

La relation d'encadrement à la M. Sc.

Guide pratique à l'usage du corps professoral et des étudiants

HEC Montréal

Direction du programme de M. Sc.

Dernière mise à jour : mai 2026

Table des matières

Préambule 1

1 Les compétences développées 2

2 Les rôles et responsabilités 2

2.1 L'étudiant 2
2.2 Le directeur de mémoire ou de projet 3
2.3 Les responsables de la spécialisation 5
2.4 Le directeur du programme de M. Sc. 6

3 La relation de supervision en étapes 6

3.1 L'autodiagnostic de l'étudiant 6
Questions d'autoévaluation de la disponibilité et de la capacité de réalisation 6
Questions d'autoévaluation des dispositions personnelles 7
3.2 Le choix par l'étudiant de son sujet et de son directeur 8
3.3 La décision d'encadrer un étudiant 9
3.4 L'entente de collaboration 11
3.5 La réalisation du mémoire ou du projet supervisé 12
Communication efficace 12
Optimisation des rencontres 13
Évaluations régulières 13

4 Que faire en cas de mésentente? 14

4.1 La communication entre le directeur et l'étudiant 14
4.2 Le recours au responsable de la spécialisation 15
4.3 Le recours au directeur du programme 15

Annexe 1 16

Annexe 2 17

Éléments à aborder lors d'une première rencontre entre étudiant et directeur potentiel, pour la supervision d'un mémoire ou d'un projet supervisé 17

Annexe 3 18

Éléments à aborder dans une entente de collaboration 18

Préambule

Ce guide a pour objectif d'aider les étudiants[1] de M. Sc. et leurs directeurs à gérer leur relation d'encadrement qui est au cœur de la réalisation d'un mémoire ou d'un projet supervisé. Il vise à contribuer au développement et au maintien d'une relation fructueuse et harmonieuse entre le directeur et l'étudiant. Ce guide clarifie les rôles et responsabilités de chacun en proposant des outils afin de guider cette collaboration. Ainsi, ce guide n'adopte pas une perspective normative, mais suggère plutôt une approche pouvant s'adapter à la réalité de chaque acteur. Il vise donc un rôle de conseil, et non l'établissement de règles et normes.

Ce document n'aborde pas le contenu du mémoire ou du projet supervisé, ni les démarches administratives qui y sont liées. Pour plus d'informations sur ces sujets, les étudiants, et le corps professoral sont invités à lire *Les mémoires à la M. Sc. - Nature et exigences* et *Les projets supervisés à la M. Sc. - Nature et exigences.* Ce document n'aborde pas non plus le financement des études ou du travail de rédaction ; les lecteurs sont invités à consulter le site web du programme pour plus d'informations à ce sujet.

Ce guide est une initiative conjointe de la Direction du programme de M. Sc., de l'Association des étudiants aux cycles supérieurs (AECS) et de la Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP) de HEC Montréal. Il est le résultat d'une consultation des professeurs et des étudiants, par le biais de groupes de discussion et de communications individuelles sur des versions préliminaires. Il s'inspire également de plusieurs ouvrages, notamment Prégent (2001)[2] et les guides de l'Université Laval[3].

Ce guide s'adresse autant aux étudiants qu'au corps professoral qui dirigent leurs travaux. Seuls, les professeurs adjoints, agrégés, titulaires et invités sont habilités à diriger un mémoire. Dans le cas des projets supervisés, les maîtres d'enseignement sont aussi habilités à diriger un projet en plus des professeurs nommés ci-dessus. Le terme corps professoral est utilisé pour simplifier le texte. Les passages destinés uniquement aux étudiants ou uniquement au corps professoral sont clairement identifiés par des encadrés de couleur différentes, soit orange (étudiants) ou bleue (corps professoral).

---

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

[2] Prégent, R. (2001) : *L'encadrement des travaux de mémoire et de thèse : conseils pédagogiques aux directeurs de recherche*, Montréal, Presses inter Polytechnique, 78 p.

[3] Faculté des études supérieures et postdoctorales (2012). *Guide de cheminement aux cycles supérieurs destiné aux étudiants à la maîtrise (avec mémoire)*, Québec, Université Laval, 20 p. [consulté le 15 juillet 2014] www1.fes.ulaval.ca/cheminement/pdf/etudiants_maitrise.pdf
Faculté des études supérieures et postdoctorales (2012). *Guide de cheminement aux cycles supérieurs destiné aux directeurs de mémoire*, Québec, Université Laval, 17 p. [consulté le 15 juillet 2014] www1.fes.ulaval.ca/cheminement/pdf/directeur_maitrise.pdf.

1 Les compétences développées

La réalisation du travail majeur que constitue un mémoire ou un projet supervisé vise à développer plusieurs compétences propres au programme de M. Sc. Plus spécifiquement, il permet de démontrer que l'étudiant atteint les objectifs d'apprentissage et compétences suivants :

- **Objectif d'apprentissage 1** : Maîtriser les connaissances approfondies dans un domaine de spécialisation des sciences de gestion.
- **Objectif d'apprentissage 2** : Mener une démarche scientifique rigoureuse de façon systématique.
- **Objectif d'apprentissage 3** : Démontrer un comportement éthique et responsable dans la conduite d'une recherche et dans la pratique des affaires.
- **Objectif d'apprentissage 4** : Faire preuve d'esprit critique.
- **Objectif d'apprentissage 5** : Faire preuve d'autonomie dans la réalisation d'un travail majeur.
- **Objectif d'apprentissage 6** : Communiquer efficacement.

