

# WHEN SERVICE IS KEY: *The Right Fit Is Crucial* QUAND LE SERVICE EST LA CLÉ ; *le bon jumelage est crucial*

by / par: Doug McCann  
Managing Principal / Directeur principal, Predictive Success Corporation

**P**icture Mary, a seasoned manager at a large equipment company. She's interviewing Jeff for a key role on her team. She's very impressed. **He's almost perfect on paper – industry experience, highly skilled, solid education; his credentials leap off the page.** What's more, he's dynamic and polished; he even shares Mary's passion for sailing. Convinced Jeff's a great fit, Mary hires him. On the job though, it's a different story. His lacklustre performance is disappointing, and no amount of coaching turns it around. Eventually, Jeff is let go at great cost to the company. **So, what went wrong?**

This poor outcome is all too common, because Mary responded to Jeff as most of us would – in a very human, emotional way. While it's natural to be influenced by appearance, geniality, education and shared interests, Mary didn't uncover what drives Jeff or his aptitudes, attitudes and beliefs. These factors often represent more than half of what makes a person successful in a specific role.

The interview left her no wiser about his stability, persistence, temperament, level of maturity or judgment. These critical qualities are rarely uncovered in the traditional hiring process, yet they nearly always play an important role in initiating the firing process.

So what can businesses do to make smarter hiring choices? Many are exploring more scientific, data-driven solutions, such as custom personality assessments, which take the subjectivity and risk out of the process. Assessment tools of this nature have actually been around for quite some time. Decades ago, corporations used them mainly to identify the characteristics of their hardest workers to replicate them through hiring or emulation.

Today's more refined tests focus on understanding employees

**I**llustrons Mary, une dirigeante chevronnée d'une grande entreprise d'équipements. Elle est en entrevue avec Jeff pour un rôle clé dans son équipe. Elle est très impressionnée. **Il est presque parfait sur papier – expérience dans l'industrie, hautement qualifié, une éducation solide; ses qualifications frappent sur la page.** De plus, il est dynamique et poli, il partage également la même passion que Mary a pour la voile. Convaincue que Jeff est le candidat parfait, Mary l'engage. Au travail cependant, c'est une autre histoire. Sa performance terne est décevante, et un entraînement en quantité incalculable ne la fait pas retourner dans le bon sens. Finalement, Jeff est laissé allé à grands frais pour l'entreprise. **Alors, que s'est-il passé ?**

Ce piètre dénouement est très fréquent, parce que Mary réagit à Jeff comme la plupart d'entre nous – d'une façon très humaine et émotive. Alors qu'il est naturel d'être influencé par l'apparence, la bienveillance, l'éducation et les intérêts communs, Mary n'a pas cerné ce qui motive vraiment Jeff ou ses aptitudes, ses attitudes et ses croyances. Ces facteurs représentent souvent plus de la moitié de ce qui rend une personne à succès dans un rôle spécifique.

L'entrevue n'a pas laissé d'indice sur sa stabilité, sa persistance, son tempérament, son degré de maturité ou son jugement. Ces qualités essentielles ressortent rarement dans le processus d'embauche traditionnel, malgré tout ils frôlent toujours un rôle important dans le déclenchement du processus d'embauche.

Alors, que peuvent faire les entreprises pour faire des choix d'embauche éclairés ? Plusieurs se réfèrent à des études de données scientifiques, telles que les évaluations de personnalité, qui évaluent la subjectivité et le risque hors du processus. Les outils d'évaluation de cette nature sont utilisés depuis un certain temps. Depuis des décennies, les sociétés les ont utilisés principalement pour identifier les caractéristiques de leurs meilleurs travailleurs





**Q** : So what can businesses do to make smarter hiring choices?  
**A** : Many are exploring more scientific, data-driven solutions, such as custom personality assessments, which take the subjectivity and risk out of the process.

better and determining what motivates them. Not only do they help in hiring the right people, they can also ensure existing employees are in jobs that align with their innate characteristics, so they can truly shine.

