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 : décembre 2025

Table des matières

1 Définition 1

2 Étapes clés de la démarche scientifique propre au mémoire 2

2.1 Exploration théorique 2
2.2 Approche méthodologique 2
2.3 Analyse des données et interprétation des résultats 3
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 Utilisation de l'intelligence artificielle générative 5
3.5 Présentation classique ou par article 6
3.6 Langue de rédaction du mémoire 6
3.7 Le mémoire 7
3.7.1 Ressources mises à disposition pour accompagner la personne étudiante dans la réalisation du mémoire 7
3.7.2 Séminaire Conduite responsable de la recherche : des normes à la pratique, et le choix d'un directeur et du sujet de mémoire 8
3.7.3 Inscription à l'atelier de recherche, enregistrement du sujet et soumission du plan d'études 9
3.7.4 Confidentialité des données 10
3.8 Dépôt final du mémoire et évaluation 10
3.8.1 Dépôt final du mémoire 10
3.8.2 Évaluation et attribution d'une note à la personne étudiante 10
3.8.3 Transmission à la bibliothèque pour diffusion du mémoire 12
3.8.4 Évaluation du mémoire et liens avec les objectifs d'apprentissage du programme 12

4 Plagiat 13

Annexe 1 : Arbre de décision pour déterminer si un mémoire nécessite une évaluation par le Comité d'éthique de la recherche (CER) 14

Annexe 2 : Arbre de décision pour déterminer la liste des autorisations à obtenir en cas de rédaction par articles ou en anglais 15

Annexe 3 : Encadrement des mémoires et projets supervisés 16

Annexe 4 : Grille d'évaluation du mémoire 17

Avant-propos

Le présent document est avant tout un outil de travail pour les étudiants[1] 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[2]. 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 1er, 2e et 3e 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.

[1] En vue de simplifier la lecture, la forme épicène est privilégiée tout au long du texte.

[2] 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[3].

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 la communauté étudiante qui a 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 la personne étudiante d'améliorer ses connaissances dans son domaine d'études »[4]. Le mémoire peut porter sur un sujet théorique ou appliqué. Il doit permettre à la personne 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. Elle 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 la communauté étudiante à occuper typiquement 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 personnes étudiantes qui le souhaitent de poursuivre au niveau d'études de 3e cycle.

[3] Extrait de la Description officielle du programme.
[4] 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

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 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 la personne étudiante 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[5] 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 la personne étudiante :

- 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.

[5] Ou un « Recensement des écrits ».

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).
- synthétiser et interpréter les résultats.

2.4 Discussion des résultats

Cette étape permet à la personne étudiante :

- 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 la personne étudiante est soumise. En ce sens, elle sera exposée à toutes ces étapes dans le cadre de plusieurs cours et activités prévues dans son programme de M. Sc. et devrait, au terme de celui-ci, être en mesure de démontrer qu'elle les maîtrise.

Sachant que l'apprentissage de la recherche scientifique est l'objectif principal du programme de la M. Sc., C'est la maitrise 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 la personne 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[6]. Il est recommandé à la personne étudiante de s'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 la personne étudiante, 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 entraine des contraintes externes qui sont hors de son contrôle et de la personne en charge de sa direction. Il est très important dans ce cas de 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.

La personne étudiante 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[7]

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 de la communauté étudiante 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, la personne étudiante 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?

[6] Pour plus de détails sur ces deux livrables, veuillez-vous référer à la section 3.6.3. de ce guide.
[7] Cette section s'inspire du site web du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.

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 la personne étudiante 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. Pour mieux comprendre les cas de figure nécessitant une approbation éthique, elle est invitée à consulter l'annexe 1.

Si le mémoire s'inscrit dans un projet de recherche 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.

Cette démarche doit 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.



