Règlement des mémoires 2025-2026
Master en Gestion des Ressources Humaines

Ce règlement précise les exigences formelles à respecter dans la réalisation des mémoires de fin d'année du Master en Gestion des Ressources Humaines. Il est à considérer comme complémentaire aux explications et aux conseils dispensés lors des séminaires de méthodologie.

1.- Objectifs

Le mémoire est le travail attestant de la capacité de l'étudiant·e, au terme du Master en Gestion des Ressources Humaines (GRH), à mener à bien une recherche personnelle rigoureuse. Dans la mesure du possible, cette recherche a pour particularité d'être directement ancrée dans le terrain de stage de l'étudiant·e. Dès lors, il s'agit de produire des connaissances originales sur un objet circonscrit, en utilisant les connaissances, les compétences et les méthodes acquises au cours des études.

En plus du terrain (qui peut être également complété par un autre en raison, par exemple, d'une analyse comparative), le mémoire peut être lié au stage par la mission de stage à mettre en œuvre, le contexte de travail de certains groupes d'acteurs (projet de changement, conflit social, mise en œuvre et usage des outils de gestion, marché du travail, diversité, etc.), le public-cible à interroger/observer, l'objet de recherche, etc. Cette recherche donne lieu à un texte écrit, le mémoire, qui présente les résultats obtenus. La rédaction est donc l'aboutissement d'un travail conséquent de recherche et c'est ce travail dans son ensemble qui est jugé. Il convient donc que le texte présente, de la façon la plus claire possible, les éléments suivants :

- la **définition d'un objet et d'une question de recherche**, qui doit s'entendre comme la délimitation des types d'informations sur lesquelles porte l'analyse ;

- la **formulation d'une problématique** partant d'un état de la question traitée et rentrant dans un cadre théorique. Le recours à un cadre théorique suppose l'utilisation de concepts dont il est souhaitable de donner une définition *ad hoc* ou en référence aux travaux d'autres auteurs ;

- le **recours à une méthode** est fonction de la spécificité de l'objet à traiter ou du cadre conceptuel de référence ;

- **l'analyse du matériau et la présentation des résultats** auxquels l'étudiant·e estime être parvenu en conclusion de son travail ainsi que les prolongements envisageables et les mises en perspective possibles.

2.- Choix de l'objet et désignation du jury

2.1. L'objet

Le choix de l'objet doit se faire en fonction de l'acquis personnel de l'étudiant·e (ses connaissances, ses compétences particulières du point de vue des méthodes), de ses goûts, de ses ambitions professionnelles ou autres et des réalités auxquelles il·elle a été confronté·e durant son stage. En

sciences humaines et sociales, le choix de l'objet suppose, souvent, à la fois, le choix d'un objet d'étude et le choix d'une méthode et d'un courant théorique pour l'explorer. Ne négligez aucun des deux aspects. Généralement, le choix initial est plutôt une orientation, celle-ci se précisera ensuite lors des premières phases de la recherche et lors des discussions avec le.la promoteur·rice. Il est néanmoins nécessaire de fixer le sujet clairement (problématique, terrain, etc.) à un moment du développement.

Il faut rappeler que le mémoire est l'œuvre d'un·e apprenti·e chercheur·se encore très inexpérimenté·e et qui dispose de peu de temps. Mieux vaut un mémoire dense sur un sujet précis et restreint qu'une série de considérations générales sur un domaine passionnant, mais mal maîtrisé parce que trop vaste. L'objet doit aussi être choisi et délimité en fonction de sa faisabilité. Des questions de temps mais aussi de calendrier doivent pousser l'étudiant·e à écarter certains sujets. L'étudiant·e devra aussi réfléchir à la possibilité d'accéder (relativement rapidement) à l'information nécessaire (personnes à interroger, distance géographique, etc.).

2.2. Le jury

Le·la promoteur·rice du mémoire est également le·la tuteur·rice pédagogique de stage. Sauf exception autorisée par le Jury, c'est un·e enseignant·e faisant partie du programme de cours et ayant un diplôme de doctorat (ou une expérience probante en recherche) qui va conseiller l'étudiant·e tout au long de sa recherche. Par rapport aux autres membres du jury de mémoire, c'est le·la promoteur·rice qui a la main sur le travail. Le choix du promoteur/de la promotrice est à l'initiative de l'étudiant.e.