2 Les rôles et responsabilités

Plusieurs acteurs jouent un rôle important dans l'encadrement des études à la M. Sc. et chacun a des devoirs et des responsabilités qui lui sont propres.

2.1 L'étudiant

Acteur principal de son cheminement, l'étudiant est responsable de sa formation et doit donc jouer un rôle majeur dans la relation de supervision. À ce titre, il doit :

- être disponible pour réaliser son mémoire ou son projet supervisé, ce qui signifie de limiter le temps consacré à d'autres activités (travail, obligations personnelles, etc.) ;
- accorder à son travail majeur toute l'attention requise et faire preuve de diligence dans sa réalisation.
- choisir avec soin son directeur de mémoire ou de projet supervisé.;
- choisir avec soin son sujet de mémoire ou de projet supervisé, car il aura à travailler longtemps sur cette thématique.
- décider avec son directeur des modalités de l'encadrement, par exemple en établissant une entente de collaboration et en la mettant à jour régulièrement (voir section 3.4).
- remettre ses écrits ou autres livrables conformément aux modalités décidées avec son directeur et dans des délais raisonnables pour en permettre la lecture et l'évaluation.
- rendre compte de sa progression à son directeur à la fréquence convenue.

- faire part à son directeur des difficultés susceptibles de nuire à l'avancement de son travail et solliciter son aide si nécessaire.
- être disponible pour des rencontres en cours de cheminement et prévenir son directeur en cas d'absence prolongée.
- être réceptif aux conseils et aux suggestions de son directeur.
- prendre connaissance des politiques et règlements de HEC Montréal et les respecter.

➔ L'étudiant doit être particulièrement attentif au respect des conditions propres à son cheminement, telles que les délais maximums pour le dépôt du projet supervisé ou mémoire, ou encore, la réalisation de certains ateliers obligatoires du cheminement avec mémoire (ex. l'inscription à l'atelier de recherche, l'enregistrement du sujet de mémoire, le dépôt du plan d'études, etc.).

➔ Par exemple, aucun projet supervisé en organisation ne peut débuter avant que l'étudiant ne soit inscrit, ce qui implique qu'il a rempli les formulaires requis (approbation, protocole de confidentialité, CER, etc.) et payé ses droits de scolarité. Les droits de scolarité offrent une protection essentielle à l'étudiant en cas de problème dans l'organisation (ex. accident de travail).

➔ Il est aussi de la responsabilité de l'étudiant de discuter avec son directeur des enjeux éthiques de la réalisation de son mémoire ou de son projet supervisé et de vérifier si cette activité nécessite une déclaration au Comité d'éthique de la recherche. Un arbre de décision est proposé sur cette page afin de soutenir la réflexion. Si le projet ou le mémoire s'inscrit dans un des projets de recherche du directeur déjà approuvé, il est important de vérifier auprès du Comité d'éthique de la recherche, la nécessité de réaliser une déclaration distincte, car la nature du projet peut exiger une nouvelle validation. L'étudiant doit faire les démarches, si nécessaires, avant d'entamer toute collecte de données pour cette activité. L'étudiant est tenu de se conformer aux règles d'éthique que HEC Montréal s'engage à respecter dans tous ses projets.

2.2 Le directeur de mémoire ou de projet

Le directeur de mémoire ou de projet supervisé a la responsabilité de guider l'étudiant dans la réalisation de son travail majeur et d'évaluer le résultat obtenu. À ce titre, il doit :

- connaître suffisamment la thématique du mémoire ou du projet de l'étudiant pour en faire la supervision.
- avoir un intérêt pour la thématique du mémoire ou du projet de l'étudiant.
- s'assurer que l'étudiant s'est renseigné sur les règles d'éthique de HEC Montréal et qu'il s'engage à les respecter dans tous ses projets. Le directeur doit discuter avec l'étudiant des enjeux d'éthique dans la réalisation de son mémoire ou son projet supervisé. Il doit vérifier si cette activité nécessite une déclaration au Comité d'éthique de la recherche et s'assurer que l'étudiant fasse les démarches, si nécessaire.

- être disponible pour consacrer le temps requis à l'encadrement de l'étudiant (en fonction du nombre d'étudiants supervisés à la même période, du nombre de cours enseignés ou des projets de recherche en cours, etc.).
- aider l'étudiant à définir et à circonscrire son sujet d'étude de façon à s'assurer que son projet supervisé ou son mémoire réponde aux objectifs de l'étudiant, aux exigences du programme de M. Sc., et à la charge de travail requise pour la réalisation de cette activité[4].
- décider avec l'étudiant des modalités de l'encadrement, idéalement en établissant une entente de collaboration et en la mettant à jour régulièrement (voir section 3.4).
- tenir régulièrement des rencontres avec l'étudiant pour faire le point sur l'avancement du travail.
- répondre dans un délai raisonnable aux communications de l'étudiant.
- prévenir l'étudiant en cas d'absence prolongée et prévoir, le cas échéant, des modalités d'encadrement pendant cette période.
- établir avec l'étudiant un plan d'action en cas de difficultés dans l'avancement du travail ;
- lire et corriger dans un délai raisonnable les différentes versions des textes de l'étudiant, selon l'entente convenue.
- évaluer les progrès de l'étudiant dans l'avancement du travail.
- accorder toute l'attention requise au travail de l'étudiant et faire preuve de diligence dans la supervision de ses recherches.
- offrir à l'étudiant des conseils constructifs.
- faire preuve de souplesse et être sensible aux dimensions personnelles susceptibles d'influencer la progression de l'étudiant (ex. une situation familiale, un problème de santé, etc.).
- prendre connaissance des politiques et règlements de HEC Montréal et les respecter.