3.4 Utilisation de l'intelligence artificielle générative

L'intelligence artificielle générative (IAG) peut être intégrée aux différentes étapes du projet de recherche. Cependant, son utilisation doit être discutée avec la personne en charge de la direction du projet. Une entente à ce sujet doit être établie avec celle-ci avant qu'il soit entamé et, confirmée lors de la présentation du plan d'études remis durant l'atelier de recherche. Il est crucial de revoir cette entente en fonction de l'évolution du projet et des modalités d'utilisation de l'IAG.

Une description détaillée des types d'utilisation faite à chaque étape de la réalisation du mémoire, y compris la rédaction, devra être incluse dans le manuscrit déposé pour évaluation. Cette

description doit démontrer clairement les contributions personnelles de la personne étudiante par rapport à celles produites à l'aide des outils d'IAG afin que les membres du jury puissent bien identifier son apport dans la réalisation du projet de recherche. Une déclaration à ce sujet est exigée lors du dépôt final de celui-ci.

Une page web dédiée à l'IAG propose une variété d'outils et de conseils pour utiliser l'IAG de manière éthique et responsable. En favorisant la transparence, la mobilisation de ces ressources permet d'éviter les infractions pédagogiques liées à son utilisation.

3.5 Présentation classique ou par article[8]

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. La personne étudiante doit être la principale autrice des articles, c'est-à-dire qu'elle en est la seule ou la première autrice.

La personne étudiante est invitée 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 la personne en charge de la direction du projet. Le nombre d'articles, le cas échéant, peut également varier d'un mémoire à l'autre.

La personne étudiante qui souhaite opter pour une présentation par articles doit s'assurer de l'accord de la personne qui l'encadre, puis en faire la demande auprès de la Direction du programme. D'autres approbations peuvent être nécessaires selon le cas. Elle est invitée à consulter l'arbre de décision présenté à l'annexe 2 pour connaître la liste des approbations à obtenir. Le formulaire à remplir est présentés sur la page web Mémoire.

3.6 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, la personne étudiante peut demander l'autorisation de rédiger en anglais si sa langue maternelle n'est pas le français ou si elle 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*.

Les membres de la communauté étudiante inscrite dans les spécialisations de la M. Sc. en anglais peuvent rédiger leur 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, la personne étudiante qui souhaite rédiger un mémoire par article

[8] 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).

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 2 pour plus de détails).

3.7 Le mémoire

La personne étudiante poursuivant le cheminement du mémoire est automatiquement inscrite à l'activité Mémoire (*Rech 66218*) à tous les trimestres, incluant au trimestre d'été, et ce jusqu'au trimestre du dépôt final.

3.7.1 Ressources mises à disposition pour accompagner la personne étudiante dans la réalisation du mémoire

Dès son premier trimestre, les membres de la communauté étudiante du cheminement avec mémoire ont accès à une panoplie de ressources mises à leur disposition pour les accompagner dans la réalisation de leur mémoire. Celles-ci sont présentées dans ZoneCours par l'entremise du plan de cours de l'activité Mémoire (Rech 66248).

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.

Ce plan de cours présente 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 de formation des langues en affaires.
- Le Service de gestion de carrière.

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

Avant de s'inscrire à l'atelier de recherche, la personne étudiante doit réaliser l'atelier ETHI 66201 La conduite responsable de la recherche : des normes à la pratique, au cours généralement, de la première année. Ce dernier constitue non seulement un préalable à l'atelier de recherche, mais il fait aussi partie des activités obligatoires de la structure de la M. Sc. cheminement avec mémoire. Cet atelier a pour objectif de présenter une introduction complète aux normes et aux meilleures pratiques en matière de conduite responsable de la recherche scientifique (CRR). À travers cet atelier, la communauté étudiante explora les éléments qui favorisent la conduite responsable de la recherche, tels que l'intégrité scientifique et l'éthique de la recherche.

La personne étudiante 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 qu'elle ait commencé sa scolarité de M. Sc. avant d'arrêter son choix de sujet. Ainsi, elle ne pourrait pas rédiger son mémoire avant de commencer ses cours.

Avant de s'inscrire à l'atelier de recherche, la personne étudiante doit aussi avoir identifié la personne en charge de sa direction. En s'associant à celle-ci, elle 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 de cette personne est donc cruciale pour le succès du mémoire et la réussite du programme dans le respect des délais.