Les lecteur·rice·s du mémoire sont au nombre de deux. Il s'agit au moins d'un membre du personnel académique ou scientifique, compétent pour juger du travail de l'étudiant·e et, si possible, d'un membre extérieur, expert de la problématique traitée et reconnu par la Faculté pour ses compétences ; ce deuxième membre du jury peut provenir de l'organisation dans laquelle le stage a eu lieu. Dans tous les cas de figure possibles, le jury devra comporter au moins un·e lecteur·rice interne à la Faculté des Sciences Sociales (FaSS) ou à HEC Liège, *Management School*. Le rôle des lecteur·rice·s n'est pas de suivre l'étudiant·e, mais leurs conseils bibliographiques ou pratiques peuvent néanmoins être très utiles, voire indispensables.

Les rencontres avec le·la promoteur·rice se déroulent à un rythme très variable. Il est cependant indispensable d'informer régulièrement le·la promoteur·rice de l'état d'avancement du travail mais aussi, et surtout, des modifications apportées au projet initial. Ces rencontres (et celles avec les lecteur·rice·s) doivent être préparées. Il est indispensable d'avoir préparé, au moins oralement, un exposé de l'état d'avancement et d'avoir rédigé et transmis les questions que l'étudiant·e souhaite poser. Certain·e·s promoteur·rice·s préfèrent discuter à partir d'un document écrit afin de bien évaluer l'état d'avancement de l'étudiant·e. Cela offre en outre l'avantage de pouvoir déceler rapidement des problèmes d'expression et de rédaction et d'éviter ainsi toute surprise finale. Quel que soit le mode de travail décidé entre le·la promoteur·rice et l'étudiant·e, il est profitable, quand cela est possible, que le·la promoteur·rice ait lu quelques pages avant la remise du document final. Il est aussi souhaitable que l'étudiant·e remette des notes sur son travail plusieurs fois pendant l'année.

Le·la promoteur·rice comme les lecteur·rice.s sont des aides pour l'étudiant·e ; c'est à l'étudiant·e de les solliciter et de chercher à mettre à profit leur conseil, leurs compétences et leur expérience, en fonction de leur disponibilité. Ce n'est pas le rôle du·de la promoteur·rice d'organiser le travail de l'étudiant·e ou de lui rappeler les échéances.

2.3. La fiche descriptive du projet de mémoire

L'objet ainsi que la composition du jury de mémoire de chaque étudiant.e doivent être validés par le Conseil de Faculté. À cette fin, l'étudiant.e doit rendre une fiche descriptive du projet de mémoire (aussi appelée fiche mémoire). Cette fiche est téléchargeable sur la page « Règlements » du site web de la FaSS (www.fass.uliege.be/reglements). L'étudiant.e devra la compléter, proposer des lecteur.rice.s en accord avec son.sa promoteur.rice et la faire signer par ce.cette dernier.ère. Enfin, il.elle devra la déposer sur Ultra pour la date limite indiquée dans l'échéancier officiel de la Faculté (disponible sur cette même page web).

La fiche mémoire doit impérativement être rentrée chaque nouvelle année académique (y compris pour la session de janvier), même si l'étudiant.e souhaite conserver son objet et son jury de mémoire en cas d'échec ou de non dépôt l'année précédente. Si le jury ou le Conseil de Faculté l'estiment utile, il peut être demandé à l'étudiant.e de préciser davantage l'objet de son travail et la perspective retenue.

Le mémoire ne sera pas recevable durant cette année académique si la fiche mémoire n'a pas été rendue dans les délais impartis.

3.- Calendrier et suivi du travail

L'échéancier disponible sur la Faculté précise les dates de dépôt de la fiche mémoire ainsi que du travail final. Il est attendu de l'étudiant.e qu'il.elle soit capable d'organiser son année et d'établir son propre calendrier pour accomplir son travail dans le respect de cet échéancier.

