

**HEC MONTRÉAL**

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

## **Le projet supervisé 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 : mai 2020**

## Table des matières

1	Définition et objectifs .....	1
1.1	Prérequis .....	1
1.2	Cinq moyens de mettre ses connaissances en valeur .....	2
1.3	Note importante .....	5
2	Structure de la démarche scientifique propre au projet .....	5
3	Exigences du projet supervisé .....	6
3.1	Inscription au projet supervisé .....	6
3.2	Langue de rédaction du rapport de projet supervisé .....	6
3.3	Critères d'évaluation .....	7
4	Dimensions administratives .....	7
4.1	Rémunération de l'étudiant.e .....	7
4.2	Déclaration du projet supervisé au Comité d'éthique en recherche .....	7
4.3	Délais à respecter .....	8
5	Plagiat .....	8
	Annexe 1 : Grille d'évaluation du projet supervisé .....	1
	Annexe 2 : Exemples de projets supervisés en contexte organisationnel .....	3
	Affaires internationales .....	3
	Analytique d'affaires .....	3
	Comptabilité professionnelle .....	3
	Contrôle de gestion .....	4
	Développement organisationnel .....	4
	Économie appliquée .....	4
	Économie financière appliquée .....	4
	Finance .....	5
	Gestions en contexte d'innovations sociales (anciennement Études organisationnelles) .....	5
	Gestion des opérations .....	5
	Gestion des ressources humaines .....	6
	Ingénierie financière .....	6
	Intelligence d'affaires .....	6
	Logistique internationale .....	7
	Management .....	7
	Marketing .....	7
	Stratégie .....	8
	Technologies de l'information .....	8

# 1 Définition et objectifs

Le projet supervisé implique la prise en charge d'un mandat spécifique assorti d'échéances et de livrables clairs, équivalant à 9 crédits. Ce mandat doit permettre à l'étudiant.e de résoudre de façon rigoureuse un problème de recherche ou issu d'un milieu de pratique. Par conséquent, il requiert que l'étudiant.e démontre sa maîtrise des connaissances acquises durant le programme de M. Sc. et sa capacité à les mobiliser par l'entremise d'une démarche scientifique.

Le projet supervisé peut être réalisé dans deux contextes : organisationnel (mandat d'intervention dans une organisation) ou universitaire (mandat à l'université). Les modalités de réalisation du projet supervisé dans chacun de ceux-ci sont détaillées aux sections 1.2 et 1.3.

Le projet supervisé doit répondre aux objectifs d'apprentissage du programme de M. Sc.

En réalisant son projet, il est donc attendu que l'étudiant.e :

- Maîtrise les connaissances d'un domaine de spécialisation des sciences de gestion.
- Mène une démarche scientifique rigoureuse de façon systématique.
- Démonstre un comportement éthique et responsable dans la conduite d'une recherche et dans la pratique des affaires.
- Fasse preuve d'esprit critique;
- Fasse preuve d'autonomie dans la réalisation d'un travail majeur.
- Communique efficacement.

Le projet supervisé correspond à 9 crédits de 2<sup>e</sup> cycle. Par conséquent, afin de satisfaire aux exigences du programme de M. Sc., l'étudiant.e doit consacrer 405 heures de travail à la réalisation de toutes les étapes du projet, y compris la rédaction du rapport. Dans le cadre du projet en contexte organisationnel, les heures non consacrées au projet supervisé durant le séjour en organisation ne doivent pas être comptabilisées dans ce calcul.

## 1.1 Prérequis

Un étudiant.e doit être prêt à démontrer en quoi son projet constitue un transfert des connaissances obtenues. Donc, il ne peut pas commencer son projet supervisé avant d'avoir acquis, au minimum, 12 crédits du programme de M. Sc. Le projet devra toutefois être approuvé avant d'avoir accumulé 36 crédits de cours.

Pour réaliser son projet, l'étudiant.e est responsable de trouver le professeur ou le maître d'enseignement qui le supervisera. Seuls les professeurs adjoints, agrégés et titulaires, les professeurs invités ainsi que les maîtres d'enseignement de HEC Montréal sont habilités à diriger les projets supervisés de M. Sc. Cependant, un professeur d'un autre établissement universitaire peut agir à titre de codirecteur, si l'autre est un professeur ou un maître d'enseignement de l'École.

Pour connaître la liste des enseignants pouvant agir à titre de directeur dans la réalisation de son projet, l'étudiant.e est encouragé à visiter les pages web des départements d'enseignement associés à sa spécialisation, et de parcourir la liste des enseignants membres du [corps professoral](#). En lisant leurs profils, l'étudiant.e sera en mesure d'identifier leurs intérêts de recherche, leur expertise et les cours enseignés, ainsi que la liste des projets qu'ils ont supervisé durant les cinq dernières années.

L'étudiant.e doit également identifier ses intérêts de recherche ou la nature du mandat d'intervention sur laquelle il souhaite travailler avant de rencontrer les professeurs pouvant être aptes à superviser son projet. Cette première rencontre peut servir à mieux préciser la problématique, identifier des pistes pour l'aborder, confirmer l'intention d'encadrement, et discuter des modalités et des responsabilités mutuelles de l'encadreur et de l'étudiant.e.

