

**HEC MONTRÉAL**

Direction du programme de  
**M. Sc.**

## **Les mémoires à la M. Sc.**

### **Nature et exigences**

HEC Montréal

**Document synthèse préparé sous la supervision  
de la direction du programme de M. Sc.**

**Dernière mise à jour : février 2024**

## Table des matières

1	Définition.....	1
2	Étapes clés de la démarche scientifique propre au mémoire.....	1
2.1	Exploration théorique.....	2
2.2	Approche méthodologique.....	2
2.3	Analyse des données et interprétation des résultats.....	2
2.4	Discussion des résultats.....	3
3	Considérations générales et règles liées au mémoire.....	3
3.1	Durée du mémoire.....	3
3.2	Longueur du mémoire.....	4
3.3	Considérations éthiques en recherche.....	4
3.4	Présentation classique ou par article.....	5
3.5	Langue de rédaction du mémoire.....	6
3.6	Le mémoire.....	6
3.6.1	Ressources disponibles pour accompagner l'étudiant dans la réalisation du mémoire.....	6
3.6.2	Séminaire Conduite responsable de la recherche : des normes à la pratique, et choix d'un directeur et du sujet de mémoire.....	7
3.6.3	Inscription à l'atelier de recherche, enregistrement du sujet et soumission du plan d'études.....	8
3.6.4	Confidentialité des données.....	9
3.7	Dépôt final du mémoire et évaluation.....	9
3.7.1	Dépôt final du mémoire.....	9
3.7.2	Évaluation et attribution d'une note à l'étudiant.....	10
3.7.3	Transmission à la bibliothèque pour diffusion du mémoire.....	11
3.7.4	Évaluation du mémoire et liens avec les objectifs d'apprentissage du programme.....	12
4	Plagiat.....	12
	Annexe 1 : Arbre de décision pour déterminer la liste des autorisations à obtenir en cas de rédaction par articles ou en anglais.....	13
	Annexe 2 : Encadrement des mémoires et projets supervisés.....	14
	Annexe 3 : Arbre de décision pour déterminer si un mémoire ou un projet supervisé nécessite une évaluation par le Comité d'éthique de la recherche (CER).....	15
	Annexe 4 : Grille d'évaluation du mémoire.....	16

## Avant-propos

Le présent document est avant tout un outil de travail pour les étudiants<sup>1</sup> de deuxième cycle, mais il constitue aussi une source utile d'informations pour les responsables de spécialisation, les directeurs de recherche et les membres de jurys d'évaluation de mémoires. Il s'agit d'un guide qui contient à la fois des directives qui découlent du [Règlement pédagogique](#) de HEC Montréal, et des indications sujettes à interprétation, qui pourraient varier d'un mémoire à l'autre (par exemple en ce qui concerne la durée ou la longueur d'un mémoire).

Les étudiants inscrits au programme de M. Sc. disposent d'une période limitée pour satisfaire aux exigences du programme. Bien que la durée maximale pour terminer celui-ci soit de quatre ans, les étudiants qui cheminent à temps complet devraient le finir en 16 à 20 mois environ. Le cheminement est exigeant, ce qui implique qu'un étudiant aura à faire des choix. Une fois les cours terminés, il devra se consacrer à la rédaction de son mémoire à temps plein<sup>2</sup>. Ce projet nécessite de la persévérance, de la maturité et une capacité à communiquer ses résultats de façon claire, précise, concise et cohérente. La présentation du mémoire doit satisfaire à certaines normes de qualité qui apparaissent dans le [Guide pour la rédaction d'un travail universitaire de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles](#). Il est de la responsabilité de l'étudiant de s'informer [des étapes de son cheminement](#) et de consulter les documents publiés par la Direction du programme afin d'éviter des désagréments et des pertes de temps au moment du dépôt et de l'évaluation du mémoire.

Le présent document traite de la nature et des exigences du mémoire, des modalités d'inscription et d'évaluation, des apprentissages qu'il permet de réaliser, ainsi que des considérations de nature éthique.

La question des ententes (ou contrats) qui peuvent intervenir entre un étudiant et son directeur de recherche a délibérément été laissée de côté dans ce document. Celui-ci se concentre sur les exigences du mémoire plutôt que sur les relations interpersonnelles qui peuvent exister dans une relation de supervision. L'étudiant est cependant invité à lire le [Guide sur la relation d'encadrement à la M. Sc.](#) pour plus d'information à ce sujet.

---

<sup>1</sup> En vue de simplifier la lecture, la forme épïcène est privilégiée tout au long du texte.

<sup>2</sup> Notez que tout étudiant inscrit au cheminement avec mémoire est automatiquement inscrit à cette activité de recherche dès son premier trimestre. Il est donc possible d'entamer le mémoire avant d'avoir terminé tous les cours du programme. Toutefois, il est fortement suggéré aux étudiants qui n'ont pas d'expérience en recherche et/ou de connaissances préalables dans le domaine de leur spécialisation, de ne pas entamer cette activité avant d'avoir accumulé un nombre minimal de cours dans le programme. Le futur directeur de recherche de l'étudiant peut juger si les cours suivis par l'étudiant sont suffisants pour entamer l'activité et lui suggérer de s'inscrire à d'autres cours, le cas échéant.

## 1 Définition

Le programme de M. Sc. de HEC Montréal vise à former des spécialistes capables d'appliquer une démarche scientifique pour produire, analyser et utiliser l'information nécessaire à l'élaboration de politiques, de stratégies, de prises de décision, ainsi qu'à la mise en œuvre des actions pertinentes à un enjeu de gestion<sup>3</sup>.

Le programme est orienté vers l'atteinte des [objectifs d'apprentissage et compétences](#) suivants :

- Maîtriser les connaissances d'un domaine de spécialisation des sciences de gestion.
- Mener une démarche scientifique rigoureuse de façon systématique.
- Démontrer un comportement éthique et responsable dans la conduite d'une recherche et dans la pratique des affaires.
- Faire preuve d'esprit critique.
- Faire preuve d'autonomie dans la réalisation d'un travail majeur.
- Communiquer efficacement.

Le mémoire est l'activité de synthèse obligatoire pour les étudiants qui ont opté pour ce cheminement au programme de la M. Sc. Il consiste à réaliser « un projet de recherche structuré et rigoureux dans un domaine particulier permettant à l'étudiant d'améliorer ses connaissances dans son domaine d'études »<sup>4</sup>. Le mémoire peut porter sur un sujet théorique ou appliqué. Il doit permettre à l'étudiant ou à l'étudiante de démontrer sa capacité à appliquer une démarche scientifique dans la conceptualisation et la résolution d'une problématique ainsi que ses aptitudes à porter un regard critique dans l'application de cette démarche. La personne doit également démontrer ses capacités à rédiger un document de qualité pour communiquer ses résultats.