4.- Structure et forme du travail

4.1.- Structure du travail

L'étudiant.e accordera une grande attention à la **structuration du travail**. Les différentes parties du travail seront ainsi articulées de façon claire et cohérente. L'étudiant.e sera particulièrement attentif.ve à établir des liens pertinents entre la partie théorique et la partie analytique. La structure du travail de l'étudiant sera déterminée en accord avec son promoteur/sa promotrice. Elle intégrera les recommandations enseignées dans les cours de méthodologie.

4.2.- La forme

Le mémoire est un travail qui comprend **entre 20 000 et 25 000 mots, soit environ 60-65 pages** (hors bibliographie, annexes, table des matières et des illustrations, liste des abréviations et page de garde)**.**

Il doit, en plus, comporter une **bibliographie** des références (ouvrages, articles, etc.) servant à l'argumentation. La bibliographie reprend toutes les références citées ou évoquées dans l'écrit, ni plus, ni moins. Une bibliographie reprenant les références qui n'ont pas pu être mises à contribution ou même consultées peut venir s'y ajouter mais elle doit être présentée à part. La bibliographie répondra aux règles formelles d'usage et sera impérativement homogène (voir ci-dessous). À défaut, les étudiant.e.s utiliseront le style APA (***American Psychological Association* 7th**).

NB : Pour les normes de référencement APA, voir le document « Normes de référencement APA. Document de synthèse », disponible sur la page « Règlements » du site web de la Faculté : www.fass.uliege.be/reglements.

L'étudiant.e peut aussi placer en **annexe** tous les documents utiles aux membres du jury pour une meilleure compréhension du travail : glossaire ou lexique, guides d'entretien, entretiens retranscrits,

tableaux statistiques, organigrammes, illustrations. Enfin, il est bon d'inclure une **table des matières** pour permettre à tout lecteur.rice intéressé.e de se retrouver rapidement dans le travail. Celle-ci peut se situer soit au début du travail (sommaire), soit à la fin du travail (table des matières).

NB : Le mémoire peut être rendu confidentiel. Dans ce cas, l'étudiant.e devra noter « confidentiel » sur la page de garde de son mémoire et rendre l'accès restreint sur MaThéO (voir *infra*). Ceci a pour implication que le mémoire ne sera lu que par les membres du jury à des fins d'évaluation, et ne fera l'objet d'aucune diffusion.

4.2.1.- Le style

Ambitionnez d'être **clair et précis** tant pour le vocabulaire que pour la syntaxe. Le respect des règles d'**orthographe, de syntaxe** et **de ponctuation est attendu**. Le rôle de cette dernière est essentiel.

Le mémoire peut être écrit en français ou en anglais (avec l'accord des membres du jury).

Il est conseillé à l'étudiant.e de recourir à l'usage du nous de modestie.

NB : On utilise l'italique pour citer des mots et des phrases en langues étrangères (pensez par exemple au latin et aux expressions comme *a priori*).

4.2.2.- Dactylographie

Le texte doit être écrit en **« Times New Roman » caractère 11 ou en « Arial » caractère 10, avec un interligne 1,5** (notes de bas de page en 10 pt, interligne simple), marges normales, impression recto/verso (au libre choix avec l'accord du jury). L'étudiant.e veillera à adopter une **mise en page uniforme et « justifiée ».** Les titres et sous titres seront hiérarchisés ; l'étudiant.e veillera, pour la clarté de l'exposé, à donner les intitulés parallèles dans une même typographie.

La disposition en paragraphe (alinéa) ne doit pas être laissée au hasard. Chaque paragraphe doit constituer une idée (c'est-à-dire une unité de sens). Le paragraphe commence d'ordinaire par un retrait ; il n'y a pas lieu de passer une ligne avant. S'il n'y a pas de nouveau paragraphe, il ne faut pas aller à la ligne. Les paragraphes doivent autant que possible être équilibrés, de telle sorte que le texte n'apparaisse ni trop dense ni trop aéré.

