

# Dufry Monde

Magazine d'entreprise en ligne du groupe Dufry



D U F R Y

Publication 7 / Septembre 2012

## Réorganisation interne majeure, remodelant le chemin de la réussite

-  Rapport semestriel 2012
-  Lancement des One Dufry Awards 2012 et les gagnants de 2011
-  Nouvelles boutiques en France, Arménie, Inde, Chine et Brésil
-  Interview du nouveau Directeur des opérations financières Andreas Schneider

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



Editorial

## Réorganisation de Dufry : Se préparer pour l'avenir

par Julián Díaz, PDG

Comme cela avait été annoncé, Dufry est passé par une réorganisation interne significative qui a commencé au début de l'été. La période de transition se terminera le 1<sup>er</sup> septembre quand le processus de réorganisation sera entièrement complété et mis en œuvre. Au cours des huit dernières années, Dufry a subi une évolution significative où la taille de l'entreprise a été multipliée par cinq et pendant laquelle nous sommes devenus le commerçant de passage leader avec 8% de part de marché.

Nous pensons que la stratégie de croissance rentable que nous avons mise en œuvre au cours des dernières années est toujours valable, et nous visons à poursuivre notre croissance interne via des nombres de passagers accrus, et à améliorer notre productivité ainsi qu'à augmenter nos ventes par passager. Egalement, nous voulons continuer à améliorer nos marges opérationnelles tout en utilisant mieux notre capital. Donc, nous avons besoin d'adapter la structure de l'entreprise pour pouvoir poursuivre ce chemin de croissance et la réorganisation est une étape décisive pour renforcer davantage notre business model.

Les principes clés de la réorganisation sont très simples : Nous visons à décentraliser l'exécution des activités et à donner de plus grandes responsabilités aux régions pour les opérations de tous les jours. Nous avons l'intention de centraliser ces fonctions où nous pouvons utiliser nos échelles et créer des synergies globales, comme les achats et la logistique.

En résumé, la réorganisation est conçue pour donner du pouvoir à nos employés et nous rapprocher de nos clients et propriétaires tout en renforçant nos objectifs d'entreprise sur la croissance et l'efficacité.



Julián Díaz, PDG

J'aimerais féliciter les personnes récemment nommées et remercier tous les cadres pour leur contribution remarquable au cours des dernières années. Chacun d'entre eux a été un acteur privilégié dans le développement de Dufry et continuera de l'être dans ses nouvelles fonctions.

Nous sommes convaincus que cette réorganisation rendra Dufry plus efficace dans le développement du business model et renforcera encore plus notre position de commerçant de passage leader dans le monde entier. ■

### Contenu

Éditorial 2, Nouvelles régionales 3, Employés Dufry 5, Réussites 6, Événement 7, Coup de coeur 8

### Contenu des sections



Éditorial

Déclarations et annonces des PDG/directeur de l'exploitation/directeur financier, éditoriaux, faits et chiffres, engagements clés de la société, changement de management.



Nouvelles régionales

Nouvelles boutiques ou modifications de l'existant, nouveaux concepts, contrats, activités promotionnelles, récompenses, des éclairages régionaux ou initiatives.



Événement

Reprise du sujet principal ou interviews de personnes importantes (en principe en lien avec l'image de couverture). Principalement centré sur des activités particulières, des affaires, des occupations.



Réussites

Success Stories, réussites au niveau local, partage des pratiques efficaces.



Dufry People

Présentation d'un employé pour une raison particulière : nouvelle idée, bonne réussite dans son travail, intérêt spécifique ou passe-temps intéressant.



Coup de coeur

Nouvelle boutique ou remise à neuf (par exemple : Boutique du mois) Quatrième de couverture ou PDF imprimable.

### A PROPOS DE

Éditeur : DUFREY AG, Hardstrasse 95, 4020 Bâle Suisse Éditorialistes Siège social : Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Javier Gonzalez, Lubna Haj Issa Rédacteurs par régions : Emorine Franck (R1), Tijani Djaziri (R1), Céline Heinrich (R1), Marcus Griffin (R2), Madelin Moreno (R2), Tiago Gloria (R3), Laura Samuels (R4) Conception, écriture et coordination : Match Communications, Zurich; Itziar Marañón, Roland Sennhauser, Christian Staub Production : Match Communications, Zurich et x-site, Basel Langues publiées : Anglais, français, italien, portugais et espagnol Site web : http://emagazine.dufry.com

Dufry est un commerce de passage global avec 13'500 personnes servant des clients dans plus de 1'200 boutiques à travers 45 pays.



