

# Dufry World

Magazine d'entreprise en ligne du groupe Dufry



DUFRY

Numéro 15 / Juillet 2015



## Premier événement commun de l'équipe du siège

 Andrea Belardini - Directeur de l'exploitation de la région Europe centrale et orientale

 Hudson International Center of Competence

 Boutique Gourmet et jouets : Nouveau concept à Pulkovo





Éditorial

# Un accent sur la croissance organique tout en franchissant des étapes importantes

Par Julián Díaz

Comme prévu, le premier trimestre 2015 s'est avéré être un démarrage difficile de 2015, avec une croissance positive dans le développement de la plupart de nos régions, mais avec un impact important de ces endroits exposés à des citoyens russes et brésiliens qui font toujours face à une dévaluation éprouvante de leurs devises, résultant en une perte de pouvoir d'achat. Alors qu'en avril et en mai, nous avons vu des signes de stabilisation du rouble russe, le real brésilien a poursuivi sa volatilité. Diriger une croissance organique sur tous nos sites est donc notre priorité absolue afin de tirer profit des régions dynamiques comme l'Europe de l'Ouest, les États-Unis et le Canada, l'Amérique l'Asie et le Moyen-Orient, et ainsi être en mesure d'atténuer autant que possible les impacts des devises des marchés émergents susmentionnés. Dans ce contexte, nous avons développé deux actions à court et moyen terme pour diriger activement une croissance organique :

- Tout d'abord, nous avons déjà lancé un plan de rénovation qui implique les 120 boutiques les plus importantes et nous permettra de mieux attirer des clients potentiels par le biais, par exemple, d'améliorations dans la présentation des produits, des agencements de boutiques et du merchandising.
- Deuxièmement, nous travaillons sur le plan de marque pour définir des objectifs de ventes et de promotions spécifiques avec nos fournisseurs afin de générer des ventes et des revenus supplémentaires à la fois pour nos partenaires et pour Dufry. Le plan de marque nous permet également de placer notre relation de travail avec nos fournisseurs sur un niveau plus stratégique et de planifier les ventes ainsi que les activités marketing avec une approche davantage à long terme et globale.

Malgré ces défis, nous avons atteint quelques étapes réelles importantes par rapport à l'exécution de l'intégration de Nuance et à l'acquisition de WDF. Les équipes de l'administration centrale du groupe situées à Zurich et à Bâle ont réalisé leur premier atelier commun fin mars, où nous avons discuté en détail de la stratégie Dufry et défini les objectifs pour l'exercice en cours. Les

ateliers organisés ont apporté un excellent environnement de base et de réseautage afin de combiner nos compétences et de renforcer notre future collaboration ainsi que de rencontrer personnellement nos nouveaux collègues. Dans l'ensemble, l'intégration de Nuance se déroule harmonieusement et conformément au plan. Ainsi, nous pouvons confirmer l'achèvement du projet d'ici la fin de cette année. En ce qui concerne l'acquisition de WDF, nous avons atteint deux jalons importants, nos actionnaires ayant approuvé l'augmentation de capital nécessaire à l'AGO qui s'est tenue le 29 avril 2015. Nous avons également effectué l'émission des droits de souscription et l'augmentation de capital en juin, quelques 2.2 milliards de CHF de capitaux propres nouveaux ayant été levés pour être utilisés pour le financement partiel de l'acquisition de WDF. En parallèle, nous avons également déposé des dossiers antitrust sur les marchés nécessaires, de sorte que nous attendons toujours la réalisation de l'acquisition de 50,1 % de la participation d'Edizione au troisième trimestre de 2015. Après cela, nous allons commencer à planifier en détail l'intégration de World Duty Free et aussi lancer l'offre publique d'achat obligatoire pour acquérir les 49,9 % restants des actions de WDF. ■



## Contenu

Éditorial **2**, Nouvelles régionales **3**,  
Employés Dufry **6**, Réussites **9**,  
Événement **10**, Coup de coeur **12**

## 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.



### Employés Dufry

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, Brunngässlein 12, 4010 Bâle Suisse **Éditorialistes Siège social :** Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Lubna Haj Issa **Rédacteurs par régions :** Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Monica Lobo (R3), Laura Samuels (R4), Minna Levanto (Nuance) **Conception, écriture et coordination :** Match Communications, Zurich. **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 20 000 personnes servant des clients dans plus de 1 650 boutiques à travers 58 pays.



