



NOVELIA

**Assessing Leaders... and Leadership**  
11 April 2024, IESF Regional Meeting, Lausanne

novelia.ch



# For those who didn't...



**Frode Hvaring**  

Talent, Cultures & Strategy: assess & improve

Geneva, Geneva, Switzerland · [Contact info](#)

[4,657 followers](#) · [500+ connections](#)



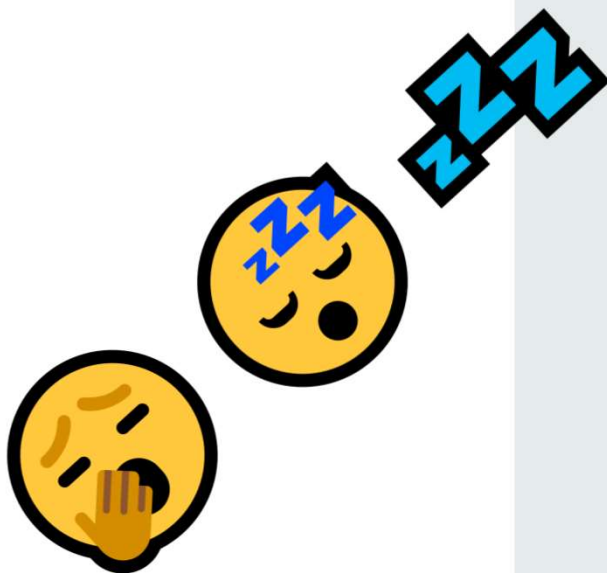
Novelia SA



Université de Fribourg/  
Universität Freiburg



## What's an Assessment Center ?



## DEFINITION

An Assessment Center is a method that evaluates the skills and capabilities of a candidate through several exercises based on a competency model, supported by psychometric tools and various situations and settings.

Your 3 strengths?

3 minutes  
1 word (if possible)  
Readable please!

**Assessment  
Centres  
bring  
Objectivity**

**OK, but  
so what?**

### **Variety of tools**

Semi-structured interviews (behavioural questions)  
Presentations (SWOT self-analysis, life path, etc.)  
Problem solving & priority setting exercises  
Psychometric questionnaires  
Continuous feedback  
Role plays

### **Scientific validity**

4 eyes principle: always 2 observers  
Double assessment of each competency  
Scientifically validated competency framework

WIIFM?

Candidate view

Client view

(let's discuss)

## Some of the Benefits of an Assessment Center



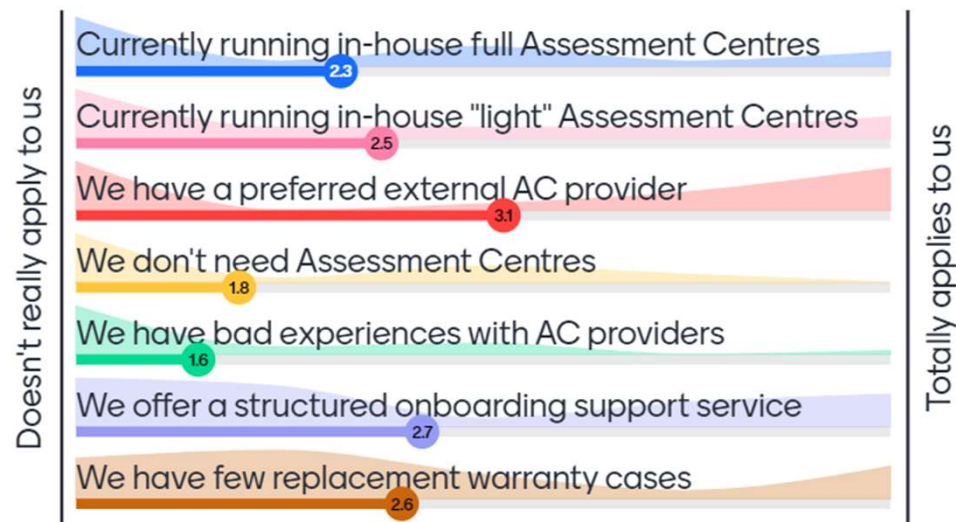
- Provide an objective tool to select talents
- Secure decision-making in the recruitment of executives and managers
- Evaluate the human factor and assess a candidate's future suitability for a given position
- Grasp the match between individual personality and corporate culture
- Obtain a clear and transparent summary highlighting key success factors and areas for development



- Benefit from a focused and personalized professional development tool
- Rely on hands-on recommendations to position successfully in a new role
- Get a professional and constructive feedback
- Gain a valuable and positive experience, reinforcing the motivation for the role

# WIIFM? Executive Search view

Which of these would mostly apply to YOUR Executive Search company?