Nouvelles régionales

## Nouvelles régionales

### Croissance et hausse des marges solides et continues

Dufry a poursuivi ses fortes performances au premier semestre 2012 avec une croissance du chiffre d'affaires de 28,4%. La marge brute a augmenté de 0,8 points et a atteint 58,8%. Le résultat avant intérêts, impôts et amortissements a augmenté de 48,4% à 220,1 millions CHF et la marge de résultat avant intérêts, impôts et amortissements a atteint 14,5%, 190 points de base plus haut que pour la même période de 2011. Julián Díaz, PDG du Groupe Dufry, a fait ce commentaire : « Dufry s'est occupé une fois de plus de livrer une forte série de résultats. Grâce à notre approche disciplinée, nous avons augmenté le chiffre d'affaires, de même que nos marges.

Nous avons également généré des flux de trésorerie, ce qui nous a permis de réduire fortement notre endettement au cours des trois derniers trimestres. Nos dernières acquisitions continuent à se comporter comme prévu et les premières synergies générées nous donnent à penser que nous sommes en bonne voie pour atteindre nos objectifs. Une fois de plus, grâce à notre diversification globale, nous avons pu équilibrer des performances différentes à travers les régions et délivrer une croissance rentable ».

Quelques régions, comme l'Eurasie ou l'Amérique du Sud, ont augmenté leur chiffre d'affaires de plus de 50%, soutenues par l'intégration des acquisitions. Toutes les autres régions ont également augmenté leurs ventes et selon la situation économique locale respective, leur croissance a varié entre 6% et 22%. Comme Julián Díaz l'a déclaré, les perspectives globales pour l'industrie restent positives. « Il y a pourtant des différences régionales importantes », a-t-il ajouté, « et quelques marchés restent fragiles. Nous continuerons donc à être vigilants quant au développement dans toutes nos opérations ». ■

### Nice : Boutique temporaire Mc Gregor à l'aéroport de Nice

Dufry a implanté une boutique éphémère à Nice pour le Grand Prix de Formule 1 de Monaco de mai à juin. La marque choisie pour la boutique était Mc Gregor, sponsor textile officiel de cette compétition. La boutique était située dans une zone côté piste et a vendu plus de 1200 articles. « Nous répéterons cette opération l'année prochaine, et nous traitons actuellement le même type de projet avec Kipling pour août, septembre et octobre », indique le directeur de la vente au détail à Nice, Christophe Ricard. ■

### Ile Maurice : Partenariat commercial avec Mauritius Duty Free

Au mois de janvier, un contrat a été signé avec Mauritius Duty Free pour développer les activités Duty Free à l'Ile Maurice. L'opération a renforcé l'engagement de l'entreprise avec le nouveau terminal de l'aéroport de l'Ile Maurice qui sera terminé d'ici fin 2012. Il y aura une nouvelle boutique de départ (1500 m<sup>2</sup>), deux d'arrivée (700 m<sup>2</sup>), une boutique de mode (270 m<sup>2</sup>) et 3 boutiques de luxe haut de gamme (chacune d'env. 30 m<sup>2</sup>), ainsi qu'une nouvelle boutique de départ sur l'Ile de Rodrigues (220 m<sup>2</sup>). ■

### Chine : Développement dans le sud-ouest de la Chine

Sept boutiques duty free ont ouvert leurs portes pour la première fois le 28 juillet au terminal 2 de la zone départs de l'aéroport international chinois de Chengdu. Cinq d'entre elles sont spécialisées dans des marques renommées comme Armani, Swarovski, Hugo Boss, Coach et Tumi. Les deux autres boutiques proposent du parfum et des cosmétiques et la variété du concept Hudson Market. L'espace total de vente au détail est de 2249 mètres carrés. ■

### Inde : 45 occasions d'apprécier Hudson News & Café

Les premières boutiques « Hudson News & Café » ont été lancées dans des stations de la Delhi Metro Rail Corporation (DMRC). D'ici fin juillet, 20 boutiques seront ouvertes et au final, le nombre de boutiques atteindra 45 points de vente. Le métro de Delhi transporte environ 2 millions de travailleurs par jour et c'est l'un des plus grands réseaux de transport en développement d'Inde. Dufry développera environ 2000 m<sup>2</sup> d'espace de vente au détail à travers le réseau DMRC dans les 3 prochains mois. ■



Nous accueillons le nouveau personnel en Inde.



