

Chapitre 22

Exercices

EXERCICE 1 – IDENTIFIER LES ELEMENTS CONSTITUTIFS D'UNE DEMANDE D'AGREMENT

1. Parmi les documents 1 à 6, indiquez ceux qui doivent figurer en annexe et ceux qui doivent être uniquement mentionnés dans la bibliographie / sitographie.

La demande d'agrément n'est pas un simple document administratif : comme le rappelle le chapitre, elle constitue un véritable outil d'évaluation scientifique qui permet à l'enseignant-chercheur d'apprécier la pertinence et la faisabilité du projet de mémoire. Pour cela, elle doit contenir un ensemble d'éléments structurants qui répondent chacun à un objectif précis dans la procédure d'évaluation.

L'analyse des dix éléments proposés permet d'identifier les six éléments obligatoires qui doivent impérativement figurer dans la demande d'agrément.

Élément n° 1 – Le thème général du mémoire

Le thème général constitue le point d'entrée du dossier et permet à l'enseignant-chercheur de situer immédiatement le sujet dans une catégorie de réflexion (management, finance, contrôle de gestion, audit, fiscalité, etc.). Il s'agit d'une mention courte qui annonce le périmètre du mémoire avant que celui-ci ne soit précisé par la problématique. Cette indication permet également de vérifier l'inscription du sujet dans le champ des sciences de gestion, condition impérative pour la recevabilité de l'agrément.

Élément n° 2 – La problématique

La problématique constitue, selon le chapitre, le cœur du dispositif d'agrément. Elle traduit la capacité du candidat à transformer une situation professionnelle en objet d'analyse. Sa présence est strictement obligatoire : un dossier dépourvu de problématique claire ne peut pas être validé, même si toutes les autres rubriques sont correctement renseignées. Le chapitre insiste sur ce point : « *Un formulaire correctement renseigné sur le plan formel, mais dépourvu de problématique claire ou de démarche méthodologique cohérente, ne peut pas être validé.* »

La problématique doit être formulée sous forme de question, en cohérence avec le sujet et avec les missions professionnelles exercées.

Élément n° 3 – Les missions professionnelles de référence

Le chapitre rappelle que le sujet du mémoire « doit impérativement découler d'une situation professionnelle vécue ou observée » dans le cadre d'un stage, d'une alternance ou d'une activité professionnelle d'une durée minimale de seize semaines. La mention explicite des missions professionnelles de référence est donc obligatoire pour deux raisons :

- elle permet de vérifier la conformité du dossier aux exigences réglementaires (durée et nature de l'expérience) ;

- elle établit le lien indispensable entre le sujet retenu et l'expérience professionnelle. Sans ce lien, le sujet est considéré comme déconnecté du terrain et la demande d'agrément est rejetée.

Élément n° 4 – La méthodologie envisagée

La méthodologie joue un rôle central dans l'évaluation de la demande d'agrément. Le chapitre rappelle qu'elle « permet d'évaluer la rigueur de la démarche envisagée, la nature des sources mobilisables et l'accès effectif au terrain ». Une méthodologie imprécise ou irréaliste constitue d'ailleurs « l'un des motifs les plus fréquents de refus de l'agrément ».

La méthodologie présentée à ce stade ne doit pas être exhaustive (elle sera précisée et enrichie au cours de la rédaction), mais elle doit indiquer les grands choix méthodologiques : type de recherche (descriptive, analytique, exploratoire), sources mobilisées (documentaires, entretiens, observations), nature des données collectées, méthode d'analyse envisagée.

Élément n° 5 – L'avis de l'enseignant-chercheur

L'avis de l'enseignant-chercheur ou de la personne habilitée constitue, comme le précise le chapitre, la validation scientifique de l'agrément. Sans cette validation, le candidat ne peut pas être convoqué à l'épreuve, quelle que soit la qualité par ailleurs du dossier. Cet avis prend la forme d'une signature sur le formulaire officiel, qui engage la responsabilité du signataire vis-à-vis de la pertinence du projet.

Le chapitre est explicite : « *Seule la validation de l'enseignant-chercheur ou de la personne habilitée confère une valeur officielle à la demande.* »

Élément n° 6 – Un descriptif des résultats attendus

Bien que cet élément ne figure pas toujours sous une rubrique explicite dans tous les formulaires, la présentation des résultats attendus (apports pour l'organisation, contributions à la profession, perspectives de recommandations) est généralement intégrée au dossier argumenté. Elle permet d'évaluer la portée du mémoire et son intérêt à la fois académique et professionnel.

Tableau de synthèse des éléments obligatoires

Élément	Justification
1. Thème général du mémoire	Point d'entrée du dossier, vérification du champ disciplinaire
2. Problématique	Cœur du dispositif d'évaluation, condition de validation
4. Missions professionnelles de référence	Vérification de la conformité réglementaire et lien avec l'expérience
5. Méthodologie envisagée	Évaluation de la rigueur et de la faisabilité
8. Avis de l'enseignant-chercheur	Validation scientifique officielle
6. Résultats attendus	Évaluation de la portée et de l'intérêt du mémoire

2. Repérez les éléments facultatifs ou non exigés à ce stade.

Parmi les dix éléments proposés, quatre relèvent d'une catégorie différente : ils sont soit **facultatifs**, soit **non exigés à ce stade** de la procédure. Leur statut doit être précisé pour éviter les erreurs lors de la constitution du dossier.

Élément n° 3 – Le plan détaillé du mémoire rédigé intégralement

Cet élément doit être **explicitement écarté** à ce stade pour plusieurs raisons.

D'abord, la demande d'agrément intervient **en amont de la rédaction** du mémoire, à un moment où le candidat n'a pas encore conduit son enquête de terrain ni analysé ses données. Présenter un plan détaillé intégralement rédigé serait à la fois irréaliste et contre-productif : cela traduirait l'absence d'une véritable démarche de recherche, dans laquelle le plan évolue au fil de l'enquête.

Ensuite, le chapitre rappelle que la démarche de recherche est itérative : « *le sujet et la définition de ses contours vont donc évoluer au fur et à mesure de la recherche* ». Imposer un plan figé dès l'agrément serait contraire à l'esprit de la démarche scientifique.