➔ Puisque l'un des objectifs d'apprentissage du programme de M. Sc. est le développement de l'autonomie dans la production d'un travail majeur, le rôle du directeur doit s'exercer en laissant l'étudiant prendre certaines initiatives pour rendre compte de sa progression, solliciter des rencontres s'il a besoin de conseils, etc. En ce sens, il ne doit pas être omniprésent, imposer un sujet de mémoire ou de projet, dire systématiquement à l'étudiant quoi faire, ni surveiller en permanence son travail. Il appartient à l'étudiant de se prendre en main.

[4] Rappel : Un projet supervisé compte pour 9 crédits, ce qui correspond à 405 heures de travail consacrées à cette activité et il se déroule généralement en une session. Le mémoire est une activité de 24 crédits, donc environ 1080 heures qui s'échelonnent habituellement sur deux sessions.

➔ Nonobstant le paragraphe précédent, le directeur doit participer activement à la définition du projet avant de l'accepter. C'est particulièrement vrai pour des projets en organisation dont les livrables et les conditions de réalisation doivent parfois être négociés avec le mandataire. Le directeur est la personne la mieux placée pour évaluer l'ampleur du travail à effectuer et le cerner au regard des ressources disponibles, des compétences de l'étudiant et des exigences du programme de M. Sc.

➔ Il participe aussi à l'élaboration d'une entente de collaboration dans le cas d'un projet supervisé ou du plan d'études et à sa mise à jour périodique dans le cas d'un mémoire. En validant ces documents, le directeur du mémoire ou du projet supervisé s'engage à soutenir la réalisation de cette entente ou de ce plan, si l'étudiant déploie les efforts requis.

➔ Dans la relation d'encadrement, le professeur a un rôle pédagogique. S'il doit être sensible aux éléments personnels pouvant influencer la progression de l'étudiant, il ne peut se substituer à un conseiller financier, un conseiller en orientation ou un psychologue. Un étudiant qui vit une situation particulière indépendante de la relation d'encadrement, susceptible d'affecter la progression de ses études, doit communiquer sans hésiter avec les Services à la communauté étudiante qui pourront lui fournir l'aide requise.

2.3 Les responsables de la spécialisation

Le responsable de la spécialisation a la responsabilité de guider l'étudiant dans l'ensemble de son cheminement à la M. Sc. Ainsi, le responsable de la spécialisation peut :

- conseiller l'étudiant concernant le cheminement le plus approprié à son profil et à ses objectifs.
- conseiller l'étudiant sur le choix des cours à suivre afin d'acquérir les compétences requises pour réaliser un mémoire ou un projet supervisé dans le domaine voulu.
- indiquer à l'étudiant les membres du corps professoral les plus susceptibles de l'encadrer, compte tenu de son profil et de l'expertise du corps professoral.
- favoriser les échanges entre les professeurs, les maîtres d'enseignement et les étudiants pour exposer ces derniers à une diversité de sujets de mémoire ou de projet supervisé ;
- conseiller l'étudiant dans le choix d'un directeur.
- approuver la description du mémoire ou projet supervisé et le choix du directeur.
- de façon générale, informer les étudiants sur les principales règles administratives[5] : les informer de la structure de leur spécialisation et des délais liés à l'enregistrement de leur sujet de mémoire ou de projet supervisé, mais aussi, dans le cas des étudiants faisant un mémoire, de la nécessité de leur inscription à l'atelier de recherche, et de la soumission de leur plan d'études.

[5] Ou les orienter vers leurs agentes-conseils pour les questions administratives plus précises.

Le responsable de la spécialisation peut également agir à titre de médiateur en cas de litige entre un étudiant et son directeur (voir section 4.2 ci-après), mais il ne peut pas se substituer au directeur. En cas de désaccord entre le responsable et le directeur, c'est l'opinion de ce dernier qui prime.

2.4 Le directeur du programme de M. Sc.

Le directeur du programme a pour objectif de mettre en place les conditions pour assurer la réussite des étudiants et l'atteinte des objectifs d'apprentissage du programme. Ainsi, il lui appartient :

- d'approuver le choix du directeur de recherche, la description du mémoire ou du projet supervisé avant sa réalisation et, dans le cas du mémoire, le plan d'études proposé.
- d'approuver les demandes de rédaction du mémoire ou du projet supervisé dans une autre langue que celle du programme d'études, ainsi que les autorisations de rédaction du mémoire par articles.
- de voir également à la constitution du jury qui procèdera à l'évaluation du mémoire ou du projet supervisé.

Par ailleurs, le directeur du programme peut, dans la mesure où il en est informé, aider un étudiant en difficulté, le référer aux ressources compétentes de HEC Montréal, voire agir à titre de médiateur en cas de litige entre l'étudiant et son directeur. Un étudiant qui éprouve des difficultés ne devrait pas hésiter à communiquer avec le directeur du programme de M. Sc. (voir section 4.3 ci-après).

