

# AVON

## chef de file et créateur de tendances

Les 14 et 15 mars 2008, le vingt-deuxième tournoi Excalibur a accueilli les étudiants de vingt-trois universités du Québec et du Canada. Les six équipes finalistes ont eu à analyser une situation réelle, celle de la compagnie Avon. À la suite du tournoi, le cas a également été analysé par un professeur.



Avon est le chef de file mondial de la vente directe de produits de beauté et de produits connexes. Fondée en 1886 par David H. McConnell, l'entreprise appelée alors California Perfume Company, a été renommée Avon Products en 1939. Au fil des ans, elle a pris de l'expansion et a été cotée à la bourse de New York en 1964. Avon compte 5,4 millions de représentants dans le monde entier et 40 000 employés, dont 75 % sont des femmes.

Avon Canada, créée en 1914, s'est installée dans l'ouest de l'île de Montréal en 1961. Le siège social compte 900 employés, appelés des « associés », y compris les directeurs régionaux. Les 72 000 représentants au Canada sont des travailleurs autonomes. Les femmes constituent 75 % des employés et 99,8 % des représentants. Chez les représentantes, le taux de roulement est élevé (80 %) et l'entreprise doit recruter environ 57 000 nouvelles représentantes chaque année.

Avon Products Inc. est la première entreprise de vente directe en importance au monde; son chiffre d'affaires s'élève à 9,9 milliards de dollars aux États-Unis. Au Canada, les ventes se chiffrent à 300 millions de dollars canadiens, dont 44 % proviennent des produits de beauté et 56 %, des produits connexes.

Depuis l'an 2000, Avon Products privilégie une approche plus globale pour sa structure opérationnelle et elle regroupe les marchés selon cinq grandes régions géographiques. Avon Canada travaille ainsi de concert avec ses partenaires nord-américains, soit les États-Unis, Porto Rico et la République Dominicaine, à optimiser les processus et les occasions d'affaires. Cette optimisation est freinée par le fait que le Canada ne procède qu'à 18 campagnes de promotion annuelles, contre 26 pour ses partenaires.

En 2006, il est apparu clairement qu'il fallait suivre le modèle américain et porter de 18 à 26 le nombre de campagnes annuelles de promotion. On a déterminé qu'il s'agissait d'un levier clé de croissance de l'entreprise et qu'on allait pouvoir atteindre une efficacité importante grâce à l'harmonisation des structures, des produits, des processus et des tailles des gammes de produits. Pour les représentants, l'augmentation du nombre de campagnes signifiait davantage de travail, mais aussi des possibilités de vente plus importantes et des horaires de travail améliorés et simplifiés. C'était l'occasion de procéder à la reconfiguration de tous les processus et d'offrir une expérience plus simple, plus agréable et plus intense aux représentants, en particulier à ceux dont les ventes sont plus importantes.

Cette décision supposait des changements considérables pour le personnel de tous les services de l'entreprise ainsi que des investissements substantiels à l'appui des systèmes et de l'exploitation. Par exemple, comme le service de la commercialisation planifie, conçoit et produit les catalogues, chaque campagne représente tout un défi pour les employés concernés. Par ailleurs, on s'interrogeait aussi sur la capacité du réseau de distribution composé d'entrepreneurs indépendants de livrer les produits avec la même efficacité dans des délais plus serrés. Pour sa part, le service des finances devait se pencher sur les facteurs de risque découlant d'une baisse possible du volume des ventes. Enfin, le service de la technologie de l'information devait examiner la nécessité de modifier la technologie ou ses plates-formes pour soutenir ce changement.

Aujourd'hui, les principaux problèmes ont été résolus et les dernières phases du projet vont pouvoir être mises en œuvre comme prévu en avril 2008. L'entreprise prône les mêmes valeurs depuis sa fondation, à savoir la confiance, le respect, la foi, l'humilité et l'intégrité. Avon a créé un créneau avec des produits destinés uniquement aux femmes, et l'entreprise a étendu son intervention auprès de ce public cible avec de généreux dons à l'appui de la croisade contre le cancer du sein.