La direction d'un mémoire doit être 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 3. 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 la personne étudiante et de la personne en charge de sa direction, il est invité à consulter le Guide sur la relation d'encadrement à la M. Sc.

La personne étudiante 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 la personne étudiante. Ce sujet peut 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 accepte la direction.

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. La personne étudiante intéressée par un sujet particulier, lié à un projet en cours ou futur, pourrait dans ce cas communiquer directement avec la personne concernée.

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

La personne étudiante à temps plein s'inscrira généralement à l'atelier de recherche à son deuxième trimestre. Selon sa progression, 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. La personne étudiante s'y inscrit dans l'objectif d'enregistrer son sujet de mémoire et de déposer son plan d'études, une fois que son sujet de mémoire et la personne en charge de sa direction ont été identifiés.

La personne étudiante confirme ces choix 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 l'atelier de recherche.

L'enregistrement du sujet se fait par *HEC en ligne*. La personne étudiante 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 la personne en charge de sa direction, le responsable pédagogique de la spécialisation et la direction du programme. Lorsqu'une décision concernant la demande d'enregistrement de sujet de mémoire est prise, elle est avisée par courriel.

La personne étudiante doit avoir enregistré son sujet avant de commencer à travailler sur mémoire. Elle 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, elle 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 la personne en charge de sa direction.

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'atelier. Si la personne étudiante 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.

3.7.4 Confidentialité des données

Il est attendu que la personne étudiante 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 l'engage et les personnes cochercheures à la préserver. Dans un tel contexte, une demande auprès du CER est nécessaire avant la collecte et l'utilisation des données.

3.8 Dépôt final du mémoire et évaluation

3.8.1 Dépôt final du mémoire

La rédaction du mémoire se termine normalement lorsque la personne en charge de la direction juge que le document est prêt pour le dépôt. La personne étudiante est invitée 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 2ième cycle.

La personne étudiante 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, la personne étudiante doit s'assurer d'avoir obtenu l'autorisation et doit alors avoir rempli et fait signer le formulaire *Demande d'autorisation de rédiger par articles*.

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 la personne étudiante. 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. La personne étudiante 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 jury.

3.8.2 Évaluation et attribution d'une note à la personne étudiante

À la suite du dépôt final du mémoire, la direction du programme procède à partir d'une liste, à la formation du jury d'évaluation composé d'un président-rapporteur, d'un lecteur et de la personne en charge de la direction (ou de la codirection) 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 la direction du programme, en consultation avec la personne responsable de spécialisation si nécessaire. C'est la responsabilité de la personne en charge de la direction de proposer les membres du corps professoral pressentis pour constituer le jury. Il est aussi de sa responsabilité de vérifier leur disponibilité pour remplir ce rôle avant de procéder à l'approbation du dépôt du mémoire.

L'évaluation du mémoire vise à vérifier si la personne étudiante 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 la personne étudiante 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 la personne étudiante 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 toute personne étudiante inscrite au cheminement mémoire de consulter cette grille avant de débuter la rédaction du rapport. Le poids des critères varie en fonction du type de mémoire et de la spécialisation. La personne étudiante pourra consulter les résultats de la grille d'évaluation sur le portail de dépôt d'un travail de 2ième cycle dès qu'elle reçoit la confirmation de l'évaluation de son mémoire.

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 la personne étudiante 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 la personne étudiante est automatiquement informée, par un courriel du registrariat, du verdict du jury et des modifications à apporter. Pour que cette mention soit retirée, la personne étudiante dispose d'un mois pour corriger et déposer la version révisée du mémoire sur le portail. La personne en charge de sa direction confirmera, à même le portail, que les corrections ont bien été effectuées. À la suite de cette confirmation, la bibliothèque remplacera l'ancienne version du mémoire par la version corrigée.

b) Le retourner à la personne étudiante 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 la personne étudiante.