3 La relation de supervision en étapes

3.1 L'autodiagnostic de l'étudiant

Avant de commencer son travail majeur, l'étudiant doit prendre connaissance de son rôle et de ses responsabilités concernant celui-ci (voir section 2.1). À cette fin, il doit s'interroger sur sa disponibilité, ses dispositions personnelles et l'état d'avancement de son projet :

Questions d'autoévaluation de la disponibilité et de la capacité de réalisation

- Suis-je disponible à temps plein pour réaliser mon mémoire ou mon projet supervisé?
- Mes obligations professionnelles sont-elles limitées?
- Mes obligations personnelles me permettent-elles de consacrer 40 heures par semaine à la réalisation de mon mémoire ou de mon projet supervisé?
- Ai-je les moyens financiers d'assurer ma subsistance sans occuper un emploi rémunéré à temps plein?
- Ai-je un directeur de mémoire ou de projet supervisé prêt à m'encadrer?
- Ai-je établi avec mon directeur une entente de collaboration réaliste?

- Suis-je disponible pour rencontrer mon directeur selon les modalités dont nous avons convenu?
- Ai-je suivi la scolarité requise avant le début de mon travail majeur?
- Ai-je pris connaissance des politiques et règlements de HEC Montréal?

➔ En tant qu'étudiant, si vous avez répondu par la négative à l'une des questions ci-dessus, vous devriez prendre le temps d'évaluer de façon plus approfondie votre disponibilité à l'égard de vos études. Prenez le temps d'en discuter avec votre directeur pour vous assurer que le temps imparti à vos obligations vous permet de progresser adéquatement dans votre mémoire ou votre projet. Les Services à la communauté étudiante peuvent également vous aider à trouver les ressources pour financer vos études. Le cas échéant, vous devrez peut-être reporter le moment de réalisation de ce travail majeur. En aucun cas les exigences du programme ne peuvent être diminuées pour accommoder une moindre disponibilité, mais l'échéancier de réalisation pourrait être révisé.

Questions d'autoévaluation des dispositions personnelles

- Ai-je établi les raisons pour lesquelles je fais un mémoire ou un projet supervisé?
- Ai-je la discipline personnelle pour accorder à mon mémoire ou mon projet supervisé toute l'attention requise?
- Ai-je la capacité à refuser des propositions intéressantes, mais qui auraient pour effet de nuire à la progression dans mes études?
- Ai-je l'autonomie suffisante pour remettre les livrables conformément aux modalités décidées avec mon directeur?
- Ai-je les compétences requises pour réaliser les activités prévues selon l'entente de collaboration?
- Suis-je réceptif aux conseils et aux suggestions?
- Ai-je l'esprit dégagé de toute préoccupation importante qui nuirait à la progression de mon travail majeur (ex. : une situation personnelle ou familiale, une condition de santé physique et mentale, un problème d'éloignement, un sentiment d'isolement, etc.)?

➔ En tant qu'étudiant, si vous avez répondu par la négative à l'une des questions ci-dessus, vous devriez prendre le temps d'évaluer les obstacles personnels qui risquent de nuire à l'avancement de vos études. Vous pouvez contacter les Services à la communauté étudiante qui peuvent mettre à votre disposition une série d'outils en soutien à votre réussite. Vous devriez également en parler à votre directeur qui pourra envisager avec vous des solutions de mise à niveau de vos compétences, par exemple en matière de rédaction ou d'analyse de données.

3.2 Le choix par l'étudiant de son sujet et de son directeur

La décision la plus cruciale qu'un étudiant aura à prendre durant ses études de M. Sc. est le choix de son sujet de mémoire ou de projet supervisé. Le meilleur conseil est de choisir un sujet qui le passionne. Dans les meilleures conditions, un étudiant travaillera entre 4 et 8 mois[6] à temps plein sur ce sujet, il est donc primordial qu'il l'intéresse dès le départ. D'autres critères peuvent être considérés, comme la compétence de l'étudiant sur le sujet ou son utilité pour ses objectifs futurs (par exemple, ses objectifs professionnels).

La deuxième décision la plus importante est le choix de son directeur. Il est de la responsabilité de l'étudiant de trouver un directeur qui sera en mesure d'encadrer adéquatement son mémoire ou son projet.

Pour savoir qui peut agir à titre de directeur de votre travail majeur en fonction de votre cheminement, veuillez consulter l'annexe 1.

Les principaux critères pour le choix du directeur sont :

- l'expertise par rapport au domaine d'intérêt de l'étudiant.
- la disponibilité.
- la compatibilité sur le plan des objectifs, des méthodes de travail, des attentes.

Un étudiant peut utiliser plusieurs approches pour identifier un directeur :

- contacter le responsable de sa spécialisation afin qu'il lui indique les membres du corps professoral s'intéressant aux mêmes sujets que lui.
- consulter les pages du corps professoral sur le site web de HEC Montréal.
- parler à ses collègues étudiants et consulter son association étudiante qui pourra le référer à d'autres collègues de sa spécialisation.
- soumettre son idée de mémoire ou de projet supervisé aux membres du corps professoral qui enseignent à la M. Sc. et leur demander conseil.
- s'inscrire, si possible, à un cours donné par toute personne habilitée à diriger des travaux majeurs au programme de la M. Sc. qu'il aimerait avoir comme directeur de son mémoire ou de son projet supervisé.

Lorsque l'étudiant a ciblé un directeur potentiel susceptible d'encadrer son travail, il devrait aller le rencontrer pour lui présenter ses domaines d'intérêt et s'informer sur ses projets en cours. Cette rencontre permettra de vérifier sa disponibilité et, surtout, la bonne entente qui pourrait favoriser la réussite de la relation d'encadrement.

[6] Selon qu'il s'agisse d'un projet supervisé ou d'un mémoire.