Enfin, ce qui est attendu à ce stade est un **dossier argumenté d'une à deux pages** présentant les grandes lignes du projet, et non un document de plusieurs dizaines de pages. Un plan grossier (deux à trois parties annoncées) peut être présenté dans le dossier argumenté, mais il s'agit d'une **ébauche évolutive**, et non d'un plan figé.

Élément n° 7 – Le CV du candidat

Le CV ne fait pas partie des pièces obligatoires de la demande d'agrément. La vérification de l'inscription du candidat au DSCG et de son expérience professionnelle relève du **contrôle administratif** effectué par les services compétents après validation scientifique, à partir des éléments figurant dans le formulaire officiel.

En revanche, certains enseignants-chercheurs peuvent souhaiter disposer d'un CV à titre d'information complémentaire, notamment pour mieux comprendre le parcours et les compétences mobilisables par le candidat. Le CV peut alors être joint à titre **facultatif**, mais il ne conditionne pas la validation de l'agrément.

Élément n° 9 – L'avis de l'entité d'accueil

Le chapitre est nuancé sur ce point. Il indique que l'organisme d'accueil « donne éventuellement un avis, atteste de l'intérêt du sujet et facilite l'accès au terrain ». L'avis de l'entité d'accueil est donc :

- **fortement recommandé** car il atteste que le sujet correspond bien à une mission réelle exercée dans l'organisation et que l'accès aux données nécessaires sera possible ;
- **non strictement obligatoire** : la procédure d'agrément peut être validée sans cet avis si l'enseignant-chercheur estime que le projet est suffisamment étayé par les autres éléments du dossier.

Dans la pratique, il est vivement conseillé d'obtenir cet avis : il sécurise le projet et témoigne d'une démarche pleinement insérée dans la réalité professionnelle. Mais il n'a pas le caractère **conditionnel** de l'avis de l'enseignant-chercheur.

Élément n° 10 – Une bibliographie exhaustive

La bibliographie exhaustive est **non exigée à ce stade** et ne pourrait d'ailleurs pas être produite. À l'étape de l'agrément, le candidat n'a pas encore mené sa revue de littérature complète. Imposer une bibliographie exhaustive serait incompatible avec la chronologie naturelle de la recherche.

En revanche, il est attendu que le candidat **mentionne quelques sources clés** qu'il a déjà identifiées, ou qu'il indique les pistes bibliographiques qu'il compte explorer (ouvrages de référence, principaux auteurs, revues professionnelles à consulter). Cette ébauche bibliographique témoigne d'une démarche de recherche déjà engagée et rassure l'enseignant-chercheur sur la capacité du candidat à mobiliser des références académiques.

Tableau de synthèse des éléments non obligatoires

Élément	Statut	Justification
3. Plan détaillé intégralement rédigé	Non exigé, voire à proscrire	Incohérent avec la temporalité de la recherche
7. CV du candidat	Facultatif	Information complémentaire éventuelle
9. Avis de l'entité d'accueil	Recommandé mais non obligatoire	Renforce la crédibilité du dossier
10. Bibliographie exhaustive	Non exigée à ce stade	Ébauche bibliographique suffisante

3. Justifiez brièvement vos réponses en vous appuyant sur les exigences réglementaires du DSCG.

Les choix opérés dans les questions précédentes s'appuient sur trois grands principes structurants de la réglementation du DSCG, qu'il convient d'explicitier pour comprendre la cohérence du dispositif d'agrément.

Principe n° 1 – L'agrément est un filtre scientifique préalable à la rédaction du mémoire

Le chapitre l'énonce clairement dès le premier paragraphe : « *La demande d'agrément conditionne la possibilité même de présenter un mémoire au DSCG. En l'absence d'agrément validé par un enseignant-chercheur ou une personne habilitée, le candidat ne peut être convoqué à l'épreuve.* » La demande d'agrément n'est donc pas un acte administratif mineur, mais une **étape de validation scientifique** qui conditionne l'accès à l'épreuve.

Cette nature scientifique du filtre explique pourquoi les éléments obligatoires sont ceux qui permettent d'évaluer la **pertinence du projet de recherche** : problématique, méthodologie, lien avec l'expérience professionnelle. À l'inverse, les éléments qui relèvent de la rédaction finale (plan détaillé, bibliographie exhaustive) ne sont pas exigés à ce stade.

Principe n° 2 – Le mémoire DSCG repose sur une démarche de recherche appliquée

Le DSCG attend des candidats une véritable démarche de recherche, et non un rapport descriptif. Le chapitre rappelle que l'agrément permet « *de distinguer un mémoire fondé sur une véritable*

démarche scientifique d'un simple rapport descriptif ». Cette exigence justifie plusieurs choix dans la composition du dossier :

- l'obligation de présenter une **problématique** (et non un simple thème) : la problématique traduit la capacité du candidat à dépasser la description pour entrer dans l'analyse ;
- l'obligation de présenter une **méthodologie** : sans méthode rigoureuse, il n'y a pas de recherche scientifique possible ;
- l'absence d'obligation de produire un **plan figé** : le plan évolue avec la recherche, conformément à la nature itérative de la démarche scientifique.

Cette logique de recherche appliquée justifie également l'attention portée au lien entre le sujet et l'expérience professionnelle : un mémoire DSCG n'est pas un travail académique pur, mais un travail de recherche appliquée à une situation professionnelle réelle.

Principe n° 3 – La procédure d'agrément combine validation scientifique et contrôle administratif

Le chapitre distingue clairement deux types de contrôles :

- la **validation scientifique** par l'enseignant-chercheur ou la personne habilitée, qui apprécie la pertinence du projet ;
- le **contrôle administratif** par les services compétents, qui vérifie la conformité réglementaire (inscription, durée d'expérience, pièces obligatoires).

Cette double exigence explique la nature des éléments demandés. Les pièces administratives (identification du candidat, attestation de l'employeur, durée de l'expérience) sont vérifiées dans le cadre du contrôle administratif. Les éléments scientifiques (problématique, méthodologie, dossier argumenté) sont évalués par l'enseignant-chercheur.