Ainsi, **le jury évalue et note le document tel que déposé par la personne étudiante sur le portail de dépôt d'un travail de 2ième 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 et aviser la personne étudiante du résultat. Notez que tout le processus de dépôt et d'évaluation du mémoire se fait via le portail de dépôt et que chacune des personnes intervenantes reçoit les informations par courriels automatisées. Il n'est donc pas requis de faire un suivi quelconque auprès d'elles tant que les délais normaux sont respectés.

3.8.3 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, une personne étudiante 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 la personne étudiante au moins 30 jours avant la fin de celle-ci, au terme de la première année. Pour obtenir la confidentialité, elle doit avoir des motifs sérieux tels qu'une entente commerciale de confidentialité ou une demande de brevet. Elle doit remplir le formulaire de demande de confidentialité d'un mémoire ou d'une thèse et obtenir l'accord de la personne qui l'encadre et de la direction du programme de la M. Sc. Pour obtenir une copie de ce formulaire, la personne étudiante doit contacter la direction administrative (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 (personne autrice, 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, la personne étudiante doit avoir des motifs sérieux tels l'exigence de la maison d'édition liée à la publication d'articles ou de livres. Elle doit remplir le formulaire de demande de délai de diffusion (embargo) d'un mémoire ou d'une thèse et obtenir l'accord de la personne qui l'encadre et de la direction du programme de la M. Sc. Pour obtenir une copie de ce formulaire, la personne étudiante 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.

3.8.4 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.