Le service des ressources humaines a eu également un rôle à jouer dans l'ensemble du processus. Son plan d'action visait principalement les communications, la mobilisation, la fidélisation du personnel, le recrutement et la gestion du changement. Au Canada, le service se compose d'un vice-président, de deux généralistes, d'un recruteur et de deux employés de soutien. Le personnel du service a assumé un rôle de premier plan lorsqu'il a été nécessaire de travailler en étroite collaboration avec tous les services pour former des équipes stratégiques capables de prendre en charge l'ampleur et les réalités des changements à venir.

Les directeurs régionaux, qui avaient la tâche cruciale d'aider les représentantes à surmonter l'aspect émotionnel des changements proposés, ont été les principales cibles d'intervention des responsables des ressources humaines. Il fallait notamment relever les obstacles auxquels les représentantes font face et faire connaître le raisonnement qui sous-tend le changement pour assurer la continuité des activités de vente. Cette démarche était jugée particulièrement complexe, puisque les représentantes ne sont pas des employés d'Avon; elles ne bénéficient d'aucun avantage social et il n'y pas de relation employée/employeur.

Par conséquent, Avon devait compter sur les qualités de leader des directeurs régionaux ainsi que sur leur capacité de préserver l'intégrité du processus de vente et de continuer à recruter et à

motiver les représentantes, considérées comme les principaux agents de la réalisation du changement et de la réussite d'Avon. En tant qu'employés d'Avon, les directeurs régionaux reçoivent une rémunération globale comprenant un salaire et une commission sur l'augmentation du chiffre d'affaires. Dans le cadre de son plan d'action initial, le service des ressources humaines devait réviser et adapter les régimes de rémunération et de récompenses, et renforcer l'engagement et la formation.

Du concept à la réalité : 2008 est l'année charnière où le nombre de campagnes de promotion passera de 18 à 26 et où le projet deviendra réalité. Cependant, Avon doit relever d'autres défis de nature stratégique. Ainsi, sa structure opérationnelle doit être solidement établie pour que l'entreprise soit en mesure



...on considère comme un facteur clé de succès que l'entreprise demeure impérativement un créateur de tendances.

de faire face à la croissance des marchés mondiaux concurrentiels et il reste à assurer l'efficacité générale de l'organisation. Qui plus est, on considère comme un facteur clé de succès que l'entreprise demeure

impérativement un créateur de tendances.

En supposant que l'on ait adéquatement relevé les principaux problèmes associés au projet de 2006, et que les étapes cruciales du développement organisationnel aient été franchies avec succès, il faut maintenant préparer « la suite » et planifier les activités qui permettront de consolider l'engagement, la stabilité ainsi que la réussite de l'ensemble du projet, toujours en respectant les valeurs prônées par Avon.

### COMPTE TENU DU PLAN D'ACTION DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES RÉALISÉ JUSQU'À PRÉSENT :

1. relevez cinq activités à renforcer au cours de la prochaine année (2008) et expliquez pourquoi;
2. indiquez les activités que vous recommanderiez à l'équipe des ressources humaines pour les deux années à venir et qui permettraient d'assurer la réussite et de maintenir les ventes;
3. présentez une évaluation de l'incidence de vos recommandations pour tous les « associés » du Canada et pour l'entreprise. ■

# [ÉTUDE DE CAS] ANALYSE DES ÉTUDIANTS

PAR L'ÉQUIPE DE L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA. TRADUIT PAR DANIELLE VEILLETTE, TRADUCTRICE AGRÉÉE.

## Une bonne gestion du changement : pour obtenir l'engagement de tous



Voici l'analyse du cas de la compagnie Avon, telle qu'elle a été présentée par l'équipe de l'Université d'Ottawa, gagnante du tournoi, composée d'Arron Dobson, de Rhéa Whilson et de Maurice Le Maire. Les concurrents disposaient d'une heure et demie pour étudier le cas qui leur était soumis.

**A**von doit actuellement s'efforcer d'assurer la réussite continue des nouveaux programmes et des nouvelles campagnes de promotion au Canada. Ce défi est important parce qu'il est difficile pour une grande entreprise comme Avon de soutenir l'efficacité de l'ensemble de l'organisation, en particulier lorsque des changements considérables mettent en cause des personnes qui ne sont pas ses salariées. Pour ce faire, cinq activités cruciales doivent être renforcées.

### LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation du changement est, selon nous, la première pratique à revoir. La première étape consiste à déterminer si les buts ont été atteints (profits, réduction du taux de roulement). Pour évaluer les résultats, on peut utiliser des valeurs quantitatives. Il faut savoir si le fait d'avoir porté à 26 le nombre de campagnes a permis d'augmenter les revenus. C'est logique. On doit aussi s'assurer que le rendement de l'investissement consacré à ces changements en vaut la peine. Le vice-président responsable de la division canadienne et le service des ressources humaines seront chargés de cette évaluation. Ils doivent assumer cette responsabilité conjointement parce que le changement se produit à l'échelle de l'organisation. Cette évaluation est quantitative.

Il y a deux autres façons d'évaluer si le processus de changement est fructueux, si les représentantes ont adopté ces nouvelles techniques de vente. Le comportement est la première chose à évaluer. Ont-elles accepté les nouvelles campagnes et commencé à y travailler de façon efficace? Cela dépend en partie de la façon dont elles ont été préparées et aussi de la facilité avec laquelle elles ont accepté et effectué les changements. Le service des ressources humaines a la responsabilité d'évaluer cet aspect.

Celui-ci doit évaluer les réactions de toutes les personnes concernées. Il s'agit d'un processus très émotif. On doit déterminer ce que pensent les gens du changement et de l'augmentation de leur charge de travail en raison de la recrudescence du nombre de campagnes qu'ils doivent gérer. C'est pourquoi il est important de s'intéresser au

service de l'information et de la commercialisation et de déterminer s'il se sent capable de relever le défi.

Enfin, le service des ressources humaines doit aussi évaluer si les représentantes ont l'impression que le changement est véritablement avantageux et si leurs profits personnels augmentent.

### LA RÉMUNÉRATION

Nous savons tous que la rémunération est un aspect clé pour les employés. Mais Avon fait affaire avec des représentantes qui ne font pas véritablement partie de l'entreprise. Ce sont des travailleuses autonomes. Comment l'entreprise doit-elle procéder pour s'assurer que cet élément contribue à son succès? Selon nous, elle doit avoir recours à des mesures incitatives – pas seulement d'ordre pécuniaire comme une commission ou un salaire – qui vont lui permettre de renforcer l'engagement envers l'organisation.

Selon nous, il faut commencer par donner de nouveaux stimulants susceptibles de favoriser les ventes. Nous savons qu'Avon collabore avec des œuvres de bienfaisance comme celle qui fait la promotion de la recherche sur le cancer du sein. Supposons qu'il existe sur le marché un nouveau rouge à lèvres rose et qu'une partie des profits de la vente de ce rouge à lèvres va à cette œuvre de bienfaisance. L'octroi d'une prime pour la vente de ce produit en particulier peut donner aux représentantes le sentiment d'être mieux rémunérées.

On pourrait aussi offrir comme incitatif une modification de la commission. Par exemple, si une représentante atteint un certain quota, sa commission pourra être haussée pendant un certain temps.

Enfin, il est important de veiller à ce qu'il y ait aussi une rémunération autre que pécuniaire; les représentantes ont besoin de sentir qu'elles font partie de l'organisation. Par exemple, en soulignant le travail des meilleures vendeuses d'une région, d'un groupe ou d'une catégorie.

### LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE

La culture d'entreprise et le contrôle sont aussi des éléments cruciaux. Pourquoi? Parce qu'ils déterminent le rendement des

## [ÉTUDE DE CAS] ANALYSE DES ÉTUDIANTS



représentantes. Encore une fois, celles-ci ne font pas totalement partie de l'entreprise. Comment faire alors pour les fidéliser? Comment savoir si elles adoptent les pratiques qui leur ont été montrées pour être des vendeuses efficaces et si elles atteignent les buts fixés?

Rappelons que la culture dicte la performance. Si les représentantes ne veulent pas vendre, si elles ne veulent pas inciter les personnes qu'elles connaissent à acheter, cela a des répercussions sur les rentrées de l'organisation.

Comment peut-on créer une culture qui encourage les représentantes à travailler pour l'organisation? En communiquant les valeurs prônées par Avon, à savoir la confiance, le respect, l'humilité et l'intégrité. Il importe de partager ces valeurs avec tous les employés pour qu'ils sentent qu'ils font partie de l'organisation.

Par ailleurs, on pourrait organiser des événements afin de communiquer ces valeurs et développer le sentiment d'appartenance.