C'est cette logique qui explique le caractère **non obligatoire du CV** : l'information sur le parcours du candidat est déjà vérifiée par d'autres canaux administratifs (inscription au diplôme, convention de stage ou contrat d'alternance). Le CV n'apporte pas d'information directement utile à la validation scientifique.

EXERCICE 2 – REFORMULER UNE PROBLÉMATIQUE ET UNE METHODOLOGIE

1. Montrez en quoi la problématique formulée est insuffisante au regard des attentes d'une demande d'agrément.

Le projet initial présenté par le candidat comporte trois éléments — un sujet, une problématique et une esquisse méthodologique — qui souffrent tous de défauts structurels. L'analyse critique de la problématique permet d'identifier au moins **cinq insuffisances majeures**, qui justifieraient à elles seules le refus de l'agrément.

Insuffisance n° 1 – Une formulation trop générale et déconnectée du terrain

La problématique proposée — « Pourquoi le reporting est-il important ? » — est formulée à un **niveau de généralité extrême**. Elle pourrait s'appliquer à n'importe quelle organisation, dans n'importe quel

secteur, à n'importe quelle époque. Or, le mémoire DSCG est explicitement attendu comme un travail de **recherche appliquée**, ancré dans une situation professionnelle précise.

Le chapitre rappelle que le sujet « doit impérativement découler d'une situation professionnelle vécue ou observée » et que « un projet fondé sur des considérations purement théoriques ou sur une expérience indirecte est systématiquement écarté ». La formulation proposée ne fait aucun lien avec :

- le **type d'organisation** d'accueil (cabinet d'expertise comptable) ;
- la **mission** effectivement réalisée (mise en place d'un outil de reporting) ;
- la **clientèle visée** (TPE) ;
- le **moment de la mission** (un projet de mise en place en cours, ce qui n'est pas anodin).

Cette déconnexion totale entre la problématique et le contexte professionnel constitue à elle seule un motif suffisant de refus.

Insuffisance n° 2 – Une question dont la réponse est triviale et déjà connue

La question « Pourquoi le reporting est-il important ? » appelle une réponse **évidente et standardisée** : le reporting est important parce qu'il permet de piloter la performance, d'informer les décideurs, de respecter des obligations, etc. Cette réponse figure dans tous les manuels de contrôle de gestion et ne nécessite aucune recherche.

Le chapitre rappelle qu'une problématique pertinente doit ouvrir un véritable espace de réflexion : « *Une problématique trop large ou non liée aux missions (« Comment améliorer la gestion ? ») conduit au refus de l'agrément.* » L'exemple donné par le chapitre est précisément du même ordre que la formulation du candidat.

Une problématique de mémoire DSCG doit construire une **tension analytique** : la réponse n'est pas évidente, plusieurs hypothèses concurrentes sont possibles, l'enquête de terrain doit permettre de trancher entre elles. La question proposée ne remplit aucune de ces conditions.

Insuffisance n° 3 – Une formulation descriptive plutôt qu'analytique

La question « pourquoi est-ce important » conduit naturellement à un développement **descriptif** : énumération des fonctions du reporting, présentation des bénéfices attendus, illustrations diverses. Ce type de développement est précisément ce que le mémoire DSCG cherche à éviter.

Le chapitre 21 (sur les attentes du mémoire) insistait déjà sur ce point : « *Il faut éviter les sujets descriptifs, qui ne permettent pas une réflexion personnelle.* » Une problématique correctement formulée doit conduire à une démonstration analytique : confrontation entre théorie et pratique, validation ou infirmation d'hypothèses, identification de conditions et de facteurs explicatifs.

Insuffisance n° 4 – Une dimension de recherche absente

Le mémoire DSCG doit comporter une véritable **dimension de recherche**, qui se traduit par la mobilisation d'un cadre théorique, la formulation d'hypothèses, le recueil et l'analyse de données empiriques. La problématique proposée n'amorce aucune de ces dimensions :

- elle ne désigne **aucun cadre théorique** précis qui pourrait être mobilisé ;
- elle ne suggère **aucune hypothèse** à tester ;

- elle ne suppose **aucun terrain d'enquête** spécifique ;
- elle ne fait référence à **aucune controverse** dans la littérature qui justifierait une recherche complémentaire.

L'absence de ces éléments traduit non pas une simple maladresse de formulation, mais une mauvaise compréhension de la nature même du mémoire DSCG.

Insuffisance n° 5 – Une formulation incohérente avec le sujet annoncé

Le sujet annoncé — « *Le reporting dans les cabinets comptables* » — porte sur une situation très spécifique : le reporting **produit ou utilisé** dans un cabinet d'expertise comptable. Or, la problématique formulée ne reprend ni le cadre du cabinet, ni la dimension professionnelle particulière de ce secteur. Elle pourrait tout aussi bien s'appliquer à une PME industrielle ou à une grande entreprise.

Cette incohérence entre le sujet et la problématique constitue une faiblesse méthodologique : le mémoire risquerait de s'écarter rapidement de son sujet annoncé pour traiter de généralités, ce qui produirait un travail sans valeur ajoutée par rapport aux ouvrages existants.

2. Proposez une nouvelle problématique, formulée sous forme de question, en lien direct avec votre expérience professionnelle.

La reformulation suppose de partir de l'expérience effective du candidat (la mise en place d'un nouvel outil de reporting destiné aux clients TPE dans un cabinet d'expertise comptable) et de l'inscrire dans une démarche de recherche structurée.

Démarche de reformulation

Plusieurs étapes permettent de construire une problématique pertinente.

Étape 1 – Identifier les éléments clés du contexte

Le contexte présente plusieurs éléments structurants :

- **organisation d'accueil** : un cabinet d'expertise comptable ;
- **mission réalisée** : participation à la mise en place d'un nouvel outil de reporting ;
- **destinataires de l'outil** : les clients TPE du cabinet ;
- **objectif visé** : améliorer le suivi de la performance financière de ces TPE ;
- **rôle du cabinet** : passer d'un rôle de production comptable à un rôle de conseil étendu.

