Lettre de recommandation standardisée

Section 1. Informations sur la personne effectuant la recommandation

Préfixe Sélectionner un élément.

Prénoms

Nom de famille

Nom de l’Employeur

Fonction occupé(e) actuellement

Secteur d’activité Sélectionner un élément.

Adresse

Ville

Département

Pays

Code postal

Numéro de téléphone (comprenant l’indicatif du pays)

Adresse courriel

Adresse courriel alternative (facultatif)

(Si vous utilisez une adresse courriel personnelle pour cette recommandation, veuillez ajouter votre adresse professionnelle qui pourra être utilisée comme preuve de votre identité si le ou la candidat(e) est admis(e).)

Contexte relationnel Sélectionner un élément.

Nature de votre relation avec le/la candidat(e) Sélectionner un élément.

Depuis combien de temps connaissez-vous le/la candidat(e) ? Années

 Mois

Quelle a été la période pendant laquelle vous avez maintenu le plus de contacts avec le/la candidat(e) ?

 De (mm/aaaa)

 à (mm/aaaa)

Si vous êtes associé(e) à <nom de l’école de commerce> ou <nom de l’université>, Veuillez sélectionner l'option qui correspond le mieux à votre situation

Sélectionner un élément.

Les données inscrites dans les zones < > seront fondées sur l’établissement participant auprès duquel le/la candidat(e) postule.

Pouvons-nous vous contacter pour un complément d’information sur le/la candidat(e) ?

Sélectionner un élément.

Avez-vous utilisé un traducteur pour votre recommandation ?

Sélectionner un élément.

Section 2. Grille d'évaluation de la capacité d’encadrement (leadership)

Vous trouverez dans cette section les 12 compétences et traits de caractère contribuant à un encadrement (leadership) porteur de succès. Ces compétences et traits de caractère sont regroupés en cinq catégories :

* Réalisation
* Influence
* Relationnel
* Qualités personnelles
* Aptitudes cognitives

Veuillez sélectionner, pour chaque compétence, la phrase qui correspond le mieux au comportement du/de la candidat(e). Nous sommes conscients du fait que les candidats ont autant de qualités que de compétences à améliorer. Votre honnête et sincère évaluation contribuera à l’évaluation du/de la candidat(e). Veuillez supposer que chaque niveau repose sur des comportements établis au niveau précédent.

**Réalisation**

**Initiative :** *A de l’initiative/anticipe les obstacles.*

|  |
| --- |
|  Ne peut émettre d’opinion fondée. |
|  Peu disposé à entreprendre de nouvelles tâches ; attend qu'on lui dise ce qu’il doit faire ; délègue à d'autres personnes. |
|  Disposé à se lancer et à prendre les choses en main lorsqu’on lui demande de le faire.  |
|  Se charge spontanément de la situation lorsqu'un problème requiert de l'attention.  |
|  Se porte volontaire pour relever de nouveaux défis professionnels ; fait des efforts supplémentaires de lui-même pour accomplir des tâches cruciales ou difficiles. |
|  Recherche activement les projets à fort impact ; relève les défis même lorsque les choses tournent mal. |

**Axé(e) sur les résultats :** *Se préoccupe constamment d’atteindre ses objectifs et d'améliorer les performances.*

|  |
| --- |
|  Ne peut émettre d’opinion fondée. |
|  Se concentre sur la réalisation des activités en cours ; n’est pas sûr de la façon dont celles-ci se rapportent aux buts. |
|  Prend des mesures pour surmonter les obstacles avant d'atteindre les buts. |
|  Agit de manière indépendante pour dépasser les buts et prépare des plans de contingence. |
|  Documente ses activités et résultats pour tirer des leçons du passé ; met en place des améliorations graduelles pour augmenter l’efficacité de l’équipe. |
|  Invente de nouvelles approches conduisant à de meilleurs résultats mesurés ; travaille pour mettre en œuvre des améliorations des performances parmi les meilleures du secteur. |