4.2.3.- Citations et références

Lors du travail, de nombreux travaux, ouvrages ou articles sont utilisés : il convient de les mentionner clairement. Cette exigence est fondamentale par honnêteté intellectuelle (il faut rendre à chaque auteur.e ce qui lui appartient) mais aussi pour permettre au.à la lecteur.rice de remonter à la source. Le.la lecteur.rice doit pouvoir distinguer ce que vous affirmez (sur base d'arguments) de ce qui provient d'autres travaux. Si cette exigence n'est pas remplie, le travail ne peut être considéré comme un travail scientifique. De plus, juridiquement, un manque de rigueur sur ce point pourrait déboucher sur une accusation de **plagiat**. Les règles relatives au plagiat sont disponibles à partir de la page web « Prévenir le plagiat » : https://my.student.uliege.be/cms/c_11161787/fr/mystudent-prevenir-le-plagiat. Nous sensibilisons à ce sujet les étudiant.e.s à l'usage de chatGPT qui est déconseillé en raison de l'absence de référencement.

Les normes stylistiques et de référencement seront les normes APA. Suivant ces normes APA, le référencement se fait dans le corps du texte (et non en note de bas de page) avec le système de la parenthèse et référence restreinte (reprenant le nom des auteur.e.s, l'année de publication et la page

en cas de citation directe). Les références complètes se trouveront dans la bibliographie en fin de travail.

Pour ce qui est de la citation d'**extraits d'entretiens**, il est bon de changer de typographie pour que ceux-ci soient aisément identifiables. Selon le sujet traité, l'étudiant.e indiquera entre parenthèses les éléments pertinents pour identifier l'entretien avec, éventuellement, un nom d'emprunt. Utilisez les crochets pour indiquer que vous éludez un passage ou au contraire pour ajouter une information (c'est le cas également lors des citations de textes ou travaux). Veillez également à **garantir l'anonymat** lors de cet exercice.

4.2.4.- Les notes de bas de page

Les notes de bas de page servent à sortir du développement principal pour communiquer des informations complémentaires ou lancer des pistes de réflexion découlant des propos, mais qui ne font pas l'objet d'une discussion circonstanciée immédiate. Il convient de n'y rien consigner qui soit essentiel à l'argumentation en cours.

Comme précisé plus haut, les notes de bas de page ne sont pas destinées à référencer des indications bibliographiques. Cependant, elles peuvent être utilisées pour renvoyer à des travaux ou sources complémentaires qui traitent plus en détail d'une question effleurée dans l'argumentation. Ces notes sont introduites dans le texte par des appels de note en chiffres arabes. Elles doivent être placées directement après le mot ou la phrase auxquels elles se réfèrent, et avant d'éventuelles marques de ponctuation.

Ex. : Le pouvoir central est devenu plus animateur[1] que décideur[2]
[1] A ce sujet, voir les travaux de Donzelot, et notamment son ouvrage de 1994.
[2] Un tel argument peut se contester à la lumière de la théorie hobbesienne de l'Etat (Hobbes, 2008).

Les notes doivent être numérotées et placées en bas de page (et pas à la fin du chapitre ou du travail).

4.2.5.- La bibliographie

La **rigueur** et la cohérence sont indispensables pour réaliser une bibliographie, la validité du travail en dépend puisque le.la lecteur.rice pourra s'y référer pour remonter à la source de votre information. La bibliographie doit **comporter tous les ouvrages, articles, travaux, rapports de recherche, etc. utilisés dans le mémoire**.

En référence au document « Normes de référencement APA. Document de synthèse », disponible sur la page « Règlements » du site web de la Faculté, la bibliographie se subdivise en deux sections : celle des **sources scientifiques** et celle des **sources non scientifiques** . Une troisième section, **Sites Internet**, peut s'avérer nécessaire ; elle est elle-même subdivisée en travaux et sources. Il faut indiquer l'adresse de la page et le jour de la consultation. Rappelons qu'il faut être particulièrement prudent avec les informations issues d'Internet. L'identification de l'auteur.e du site est indispensable pour évaluer la pertinence des informations.
Citer des notes de cours dans un mémoire est fortement déconseillé. Il est préférable de remonter aux sources et travaux de première main. Autrement dit, il convient de mener une recherche bibliographique pour les théories et auteurs d'intérêt développés en cours.

D'un point de vue formel, les références bibliographiques doivent être classées par **ordre alphabétique** en fonction du nom de l'auteur. Elles sont écrites dans un style précis et de manière uniforme.

<u>Quelques remarques</u> :

- Attention aux titres en langue étrangère.
- Le nom de la ville d'édition est donné dans sa forme française.
- Indiquez toujours s'il s'agit d'une réédition et indiquez le numéro de l'édition.
- Indiquez aussi le tome ou le volume quand cela est nécessaire.