Étape 2 – Identifier les tensions analytiques possibles

Plusieurs tensions peuvent alimenter une problématique de recherche :

- les TPE ont des **besoins** de suivi de leur performance financière, mais disposent rarement des **compétences** internes pour le faire — d'où l'intérêt d'une externalisation ;
- l'outil de reporting doit être **suffisamment précis** pour apporter une information utile, mais **suffisamment simple** pour être utilisé par les dirigeants de TPE qui ne sont pas spécialistes ;
- la production d'un reporting régulier modifie le **modèle économique** du cabinet (mission au forfait, fréquence accrue d'interaction) ;

- la **valeur ajoutée perçue** par les clients conditionne la pérennité de la prestation et la rentabilité de la mission pour le cabinet.

Étape 3 – Formuler la problématique

À partir de ces tensions, plusieurs problématiques sont envisageables. Celle retenue articule la dimension **opérationnelle** (la conception de l'outil) et la dimension **stratégique** (la transformation de la relation cabinet-client).

Problématique proposée

« Dans quelle mesure la mise en place d'un outil de reporting financier régulier dans un cabinet d'expertise comptable permet-elle de transformer la relation avec les clients TPE et d'élargir le périmètre d'intervention du cabinet au-delà de la production comptable réglementée ? »

Justification de la formulation

Cette problématique respecte l'ensemble des critères attendus pour une demande d'agrément.

Premier critère – Le lien avec l'expérience professionnelle

La problématique reprend explicitement les éléments du contexte : « outil de reporting », « cabinet d'expertise comptable », « clients TPE ». Elle ne pourrait pas être traitée sans s'appuyer sur l'expérience effective du candidat. L'enseignant-chercheur peut immédiatement identifier le lien entre le sujet et la mission réalisée.

Deuxième critère – Le caractère analytique

L'expression « Dans quelle mesure » signale une volonté de **mesurer, pondérer, nuancer** plutôt que d'affirmer ou de décrire. Elle ouvre la voie à une démonstration progressive, où plusieurs aspects de la transformation peuvent être explorés et confrontés.

Troisième critère – L'ouverture à plusieurs hypothèses

La problématique laisse ouvertes plusieurs hypothèses concurrentes :

- l'outil de reporting transforme effectivement et significativement la relation avec les clients ;
- l'outil produit des effets variables selon la maturité de gestion des clients ;
- l'outil rencontre des résistances et n'est pas pleinement adopté par les TPE ;
- l'outil élargit effectivement le périmètre du cabinet, mais à un coût qui interroge la rentabilité.

Ces hypothèses concurrentes structureront l'enquête de terrain et conditionneront la démonstration.

Quatrième critère – La pertinence pour le DSCG

La problématique mobilise plusieurs unités d'enseignement du DSCG :

CORRIGÉ

- **UE 3 – Management et contrôle de gestion** : conception d'un outil de pilotage ;
- **UE 4 – Comptabilité et audit** : qualité de l'information produite ;
- **UE 5 – Management des systèmes d'information** : aspects techniques de l'outil ;

Cinquième critère – La portée professionnelle

La problématique présente un intérêt direct pour la profession d'expert-comptable, qui s'interroge collectivement sur les évolutions de son modèle (mission de conseil, automatisation, valeur ajoutée). Le mémoire peut ainsi contribuer à une réflexion plus large sur l'avenir du métier.

Formulations alternatives possibles

D'autres formulations seraient également acceptables selon l'angle privilégié :

Formulation alternative	Angle privilégié
« Comment concevoir un outil de reporting financier adapté aux TPE et susceptible d'être adopté durablement par leurs dirigeants ? »	Angle technique et opérationnel
« Quels sont les facteurs clés de succès d'une mission de reporting financier externalisé proposée par un cabinet d'expertise comptable à ses clients TPE ? »	Angle conduite de projet
« En quoi le développement de prestations de reporting financier transforme-t-il le modèle économique des cabinets d'expertise comptable ? »	Angle stratégique cabinet

3. Décrivez une méthodologie de recherche réaliste, précisant les données mobilisées, les outils de collecte envisagés et les acteurs éventuellement interrogés.

La méthodologie initiale proposée par le candidat — « *Observation du fonctionnement du cabinet* » — souffre des mêmes défauts que la problématique : elle est vague, non structurée et insuffisante pour fonder un travail de recherche. La méthodologie reformulée doit articuler plusieurs outils complémentaires, identifier précisément les données à collecter et désigner les acteurs à mobiliser.

Démarche méthodologique proposée

La méthodologie reformulée s'inscrit dans une **logique mixte**, combinant approches qualitative et quantitative, en cohérence avec les exigences d'un mémoire DSCG.

Étape 1 – Cadrage théorique par une revue de littérature

La première phase consiste en une **revue de littérature** structurée portant sur trois grands thèmes :

- les **modèles de pilotage de la performance** des PME et TPE, en mobilisant les apports académiques (Kaplan et Norton sur le tableau de bord équilibré, travaux récents sur le contrôle de gestion des petites organisations) ;
- l'**évolution du métier d'expert-comptable** vers le conseil, en mobilisant les publications professionnelles (Ordre des experts-comptables, *Revue Française de Comptabilité*) et les études sectorielles ;

- la **relation client en cabinet d'expertise comptable**, en mobilisant les apports en marketing des services et en sociologie des professions.

Données mobilisées : ouvrages académiques, articles de recherche, publications professionnelles, études et rapports sectoriels.

Outil de collecte : recherche bibliographique systématique dans les bases de données académiques (Cairn, Google Scholar, ScienceDirect) et professionnelles (Bibliothèque-CSOEC).

Apport attendu : construction du cadre théorique du mémoire, identification des concepts et modèles mobilisables, formulation des hypothèses de recherche.

Étape 2 – Analyse documentaire interne au cabinet

La deuxième phase repose sur l'**exploitation des documents internes** au cabinet d'accueil.