**Influence**

**Communication, impression professionnelle et assurance :** *Présente des messages et des idées d’une manière qui captive son auditoire et parvient à convaincre ; utilise sa capacité d'écoute et d'autres comportements pour parvenir à une compréhension partagée de la situation ; reste calme et pondéré, même en cas de crise ou de conflit*

|  |
| --- |
|  Ne peut émettre d’opinion fondée. |
|  A du mal à faire passer un message ; oublie de prendre en compte la contribution ou le point de vue de son auditoire ; manque de confiance et s'énerve sous pression.  |
|  Œuvre pour faire passer son message ; prend note des commentaires ; si nécessaire, recadre ses déclarations pour les clarifier ; parle poliment ; reste calme dans des circonstances connues. |
|  Présente son opinion clairement et structure les informations d’une manière logique et adaptée à un large auditoire ; écoute et répond aux commentaires ; se prépare à l’avance pour dégager un sentiment de confiance ; crée une impression positive et professionnelle ; répond de manière confiante dans les situations inhabituelles. |
|  Utilise un langage adapté qui plaît à des groupes spécifiques ; réaffirme les déclarations d'autrui pour vérifier qu'il a bien compris ; fait preuve de confiance en soi ; répond rapidement et de manière robuste en cas de crise ; il s'agit d’une personne vers laquelle on se tourne pour obtenir des conseils et des instructions.  |
|  Structure les informations d’une manière adaptée aux réunions de haut niveau ; garde son sang-froid lorsqu’il est remis en question ; sollicite l'opinion et les inquiétudes d'autrui, en discute ouvertement et ajuste la façon dont il communique en fonction de cela ; en cas de conflit important ou de crise, garde son sang-froid sous pression ; canalise ses émotions pour les transformer en actions positives. |
|  |

**Influence et collaboration :** *Engage un dialogue et collabore avec des personnes sur lesquelles il/elle n’exerce aucun contrôle direct.*

|  |
| --- |
|  Ne peut émettre d’opinion fondée. |
|  Ne cherche pas à obtenir l’avis et le point de vue d'autrui. |
|  Accepte l’avis d'autres personnes et communique avec elles pour résoudre les problèmes. |
|  Cherche d'abord à comprendre le point de vue des autres ; prend des mesures pour obtenir leur soutien afin de développer des idées et des initiatives. |
|  Utilise des approches sur mesure pour entrer en contact avec d'autres personnes, les influencer et atteindre les résultats escomptés. |
|  Fait appel à son influence de manière personnalisée pour créer et tirer parti d’un réseau de personnes choisies stratégiquement pour améliorer les résultats collectifs. |
|  |

**Relationnel**

**Respect d’autrui :** *Reconnais la valeur des opinions et des actions de ses collègues.*

|  |
| --- |
|  Ne peut émettre d’opinion. |
|  Peu enclin à reconnaître d’autres points de vue. |
|  Disposé à envisager d’autres points de vue lorsqu’on le confronte ou qu’on les lui propose. |
|  Invite les autres à contribuer car il les respecte, ainsi que leurs opinions. |
|  Fait l’éloge publique de différentes personnes pour leurs bonnes actions ; veille à ce que d’autres opinions soient entendues avant la sienne. |
|  Fait appel à l’empathie et à son expérience personnelle pour résoudre les conflits et favoriser le respect mutuel ; renforce le respect avec des compliments fournis publiquement lorsque les individus sollicitent et utilisent les points de vue d'autrui. |

**Encadrement d’équipe** : *Gère et responsabilise une équipe de subordonnés directs ou de collègues au sein d'équipes basées sur des projets (y compris des équipes virtuelles).*

|  |
| --- |
|  Ne peut émettre d’opinion. |
|  A du mal à déléguer efficacement (microgestion) ; n’organise aucune activité et ne fournit pas d’informations appropriées pour effectuer les tâches. |
|  Assigne les tâches et dit aux autres ce qu’ils doivent faire ; vérifie quand ils ont terminé. |
|  Sollicite les idées et les opinions de l’équipe ; organise des activités structurées ; tient les membres pour responsables. |
|  Implique activement l’équipe pour élaborer des plans et résoudre les problèmes grâce à la collaboration ; montre l’impact des contributions individuelles/de l’équipe. |
|  Recrute d'autres personnes à des responsabilités ou à des postes sur la base de leurs aptitudes individuelles ; récompense ceux qui dépassent les attentes ; offre un solide soutien organisationnel. |
|  |