# ASSESSMENT

We provide you with a clear and structured report to support your decisions.

ASSESSMENT



**NOVELIA**

ASSESSMENT

**REPORT**

*Confidential*

ASSESSMENT

BERN

GENÈVE

LAUSANNE

ZÜRICH

ASSESSMENT



**NOVELIA**

CONFIDENTIEL

SOMMAIRE

02 CONFIDENTIALITÉ ET VALIDITÉ	05 EXECUTIVE SUMMARY
03 COMPÉTENCES ÉVALUÉES	07 ANALYSE COMPORTEMENTALE
04 PROCESSUS D'ASSESSMENT	12 OUTILS PSYCHOMÉTRIQUE

CONDITIONS GÉNÉRALES DU RAPPORT

*Confidentialité*

Le rapport d'évaluation et ses recommandations sont rédigés de bonne foi et sur la base de toutes les informations à la disposition de Novelia SA. Les observations sont basées sur le comportement observable et les déclarations faites par le candidat lors de l'assessment.

Le rapport d'assessment doit être perçu comme un indicateur des capacités et du potentiel du candidat au moment de l'évaluation. Cet indicateur augmente la probabilité de réussite en termes de sélection ou de développement. Bien que le personnel recrute relativement rapidement au fil du temps, nous sommes tous en constante évolution. Par conséquent, le résultat de l'assessment est un instantané et certains comportements sont susceptibles d'évoluer.

Enfin, Novelia SA s'engage à assurer en toute confidentialité ses services tant auprès du participant qu'après du client. Nous considérons la protection des données personnelles comme une question importante et nous nous engageons à assurer en permanence la conformité avec les lois applicables en matière de protection des données.

*Validité*

La validité de ce rapport d'évaluation repose sur les informations et les données recueillies et analysées au moment de l'évaluation. Il reflète la perception et le jugement professionnels des évaluateurs et se base sur le comportement observé ainsi que sur les informations disponibles sur elle. Le rapport d'évaluation ne doit pas être utilisé comme une source unique d'informations. Il doit plutôt être utilisé.

novelia.ch 3

CONFIDENTIEL

EN RÉSUMÉ

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership et prise de responsabilité</li> <li>• Vision globale, capacité à donner du sens</li> <li>• Orientation résultats et solutions</li> <li>• Engagement et appartenance à l'institution</li> <li>• Fait preuve de détermination</li> <li>• A une bonne compréhension du domaine de l'habillement</li> <li>• Montre une réelle volonté d'apprendre et d'évoluer, est ouverte au feedback</li> <li>• Est ambitieuse, curieuse et ouverte d'esprit</li> <li>• Est capable de faire face à des situations complexes et possède de bonnes capacités analytiques</li> <li>• Se montre humble, adopte une attitude respectueuse et volontaire pour ses interlocuteurs</li> <li>• Consulte, s'appuie sur les autres</li> </ul>	<p><b>Risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une approche relationnelle vers transactionnelle</li> <li>• Capacité à mobiliser et à créer de l'adhésion au-delà de son périmètre de travail habituel</li> <li>• Gestion de ses émotions</li> <li>• Assurer un relationnel plus authentique</li> <li>• Assimiler et appréhender l'ensemble des observations organisationnelles et de gestion liées au poste dans un court laps de temps</li> <li>• Négotiation auprès de parties prenantes diverses</li> </ul>
---	---

<p><b>Compétences</b></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Leadership</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conduite d'équipe</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vision stratégique</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Communication</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestion de projet</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organisation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relationnel</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestion de réseau</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	Leadership					Conduite d'équipe					Vision stratégique					Communication					Gestion de projet					Organisation					Relationnel					Gestion de réseau					<p><b>Légende des observations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétence est non-acquise, ne répond pas aux attentes</li> <li>• Compétence doit être développée, est en cours d'acquisition</li> <li>• Compétence est acquise, répond aux attentes</li> <li>• Compétence est une force, s'exprime au-delà des attentes</li> </ul>
	1	2	3	4																																										
Leadership																																														
Conduite d'équipe																																														
Vision stratégique																																														
Communication																																														
Gestion de projet																																														
Organisation																																														
Relationnel																																														
Gestion de réseau																																														

RECOMMANDATION POUR LA FONCTION

Le candidat n'est pas recommandé pour la fonction.	Le candidat est recommandé pour la fonction, avec réserves.	Le candidat est recommandé pour la fonction.
--	---	--

Notre recommandation xxxxx est réservée pour le poste de xxxxxxxxxx. Il nous semble nécessaire qu'elle puisse être accompagnée de manière ciblée notamment sur les aspects de gestion financière du département. Réviser les aspects de leadership et évaluer notamment le coaching dont elle a bénéficié par le passé, à l'occasion d'une opportunité qu'elle soit accompagnée par les points de vigilance relatifs à son leadership et sa communication.