Les compétences acquises à travers la réalisation du mémoire amènent les étudiants typiquement à occuper des postes de responsabilité en tant qu'experts dans diverses organisations (conseillers en stratégie, analystes, consultant, etc.). L'apprentissage de la recherche peut permettre aussi aux étudiants qui le souhaitent de [poursuivre au niveau d'études de 3e cycle](#)

## 2 Étapes clés de la démarche scientifique propre au mémoire

Les caractéristiques propres à la recherche dans le domaine des sciences humaines font en sorte que la démarche scientifique adoptée pour mener à bien un projet peut varier. Dans le cadre de ce guide, nous identifions les principales étapes de la démarche effectuée en fonction d'une approche hypothético-déductive. Sans être la seule qui puisse être suivie, cette séquence dans la

---

<sup>3</sup> Extrait de la [Description officielle du programme](#).

<sup>4</sup> Source : Études supérieures et postdoctorales (2019, juillet). *Guide des mémoires et des thèses*. Université de Montréal.

<https://esp.umontreal.ca/fileadmin/esp/documents/Cheminement/GuidePresentationMemoiresTheses.pdf>

démarche est sans doute la plus fréquente. Les volets importants de celle-ci, soit l'exploration théorique, l'approche méthodologique, l'analyse des données, l'interprétation et la discussion des résultats, sont décrites dans cette section. Il est important de souligner que l'étudiante ou l'étudiant qui réalise un mémoire doit démontrer ses aptitudes à porter un regard critique dans sa recherche à chacune des étapes de cette démarche.

## 2.1 Exploration théorique

L'exploration théorique consiste à effectuer une revue de la littérature<sup>5</sup> dans l'objectif d'identifier les principales références (livres, articles issus de revues scientifiques et/ou professionnelles, etc.) en lien avec le sujet étudié. Cette étape permet :

- d'exposer la problématique étudiée et de présenter la manière dont elle se pose.
- d'identifier et de synthétiser la littérature pertinente en lien avec la problématique étudiée.
- de positionner sa recherche par rapport à la littérature existante et de démontrer la pertinence et l'importance du sujet.
- d'identifier et de définir les principaux concepts en lien avec la problématique étudiée.
- de proposer un cadre d'analyse et des objectifs de recherche/questions de recherche à tester

## 2.2 Approche méthodologique

Cette étape permet à l'étudiant :

- de proposer une ou de plusieurs méthodologies de recherche ou des modèles d'analyse jugés adaptés pour traiter le sujet du mémoire
- d'expliquer la pertinence de ses choix pour aborder le problème et le traiter/résoudre selon cette approche.
- de proposer une stratégie de collecte de données et de mesure des concepts, le cas échéant.

## 2.3 Analyse des données et interprétation des résultats

Les principaux éléments de cette étape consistent à :

- présenter la méthode ou les méthodes d'analyse et de traitement des données utilisées.
- effectuer l'analyse des données de façon quantitative (ex : traitement statistique, résolution d'un problème mathématique) et/ou qualitative (ex. : rédaction et analyse de cas) ou appliquée (ex. illustration numérique et simulation).

---

<sup>5</sup> Ou un « Recensement des écrits ».

- synthétiser et interpréter les résultats.

## 2.4 Discussion des résultats

Cette étape permet à l'étudiant :

- de faire un rappel et de discuter les résultats de ses analyses en tenant compte de ses objectifs de recherche et des questions à l'étude.
- de discuter de ces résultats comparativement à ceux recensés dans la littérature.
- de présenter les limites de l'étude et les voies d'amélioration.
- de discuter des principales implications théoriques et/ou managériales de l'étude.

D'autres approches, notamment des approches inductives qui ne suivent pas nécessairement la séquence présentée, sont également utilisées dans le cadre de la rédaction d'un mémoire dans certaines disciplines. Toutefois, quelle que soit l'approche utilisée, les étapes décrites dans ce guide font indéniablement partie du processus d'apprentissage auquel l'étudiant est soumis. En ce sens, l'étudiant à la M. Sc. sera exposé à toutes ces étapes dans le cadre de plusieurs cours et activités prévues dans son programme et devrait, au terme de celui-ci, être en mesure de démontrer qu'il les maîtrise.

Sachant que l'apprentissage de la recherche scientifique est l'objectif principal du programme de la M. Sc., C'est la maîtrise de la démarche scientifique qui en est l'élément fondamental. L'originalité du thème étudié, l'ingéniosité du modèle utilisé, ou encore l'intérêt des résultats sont des atouts et constituent des éléments fortement encouragés dans la perspective où l'étudiant ou l'étudiante souhaite poser sa candidature pour le prix du meilleur mémoire et/ou publier les résultats de ses travaux.

## 3 Considérations générales et règles liées au mémoire

### 3.1 Durée du mémoire

Les activités obligatoires en lien avec le cheminement avec mémoire totalisent 24 crédits. Elles comprennent une activité obligatoire, l'[atelier de recherche](#), offerte entièrement en ligne. Cet atelier implique la remise de deux livrables : (1) l'enregistrement du sujet de mémoire et (2) la production d'un plan d'études<sup>6</sup>. Il est recommandé de vous y inscrire avant d'avoir réussi 21 crédits du programme.

La pondération de HEC Montréal implique 45 heures de travail par crédit universitaire. Par conséquent, dans de bonnes conditions, le mémoire constitue un exercice qui exige environ 1 000 heures de travail de la part de l'étudiant, soit de six à huit mois à **temps plein**. Il est possible toutefois que cette activité nécessite un peu plus de temps, notamment lorsque l'approche méthodologique choisie pour traiter le sujet entraîne des contraintes externes qui sont hors du contrôle de l'étudiant et de son directeur de mémoire. Il est très important dans ce cas de

---

<sup>6</sup> Pour plus de détails sur ces deux livrables, veuillez-vous référer à la section 3.6.3. de ce guide.

maintenir et d'organiser des suivis réguliers, pour réviser les objectifs et les échéanciers discutés initialement avec le directeur de mémoire.

### 3.2 Longueur du mémoire

Bien qu'il soit difficile de définir des normes de longueur d'un travail de 24 crédits, on peut évaluer qu'un grand nombre de bons mémoires comportent une centaine de pages. Le texte du rapport compte souvent de 60 à 80 pages. Une expression claire et concise devrait caractériser les travaux et les mémoires ; ainsi il devrait rarement excéder 150 pages.

L'étudiant qui désire en savoir plus sur les mémoires effectués dans le programme peut consulter [la liste des meilleurs mémoires](#) selon sa spécialisation en visitant le site de la bibliothèque de HEC Montréal.

### 3.3 Considérations éthiques en recherche<sup>7</sup>

En matière d'éthique en recherche, HEC Montréal met en œuvre, par le biais de son Comité d'éthique en recherche ([CER](#)), une politique qui satisfait aux exigences des trois grands organismes subventionnaires soit : le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG).

À ce titre, le CER a la responsabilité d'évaluer tous les projets de recherche des étudiants à la M. Sc. qui impliquent des sujets humains. Le CER doit ainsi s'assurer que les personnes participant aux projets de recherche effectués à l'École le font sur une base volontaire, de manière consentante et disposent de toute l'information pour prendre leur décision.