Dans un contexte organisationnel, l'étudiant.e doit trouver, de plus, une organisation pour la réalisation du projet supervisé.

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

## **1.2 Cinq moyens de mettre ses connaissances en valeur**

La richesse du cheminement avec projet supervisé réside dans la variété des moyens à la disposition de l'étudiant.e pour réaliser un travail satisfaisant aux exigences du programme. Au nombre de cinq, ces moyens peuvent être regroupés en deux contextes : les projets supervisés en contexte organisationnel et les projets supervisés en contexte universitaire.

### ***1.2.1 Projet supervisé en contexte organisationnel***

Le projet en contexte organisationnel implique la prise en charge d'un mandat en organisation avec des responsabilités réelles et spécifiques. Ce mandat d'intervention devrait être réaliste, bien circonscrit et comporter des échéances et des livrables clairs, de sorte que l'étudiant.e sache à quoi s'en tenir. Il peut exiger que l'étudiant.e fasse de l'observation, réalise des entretiens, effectue une recherche documentaire ou ait recours à tout autre moyen de collecte d'information jugé pertinent à la réalisation de son travail.

Le mandat d'intervention peut prendre les formes suivantes:

- Réalisation d'un diagnostic;
- Participation à la planification et à l'implantation de pratiques de gestion;
- Conception d'outils et de modèles pouvant servir de base à la prise de décision;
- Analyse de performance des activités d'une organisation;
- Formulation de recommandations relatives à une problématique.

Ainsi, pour satisfaire aux exigences de deuxième cycle, l'intervention en organisation doit comporter un travail d'analyse, d'intervention et, si possible, de recommandation pour les gestionnaires de l'organisation. L'intervention doit se faire dans une organisation d'une certaine envergure afin de fournir à l'étudiant.e un accompagnement adéquat ; celle-ci peut être canadienne ou étrangère.

La réalisation d'un projet supervisé sous forme d'intervention en organisation implique un séjour riche d'apprentissages par l'entremise de la réalisation d'un mandat précis, en ce sens qu'une intervention n'est pas une familiarisation au monde du travail, ni un travail répétitif ou peu qualifié. De ce fait, il n'est pas l'équivalent d'un stage d'observation ou d'un stage d'acquisition de compétences.

Pour mettre en œuvre son intervention, l'étudiant.e doit valider son mandat avec le professeur ou le maître d'enseignement qui aura accepté d'encadrer son projet, une fois qu'il aura identifié une

organisation prête à l'accueillir.

Valider un mandat signifie:

- S'assurer que le mandat corresponde à ce qui est décrit à la section 1 de ce guide, et que ses objectifs coïncident avec ceux du programme;
- S'assurer que les apprentissages acquis dans les cours du programme au moment de l'approbation de son projet supervisé soient suffisants pour la réalisation du mandat, ou définir un plan pour les acquérir avant la fin du mandat, le cas échéant.
- S'assurer que le mandat puisse être fait dans le cadre d'une session (idéalement), et au maximum, en deux sessions, incluant le trimestre de grâce.

Par ailleurs, durant son intervention, l'étudiant.e doit faire un suivi auprès de ce dernier de façon à valider la progression de son travail.

L'organisation doit également nommer un facilitateur non apparenté à l'étudiant.e et possédant les qualifications pertinentes pour effectuer le suivi des activités prévues dans l'organisation. Le rôle de ce dernier consiste à présenter l'organisation et la problématique à examiner ainsi qu'à fournir les données, les moyens, et toute autre information pertinente pour la réalisation du mandat. Il devra également faciliter l'intégration de l'étudiant.e au sein de l'équipe si nécessaire.

Le [Service de gestion de carrière](#) de HEC Montréal offre un soutien aux étudiants qui désirent intervenir en organisation. Le service offre différents ateliers de préparation et des séances d'information en collaboration avec la direction du programme. Il est fortement recommandé de participer à ces activités, puisque de précieux renseignements, entre autres concernant les interventions effectuées à l'étranger, y sont présentés.

## **1.2.2 Projets supervisés en contexte universitaire**

Les projets supervisés en contexte universitaire sont des projets qui se font au sein de l'école. Il est fort possible que des enseignants et des chercheurs de l'école diffusent des annonces à propos de projets qui les intéressent dans le cadre de leurs activités d'enseignement ou de recherche. Toutefois, il est de la responsabilité de l'étudiant.e de trouver une idée de mandat pour ce type de projets supervisés, en fonction de ses intérêts académiques et professionnels, les apprentissages acquis durant le programme et les objectifs d'apprentissage du programme. Quatre types de projets supervisés en contexte universitaire sont envisageables : 1) Étude d'un cas ; 2) Mandat spécifique de recherche ; 3) Avis d'expert ; 4) Projet entrepreneurial.

### **1.2.2.1 Étude d'un cas**

L'étude d'un cas est l'occasion pour un étudiant.e d'approfondir ses connaissances d'un problème de gestion qui l'intéresse particulièrement. L'étude de cas doit être complète, c'est-à-dire qu'elle doit couvrir plusieurs aspects du sujet principal d'étude et utiliser plusieurs sources de renseignements. Par exemple, l'étudiant.e pourra être appelé à réaliser des entrevues avec les principaux acteurs de la situation (lesquels serviront d'inspiration au cas), à préparer une revue de presse, à récupérer des renseignements organisationnels ou économiques, à analyser des données ou des documents publics, etc.