Volontaire, engagée et très attachée à l'institution, elle a conscience de l'urgence du rôle et de la difficulté pour gérer le marché. Combinée et déterminée, elle voit dans ce rôle l'opportunité de montrer ses compétences, de s'épanouir et de servir avec cœur l'institution. Réserve des faits et.

novelia.ch 5

CONFIDENTIEL

RÉSULTATS - ANALYSE COMPORTEMENTALE

Leadership - Conduite d'équipe

Forces	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend spontanément et naturellement le lead dans une situation, gère la discussion</li> <li>• Fait preuve d'assertivité</li> <li>• Se montre déterminée, garde son cap</li> <li>• Adhère son avis et ses idées de manière respectueuse</li> <li>• Fait preuve d'un engagement fort</li> <li>• Communique de manière claire, structurée et positive</li> <li>• Fait preuve de calme</li> <li>• Est orientée résultat, démontre une approche tournée vers les objectifs</li> <li>• Reste objective et sans jugement sur l'autre</li> <li>• Valorise les collaborateurs et ses interlocuteurs de manière générale</li> <li>• Cherche à créer du lien de manière respectueuse</li> <li>• Met en avant le collectif et l'interaction participative</li> <li>• Affiche sa volonté de prendre soin et de soutenir ses collaborateurs</li> <li>• Fait preuve d'humilité, cherche pas à s'afficher de l'aide</li> <li>• Tempore ses actions, ritge pas de manière précoce</li> <li>• Favorise l'interaction participative</li> <li>• Sollicite de l'aide, évite d'être des contacts les plus expérimentés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'outils pour convaincre et influencer dans l'échange</li> <li>• Tendance à monter plus rapidement et adopter une posture moins rigide dans l'interaction avec l'autre</li> <li>• Dans l'interaction, passe en force</li> <li>• Manque d'engagement pour valider son interlocuteur à sa position</li> <li>• Entre très rapidement dans le rôle de support, omet de souligner la qualité de la relation en début d'échange</li> <li>• Cherche à développer une écoute plus active en posant plus de questions ouvertes à son interlocuteur</li> <li>• Donne peu d'espace à l'autre dans l'interaction de ses besoins</li> <li>• Fournit à l'autre davantage de la co-construction de solutions pour soutenir l'adhésion</li> <li>• A un langage non verbal (adops une posture grand qui démontre son manque d'authenticité relationnelle</li> </ul>

xxxxxxx apparaît comme quelqu'un de déterminé et volontaire. Dotée d'un leadership naturel et d'une volonté de progrès constante, elle se positionne avec persévérance lorsqu'elle souhaite faire passer ses idées. Elle gagnerait cependant à être plus nuancée dans son approche et d'échanger ses propos avec un engagement plus constant et consistant. Dans l'interaction, elle a tendance à vouloir persuader avec insistance ce qui peut amener son interlocuteur à douter de la base fondée de ce qu'elle défend.

En début de sa volonté d'inclure l'autre dans l'échange et de valoriser le collectif, elle laisse peu de place à l'expression des besoins ou des émotions. L'autre, en qui respecte l'authenticité de son interaction d'engagement et sa capacité à créer un climat de confiance. Ainsi, sa prise en compte de l'autre peut paraître superficielle et réductrice ainsi comme tout dossier de son propre intérêt. Le candidat a gagné en influence et a été efficace de convaincre les solutions, ceci comme l'effet d'adhésion et de mobilisation agitée de son interlocuteur.

xxxxxxx manifeste que son langage non verbal (adops une posture grand qui démontre son manque d'authenticité relationnelle, elle poursuit notamment ses émotions. Nous pensons que dans un contexte de relation, elle pourrait se montrer

novelia.ch 7

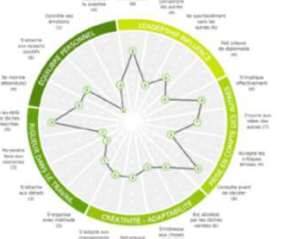
CONFIDENTIEL

RÉSULTATS PSYCHOMÉTRIQUES

0 Résultats psychométriques - Personnalité (SAPK)

Le questionnaire est composé de 90 questions et se base sur le modèle OCEAN de Big 5 (Digman, 1990) qui mesure les 5 dimensions principales de la personnalité. Pour chacune de ces dimensions, 8 comportements sont évalués. Ce test psychométrique permet d'identifier les tendances naturelles de sa personnalité, ainsi que les axes de développement, c'est-à-dire les comportements pouvant potentiellement évoluer de manière plus cohérente.