➔ N'hésitez pas à parler à plusieurs membres du corps professoral et à vous accorder un temps de réflexion avant de choisir un directeur, mais assurez-vous de les tenir tous informés de votre choix final. Le simple fait de parler de votre mémoire ou de votre projet supervisé à toute personne habilitée à diriger votre mémoire ou votre projet supervisé ne vous engage à rien ; il est tout à fait normal de rencontrer plusieurs membres du corps professoral avant de faire votre choix final.

Les professeurs, les maîtres d'enseignement et les postdoctorants ne sont pas obligés d'encadrer tous les étudiants qui les sollicitent ; ils doivent notamment s'assurer qu'ils possèdent l'expertise et la disponibilité requises pour ce travail. Ainsi, il est possible que certains d'entre eux refusent d'encadrer un étudiant. Si cela survient de façon répétée, l'étudiant devrait contacter son responsable de spécialisation pour évaluer les options qui s'offrent à lui. Par exemple, le responsable de spécialisation pourrait suggérer à l'étudiant de communiquer avec toute personne habilitée à l'encadrer, même si celle-ci fait partie d'un autre département. Il pourrait aussi lui proposer des idées pour modifier son projet initial pour mieux l'arrimer aux expertises des personnes pouvant l'encadrer.

L'étudiant doit également garder en tête que le directeur qu'il choisira a de multiples engagements qui le tiennent très occupé. Il est donc de sa responsabilité de respecter ses engagements et d'informer son directeur de tout changement susceptible d'affecter sa progression. Il est également de sa responsabilité de rester en communication régulière avec son directeur ; l'étudiant ne peut pas toujours espérer que son directeur le contacte pour s'informer de sa progression. L'étudiant est fortement encouragé à prendre aussi des initiatives pour organiser des rencontres avec le directeur pour assurer le suivi et la progression de ses travaux. De la même façon, un étudiant ne peut pas espérer que son directeur soit disponible pour répondre rapidement et en tout temps à ses demandes, surtout s'il a, de son côté, négligé de le tenir au courant de l'avancement de son projet.

La codirection est une possibilité à envisager si le projet de recherche exige une expertise complémentaire à celle du directeur. Elle devrait être initiée par le directeur avant que le mémoire ou le projet supervisé ne soit entamé. Il proposerait ainsi un collègue de son département, d'un autre département, ou encore, exceptionnellement, d'un autre établissement universitaire. Ce choix se ferait selon les besoins et les expertises nécessaires à la réalisation du projet de recherche. Lors d'une codirection, l'étudiant doit s'assurer que les codirecteurs sont informés de tous les échanges pour assurer une bonne coordination du projet.

La clarification de l'échéancier et des livrables par l'entremise du plan d'études ou de l'entente de collaboration constitue un outil précieux pour assurer une compréhension commune des engagements entre le directeur et son étudiant. L'actualisation de ce document soutient aussi la qualité de la relation tout au long du parcours d'encadrement.

3.3 La décision d'encadrer un étudiant

Le choix d'encadrer un étudiant pendant son mémoire ou son projet est une décision importante qui engage personnellement le directeur. Il est donc de sa responsabilité de choisir les mémoires

et les projets qu'il accepte de diriger ; il peut ainsi demander un temps de réflexion avant de prendre sa décision. Les principaux critères de décision sont :

- Son expertise dans le domaine d'intérêt de l'étudiant.
- sa disponibilité.
- la compatibilité avec l'étudiant sur le plan des objectifs, des méthodes de travail, des attentes.

Bien que les directeurs adaptent leur style de supervision à la personnalité, aux besoins et à la motivation de l'étudiant, ils privilégient habituellement une approche. Les études[7] ont permis de dégager trois approches en matière de supervision d'étudiants de cycles supérieurs :

- l'approche directive, qui consiste à donner des lignes directrices et des instructions relativement précises à l'étudiant.
- l'approche collaborative, dans laquelle le professeur ou le maître d'enseignement guide l'étudiant dans un processus de résolution de problème tout en s'assurant qu'il demeure centré sur celui-ci.
- l'approche non directive, selon laquelle le professeur ou le maître d'enseignement favorise l'exposition de l'étudiant à différentes expériences qui lui permettront de découvrir ses propres solutions aux problèmes qui se présentent.

Le directeur ne devrait pas hésiter à être clair concernant le style de supervision qu'il privilégie. Évidemment, au fil du parcours de l'étudiant, il pourra juger nécessaire de modifier son approche afin de s'assurer de choisir la combinaison la plus appropriée pour permettre à l'étudiant de progresser.

L'encadreur peut également poser des conditions avant d'accepter de diriger les travaux d'un étudiant. Par exemple, il peut imposer que l'étudiant suive un cours spécifique avant de commencer son projet, ou encore qu'il réalise certaines parties du projet avant une date d'échéance précise. Cependant, ces conditions ne doivent pas avoir pour effet de limiter indûment la progression des études.

➔ En tant que directeur de mémoire ou de projet supervisé, il est important que vous communiquiez clairement vos attentes et vos critères d'évaluation avant d'accepter d'encadrer un étudiant. Si vous avez des doutes concernant la faisabilité ou les limites du projet, c'est également le moment de les exprimer. Ainsi, si l'étudiant décide de travailler avec vous, il le fera en toute connaissance de cause.

[7] Glickman, C. D., S. P. Gordon, & J. M. Ross-Gordon (2013). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, 9th Ed., London, Pearson, 480 p.