## Nouvelles régionales

### Point de vente mobile implanté avec succès sur les boutiques de bateau de croisière

Dufry Région Amérique latine a lancé un dispositif de point de vente mobile pour Flagship Retail Services, notre société qui opère à bord des lignes de croisière. Ce système est une avancée majeure et permettra de faire des ventes partout sur le bateau en temps réel. L'implantation du pilote à bord du NCL Dawn a été un succès retentissant et a été rendue possible grâce à la collaboration entre l'équipe opérationnelle de Flagship, le service informatique régional à Miami et les équipes dirigeantes de la Norwegian Cruise Line. ■



Les clients ont un accès plus facile à nos produits.

### Brésil : Cinq collègues testent leurs limites

Cette course d'ultra-marathon de l'année a encore accueilli un groupe de participants du personnel Dufry du Brésil et d'Argentine : Pedro Henrique, Claudia Lacerda, Carlos Maciel, Miguel Bravo et Marcos Salomão ont représenté notre entreprise lors de ce célèbre événement sportif.

« Nous avons beaucoup appris de cette expérience : Nous pouvons étendre nos limites bien au-delà de ce que nous avons imaginé. Nous voudrions aussi remercier Dufry pour nous avoir donné cette occasion unique », ont déclaré les participants. ■



### Brésil : Boutiques cosmétiques Kiehl's

Depuis mai 2012, Dufry exploite une nouvelle marque au Brésil : Kiehl's, une marque cosmétique qui appartient à L'Oréal. Pour cette raison, il y a six nouvelles boutiques en exploitation au Brésil : Trois à Rio de Janeiro, deux à Belo Horizonte et une à São Paulo. Kiehl's est engagé dans le soin naturel et n'utilise aucun conservateur, ses bouteilles sont recyclables et les shampoings ne sont pas testés sur des animaux. ■



Kiehl's appartient à L'Oréal et prend soin de la nature.

### Dallas : De nouvelles concessions de vente au détail et d'alimentation en vue à Dallas Love Field

Deux coentreprises dirigées par le Groupe Hudson ont été sélectionnées par la ville de Dallas dans un processus d'appel d'offre récent pour fournir des services à la fois de vente au détail et d'alimentation à l'aéroport Love Field de Dallas (DAL). L'attribution inclut plus de huit lots de vente au détail ainsi que deux d'alimentation et de boisson et inclut : trois kiosques, une librairie, 11 concepts de vente au détail de spécialités et cinq emplacements de nourriture et de boisson, totalisant presque 4877 m<sup>2</sup>.

Les marques et concepts gagnants seront tous « distinctly Dallas » (« clairement Dallas »), en phase avec la préférence stipulée pour les thèmes et concepts locaux dans l'appel d'offres. Ainsi, certaines des boutiques auront des noms comme West End News et CNN Newsstand – Dallas, aux côtés des marques nationales Hudson News et Hudson Booksellers. Du côté de la vente au détail de spécialités, des boutiques représentent des entreprises et des attractions plus locales, comme Fair Park TX, Billy Bob's Texas, les vêtements pour hommes Mallasadi et Famous Texas Boots. Des concepts supplémentaires de spécialités incluront les vêtements pour femmes Desigual, Tech on the Go, Travel + Leisure, Spectacles, Bliss, Soybu et Fire CZ. Quant à l'alimentation et aux boissons, le café-restaurant local primé Jason's Deli fera ses débuts à l'aéroport dans un grand restaurant, tandis que Dunkin' Donuts, Baskin Robbins et un nouveau concept à emporter appelé « Texpress Gourmet » proposera du café et des en-cas sur plusieurs emplacements aux voyageurs pressés. ■



## Employés Dufry

## Reconnaissance de l'industrie



Armen Unusyan, Superviseur de la maintenance à l'aéroport international de Zvartnots

Armen Unusyan, qui travaille comme Superviseur de la maintenance dans les opérations de Dufry à l'aéroport international Zvartnots à Erevan en Arménie, s'est vu décerner un certificat par Lacoste pour son approche exceptionnelle du Service client.

Auparavant, il avait été nommé par ses confrères pour les prix du magazine de Moodie Report « The front line ». Armen est responsable d'une grande variété de tâches en rapport avec le service client et soutenant en particulier le travail des caissiers – y compris la formation, l'évaluation et la supervision.