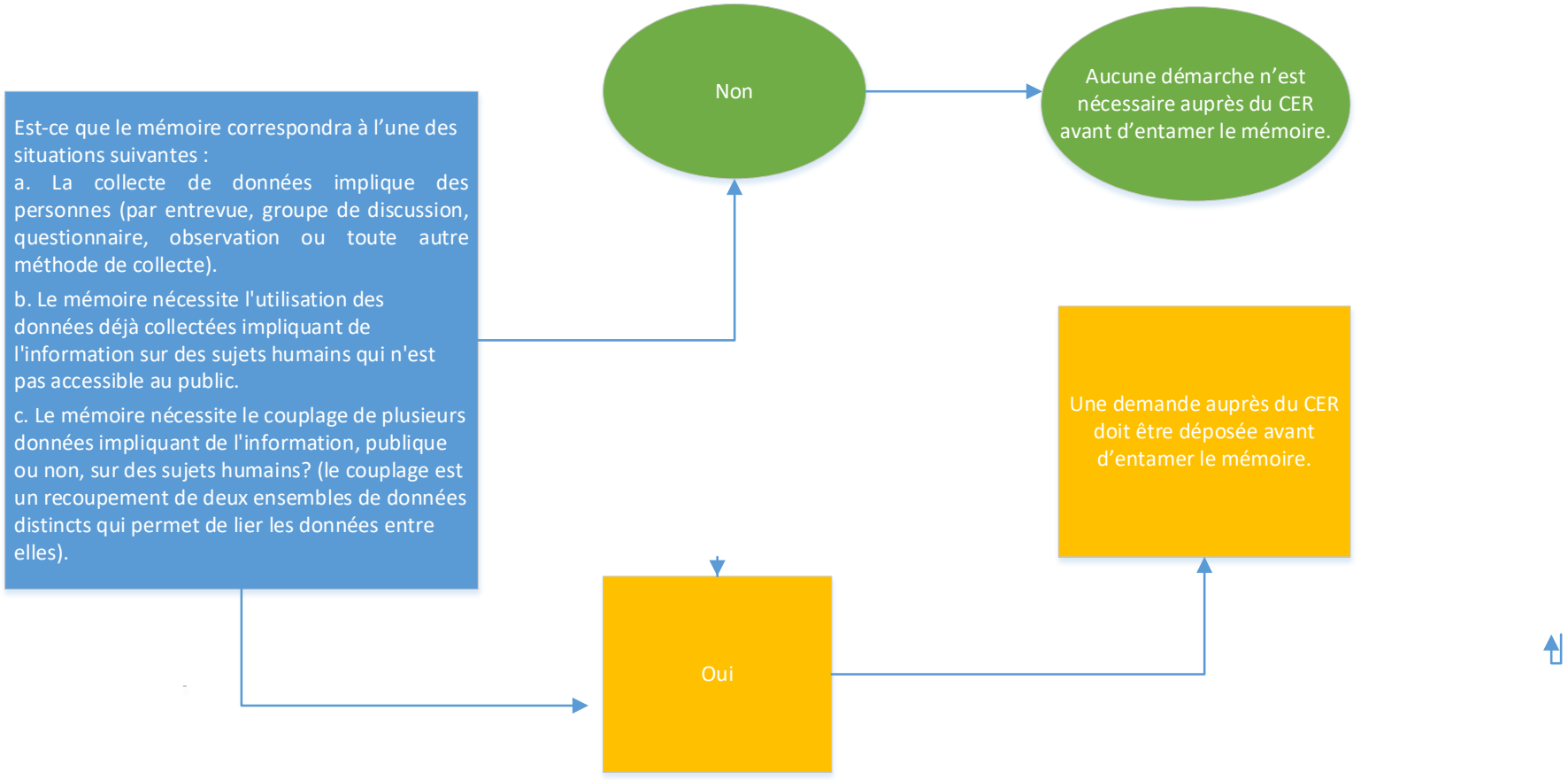
4 Plagiat

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*.

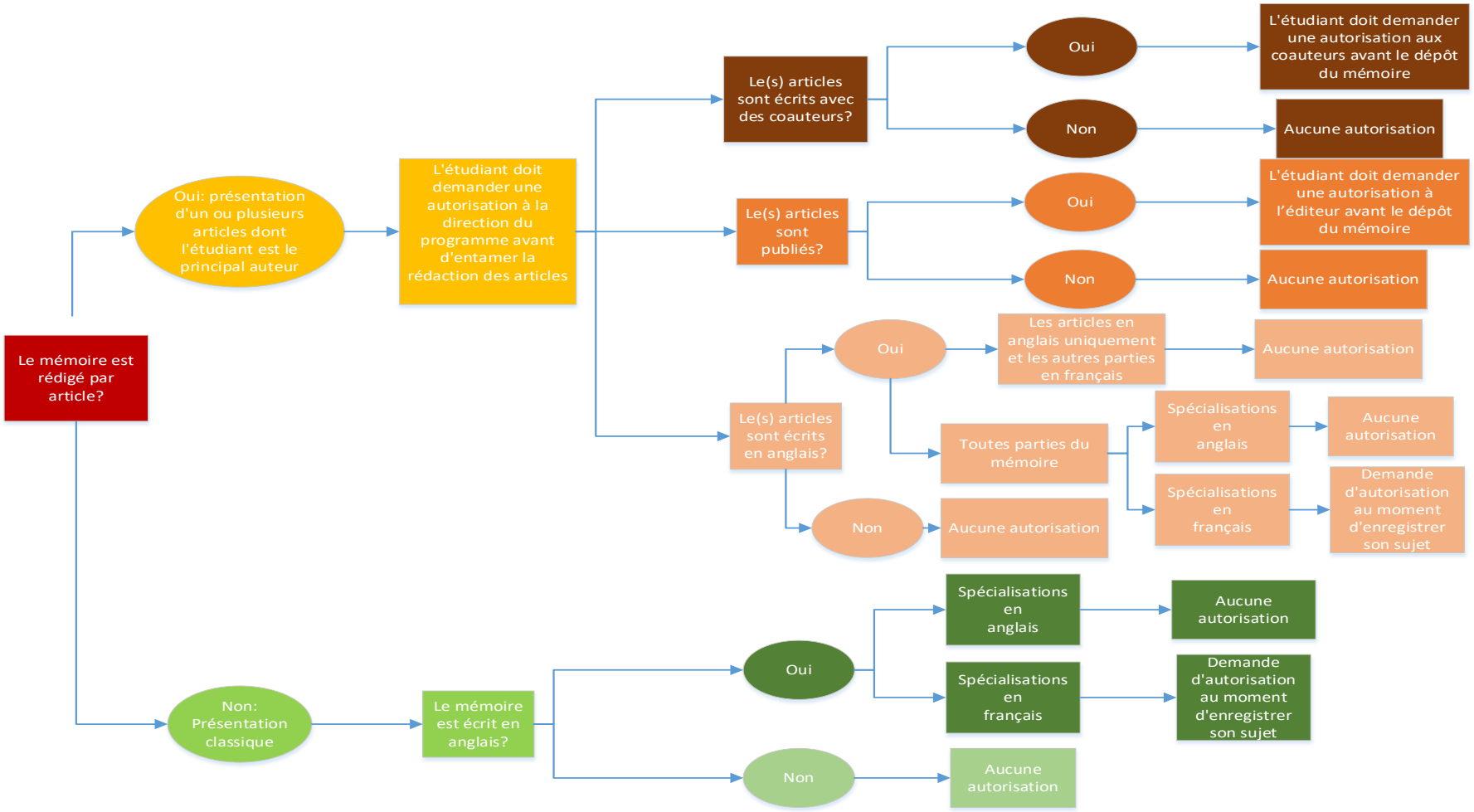
Une première version de ce document a été préparée par le professeur Robert Lévesque en 1991. Par la suite, le document a été successivement amendé par :