3.4 L'entente de collaboration

Lorsque l'étudiant a trouvé son directeur, que celui-ci a accepté de le diriger et que tous deux se sont entendus sur le sujet de mémoire ou de projet supervisé, il est souhaitable de préciser les attentes mutuelles afin de s'assurer qu'ils aient une bonne entente, et de réduire d'entrée de jeu toute ambiguïté sur les responsabilités de chacun. L'entente de collaboration concrétise plusieurs de ces éléments, mais la clarification de plusieurs points additionnels pourra améliorer la discussion nécessaire entre l'étudiant et son directeur, au début de la relation d'encadrement.

Les sujets abordés portent sur :

- Le contenu du projet :
  - La délimitation et ampleur du projet, en fonction des exigences du programme et des ambitions de l'étudiant (ex. volonté de poursuivre ses études au doctorat, volonté de travailler dans un domaine).
  - Les réalisations attendues de la part de l'étudiant.
  - Les étapes de réalisation et échéancier.
  - Le format des livrables.
  - Les relations avec l'organisation (ou le terrain) où se déroule le mémoire ou le projet.
  - Les dispositions relatives à l'éthique de la recherche sur les êtres humains (voir le site du Comité d'éthique de la recherche).
- Les modalités d'encadrement :
  - La clarification des attentes mutuelles.
  - La clarification des tâches et responsabilités de chacun.
  - Le format et la fréquence des échanges et des rencontres.
  - La disponibilité et l'autonomie attendues.
  - L'ampleur de l'effort attendu de la part de l'étudiant.
  - Les dispositions en cas d'absence prolongée de part et d'autre.
  - Les dispositions en cas de non-respect des engagements.
  - Les dispositions en cas de mésentente ou de litige.
- Les ressources à la disposition de l'étudiant :
  - Les ressources pédagogiques (ex. identification des principaux écrits sur le sujet).
  - Les ressources matérielles (ex. accès à un bureau).
  - Les ressources informationnelles et pédagogiques (ex. bibliothèque, centre de formation en langues des affaires, logiciels).
  - Les ressources financières (ex. bourse de l'École ou d'organismes subventionnaires).

Selon les situations, d'autres éléments spécifiques peuvent être précisés à l'étape de la clarification des attentes :

- L'intégration de l'étudiant dans une équipe ou un projet de recherche.

- Les dispositions particulières dans le cadre d'une recherche subventionnée ou contractuelle.
- Les dispositions particulières concernant la propriété intellectuelle.
- La participation à des séminaires de recherche, des colloques ou des congrès.
- La participation à des publications.
- Le soutien financier de la part du directeur.

Les attentes ainsi clarifiées constituent une entente de collaboration qui est habituellement verbale. Pour le cas des mémoires, les livrables, l'échéancier et les principales modalités doivent être formalisés dans un plan d'études. Ce plan doit faire l'objet d'une révision périodique et, si nécessaire, être modifié pour s'adapter aux situations particulières pouvant survenir. Pour préparer une entente de collaboration ou le plan d'études, et plus largement pour clarifier les attentes mutuelles, nous avons préparé les annexes 2 et 3 de manière à aider l'étudiant à identifier les sujets potentiels à aborder avec son directeur.

3.5 La réalisation du mémoire ou du projet supervisé

Une fois les attentes clairement précisées, l'étudiant peut passer à la réalisation de son travail. Pour s'assurer que le déroulement soit conforme à ce qui a été planifié, le directeur du mémoire ou du projet supervisé et l'étudiant doivent communiquer de façon efficace, optimiser les rencontres et procéder à des évaluations régulières de la progression du travail.

Communication efficace

Le succès de la relation de supervision dépend beaucoup de la communication, en personne ou à distance. Certains principes peuvent favoriser l'établissement d'une communication claire et efficace :

- prévoir des rencontres régulières et s'y tenir.
- éviter de n'avoir que des communications à distance (par téléphone, par courriel ou par vidéoconférence) et opter plutôt pour une alternance de rencontres et de communications électroniques.
- rédiger des comptes rendus réguliers de l'état d'avancement des travaux.
- rédiger les comptes rendus des rencontres (ou des conversations téléphoniques) afin de s'assurer de la bonne compréhension des choses.
- ne pas hésiter à questionner, à reformuler, à préciser sa pensée.
- rédiger dans un langage clair les instructions (du directeur pour son étudiant) et les questions (de l'étudiant à son directeur).
- privilégier les communications directes entre l'étudiant et le directeur, et ne faire intervenir une tierce personne dans la relation, que dans le cas où les communications directes n'ont pas permis de remédier à un enjeu lié à la relation d'encadrement.

- éviter de laisser l'autre sans réponse en communiquant brièvement, quitte à donner une date ultérieure pour une réponse plus développée, plutôt que de laisser l'autre attendre.
- tenir compte, le cas échéant, des différences culturelles ou langagières.

Optimisation des rencontres

La réalisation du travail majeur représente une grande charge de travail et un investissement personnel important pour l'étudiant. Il s'agit également d'un engagement significatif, en termes de temps, du directeur de mémoire ou de projet supervisé qui a, par ailleurs, de multiples engagements. L'un et l'autre ont donc tout intérêt à optimiser leurs rencontres afin qu'elles soient productives. À cette fin, il est recommandé :

- de s'entendre sur un calendrier de rencontres, qui laisse place aux rencontres ponctuelles lorsqu'une situation le justifie.
- de laisser à l'étudiant la responsabilité de confirmer les rencontres prévues.
- de se préparer en avance en mettant par écrit les questions et les points à aborder (voir Annexe 2).
- de remettre d'avance, dans un délai convenu et suffisant, les documents à lire et à commenter.
- de faire un suivi écrit des rencontres.