Nouvelles  
régionales

## Nouvelles Dufry

### QG : Dufry poursuit la croissance de son chiffre d'affaires et du BAIIA au premier trimestre 2015

Au premier trimestre 2015, le chiffre d'affaires a augmenté de 31,5 % pour atteindre 1018,9 millions de CHF, avec des résultats globaux montrant des performances sous-jacentes continues. Le BAIIA a augmenté à 92,0 millions de CHF, y compris les premières améliorations de rentabilité de Nuance. Le flux de trésorerie avant variation du fonds de roulement a augmenté de 10,9 % et atteint 103,8 millions de CHF. Le RPA avant amortissement a augmenté de 21 % à 1,09 CHF pour le trimestre.

Le moteur de croissance du chiffre d'affaires a été la consolidation de Nuance. La performance sur une base comparable a été impactée par la dévaluation continue des devises des marchés émergents, notamment le real brésilien et le rouble russe, au cours du trimestre et surtout en mars.

Le bénéfice brut a atteint 586,3 millions de CHF au premier trimestre 2015, contre 456,8 millions de CHF en 2014, soit une croissance de 28,3 %. Sur des termes rapportés, la marge brute a atteint 57,5 % contre 58,9 % un an plus tôt. Hors Nuance, la marge brute a progressé de 30 points de base et a atteint 59,2 %. Le bénéfice net a été de -5,8 millions de CHF au premier trimestre 2015 contre 9,9 millions de CHF un an plus tôt. Le bénéfice net attribuable aux porteurs de capitaux propres a atteint -9,0 millions de CHF pour la période. Le bénéfice net de trésorerie, hors amortissement lié à l'acquisition, s'est élevé à 39,0 millions de CHF et le RPA avant amortissement respectif a atteint 1,09 CHF, soit une augmentation de 21 % par rapport à l'exercice précédent. ■

### Europe : Neuf nouvelles boutiques mode et luxe à Nice

Le 7 mai, Dufry a signé avec l'Aéroport Nice Côte d'Azur l'accord de concession d'exploitation de neuf nouvelles boutiques duty free à l'Aéroport Nice Côte d'Azur. La licence de vente au détail mode et luxe est valable pendant sept ans à partir de 2016. Si l'on inclut l'accord de concession de deux boutiques gastronomiques déjà attribué en mars 2015, l'espace de vente totale dépassera 1100 m<sup>2</sup>, augmentant la surface de vente globale à l'aéroport de 65 %. Les 968 m<sup>2</sup> de surface de vente additionnelle comprennent des marques comme deux boutiques Hermès, Max Mara, Emporio Armani, Baccarat, Michael Kors et Ferragamo ainsi qu'une boutique de mode multi-marques « Attitude ». Le nouvel espace permettra à Dufry de proposer à ses clients une expérience de shopping unique dans le segment haut de gamme. La première phase

d'ouverture des boutiques est prévue au dernier trimestre 2015, tous les magasins devant être pleinement opérationnels au premier trimestre 2017. L'Aéroport Nice Côte d'Azur est le troisième aéroport de France – il a accueilli 11,7 millions de passagers en 2014. ■

### Europe : Nouvelle ambiance pour les boutiques Hellenic Duty Free

Les boutiques Hellenic Duty Free ont récemment inauguré un espace commercial impressionnant pour les passagers voyageant de l'aéroport international d'Athènes vers des destinations Extra Schengen. La rénovation totale a donné une nouvelle ambiance à l'aéroport. La boutique parfums et cosmétiques a été entièrement rénovée et son offre de base enrichie avec des marques de luxe telles que Jo Malone, La Mer et Molton Brown. Une section Haute Parfumerie est désormais placée au centre de la boutique. La boutique Cava offre une grande variété de vins locaux, spiritueux, confiserie et exclusivités du voyage. Un aperçu des meilleurs produits laitiers traditionnels grecs est proposé aux passagers, toujours à des prix compétitifs, avec quelques friandises.

La zone « Fashion Street » s'inspire des dernières tendances de la mode de boutiques de luxe comme Ralph Lauren, Michael Kors, Salvatore Ferragamo, Armani Jeans, Emporio Armani et Burberry, Folli Follie, Links of London, etc. L'ambiance de l'espace commercial est renforcée avec des écrans géants installés à des points stratégiques tout autour de la zone Extra Schengen, présentant aux visiteurs les offres, événements et exclusivités actuels. ■



À l'aéroport international d'Athènes, la boutique parfums et cosmétiques a été entièrement rénovée et son offre de base comprend de nouvelles marques de luxe.