Au moment de remplir le formulaire en ligne d'enregistrement du sujet de mémoire, l'étudiant doit répondre à trois questions qui déterminent la nature des approbations à recevoir de la part du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal :

1. Est-ce que votre projet nécessite une collecte de données impliquant des sujets humains (par entrevue, groupe de discussion, questionnaire, observation ou toute autre méthode de collecte)?
2. Est-ce que votre projet nécessite l'utilisation des données déjà collectées impliquant de l'information sur des sujets humains qui n'est pas accessible au public?
3. Est-ce que votre projet nécessite le couplage de plusieurs données impliquant de l'information, publique ou non, sur des sujets humains? (le couplage est un recoupement de deux ensembles de données distincts qui permet de lier les données entre elles)

Si l'étudiant répond oui à l'une des questions, il doit remplir le formulaire en ligne [Déclaration d'un projet de recherche](#) du [CER](#) et attendre l'obtention d'un certificat d'approbation éthique avant de commencer celui-ci.

Si le mémoire s'inscrit dans un des projets de recherche du directeur déjà approuvé, il est important de vérifier auprès du Comité d'éthique de la recherche, la nécessité de réaliser une déclaration distincte, car la nature du projet peut exiger une nouvelle validation.

---

<sup>7</sup> Cette section s'inspire du site web du [Comité d'éthique de la recherche](#) de HEC Montréal.

Cette démarche doit impérativement être entreprise avant le début du mémoire. Le [CER](#) n'émettra pas d'avis de conformité a posteriori, c'est-à-dire une fois que la collecte de données aura été entamée.

Les étapes de cette démarche sont détaillées ci-dessous et un arbre de décision est présenté en



annexe 3.

### 3.4 Présentation classique ou par article<sup>8</sup>

Dans le mode de présentation classique, un mémoire comprend habituellement des chapitres d'introduction, de recension des écrits, de méthodologie, de présentation et d'analyse des résultats, de discussion et de conclusion. Cependant, un mémoire peut également être présenté sous la forme d'articles prêts à être soumis pour publication dans une revue scientifique. Dans ce cas, les articles doivent être précédés d'une introduction et d'une conclusion qui permettent de mettre le mémoire en contexte. L'étudiant doit être le principal auteur des articles, c'est-à-dire qu'il en est le seul ou le premier auteur. L'étudiant est d'ailleurs invité à rédiger son document en utilisant les gabarits ([classique](#) ou [par articles](#)) qui sont mises à sa disposition. Le choix du mode de présentation doit être discuté avec le directeur de mémoire. Le nombre d'articles, le cas échéant, peut également varier d'un mémoire à l'autre.

L'étudiant qui souhaite opter pour une présentation par articles doit s'assurer de l'accord de son directeur de mémoire, puis en faire la demande auprès de la Direction du programme. D'autres approbations peuvent être nécessaires selon le cas. L'étudiant est invité à consulter l'arbre de décision présenté à l'annexe 1 pour connaître la liste des approbations à obtenir. Le ou les formulaires à remplir sont présentés sur la [page web Mémoire](#).

<sup>8</sup> Cette section s'inspire du [Guide de présentation des mémoires et des thèses](#) de la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal (juillet 2015).



### 3.5 Langue de rédaction du mémoire

HEC Montréal suit les normes et les règles de la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal en ce qui concerne la langue de rédaction des mémoires. Ainsi, ils sont habituellement rédigés en français. Cependant, un étudiant peut demander l'autorisation de rédiger en anglais si sa langue maternelle n'est pas le français ou s'il a fait l'essentiel de ses études antérieures dans une université non francophone. Au moment d'enregistrer son sujet de mémoire, il doit alors justifier sa demande directement dans le formulaire d'approbation du sujet de mémoire sur son Portail mémoire.

Un étudiant inscrit dans une spécialisation de la M. Sc. en anglais peut rédiger son mémoire en anglais sans en demander l'autorisation.

Un mémoire par article est considéré écrit en français si toutes les parties autres que les articles sont rédigées en français. Ainsi, un étudiant qui souhaite rédiger un mémoire par article dans lequel les articles sont en anglais, mais l'introduction et la conclusion sont en français n'a pas besoin de demander une autorisation (voir l'arbre de décision en annexe 1 pour plus de détails).

### 3.6 Le mémoire

L'étudiant poursuivant le cheminement du mémoire est automatiquement inscrit à l'activité mémoire à tous les trimestres, incluant au trimestre d'été, et ce jusqu'au trimestre du dépôt final.

#### *3.6.1 Ressources disponibles pour accompagner l'étudiant dans la réalisation du mémoire*

Dès son premier trimestre, l'étudiant a accès à une panoplie de ressources mises à sa disposition pour l'accompagner dans la réalisation de son mémoire. Celles-ci sont présentées dans ZoneCours par l'entremise du plan de cours de l'activité Mémoire (Rech 66248), une activité à laquelle l'étudiant est inscrit automatiquement à chaque trimestre.

Ces ressources permettent de répondre à plusieurs interrogations en lien avec cette activité. Les exemples suivants présentent quelques questions abordées :

- Comment choisir son directeur de mémoire?
- Comment déterminer son sujet de mémoire et sa problématique de recherche?
- En quoi un mémoire diffère d'un projet supervisé?
- Qu'est-ce qu'un plan d'études et comment l'élaborer?
- Qu'est-ce qu'une revue de la littérature et comment réaliser une de qualité?
- Comment choisir la méthode de recherche à utiliser dans le mémoire? Etc.

L'étudiant trouvera également des informations en lien avec la rédaction du mémoire.

Ces ressources sont présentées sous forme :

- de guides destinés à clarifier certains éléments importants dans la réalisation du mémoire (ex. guide sur la relation d'encadrement à la M. Sc., guide sur la rédaction d'un travail universitaire, etc.).

- de capsules vidéo de témoignages de professeurs et de diplômés.
- de diaporamas animés avec une narration et des présentations.
- de capsules d'information.
- d'ateliers et du coaching offerts par la bibliothèque.
- de listes de références.
- de gabarits de présentation du mémoire (classique, par articles et LaTeX).

Elles sont le fruit d'une collaboration entre les directions pédagogique et administrative du programme de M. Sc. et :

- Plusieurs professeurs impliqués dans le programme de M. Sc.
- Des diplômés du programme de M. Sc.
- La Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique.
- Le Service de l'audiovisuel.
- La Bibliothèque HEC Montréal.
- Le Centre d'aide en langue.
- Le Service de gestion de carrière.