Increasingly, businesses of all sizes and in all industries are recognizing personality tests as powerful people-management tools. In fact, the Aberdeen Group, in a 2009 study by Saba, Martiz and Madden, showed 61% of the better-managed companies were using at least one type of personality assessment.

*Young's Equipment Inc. is a full service Case IH Dealer in Regina, Moose Jaw, Assiniboia, Windthorst and Weyburn, Saskatchewan. Young's prides itself on being customer service focused. The company has been using the Predictive Index (PI) personality assessment for two years, largely to complement an already rigorous recruitment process. "Our firm's strength lies in the quality of our people, so we have to hire wisely," said Tim Young, President. "The PI provides valuable insight into a candidate's personality and potential fit, which even the most in-depth interview might not reveal. It also helps us determine what to explore more deeply in the second interview; even which questions to ask. It's one more way to ensure we've got it right before we make an offer."*

So, what exactly is "personality" and how do you test it? Personality is determined by traits that explain why an individual behaves in characteristic ways. Traits are relatively stable over time, are partly inherited and genetically determined and can be described and measured accurately.

Importantly, in relation to hiring, personality traits have a direct and substantial impact on job performance. In fact, PI Worldwide research indicates that between 20% and 25% of an employee's effectiveness on the job is attributable to personality. The PI measures traits such as extroversion, dominance, patience and judgmental thinking by asking individuals to describe themselves both as they see themselves and as others see them by checking off a list of adjectives. A software program then calculates and analyzes the results. A good personality test should provide objective, reliable, information that's not achievable through one's own life experience or gut feelings. "We also use PI to ensure our existing employees are in roles that suit them,"

pour les reproduire lors d'un recrutement ou d'émulation.

Aujourd'hui, des tests plus raffinés mettent l'accent sur une meilleure compréhension des employés et la détermination de ce qui les motive. Non seulement, ils aident à embaucher les bonnes personnes, ils peuvent également s'assurer que les employés actuels ont des emplois qui correspondent à leurs caractéristiques innées, afin qu'ils puissent vraiment performer.

*De plus en plus, les entreprises de toutes tailles et de tous les domaines reconnaissent que des tests de personnalité aux candidats sont des outils de gestion puissants. En fait, le groupe Aberdeen, dans une étude menée en 2009 par Saba, Martiz et Madden, a démontré que 61% des entreprises étaient mieux gérées en utilisant au moins un type d'évaluation de la personnalité. Young Equipment Inc est un concessionnaire Case IH à service complet à Regina, à Moose Jaw, à Assiniboia, à Windthorst et à Weyburn, en Saskatchewan. Youngs se vante d'être un service à la clientèle personnalisée. La société a utilisé l'indice de prédiction (PI) d'évaluation de la personnalité pendant deux ans, en grande partie pour compléter un processus de recrutement déjà rigoureux. « La force de notre entreprise réside dans la qualité de nos employés, nous devons donc embaucher sagement », déclare Tim Young, président. « Le PI fournit un aperçu précieux sur la personnalité du candidat et son jumelage potentiel, que, même l'entrevue la plus en profondeur pourrait ne pas révéler. Il nous aide également à déterminer ce qu'il faut explorer plus en profondeur lors de la deuxième entrevue, et même les questions à poser. C'est une autre façon de nous assurer que nous sommes sur la bonne voie avant de faire une offre. »*

Alors, quelle est exactement la "personnalité" et comment l'évaluer ? La personnalité est déterminée par des traits de caractères qui expliquent pourquoi un individu se comporte d'une certaine façon dans certaines situations. Les traits de caractères qui sont relativement stables au fil du temps, sont constatés en partie par hérédité et génétique et peuvent être décrits et mesurés avec précision.

