

# Thèse professionnelle Manuel de l'étudiant

---

Programmes MS



**ACT THINK IMPACT**

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
L'ESPRIT DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE .....	1
LE SUJET.....	3
LIVRABLES, DATES-LIMITES ET FORMATS.....	3
PROJET DE THÈSE.....	5
LES ÉLÉMENTS INCONTOURNABLES DE LA THÈSE .....	6
STRUCTURE DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE.....	8
RÔLE DU TUTEUR ET CONTACTS.....	8
SOUTENANCE DE THÈSE PROFESSIONNELLE .....	9
NOTE FINALE .....	9
GRILLE D'ÉVALUATION DU PROJET DE THÈSE.....	10
GRILLE D'ÉVALUATION DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE .....	11
GRILLE D'ÉVALUATION DE LA SOUTENANCE DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE .....	15

## INTRODUCTION

En vue de l'obtention d'un diplôme de Mastère Spécialisé, les étudiants doivent rédiger et soutenir avec succès une **Thèse Professionnelle**, qui doit refléter l'enseignement de la formation diplômante suivie. Elle doit traiter un sujet inscrit dans les pratiques professionnelles et s'articuler autour d'une problématique relevant d'une question complexe. **Il s'agit pour les étudiants de transmettre un argumentaire, de structurer un propos, de prendre du recul et de déployer une vision complexe.**

Ce manuel a été conçu pour aider les étudiants à respecter les critères demandés, en les accompagnant tout au long du processus de préparation de la thèse ; en leur expliquant quelles sont les attentes, les exigences de nature académique et administrative et les critères sur lesquels se fonde l'évaluation et en leur fournissant un soutien pour l'application de la méthodologie de recherche apprise dans le cadre du programme.

## L'ESPRIT DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE

La Thèse Professionnelle doit être l'aboutissement du programme de spécialisation des étudiants. Cela représente une opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours du programme à un problème spécifique, de nature professionnelle, relatif à son domaine de spécialisation.

### DÉFINITION DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE

« La thèse professionnelle est un travail de recherche appliquée. Elle porte sur un sujet managérial problématisé, appliqué à un domaine particulier ou à une fonction particulière. Il est orienté vers la pratique et s'appuie en général sur une expérience professionnelle en entreprise de 4 mois minimum, équivalents temps plein, consécutifs ou non. Il contribue à la prise de décisions organisationnelles ou permet d'approfondir un sujet abordé en cours de formation. Le thème traité doit correspondre à une préoccupation réelle des besoins de l'entreprise et s'appuyer sur le corpus de recherche du domaine. Le qualificatif de recherche renvoie à la mobilisation et à l'intégration à l'analyse proposée d'un état de l'art dans le domaine, tant en termes de productions scientifiques que d'une exploitation terrain. Il s'agit pour l'apprenant de démontrer d'une capacité à explorer de manière approfondie un problème en s'appuyant sur des sources et une méthodologie rigoureuse, limitant l'arbitraire et s'appuyant sur des analyses éprouvées. La capacité à investir un sujet, à rechercher et sélectionner l'information au service d'un diagnostic et de recommandations portant sur des problèmes managériaux sont clés. L'enjeu est de déployer une opinion et des préconisations associés à un argumentaire témoignant d'un esprit ouvert et critique. La thèse professionnelle est un travail de recherche constituée des éléments suivants :

- La définition d'une problématique managériale (actuelle et non résolue),
- La proposition d'une analyse structurée et argumentée s'appuyant sur une revue de littérature scientifique,
- Une exploration de terrain (en s'appuyant sur une méthodologie de recherche dont le choix est justifié -quantitative qualitative, ...),
- Des conclusions et des recommandations argumentées sur le problème pratique managérial considéré. »

*Extrait du règlement des Études*

La Thèse Professionnelle est un livrable incontournable qui doit contenir, de préférence, **entre 20.000 et 25.000 mots**. Dans le cas contraire, le nombre de mots devra être approuvé par le Directeur du Programme. Dans leur Thèse Professionnelle, les étudiants doivent aborder une problématique de recherche spécifique ou un déficit de connaissances dans leur domaine de compétence. Le sujet doit concerner leur activité professionnelle et doit être cohérent avec les objectifs du programme. Grâce à leur Thèse Professionnelle, les étudiants doivent pouvoir démontrer qu'ils savent relier les notions théoriques apprises en cours à une problématique réelle professionnelle.

Les étudiants doivent être en mesure de démontrer leur capacité à **développer et rédiger** la Thèse de manière relativement autonome et de collecter et analyser des données d'une manière appropriée à l'exploration d'une problématique de recherche. **Il s'agit bien de développer et analyser des pratiques et non à effectuer une simple narration.**

De fait, la thèse professionnelle est plus qu'un exercice de contrôle de connaissances ; elle apprend à l'étudiant à argumenter et à affirmer son point de vue. Or, à un certain niveau de responsabilité en entreprise, savoir présenter et affirmer son point de vue est inévitable et essentiel.

**Il s'agit d'un document écrit et individuel, donnant lieu à une soutenance orale devant un jury de professionnels (dont le tuteur école) et référents académiques du domaine.**

Elle se construit autour de compétences majeures en termes de forme et de fonds qui sont évaluées selon des critères d'évaluation prédéterminés<sup>1</sup>. Il permet de mesurer **les capacités de forme** :

- d'analyse et de synthèse ;
- à rédiger, transmettre et documenter ;
- à mener à bien un travail d'envergure selon des spécifications préétablies ;
- à structurer un propos écrit : le document s'organise autour d'un fil directeur, la problématique, et montre une progression dans la pensée.