### *3.6.2 Séminaire Conduite responsable de la recherche : des normes à la pratique, et choix d'un directeur et du sujet de mémoire*

Avant de s'inscrire à l'atelier de recherche, l'étudiant doit réaliser l'atelier [ETHI 66201 La conduite responsable de la recherche : des normes à la pratique](#), généralement cours de la première année. Ce dernier constitue non seulement un préalable à l'atelier de recherche, mais il fait aussi partie des activités obligatoires dans la structure de la M. Sc. cheminement avec mémoire. Les objectifs de ce séminaire sont de sensibiliser l'étudiant aux enjeux éthiques de la recherche en gestion, mais aussi de l'amener à réfléchir aux possibilités qui s'offrent aux chercheurs pour répondre à ces enjeux, ainsi qu'au fonctionnement et aux exigences du Comité d'éthique de la recherche (CER).

L'étudiant ne doit pas attendre d'avoir terminé tous ses cours avant d'entreprendre son mémoire. Cependant, comme cette activité de recherche constitue une mise en application ou un approfondissement des connaissances acquises dans les cours, il est attendu que l'étudiant ait commencé sa scolarité de M. Sc. avant d'arrêter son choix de sujet. Ainsi, un étudiant ne pourrait pas rédiger son mémoire avant de commencer ses cours.

Avant de s'inscrire à l'atelier de recherche, l'étudiant doit aussi avoir identifié un directeur de recherche. En s'associant à celui-ci, l'étudiant fait aussi le choix d'un domaine de recherche, d'une approche méthodologique et d'un suivi pédagogique tout au long de cette activité. La sélection d'un directeur de recherche est donc cruciale pour le succès du mémoire et la réussite du programme dans le respect des délais.

La direction d'un mémoire est obligatoirement confiée à un membre du corps professoral de l'École. Pour identifier les personnes qui peuvent jouer ce rôle, l'étudiant peut consulter le tableau présenté à l'annexe 2. Dans certains cas, il peut être indiqué de recourir à une codirection comme décrit à la section 3.2 du guide sur la relation d'encadrement à la M. Sc.

Pour en savoir plus sur les rôles et responsabilités respectifs de l'étudiant et de son directeur, veuillez consulter le [Guide sur la relation d'encadrement à la M. Sc.](#)

L'étudiant est aussi responsable de trouver son sujet de mémoire.

Il y a plusieurs façons d'identifier un sujet de mémoire : Il est possible que ce soit un sujet qui a un intérêt personnel ou professionnel pour l'étudiant. Ce sujet pourrait être identifié à partir de ses expériences, de lectures d'articles, de discussions dans les cours, de sujets abordés dans les médias, etc. L'intérêt du sujet, la pertinence de la problématique de recherche qui sera traitée dans le mémoire et son adéquation avec les objectifs du programme et les compétences visées par la spécialisation sont évaluées par le membre du corps professoral qui acceptera d'agir à titre de directeur du mémoire.

Il est possible également que des membres du corps professoral communiquent leurs intérêts à diriger des mémoires dans le cadre de leurs projets de recherche. L'étudiant intéressé par un sujet particulier, lié à un projet en cours ou futur, pourrait dans ce cas communiquer directement avec la personne concernée.

### *3.6.3 Inscription à l'atelier de recherche, enregistrement du sujet et soumission du plan d'études*

L'étudiant à temps plein s'inscrit généralement à l'atelier de recherche à son deuxième trimestre. Selon la progression de l'étudiant, l'inscription peut se faire à un trimestre ultérieur, mais il est recommandé de le faire avant d'avoir complété 21 crédits de M. Sc. Comme l'atelier de recherche n'implique pas des heures de travail sur une activité pédagogique ou d'heures en classe, il compte pour zéro crédit. L'étudiant s'y inscrit dans l'objectif d'enregistrer son sujet de mémoire et de déposer son plan d'études. Aussi, il est recommandé de s'y inscrire uniquement au moment où un sujet de mémoire et un directeur de recherche ont été identifiés.

L'étudiant confirme le choix du directeur et de son sujet en remplissant le formulaire d'enregistrement du sujet de mémoire. La remise de ce document constitue le premier livrable lié à la réussite de l'atelier de recherche. L'enregistrement du sujet de mémoire doit donc se faire au même trimestre que l'inscription à cet atelier.

L'enregistrement du sujet se fait par [HEC en ligne](#). L'étudiant doit préciser le titre provisoire du mémoire et fournir une brève description des objectifs et de la méthodologie dans ce formulaire. Une fois soumis, celui-ci doit être approuvé par le directeur, le responsable pédagogique de la spécialisation et le directeur du programme. Lorsqu'une décision concernant la demande d'enregistrement de sujet de mémoire est prise, l'étudiant est avisé par courriel.

L'étudiant doit avoir enregistré son sujet avant de commencer à travailler sur mémoire. Un étudiant ne peut commencer à collecter les données de son mémoire avant d'avoir enregistré son sujet et d'avoir soumis une demande au [Comité d'éthique de la recherche](#), si le projet l'exige, comme présenté à la section 3.3.

Outre l'enregistrement du sujet de mémoire, l'étudiant devra aussi produire un plan d'études. Ce document permet de planifier le projet de mémoire en clarifiant les principales étapes et en proposant un échéancier réaliste. Le plan d'études est élaboré en accord avec le directeur du mémoire.

La remise du plan d'études constitue le deuxième et dernier livrable nécessaire pour compléter l'atelier de recherche. La soumission du plan d'études doit donc se faire au même trimestre que

l'inscription à l'atelier conformément aux exigences indiquées dans le plan de cours dans [ZoneCours](#).

La remise de ces deux livrables permet d'obtenir la mention ES (Exigence satisfaite) pour l'activité. Si l'étudiant ne remet pas ceux-ci, la mention E (Échec) sera attribuée à cette activité obligatoire, mais il pourra s'y réinscrire à un trimestre ultérieur.

### 3.6.4 Confidentialité des données

Il est attendu qu'un étudiant qui utilise les données d'une organisation préserve la confidentialité de celles-ci. Le certificat d'approbation du CER certifie la confidentialité des données et engage l'étudiant et les cochercheurs à la préserver. Dans un tel contexte, une demande auprès du CER est nécessaire avant la collecte et l'utilisation des données.

## 3.7 Dépôt final du mémoire et évaluation

### 3.7.1 Dépôt final du mémoire

La rédaction du mémoire se termine normalement lorsque le directeur juge que le document est prêt pour le dépôt. L'étudiant est invité à consulter la procédure de dépôt de mémoire sur le [site web de la M. Sc.](#) Ce dépôt se fait en ligne sur le [Portail de dépôt d'un travail de 2<sup>ème</sup> cycle](#).

L'étudiant doit s'assurer d'avoir les documents suivants si son mémoire a nécessité une collecte de données auprès d'êtres humains (par entrevue, questionnaire ou par tout autre moyen) :

- le certificat d'approbation éthique du CER.
- le formulaire Attestation d'approbation éthique complétée émis par le CER.

Si son mémoire est rédigé sous forme d'articles, l'étudiant doit s'assurer d'avoir obtenu toutes les autorisations nécessaires à l'utilisation des articles d'intérêts dans son mémoire :

- [Demande d'autorisation de rédiger par articles](#).
- Accord des coauteurs, le cas échéant.
- Permission de l'éditeur, le cas échéant.

