Le principe de la carotte

Application de l'accélérateur

Reconnaissance

- 1 **Semer**
 - ▶ Fixer des objectifs clairs
- 2 **Engraisser**
 - ▶ Communiquer ouvertement
- 3 **Entretenir**
 - ▶ Créer un climat de confiance
- 4 **Désherber**
 - ▶ Responsabiliser les employés
- 5 **Récolter**
 - ▶ Engagement des employés
 - ▶ Satisfaction des employés
 - ▶ Rentabilité
 - ▶ Fidélité de la clientèle

LES TÉMOIGNAGES DE RECONNAISSANCE POUR LE TRAVAIL ACCOMPLI AGISSENT COMME DE VÉRITABLES CATALYSEURS : ILS SUSCITENT LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS, PERMETTANT AINSI À L'ORGANISATION DE MIEUX REMPLIR SA MISSION. BREF, LA CAROTTE EST PLUS EFFICACE QUE LE BÂTON.

On ne parle pas ici d'une petite tape dans le dos entre deux portes ou d'un merci du bout des lèvres de temps en temps, mais de marques d'appréciation ciblées, significatives et mémorables. Avoir une politique de reconnaissance fait partie du leadership efficace, ont découvert Adrian Gostick et Chester Elton, auteurs du succès de librairie *Le principe de la carotte*. L'étude qu'ils ont menée auprès de 200 000 patrons et employés leur permet en effet de conclure que les entreprises qui reconnaissent véritablement l'excellence sont trois fois plus performantes que celles où on ne le fait pas bien. Elles affichent également les meilleurs résultats en matière de satisfaction de la clientèle et du personnel, et ont les taux de roulement du personnel les moins élevés. Enfin, les employés les plus heureux au travail estiment, dans une proportion de 94,4 %, que leur supérieur reconnaît efficacement leurs contributions.

Gostick et Elton concluent qu'il existe une corrélation entre une gestion efficace et la reconnaissance. La reconnaissance multiplie le rendement des employés et intensifie la manière dont ils s'investissent dans leur travail lorsqu'elle est appliquée aux quatre éléments de base d'une saine gestion, à savoir : fixer des objectifs clairs, communiquer ouvertement, créer un climat de confiance, et responsabiliser les employés pour qu'ils intègrent les valeurs et les objectifs de l'organisation et fassent tout ce qui leur est possible de faire pour les concrétiser. Le graphique ci-joint illustre ce rôle d'accélérateur que joue la reconnaissance dans la dynamique d'une organisation.

Le principe de la carotte relève de la plus élémentaire justice. « Si vous tenez vos employés pour responsables de leurs erreurs, écrivent Gostick et Elton, vous devez également les considérer comme responsables de leurs réussites. Il faut rendre à César ce qui appartient à César. » Toutefois, l'application de ce principe donnera les résultats que font miroiter les deux auteurs uniquement si une « culture de la carotte » imprègne la culture propre de chaque organisation et s'appuie sur les valeurs qui sous-tendent sa mission. Dans un cas, ce sera le service à la clientèle, dans d'autres, l'innovation, la recherche, la fiabilité, la qualité, etc.

Il y a plusieurs façons d'exprimer de la reconnaissance envers un employé qui démontre qu'il a à cœur les intérêts de l'organisation pour laquelle il travaille. Certaines se conjuguent au quotidien de manière non officielle ou ponctuelle : un courriel d'appréciation, un lunch au restaurant, des billets pour un spectacle ou un événement sportif, un chèque-cadeau d'un restaurant ou d'une épicerie fine du voisinage, etc. Bien que modestes, ces marques de gratitude entretiennent la culture de la reconnaissance lorsqu'elles sont personnalisées – le patron prend soin de mettre en évidence la

contribution particulière de l'employé et évite les lieux communs – et exprimées rapidement, c'est-à-dire lorsque les raisons pour lesquelles l'employé est méritant sont encore fraîches dans les mémoires.

La commémoration des années de service, symbolisée par la fameuse montre en or, a toujours sa place à la condition de n'être pas la seule marque de reconnaissance à laquelle l'employé puisse s'attendre. Elle doit faire partie d'une stratégie d'entreprise et donner lieu à une cérémonie officielle de belle tenue. En fait, la fidélité mérite d'autant plus d'être reconnue que la grande mobilité de la main-d'œuvre a rendu plus difficile la rétention du personnel.

Les récompenses spéciales soulignent les réalisations personnelles qui renforcent les valeurs fondamentales de l'organisation, contribuent de façon particulière à l'atteinte de ses objectifs ou ont un impact important sur ses résultats. Bien utilisé, cet outil permet aux gestionnaires de canaliser efficacement les efforts fournis par le personnel. Ces récompenses ciblées, réservées aux personnes qui se sont vraiment surpassées, revêtiront un caractère officiel en mettant en vedette les employés méritants. La valeur monétaire de cette récompense devrait dépasser celle de toutes les autres, croient Gostick et Elton.