**Développement d’autri**: *Aide les autres à améliorer leurs performances et compétences dans la durée.*

|  |
| --- |
|  Ne peut émettre d’opinion. |
|  Se concentre uniquement sur son propre développement ; critique les efforts de développement des autres. |
|  Encourage les gens à se développer ; souligne les erreurs pour aider les gens à se développer et les félicite pour leurs améliorations. |
|  Donne des commentaires spécifiques sur les comportements positifs et négatifs afin de soutenir le développement des autres. |
|  Fournit des principes généraux directeurs pratiques et des recommandations applicables dans de multiples situations afin d’orienter ou de concentrer les efforts sur des domaines de développement spécifiques. |
|  Identifie le potentiel chez les autres ; inspire les autres à se développer en offrant ses commentaires, par le biais du mentorat/de l’encadrement, en identifiant de nouvelles opportunités de croissance et en soutenant leurs efforts pour changer.  |

**Qualités personnelles**

**Loyauté/intégrité:** *Agit en cohérences avec des valeurs, convictions ou intentions précises.*

 Ne peut émettre d’opinion.
 Suit la foule ; choisit l’option de moindre résistance ; cède sous la pression.
 Agit conformément aux intentions, valeurs ou croyances stipulées lorsqu'il est facile de le faire.
 Agit spontanément et de manière cohérente vis-à-vis des intentions, valeurs ou croyances déclarées, en dépit de toute opposition.
 Lance des actions basées sur des valeurs ou des croyances, même si les actions peuvent s'accompagner d’un risque réputationnel ; incarne publiquement les valeurs de l'équipe ou de l'organisation publique.

 Fait preuve d’une grande intégrité personnelle, même lorsque cela lui coûte d'un point de vue personnel ; exige que les autres respectent les valeurs de l’équipe ou de l’organisation.

**Adaptabilité/résilience**: *S’adapte à l’évolution des besoins et circonstances sans difficulté. Fait preuve d’optimisme et de calme face aux difficultés ou échecs apparents.*

 Ne peut émettre d’opinion.
 Préfère les façons existantes de faire les choses ; craint l’échec ; devient anxieux dans les situations difficiles.
 S’adapte aux nouvelles méthodes et procédures s'il est tenu de le faire ; reste calme dans les situations inconnues jusqu’à ce qu’il soit confronté à un obstacle.

 Encourage et mène l’adoption de nouvelles initiatives et procédures ; fait preuve de pondération dans la plupart des environnements, y compris les environnements difficiles ; persiste jusqu'à ce que l’obstacle soit surmonté .
 Considère les perturbations comme des opportunités d'amélioration ; reste optimiste et tourné vers l'avenir dans des situations difficiles qui peuvent conduire à l'échec.
 Stimulé par des projets à forte incertitude offrant un potentiel de récompense élevée ; cherche à être le premier à se retrouver dans des situations inconnues ou peu familières ; accueille à bras ouverts les opportunités d'apprentissage découlant d’un échec ; tire des leçons de ses erreurs et rebondit rapidement après des revers de fortune.