**Nouvelles régionales****Europe : Inauguration de la nouvelle boutique de beauté de luxe Nuance à l'aéroport de Genève**

En réponse à l'intérêt toujours grandissant des consommateurs pour des produits cosmétiques et de beauté de haute qualité ainsi qu'un service exceptionnel, Dufry va présenter une boutique de beauté Nuance de haut niveau à l'aéroport de Genève. L'environnement commercial est rehaussé par des marques de beauté convoitées, comme IOMA, Tom Ford Beauty et La Prairie. Les conseillères en beauté aident les clients à trouver les produits pour leurs besoins individuels. IOMA va présenter sa technologie de pointe de soins de la peau, tandis que Tom Ford Beauty va ouvrir un nouveau comptoir proposant sa collection convoitée de cosmétiques et de parfums. Par ailleurs, La Prairie va proposer une fusion exquise de science suisse assurant à ses clientes une beauté intemporelle. ■



La cérémonie d'inauguration de la nouvelle boutique beauté de luxe à l'aéroport de Genève a fait l'objet d'une ambiance festive.

**Asie : Conservation de la concession Équipement Électronique Audiovisuel Nuance à HKIA**

Dufry à Hong Kong est fière d'annoncer que, après plus d'un an de travaux préparatoires, la société a acquis et conservé avec succès la concession Équipement Électronique Audiovisuel Nuance à l'aéroport international de Hong Kong (« HKIA ») pour la troisième fois depuis 2000. Couvrant une superficie totale de 500 m<sup>2</sup>, l'attribution comprend des points de vente à deux endroits existants sur la zone réglementée côté piste, plus un nouvel emplacement dans le hall d'arrivée côté ville. En reconnaissance de la position de leader de Dufry dans le lancement de l'électronique de pointe, l'appel d'offres de la société pour cette dernière concession d'électronique à HKIA a été soutenu par pas moins de 28 marques électroniques de premier plan, dont beaucoup ont accordé un premier lancement de nouveaux concepts, des offres produits uniques et des services exclusifs à Dufry à l'appui de son appel d'offres. « Assurer la concession électronique à HKIA est une étape stratégique majeure pour solidi-

fier notre présence à HKIA, maintenir notre personnel expérimenté et rétablir le positionnement de notre société dans la construction d'une entreprise aéroportuaire polyvalente en Asie malgré tous les défis et la concurrence », a commenté Alessandra Piovesana, Directrice Générale Régionale de Dufry Asie. ■

**Asie : Shopping duty free traditionnel et en ligne à l'aéroport de Kempegowda**

Les voyageurs au départ de l'aéroport international de Kempegowda, Bengaluru, en Inde seront invités à une promenade de nostalgie et riche tradition d'Inde du Sud tandis que Dufry dévoile sa nouvelle boutique Duty Free Nuance dans la salle d'embarquement de l'aéroport. En plus d'offrir les meilleures marchandises internationales et les meilleurs prix, l'expérience de shopping de 900 m<sup>2</sup> permettra d'enrichir les visiteurs avec la culture et le patrimoine opulent de Bangalore. Tandis que les voyageurs baignent dans cette expérience nostalgique, ils ont le choix parmi un stock impressionnant disponible en boutique : parfums, cosmétiques, liqueurs, confiseries, électronique et bien plus. En outre, la boutique va bientôt introduire de la mode et des accessoires, en complément de l'offre commerciale de l'aéroport.

Aussi à l'aéroport de Kempegowda, et pour la première fois en Inde, les voyageurs peuvent effectuer des achats en ligne exclusivement duty-free, car la gamme de produits est également disponible sur le site Web [www.bengaluru-dutyfree.in](http://www.bengaluru-dutyfree.in). Les passagers ont la possibilité de planifier des achats avant leur voyage, commander des produits sur le site Web et chercher la marchandise à la boutique de l'aéroport. En Inde, ce service a été introduit pour répondre aux passagers occupés et branchés, qui constituent la majorité des passagers internationaux à l'aéroport de Kempegowda. ■



Vue de la nouvelle boutique duty free de 900 m<sup>2</sup> à l'aéroport international de Kempegowda. Le comptoir d'achat en ligne est situé à l'entrée.