L'étudiant.e est responsable de trouver la situation servant de base au cas, d'en déterminer le problème central et de valider un plan de travail avec le professeur ou le maître d'enseignement ayant accepté d'encadrer sa rédaction. L'étudiant.e et le superviseur doivent discuter du livrable

qui servira à rédiger le rapport final du projet. Celui-ci devra nécessairement répondre aux objectifs détaillés dans la section 1.

### **1.2.2.2. Mandat spécifique de recherche**

Ce type de projet implique la prise en charge d'un mandat de recherche comportant des responsabilités réelles et spécifiques, ainsi qu'un livrable bien défini. Ce mandat, dont les modalités doivent être préalablement établies avec le professeur-chercheur responsable du projet de recherche, doit être circonscrit de façon intelligible et comporter des échéances. Il doit permettre à l'étudiant.e d'approfondir et d'intégrer les connaissances acquises dans son programme, ou de s'initier à un champ plus précis de son domaine d'études. Il peut exiger que l'étudiant.e effectue une recherche documentaire, une collecte et une analyse de données, ou encore, de la programmation.

Par exemple, un mandat de recherche pourrait consister en :

- une recension, une analyse et une synthèse de la littérature pertinente à un domaine particulier ;
- la participation à la construction ou le traitement d'une base de données ;
- l'estimation ou le calibrage d'un modèle à partir de données empiriques ;
- le développement d'outils pouvant servir à la collecte ou à l'analyse de données (questionnaire, grille d'entrevue, etc.) ;
- l'adaptation d'une étude à d'autres données ou à d'autres environnements.

Avant d'entreprendre un mandat spécifique de recherche, l'étudiant.e doit trouver un professeur responsable d'un projet de recherche susceptible de l'intéresser. Après avoir pris connaissance du projet de recherche, l'étudiant.e doit préparer et valider un plan de travail avec le professeur qui en est responsable.

### **1.2.2.3 Avis d'expert**

L'avis d'expert offre à l'étudiant.e l'occasion d'approfondir ses connaissances sur une problématique professionnelle ou de gestion qui l'intéresse particulièrement. L'avis d'expert peut porter sur l'analyse d'une réglementation proposée (par exemple, l'analyse d'un exposé-sondage en comptabilité) ou sur une problématique spécifique de gestion. Dans ce dernier cas, l'avis d'expert s'apparente à la réalisation d'un mandat de consultation.

La caractéristique principale de l'avis d'expert est que le rapport de l'étudiant.e porte sur une problématique spécifique étroitement liée à la pratique d'une profession. Une fois la problématique déterminée, l'étudiant.e sera amené à se prononcer sur des avenues de solution en s'inspirant de textes pertinents. L'étudiant.e peut également s'appuyer sur des entrevues de professionnels reconnus, pour leur expertise du domaine choisi et pour leurs observations des pratiques existantes.

Après avoir déterminé la problématique professionnelle sur laquelle portera son projet, l'étudiant.e doit préparer et valider un plan de travail avec le professeur ou le maître d'enseignement ayant accepté d'encadrer sa rédaction.

### **1.2.2.4 Projet entrepreneurial**

Un étudiant.e-entrepreneur peut également faire de la création de son entreprise son projet supervisé, à condition d'être encadré dans sa démarche entrepreneuriale par un mentor expérimenté qui stimulera sa réflexion et validera la pertinence de ses actions. Typiquement, ce mentor sera désigné par une structure d'accompagnement telle que [l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal](#)<sup>1</sup>. Pour cela, l'étudiant.e doit postuler à l'Accélérateur, passer toutes les étapes de sélection et être accepté. Il doit également trouver un professeur ou un maître d'enseignement, généralement issu de la spécialisation de l'étudiant, qui accepte de le diriger. Pour réussir son projet supervisé, l'étudiant.e doit participer à toutes les activités de l'Accélérateur et remettre un rapport de projet supervisé selon les modalités convenues avec son directeur, dans les délais prescrits par le programme.

Compte tenu du calendrier des activités de l'Accélérateur, l'étudiant.e choisissant le projet entrepreneurial devra impérativement s'inscrire au projet supervisé au trimestre d'automne.

### **1.3 Note importante**

Bien que l'éventail des projets supervisés admissibles soit relativement large, tous les types de projets ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les spécialisations. L'étudiant.e doit communiquer avec le responsable pédagogique de sa spécialisation pour confirmer les types de projet acceptés.

## **2 Structure de la démarche scientifique propre au projet**

La structure du rapport est définie par l'étudiant.e sous la supervision du professeur ou du maître d'enseignement ayant accepté de l'encadrer l'étudiant.e. Si elle peut varier en fonction du contexte, on note toutefois qu'un rapport de projet supervisé comprend généralement les sections suivantes :

- **Introduction** (présentation du mandat effectué, de son contexte et de ses enjeux) ;
- **Revue de littérature** (intégration des connaissances scientifiques pertinentes au mandat, la revue ne doit pas être exhaustive) ;
- **Méthode** (présentation de la démarche empirique, une collecte de données n'est pas obligatoire) ;
- **Analyse des résultats** (présentation des résultats de l'étude empirique ou issus de l'application de la ou les méthode(s) utilisée(s)) ;
- **Conclusion (discussion des limites et voies d'amélioration découlant de l'analyse).**

Il est recommandé à l'étudiant.e de se renseigner auprès du responsable pédagogique si des directives spécifiques au format du rapport final ont été définies pour sa spécialisation.