Données mobilisées :

- documents de présentation du **nouvel outil de reporting** : cahier des charges, plaquette commerciale, notice d'utilisation ;
- documents de **suivi du déploiement** : planning de mise en place, comptes rendus de réunions internes, tableaux de bord du projet ;
- **livrables produits** pour les clients : exemples de reportings produits (anonymisés), supports de présentation utilisés en rendez-vous ;
- **données économiques** de la mission : nombre de clients équipés, fréquence des reportings, temps passé par les collaborateurs, modalités de facturation.

Outil de collecte : recueil et classement des documents, lecture systématique, prise de notes structurée. Une **grille d'analyse documentaire** doit être conçue en amont pour assurer une exploitation rigoureuse.

Apport attendu : compréhension fine du dispositif mis en place, identification des choix techniques et organisationnels, mesure quantitative du déploiement.

Étape 3 – Entretiens semi-directifs avec les acteurs du cabinet

La troisième phase consiste en une **série d'entretiens semi-directifs** avec les principaux acteurs internes du cabinet.

Acteurs à interroger :

Profil	Nombre d'entretiens	Durée prévue
Expert-comptable dirigeant du cabinet	1 entretien long	1h30
Chef de mission en charge du projet reporting	1 entretien long	1h30
Collaborateurs comptables impliqués dans le déploiement	3 à 4 entretiens moyens	1h chacun
Assistant commercial ou responsable communication	1 entretien moyen	1h

CORRIGÉ

Apports attendus de ces entretiens :

- comprendre la **vision stratégique** du dirigeant : pourquoi le projet a-t-il été lancé, quels résultats sont attendus, comment s'inscrit-il dans la stratégie du cabinet ;
- comprendre la **conduite opérationnelle** du projet par le chef de mission : choix techniques, difficultés rencontrées, ajustements opérés ;
- recueillir les **perceptions des collaborateurs** : facilité d'utilisation, impact sur leur charge de travail, retours obtenus des clients ;
- comprendre la **dimension commerciale** : positionnement de l'offre, modalités de présentation aux clients, freins et leviers commerciaux.

Outil de collecte : élaboration d'un **guide d'entretien semi-directif** différencié selon le profil de l'interlocuteur, enregistrement avec accord, retranscription, analyse thématique des verbatim.

Étape 4 – Enquête par questionnaire et entretiens auprès des clients TPE

La quatrième phase consiste à recueillir le **point de vue des clients TPE** bénéficiaires de l'outil.

Acteurs à interroger : un **échantillon de 15 à 25 clients TPE** parmi ceux qui sont équipés de l'outil de reporting. L'échantillon doit être **diversifié** :

- diversité **sectorielle** : commerce, artisanat, services ;
- diversité de **taille** : très petites TPE (moins de 5 salariés) et TPE plus structurées (10 à 20 salariés) ;
- diversité d'**ancienneté** de la mission : clients équipés depuis plus d'un an, clients récents.

Méthode de collecte :

- **questionnaire** standardisé adressé à l'ensemble de l'échantillon (15-20 questions, mixant échelles de Likert et questions ouvertes), portant sur la perception de l'outil, son utilisation effective, son impact sur la gestion de l'entreprise, la satisfaction globale ;
- **entretiens téléphoniques approfondis** (30-45 minutes) avec 5 à 8 clients sélectionnés pour leurs profils contrastés, permettant d'approfondir les réponses du questionnaire.

Apports attendus :

- mesurer la **satisfaction** des clients vis-à-vis de l'outil ;
- identifier les **usages réels** de l'outil par les dirigeants de TPE ;
- comprendre les **impacts perçus** sur la gestion de l'entreprise ;
- repérer les **points d'amélioration** et les **résistances** éventuelles.

Étape 5 – Observation directe et journal de bord

La cinquième phase consiste en une **observation directe** des situations de travail et en la tenue d'un **journal de bord** par le candidat tout au long de sa mission.

Situations à observer :

- réunions internes de pilotage du projet ;
- rendez-vous clients de présentation ou de restitution du reporting ;
- séances de paramétrage de l'outil pour un nouveau client ;
- moments informels d'échange entre collaborateurs sur le projet.

Outil de collecte : tenue quotidienne d'un **journal de bord** consignnant les observations, les questions soulevées, les surprises, les apprentissages. Recueil de **verbatim** lors des situations observées (avec accord des participants).

Apport attendu : compréhension fine des pratiques réelles, identification des écarts entre le discours formel et la pratique quotidienne, enrichissement des analyses issues des autres outils.

EXERCICE 3 – ÉLABORER UNE DEMANDE D'AGREMENT COMPLETE

1. Proposez un intitulé précis de sujet de mémoire.

L'intitulé du sujet constitue le **premier signal envoyé à l'enseignant-chercheur** lors de l'évaluation de la demande d'agrément. Comme pour la problématique, il doit être précis, ancré dans l'expérience professionnelle, et signaler clairement la dimension de recherche du travail à venir.

Analyse préalable du contexte

Le contexte présenté est riche et permet plusieurs angles d'analyse. Plusieurs éléments structurants doivent être pris en compte :

- l'**organisation d'accueil** est un groupe de services aux entreprises proposant conseil, comptabilité et paie ;
- le **rattachement** du candidat se fait à la direction financière ;
- la **mission** s'inscrit dans un projet de sécurisation des processus de clôture mensuelle ;
- le **déclencheur du projet** est externe : des erreurs ont été détectées lors d'un audit interne ;
- l'**objectif** est double : structurer les procédures et améliorer la fiabilité des informations transmises à la direction générale ;
- la **durée d'alternance** est importante (20 mois), ce qui garantit une bonne connaissance de l'organisation.

Ces éléments orientent naturellement vers un sujet centré sur la **maîtrise des risques de production comptable** et la **qualité de l'information de pilotage**.

Intitulé proposé

« La sécurisation du processus de clôture mensuelle dans un groupe de services aux entreprises : enjeux organisationnels, conduite du changement et fiabilisation de l'information financière »

Justification de l'intitulé

Cet intitulé respecte les attendus d'une demande d'agrément.