4.2.6.- Erratum

Malgré le soin apporté à la relecture, il se peut que vous découvriez après avoir rendu le mémoire qu'il demeure quelques coquilles dans le texte. Il vous est alors possible de rédiger un erratum. Cet erratum mis en ligne sur MaThéO et remis aux membres du jury par e-mail et/ou lors de la défense du mémoire.

5.- Modalités pratiques de dépôt

Une version électronique du mémoire en format PDF sera déposée sur la plateforme MaThéO de ULiège Library (*cf*. « Mode d'emploi pour étudiant » téléchargeable sur le site web de la Faculté à partir de l'adresse : www.fass.uliege.be/reglements). Le corps du mémoire et les annexes (sauf celles confidentielles) doivent figurer dans un même fichier PDF. La taille du fichier est limitée à 12 Mo (de même pour le fichier contenant les annexes confidentielles).

Le nom du fichier PDF déposé sur MaThéO doit contenir le nom et prénom de l'étudiant.e, son matricule ainsi que la mention « Mémoire ».

Le fichier doit être déposé sur la plateforme au plus tard **pour le jour indiqué dans l'échéancier officiel** de la Faculté (téléchargeable sur le site web – URL ci-dessus). Un mail automatique de confirmation est envoyé à l'étudiant.e quand le dépôt est bien finalisé. Les membres du jury auront ensuite accès au mémoire directement depuis la plateforme, après le passage du document dans le logiciel anti-plagiat.

L'étudiant.e est tenu de prévenir son.sa promoteur.rice et l'Apparitorat au plus vite s'il.elle ne compte pas déposer son mémoire durant l'année académique en cours.

Chaque membre du jury se réserve le droit de demander une copie papier du mémoire à l'étudiant.e.

6 – Critères de non-recevabilité

Un mémoire jugé non recevable ne pourra être considéré pour évaluation et fera l'objet d'un ajournement automatique de l'étudiant.e. Un mémoire peut être jugé non recevable par le jury de l'étudiant.e dans les situations suivantes :

1. En cas de **non-respect des délais** prévus par l'échéancier et/ou des **modalités de dépôt** définies par le présent règlement ;
2. S'il s'avère que le travail présente du **plagiat volontaire ou involontaire**, soit une reproduction d'éléments directement repris d'autres sources sans qu'ils ne soient proprement référencés ;
3. Si le travail est **incomplet ou inabouti**, notamment au regard des exigences de contenu précisées en point 1 (formulation d'une problématique de recherche, revue de la littérature, recours à une méthode, analyse du matériau et présentation des résultats) ;
4. En cas de non-respect des **consignes de forme fondamentales** précisées en point 4.2 (absence de bibliographie, références très lacunaires, ou travail dont la maîtrise de la langue employée est jugée insuffisante) ;

5. En cas **d'usage de l'intelligence artificielle** proscrit par la charte de l'ULiège[1] dans le processus de réalisation du mémoire.

7 - Évaluation

Le mémoire est évalué par un jury de trois personnes au minimum, dont le.la promoteur.rice et deux lecteur.rice.s. Il est validé pour 16 ECTS, ce qui équivaut à 15% de la note globale du cycle. Une note inférieure à 10/20 pour le mémoire ne sera en aucun cas créditée par le jury du cycle d'études.

Faire un mémoire, c'est circonscrire un objet, rassembler la documentation nécessaire pour le traiter et élaborer un exposé clair à partir des informations recueillies. L'étudiant.e sera donc évalué.e, selon le sujet et les méthodes qu'il.elle a choisis, sur sa capacité :

- à expliciter clairement une **problématique** (question claire et pertinente) et d'éventuelles **hypothèses** ;

- à effectuer des **recherches bibliographiques et documentaires** ;

- à **recueillir l'information pertinente** sur son objet au travers d'une méthodologie adéquate (réalisation d'entretiens, *focus group*, observations, recherche documentaire, etc.) ;

- à **traiter l'information recueillie** dans une argumentation validant ou infirmant les hypothèses formulées ou confrontant les constats empiriques établis (c'est-à-dire à l'ordonner de façon cohérente en établissant des liens entre la littérature existante et l'information recueillie) et à en tirer des conclusions.