Mais plus encore, il permet de mesurer **des capacités de fonds** :

- à mobiliser des connaissances (acquises ou non) ;
- à définir un sujet en fonction de son actualité et de sa pertinence ;
- à se saisir et à expliciter d'un problème réel et complexe ;
- à formuler des hypothèses ;
- à poser une problématique, une question. Il s'agit d'exprimer et de délimiter un problème, une question à partir du sujet que les étudiants vont résoudre. La problématique propose une lecture particulière, un angle d'entrée spécifique du sujet ;
- à définir et à défendre une position (argumentation) structurée et justifiée. Il s'agit d'assembler le raisonnement par des exemples, des analyses et des théories (en variant ces arguments),
- à sélectionner des concepts, une méthodologie et une littérature en fonction du problème instruit et de situations données,
- Capacité à investiguer le terrain avec les méthodologies requises,
- à proposer des préconisations en adéquation avec les enjeux repérés de ou des organisations.

Les étudiants doivent **développer leur capacité d'explorer et d'évaluer les problèmes de nature managériale** existants et de suggérer des solutions pour les résoudre. Pour ce faire, les étudiants doivent **beaucoup lire et doivent analyser de manière approfondie** l'objet de leur recherche, sans tomber dans le piège qui consiste à copier de grandes quantités d'informations factuelles ou théoriques. La **revue de la littérature** doit être complétée par des entretiens sur le terrain, des enquêtes sur les pratiques, des tests empiriques et une analyse complète, à l'aide des nombreux outils qui ont été présentés dans le cadre du programme de Mastère.

Pour valider la Thèse Professionnelle, les étudiants doivent cibler une **problématique de recherche** ou un déficit de connaissances précis dans leur domaine d'études avec une orientation professionnelle et cohérente avec les objectifs de votre programme suivi.

Deux points sont particulièrement importants pour un diplôme de **Mastère Spécialisé** :

- une analyse critique approfondie des pratiques existantes liées à la problématique et,
- une qualité et une pertinence élevées des recommandations managériales.

Les étudiants travailleront avec **un tuteur de thèse spécialisé** dans des domaines proches des leurs, qui leur apportera son aide concernant la définition du sujet, le format, la structure, la longueur, les citations, la collecte des informations et la rédaction proprement dite de la thèse. Il convient de préciser, toutefois, que le tuteur de thèse a un simple rôle de conseil et que le travail relatif au projet appartient, avant tout, à l'étudiant. En même temps, le Directeur du Programme devra vérifier que le sujet choisi par l'étudiant s'inscrit bien dans les objectifs du programme en vue d'une qualification cohérente.

---

<sup>1</sup> Voir les grilles d'évaluation de la thèse et de sa soutenance en fin de document.

## LE SUJET

### Les types de sujet d'une thèse professionnelle

Le sujet de recherche choisi par l'étudiant doit être **un problème d'actualité, de nature managériale, pour lequel aucune réponse satisfaisante n'a été trouvée à ce jour**. En vue de la désignation du tuteur de thèse, l'étudiant devra sélectionner un domaine d'activité spécifique avant la fin de la période d'enseignements.

### Objectifs personnels

En règle générale, la première étape dans le choix du sujet de la Thèse Professionnelle consiste en l'identification d'un domaine d'intérêt particulier, qui aidera les étudiants à acquérir de nouvelles compétences ou à développer les compétences déjà existantes, qui revêt une valeur spécifique pour eux-mêmes, au niveau individuel, ou pour l'entité/l'entreprise pour laquelle ils travaillent et qui contribuera à orienter leur carrière dans une certaine direction.

Les étudiants doivent définir leurs objectifs individuels et le but de leur projet (recherche d'emploi, développement de leur compétitivité en termes de plan de gestion de carrière, poursuite d'une carrière universitaire, etc.).

La définition du public ciblé par le projet – un employeur existant ou potentiel, un directeur de projet, la communauté professionnelle et/ou académique au sens large – peut constituer un élément utile, pour mieux préciser, dès le départ, le sujet de travail.

Il est important que les étudiants choisissent un sujet qui les intéresse vraiment et qui est porteur de valeur. Le sujet choisi pourra être lié à leur carrière, afin de les aider à se préparer pour de futures opportunités professionnelles. Prendre de l'avance sur la réflexion sur le sujet de la thèse, de manière à aller progressivement sur la définition précise du sujet, sera particulièrement utile à tous les étudiants, et plus particulièrement à ceux qui entreprennent ce type de projet pour la première fois.

### Faisabilité

La deuxième étape consiste à tester la faisabilité du sujet choisi, en prenant en considération les points suivants :

- La disponibilité et l'accès aux données et aux informations (volume d'information suffisant, budget possible, délais satisfaisant).
- La littérature : la base de littérature doit être spécifiquement définie. Elle doit être comprise de façon approfondie et mise en relation avec la problématique de recherche.
- Le temps disponible : il est nécessaire de faire un rétroplanning et estimer si l'achèvement de la thèse est possible dans les délais établis (en cas contraire, il est nécessaire de redéfinir le sujet).
- Les compétences et intérêts personnels : le choix du sujet peut soit permettre d'approfondir des compétences, soit d'en explorer de nouvelles. Cela doit également être en phase avec les intérêts personnels de l'étudiant.
- La recherche doit être considérée comme nécessaire, à la fois par l'étudiant, par son tuteur de thèse et, idéalement, par son entreprise (même si pas d'application immédiate).
- Risques possibles : difficultés de mener à bien études et thèse, de respecter les délais, etc.

## LIVRABLES, DATES-LIMITES ET FORMATS

### 1. Les livrables

La thèse professionnelle s'articule autour de trois temps forts : **projet, thèse, soutenance**.

### ♦ Phase 1 – Le projet de thèse

Les étudiants qui ont obtenu, au minimum, une moyenne de 12/20 pour la partie enseignements du programme et de 10/20 pour chaque matière, **soumettent pour évaluation leur Projet de Thèse à leur tuteur de thèse**. Ce projet sera noté sur 20 et cette note sera prise en compte dans la note globale de la thèse professionnelle.

