

**HEC MONTRÉAL**

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

# **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 : février 2020**

## Table des matières

Préambule .....	1
1. Les compétences développées .....	1
2. Les rôles et responsabilités .....	3
2.1. L'étudiant.....	3
2.2. Le directeur de mémoire ou de projet .....	4
2.3. Les responsables de la spécialisation .....	5
2.4. Le directeur du programme de M. Sc. ....	5
3. La relation de supervision en étapes.....	6
3.1. L'autodiagnostic de l'étudiant .....	6
3.2. Le choix par l'étudiant de son sujet et de son directeur .....	7
3.3. La décision d'encadrer un étudiant .....	9
3.4. L'entente de collaboration .....	10
3.5. La réalisation du mémoire ou du projet supervisé.....	11
4. Que faire en cas de mésentente? .....	13
4.1. La communication entre le directeur et l'étudiant .....	13
4.2. Le recours au responsable de la spécialisation .....	14
4.3. Le recours au directeur du programme.....	14
Annexe 1 : Éléments à aborder dans une entente de collaboration.....	15
Annexe 2 : Éléments à aborder lors d'une première rencontre étudiant – professeur.....	16

## Préambule

Ce guide a pour objectif d'aider les étudiants<sup>1</sup> 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 et 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 Prigent (2001)<sup>2</sup> et les guides de l'Université Laval<sup>3</sup>.

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 ou un projet supervisé. Les maîtres d'enseignement sont également autorisés à diriger un projet supervisé. 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 orange (étudiants) ou bleue (corps professoral).

## 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, ce

---

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

<sup>2</sup> Prigent, R. (2001) : *L'encadrement des travaux de mémoire et de thèse : conseils pédagogiques aux directeurs de recherche*, Montréal, Presses inter Polytechnique, 78 p.

<sup>3</sup> 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](http://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](http://www1.fes.ulaval.ca/cheminement/pdf/directeur_maitrise.pdf).

travail majeur permet de démontrer que l'étudiant atteint les buts et objectifs d'apprentissage suivants<sup>4</sup> :

- **But 1** : L'étudiant acquiert des connaissances approfondies dans un domaine de spécialisation des sciences de la gestion<sup>5</sup>.
  - **Objectif 1.1** : L'étudiant maîtrise les connaissances essentielles à son domaine de spécialisation.
  - **Objectif 1.2** : L'étudiant disserte sur les préoccupations actuelles de son domaine de spécialisation.
- **But 2** : L'étudiant maîtrise la démarche scientifique lui permettant de faire de la recherche en sciences de la gestion.
  - **Objectif 2.1** : L'étudiant évalue en profondeur la littérature scientifique ou professionnelle pertinente à son domaine.
  - **Objectif 2.2** : L'étudiant applique les rudiments méthodologiques propres à une démarche intellectuelle rigoureuse dans son domaine de spécialisation.
  - **Objectif 2.3** : L'étudiant utilise une démarche intellectuelle rigoureuse pour générer des résultats pertinents.
- **But 3** : L'étudiant fait preuve d'esprit critique.
  - **Objectif 3.1** : L'étudiant rédige un travail synthèse en utilisant des arguments provenant de différentes écoles de pensée.
  - **Objectif 3.2** : L'étudiant rédige un travail majeur comportant une analyse critique des savoirs existants.
- **But 4** : L'étudiant fait preuve d'autonomie dans la production d'un travail majeur.
  - **Objectif 4.1** : L'étudiant fait preuve d'autonomie dans la planification d'un travail majeur.
  - **Objectif 4.2** : L'étudiant utilise des sources variées d'informations reliées à une problématique faisant l'objet d'un travail majeur.
  - **Objectif 4.3** : L'étudiant met en œuvre les moyens lui permettant de résoudre les problèmes afférents à la réalisation d'un travail majeur.
- **But 5** : L'étudiant est un communicateur efficace.
  - **Objectif 5.1** : L'étudiant rédige un travail majeur de grande qualité.
  - **Objectif 5.2** : L'étudiant présente oralement de manière professionnelle et efficace.
- **But 6** : L'étudiant adopte un comportement éthique et professionnel.
  - **Objectif 6.1** : L'étudiant est conscient des enjeux éthiques et en tient compte dans ses pratiques (par ex : respect de la propriété intellectuelle, confidentialité, CER).
  - **Objectif 6.2** : L'étudiant adopte un comportement professionnel (par ex : respect des engagements, communication adéquate, courtoisie).

---

<sup>4</sup> Les objectifs 3.1 («L'étudiant rédige un travail synthèse en utilisant des arguments provenant de différentes écoles de pensée»), 5.2 («L'étudiant présente oralement de manière professionnelle et efficace») et 6.2 («L'étudiant respecte les règles éthiques en recherche») ne sont pas évalués au moyen de la production du travail majeur.

<sup>5</sup> L'objectif 1.1 se décline en différentes versions pour chacune des spécialisations en précisant les thématiques de connaissances spécifiques à la discipline.