Après avoir consulté les résultats, il est à noter que les chiffres à 82 reflètent un comportement et un comportement plus à des extrêmes des résultats. À chaque extrémité de ce continuum figure une tendance marquée, dans l'adoption aux extrêmes, sans aucun équilibre fonction et culture d'entreprise. Un score moyen indique une certaine flexibilité dans le comportement, selon le contexte, et un comportement plus équilibré.



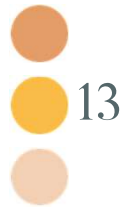
Le candidat a obtenu les résultats suivants :

- Leadership : 82
- Communication : 82
- Gestion de projet : 82
- Organisation : 82
- Relationnel : 82
- Gestion de réseau : 82

Commentaire :

Le candidat souligne qu'elle ne prend le lead que lorsque cela est nécessaire, en situation d'urgence ou de crise, par exemple. Dans le contexte de projet opérationnel, elle a besoin de l'autonomie en jugement mais bénéficie de conseils. Malgré les résultats obtenus (évaluation objective par un évaluateur basé sur des données et critères définis), la candidate dit avoir apprécié à titre postérieur à l'évaluation un soutien personnel (elle a partagé des articles qui la rassurent et qui la soutiennent dans son développement professionnel, émotionnel et académique de la personnalité). Elle est étonnée par son résultat à 82 (évaluation avec méthode) - elle dit être une personne qui aime travailler et travailler.

novelia.ch 8



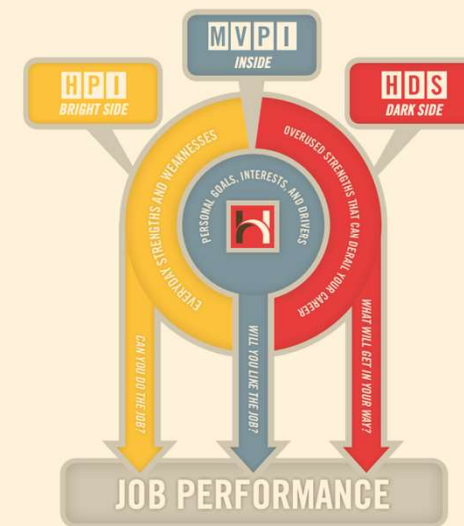
# ASSESSMENT

## Hogan, a reliable and recognized tool for in-depth analysis of management profiles

- Leading personality assessment and leadership development tool created 30 years ago by Dr. Hogan.
- One of the **best predictive tools for performance**, strong correlation between reputation (how the person is perceived) and performance, 95% reliability
- Different types of tests are possible:
  - ✓ **HPI: Personality Inventory**, measures personality under the "bright side", strengths when everything goes well
  - ✓ **HDS: Development Survey**, identifies the "dark side", the personality traits that, under stress or in a comfort zone, can hinder performance and limit a person's potential
  - ✓ **MVPI: Motives, Values, Preferences Inventory**; about one's goals and interests, values and motivations that strongly influence organizational fit and leadership style.
  - ✓ **HBRI: Business Reasoning Inventory**, data evaluation, decision making, problem solving.

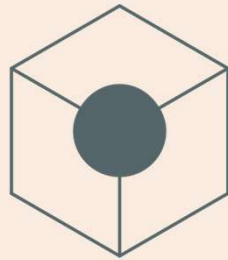


## PSYCHOMETRIC TOOLS



 **HOGAN**

## NOVELIA USP



- A high-end, all-in developmental solution

---

- A tailor-made approach, for three levels of Risk & Complexity: Top Executive, Executive, Manager

---

- A glocal mindset and a deep knowledge of a great variety of economic areas and business models

---

- A highly responsive and flexible service, delivered in 4 languages (so far)

---

- A tested and proven Assessment Centre methodology

---

- A senior & multidisciplinary consultant team combining strong psychological knowledge with solid business-oriented know-how

---

- An outstanding candidate experience!