Pour les dates conformez-vous à celles indiquées par votre coordinateur de programme ou votre responsable de programme.

Le dépôt du projet de thèse doit se faire dans la base e@si.

### ♦ Phase 2 – La thèse professionnelle

Après avoir été informés de l'obtention d'une **note minimale de 10/20 attribuée à leur projet** par leur tuteur de thèse, les étudiants peuvent procéder à la préparation de leur thèse proprement dite. La thèse sera déposée par l'étudiant et évaluée par le tuteur de thèse. Elle sera notée sur 20. Cette note sera prise en compte dans le calcul de la moyenne globale finale.

Pour les dates conformez-vous à celles indiquées par votre coordinateur de programme ou votre responsable de programme.

Le dépôt de la thèse doit se faire dans la base e@si ET Moodle pour le contrôle plagiat.

### ♦ Phase 3 – La soutenance de la thèse professionnelle

La soutenance de la Thèse Professionnelle aura lieu sous la forme **d'un examen oral avec un jury composé a minima de deux personnes** : votre Tuteur École et un président de jury. Un 3<sup>ème</sup> membre du jury pourra être composé du tuteur Entreprise.

L'organisation de la soutenance est réalisée à VOTRE initiative dans le respect des dates prévues à cet effet.

La soutenance de la Thèse professionnelle est libre, donc ouverte à tous, sauf mentions exceptionnelles (la thèse est classée confidentielle)

Pour les dates conformez-vous à celles indiquées par votre coordinateur de programme ou votre responsable de programme. Vous les retrouvez également dans votre calendrier.

La soutenance de la thèse se déroule comme suit :

- 20 minutes de présentation, durant laquelle le participant est invité à résumer le travail réalisé, les résultats et à en discuter la contribution,
- 30 minutes d'échange avec le jury.
- 10 minutes de délibération et retour à l'étudiant.

La thèse professionnelle (document écrit) comme la soutenance sont évalués à l'aide d'une grille d'analyse commune à tous les programmes Mastères Spécialisés et Titres de Grenoble École de Management.

## 2. Les cours de méthodologie

Pour compléter le processus relatif au projet, **les étudiants auront la possibilité de participer à un cours sur la méthodologie de recherche** (souvent sous forme d'atelier), fondé sur toute une série de méthodes d'enseignement et d'apprentissage différentes. Ce cours vise à encourager la participation des étudiants et à les rendre plus autonomes en termes d'apprentissage.

## 3. La charte rédactionnelle

Les principes suivants s'appliquent aussi bien au Projet de Thèse qu'à la Thèse Professionnelle.

## **CHARTRE RÉDACTIONNELLE**

Le document sera rédigé sur fichier Word, au format A4, police Arial 10 ou Times New Roman 12, justifié des 2 côtés si en français, justifié à gauche si en anglais, marges 2.5 cm, interligne 1.5, 0 point avant paragraphe, 6 points après. Il sera présenté, de préférence, sous la forme de fichier PDF.

Les pages seront numérotées de façon séquentielle sur tout le document ; les numéros de page doivent être placés en bas de la page, au centre.

Évitez un usage excessif de caractères spéciaux, tels que wingdings et clip-art. Les graphiques contribuent à clarifier le propos : donc, n'hésitez pas à insérer des tableaux, des diagrammes et des chiffres, en incluant dans le texte les renvois nécessaires et en vous assurant que ces graphiques sont appropriés à un travail académique sérieux.

Les annexes doivent être placées après le texte principal et être précédées d'une liste d'annexes (si elle existe). Il peut s'agir d'une documentation supplémentaire relativement volumineuse ou de listes, publications, tableaux et autres données qui ne peuvent pas être incluses directement dans le texte, car elles interrompraient le flux.

Si vous utilisez des abréviations, vous devrez en fournir l'explication. S'il s'agit d'une abréviation qui n'est pas couramment utilisée, le terme devra être cité en entier la première fois avec l'abréviation correspondante entre parenthèses.

## **PROJET DE THÈSE**

### **1. Principes du projet de thèse**

Pour aider les étudiants à mener de manière efficace leur Thèse Professionnelle, il est demandé de préparer un projet de thèse vers la fin de la période des enseignements du programme (pour des informations plus détaillées, reportez-vous au portail étudiant).

### **OBJECTIFS DU PROJET DE THÈSE**

Le projet de thèse doit servir de document de travail pour la Thèse Professionnelle. Il doit être rédigé sur fichier Word et contenir entre 2000 et 6000 mots, hors la bibliographie. Les objectifs du Projet de Thèse sont :

- Aider les étudiants à concrétiser leurs réflexions et à se concentrer sur l'objet de la thèse, en évitant de s'investir dans des recherches improductives.
- Aider les étudiants à éviter la procrastination.
- Fournir un point de départ justifié.

Avant d'entamer l'élaboration du Projet de thèse, les étudiants doivent s'impliquer dans un nombre important de lectures et s'entretenir avec des enseignants universitaires et des chercheurs ainsi qu'avec des professionnels spécialisés dans le domaine concerné. Il est important de discuter de son élaboration avec son tuteur.

**Le tuteur de thèse doit approuver le projet de Thèse avec une note minimale de 08/20 pour permettre à l'étudiant de passer aux étapes suivantes de la Thèse Professionnelle. Une fois approuvé, le sujet ne peut plus être modifié.**

### **2. Structure du projet**

À titre indicatif, un bon projet de thèse devra inclure les éléments suivants :

### **I. Titre du projet**

Le projet doit indiquer le titre du projet. Il s'agit, pour le moment, d'un titre provisoire, qui pourra être modifié par la suite, si l'étudiant en trouve un autre plus pertinent. (Tout changement de titre doit être communiqué au Responsable du Programme MS)

### **II. Quel est l'objet du projet ?**

Il s'agit de donner une idée claire de l'objet du projet.