- Professeur Claude Laurin (2012),
- Professeure Anne Bourhis (2014), et
- la direction de la M. Sc. (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022,2023, 2024 et 2025).

Annexe 1 : Arbre de décision pour déterminer si un mémoire nécessite une évaluation par le Comité d'éthique de la recherche (CER)



Annexe 2 : Arbre de décision pour déterminer la liste des autorisations à obtenir en cas de rédaction par articles ou en anglais



Annexe 3 : Encadrement des mémoires et projets supervisés

Le tableau ci-dessous présente la liste des membres du corps professoral pouvant encadrer la personne étudiante dans la réalisation de son mémoire :

Titre	Mémoire	Projet supervisé
Chargé.e de cours	Non	Non
Maître d'enseignement	Codirection	Oui
Professeur.e associé.e	Codirection[9]	Oui
Professeur.e visiteur.e	Codirection	Oui
Professeur.e invité.e avec perspective de carrière	Oui	Oui
Professeur.e adjoint.e, agrégé.e ou titulaire de HEC Montréal	Oui	Oui
Professeur.e adjoint.e, agrégé.e ou titulaire d'une autre université	Codirection	Codirection
Chercheur.e titulaire ou associé.e	Codirection	Codirection
Postdoctorant.e[10]	Codirection	Codirection

[9] 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.
[10] Puisque la durée du séjour des postdoctorant est limitée, seule la codirection est acceptée.

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.
	MÉTHODOLOGIE				
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.
	ANALYSE, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS				
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 interprétés. Il y a très peu d'erreurs d'interprétation.	La plupart des résultats sont justement interprétés, mais il y a plusieurs erreurs d'interprétation.	Il y a autant de résultats justement interprétés que d'erreurs d'interprétation.	La majorité des résultats sont mal interprétés.

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.
	QUALITÉ DE LA COMMUNICATION DANS LA RÉDACTION D'UN RAPPORT				
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, syntaxe, mise en page, etc.).	Toutes les règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe, syntaxe, mise en page, etc.) sont scrupuleusement respectées.	Toutes les règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe, syntaxe, mise en page, etc.) sont respectées, mais il y a quelques erreurs mineures.	Toutes les règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe, syntaxe, mise en page, etc.) sont respectées, mais il y a plusieurs erreurs mineures.	La majorité des règles de rédaction d'un travail universitaire (orthographe, syntaxe, mise en page, etc.) sont respectées, mais il y a quelques erreurs importantes.	Des lacunes importantes sont notées quant au respect des règles de 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.
	NIVEAU D'AUTONOMIE				
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