---

<sup>1</sup> D'autres incubateurs ou structures d'accompagnement sont possibles, mais il importe que l'étudiant.e puisse recourir à l'accompagnement d'un mentor chevronné qui adopte une approche structurée pour soutenir la démarche de l'étudiant.e.

## 3 Exigences du projet supervisé

### 3.1 Inscription au projet supervisé

Avant de s'inscrire au projet supervisé, l'étudiant.e doit identifier un professeur ou un maître d'enseignement qui acceptera d'encadrer son projet à titre de directeur ainsi que le mandat ou la problématique sur lequel porte son projet supervisé. L'étudiant.e doit ensuite remplir le formulaire en ligne [Approbation d'un projet supervisé crédité](#)<sup>2</sup>. Une fois soumis, le formulaire doit être approuvé par le professeur ou le maître d'enseignement ayant accepté d'encadrer l'étudiant.e, le responsable de l'organisation (le cas échéant), le responsable pédagogique de la spécialisation, et, finalement, le directeur du programme. Une fois ce formulaire approuvé, la direction administrative procède à l'inscription de l'étudiant. Notez que tout le processus d'approbation par les différents intervenants se fait automatiquement par envois successifs de courriels. Ainsi, une fois que l'étudiant.e a soumis son formulaire pour approbation, un courriel de demande d'approbation sera transmis à son directeur et ainsi de suite à chaque étape d'approbation. Un courriel de confirmation est transmis à l'étudiant.e une fois que le formulaire a été approuvé par tous les intervenants.

**IMPORTANT :** Aucun projet supervisé ne peut débuter avant que la direction administrative n'ait procédé à l'inscription de l'étudiant.e. Cette inscription atteste que le projet est réellement «supervisé», c'est-à-dire que HEC Montréal s'engage à encadrer l'étudiant.e dans le déroulement de son projet. Par exemple, un stage en organisation ne pourra pas a posteriori être reconnu comme un mandat d'intervention. De plus, tant que l'étudiant.e n'est pas officiellement inscrit au projet supervisé, il ne peut pas bénéficier de la couverture des assurances de l'école pour la réalisation des activités reliées à ce dernier. Les étudiants internationaux doivent détenir un [permis de travail](#) pour effectuer un projet supervisé en organisation. Les démarches doivent être réalisées avant le début du séjour en organisation.

### 3.2 Langue de rédaction du rapport de projet supervisé

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 projets supervisés. Ainsi, les rapports de projets supervisés sont habituellement rédigés en français. Cependant, un étudiant.e peut demander l'autorisation de rédiger son rapport 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. Dans le cas d'un projet supervisé en organisation, le rapport peut également être rédigé en anglais s'il fait partie des livrables à présenter à l'organisation et que la langue de travail de celle-ci est l'anglais.

L'étudiant.e doit alors l'indiquer sur le formulaire [Approbation d'un projet supervisé crédité](#) en cochant «oui» à la question «Souhaitez-vous rédiger votre projet supervisé en anglais?» et en justifiant sa demande.

Prenez note que cette autorisation est automatique pour les spécialisations en anglais; les étudiant.e.s de ces spécialisations n'ont donc pas à en faire la demande.

---

<sup>2</sup> Vous devrez utiliser «matricule@hec.ca» et votre mot de passe pour HEC en ligne pour ouvrir une session sur le site Web du formulaire.



### 3.3 Critères d'évaluation

Le projet supervisé mène obligatoirement à la production d'un rapport qui sera évalué par un jury composé de deux professeur.e.s et/ou deux maîtres d'enseignement. De manière générale, le rapport doit démontrer clairement que l'étudiant.e est en mesure de mobiliser les connaissances acquises dans le cadre de son programme de maîtrise.

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 la grille d'évaluation présentée en annexe 1 lors de l'évaluation du rapport. Les critères de cette grille ont été définis en fonction des objectifs du programme et les exigences du projet supervisé, il est donc fortement recommandé de les consulter avant de débiter la rédaction du rapport. Le poids des critères varie en fonction du type de projet et la spécialisation. L'étudiant.e pourra consulter les résultats de la grille d'évaluation après que la note du projet lui aura été transmise par la direction administrative.

Selon les cas, le jury peut :

- a) Accepter le rapport et l'évaluer selon le système littéral.
- b) Le retourner à l'étudiant.e et lui demander d'effectuer des corrections majeures; dans ce cas, le rapport corrigé doit être déposé par l'étudiant.e pour évaluation finale par le jury au plus tard dans le mois suivant la date où la décision lui a été communiquée.
- c) Le refuser.

## 4 Dimensions administratives

### 4.1 Rémunération de l'étudiant.e

Pour les projets supervisés, une rémunération, sous forme de salaire ou de bourse, peut être accordée à l'étudiant.e pour le travail qu'il effectue. Lorsque des engagements sont pris pour que l'étudiant.e soit rémunéré, il est fortement recommandé que le mode de rémunération fasse l'objet d'une entente formelle entre les parties, et ce, préalablement au commencement du projet.