Malgré les retombées positives d'un programme de reconnaissance bien structuré, nombre de gestionnaires hésitent encore à faire publiquement de la reconnaissance. Ils craignent de faire des jaloux, d'être accusés de favoritisme; ils disent manquer de temps pour évaluer la contribution de chacun, ne pas savoir quoi donner; ils ont peur qu'en multipliant les récompenses, celles-ci perdent de leur valeur; ils croient

qu'un bon salaire est une récompense suffisante; etc.

Les questionnaires efficaces écartent rapidement de telles excuses, car ils savent que les programmes de recon-

QVAR

(dilatopurane de bécéthésate) Aérosol pour inhalation

Résumé des renseignements posologiques

Critères de sélection des patients

CLASSE THÉRAPEUTIQUE : Corticostéroïde pour inhalation orale
INDICATIONS ET USAGE CLINIQUE :

QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) est indiqué pour le traitement prophylactique de l'asthme bronchique sévère ou de sévérité croissante chez les adultes de 5 ans ou plus.

QVAR[®] peut être utilisé pour le traitement des symptômes de crise chez les patients qui ont subi un épisode de crise et qui peuvent nécessiter un traitement de secours ou une réévaluation hospitalière de la posologie des corticostéroïdes inhalés.

Le diagnostic de bécéthésate HBSI PAS indique pour soulager les bronchospasmes aigus.

CONTRA-INDICATIONS :

QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) est contre-indiqué comme traitement principal de l'asthme sévère ou de sévérité croissante chez les patients souffrant de troubles cardiaques sévères, de diabète sucré, de troubles de la thyroïde, de troubles de la vision, de troubles de la croissance, de troubles de la fertilité, de troubles de la fonction rénale, de troubles de la fonction hépatique, de troubles de la fonction surrénalienne, de troubles de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de troubles de la fonction endocrinienne, de troubles de la fonction musculaire, de troubles de la fonction nerveuse, de troubles de la fonction immunitaire, de troubles de la fonction hématologique, de troubles de la fonction coagulation, de troubles de la fonction rénale, de troubles de la fonction hépatique, de troubles de la fonction surrénalienne, de troubles de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de troubles de la fonction endocrinienne, de troubles de la fonction musculaire, de troubles de la fonction nerveuse, de troubles de la fonction immunitaire, de troubles de la fonction hématologique, de troubles de la fonction coagulation.

QVAR[®] est contre-indiqué chez les patients qui présentent une infection fongique, bactérienne ou virale grave non traitée, des ulcères peptiques.

Ce médicament est également contre-indiqué chez les patients présentant une hypersensibilité à l'un de ses ingrédients.

Résumé des renseignements relatifs à l'usage clinique

MODE D'EMPLOI

Lorsqu'on utilise QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) à titre de corticostéroïde inhalé, il faut d'abord agiter soigneusement le flacon avant de commencer à inhaler. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.

Patients adultes et enfants : Pour que l'effet thérapeutique soit maximal, il est recommandé d'inhaler QVAR[®] à l'heure du réveil et avant de se coucher. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.

Les patients qui reçoivent actuellement des doses d'asthme quotidiennes de 20 mg ou plus de prednisone (ou de son équivalent) peuvent être traités avec QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) en parallèle avec des corticostéroïdes inhalés. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.

asthme qui se traitent principalement avec des corticostéroïdes inhalés, comme une inhalation, une compression ou un excès.

Il faut éviter les patients chez qui l'on a observé une corticostéroïde générale de sévérité à l'asthme (à l'exception de ceux qui ont été traités avec des corticostéroïdes généraux pendant une courte période de temps) ou des troubles de la croissance, de la fertilité, de la fonction rénale, de la fonction hépatique, de la fonction surrénalienne, de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de la fonction endocrinienne, de la fonction musculaire, de la fonction nerveuse, de la fonction immunitaire, de la fonction hématologique, de la fonction coagulation.

Comme dans le cas d'autres inhalations, les bronchospasmes peuvent se manifester, caractérisés par une augmentation transitoire de la fréquence respiratoire. Cet effet doit être traité immédiatement à l'aide d'un bronchodilatateur à action rapide administré par inhalation, et de médicaments sympathomimétiques sélectifs. Les patients de QVAR[®] doivent être informés que, en cas de crise, le patient doit être évalué et, en fonction, un traitement de secours doit être administré.

Les patients qui souffrent de troubles cardiaques sévères, de diabète sucré, de troubles de la thyroïde, de troubles de la vision, de troubles de la croissance, de troubles de la fertilité, de troubles de la fonction rénale, de la fonction hépatique, de la fonction surrénalienne, de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de la fonction endocrinienne, de la fonction musculaire, de la fonction nerveuse, de la fonction immunitaire, de la fonction hématologique, de la fonction coagulation, de troubles de la fonction rénale, de troubles de la fonction hépatique, de troubles de la fonction surrénalienne, de troubles de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de troubles de la fonction endocrinienne, de troubles de la fonction musculaire, de troubles de la fonction nerveuse, de troubles de la fonction immunitaire, de troubles de la fonction hématologique, de troubles de la fonction coagulation.