Le mémoire doit comporter **un apport personnel** ; il s'agit d'un travail de conception et non d'une simple compilation ou d'un simple résumé d'ouvrages. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille révolutionner les sciences sociales par le mémoire, l'apport peut en effet consister par exemple en une lecture critique, en l'expérimentation d'une théorie sur un objet particulier, etc. L'étudiant.e doit montrer sa capacité à rédiger un texte dans un style clair, sans erreur grammaticale ou orthographique. Les citations doivent être rigoureusement référencées, en suivant le style de référencement APA, tout comme les emprunts ou références à des auteur.e.s (*cf.* point 4.2. du présent règlement).

Tout plagiat entraîne la nullité et l'impossibilité pour l'étudiant.e de valider les crédits liés au mémoire (*cf*. Règles relatives au plagiat mentionnées au point 4.2.3. « Citations et références » du présent document).

NB : Il n'y a pas de 3ème session. L'étudiant.e qui ne dépose pas ou échoue à la défense de son mémoire à la session de mai-juin et à la session d'août-septembre devra s'inscrire à une année d'études supplémentaire. La défense du mémoire en janvier de cette nouvelle année d'études n'est autorisée que pour les étudiant.e.s qui n'ont plus aucun crédit à acquérir durant le 2ème quadrimestre. Qui plus est, cette décision est soumise à la validation du Président de jury selon le PAE de chaque étudiant.e.

7.- Consultation des mémoires des années antérieures

Depuis l'année académique 2015-2016, ULiège Library rend accessibles en ligne les mémoires des étudiant.e.s de la Faculté des Sciences Sociales ayant une note globale égale ou supérieure à 14/20

[1] https://www.student.uliege.be/cms/c_19230399/fr/faq-student-charte-uliege-d-utilisation-des-intelligences-artificielles-generatives-dans-les-travaux-universitaires

(mise en ligne après la proclamation des résultats) pour autant que l'étudiant.e et le.la promoteur.rice aient marqué leur accord et que le mémoire ne soit pas confidentiel. Les références et les résumés (validés par les promoteur.rice.s) de tous les mémoires (quelle que soit la note obtenue) seront visibles sur Internet.

8.- Ethique de la recherche

L'étudiant.e doit prendre toutes les dispositions nécessaires en matière d'éthique. Pour ce faire, il peut procéder à des lectures personnelles et visiter la page du Comité d'Ethique en Sciences Humaines et Sociales de l'ULiège : www.recherche.uliege.be/cms/c_11292422/fr/comite-d-ethique-en-sciences-humaines-et-sociales, mais son interlocuteur.rice principal.e en la matière est son.sa promoteur.rice.

9.- Respect des données à caractère personnel

L'étudiant.e doit prendre toutes les dispositions nécessaires en matière de respect des données à caractère personnel : www.fass.uliege.be/cms/c_4540199/fr/rgpd-reglement-general-relatif-a-la-protection-des-donnees. Un formulaire de consentement simplifié et un *vademecum* sont les documents de référence, mais le.la promoteur.rice reste l'interlocuteur.rice principal.e de l'étudiant.e en la matière.

10.- Conclusion

Le mémoire est un travail d'une ampleur totalement nouvelle, qui exige un investissement important et nécessite du temps. Il est le reflet des capacités acquises et le moment de les expérimenter : recherche, compréhension, synthèse, argumentation, écriture, etc. Cette perspective donne le vertige à certain.e.s étudiant.e.s. L'année du mémoire, plus que toute autre, est une année où la pression est relativement importante. Les étudiant.e.s habitué.e.s à travailler à la « dernière minute » doivent changer leur mode de travail. Mais si l'étudiant.e parvient à organiser sa recherche, l'expérience du mémoire est vécue comme enrichissante intellectuellement mais aussi humainement.

11.- Contacts

Julie Gérard
Bureau : 1.97 (B31), niveau 1
Tel. : 04/366.33.06
Mail : julie.gerard@uliege.be

Grégory Jemine (Président de jury)
Bureau : N1d, 5e étage
Tel. : 04/366.30.70
Mail : gjemine@uliege.be