### 4.2 Déclaration du projet supervisé au Comité d'éthique en recherche

L'étudiant.e doit déposer une demande d'approbation au [CER](#) si au moins un de cas suivants s'appliquent à son projet:

- Des personnes issues des communautés autochtones ou des personnes incapables de donner leur consentement (jeunes de moins de 14 ans, patients dans les hôpitaux, par exemple) seront impliquées dans le projet.
- Des informations, ou données, recueillies lors du projet seront utilisées pour des fins de recherche académique, telles que la publication d'articles scientifiques par exemple (et non seulement de manière interne à l'organisation).
- La mise en œuvre du projet risquera de faire subir des préjudices physiques ou moraux à des individus (par exemple par l'entremise de duperies, de toute autre situation pouvant rendre un individu mal à l'aise ou pouvant avoir des conséquences négatives sur sa carrière et son avenir).

Lorsque l'étudiant.e remplit le formulaire en ligne [Approbation d'un projet supervisé crédité](#), il doit répondre à différentes questions qui déterminent la nature des approbations à recevoir de la part du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal.

Si l'étudiant.e 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.

Ces démarches doivent impérativement être entreprises avant le début du projet supervisé. 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.

### 4.3 Délais à respecter

Une fois inscrit au projet supervisé, l'étudiant.e dispose d'un maximum de deux trimestres pour déposer son rapport aux fins d'évaluation. Le premier trimestre est celui de l'inscription du projet supervisé et le trimestre suivant constitue un trimestre de grâce. Ce dernier a pour but de permettre la rédaction du rapport et est octroyé sans autorisation préalable. Durant ce trimestre, l'étudiant.e n'est pas inscrit au projet supervisé. Ainsi, s'il n'est inscrit à aucun autre cours, l'étudiant.e perd son statut d'étudiant.e et ses accès.

Si l'étudiant.e ne peut pas remettre son rapport à la fin de la période de grâce, il peut demander une prolongation auprès de son directeur-riche de projet et de la direction administrative ([Centre d'aide](#)). La prolongation accorde un trimestre supplémentaire. Si la prolongation est accordée, la direction administrative inscrira l'étudiant.e, et ce dernier deviendra responsable de payer les frais qui s'y rattachent. L'étudiant.e n'ayant pas déposé son projet supervisé dans les délais prescrits se verra attribuer la note «échec» pour le projet supervisé.

Le dépôt du rapport se fait en ligne. La nomination du jury est effectuée par la direction du programme une fois que le directeur a communiqué deux noms de lecteur. Afin de connaître la procédure de dépôt et les documents à soumettre, l'étudiant.e doit consulter le [site Web](#). Le jury dispose de quatre semaines pour évaluer le projet. Les résultats de la grille d'évaluation et la note littérale sont transmis directement à la direction administrative.

**IMPORTANT :** Le processus de dépôt, l'évaluation du projet et la délivrance du diplôme peuvent prendre jusqu'à 10 semaines. L'attestation d'études complétée ne peut pas être émise avant que ce processus soit complété. Il est de la responsabilité de l'étudiant.e de s'assurer de déposer son projet supervisé en tenant compte de ces délais et de leurs implications sur son statut (permis de travail post-diplôme) et de la date qu'il vise pour terminer son programme.

## 5 Plagiat

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

## Annexe 1 : Grille d'évaluation du projet supervisé

DÉMONSTRATION DE L'AUTONOMIE				
Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
L'étudiant a établi un échéancier afin de mener à terme son projet et l'a toujours respecté.	L'étudiant a établi un échéancier afin de mener à terme son projet et l'a respecté la plupart du temps.	L'étudiant 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 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 a eu besoin d'assistance pour établir un échéancier afin de mener à terme son projet, mais ne l'a jamais respecté.
L'étudiant a toujours démontré de l'initiative dans la mise en œuvre des moyens lui permettant de réaliser son projet.	L'étudiant a souvent démontré de l'initiative dans la mise en œuvre des moyens lui permettant de réaliser son projet.	L'étudiant a eu besoin d'un peu d'assistance dans la mise en œuvre des moyens lui permettant de réaliser son projet.	L'étudiant a démontré peu d'initiatives dans la mise en œuvre des moyens lui permettant de réaliser son projet.	L'étudiant n'a démontré aucune initiative dans la mise en œuvre des moyens lui permettant de réaliser son projet.
FORMULATION DU PROBLÈME				
Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
La formulation du problème est excellente au niveau de la clarté.	La formulation du problème est très bonne au niveau de la clarté.	La formulation du problème est bonne au niveau de la clarté.	La formulation du problème est passable au niveau de la clarté.	La formulation du problème est insuffisante au niveau de la clarté.
Les liens établis avec les connaissances du domaine de spécialisation sont excellents.	Les liens établis avec les connaissances du domaine de spécialisation sont très bons.	Les liens établis avec les connaissances du domaine de spécialisation sont bons.	Les liens établis avec les connaissances du domaine de spécialisation sont passables.	Les liens établis avec les connaissances du domaine de spécialisation sont insuffisants.
RECENSION DE LA LITTÉRATURE PERMETTANT DE CERNER ET DE RÉSOUDRE LE PROBLÈME ÉTUDIÉ (pour un travail d'une envergure de 9 crédits)				
Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Toutes les références clés permettant de résoudre le problème à l'étude ont été identifiées.	La majorité des références clés permettant de résoudre le problème à l'étude ont été identifiées.	Les références permettant de résoudre le problème à l'étude ont été identifiées de façon suffisante.	Quelques références clés permettant de résoudre le problème à l'étude ont été identifiées.	Les références clés permettant de résoudre le problème à l'étude ont été identifiées de façon insuffisante.
Les liens établis entre les références utilisées et le problème à l'étude sont excellents.	Les liens établis entre les références utilisées et le problème à l'étude sont très bons.	Les liens établis entre les références utilisées et le problème à l'étude sont bons.	Les liens établis entre les références utilisées et le problème à l'étude sont passables.	Les liens établis entre les références utilisées et le problème à l'étude sont insuffisants.
CHOIX DES MÉTHODES POUR LA RÉOLUTION DU PROBLÈME				
Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Les méthodes sélectionnées sont parfaitement appropriées.	Les méthodes sélectionnées sont très appropriées.	Les méthodes sélectionnées sont appropriées.	Les méthodes sélectionnées sont passablement appropriées.	Les méthodes sélectionnées ne sont pas appropriées.
La justification du choix des méthodes est excellente.	La justification du choix des méthodes est très bonne.	La justification du choix des méthodes est bonne.	La justification du choix des méthodes est convenable.	La justification du choix des méthodes est insuffisante.