Il est important, en ce qui concerne l'embauche, les traits de personnalité ont un impact direct et considérable sur le rendement au travail. En fait, l'étude de PI Worldwide indique qu'entre 20%



**Q** : Alors, que peuvent faire les entreprises pour faire des choix d'embauche éclairés ?  
**R** : Plusieurs se réfèrent à des études de données scientifiques, telles que les évaluations de personnalité, qui évaluent la subjectivité et le risque hors du processus.



said Young. "Everyone has taken the test. It helps with staff development and performance evaluations and is a great discussion starter." PI has also enabled employees to gain valuable insight into what they need to be happy in their job. "If a person scored high on their PI for needing social interaction in their role, it's unlikely they'd enjoy a number-crunching, solitary type of job," said Young. "It enables us to make smarter, faster decisions about internal moves." Being able to predict the job performance and behavioural fit is becoming increasingly important for a number of reasons.

First, organizations are becoming leaner, flatter and less structured and are relying more on teams and collaboration, so personality counts. Second, there are fewer dollars for training or coaching when behavioural challenges demand it. Finally, today's competitive market means customers have choices. Why should customers return to a company whose representative made them feel bad? Again, personality is key. Yet, while hiring and retaining talent continues to be cited by business leaders as key to their organization's success, many decision-makers make their hiring choice in the first five minutes of an interview and then spend the rest of the interview rationalizing their emotional choice.

*Personality tests can provide practical, reliable indicators of workplace behaviour. Bottom line: if there's a proven tool available to help ensure you hire only the absolute best person for the job, shouldn't you be using it?*



**predictive PI success™**

Doug McCann  
Managing Principal / directeur principal  
Predictive Success Corporation

Phone: 604-568-3547  
Email: dmccann@predictivesuccess.com

[www.predictivesuccess.com](http://www.predictivesuccess.com)

et 25% de l'efficacité d'un employé au travail est attribuable à la personnalité. Le PI mesure les traits tels que l'extraversion, la domination, la patience et le jugement en demandant aux individus de se décrire à la fois tels qu'ils se voient et que les autres les voient en cochant une liste d'adjectifs. Un logiciel calcule et analyse ensuite les résultats. Un bon test de personnalité devrait fournir des informations objectives, fiables, qui ne sont pas réalisables par sa propre expérience de vie ou de ses tripes. « Nous utilisons également le PI pour s'assurer que nos employés actuels ont des rôles qui leur conviennent », a déclaré M. Young. « Tout le monde a fait le test. Il contribue au développement du personnel et à leurs évaluations de rendement et permet l'entrée en matière d'une discussion. « Le PI a également permis aux employés d'acquérir de précieuses connaissances sur ce dont ils ont besoin pour être heureux dans leur milieu de travail ». « Si une personne a un résultat élevé au test PI sur le besoin d'interaction sociale dans leur rôle, il est peu probable qu'il apprécie le travail de calcul en solitaire », a déclaré M. Young. « Il nous permet de prendre plus rapidement de meilleures décisions au sujet des mouvements internes. » Être en mesure de prédire le rendement au travail et un bon comportement est de plus en plus important pour un certain nombre de raisons.

Premièrement, les organisations sont de plus en plus maigres, plus fixes et moins structurées et comptent davantage sur les équipes et la collaboration, alors la personnalité compte. Deuxièmement, il y a moins d'argent pour la formation ou l'entraînement lorsque des défis de comportement le demande. Enfin, le marché concurrentiel d'aujourd'hui fait dire que les clients ont le choix. Pourquoi les clients devraient revenir chez une société dont le représentant les rend mal à l'aise ? Encore une fois, la personnalité est la clé. Pourtant, alors que l'embauche et la rétention du talent continue d'être citée par les chefs d'entreprise en tant que la clé de la réussite de leur organisation, de nombreux décideurs ont fait leur choix d'embauche dans les cinq premières minutes d'une entrevue, puis passé le reste de l'entrevue raisonnant par leurs choix affectifs.

*Les tests de personnalité peuvent fournir des indices pratiques et fiables de comportement au travail. Dans le fond, si un outil qui a fait ses preuves est disponible à vous aider pour vous permettre d'embaucher la meilleure personne pour le travail, ne devriez-vous pas l'utiliser ?*