« Je travaille pour l'entreprise depuis plus de cinq ans parce que j'apprécie mon travail », a déclaré Armen. « J'aime étudier les problèmes d'une perspective pratique et en travaillant avec les personnes. J'essaie de partager mes connaissances et mon approche avec les autres ».

L'employé de Dufry a également partagé une astuce pour résoudre les situations difficiles : « Vous devez être flexible et prêt à prendre des décisions rapides et responsables ». La raison principale de cette reconnaissance est qu'en raison de son « travail dévoué et sa capacité à mener plusieurs tâches de front avec efficacité, le magasin dans son ensemble peut fournir un tel bon niveau de service client ». ■

## Andreas Schneider



Andreas Schneider, Directeur des opérations financières (CFO)

Depuis la dernière réorganisation interne, Andreas Schneider est le nouveau Directeur des opérations financières (CFO), un défi qu'il affronte avec enthousiasme.

**DW :** Vous êtes responsable du Service financier de Dufry, quels sont vos principales tâches ?

**AS :** M'assurer que la stratégie financière correspond à la stratégie globale ;

superviser les tâches Financières principales pour le Groupe, y compris les régions ; et être un intermédiaire pour les parties externes, comme les investisseurs et les banques. Je serai une partie d'une plus grande équipe de travail, heureusement donc que je ne devrai pas faire cela seul.

**DW :** Que comptez-vous changer ?

**AS :** Nous avons besoin d'améliorer notre compétence dans des domaines comme la gestion du risque. Le monde est devenu plus instable ces dernières années et nous nous sommes beaucoup développés. Donc, les erreurs peuvent avoir un impact beaucoup plus grand que par le passé et nous voulons nous assurer que nous en faisons le moins possible. Un autre sujet constant est comment développer les activités pour ajouter de la valeur. Si nous pouvons combiner l'expertise des opérations et la finance, il y aura des occasions d'améliorer nos activités.

**DW :** Y a-t-il quoi que ce soit qui restera identique ?

**AS :** Je serai toujours occupé.

**DW :** Quelle caractéristique de votre personnalité vous aide dans votre fonction ?

**AS :** Je suis une personne ouverte d'esprit et j'aime travailler avec les gens.

**DW :** Pourriez-vous me citer quelque chose dans le service financier que vous trouvez particulièrement intéressant.

**AS :** La finance est une façon de refléter la réalité. La finance n'est pas seulement le brassage des chiffres, mais aussi la fourniture d'informations dans un cadre qui permette aux managers et aux employés de prendre les bonnes décisions. ■



Réussites

## Un prix à l'efficacité et au travail d'équipe

En janvier 2012 se sont tenus les One Dufry Awards. C'était la première fois que notre entreprise organisait cette compétition et les résultats sont un bon reflet de la diversité et de l'engagement de l'équipe internationale de Dufry. Nous sommes fiers de présenter les gagnants dans les trois catégories :

### 1. Le prix de la productivité :

**1<sup>ère</sup> place (commune) :** République dominicaine et Ténériffe, Espagne.  
**2<sup>ème</sup> place :** Brésil.

### 2. Le prix de la clientèle :

**1<sup>ère</sup> place :** République dominicaine.  
**2<sup>ème</sup> place :** Sharjah (EAU).  
**3<sup>ème</sup> place :** Porto Rico.

### 3. Le prix de l'innovation :

**1<sup>ère</sup> place :** Initiative de promotion « Mega Event » – Groupe entier. L'équipe de promotion Mega Event est constituée de : Javier Gonzalez, Marketing siège ; Ian Foster ; Santiago Perez, Responsable Marketing, Espagne ; Daniil Petrov, Responsable Marketing, Russie ; Lelia Chouk, Responsable Marketing, Tunisie ; Michelle Coloma, Responsable Marketing, Sharjah ; Carla Cora, Responsable Marketing, Porto Rico ; Christina Sadlak, Responsable Marketing, Newark ; Otilia Solano, Responsable Marketing, République dominicaine ; Mario Portela, Directeur Marketing, Brésil ; Alejandra Velazquez, Responsable Marketing, Mexique ; Luca Giusti, Responsable Marketing, Italie ; Franck Emorine, Responsable Marketing Bâle et Prague ; Muriel Runser, Responsable catégorie achats et contrats ; Pilar de Garrastazu, Directeur mondial des achats et contrats.  
**2<sup>ème</sup> place :** L'équipe X – Sharjah, EAU  
Les membres de l'équipe professionnelle des ventes sont : DC00, Erik Van der Veen ; Responsable des Opérations, Bala Krishnan ; Raymond Cotter des Ressources Humaines.  
3<sup>ème</sup> place : Le projet Fachada Viva - Brésil  
Les participants de cette équipe sont : Mario Portela, Directeur Marketing, Brésil ; Andre Mafra, Marketing, Brésil ; Fernando Chaves, Marketing, Brésil ; Cleber Amaral, Marchandisage.