Évaluations régulières

Un des éléments les plus importants contribuant au succès de la rédaction d'un travail majeur consiste en des évaluations régulières des progrès réalisés. Celles-ci doivent être assez fréquentes pour cibler et corriger rapidement tout problème susceptible de nuire à la progression du travail. Elles peuvent avoir lieu à l'occasion d'une rencontre régulière, permettant ainsi d'aller au-delà des réponses aux questions ponctuelles de l'étudiant. Elles permettent :

- de s'assurer d'une progression continue de l'étudiant.
- de discuter franchement des difficultés vécues.
- d'aborder les problèmes perçus et définir conjointement les mesures correctives, si nécessaires .
- de rappeler les attentes réciproques.
- d'ajuster le projet initial, le cas échéant.

À diverses étapes préalablement établies, l'étudiant soumet à son directeur des textes (plans de sections, portions de chapitres ou chapitres entiers), sur lesquels il s'attend à recevoir une

rétroaction précise dans un délai convenable. Il est souhaitable de s'entendre au préalable sur différentes dimensions de ces évaluations :

- Le statut du document déposé : le directeur souhaite-t-il recevoir des esquisses de plan, des ébauches de textes commentées, des versions relativement avancées, des textes jugés définitifs avant le dépôt?
- La mise en forme : le directeur souhaite-t-il recevoir des versions en mode brouillon, des versions ayant été soumises à une correction orthographique, des versions avec une mise en page finale?
- Le niveau de rétroaction : s'agit-il d'une révision rapide d'un texte ayant été présenté à plusieurs reprises, d'une correction en profondeur incluant le fond et la forme, d'une vérification précise à propos de certains éléments précis du texte?
- La rapidité de la rétroaction : l'échéance donne-t-elle suffisamment de temps au directeur pour la lecture requise du niveau de rétroaction attendu?

Dans la majorité des situations, l'étudiant doit s'attendre à déposer plusieurs versions de ses documents. L'habilitation au métier de chercheur se fait par compagnonnage. Les corrections et les remises en question sont inhérentes au processus de préparation d'un mémoire ou d'un projet supervisé. L'étudiant doit faire valoir son point de vue, sa démarche, et doit avant tout rester ouvert aux commentaires et aux demandes d'un chercheur plus expérimenté que lui.

4 Que faire en cas de mésentente?

Malgré toutes les précautions prises, il arrive que se manifestent des divergences de point de vue ou des incompréhensions lors de la réalisation du travail majeur. Il est crucial d'intervenir que cela ne se dégénère en un conflit plus sérieux.

Cette intervention se fait en plusieurs étapes.

4.1 La communication entre le directeur et l'étudiant

La première étape de règlement d'un différend est d'aborder sans attendre la source de la mésentente. Pour éviter les malentendus dans la communication, il est préférable de prévoir une rencontre en personne. Elle peut être organisée à l'initiative du directeur ou de l'étudiant. Cette rencontre a pour but :

- d'établir clairement la source de la mésentente.
- de distinguer les faits objectifs des perceptions, afin d'éviter que ces dernières ne soient source de malentendu.
- de rappeler les attentes et les engagements réciproques.
- d'ajuster l'entente de collaboration, le cas échéant.
- de s'entendre concernant la suite du travail.

➔ Avant d'aller plus loin dans vos démarches, vous devez faire part à votre directeur de votre malaise face à la mésentente, réelle ou perçue. Ce n'est pas une démarche agréable, mais elle démontre votre motivation et votre engagement à réaliser votre travail majeur. Vous n'avez pas à craindre d'éventuelles répercussions négatives (ex. mauvaise note) si vous gérez la situation avec professionnalisme, c'est-à-dire en vous appuyant sur des faits objectifs et sur l'entente de collaboration.

4.2 Le recours au responsable de la spécialisation

Dans le cas d'un conflit plus sérieux ou qui persiste, il est possible de faire appel au responsable de la spécialisation afin qu'il agisse comme personne-ressource. Le cas échéant, le responsable de spécialisation pourra conseiller au directeur et à l'étudiant de mettre fin à la relation et pourra orienter l'étudiant dans le choix d'un nouveau directeur. Si le responsable de spécialisation estime que la situation est trop délicate pour qu'il puisse agir comme médiateur, il pourra recommander l'étudiant au directeur du programme.

➔ N'hésitez pas à communiquer avec votre responsable de spécialisation pour obtenir des conseils sur la façon de gérer une situation que vous jugez délicate. Il pourrait s'avérer un sage conseiller pour comprendre le point de vue de votre directeur. Soyez assuré que vos démarches resteront confidentielles et que le responsable de spécialisation n'agira pas si vous ne lui avez pas donné votre accord. Votre responsable de spécialisation saura également vous recommander aux personnes compétentes, s'il juge que la situation que vous lui soumettez le requiert.

4.3 Le recours au directeur du programme

Lorsque la relation s'est à ce point détériorée, le professeur ou l'étudiant peuvent faire appel au directeur de programme qui exercera un rôle de médiation. Il examinera l'objet du litige et tentera de définir un terrain d'entente entre les parties. Le cas échéant, le directeur du programme pourra conseiller aux parties de mettre fin à la relation et prendra les mesures nécessaires pour que l'étudiant puisse reprendre le cours normal de la réalisation de son projet. En dernière instance, si l'étudiant ou le directeur considèrent ne pas avoir obtenu satisfaction à la suite de toutes ces démarches, ils peuvent contacter l'Ombudsman afin d'obtenir un avis extérieur sur la situation.