**Conscience de soi:** *Conscient(e) de ses forces et faiblesses, il/elle et ouvert aux critiques à son égard.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Ne peut émettre d’opinion. N’a pas vraiment conscience de la façon dont il est perçu ; nie ou offre des excuses lorsqu'on le confronte. Reconnaît les fautes ou les problèmes de performance lorsqu’il est confronté à des données ou exemples concrets. Décrit ses propres forces et faiblesses avec précision ; encourage les autres à offrir leurs commentaires et discute des possibilités de changement avec certains individus. Recherche activement des commentaires pour aborder explicitement les domaines d'amélioration souhaités ou tirer parti de ses points forts ; explore ouvertement les causes des problèmes, y compris ses propres défauts. Recherche des expériences stimulantes et potentiellement risquées pour s’améliorer ; identifie et utilise différentes ressources (ressources humaines, processus ou contenu) afin de maximiser ses points forts ou de limiter ses faiblesses. |  |  |
|  |  |  |

**Aptitudes cognitives**

**Résolution de problèmes:** *Structure les problèmes, analyse les situations, identifie les problématiques clés, conduit une analyse des problèmes identifiés et fournit une solution acceptable.*

 Ne peut émettre d’opinion.
 Évite les problèmes ; confronté à des problèmes, il s’en tient à ce qui a déjà marché auparavant, ou choisit une voie évidente.
 Offre des solutions lorsque le risque est faible ; se concentre sur les implications immédiates et à court terme au lieu de considérer la situation dans son ensemble.
 Regarde au-delà des évidences ; identifie et se concentre sur les informations cruciales nécessaires pour comprendre un problème, identifie la ou les cause(s) première(s) et développe des solutions raisonnables.
 Recueille et analyse des informations clés en utilisant des méthodes complexes ou sur plusieurs niveaux ; intègre les perspectives de diverses sources pour arriver à des solutions inattendues mais pratiques et efficaces.
 Applique sa logique pour diviser les problèmes complexes en éléments ou sous-problèmes plus faciles à gérer ; résout les problèmes difficiles et interconnectés et peut expliquer comment les différents éléments sont liés.

**Orientation stratégique:** *Réfléchit au-delà de l'étendue de ses responsabilités, se projetant vers le futur, pour remodeler la méthode ou le cadre de travail.*

 Ne peut émettre d’opinion.
 Se concentre sur l'achèvement du travail sans en comprendre les implications.
 Comprend les problèmes ou implications immédiats du travail ou de l'analyse.
 Développe des idées ou des recommandations dans son domaine de responsabilité et améliore ainsi la performance de l’entreprise à court terme.
 Développe des idées ou des recommandations dans son domaine de responsabilité, contribuant ainsi à la stratégie de l’équipe/de l'organisation pour avoir un impact sur la performance de l’entreprise à long terme.

 Développe des idées ou des recommandations au-delà de son domaine de responsabilité et a un impact sur la stratégie et la performance de l’entreprise à long terme.

Souhaitez-vous ajouter un commentaire sur l’une de vos évaluations ? (Facultatif)

D’après votre expérience professionnelle, comment evaluez-vous les compétences de ce/cette candidat(e) par rapport à ses pairs ?

 Ne suis pas en mesure de porter un jugement

 En dessous de la moyenne
 Moyen
 Très bien (bien au-dessus de la moyenne)
 Excellent (dans les meilleurs 10 %)
 Exceptionnel (dans les meilleurs 5 %)
 L’un/l’une des meilleur(e)s candidat(e)s rencontré(e) au cours de ma carrière

En synthèse, je...

 Ne recommande pas ce/cette candidat(e).
 Recommande ce/cette candidat(e) avec des réserves.
 Recommande ce/cette candidat(e).
 Recommande fortement ce/cette candidat(e).

Section 3. Questions concernant la recommandation

1. Veuillez fournir une brève description de vos échanges avec le/la candidat(e) et, le cas échéant, décrire son rôle au sein de votre établissement. (50 mots)

2. De quelle manière les performances du/de la candidat(e) se comparent-elles à celles d’autres individus qualifiés dans des rôles similaires ? (500 mots)

3. Veuillez décrire la critique la plus constructive que vous ayez offerte au/à la candidat(e). Veuillez expliquer les circonstances et la réponse du/de la candidat(e). (500 mots)

4. Souhaiteriez-vous nous faire part d’un autre élément ? (Facultatif)