## YOUR TEAM



FRODE  
HVARING  
Managing Director



FRÉDÉRIQUE  
BLEYZAC  
Senior Consultant



ANOUK  
HEYRAUD  
Senior Consultant



MIREILLE  
RÉGIS  
Senior Consultant



LAURA  
RANDRETSANILO  
Consultant



FRANZISKA  
WYSS  
Managing Director  
Deutschschweiz

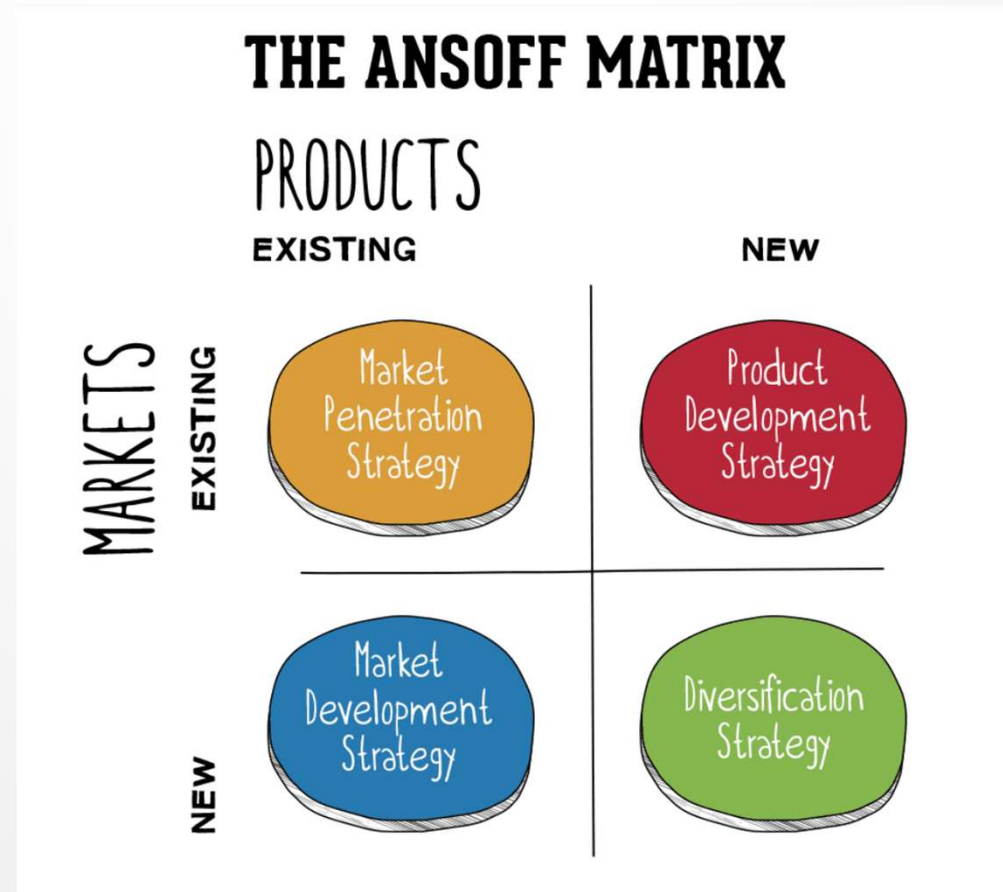
As I have you here...

Let's discuss strategy!