Annexe 1
Encadrement des mémoires et projets supervisés

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

Titre	Mémoire	Projet supervisé
Chargé.e de cours	Non	Non
Maître d'enseignement	Codirection	Oui
Professeur.e associé.e	Codirection[8]	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[9]	Codirection	Codirection

[8] 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.

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

Annexe 2
Éléments à aborder lors d'une première rencontre entre étudiant et directeur potentiel, pour la supervision d'un mémoire ou d'un projet supervisé

1. Présentation de l'étudiant

- ☐ Bref CV
- ☐ Liste des cours déjà suivis et relevé de notes
- ☐ Planification des cours de M. Sc. à suivre (incluant les cours de préparation ou de propédeutique)
- ☐ Attentes concernant l'échéancier de rédaction du mémoire ou du projet supervisé
- ☐ Contraintes particulières susceptibles d'affecter la réalisation du travail ou du projet (ex. travail, responsabilités familiales)

2. Présentation du directeur potentiel pour encadrer le mémoire ou le projet supervisé de l'étudiant

- ☐ Domaines d'expertise (cours enseignés, publications, mémoires ou projets supervisés)
- ☐ Projets de recherche en cours (subventionnés ou non)
- ☐ Autres encadrements de mémoires ou de projets supervisés en cours
- ☐ Disponibilité pour l'encadrement

3. Discussion sur le projet de mémoire ou de projet supervisé

- ☐ Motivation de l'étudiant pour le sujet
- ☐ Compétence de l'étudiant (ex., cours suivis en lien avec le sujet)
- ☐ Adéquation du sujet avec le domaine d'expertise ou l'intérêt du directeur potentiel
- ☐ Réalisme du projet (compte tenu de la nature du projet et des contraintes de chacun)
- ☐ Flexibilité de l'étudiant concernant le sujet ou au plan de travail

4. Discussion sur le plan de travail

- ☐ Énumération des étapes du travail à accomplir
- ☐ Discussion sur les responsabilités de chacun à chaque étape (ex. trouver un terrain)
- ☐ Discussion sur les exigences du directeur à chaque étape
- ☐ Proposition d'un plan de travail préliminaire

5. Discussion sur les modalités d'encadrement

- ☐ Clarification des tâches et responsabilités de chacun
- ☐ Entente sur le format et la fréquence des échanges et des rencontres (ex. fréquence des échanges, format, ordre du jour)
- ☐ Clarification de la disponibilité attendue de la part du directeur potentiel et de l'étudiant, ainsi que l'autonomie de ce dernier
- ☐ Clarification de l'ampleur de l'effort attendu de la part de l'étudiant
- ☐ Dispositions en cas d'absence prolongée de part et d'autre
- ☐ Dispositions en cas de non-respect des engagements
- ☐ Entente sur l'intégration de l'étudiant dans une équipe ou un projet de recherche

Annexe 3
Éléments à aborder dans une entente de collaboration

1. Présentations

- ☐ Présentation de l'étudiant (CV, relevé de notes, liste des cours à suivre)
- ☐ Présentation du directeur (domaine d'expertise)

2. Contenu du projet

- ☐ Objectifs du projet
- ☐ Ampleur du projet (ex., étapes à réaliser par l'étudiant, profondeur de l'analyse attendue)
- ☐ Réalisations attendues (ou livrables attendus) de la part de l'étudiant
- ☐ Étapes de réalisation
- ☐ Entente préliminaire sur un échéancier
- ☐ Relations avec l'organisation ou le terrain où se déroule le mémoire ou le projet
- ☐ Dispositions relatives à l'éthique de la recherche sur les êtres humains (ex. insertion du projet au sein d'un programme de recherche déjà approuvé)

3. Modalités d'encadrement

- ☐ Clarification des tâches et responsabilités de chacun
- ☐ Entente sur le format et la fréquence des échanges et des rencontres (ex. fréquence des échanges, format, ordre du jour)
- ☐ Clarification de la disponibilité attendue de la part du professeur et de l'étudiant, ainsi que l'autonomie attendue de la part de l'étudiant
- ☐ Clarification de l'ampleur de l'effort attendu de la part de l'étudiant
- ☐ Dispositions en cas d'absence prolongée de part et d'autre
- ☐ Dispositions en cas de non-respect des engagements
- ☐ Entente sur l'intégration de l'étudiant dans une équipe ou un projet de recherche

4. Ressources à la disposition de l'étudiant

- ☐ Ressources pédagogiques (ex. identification des principaux écrits sur le sujet)
- ☐ Ressources matérielles (ex. accès à un bureau)
- ☐ Ressources informationnelles (ex. bibliothèque, centre de formation en langues des affaires, logiciels)
- ☐ Ressources financières (ex. bourse de l'École, bourses d'organismes subventionnaires, salaire négocié avec l'organisation)

5. Autres informations à discuter

- ☐ Dispositions particulières dans le cadre d'une recherche subventionnée ou contractuelle
- ☐ Dispositions particulières concernant la propriété intellectuelle
- ☐ Participation à des séminaires de recherche, des colloques ou des congrès
- ☐ Participation à des publications
- ☐ Soutien financier de la part du directeur

Une première version de ce document a été préparée par la professeure Anne Bourhis en 2014. Par la suite, le document a été amendé par la direction de la M. Sc. en 2017, 2020, 2021 et 2026.