### **III. À quelles questions la recherche tente-t-elle de répondre ?**

La question de recherche du projet doit être formulée de manière claire. Une question peut mener à la définition de trois ou quatre objectifs spécifiques, qui doivent être atteints pour pouvoir répondre à la question de recherche. Ces objectifs, qui impliquent un travail d'enquête, doivent, donc, se fonder, au départ, sur un problème. Les étudiants ne doivent pas oublier **que l'analyse doit primer sur la simple description.**

### **IV. Pourquoi le projet est-il important ?**

Le projet doit inclure une justification du choix du projet et les motifs, y compris de nature académique et managériale, qui sous-tendent ce choix.

### **V. Sur quelle littérature de base se fonde le projet ?**

Les étudiants doivent choisir un sujet sur lequel une littérature suffisante est disponible, que ce soit dans le domaine spécifique ou dans d'autres domaines liés à celui-ci. Ils devront expliquer, dans leur projet, de quelle manière la première lecture de cette littérature les a aidés à définir la question qui est au centre de la recherche.

### **VI. Comment l'étudiant compte-t-il répondre à la question ?**

Dans ce chapitre, l'étudiant doit expliquer de manière détaillée de quelle manière il compte parvenir à réaliser les objectifs de sa recherche. Les étudiants ne doivent pas oublier que cela nécessite, outre une description des méthodes employées, la justification du choix de ces méthodologies.

### **VII. Plan du projet**

Le projet doit indiquer le cheminement à suivre, à savoir de quelle manière le projet va être réalisé, en identifiant, si possible, les différent(e)s phases ou étapes, les délais et un calendrier global.

### **VIII. Bibliographie**

Le projet doit inclure une bibliographie complète de toutes les sources citées, permettant au lecteur d'identifier immédiatement les sources des publications auxquelles l'étudiant a fait référence dans le texte de son projet. La bibliographie doit être présentée de manière cohérente, selon les conventions établies (cf. Références bibliographiques).

## **LES ÉLÉMENTS INCONTOURNABLES DE LA THÈSE**

Tout travail de recherche repose sur 4 éléments incontournables :

### **1. Des références – une revue de littérature**

Les références à des travaux, ce qui constituent la littérature de l'étudiant, sont fondamentales à tout travail de recherche et doivent répondre à une charte rédactionnelle très précise. Elles fournissent le cadre à la mise d'une réflexion et d'une série d'interrogations. Ainsi, la revue de littérature se construit à partir d'une littérature éligible caractérisée par sa fiabilité et sa validité. Aussi, les étudiants peuvent mener leur recherche grâce à la bibliothèque de GEM permet d'accéder à un grand nombre de bases de données, telles qu'EBSCO, Proquest et beaucoup d'autres. La littérature académique (ouvrages, articles) et professionnelle (rapports, revues) seront privilégiées – la presse et articles de vulgarisation seront utilisés de façon marginale.

**Lien vers la bibliothèque : <https://gem-library.syracuse.cloud/>**

Un réel travail de **tri**, de **compréhension** et d'**analyse** des références est demandé afin d'asseoir la connaissance du sujet mais aussi de proposer sa propre interprétation. Toute problématique est une interrogation ancrée dans un débat existant dans la littérature.



**Le bon respect des normes de référencement est nécessaire pour éviter le plagiat.**

**Le respect des normes RGPD est obligatoire pour assurer la protection des données personnelles.**

**Merci de vous référer au "Guide d'intégrité académique à destination des étudiants de GEM"**

Les étudiants devront faire très attention et devront être très précis quand ils citent des sources dans le texte.

Les citations peuvent prendre plusieurs formes mais elles doivent être harmonisées sur tout le document (si possible sous format APA ou autre en fonction des usages en vigueur dans la discipline). Et la bibliographie contient les références de tous les articles et des livres cités dans le texte. Elle se fait par ordre alphabétique d'auteurs et respecte à la virgule près les normes choisies (identiques aux citations).

## 2. Problématique de recherche

La problématique, c'est-dire l'angle adopté pour questionner le sujet, suppose la mise à plat de débats et problèmes demandant des développements complexes.

Deux types de projets de recherche sont acceptables et conformes aux critères applicables à la Thèse Professionnelle, à savoir :

1. Les projets de recherche qui abordent **des problématiques de nature managériale** en proposant des solutions. Ce genre de projet peut déboucher sur une thèse ayant pour objet une étude de cas relative à une problématique ou entreprise spécifique. Dans ce sens, il peut s'agir d'un projet de recherche-action et les étudiants devront faire attention de ne pas généraliser les résultats obtenus. Afin d'avoir une approche plus générale, il convient de réaliser, pour ce type de projet, au moins trois benchmarks.
2. Un projet de recherche plus classique, **applicable à un déficit de connaissances identifié** dans les études existantes, relatives à l'environnement managérial du secteur étudié. Les étudiants devront écrire dans un style adapté à un papier de recherche susceptible d'être présenté dans le cadre d'un colloque ou, dans certains cas, d'une revue académique soumise à un comité de lecture.

L'étudiant est alors amené à :

- émettre des **hypothèses** qu'il éprouvera grâce à la revue de littérature et les données.
- identifier les variables clés de son sujet.