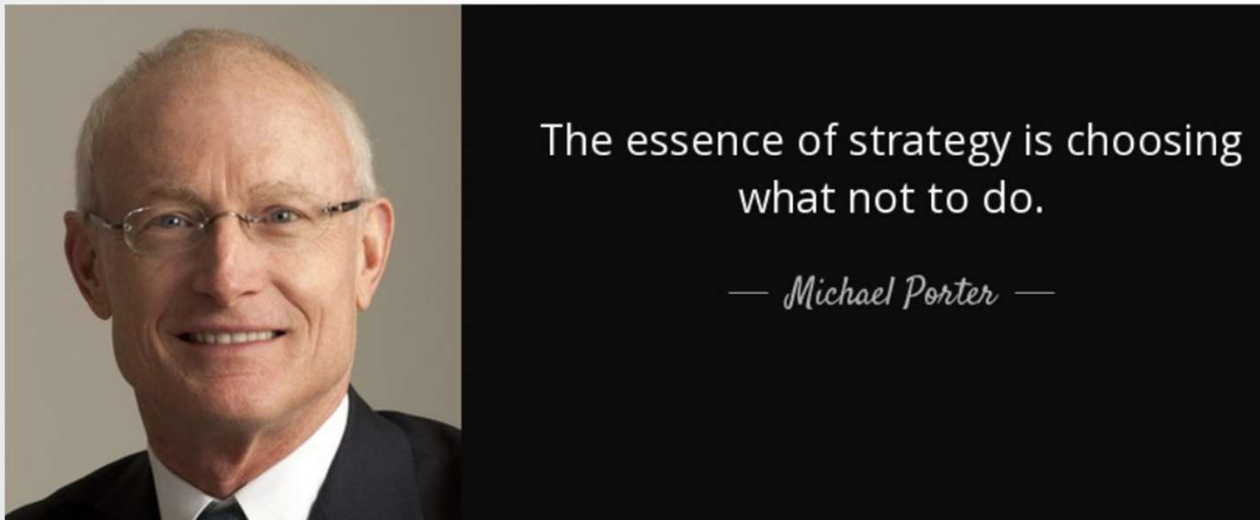
# Market/Product analysis



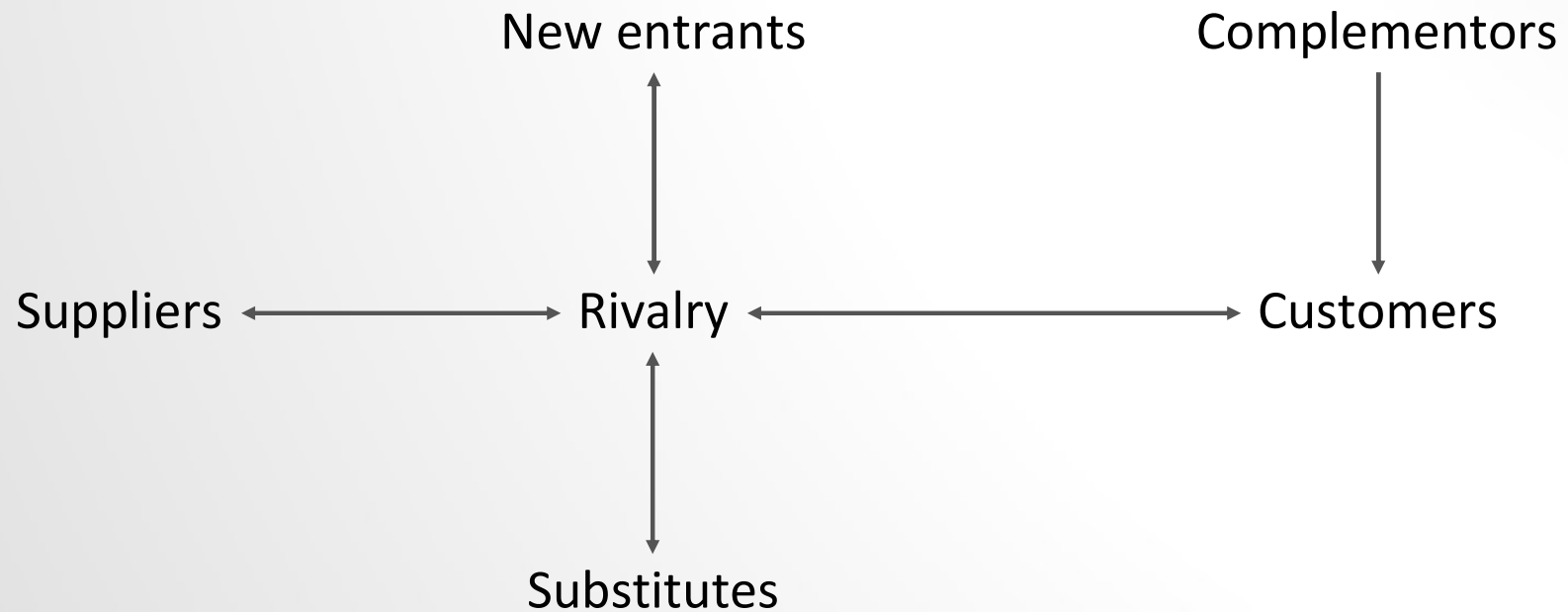
*Igor Ansoff*



# Industry analysis



# Industry analysis



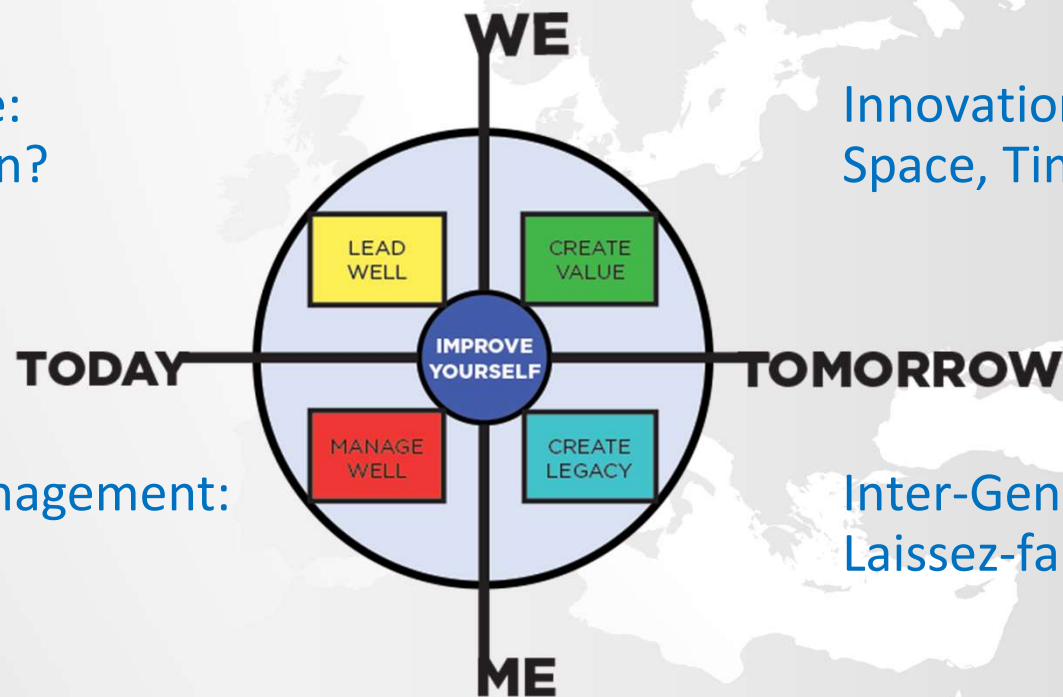


# MTWT Leadership Model

(an evolution of Marshall and Ulrich/Smallwood)

Corporate culture:  
Digital and Human?

Innovation & Organization:  
Space, Time & Ideas?



Performance Management:  
Same old stuff?

Inter-Generations:  
Laissez-faire?

©Newind/GBS-DLL MMXVII

Exponential Leadership?  
Digitally Balanced Leaders?

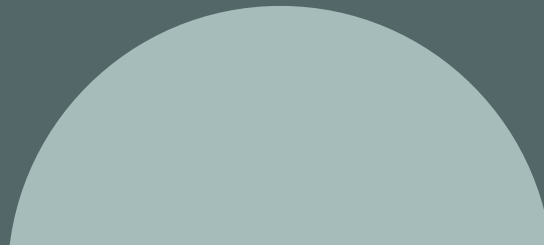
**Let's have a look at some options!**



# Future services – expert discussion – Chatham rules apply



¿ QUESTION TIME ?



# Bonus slides



## Brief for Consultants & Executive Search Recruiters

### Services :

- ✓ Assessment for **selection**
- ✓ Assessment for **development**
- ✓ Assessment for **groups**
- ✓ Executive coaching
- ✓ Onboarding coaching
- ✓ Tailor-made Workshops

In French, German, English, Swiss German and Italian

Bern, Geneva, Lausanne, Zurich

## English

- **Novelia is a preferred partner** in assessing top candidates during a selection or recruitment process, for senior positions across all industries.
- The assessment centre (AC) is a **multifaceted exercise**, delivered by **experienced consultant teams**. The AC aims to **explore and evaluate** a candidate's **strengths** and **areas for development**, with a strong focus on the challenges of the position, the **specific business context**, and the company culture. Based on these insights and recommendations, it can help you **mitigate the risks associated with critical talent decisions** and provides the foundation for a **successful candidate onboarding** process.
- **Various tools and methods** are used: psychometric tools, role plays reflecting realistic situations, presentations, case studies, interviews, etc.
- Observations and interactions take place in a **benevolent and constructive atmosphere** to ensure **a positive and useful candidate experience**.
- The Novelian Values:  
Independence & Transparency, Reliability & Objectivity, Authenticity & Pragmatism
- The assessment report is written by Novelia's expert consultant and shared with the client company as well as with the candidate (NB: for the candidate without final recommendation).
- To learn more about the team, the method, and other topics: **[www.novelias.ch](http://www.novelias.ch)** / +41 21 351 02 02.
- Novelia is available to answer any questions regarding terms and fees.