## 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 encore l'inscription à l'atelier de recherche, l'enregistrement du sujet de mémoire et le dépôt du plan d'études.
  - ➔ Par exemple, aucun projet supervisé en organisation ne peut débuter tant que l'étudiant n'est pas inscrit, ce qui implique qu'il a rempli les formulaires requis (approbation, protocole de confidentialité, CER, etc.) et payé ses frais de scolarité. Les frais de scolarité offre une protection essentielle à l'étudiant en cas de problème dans l'organisation (par ex. accident de travail). Il est aussi de la responsabilité de l'étudiant de déclarer son projet au Comité d'éthique de la recherche, si nécessaire, et de se conformer aux règles d'éthique auxquelles HEC Montréal s'est engagée 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 ;
- être disponible pour consacrer le temps requis à l'encadrement de l'étudiant (en fonction, notamment du nombre d'étudiants supervisés à la même période, du nombre de cours enseignés ou des projets de recherche en cours) ;
- aider l'étudiant à définir un projet de travail majeur qui correspond aux objectifs de l'étudiant et aux exigences du programme de M. Sc. ;
- décider avec l'étudiant des modalités de l'encadrement, par exemple 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 son étudiant en cas d'absence prolongée et prévoir, le cas échéant, les 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 écrits 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 travaux ;
- 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. : situation familiale, 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 place à l'autonomie de l'étudiant. 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.

➔ Nonobstant le paragraphe précédent, le directeur doit participer activement à la définition du projet de travail majeur avant de l'accepter. C'est particulièrement vrai 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 au regard des ressources disponibles, des compétences de l'étudiant et des exigences du programme de M. Sc.

- ➔ Il participe aussi à l'élaboration du plan d'études et à sa mise à jour périodiquement. En validant le plan d'études de l'étudiant, le directeur du mémoire ou du projet supervisé s'engage à soutenir la réalisation 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 de carrière ou un psychologue. Un étudiant qui vit une situation particulière indépendante de la relation d'encadrement, mais qui est susceptible d'affecter la progression dans ses études, doit communiquer sans hésiter avec les [Services aux étudiants](#) 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 quant au cheminement le plus approprié à son profil et à ses objectifs ;
- conseiller l'étudiant quant au 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 du profil de l'étudiant et de l'expertise des professeurs et des maîtres d'enseignement ;
- organiser des rencontres 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 ainsi que, pour les étudiants inscrits au mémoire, le contenu du plan d'études et ;
- de façon générale, informer les étudiants sur les règles administratives et les inviter à respecter les délais liés à l'enregistrement de leur sujet de mémoire ou de projet supervisé, l'inscription de l'atelier de recherche ainsi qu'à la soumission du plan d'études.

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 à 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 (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 aux étudiants](#) 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. : situation personnelle ou familiale, condition de santé physique et mentale, éloignement, réseau social, 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 aux étudiants](#) 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 encore 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<sup>6</sup> 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 choisir un membre du corps professoral<sup>7</sup> qui sera en mesure d'encadrer adéquatement son mémoire ou son projet. Les principaux critères de choix sont :

---

<sup>6</sup> Selon qu'il s'agisse d'un projet supervisé ou d'un mémoire.

- l'expertise du professeur ou du maître d'enseignement dans le domaine d'intérêt de l'étudiant ;
- sa disponibilité ;
- la compatibilité entre le professeur ou le maître d'enseignement et l'étudiant 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 la 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 des professeurs et des maîtres d'enseignement qu'il aimerait avoir comme superviseur.

Lorsque l'étudiant a ciblé quelques professeurs et/ou maîtres d'enseignement susceptibles d'encadrer son travail, il devrait aller les rencontrer pour leur présenter ses domaines d'intérêt et s'informer sur leurs projets en cours. Cette rencontre permettra de vérifier la disponibilité de chacun des professeurs et des maîtres d'enseignement et, surtout, la compatibilité entre l'étudiant et un professeur ou un maître d'enseignement.

➔ 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 un professeur ou à un maître d'enseignement ne constitue pas un engagement à le choisir comme directeur ; vous avez le droit de rencontrer plusieurs membres du corps professoral avant de faire votre choix final.

Les professeurs et les maîtres d'enseignement 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 un professeur ou un maître d'enseignement d'un autre département, ou encore de modifier son projet initial pour qu'il corresponde mieux aux expertises du corps professoral de la spécialisation.

L'étudiant doit également garder en tête que le directeur qu'il choisira a, par ailleurs, de multiples engagements qui le tiennent très occupé. Il est donc de la responsabilité de l'étudiant de respecter les engagements qu'il a pris 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 espérer que son directeur le contacte s'il ne donne pas signe de vie pendant un long moment. 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 clarification de l'échéancier et des livrables par l'entremise du plan d'études constitue un outil précieux pour assurer une compréhension commune des engagements entre le directeur et son étudiant. L'actualisation du plan d'études, par le biais des rapports d'avancement, 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 professeur ou le maître d'enseignement. 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 entre l'étudiant et le professeur ou le maître d'enseignement sur le plan des objectifs, des méthodes de travail, des attentes.