APPLICATION DES MÉTHODES				
Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
Les méthodes sont appliquées de manière extrêmement rigoureuse.	Les méthodes sont appliquées de manière très rigoureuse.	Les méthodes sont bien appliquées.	Les méthodes sont appliquées partiellement et ne démontrent pas toujours de rigueur.	Les méthodes ne sont pas appliquées et manquent de rigueur.
ANALYSE DES RÉSULTATS ET CONCLUSION (pour un travail d'une envergure de 9 crédits)				
Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
L'interprétation de tous les résultats est très bonne et l'analyse répond complètement au problème.	L'interprétation de la majorité des résultats est très bonne et l'analyse répond de façon très satisfaisante au problème.	L'interprétation de la majorité des résultats est bonne et l'analyse répond de façon satisfaisante au problème.	L'interprétation de quelques résultats est erronée et l'analyse répond passablement au problème à l'étude.	L'interprétation de la majorité des résultats est erronée et l'analyse ne répond pas de façon satisfaisante au problème.
Le niveau de profondeur est excellent, tout comme la discussion des résultats.	Le niveau de profondeur est très bon, tout comme la discussion des résultats.	Le niveau de profondeur est bon, tout comme la discussion des résultats.	Le niveau de profondeur est passable, tout comme la discussion des résultats.	Le niveau de profondeur est insuffisant, tout comme la discussion des résultats.
Toutes les limites et les pistes d'amélioration sont parfaitement identifiées et pertinentes.	La majorité des limites et les pistes d'amélioration sont très bien identifiées et très pertinentes.	Les limites et les pistes d'amélioration sont généralement bien identifiées et pertinentes.	Quelques limites et pistes d'amélioration sont identifiées et leur pertinence est discutable.	Les limites et pistes d'amélioration ne sont pas identifiées et ne sont pas pertinentes.
QUALITÉ DE LA COMMUNICATION DANS LA RÉDACTION D'UN RAPPORT				
Excellent	Très bien	Bien	Passable	Insuffisant
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 n'est pas maîtrisé.
Le document présenté est excellent au niveau de tous les critères de clarté, structure, et niveau de concision.	Le document présente très peu de faiblesses dans un seul critère parmi les critères de clarté, structure, et niveau de concision.	Le document présente peu de faiblesses dans un ou deux critères parmi les critères de clarté, structure, et niveau de concision.	Le document présente peu de faiblesses dans tous les critères de clarté, structure, et niveau de concision.	Le document présente beaucoup de faiblesses dans tous les critères de clarté, structure, et niveau de concision.
Toutes les règles du guide pour la rédaction d'un travail universitaire sont scrupuleusement respectées.	Toutes les règles du guide pour la rédaction d'un travail universitaire sont respectées, mais il y a quelques erreurs mineures.	Toutes les règles du guide pour la rédaction d'un travail universitaire sont respectées, mais il y a plusieurs erreurs mineures.	La majorité des règles du guide pour la rédaction d'un travail universitaire sont respectées, mais il y a quelques erreurs importantes.	Des lacunes importantes sont notées quant au respect du guide pour la rédaction d'un travail universitaire.
NOTATION				
A+/A	A-/B+	B/B-	C+/C	E

## **Annexe 2 : Exemples de projets supervisés en contexte organisationnel <sup>3</sup>**

### **Affaires internationales**

- La microfinance : un secteur en mutation – controverse, impact et légitimité
- Groupe XYZ : le dilemme de la diversification stratégique
- Stratégie d'Export-Québec dans l'intégration des PME au commerce interprovincial
- L'industrie du bâtiment écologique : du Québec vers les États-Unis
- Analyse du climat des affaires en Russie
- Le processus d'internationalisation de l'entreprise XYZ
- Du foie gras en Amérique du Nord, le défi de XYZ
- Le marché allemand de la mode : plan marketing pour l'entreprise XYZ