### LA FORMATION

Avon a l'intention de porter de 18 à 26 le nombre de campagnes de promotion avec son personnel actuel. Beaucoup de changements ont été apportés aux tâches et à la structure, ce qui entraîne une modification des horaires de travail. Il est possible que les employés et les représentantes se demandent s'ils sont capables de relever ce défi, s'ils ont les compétences pour augmenter à ce point leur rendement. Il faut donc leur donner la formation nécessaire et leur montrer de meilleures pratiques qui vont leur donner le sentiment d'être à la hauteur et la motivation voulue pour atteindre l'objectif. Pensons d'abord aux nouvelles techniques de vente...

### LA STRUCTURE

Avon est une très grande entreprise qui fait des changements dans l'ensemble de l'organisation; les employés vont y résister. C'est naturel. Cependant, si Avon leur indique clairement ses attentes et les buts à atteindre, ils sauront que c'est un processus équitable.

Ce processus de changement peut générer un peu de confusion dans les rôles de chacun pendant une certaine période. Il faut donc s'assurer que les rôles des membres de tous les services soient réorganisés et redéfinis et veiller à ce que tous comprennent la structure. On doit déterminer où se trouvent les failles dans la structure; ainsi, il se peut que certaines régions aient un taux de roulement élevé; il faudra alors concentrer l'attention sur la fidélisation et le recrutement de représentantes à ces endroits particuliers. Encore une fois, la structure touche l'efficacité organisationnelle qui fait partie des défis qu'Avon doit relever.

En outre, lorsque le roulement est élevé, il faut du temps pour remplacer les employés ou les représentantes qui quittent l'organisation, ce qui nuit à un fonctionnement harmonieux. Aussi, en se

concentrant sur l'ensemble de sa structure, l'organisation éliminera ce retard dans le processus de recrutement.

### INCIDENCE DE CES RECOMMANDATIONS

Pourquoi une évaluation? Pour être au fait de ce qui se passe dans l'organisation, pour être en mesure, si les choses ne se passent pas conformément au plan, de cerner le problème et de mettre en œuvre une solution d'urgence.

Quant à la rémunération, son impact sera d'attirer et de fidéliser les candidats. Une étude de Mercer démontre que trois facteurs – qui sont interreliés – séduisent les candidats : le salaire, les possibilités d'avancement et la qualité de vie au travail. Avon doit réévaluer sa rémunération, par la reconnaissance notamment.

Par ailleurs, des organisations comme CGI et Postes Canada, qui font partie des 50 meilleurs employeurs au Canada, contrôlent leurs activités, leur production et leurs objectifs grâce à leur culture organisationnelle, qu'elles transmettent à leurs employés. Ceux-ci s'engagent envers l'organisation car, connaissant les objectifs, surtout durant une période de changement, ils peuvent envisager le succès, vouloir y contribuer et, qui sait, permettre à l'entreprise d'être classée parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada.

En ce qui concerne la formation, quel sera son impact? Les employés d'Avon seront plus qualifiés pour effectuer leur travail, surtout si de nouveaux produits sont lancés durant l'année. Les nouveaux employés, pour leur part, s'ils sont bien orientés, atteindront un bon rendement, rapidement. Quant à lui, le service de l'information vaudra probablement mettre en place des nouvelles structures informatiques. La formation de tous les employés qui vont avoir à jouer avec l'informatique devient donc cruciale.

Enfin, une structure claire et objective permet d'améliorer le fonctionnement.

En résumé, disons que le problème crucial observé chez Avon est le roulement du personnel, qui peut devenir très coûteux pour une organisation. Il est important pour Avon de contrôler cet aspect qui touche tous ses processus, qu'il s'agisse de rémunération, d'évaluation ou de recrutement. En dernier ressort, en modifiant ces différents aspects de l'organisation, l'entreprise fera diminuer ce taux de roulement.

N'oublions pas aussi que le but ultime d'Avon est de vendre des produits. Aussi, en effectuant ce changement, l'entreprise doit s'assurer d'augmenter ses ventes, de façon à réaliser des profits plus élevés et à compenser l'augmentation des coûts.