Seul le formulaire [Demande d'autorisation de rédiger par articles](#) doit être préalablement approuvé par la direction du programme.

Il est important de noter que le titre du mémoire indiqué dans le portail de dépôt sera le titre qui figurera sur le relevé de notes de l'étudiant. Il doit donc faire un choix judicieux, afin qu'il reflète bien le contenu de son travail de recherche.

**IMPORTANT :** La version remise lors du Dépôt final est celle qui sera évaluée par le jury. Une note et un verdict seront communiqués à la direction administrative du programme à la suite de cette évaluation, sauf si le verdict implique des corrections majeures. Dans ce cas, aucune note n'est attribuée. L'étudiant doit alors effectuer les corrections (voir section 3.6.2) demandées et recommencer le processus de dépôt. Le mémoire corrigé sera alors évalué à nouveau par le jury.

### 3.7.2 Évaluation et attribution d'une note à l'étudiant

À la suite du dépôt final du mémoire, la Direction du programme procède à la formation du jury d'évaluation composé d'un président-rapporteur et d'un lecteur qui se joindront au directeur (ou au codirecteur). Le président-rapporteur et le lecteur sont habituellement choisis au sein d'une liste fournie par le directeur de recherche à l'étape de l'approbation du dépôt de mémoire. C'est la responsabilité du directeur de proposer les candidatures des professeurs pressentis pour constituer le jury. Il est aussi de la responsabilité du directeur de vérifier la disponibilité des professeurs nommés pour remplir ce rôle avant de procéder à l'approbation du dépôt du mémoire.

Il n'est pas nécessaire que le lecteur provienne d'une autre université, bien que ceci soit envisageable, et parfois même souhaitable. Un lecteur est considéré comme **externe** au sens où il n'a pas été impliqué dans le processus de définition du sujet ou encore de la rédaction du mémoire. Il serait donc préférable que les lecteurs externes n'interviennent qu'au stade de l'évaluation et ne soient désignés qu'à ce moment par le directeur du programme, en consultation avec le responsable de spécialisation si nécessaire.

L'évaluation du mémoire vise à vérifier si l'étudiant peut mettre en application une démarche scientifique rigoureuse dans la formulation, la conceptualisation et la résolution d'un problème de recherche ou d'un problème managérial. L'évaluation permet également de vérifier si l'étudiant est en mesure de rédiger un document qui démontre sa capacité à présenter les résultats de son travail de façon claire, concise, et structurée. De manière générale, le rapport doit démontrer clairement que l'étudiant a mobilisé les connaissances acquises et a répondu aux exigences pédagogiques de son programme.

L'évaluation porte davantage sur la qualité du travail réalisé que sur la longueur du rapport. La direction du programme propose au jury d'utiliser une grille d'évaluation (présentée en annexe 4) lors de l'évaluation du rapport. Les critères de cette grille ont été définis en fonction des objectifs d'apprentissage, des compétences du programme et des exigences du mémoire. Il est donc fortement recommandé à tout étudiant inscrit au cheminement mémoire de consulter cette grille avant de débiter la rédaction du rapport. Le poids des critères varie en fonction du type de mémoire et de la spécialisation. L'étudiant pourra consulter les résultats de la grille d'évaluation du mémoire sur le portail de dépôt d'un travail de 2<sup>ème</sup> cycle dès la réception du courriel du Registrariat indiquant que son mémoire a été évalué.

Lors de l'évaluation, le jury doit prendre l'une des décisions suivantes :

- a) Accepter le mémoire et décider de la note à accorder en se basant sur la version déposée initialement par l'étudiant sur le portail de dépôt en ligne. Le jury pourrait accepter le manuscrit tel quel, ou encore demander des corrections mineures. Une mention « Le jury qui a évalué ce mémoire a demandé des corrections mineures » est ajoutée au mémoire déposé, et l'étudiant est automatiquement informé par un courriel du registrariat du verdict du jury et des modifications à apporter. Pour que cette mention soit retirée, l'étudiant dispose d'un mois pour corriger et déposer la version révisée du mémoire sur le portail. Le directeur ou directrice de recherche confirmera, à même le portail, que les corrections ont bien été effectuées. Dès la réception de cette confirmation via le portail, la bibliothèque remplacera l'ancienne version du mémoire par la version corrigée.

- b) Le retourner à l'étudiant et lui demander d'effectuer des corrections majeures ; dans ce cas, le mémoire corrigé doit être déposé à nouveau pour évaluation finale par le jury, au plus tard dans les six mois qui suivent la date où la décision lui a été communiquée.
- c) Le refuser, ce qui entraîne l'exclusion du programme de l'étudiant.

Ainsi, **le jury évalue et note le document tel que déposé par l'étudiant sur le portail de dépôt d'un travail de 2<sup>ème</sup> cycle et non pas la nouvelle version déposée après corrections mineures.** Seuls les mémoires soumis à des corrections majeures sont à nouveau évalués.

À compter du moment où tous les membres du jury ont reçu le mémoire, une période de 4 à 6 semaines est normalement suffisante pour permettre au jury de rendre sa décision, faire rapport à la Direction du programme de M. Sc. et aviser l'étudiant du résultat. Notez que tout le processus de dépôt et d'évaluation du mémoire se fait via le portail de dépôt et que chacun des intervenants reçoit les informations par courriels automatisés. Il n'est donc pas requis de faire un suivi quelconque auprès d'eux tant que les délais normaux sont respectés.

### *3.7.3 Transmission à la bibliothèque pour diffusion du mémoire*

Par sa nature, le mémoire est un document appartenant au savoir collectif. Il est donc indexé et diffusé auprès du public par HEC Montréal. Cependant, pour des motifs sérieux, un étudiant peut demander que son mémoire soit confidentiel, ou encore bénéficier d'un délai de diffusion :

- **Confidentialité** : La confidentialité signifie que ni le document, ni sa description (auteur, titre, résumés, etc.) ne seront rendus disponibles de quelque façon que ce soit avant la fin de la période désignée. Elle est autorisée pour une durée maximale d'une année, renouvelable une fois. Lorsque la période de confidentialité est terminée, le document sera traité tel que prévu dans les clauses du formulaire d'autorisation d'indexer, de reproduire et de diffuser un mémoire ou une thèse, à moins qu'une demande de renouvellement n'ait été transmise par l'étudiant au moins 30 jours avant la fin de celle-ci, au terme de la première année. Pour obtenir la confidentialité, l'étudiant doit avoir des motifs sérieux tels qu'une entente commerciale de confidentialité ou une demande de brevet. Il doit remplir le formulaire de demande de confidentialité d'un mémoire ou d'une thèse et obtenir l'accord de son directeur de mémoire et de la direction du programme de la M. Sc. Pour obtenir une copie de ce formulaire, l'étudiant doit contacter la direction administrative ([msc@hec.ca](mailto:msc@hec.ca)).
- **Délai de diffusion** : Le délai de diffusion signifie que le document ne sera pas diffusé avant la fin de la période d'embargo, mais que sa description (auteur, titre, résumés, etc.) le sera. Non révocable, le délai de diffusion est d'une durée de 6 mois, 1, 2 ou 5 ans. À la fin de cette période, le document sera traité tel que prévu dans les clauses du formulaire d'autorisation d'indexer, de reproduire et de diffuser un mémoire ou une thèse. Pour obtenir un délai de diffusion, l'étudiant doit avoir des motifs sérieux tels l'exigence d'un éditeur liée à la publication d'articles ou de livres. Il doit remplir le formulaire de demande de délai de

diffusion (embargo) d'un mémoire ou d'une thèse et obtenir l'accord de son directeur de mémoire et de la direction du programme de la M. Sc. Pour obtenir une copie de ce formulaire, l'étudiant doit contacter la direction administrative (msc@hec.ca).