**Les étudiants peuvent définir indifféremment la tâche à accomplir comme un problème à résoudre, un problème à explorer ou une hypothèse à tester.**

**Ce qui importe c'est que les étudiants établissent leur objectif et qu'ils le définissent, par écrit, de telle manière que le problème ou la question concerné(e) puisse être clairement abordé(e) ou que l'hypothèse formulée puisse être soutenue ou rejetée. Les étudiants ne doivent pas oublier qu'il est parfaitement acceptable de REJETER une hypothèse de recherche.**

## 3. Méthodologie et approche

Il existe différentes façons de préparer une thèse et il n'existe pas de méthode parfaite. L'approche scientifique s'appuie sur des éléments incontournables de structuration et de construction qui doivent être présents afin d'assurer la rigueur de l'argumentation. Elle se caractérise par les éléments suivants :

- une littérature bien identifiée, la **revue de littérature**. Elle permet de définir un cadre clair pour l'analyse.
- une **articulation au réel** bien établie, soit une étude terrain (étude de cas, etc.),
- une **problématique**, une démonstration spécifique. Elle est centrale et traverse la thèse. Elle est démontrée, discutée par la recherche et l'analyse.
- des **propositions** ou **recommandations** claires. Elles permettent la résolution de la question/problématique et l'acceptation ou rejet des hypothèses.

## 4. Les propositions ou recommandations

Les étudiants **doivent faire preuve d'analyse et d'esprit critique** tout au long du travail :

- Les références sont discutées, re-contextualisées, etc,
- les arguments avancés sont à charge et à décharge,
- des liens entre les notions et observations sont établies, discutées, etc.

- et tout est potentiellement objet à analyse et discussion.

En réponse à la problématique et la revue de littérature et au regard de ce qui est observé, l'étudiant peut alors élaborer une analyse critique à travers notamment des propositions ou des recommandations qui seront-elles-mêmes objet de prise de recul (quelles limites, points faibles, ...).

### *L'esprit critique*

Il s'agit d'interroger et prendre du recul. Cela peut supposer plusieurs niveaux d'intensité (du plus simple au plus complexe) :

- Évaluer l'information, la référence et la donnée,
- Distinguer les différents faits et interprétations,
- Confronter les interprétations,
- Évaluer les interprétations.

## STRUCTURE DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE

- **Page de garde** (nom de l'étudiant, du tuteur, titre de la thèse, du diplôme, année, date, logo GEM).
- **Résumé** avec les points essentiels de la thèse.
- **Table des matières.**
- **Listes des tableaux, graphiques, figures** (paginés).
- **Listes des abréviations.**
- **Introduction (5 - 10% de la thèse, 1000 – 2000 mots)** : objectifs du projet, importance de la recherche, identification du problème faisant l'objet de la recherche), définitions des termes clés, identification des variables clés (indépendante, dépendante, variables de contre), annonce de la **problématique** (illustration l'importance de la recherche et les solutions adoptées pour combler le déficit de connaissances).
- **Chapitre Revue de la littérature (20 - 25%, 4000 – 4500 mots)** : principales références bibliographiques publiées dans le domaine de recherche de l'étudiant.
- **Chapitre méthodologie (quelques pages)** : arguments supportant le choix (par rapport aux autres alternatives méthodologiques possible), modalités de collecte des données sur le terrain. Éventuellement, analyse des problèmes rencontrés dans la collecte des données et des solutions adoptées pour les surmonter.
- **Chapitre présentation des résultats** : analyse des données et résultats. Il est nécessaire d'inclure une discussion et analyse critique de ces résultats.
- **Chapitre discussions et recommandations** : implications théoriques et managériales,
- **Conclusion (5%, 1000 mots)** : limites, à la fois théoriques et méthodologiques, du travail.
- **Bibliographie** (par ordre alphabétique, entièrement référencée).
- **Annexes.**

La structure proposée est un guide, ce qui est important est de retrouver le contenu des différentes parties dans le document. Par exemple, l'étudiant pourra choisir de « croiser » entre elles les différentes parties de cette structure pour construire un **raisonnement progressif** (l'association de la littérature et de la recherche sur le terrain peut déboucher sur des recommandations, qui donneront lieu, à leur tour, à une ultérieure analyse des publications et à sa mise en pratique, et ainsi de suite).

**Des écarts à ces règles pourront être acceptées pour des projets particuliers.**

## RÔLE DU TUTEUR ET CONTACTS

Le tuteur accompagne l'étudiant dans le déploiement du projet. Il lui prodigue des conseils sur la méthodologie à adopter, la cohérence globale, les contacts à prendre, etc. et fait part de ses feedbacks. Néanmoins, c'est à l'étudiant d'avancer son projet de façon autonome.

Des échanges réguliers par téléphone, mail ou en face à face sont pris à l'initiative de l'étudiant chaque fois que nécessaire.

**NB :** Tout comportement inapproprié (attitude désinvolte de l'étudiant, difficultés de communication, attitude négative, ...) est à prendre en compte dans l'évaluation finale.

Par ailleurs, en cas de problèmes de nature personnelle ou professionnelle empêchant l'achèvement du projet, le responsable du programme en sera averti par écrit aussitôt que possible, de manière à ce qu'il puisse adopter les mesures nécessaires.

## SOUTENANCE DE THÈSE PROFESSIONNELLE

Il est de la responsabilité des étudiants d'envoyer un exemplaire de leur thèse à leur tuteur afin que ce dernier donne son accord (après vérification d'éventuelles modifications à apporter et de sa soutenabilité) et d'organiser sa soutenance dans le respect des dates limites (figurant dans le calendrier du programme).

Lors de la soutenance, il est attendu que les étudiants établissent un dialogue avec les membres du jury (tuteur de thèse et autres membres du jury), afin de présenter leurs arguments, le problème identifié et la méthode utilisée pour proposer une solution. Elle est évaluée selon une grille critériée précise<sup>2</sup>.

Attention : La présentation orale, tout en restant en lien avec le sujet traité, n'est ni une redite ni un résumé du mémoire. La soutenance d'une Thèse Professionnelle ne doit donc pas être un simple résumé oral de la version écrite, mais plutôt une réponse à un problème étudié et une analyse critique du travail effectué.