Finalement, le plan de communication est crucial. La haute direction a une vision qu'elle doit transmettre. Si les employés au bas de l'organisation n'ont pas la même vision, ne sentent pas l'appui de la direction, et si la communication n'est pas efficace, ils ne suivront pas. C'est ce sur quoi Avon doit se concentrer pour progresser et connaître le succès pour de nombreuses années encore. ■



# [ÉTUDE DE CAS] ANALYSE DU PROFESSEUR

PAR FRANÇOISE MORISSETTE, PROFESSEUR ÉMÉRITE, CENTRE DES RELATIONS INDUSTRIELLES, UNIVERSITÉ QUEEN'S, KINGSTON

## Avon : une ambitieuse transformation

La compagnie Avon s'est donné un défi de taille : augmenter de 18 à 26 ses campagnes annuelles de vente. Ce changement requiert la mise à jour et la convergence de divers systèmes de commercialisation et d'exploitation, un investissement considérable et un accroissement de la capacité de vente et de distribution.

Cependant, le réseau de vente et de distribution est entre les mains de représentantes qui ne sont pas des employées d'Avon, mais des travailleuses autonomes. Qui plus est, le taux de roulement est élevé : 80 % par année, ce qui oblige la compagnie à recruter et à former 57 000 nouvelles représentantes annuellement. L'instabilité du réseau non seulement affecte la complexité et les opérations, mais accroît aussi la difficulté des processus de changement.

Comme toute entreprise, Avon est en relation d'autorité directe avec ses employés. Toutefois, le réseau de vente et de distribution est sous son *influence*, plutôt que sous son *autorité*. Il s'agit donc d'une relation indirecte, où les leviers de performance sont limités par le statut légal des travailleuses.

### PRINCIPAUX AGENTS DE RÉALISATION DU CHANGEMENT

Bien que l'augmentation des campagnes de vente affecte de nombreux groupes – finance, marketing, services informatiques, etc. –, son succès dépend ultimement de deux groupes clés : les représentantes et les directeurs régionaux.

#### *Représentantes : vulnérabilité et volatilité*

Un tel défi serait considérable même si tous les acteurs-clés étaient employés par Avon. Dans ce cas, le groupe le plus susceptible d'affecter la viabilité de cette initiative n'est pas employé par l'entreprise et sa composition se modifie presque complètement chaque année. Une fluctuation annuelle de 80 % est corsée à gérer en période stable. Au cours d'un changement majeur, elle peut devenir paralysante.

Ce changement dépend de la capacité d'Avon à susciter l'engagement et à augmenter le rendement des représentantes. Pour ce faire, l'entreprise a besoin de stratégies spécifiques et appropriées. Nous sommes d'accord avec les recommandations de l'équipe de l'Université d'Ottawa en matière de formation, de rémunération, de transmission des valeurs, de reconnaissance, de culture, etc.

Cependant, étant donné l'importance et la volatilité du réseau de vente et de distribution, il est primordial de bien saisir le point de vue des représentantes : une analyse des besoins s'impose donc. Que pensent les représentantes de ce nouveau défi? Quelles sont leurs attentes et leurs objections? Que requièrent-elles pour s'y préparer et pour l'implanter : information, outils, formation, accompagnement? Comment les soutenir durant la période de transition?

Mieux l'entreprise comprendra leur optique (réactions, intentions, objections, désirs), mieux elle saura instaurer des systèmes efficaces pour y faire face. Pour ce qui est de l'approche à privilégier, des groupes de recherche-action seraient préférables à un sondage, afin d'obtenir la qualité et la quantité de données requises. Avon ne devrait pas avoir à « deviner » ce qui aiderait les représentantes à passer de 18 à 26 campagnes. Elle devrait le « savoir » et, pour ce faire, il faut le leur demander.

De plus, Avon doit suivre de près les réactions des représentantes à l'implantation de leurs recommandations. Par exemple, imaginons qu'elles veulent de la formation en techniques de vente. Quelles sont leurs réactions à la formation? Imaginons aussi qu'elles souhaitent une amélioration des bons de commande. Comment réagissent-elles au nouveau formulaire? Une collaboration étroite entre les représentantes et l'entreprise favorisera un climat de partenariat dans la réalisation de ce changement.

#### *Directeurs régionaux : leadership essentiel*

Ce groupe fait le pont entre les représentantes et l'organisation. À ce titre, il peut transmettre des informations dans les deux sens et servir d'intermédiaire. Les directeurs régionaux jouent un rôle de premier plan pour inspirer l'engagement, réduire la résistance et accroître le rendement des représentantes. Cependant, ce projet leur donne une charge de travail et des responsabilités accrues; il multiplie les risques :

- Comment voient-ils ce changement?
- Sont-ils tous sur la même longueur d'ondes?