La version du mémoire déposée lors du dépôt en ligne sera versée, conservée et préservée dans les archives de HEC Montréal.

#### **3.7.4 Évaluation du mémoire et liens avec les objectifs d'apprentissage du programme**

Le programme de M. Sc. constitue un parcours d'apprentissage cohérent et orienté vers l'atteinte des objectifs d'apprentissage et compétences présentés à la section 1 de ce guide.

L'ampleur d'un travail comme le mémoire permet une évaluation complexe de l'ensemble des apprentissages des étudiants et permet donc une bonne appréciation de l'atteinte de ceux-ci.

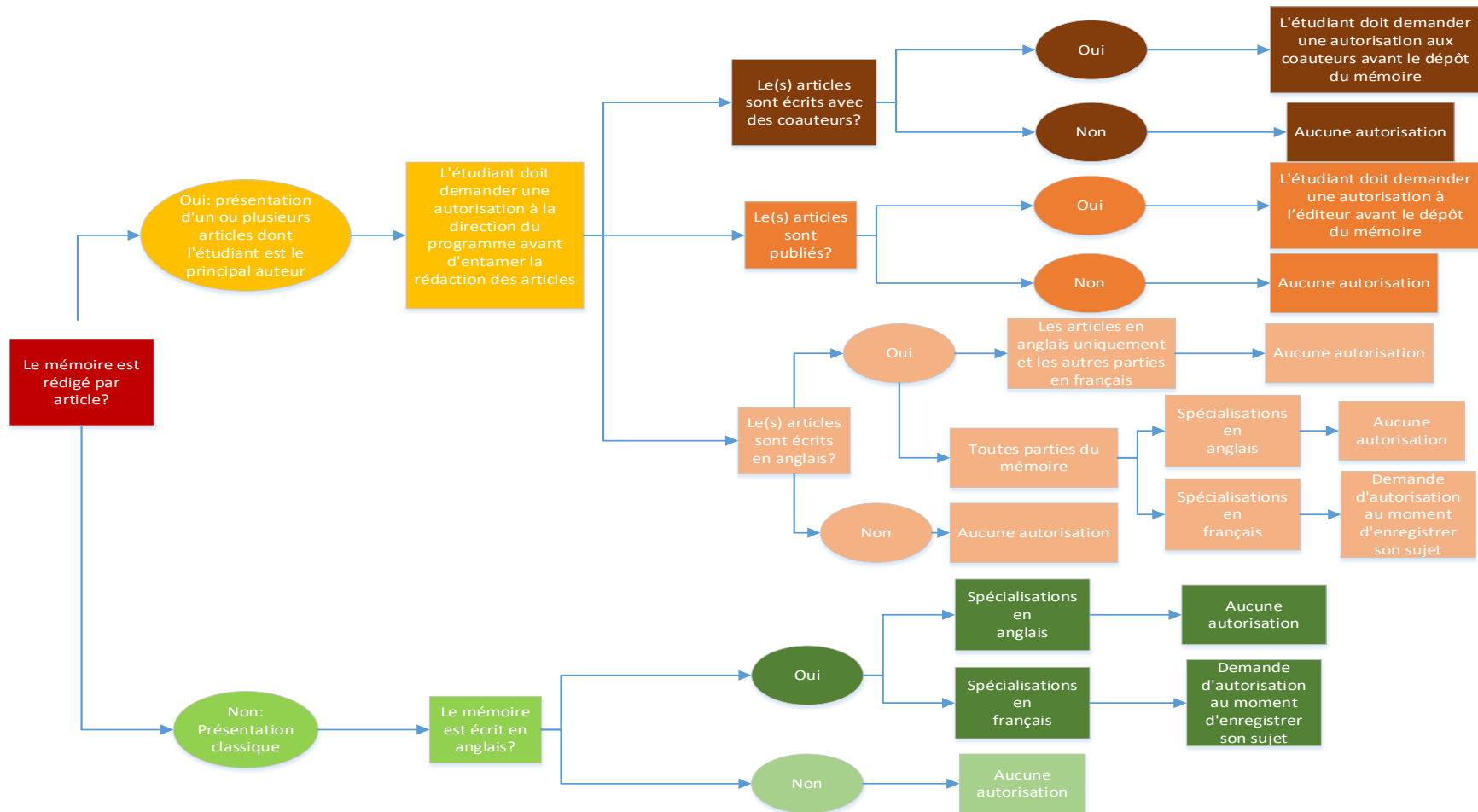
## **4 Plagiat**

Tout étudiant est censé connaître le [Règlement pédagogique concernant l'intégrité intellectuelle des étudiants](#) et les sanctions prévues à la page 4. Dans certains cas, les étudiants peuvent être également assujettis à la [Politique sur la conduite responsable de la recherche de HEC Montréal](#).

Une première version de ce document a été préparée par le professeur Robert Lévesque en 1991. Par la suite, le document a été successivement amendé par :

- Professeur Claude Laurin (2012),
- Professeure Anne Bourhis (2014), et
- la direction de la M. Sc. (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 et 2024).

### Annexe 1 : Arbre de décision pour déterminer la liste des autorisations à obtenir en cas de rédaction par articles ou en anglais