**La durée de la soutenance est d'une heure, répartie comme suit :**

- 20 min de présentation,
- 30 min de questions et réponses,
- 5 min de délibération,
- 5 min de communication de l'évaluation.

En fonction du taux de plagiat détecté, l'équipe de contrôle plagiat propose un coefficient de sanction à appliquer à la note finale de la thèse professionnelle et en cas de plagiat supérieur à 5%, la soutenance de thèse n'est pas autorisée. La décision finale sur la sanction et sur un éventuel rattrapage appartient au Jury de diplomation/certification.

**Ainsi, l'étudiant n'est pas autorisé à soutenir sa thèse si :**

- elle n'est pas conforme au niveau attendu,
- un taux de plagiat avéré est trop important.

## NOTE FINALE

Pour rappel, **la note finale de la thèse professionnelle compte pour 40% de la moyenne finale** du diplôme (+ 50% pour la moyenne des moyennes des blocs de compétences et 10 % de l'expérience professionnelle).

La note finale de la thèse se décompose comme suit :

- **20% de la note se rapporte au projet de thèse,**
- **55% de la note se rapporte à la Thèse Professionnelle,**
- **25% de la note se rapporte à la soutenance.**

**Pour le projet de thèse**, les étudiants doivent obtenir **une note minimale de 8/20** pour pouvoir poursuivre. Ils ont alors un délai de trois semaines à partir de la notification du Tuteur de la Thèse pour soumettre à nouveau leur projet.

**Le report de la thèse** à la demande de l'étudiant est autorisé **uniquement** en cas de force majeure reconnu par la Direction de l'Alternance. Ce report est donc considéré comme un remplacement avec un passage de l'épreuve sur l'année universitaire suivante.

---

<sup>2</sup> Voir grille d'évaluation de la soutenance en fin de document.

# GRILLE D'ÉVALUATION DU PROJET DE THÈSE

## 1. La grille d'évaluation

	Critères	Insuffisant (0 à 9,9)	Acceptable (10 à 11,9)	Bon (12 à 14,9)	Excellent (15 et plus)
<b>Introduction 20%</b>	Titre, environnement et contexte du projet				
<b>Contenu 50%</b>	Quel est l'objectif du projet ? (La problématique)				
	Quelle est/elles sont la/les question(s) de recherche ?				
	Pourquoi le projet est-il important ?				
	Sur quelles publications académiques le projet se fonde-t-il ?				
	De quelle manière l'étudiant répondra-t-il à la question posée dans la recherche ? (Description synthétique de la méthodologie)				
<b>Plan 10%</b>	Plan du projet – Délais du rendu des livrables, convenu avec le tuteur de thèse				
<b>Respect des règles de rédaction académiques 20%</b>	Bibliographie				
<b>Note</b>	<b>/20</b>				

## 2. Les principes de notation

Le projet de thèse sera noté de 0 à 20, note attribuée sur la base des éléments suivants :

- Objectif du projet : les étudiants doivent être capables de formuler clairement les objectifs globaux du projet.
- Question de recherche : cette question doit être formulée dès le départ du processus et sera mieux précisée au fur et à mesure de l'avancement de la recherche.
- Contexte de la recherche / revue de la littérature : les étudiants doivent connaître les principaux chercheurs/théories/idées/pratiques de management existants dans leur domaine de recherche.
- Processus de recherche – les étudiants doivent être en mesure d'expliquer de manière logique et cohérente comment ils répondront à la question de recherche.

Les étudiants doivent obtenir une note minimum de 10/20 pour leur projet de thèse. Dans le cas contraire, ils seront autorisés à présenter, **dans un délai de 4 semaines**, une nouvelle version de leur projet qui pourrait mener à une modification de cette note.

**Si, après avoir présenté une deuxième version de son projet, l'étudiant n'a pas obtenu une note minimale de 10/20, il ne sera pas autorisé à rédiger une Thèse Professionnelle et n'obtiendra, donc, pas le titre de Mastère Spécialisé.**

# GRILLE D'ÉVALUATION DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE

## 1. La grille d'évaluation

		Critères	Insuffisant (0 à 9,9)	Acceptable (10 à 11,9)	Bon (12 à 14,9)	Excellent (15 et plus)
<b>Introduction du sujet</b> <b>20%</b>		Actualité et adaptation du sujet (Démonstration de sa pertinence)				
		Approfondissement et étendue des exemples justifiant l'actualité et la pertinence du sujet				
		Choix et défense d'une position (annonce de la problématique / question de recherche)				
<b>Corpus principal de la thèse</b>  <b>40%</b>	Problématique	Adéquation et cohérence à la problématique / question de recherche et à la position défendue				
		Identification de la littérature ainsi que des concepts				
	Littérature	Utilisation pertinente de la littérature et des concepts				
		Pertinence du choix de la méthodologie				
	Méthodologie	Qualité de la collecte et de la mesure des données				
		Pertinence de la sélection et de l'exploitation des techniques d'analyses				
<b>Discussion des résultats et conclusion</b>  <b>20%</b>	Analyse des données	Validité, fiabilité et précision des résultats de l'analyse				
		Présentation des principaux résultats dont : - les implications/limites théoriques - les implications managériales				
		Précisions des limites méthodologiques				
		Suggestions relatives à de futures recherches et applications				
<b>Style rédactionnel global</b>  <b>20%</b>		Rappel de la problématique / question de recherche et sa résolution dans la conclusion				
		Rapport entre la longueur du document et sa contribution				
		Lisibilité, fluidité, grammaire et orthographe				
		Respect des règles en matière de références et de citations				
		Usage pertinent des tableaux, diagrammes, encadrés, graphiques etc. en tant qu'illustration, présentation ou synthèse de l'analyse des données ou des résultats				
		Clarté et pertinence du résumé				
<b>Note</b>		Usage des fonctions de Word, telles que les styles, l'insertion automatique des tableaux de contenus, l'insertion des en-têtes /pieds de page/notes de bas de page				
			<b>/20</b>			

## 2. Les principes de notation

Les éléments de la structure donnent lieu à des critères appliqués à l'évaluation de la Thèse Professionnelle est décrit de manière détaillée ci-dessous :

### **1. Actualité du sujet de la recherche :**

L'étudiant doit choisir un sujet pertinent, faisant, dans l'actualité, objet d'un débat dans le management. Il doit s'agir d'un problème auquel les managers sont actuellement confrontés dans un contexte d'application ou en tant que question académique.