L'édition 2012 des Dufry One Awards a été lancée au mois de mai, les gagnants et les prix seront annoncés début 2013.

### Un effort international pour augmenter les ventes



Ian Foster, Directeur mondial des promotions

Ian Foster, Directeur mondial des promotions basé au siège à Bâle, a été un membre très actif de l'équipe qui a gagné la première place des One Innovation Awards 2011. Le projet a été appelé le Mega Event et il a été organisé simultanément à travers 5 régions en juin 2011 pour lancer le dernier parfum de Caroline Herrera, L'Eau. 14 équipiers (Marketing et achats) de plus de 10 pays ont participé à cette initiative de promotion mondiale.

*Dufry World : Quel a été la première chose qui vous est venue à l'esprit quand vous avez été informé que votre équipe avait gagné ?*

Ian Foster : J'ai été d'abord informé par notre directeur mondial des Ressources Humaines que la promotion Mega Event et les efforts de la collaboration du marketing et des achats avaient été considérés pour le prix. Nous avons dû attendre un mois de plus avant que M. Díaz n'annonce les résultats et évidemment nous avons été ravis que notre innovation et le travail d'équipe aient été reconnus de cette façon.

*DW : Quel prix avez-vous gagné ?*

Nous avons une fantastique récompense en cristal qui trône fièrement dans mon bureau, avec un certificat de lauréat encadré. Je suis seulement le gardien de la récompense puisqu'elle appartient à l'équipe tout entière. Cependant, chaque équipier recevra un certificat de lauréat « reconnaissance de l'excellence », pour son propre bureau, signé par M. Julian Díaz.

*DW : Selon vous, pourquoi avez-vous gagné ?*

L'événement a eu pour résultat non seulement de mener les ventes du produit que nous avons promu, mais aussi par l'interaction avec nos clients en-dehors des boutiques, et il a généré un plus grand taux de fréquentation dans nos boutiques. De plus, le projet a été un tel succès qu'il sera étendu de 12 à 31 emplacements Dufry.

*DW : Aimerez-vous ajouter quelque chose ?*

Le Mega Event a maintenant évolué pour devenir une activité permanente. Un programme continu qui chaque mois souligne et promeut une marque ou un produit différent. Une fois encore, j'aimerais applaudir l'engagement, le travail assidu et le dévouement des équipes des achats et du marketing dans ce projet initial Mega Event. ■



Événement

## Un changement pour renforcer la volonté de croissance

Le 1<sup>er</sup> juillet, notre entreprise a entamé une réorganisation interne significative pour poursuivre notre stratégie de croissance et une culture d'entreprise basée sur le travail d'équipe.

Dufry s'est rapidement développé au cours des dernières années. Depuis 2003, le Groupe a multiplié son chiffre d'affaires par 5, s'est étendu dans 20 nouveaux pays et a multiplié le nombre de ses emplacements de vente au détail et son personnel par 5. En 2011, Dufry a généré un chiffre d'affaires de plus de 2,6 milliards CHF avec des effectifs de plus de 13 800 personnes à travers 45 pays dans plus de 1200 boutiques.

De tels chiffres impressionnants requièrent un ajustement dans la structure de l'entreprise pour atteindre les objectifs financiers, commerciaux et d'efficacité définis dans le plan stratégique. Par conséquent, Dufry a introduit les changements suivants :

1. La nouvelle configuration régionale consolidera les 6 régions précédentes en 4. Les régions sont dirigées par les Directeurs de l'exploitation régionaux suivants, tous étant sous l'autorité du PDG Julián Díaz : R1 Europe, Afrique et Asie : Xavier Rossinyol ; R2 Amérique latine : René Riedi ; R3 Brésil : José Carlos Rosa et R4 Amérique du Nord : Joseph DiDomizio. « De cette façon, l'organisation est plus équilibrée et peut être gérée plus efficacement d'un point de vue global. D'un point de vue régional, cette consolidation permettra aux régions de se concentrer sur leurs défis spécifiques », explique Jaime Balcells, Chef de l'organisation et de l'intégration, service qui a travaillé avec le cabinet AT Kearney et les différentes communautés impliquées pour exécuter cette réorganisation.