## Résumé pour Consultant.e.s et Executive Search Recruiters

### Services :

- ✓ Assessment de **sélection**
- ✓ Assessment de **développement**
- ✓ Assessment de **groupe**
- ✓ Executive coaching
- ✓ Onboarding coaching
- ✓ Workshops sur mesure

En français, allemand, anglais, suisse-allemand et italien

Berne, Genève, Lausanne, Zurich

## français

- **Novelia est notre partenaire privilégié** dans l'évaluation des compétences des candidats.es finalistes dans le cadre d'une sélection (ou d'un recrutement) pour une position à responsabilité.
- L'assessment centre (AC) est un **exercice multifacette, sur une journée**, dispensé par des équipes de consultants expérimentés. L'AC vise à explorer et à évaluer les forces et les domaines de développement du.de le candidat.e **en lien avec les enjeux du poste** et des spécificités de l'environnement professionnel et la culture de l'entreprise. Sur la base de cette évaluation, il peut vous aider à atténuer les risques liés aux décisions cruciales en matière de personnel et constitue la base d'un processus de formation réussi pour le.la candidat.e.
- **Plusieurs outils et méthodes** sont utilisés: outils psychométriques, mises en situations réalistes, présentations, résolutions de cas, etc.
- Les observations et échanges se font dans une **dynamique bienveillante et constructive** afin de garantir une **expérience positive et utile pour le candidat.**
- Valeurs: Indépendance & Transparence, Fiabilité & Objectivité, Authenticité & Pragmatisme
- Le rapport d'assessment est rédigé par les consultant.e.s-expert.e.s de Novelia et partagé avec l'entreprise-cliente ainsi qu'avec la/le candidat.e (NB: pour le.la candidat.e, sans recommandation)
- Pour en savoir plus sur l'équipe, la méthode et d'autres sujets : **[www.novelia.ch](http://www.novelia.ch)** / +41 21 351 02 02
- Novelia est à votre écoute pour toute question relative aux modalités & honoraires



## Briefing für Berater und Executive Search Recruiters

### Services :

- ✓ Assessment für **Selektion**
- ✓ Assessment für **Entwicklung**
- ✓ Gruppen-Assessments
- ✓ Executive coaching
- ✓ Onboarding coaching
- ✓ massgeschneiderte Workshops

Auf Deutsch, English, Französisch, Schwyzertütsch, Italienisch

Bern, Genf, Lausanne, Zürich

## Deutsch

- **Novelia ist unser bevorzugter Partner** bei der Evaluation der Top-Kandidaten:innen im Rahmen eines Auswahl-/Rekrutierungsprozesses für eine Senior Management Position, branchenunabhängig.
- Das Assessment Center (AC) wird von **erfahrenen Beratungsteams** konzipiert und durchgeführt. Das AC zielt darauf ab, die zentralen Stärken und Entwicklungsbereiche eine:r Kandidaten:in zu evaluieren, **in engem Bezug auf die Herausforderungen der Position, den spezifischen Business-Kontext und die Unternehmenskultur**. Basierend auf diesen Erkenntnissen und Empfehlungen aus dem AC kann das **Risiko einer Fehlentscheidung minimiert** werden und es bietet die **Grundlage, durch gezielte Massnahmen ein erfolgreiches Onboarding des:r Kandidaten:in** zu gestalten.
- Es kommen **verschiedene Instrumente und Methoden** zum Einsatz: psychometrische Instrumente, realistische Gesprächssituationen, Präsentationen, Fallstudien, Interviews, usw.
- Das AC findet in einer **wohlwollenden und konstruktiven Atmosphäre** statt, um eine **positive und wertvolle Erfahrung für den Kandidaten** zu gewährleisten.
- Novelias Werte:  
Unabhängigkeit & Transparenz, Verlässlichkeit & Objektivität, Authentizität & Pragmatismus
- Der AC-Bericht wird von den Experten der Novelia erstellt und mit dem Auftraggeber wie auch den Kandidaten (NB: für Kandidaten ohne Empfehlung) geteilt.
- Um mehr über das Team und das Angebot zu erfahren: [www.novelia.ch](http://www.novelia.ch) / +41 21 351 02 02
- Novelia steht Ihnen gerne für Fragen zu Konditionen und Gebühren zur Verfügung.



THanks! 😊





# NOVELIA

## GENÈVE

Rue de Coutance 10, 1201 Genève

## LAUSANNE

Rue Beau-Séjour 15, 1003 Lausanne

## ZÜRICH

Holbeinstrasse 22, 8008 Zürich

## BERN

Münzgraben 2, 3011 Bern

[novelia.ch](http://novelia.ch)

+41 21 351 02 02  
[info@novelia.ch](mailto:info@novelia.ch)