### **Analytique d'affaires**

- Optimisation des pauses et des postes dans les modèles d'optimisation pour la planification des horaires dans les centres d'appel de XYZ
- Conception et optimisation du réseau logistique de l'entreprise XYZ
- La planification avancée des effectifs

### **Comptabilité professionnelle**

- Rapport d'audit : apport informationnel de l'identification de l'auditeur responsable de la mission
- Les PME devraient-elles adopter les IFRS?
- Le développement d'un modèle de comptabilité par activité à l'hôpital XYZ
- Les déterminants organisationnels et les choix comptables relatifs aux immobilisations corporelles lors de l'adoption initiale des IFRS au Canada
- Problématique de la fraude inhérente au secteur de la construction : proposition d'un outil de contrôle à destination des auditeurs
- La relation auditeur audité : une question d'émotion
- Étude de cas sur les barrières et les facilitateurs aux projets en efficacité énergétique chez XYZ
- Cartographie des risques d'un club sportif professionnel : Le cas du club XYZ

---

<sup>3</sup> Par souci de confidentialité, le nom des organisations a été maquillé pour tous les mandats.

## **Contrôle de gestion**

- Analyse comparative du coût moyen d'un étudiant.e dans les universités québécoises
- Revue de littérature sur l'alignement stratégique des outils de contrôle organisationnels
- La gestion des coûts dans la restauration bistronomique
- Influences des facteurs environnementaux sur les composants du contrôle de gestion au sein des PME québécoises
- Gestion des matières résiduelles au Marché Jean-Talon
- Le processus budgétaire de l'organisation XYZ : un diagnostic et une analyse comparative
- Un tableau de bord pour l'association XYZ – Mesurer le succès de sa stratégie
- Analyse qualitative du processus budgétaire du ministère XYZ

## **Développement organisationnel**

- Élaboration d'un manuel d'employés et d'un manuel d'accueil et d'intégration des nouveaux employés
- Élaboration d'un programme de gestion de la performance pour une société-conseil
- Révision des pratiques de reconnaissance existantes à l'hôpital XYZ
- Révision du référentiel de compétences de leadership chez XYZ
- L'élaboration du processus d'identification des talents professionnels et techniques chez XYZ
- L'expérience candidat chez XYZ
- Évaluation d'une activité de consolidation d'équipe chez XYZ
- Développement d'un programme de coaching à la banque XYZ

## **Économie appliquée**

- Réalisation des portraits régionaux sur l'entrepreneuriat du Québec
- L'économie verte, une industrie en développement

## **Économie financière appliquée**

- Investissement dans les technologies de l'information et le capital humain : Les effets sur la productivité
- Les effets d'un choc de politique monétaire sur la dynamique désagrégée
- Le rôle de la banque XYZ dans le marché belge des fusions acquisitions
- Le risque opérationnel dans les caisses de retraite
- L'anomalie des ajustements comptables au Canada

## **Finance**

- Revue et analyse des pratiques d'évaluation d'entreprises dans le cadre d'offres de prise de contrôle par des initiés au Canada
- Étude de faisabilité d'une société de fonds d'investissement au Sénégal
- Test empirique du modèle de Leland sur les entreprises canadiennes
- Le « stress testing » du risque de crédit appliqué au portefeuille de clients de l'entreprise marocaine XYZ
- Banques STV vs SHV : une étude comparative en Amérique du Nord
- Intégration d'un modèle à facteurs chez XYZ
- Étude de cas : Analyse de la réaction boursière des entreprises enregistrées à la Bourse de Toronto suite à l'annonce d'une dette
- Analyse de la performance des stratégies de couverture de change en fonction des tendances au niveau de la devise

## **Gestions en contexte d'innovations sociales (anciennement Études organisationnelles)**

- Économie sociale et solidaire : l'organisme XYZ
- Tourisme durable urbain à Buenos Aires

## **Gestion des opérations**

- Automatisation de la répartition des brancardiers à l'hôpital XYZ par la mise en place d'un système d'information
- Diagnostic d'entreprise et conception d'un nouvel aménagement chez XYZ
- Proposition et implantation d'un outil de planification et de gestion de projets dans une entreprise de génie civil
- Amélioration de la productivité de la zone de « non-convoyable » au centre de distribution XYZ
- Amélioration et standardisation des processus de gestion de contrat chez XYZ
- La gestion des horaires et files d'attente dans le centre d'appels XYZ
- La gestion des transports publics entre l'aéroport et le centre-ville : Étude de cas sur le contexte montréalais
- Diagnostic de la gestion des stocks de fournitures médicales aux unités de soins de l'hôpital XYZ

## Gestion des ressources humaines

- Implantation d'une procédure d'enquête et d'analyse d'accidents du travail dans le contexte d'une PME
- Réalisation d'un exercice d'équité salariale dans une entreprise de haute technologie
- La restructuration du secteur des médias écrits : Quels impacts sur les conditions de travail et sur la dynamique des relations de travail?
- L'analyse critique de l'implantation d'un système d'évaluation de la performance chez XYZ
- La mise en œuvre d'une communauté de pratique virtuelle et intentionnelle auprès des conseillers syndicaux : le cas du syndicat XYZ
- Projet d'intervention en entreprise : Analyse de la démarche de planification de la main- d'œuvre au sein de XYZ
- Diagnostic et plan d'action de mobilisation chez XYZ
- Enquête sur les pratiques de la négociation collective dans le secteur privé au Québec