### **2. Démonstration de l'importance du sujet :**

Le sujet choisi par l'étudiant doit non seulement être d'actualité, mais il doit également concerner un problème intéressant à étudier. En d'autres termes, il ne doit pas s'agir d'un problème qui a déjà été traité dans de nombreuses études publiées ou dans des livres ou qui a déjà été appliqué, et qui n'apporte, donc, pas de nouvelles connaissances ou de nouveaux leviers de décision.

### **3. Approfondissement/étendue des exemples présentés à l'appui de l'actualité et de l'importance du sujet :**

L'étudiant doit être en mesure (si nécessaire) de fournir un ou plusieurs exemples illustrant l'importance du sujet choisi. Par exemple, si la Thèse Professionnelle concerne la nature d'innovations et leur impact sur la stratégie, il serait utile de fournir un exemple de ces innovations.

### **4. Identification de la littérature et des idées essentielles :**

L'un des principaux problèmes auxquels un étudiant de Mastère est confronté concerne l'identification des références bibliographiques les plus pertinentes, qui méritent d'être citées dans la Thèse. L'étudiant, en effet, n'est pas tenu de citer toutes les publications existantes sur le sujet traité, mais seulement celles qui sont le plus fréquemment citées et/ou les plus connues concernant le sujet de l'étude. L'étudiant doit, notamment, identifier les concepts les plus importants relatifs au sujet traité et saisir les connaissances établies sur lesquelles ils se fondent. Il est également important de citer des publications récentes plutôt que des publications plus anciennes, et des articles provenant de revues universitaires soumises à des comités de lecture. Il est conseillé de ne pas se reporter uniquement ou de manière excessive à des articles de vulgarisation disponibles dans la presse, à des manuels ou à des sources accessibles sur Internet, telles que Wikipédia. Il convient d'explorer non seulement la littérature, mais aussi le secteur ou l'environnement lié à l'activité et de fournir des exemples actuels de benchmark, mauvaises et meilleures pratiques se rapportant au sujet de la thèse.

### **5. Utilisation pertinente de la littérature et des concepts :**

Comme mentionné plus haut, il est important de citer dans la thèse la littérature la plus pertinente. Mais cela ne suffit pas. Il faut également savoir la comprendre, la synthétiser et en élaborer la critique par rapport à d'autres approches/publications.

### **6. Pertinence du choix de la méthode :**

Tout étudiant qui choisit de rédiger une Thèse Professionnelle dans un contexte académique doit être en mesure de justifier son choix de la méthodologie. Par exemple, l'étudiant doit être en mesure d'expliquer pourquoi une certaine méthodologie est la plus appropriée par rapport au sujet choisi. Pourquoi cette méthodologie se prête-t-elle à la mesure/l'exploration des variables étudiées ? Quel avantage offre cette méthodologie par rapport à d'autres modalités d'étude du même problème ? Ce point est moins important pour des projets davantage centrés sur l'application.

### **7. Démonstration de la méthode choisie :**

L'étudiant doit également être capable de démontrer de quelle manière la méthode choisie a été appliquée à son travail. La méthode de collecte et analyse des données doit être clairement expliquée et documentée. L'étudiant doit être en mesure de concevoir son propre instrument de mesure et d'en tester la validité, la fiabilité et la crédibilité.

### **8. Qualité de la collecte des données :**

L'étudiant doit être également capable de démontrer que les données collectées pour tester ses hypothèses ou répondre à ses questions sont des données de bonne qualité. Il/elle doit expliquer (s) comment les données

ont été collectées et expliquer sur quelles bases se fonde le guide pour les entretiens ou le questionnaire, ainsi que les informations sélectionnées ; de quelle manière celles-ci ont été administrées, selon quels critères les personnes interrogées ont été sélectionnées, leur nombre, etc. Toutes les données brutes (tableaux, transcriptions, notes prises sur le terrain, etc.) doivent être conservées en lieu sûr, car elles pourront être demandées à des fins de vérification).

#### **9. Qualité de l'analyse des données :**

Indépendamment du choix de la méthode, l'étudiant doit effectuer une analyse approfondie des données. La méthode choisie pour l'analyse doit être cohérente par rapport à la méthode de collecte des données choisie, à la méthode globale employée dans la préparation de la Thèse Professionnelle et à l'approche épistémologique adoptée pour le projet. S'il s'agit d'une méthode quantitative, l'analyse des données ne peut pas se limiter à une analyse statistique descriptive. L'étudiant doit également effectuer une analyse statistique inférentielle pour tester ses hypothèses (si des hypothèses ont été formulées).

#### **10. Indication des implications théoriques :**

Enfin, l'étudiant doit démontrer les implications théoriques de son travail, en indiquant de quelle manière son travail vient s'ajouter à ou compléter la/ apporter une contribution à la littérature déjà existante dans le domaine étudié. L'étudiant doit également montrer de quelle manière il a remis en question la littérature déjà existante sur le sujet et de quelle manière sa thèse vient combler le manque de connaissances constaté.