Bien que les membres du corps professoral adaptent leur style de supervision à la personnalité, aux besoins et à la motivation de l'étudiant, ils privilégient habituellement une approche. Les études<sup>8</sup> 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 le problème ;
- 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 professeur ou le maître d'enseignement ne devrait pas hésiter à être clair quant au style de supervision qu'il privilégie. Évidemment, au fil du parcours de l'étudiant, le professeur ou le maître d'enseignement 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.

Un professeur ou un maître d'enseignement peut également poser des conditions avant d'accepter d'encadrer 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

---

<sup>8</sup> Glickman, C. D., S. P. Gordon, & J. M. Ross-Gordon (2013). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, 9th Ed. London, Pearson, 480 p.

avant une date d'échéance précise. Cependant, ces conditions ne doivent pas avoir pour effet de limiter indûment la progression dans ses 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 quant à la faisabilité ou aux 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 transparence.

### 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 que l'étudiant et le professeur ou le maître d'enseignement soient sur la même longueur d'onde, et de réduire d'entrée de jeu toute ambiguïté sur les responsabilités de chacun. Le plan d'études concrétise plusieurs de ces éléments, mais la clarification de plusieurs points additionnels pourra bonifier 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 :
  - Délimitation et ampleur du projet, en fonction des exigences du programme et des ambitions de l'étudiant (ex. : volonté de poursuivre au doctorat, volonté de travailler dans tel domaine)
  - Réalisations attendues de la part de l'étudiant
  - Étapes de réalisation et échéancier
  - Format des livrables
  - 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 (voir le site du [Comité d'éthique de la recherche](#)).
- Les modalités d'encadrement :
  - Clarification des attentes mutuelles
  - Clarification des tâches et responsabilités de chacun
  - Format et la fréquence des échanges et des rencontres
  - Disponibilité et autonomie attendues
  - 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
  - Dispositions en cas de mésentente ou de litige
- Les 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 et pédagogiques (ex. : bibliothèque, centre de formation en langues des affaires, logiciels)
- 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 :

- Intégration de l'étudiant dans une équipe ou un projet de recherche
- Dispositions particulières dans le cadre d'une recherche subventionnée ou contractuelle
- Dispositions particulières quant à 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

Les attentes ainsi clarifiées constituent une entente de collaboration qui est habituellement verbale, mais les livrables, l'échéancier et les principales modalités sont inclus dans le plan d'études proposé. Le plan d'études doit faire l'objet d'une révision périodique et, si nécessaire, être modifié pour s'adapter aux situations particulières pouvant survenir. Pour préparer le plan d'études, et plus largement pour clarifier les attentes mutuelles, nous avons préparé les annexes 1 et 2 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 majeur. Pour s'assurer que le déroulement soit conforme à ce qui a été planifié, le professeur ou le maître d'enseignement 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 l'efficacité 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) ;
- éviter les intermédiaires et prévoir plutôt des moments de communication directe ;
- éviter de laisser l'autre sans réponse et préférer préciser une date de réponse ultérieure plutôt que de laisser l'autre dans une position d'attente ;

- 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 majeur pour l'étudiant. Il s'agit également d'un investissement significatif en temps pour le professeur ou le maître d'enseignement 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 bien sûr 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. Ces évaluations doivent être assez fréquentes pour cibler et corriger rapidement tout problème susceptible de nuire à la progression du travail. Ces évaluations, qui peuvent avoir lieu à l'occasion d'une rencontre régulière, permettent 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, le cas échéant ;
- de rappeler les attentes réciproques ;
- d'ajuster le projet initial, le cas échéant.

Par ailleurs, à diverses étapes préalablement établies, l'étudiant soumet à son directeur des écrits (plans de sections, portions de chapitres ou chapitres entiers), sur lesquels il s'attend à recevoir une rétroaction rapide et précise. 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 le type de lecture requis par le niveau de rétroaction attendu?

Dans la vaste 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 et sa démarche mais doit avant tout rester ouverts 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 successives.

### 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 le plan de collaboration, le cas échéant ;
- de s'entendre quant à 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 référer 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 référer 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

## 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, de la disponibilité et de l'autonomie attendues 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 quant à 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

## **Annexe 2**

### **Éléments à aborder lors d'une première rencontre étudiant – professeur ou maître d'enseignement**

#### **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 quant à 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 professeur ou du maître d'enseignement**

- ☐ 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 thème
- ☐ Compétence de l'étudiant (ex., cours suivis en lien avec le thème)
- ☐ Adéquation du thème avec le domaine d'expertise ou l'intérêt du professeur ou du maître d'enseignement
- ☐ Réalisme du projet (compte tenu de la nature du projet et des contraintes de chacun)
- ☐ Flexibilité de l'étudiant quant au thème 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 professeur ou maître d'enseignement, de la disponibilité et de l'autonomie attendues 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

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 et en 2020.