## Ingénierie financière

- Analyse et étude de l'indice de volatilité canadien : le VIXC
- Modèle de prévision des intentions d'achat d'item virtuel
- Analyse du profil de crédit des émetteurs d'obligations provinciaux
- La gestion des risques de crédit et de contrepartie d'une institution financière canadienne après les crises financières en 2007-2010
- Étude de faisabilité d'une société de fonds d'investissement au Sénégal
- Calcul de l'ajustement de la valeur de crédit d'un contrat swap sur taux d'intérêt entre compagnies canadiennes
- La dette convertible contingente : de la pertinence d'un projet de recherche
- Intégration de l'entreprise XYZ chez ABC Capital

## Intelligence d'affaires

- La modélisation incrémentale pour l'acquisition de services sans fil
- Segmentation des membres d'un programme de fidélisation par rapport à leur profil «clic des communications électroniques»
- Les modèles de prédiction appliqués à une industrie culturelle : le cinéma
- L'analyse des pratiques d'affaires de XYZ
- Amélioration des méthodes d'évaluation des limites de crédit aux particuliers
- Stratégie, implantation et maintenance de l'analytique mobile
- Support analytique pour la valorisation du programme de fidélité
- Étude de la structure de prix des billets de concert sur le marché secondaire
- Modélisation de la prescription de deux médicaments de médecine spécialisée au Canada



## Logistique internationale

- Réduction des coûts d'inventaire et amélioration des systèmes d'entreposage chez XYZ
- Amélioration du tableau de bord des activités de gestion de contrat : étude de faisabilité d'un projet dans l'entreprise XYZ
- Projet d'amélioration du processus de cueillette pour l'entreprise XYZ
- Projet d'amélioration de la performance de la chaîne logistique de la compagnie XYZ
- Mandat d'optimisation du réseau de transport interne au sein de l'organisme XYZ
- Stratégie de localisation d'un entrepôt en Europe
- Analyse de processus pour l'amélioration des activités de transport inter-hôpitaux
- Optimisation des coûts dans le département « Logistique de Transport, Entreposage et Douanes » chez XYZ

## Management

- Expérience de coaching d'une directrice junior dans le domaine de l'économie sociale
- Évaluation environnementale stratégique sur le gaz de schiste : impacts sociaux et responsabilité sociale
- Les MBA, un secteur en pleine évolution? Focus sur la France et les États-Unis
- La qualité de vie en milieu de travail chez XYZ : un portrait réflexif à l'automne 2012
- Exploration du syndrome du survivant chez les gestionnaires dans un contexte de réduction d'effectifs
- Intervention dans la mise en œuvre du mandat de la mission des Nations Unies au Libéria réalisée à l'ONU
- France Telecom : le management au banc des accusés
- Mesure des bénéfices de l'exploration spatiale canadienne : l'angle de l'innovation

## Marketing

- Détermination des variables influençant une campagne de référencement payant Google AdWords
- La mise sur pied d'une marque privée : mandat pour l'entreprise XYZ
- Analyse et recommandations liées à un moment de vérité dans l'entreprise XYZ
- XYZ Canada : stratégie des médias sociaux
- Étude du marché de l'assurance chez les entreprises du secteur culturel et des loisirs
- La communication de marque au cœur des enjeux de la société
- Étude de satisfaction de la clientèle d'une résidence pour aînés
- Stratégies anti-contrefaçon appliquées au marché horloger suisse; revue de la littérature et construction d'un modèle applicable à la Chine

## Stratégie

- Orientation stratégique et mesure de performance au sein d'un organisme à but non lucratif
- Positionnement d'un nouvel entrant dans l'industrie du capital de risque au Québec
- Évaluation d'une nouvelle ligne d'affaires au sein de la division ABC de l'entreprise XYZ
- L'engagement communautaire stratégique – faire coïncider objectifs d'affaires et enjeux sociaux
- De la dépendance au contrôle de la décision : la transformation de la gouvernance qui a mené au grand succès de XYZ
- Le conseil auprès de la PME : le cas d'un bureau régional
- Veille concurrentielle et analyses stratégiques sur le marché français des télécommunications fixes et mobiles
- Révision du programme «entreprises» de la fondation XYZ

## Technologies de l'information

- La sélection et l'implantation d'un nouveau processus de gestion de projet pour XYZ
- L'ajustement des indicateurs clés de performance en contexte d'externalisation des services TI
- Évaluation du risque pour les entreprises de technologies de l'information dans un contexte de conformité
- Révision de la méthodologie de gestion des projets numériques
- Développement et preuve de concept d'une méthodologie de gestion des processus d'affaires dans un contexte agile
- Élaboration d'une preuve de concept dans une approche par prototypage : une étude de cas dans une entreprise de transport ferroviaire
- Réalisation d'une preuve de concept chez XYZ
- Un cadre conceptuel de développement des solutions interactives caractérisées par l'usage des médias sociaux ou de CRM social

Une première version de ce document a été préparée par le professeur Claude Laurin en 2010. Par la suite, le document a été successivement amendé par :

- Professeure Anne Bourhis (2014), et
- La direction de la M. Sc. (2016, 2017, 2018, 2019 et 2020)