#### **11. Identification des principales causes premières d'un problème (le cas échéant) :**

Si possible, l'étudiant doit être en mesure de démontrer qu'il/elle a été en mesure d'identifier les principales causes du problème qui fait l'objet de sa thèse. Par exemple, si le sujet de la thèse concerne la forte rotation du personnel dans le secteur du tourisme, l'étudiant doit être en mesure d'indiquer et d'aborder les principales raisons qui sous-tendent ce problème. Pour d'autres types de thèses, l'identification des causes premières du problème n'est pas requise ni faisable. Par exemple, si le travail de l'étudiant concerne la diversité des décisions de nature éthique sur lesquelles se fondent les stratégies adoptées dans un certain pays, l'identification de la cause première n'est pas nécessaire.

#### **12. Indication des implications de nature managériale :**

Puisqu'une Thèse Professionnelle cible, par définition, un problème de nature managériale, l'étudiant doit fournir aux managers des lignes directrices ou des suggestions pour affronter et résoudre le problème dont il s'agit. Les recommandations de nature managériale formulées par l'étudiant doivent se fonder sur les résultats de l'analyse des données.

#### **13. Indication des limites théoriques :**

Tout travail de recherche, article ou thèse comporte des limites théoriques que l'étudiant doit identifier et reconnaître en tant que partie intégrante de la Thèse Professionnelle. Il convient de noter, à ce propos, que, au sein de la communauté des chercheurs, le fait de reconnaître les limites théoriques d'un travail est un signe d'introspection et non pas de faiblesse. Ce point est moins important pour des projets davantage basés sur l'application.

#### **14. Indication des limites méthodologiques :**

Indépendamment du choix de la méthodologie, certaines limites sont inhérentes à la nature même de la méthode choisie. L'étudiant doit comprendre, identifier et reconnaître ces limites dans sa Thèse Professionnelle.

#### **15. Suggestions pour de futures recherches ou applications :**

Enfin, l'étudiant doit expliquer ce qu'il a réussi et ce qu'il n'a pas réussi à faire dans le cadre de la réalisation de sa Thèse Professionnelle. Ceci l'aidera à formuler des suggestions destinées à de futurs chercheurs travaillant dans le même domaine. L'étudiant doit également indiquer des pistes d'action et de décision managériales, basées sur les résultats de la thèse, en vue de la définition de futur(e)s stratégies et/ou projets opérationnels/tactiques.

#### **16. Réflexion et analyse personnelles du travail :**

L'étudiant s'est-il montré capable d'introspection et a-t-il su commenter la qualité de son expérience ? L'étudiant a-t-il réfléchi aux problèmes rencontrés dans le cadre du travail effectué pour sa Thèse



Professionnelle ? Quels sont les principaux points faibles du travail ? L'étudiant a-t-il indiqué de quelle manière ceux-ci pouvaient être résolus ? Les réflexions critiques sont toujours appréciées ; il convient d'éviter, en revanche, des affirmations qui ne sont pas suffisamment argumentées.

**17. Choix et défense d'une position (le cas échéant) :**

L'étudiant ne doit pas se limiter à intégrer dans sa thèse le travail d'autres chercheurs, mais il doit être en mesure d'adopter une position personnelle et de la défendre. La capacité de défendre une position dans le cadre de la thèse de Master dépend de la collecte de données valides et fiables et d'une analyse approfondie de ces données. Les arguments développés pour défendre la position adoptée doivent être crédibles et se fonder sur des concepts scientifiques.

**18. Rapport entre la longueur du document et sa contribution :**

Ce critère indique dans quelle mesure l'étudiant a été capable d'exploiter l'espace disponible pour communiquer son message. En d'autres termes, la capacité de l'étudiant d'en dire plus avec moins de mots, de synthétiser son propos.

**19. Lisibilité, fluidité, grammaire et orthographe :**

La thèse se lit-elle facilement ? La lecture était-elle fluide et intuitive du point de vue du lecteur ou bien le texte présente-t-il des incohérences, un manque de logique et des lourdeurs ? Y-a-t-il des fautes de grammaire ou d'orthographe ?

**20. Respect des règles en matière de références et de citations :**

L'étudiant doit suivre les conventions applicables aux citations. Le non-respect de ces conventions est un signe de mauvaise qualité et expose l'étudiant au risque d'être accusé de plagiat.

**21. Usage pertinent des tableaux, diagrammes, encadrés, graphiques etc. :**

L'étudiant a-t-il été capable d'utiliser les graphiques, les encadrés, les tableaux et les diagrammes, si nécessaire, pour éclaircir ou souligner les points les plus pertinents ou les plus importants de sa thèse ?

**22. Usage des fonctions de Word, telles que les styles, l'insertion automatique des tableaux de contenus, l'insertion des en-têtes /pieds de page/notes de bas de page.**

**23. Niveau demandé : usage correct d'au moins 3 fonctions parmi celles mentionnées ci-dessus.**



## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA SOUTENANCE DE LA THÈSE PROFESSIONNELLE

	Critères	Insuffisant (0 à 9,9)	Acceptable (10 à 11,9)	Bon (12 à 14,9)	Excellent (15 et plus)
<b>Contenu</b>  <b>70%</b>	Introduction et présentation du sujet et de la problématique / question de recherche retenue				
	Explication des modalités d'étude de la problématique / question de recherche/problématique retenue				
	Présentation de la contribution apportée à l'étude par la littérature existante				
	Démonstration de la valeur ajoutée de l'analyse du point de vue managérial				
	Qualité des réponses aux questions : le candidat saisit correctement les questions posées et donne des réponses pertinentes				
<b>Forme</b>  <b>30%</b>	Expression orale				
	Usage approprié des outils de communication : le candidat utilise correctement les documents ou les autres supports				
	Gestion du temps de présentation de la thèse : le temps attribué a été correctement géré				
<b>Note</b>	<b>/20</b>				