# [ÉTUDE DE CAS] ANALYSE DU PROFESSEUR

- Ont-ils les habiletés et le soutien requis pour réussir?
- Comment renforcer leur leadership?
- Comment accroître et soutenir leur engagement?
- Comment les récompenser?

Si les directeurs régionaux reçoivent la formation et le soutien requis, ce projet représente une occasion de décupler leur potentiel de leadership, et ce, de façon durable. Sinon, il peut créer de l'épuisement, du découragement et des départs. Le service des ressources humaines a raison de se pencher sur ce groupe clé, car il faut s'assurer de sa satisfaction et cultiver son développement.

## La dynamique fondamentale qui affecte la performance de l'entreprise est le taux de roulement : pourquoi est-il si élevé?

### SUIVI DES PROGRÈS

À mesure que l'implantation du projet se poursuit, il faut observer de près son déroulement. L'équipe de l'Université d'Ottawa ne se trompe pas en préconisant un suivi très serré : objectifs, mesures de rendement claires, évaluation et analyse des résultats et ajustement de la stratégie, le cas échéant. L'implantation passera par une période de transition au cours de laquelle bien des ajustements seront nécessaires sur le plan des infrastructures, des procédures et des personnes. Encore une fois, les réactions et le rendement des représentantes et des directeurs régionaux serviront d'indicateurs clés.

### CULTURE ET VALEURS

Les étudiants ont raison : la transmission des valeurs et la création d'un climat accueillant et valorisant sont cruciales pour créer un sentiment d'appartenance chez les représentantes et pour les conserver. Plus la culture est forte et attirante, plus elle affecte la fidélisation. Bien que la culture ne soit pas le seul facteur ayant un

impact à cet égard, elle joue un rôle majeur. Que peut faire Avon pour transmettre sa culture aux représentantes et les y intégrer? Les étudiants suggèrent une stratégie d'orientation et de communication efficace et l'organisation d'événements significatifs telles des activités bénéfique. Voilà de bonnes pistes à explorer. Mais encore une fois, qu'en pensent les représentantes?

### PROBLÈME CRUCIAL

La dynamique fondamentale qui affecte la performance de l'entreprise est le taux de roulement : pourquoi est-il si élevé? Qu'a fait Avon pour en identifier les causes? Qu'a-t-on tenté pour le réduire? Qu'est-ce qui a bien ou mal fonctionné? Pourquoi? Par exemple, comprend-on les motifs qui poussent les représentantes à partir ou qui les attirent chez Avon? Saisit-on bien leurs besoins en matière d'orientation, de formation, de soutien, de reconnaissance? Existe-t-il un système efficace pour traiter les plaintes et résoudre efficacement les problèmes?

Une meilleure compréhension des facteurs affectant le taux de roulement donnerait à Avon les leviers pour le diminuer. Si l'organisation parvenait à l'amoinrir progressivement, ne serait-ce que de 10 % ou 15 % par année, les bénéfices seraient considérables en termes de productivité, d'engagement et d'agilité par rapport au changement. En se concentrant sur le taux de roulement, Avon pourrait à la fois réduire sa charge de travail (recrutement, orientation, formation, etc.) et accroître son rendement. Voilà l'enjeu capital de cette organisation.

### CONCLUSION

Passer de 18 à 26 campagnes de vente représente un défi de taille, mais non insurmontable. À court et à moyen termes, ce changement aura-t-il les résultats escomptés en ce qui a trait à l'augmentation des ventes, à la réduction des coûts et à la satisfaction des employés et des clients? Il est trop tôt pour se prononcer.

Cependant, si Avon n'arrive pas à abaisser le taux de roulement de sa force de vente et de distribution, celui-ci continuera d'affecter ses chances de réussite, et ce, à long terme. Une stratégie consultative s'impose pour faire face à ce problème central. Pour demeurer un chef de file et un créateur de tendances, Avon doit s'attaquer à ce problème. Une approche participative et proactive aurait de bonnes chances de réussir. ■

Pour obtenir plus d'information sur le tournoi Excalibur, visitez le site Internet [www.orhi.org/excalibur](http://www.orhi.org/excalibur)

ORGANISÉ PAR :



PARRAINÉ PAR :