Précision et ancrage dans l'expérience

L'intitulé reprend explicitement les éléments du contexte : « clôture mensuelle », « groupe de services aux entreprises », « fiabilisation de l'information financière ». L'enseignant-chercheur identifie immédiatement le lien entre le sujet et la mission réalisée par le candidat.

Annonce d'une dimension de recherche

L'intitulé annonce trois dimensions d'analyse complémentaires (« enjeux organisationnels », « conduite du changement », « fiabilisation »), ce qui signale au lecteur que le travail ne se limitera pas à la description du projet mais conduira une analyse multidimensionnelle.

2. Formulez une problématique claire et pertinente, issue de la situation professionnelle décrite.

À partir du contexte et de l'intitulé retenu, la problématique doit s'inscrire dans une démarche analytique structurée, en évitant les écueils identifiés à l'exercice précédent (formulation trop générale, question triviale, absence de tension analytique).

Démarche de construction de la problématique

L'identification des tensions structurantes du contexte permet d'orienter la formulation.

Tension n° 1 – Entre l'urgence du diagnostic et la nécessité d'une démarche durable

Les erreurs détectées lors de l'audit interne créent une **pression** pour des actions correctives rapides. Mais une démarche purement curative, centrée sur la correction des erreurs identifiées, risque de ne pas traiter les causes profondes. La sécurisation durable suppose une démarche structurée plus ambitieuse, qui peut entrer en tension avec l'urgence ressentie.

Tension n° 2 – Entre la formalisation des procédures et la responsabilisation des acteurs

La sécurisation des processus suppose une **formalisation** accrue (procédures écrites, points de contrôle, points de validation). Mais une formalisation excessive peut paradoxalement réduire la vigilance des acteurs, qui se reposent sur les outils plutôt que sur leur jugement professionnel. L'équilibre entre formalisation et responsabilisation est délicat à trouver.

Tension n° 3 – Entre les attentes de la direction générale et les capacités du service financier

La direction générale attend une information **fiable et rapide** pour piloter le groupe. Le service financier doit livrer dans des délais courts, avec des ressources contraintes. La tension entre ces deux exigences (qualité et rapidité) constitue un défi structurel du métier.

Problématique proposée

« Dans quelle mesure la mise en place d'une démarche structurée de sécurisation du processus de clôture mensuelle dans un groupe de services aux entreprises permet-elle de concilier l'exigence de fiabilité de l'information financière, les contraintes de délais inhérentes au pilotage mensuel et la nécessaire évolution des pratiques professionnelles des équipes comptables ? »

Justification de cette formulation

Premier critère – L'ancrage dans la situation professionnelle

La problématique reprend explicitement les éléments du contexte : « démarche structurée de sécurisation », « processus de clôture mensuelle », « groupe de services aux entreprises ». Elle ne pourrait pas être traitée sans s'appuyer sur l'expérience effective du candidat.

Deuxième critère – La tension analytique

La formulation identifie une **triple tension** à explorer : fiabilité, délais, évolution des pratiques. Cette triple tension constitue le cœur de la démonstration : comment concilier des exigences potentiellement contradictoires ?

L'expression « Dans quelle mesure » signale une volonté de **mesurer, pondérer, nuancer** plutôt que d'affirmer ou de décrire. La réponse ne sera pas binaire : elle dépendra des conditions, des arbitrages, des compromis trouvés.

Troisième critère – L'ouverture à plusieurs hypothèses

Plusieurs hypothèses concurrentes peuvent être testées :

- la démarche structurée améliore simultanément les trois dimensions (fiabilité, délais, évolution des pratiques) ;
- elle améliore la fiabilité mais au prix d'un alourdissement des délais ;
- elle améliore les pratiques individuelles mais ne traite pas les causes systémiques des erreurs ;
- elle produit des effets variables selon le degré d'implication de chaque équipe.

Quatrième critère – La portée managériale

La problématique présente un intérêt direct pour la direction financière du groupe et, plus largement, pour toute organisation confrontée à des enjeux similaires. Elle peut conduire à des recommandations concrètes et applicables.

3. Présentez les objectifs du mémoire, la méthodologie envisagée et les résultats attendus pour l'organisation.

Les objectifs du mémoire

Les objectifs se déclinent à deux niveaux complémentaires : un **intérêt scientifique** (apport pour la connaissance) et un **intérêt professionnel** (apport pour l'organisation).

Intérêt scientifique

Le mémoire vise plusieurs apports en matière de connaissances :

- **Contribuer à la littérature sur le contrôle interne** dans les services financiers, en mobilisant les apports théoriques (référentiels COSO, normes d'audit interne, travaux académiques sur la fiabilité de l'information comptable) à une situation professionnelle concrète. Cet apport est d'autant plus pertinent que les travaux disponibles portent souvent sur de grandes entreprises cotées, alors que le mémoire éclairera la situation d'un groupe de services intermédiaire.
- **Approfondir l'analyse de la conduite du changement** dans un contexte de fiabilisation des processus comptables. La littérature sur la conduite du changement est abondante en général,

mais l'application aux services financiers, marqués par une culture professionnelle spécifique (rigueur, conformité, normes), reste peu explorée.

- **Articuler les dimensions techniques, organisationnelles et humaines** du contrôle interne. Les travaux existants privilégient souvent une seule dimension (technique du contrôle, ou conduite du changement, ou facteur humain). Le mémoire cherchera à montrer en quoi les trois dimensions sont indissociables pour une sécurisation durable.

Intérêt professionnel

Le mémoire poursuit également des objectifs opérationnels directement utiles à l'organisation d'accueil :

- **identifier les causes structurelles** des erreurs détectées lors de l'audit interne, au-delà des seuls symptômes ;
- **proposer une cartographie des risques** du processus de clôture mensuelle, avec les contrôles compensatoires associés ;
- **formaliser les procédures** de clôture mensuelle, en intégrant les points de contrôle aux moments clés du processus ;
- **accompagner les équipes** dans l'appropriation des nouveaux dispositifs, en identifiant les leviers de l'engagement et les freins éventuels ;
- **construire des indicateurs de pilotage** permettant à la direction financière de mesurer dans la durée la fiabilité du processus.