2. La nouvelle division opérationnelle (« Business Unit » ou « BU ») a consolidé les 19 régions précédentes en 15. Comme Jaime Balcells le fait remarquer, l'impact principal de cette réorganisation « renforce les rôles régionaux avec des fonctions commerciales très fortes ».

3. La plateforme globale des achats (DTR) est déployée pour servir les opérations mondiales de Dufry, maximisant les économies d'échelle par la centralisation des fonctions des achats et de logistique.

4. La nomination d'un Président consultatif régional par région pour renforcer le développement des activités locales, les relations politiques et institutionnelles et l'image de l'entreprise. Les personnes nommées comme Conseillers supérieurs non-exécutifs sont : R1 Europe, Afrique et Asie : Dante Marro ; R2 Amérique latine : José H. González ; R3 Brésil : Humberto

Mota ; R4 Amérique du Nord : Mario DiDomizio. La réduction du nombre de régions sera également reflétée dans le Comité exécutif du groupe, qui sera composé de : PDG, Julián Díaz ; Directeur des opérations financières, Andreas Schneider ; Directeur mondial de l'exploitation, José Antonio Gea ; Directeur des affaires juridiques, Pascal Duclos et les quatre Directeurs de l'exploitation régionaux.

Toutes ces nominations sont effectives depuis le 1<sup>er</sup> juillet, mais deviendront pleinement opérationnelles le 1<sup>er</sup> septembre. Ce jour, nos clients n'ont pas perçu de changement direct dans leur expérience d'achat chez Dufry. Néanmoins, il s'agissait d'une étape importante pour cette entreprise. « Nous espérons que cette réorganisation affecte directement les clients dans le bon sens ! Je crois qu'ils percevront un concept de vente au détail de passage plus homogène entre nos points de vente répartis partout dans le monde », conclut Balcells. ■

**Jordi Martín-Consuegra est l'un des plus de 30 cadres dont le rôle et les activités ont été modifiés par cette réorganisation. L'ancien Directeur mondial de l'organisation et des ressources humaines est le chef d'un plus grand service qui combine l'organisation, les RH, l'information, la technologie et les communications d'entreprise.**

*Pourquoi une telle réorganisation était-elle nécessaire ?*  
Parce que bien que nous nous soyons largement développés, nos ambitions sont encore plus élevées. La réorganisation est un appel à l'action à nous tous qui ne pouvons pas vivre sur nos performances passées.

*Comment avez-vous personnellement vécu tous ces changements ?*

C'est une grande opportunité de croissance. Les responsabilités accrues mettent une pression bienvenue sur moi pour me faire progresser en tant que dirigeant de Dufry, et je compterai sur notre solide équipe actuelle pour relever ce défi ensemble.

*Que voulez-vous faire en premier dans cette nouvelle fonction ?*

Rencontrer toutes les personnes impliquées individuellement et écouter leurs idées et leurs préoccupations. Dufry est leader dans notre marché et sa réussite est le fruit d'un effort collectif, donc nous avons besoin de compter sur la contribution et le soutien de tous.

*Cette réorganisation affecte directement les cadres de Dufry, comment l'autre partie du personnel (les ventes, les responsables de boutiques, le service client,...) percevra-t-elle les changements ?*

Il y aura bien sûr comme changement à court terme d'avoir de nouvelles personnes à de nouveaux postes. Toutefois, le vrai changement important est ce que nous atteindrons à moyen-terme. Dans les Ressources d'entreprise, ceci inclut le soutien à la réorganisation et aux nouvelles intégrations, des nouveaux programmes RH et de formation, des solutions informatiques fiables et un accent plus marqué sur les gens et la communication.



Coup de cœur

## Une promenade à travers l'efficacité en Arménie

La grande boutique Duty Free que Dufry exploite à l'aéroport international arménien de Zvertnots est un exemple d'engagement de ses 68 employés. Membre exemplaire de l'équipe Dufry, Armen Unusyan a été récompensé par le magazine de Moodie Report « The front line » (voir l'article page 5). Cette boutique à découvrir de 1 200 m<sup>2</sup> a ouvert en novembre 2011 et propose plus de 500 marques différentes, qui incluent une grande variété locale et internationale de spiritueux, tabac, alimentation, parfums, accessoires de luxe et bien plus. ■