## Annexe 2 : Encadrement des mémoires et projets supervisés

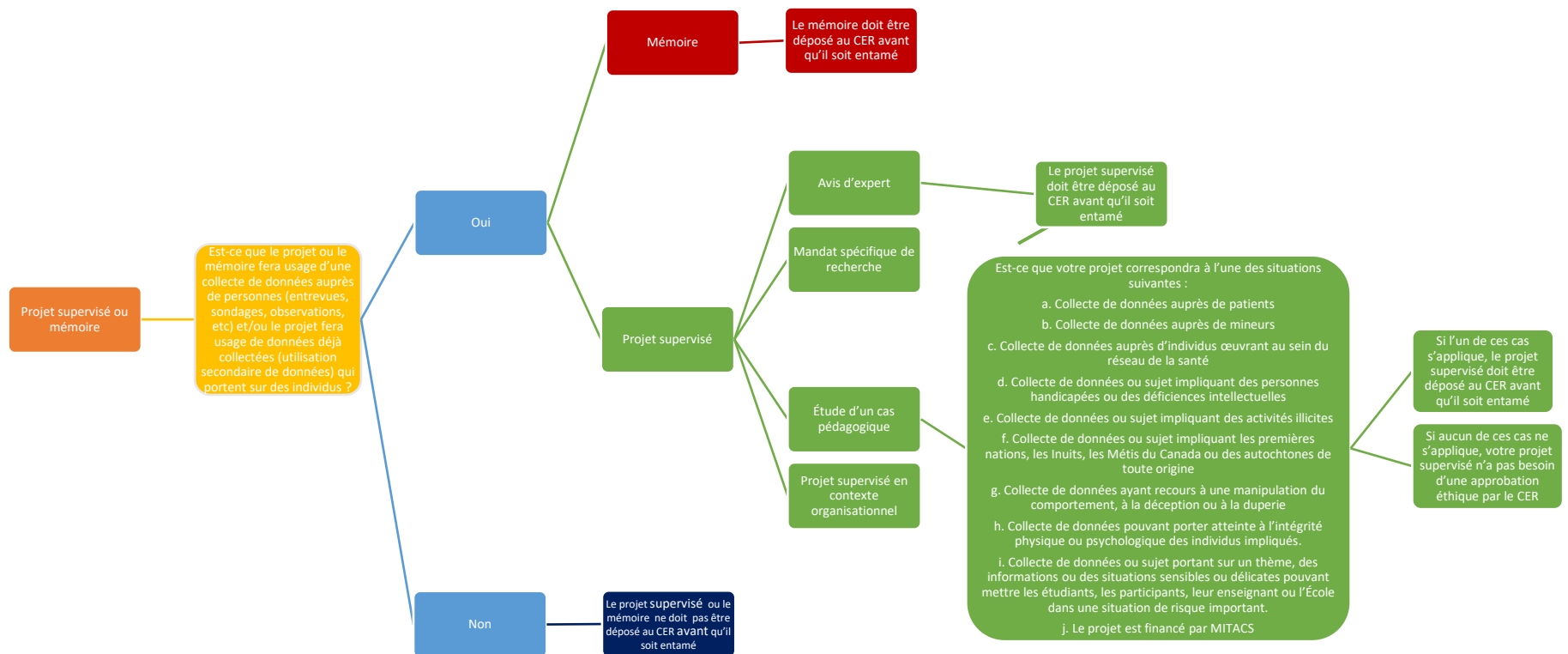
Un professeur ou maître d'enseignement peut agir à titre de directeur de recherche d'un mémoire ou projet supervisé, selon le tableau ci-dessous :

Titre	Mémoire	Projet supervisé
Chargé de cours	Non	Non
Maître d'enseignement	Codirecteur	Oui
Professeur associé	Codirecteur <sup>9</sup>	Oui
Professeur visiteur	Codirecteur	Oui
Professeur invité avec perspective de carrière	Oui	Oui
Professeur adjoint, agrégé ou titulaire de HEC Montréal	Oui	Oui
Professeur adjoint, agrégé ou titulaire d'une autre université	Codirecteur	Codirecteur
Postdoctorant <sup>10</sup>	Codirecteur	Codirecteur

<sup>9</sup> Un professeur associé peut diriger un mémoire uniquement s'il a une formation en recherche (diplôme et publications de recherche). Il peut cependant être codirecteur d'un mémoire sans restriction.

<sup>10</sup> Puisque la durée du séjour des postdoctorant est limitée, seule la codirection est acceptée.

### Annexe 3 : Arbre de décision pour déterminer si un mémoire ou un projet supervisé nécessite une évaluation par le Comité d'éthique de la recherche (CER)



## Annexe 4 : Grille d'évaluation du mémoire

FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE					
Critères	Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Clarté dans la formulation de la problématique	La problématique à l'étude est parfaitement formulée.	La problématique à l'étude est très bien formulée.	La problématique à l'étude est adéquatement formulée.	La problématique à l'étude est suffisamment bien formulée.	La problématique à l'étude est mal formulée.
Cohérence entre problématique et objectifs	Il y a une parfaite cohérence entre la problématique formulée et les objectifs/questions de recherche annoncés.	Il y a une très bonne cohérence entre la problématique formulée et les objectifs/questions de recherche annoncés.	Il y a une bonne cohérence entre la problématique formulée et les objectifs/questions de recherche annoncés.	La problématique formulée et les objectifs/questions de recherche annoncés manquent de cohérence.	La problématique formulée et les objectifs/questions de recherche annoncés sont incohérents.
RECENSION DE LA LITTÉRATURE					
Critères	Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Pertinence des références	Toutes les références utilisées sont parfaitement adéquates pour conceptualiser et/ou résoudre le problème à l'étude.	La plupart des références utilisées sont très adéquates pour conceptualiser et/ou résoudre le problème à l'étude.	La plupart des références utilisées sont adéquates pour conceptualiser et/ou résoudre le problème à l'étude.	Quelques références utilisées sont peu adéquates pour conceptualiser et/ou résoudre le problème à l'étude.	La plupart des références utilisées sont inadéquates pour conceptualiser et/ou résoudre le problème à l'étude.
Niveau de couverture des connaissances existantes sur le sujet	Toutes les références clés dans la littérature ont été identifiées.	La plupart des références clés dans la littérature ont été identifiées.	Les références clés identifiées dans la littérature suffisent à étudier le problème.	Quelques références clés dans la littérature ont été identifiées.	La plupart des références clés dans la littérature n'ont pas été identifiées.
Utilisation judicieuse de la littérature	Tous les liens ont été judicieusement établis entre la littérature existante et le problème à l'étude.	La plupart des liens ont été très bien établis entre la littérature existante et le problème à l'étude.	La plupart des liens ont été bien établis entre la littérature existante et le problème à l'étude.	Quelques liens établis entre la littérature existante et le problème à l'étude devraient être améliorés.	La plupart des liens entre la littérature existante et le problème à l'étude n'ont pas été établis.