QVAR[®] n'est pas indiqué pour le traitement de secours des bronchospasmes, mais plutôt pour le traitement à long terme régulier de l'asthme chronique sévère. Pour soulager les symptômes de crise, le patient doit utiliser un bronchodilatateur à action rapide ou de courte durée, administré par inhalation. Aucune preuve n'indique que les patients souffrant d'asthme chronique ou sévère peuvent bénéficier de QVAR[®] plus souvent que ceux qui sont traités avec d'autres médicaments.

En cas d'échec de réponse ou d'exacerbation sévère de l'asthme, suspendre le dose de QVAR[®] et, en fonction, administrer un corticostéroïde systémique par voie générale et/ou à l'injection.

Les patients qui présentent des troubles cardiaques sévères, de diabète sucré, de troubles de la thyroïde, de troubles de la vision, de troubles de la croissance, de troubles de la fertilité, de troubles de la fonction rénale, de la fonction hépatique, de la fonction surrénalienne, de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de la fonction endocrinienne, de la fonction musculaire, de la fonction nerveuse, de la fonction immunitaire, de la fonction hématologique, de la fonction coagulation, de troubles de la fonction rénale, de troubles de la fonction hépatique, de troubles de la fonction surrénalienne, de troubles de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de troubles de la fonction endocrinienne, de troubles de la fonction musculaire, de troubles de la fonction nerveuse, de troubles de la fonction immunitaire, de troubles de la fonction hématologique, de troubles de la fonction coagulation.

La posologie thérapeutique doit être ajustée en fonction de la réponse du patient. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.

PRÉCAUTIONS

Attention : Il est interdit d'arrêter le patient qui utilise QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) sans avis médical préalable, car cela peut entraîner une exacerbation de l'asthme sévère ou de sévérité croissante. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.

Il faut éviter le patient d'arrêter les autres médicaments qu'il a déjà pris des corticostéroïdes.

De ne pas utiliser QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) pendant la grossesse.

La substitution d'un médicament inhalé par inhalation à un corticostéroïde systémique doit être effectuée de manière graduelle et sous la surveillance étroite du médecin, car des symptômes graves peuvent se manifester durant le sevrage, même si le médicament systémique demeure stable ou après son arrêt. Pour plus de détails, consulter le section FONDUS ET ADMINISTRATION.

L'administration de doses de QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) peut permettre de réduire les symptômes de crise chez les patients souffrant de troubles cardiaques sévères, de diabète sucré, de troubles de la thyroïde, de troubles de la vision, de troubles de la croissance, de troubles de la fertilité, de troubles de la fonction rénale, de la fonction hépatique, de la fonction surrénalienne, de la fonction adréno-cortico-surrénalienne, de la fonction endocrinienne, de la fonction musculaire, de la fonction nerveuse, de la fonction immunitaire, de la fonction hématologique, de la fonction coagulation.

Des effets généraux peuvent se produire par suite de l'absorption de corticostéroïdes, en particulier si le patient prend de fortes doses pendant une période prolongée; ces effets sont généralement moins fréquents que ceux du cas de l'administration par voie orale. Les effets généraux possibles sont entre autres le développement d'ostéoporose, le retard de croissance chez les enfants et les adolescents, une diminution de la densité minérale osseuse, la cataracte et le glaucome. Il est donc recommandé d'administrer le plus petite dose d'entretien de QVAR[®] possible et de surveiller attentivement les symptômes (voir RÉACTIONS INDÉSIRABLES).

Certaines personnes peuvent développer des effets indésirables tels que des infections ou des troubles de la croissance.

De ne pas arrêter sans avis médical les effets à long terme et les effets généraux de QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate). On ignore en particulier les effets à long terme de l'administration chronique sur les processus de croissance ou les processus immunologiques impliqués dans la croissance, la fertilité, la fonction de la thyroïde et le glaucome. Durant un traitement de longue durée, on doit éviter publiquement le bécéthésate de l'avis de bécéthésate et le glaucome.

De ne pas utiliser sans avis médical les effets à long terme et les effets généraux de QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) sans avis médical préalable.

Troubles dentaires : Il est recommandé, avant de commencer, que des patients qui prennent des dilatopurane de bécéthésate par inhalation souffrent de troubles dentaires graves, car les patients peuvent développer des caries dentaires et des troubles de la croissance. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.

Pédiatrie : Il est interdit d'arrêter le patient qui utilise QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) sans avis médical préalable, car cela peut entraîner une exacerbation de l'asthme sévère ou de sévérité croissante. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.

Reproduction : Aucune étude n'a été menée sur les effets de QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) chez les femmes enceintes. L'usage de QVAR[®] (dilatopurane de bécéthésate) pendant la grossesse ou l'allaitement, ainsi que les effets de la thérapie chez les femmes enceintes ou allaitantes, doivent être surveillés attentivement. Les patients doivent être informés que les effets de la thérapie sont cumulatifs et qu'il faut inhaler régulièrement.