Ces objectifs opérationnels s'inscrivent dans la mission confiée par le directeur financier et apportent une **valeur ajoutée tangible** à l'organisation.

La méthodologie envisagée

La méthodologie proposée combine quatre outils complémentaires, dans une logique de triangulation déjà éprouvée dans les exercices précédents. Les éléments sont présentés ici sous une forme synthétique adaptée à un dossier d'agrément (qui ne doit pas excéder une à deux pages).

Premier outil – Revue de littérature

Une revue de littérature ciblée sera conduite sur trois thèmes complémentaires :

- les **référentiels et cadres normatifs** du contrôle interne (COSO, AMF, IIA) ;
- la **littérature académique** sur la qualité de l'information comptable et financière ;
- les **publications professionnelles** sur la conduite du changement dans les services comptables.

Sources mobilisées : Cairn, Google Scholar, Bibliothèque-CSOEC, *Revue Française de Comptabilité, Audit, Risques & Contrôle*.

Deuxième outil – Analyse documentaire interne

Une exploitation systématique des documents internes sera conduite :

- **rapport d'audit interne** ayant identifié les erreurs initiales ;

- **procédures actuelles** de clôture mensuelle et documents de travail associés ;
- **comptes rendus** des réunions de pilotage du projet de sécurisation ;
- **données historiques** sur les erreurs détectées au cours des derniers exercices (typologie, fréquence, gravité).

Une **grille d'analyse documentaire** sera conçue en amont pour structurer l'exploitation.

Troisième outil – Entretiens semi-directifs

Une série de douze à quinze entretiens semi-directifs sera conduite auprès des acteurs concernés :

Profil	Nombre d'entretiens	Apport attendu
Directeur financier	1 entretien long (1h30)	Vision stratégique, attentes vis-à-vis du projet
Responsable du contrôle interne / audit interne	1 entretien long (1h30)	Analyse des erreurs, recommandations
Comptables seniors et collaborateurs	5 à 6 entretiens (1h chacun)	Pratiques actuelles, perception des risques, freins au changement
Responsables d'autres services (RH, juridique, opérationnels)	3 entretiens (1h chacun)	Interfaces avec le service comptable, attentes croisées
Direction générale (CFO, voire DG)	1 entretien (45 min à 1h)	Attentes en matière d'information financière

Un **guide d'entretien semi-directif différencié** sera élaboré pour chaque profil. Les entretiens seront enregistrés (avec accord), retranscrits et analysés selon une méthode thématique.

Quatrième outil – Observation directe et journal de bord

Le candidat tiendra un **journal de bord** tout au long de son alternance, consignant :

- les **observations de terrain** : déroulement des opérations de clôture, situations de tension, modes informels de coordination ;
- les **événements significatifs** : erreurs détectées en cours d'exercice, ajustements opérés en urgence ;
- les **réflexions personnelles** : apprentissages, hypothèses émergentes, questionnements méthodologiques.

Ce journal de bord constituera une source riche pour l'analyse, en complément des autres outils.

Les résultats attendus pour l'organisation

CORRIGÉ

Au-delà de sa dimension académique, le mémoire vise à produire des **livrables concrets et exploitables** par l'organisation. Ces livrables structurent la valeur ajoutée du travail et alimenteront la dernière partie du mémoire (recommandations).

Premier livrable – Cartographie des risques du processus de clôture mensuelle

Une cartographie complète du processus de clôture mensuelle sera produite, identifiant pour chaque étape :

- les **opérations** réalisées ;
- les **risques** associés (erreur, omission, double comptage, retard) ;
- la **probabilité** de survenance du risque ;
- la **gravité** des conséquences potentielles ;
- les **contrôles** déjà en place ;
- les **contrôles à mettre en place** pour combler les failles identifiées.

Cette cartographie constituera un **outil structurant** pour le pilotage du contrôle interne dans la durée.

Deuxième livrable – Référentiel de procédures fiabilisées

Un référentiel de procédures actualisé sera produit, comportant pour chaque étape du processus :

- la **description précise** de l'opération à effectuer ;
- le **responsable** de l'opération et le suppléant éventuel ;
- les **délais** de réalisation ;
- les **outils** mobilisés (logiciels, tableurs, justificatifs) ;
- les **points de contrôle** intégrés ;
- les **modalités de validation** (qui valide, sur quels critères, quelle traçabilité).

Ce référentiel sera **partagé** avec l'ensemble des équipes concernées, accompagné d'une formation à son utilisation.

Troisième livrable – Plan de conduite du changement

Pour assurer l'adoption durable des nouvelles procédures, un plan de conduite du changement sera proposé, comportant :

- les **actions de communication** auprès des équipes ;
- les **modalités de formation** aux nouvelles procédures ;
- les **dispositifs d'accompagnement** individuel pour les collaborateurs en difficulté ;
- les **indicateurs de suivi** de l'appropriation des nouveaux dispositifs ;
- les **modalités d'animation** continue (rituels managériaux, points d'équipe).

Quatrième livrable – Tableau de bord de pilotage de la fiabilité

Pour permettre à la direction financière de mesurer dans la durée l'efficacité de la démarche, un tableau de bord d'indicateurs sera proposé :

- **indicateurs quantitatifs** : nombre d'erreurs détectées par mois, délais de clôture, taux de respect des contrôles ;
- **indicateurs qualitatifs** : satisfaction des destinataires de l'information financière, perception des équipes ;
- **fréquence de suivi** : mensuelle pour les indicateurs opérationnels, trimestrielle pour les indicateurs stratégiques.

Cinquième livrable – Recommandations stratégiques

Au-delà des livrables opérationnels immédiats, le mémoire formulera des **recommandations stratégiques** à plus long terme :

- évolutions possibles des **outils informatiques** pour automatiser les contrôles ;
- développement d'une **culture du contrôle interne** au sein du service financier et au-delà ;
- positionnement du **service financier** comme un partenaire stratégique pour les autres directions du groupe ;
- perspectives d'évolution vers une **clôture en temps réel** (continuous accounting) à moyen terme.