Capacité à positionner et à démontrer la pertinence de la problématique étudiée par rapport à la littérature existante	La pertinence et le positionnement de la problématique à l'étude sont parfaitement démontrés.	La pertinence et le positionnement de la problématique à l'étude sont très bien démontrés.	La pertinence et le positionnement de la problématique à l'étude sont bien démontrés.	La pertinence et le positionnement de la problématique à l'étude devraient être améliorés.	La pertinence et le positionnement de la problématique à l'étude ne sont pas démontrés.
<b>MÉTHODOLOGIE</b>					
Critères	Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Pertinence des méthodes choisies et justification des choix.	Toutes les méthodes sélectionnées sont parfaitement appropriées et la justification du choix est excellente.	La plupart des méthodes sélectionnées sont très appropriées et la justification du choix est très bien.	La plupart des méthodes sélectionnées sont appropriées et la justification du choix est bien. Toutefois, quelques changements mineurs doivent être effectués.	La plupart des méthodes sélectionnées sont appropriées et la justification du choix est bien. Toutefois, plusieurs changements mineurs doivent être effectués.	La plupart des méthodes sélectionnées ne sont appropriées et leur choix n'est pas correctement justifié.
Rigueur dans la collecte et le traitement des données.	Toutes méthodes de collecte et de traitement des données ont été appliquées de manière extrêmement rigoureuse.	La plupart des méthodes de collecte et de traitement des données ont été appliquées avec un niveau de rigueur très élevé.	La plupart des méthodes de collecte et de traitement des données ont été appliquées avec un niveau de rigueur élevé.	La plupart des méthodes de collecte et de traitement des données ont été appliquées avec un niveau de rigueur acceptable.	La plupart des méthodes de collecte et de traitement des données ont été appliquées de manière peu rigoureuse.
<b>ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>					
Critères	Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Profondeur dans l'analyse des résultats	Le niveau de profondeur dans l'analyse des résultats dépasse les attentes.	Le niveau de profondeur dans l'analyse des résultats répond largement aux attentes.	Le niveau de profondeur dans l'analyse des résultats répond moyennement aux attentes.	Le niveau de profondeur dans l'analyse des résultats répond peu aux attentes.	Le niveau de profondeur dans l'analyse des résultats ne répond pas aux attentes.
Justesse de l'interprétation des résultats	Tous les résultats sont justement interprétés.	La majorité des résultats sont justement	La plupart des résultats sont justement interprétés, mais il y a	Il y a autant de résultats justement interprétés que d'erreurs d'interprétation.	La majorité des résultats sont mal interprétés.

		interprétés. Il y a très peu d'erreurs d'interprétation.	plusieurs erreurs d'interprétation.		
Capacité à répondre aux objectifs et à toutes les questions de recherche énoncés	L'analyse répond complètement aux objectifs et aux questions de recherche énoncées.	L'analyse répond de façon très satisfaisante aux objectifs et à la plupart des questions de recherche énoncées.	L'analyse répond de façon satisfaisante aux objectifs mais quelques questions de recherche énoncées demeurent sans réponses.	L'analyse répond passablement aux objectifs et plusieurs questions de recherche énoncées demeurent sans réponses.	L'analyse ne répond pas aux objectifs et aux questions de recherche énoncées.
Capacité à porter un regard critique sur sa recherche et à discuter de ses implications.	Toutes les limites et les implications de la recherche sont identifiées et discutées.	La majorité des limites et les implications de la recherche sont identifiées et discutées	Une bonne partie des limites et des implications de la recherche sont identifiées et discutées, mais quelques éléments peuvent être améliorés.	Une partie des limites et des implications de la recherche sont identifiées et discutées, mais plusieurs éléments peuvent être améliorés.	Aucune limite ou implication de la recherche ne sont identifiées ou discutées.
<b>QUALITÉ DE LA COMMUNICATION DANS LA RÉDACTION D'UN RAPPORT</b>					
Critères	Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Clarté de la présentation des résultats	La présentation des résultats de la recherche est excellente.	La présentation des résultats de la recherche est très bien.	La présentation des résultats de la recherche est bien.	La présentation des résultats de la recherche manque de clarté. Des changements mineurs sont requis.	La présentation des résultats de la recherche n'est pas claire. Des changements majeurs sont requis.
Maîtrise du langage associé au domaine de spécialisation	Le langage associé au domaine de spécialisation est parfaitement maîtrisé.	Le langage associé au domaine de spécialisation est très bien maîtrisé.	Le langage associé au domaine de spécialisation est bien maîtrisé.	Le langage associé au domaine de spécialisation est passablement maîtrisé.	Le langage associé au domaine de spécialisation est mal maîtrisé.
Structure, et niveau de concision dans la rédaction du rapport	Le document présenté est excellent au niveau de la structure et de la concision.	Le document présente très peu de faiblesses dans un seul critère parmi les critères de structure et de concision.	Le document présente peu de faiblesses dans les deux critères de structure et de concision.	Le document présente plusieurs faiblesses dans l'un des deux critères de structure ou de concision.	Le document présente beaucoup de faiblesses dans les deux critères de structure et de concision.
Respect des règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe,	Toutes les règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe,	Toutes les règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe,	Toutes les règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe,	La majorité des règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe,	Des lacunes importantes sont notées quant au respect des règles de

syntaxe, mise en page, etc.).	syntaxe, mise en page, etc.) sont scrupuleusement respectées.	syntaxe, mise en page, etc.) sont respectées, mais il y a quelques erreurs mineures.	syntaxe, mise en page, etc.) sont respectées, mais il y a plusieurs erreurs mineures.	syntaxe, mise en page, etc.) sont respectées, mais il y a quelques erreurs importantes.	rédaction d'un travail universitaire (orthographe, syntaxe, mise en page, etc.).
Respect des normes de citation et bibliographiques	Toutes les règles de citation et bibliographiques sont scrupuleusement respectées.	Toutes les règles de citation et bibliographiques sont respectées, mais il y a quelques erreurs mineures.	Toutes les règles de citation et bibliographiques sont respectées, mais il y a plusieurs erreurs mineures.	La majorité des règles de citation et bibliographiques sont respectées, mais il y a quelques erreurs importantes.	Des lacunes importantes sont notées quant au respect des règles de citation et bibliographiques.
<b>NIVEAU D'AUTONOMIE</b>					
Critères	Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Respect de l'échéancier établi	L'étudiant ou l'étudiante a établi un échéancier afin de mener à terme son projet et l'a toujours respecté.	L'étudiant ou l'étudiante a établi un échéancier afin de mener à terme son projet et l'a respecté la plupart du temps.	L'étudiant ou l'étudiante a eu besoin d'assistance pour établir un échéancier afin de mener à terme son projet et l'a respecté la plupart du temps.	L'étudiant ou l'étudiante a eu besoin d'assistance pour établir un échéancier afin de mener à terme son projet, mais ne l'a pas respecté la plupart du temps.	L'étudiant ou l'étudiante a eu besoin d'assistance pour établir un échéancier afin de mener à terme son projet, mais ne l'a jamais respecté.
Initiative dans la mise en œuvre des moyens nécessaires à la réalisation du mémoire	L'étudiant ou l'étudiante a toujours démontré de l'initiative pour mettre en œuvre les moyens lui permettant de réaliser son mémoire.	L'étudiant ou l'étudiante a souvent démontré de l'initiative pour mettre en œuvre les moyens lui permettant de réaliser son mémoire.	L'étudiant ou l'étudiante a eu besoin d'un peu d'assistance pour mettre en œuvre les initiatives lui permettant de réaliser son mémoire.	L'étudiant ou l'étudiante a démontré peu d'initiatives pour mettre en œuvre les moyens lui permettant de réaliser son mémoire.	L'étudiant ou l'étudiante n'a démontré aucune initiative pour mettre en œuvre les moyens lui permettant de réaliser son mémoire.
	A+/A	A-/B+	B/B-	C+/C	E