4. Indiquez les conditions de faisabilité de votre projet (accès aux données, calendrier, contraintes).

La faisabilité constitue, comme le rappelle le chapitre, un critère central d'évaluation de la demande d'agrément : « *une méthodologie imprécise ou irréaliste constitue l'un des motifs les plus fréquents de refus de l'agrément* ». Le candidat doit donc démontrer que son projet est concrètement réalisable dans le contexte de son alternance.

Conditions favorables à la faisabilité

Plusieurs éléments du contexte sont favorables à la réussite du projet.

Une durée d'alternance significative

Le candidat est en alternance depuis **20 mois** dans le groupe, ce qui correspond à une expérience bien supérieure au minimum réglementaire de 16 semaines. Cette ancienneté garantit :

- une **bonne connaissance** de l'organisation et de ses acteurs ;
- une **légitimité acquise** auprès des équipes, qui faciliteront l'accès aux entretiens ;
- une **crédibilité** vis-à-vis des interlocuteurs externes au service comptable ;
- une **visibilité historique** sur les pratiques antérieures et leurs évolutions.

Un rattachement hiérarchique propice

Le rattachement à la **direction financière** place le candidat au cœur des données nécessaires au mémoire. La direction financière est :

- la **détentrice des données** comptables et de leurs systèmes ;
- le **commanditaire du projet** de sécurisation, ce qui garantit son intérêt à voir le travail aboutir ;
- en lien avec les autres services concernés (audit interne, direction générale).

Un projet déjà engagé

Le projet de sécurisation des processus de clôture est **déjà lancé** par le directeur financier. Le mémoire s'inscrit donc dans une dynamique existante, ce qui présente plusieurs avantages :

- accès facilité aux **documents** internes du projet ;
- possibilité de **participer activement** à la conception et au déploiement, ce qui enrichit l'observation ;
- intérêt manifeste des **acteurs** pour la thématique traitée, ce qui facilite les entretiens.

Un soutien institutionnel

Le directeur financier est **commanditaire** du travail. Il peut faciliter :

- l'**accès aux documents** internes confidentiels (rapport d'audit, données chiffrées, comptes rendus) ;
- l'**organisation des entretiens** avec les autres acteurs du groupe ;
- la **validation des livrables** produits ;
- éventuellement la **rédaction d'un avis** favorable de l'entité d'accueil pour la demande d'agrément.

Contraintes à anticiper

Plusieurs contraintes doivent être identifiées et traitées pour ne pas compromettre la faisabilité du projet.

Contrainte n° 1 – La confidentialité des données

Le mémoire portera sur des données sensibles : rapport d'audit interne, erreurs détectées, procédures internes. Le candidat doit prévoir :

- la **signature d'un engagement de confidentialité** avec le groupe ;
- l'**anonymisation** des données dans le mémoire (suppression des noms, montants approximatifs, géographie masquée si nécessaire) ;
- la **validation préalable** du contenu du mémoire par le tuteur de stage avant la transmission au jury.

Cette contrainte ne remet pas en cause la faisabilité, mais impose une rigueur particulière dans la rédaction.

Contrainte n° 2 – La disponibilité des acteurs pour les entretiens

Les acteurs identifiés (directeur financier, responsable du contrôle interne, comptables, responsables d'autres services) sont des **professionnels occupés**, dont la disponibilité n'est pas garantie. Pour anticiper cette contrainte :

- les entretiens seront **planifiés très en amont**, en accord avec le tuteur ;
- une **flexibilité** sera maintenue dans le calendrier pour s'adapter aux disponibilités des interlocuteurs ;
- des **entretiens en visioconférence** seront proposés en alternative aux entretiens présentiels lorsque cela facilitera la prise de rendez-vous.

Contrainte n° 3 – La conciliation entre l'opérationnel et la recherche

Le candidat est en alternance et doit assurer ses missions opérationnelles parallèlement à son travail de mémoire. Cette dualité peut créer des tensions :

- les **pics d'activité** (clôtures mensuelles, situation semestrielle) absorbent l'essentiel du temps ;
- les **demandes urgentes** du tuteur peuvent retarder les travaux de recherche ;
- la **fatigue cumulée** peut peser sur la qualité du travail de rédaction.

Pour gérer cette contrainte :

- les **plages dédiées** à la recherche seront sanctuarisées dans l'emploi du temps (par exemple, les périodes calmes entre deux clôtures) ;
- la **rédaction** sera étalée dans le temps, avec des points d'étape réguliers ;
- les **périodes de pause de la formation** (vacances scolaires) seront mobilisées pour les phases intensives de rédaction.

Contrainte n° 4 – La temporalité de la procédure d'agrément

La demande d'agrément doit être déposée suffisamment tôt pour permettre une éventuelle reformulation. Comme le rappelle le chapitre, « *un dépôt précoce constitue un facteur déterminant de réussite* ». Le candidat doit donc :

- déposer la demande **dès que les conditions sont réunies**, sans attendre les dernières échéances ;
- anticiper un éventuel **refus initial** et conserver une marge de manœuvre pour une deuxième demande ;
- maintenir un **dialogue régulier** avec l'enseignant-chercheur pour ajuster le projet si nécessaire.

Calendrier prévisionnel

Le projet peut s'inscrire dans un calendrier prévisionnel sur les 10 à 12 mois précédant la soutenance.

CORRIGÉ

Période	Activité principale
Mois 1-2	Finalisation de la demande d'agrément, dépôt, validation
Mois 2-4	Revue de littérature, prise de connaissance approfondie du projet
Mois 3-6	Analyse documentaire interne, premiers entretiens
Mois 5-8	Poursuite des entretiens, observation active, rédaction du journal de bord
Mois 7-9	Analyse des données collectées, formalisation des résultats
Mois 9-11	Rédaction du mémoire, allers-retours avec le tuteur et l'enseignant-chercheur
Mois 11-12	Finalisation, relecture, dépôt du mémoire, préparation de la soutenance

Ce calendrier prévoit des **marges de manœuvre** entre les différentes phases pour absorber les imprévus.