### **Amérique I : Dufry Amérique, « Meilleur lieu de travail 2015 » en Floride du Sud**

Dufry Amérique a écrit une part de l'histoire en devenant la première organisation au sein du Groupe Dufry à être reconnue comme « Meilleur lieu de travail 2015 » en Floride du Sud, dans la catégorie « Groupe d'employeurs de taille moyenne ». Plus de 900 entreprises y ont participé à travers une enquête d'engagement des employés, des audits et une analyse comparative. Les 50 meilleures organisations, dont Dufry Amérique, ont été invitées à la cérémonie de remise des prix et de célébration à l'Hôtel Westin de Fort Lauderdale, en Floride.

Au cours des 6 dernières années, les dirigeants de Dufry ont investi dans la formation, la récompense / reconnaissance des employés et l'engagement. Nous en voyons maintenant des résultats tangibles : un groupe Dufry sain prospère avec des personnes qui se sentent liées à leur lieu de travail grâce à un engagement significatif et une croyance en leur département / unité commerciale. En tant que société, ce prix est un signe clair que nous nous dirigeons dans la bonne direction. ■



### **Amérique I et II : Dufry, « Meilleur détaillant aéroportuaire américain de l'année 2015 » aux DFNI Awards**

Dufry Amérique, gagnant du premier prix des deux années passées, a reçu le prix du Meilleur détaillant aéroportuaire américain de l'année aux DFNI Awards 2015 pour l'excellence du travel-retail aux Amériques. Les DFNI Awards sont attribués par un vote ouvert à toutes les entreprises opérant sur le marché du travel-retail des Amériques. La cérémonie a eu lieu le 24 mars 2015 au cours de l'IAADFS Duty Free Show of the Americas à l'Orlando World Center Marriott. ■



### **États-Unis et Canada : Westfield et le Groupe Hudson dévoilent une restructuration de la vente au détail à JFK Terminal 8**

Le développeur du terminal Westfield et le Groupe Hudson ont annoncé que huit nouvelles boutiques – comprenant Victoria Secret et sept emplacements Hudson rénovés – étaient désormais ouvertes au terminal 8 de l'aéroport international John F. Kennedy. Les boutiques réaménagées font partie de la zone vente au détail et restauration de 4700 m<sup>2</sup> au terminal American Airlines, qui a la capacité de servir 12,8 millions de passagers par an. Doté d'un marché avec des collations saines et des éléments de design communs tels qu'un éclairage dynamique et une palette de couleurs modernes, les sept emplacements Hudson réaménagés comprennent un Euro Café / Hudson au niveau présécurité des arrivées, les autres boutiques étant situées au-delà du contrôle de sécurité afin de servir commodément les voyageurs près de leurs portes.

« L'ajout de ces nouvelles boutiques et de ces restaurants au terminal 8 de l'aéroport JFK ne crée pas seulement une visite plus amicale et plus relaxante, mais donne aussi aux gens l'envie de voyager avec American Airlines », a déclaré David Lombard, Directeur Alliances Stratégiques d'AA. « Nous sommes ravis d'améliorer l'expérience de voyage qui nous permet de continuer à offrir une expérience unique et de haut niveau de service pour tous nos clients. » ■





Employés  
Dufry

## One Awards : Reconnaissance de la productivité et de la performance en boutique

Les One Awards sont un programme mondial géré par Dufry visant à reconnaître les équipes qui font preuve d'effort pour augmenter la productivité et améliorer davantage le niveau de service à la clientèle. Dans l'édition 2014, les prix ont été décernés aux Amériques et à la Grèce.

Le Prix One Productivity reconnaît une amélioration mesurable d'une année sur l'autre dans les ventes, le nombre de billets, la croissance organique et la dépense moyenne par billet. Le Prix One Productivity 2014 est allé à :

- **Argentina** – Arrivées Ezeiza A L21
- **Hudson News** – San Francisco News Discover
- **HDFS** – Evzonoi (Grèce)

Le Prix One Customer est ouvert à toutes les boutiques participant au programme mondial du client mystère et reconnaît la performance de la boutique individuelle à travers les segments d'impact spécifiques de la clientèle du magasin mystère. Les lauréats du Prix One Customer 2014 ont été :

- Les équipes de **République Dominicaine** et de **Porto Rico**
- **HDFS** – Aéroport de Kos (Grèce)
- **Dufry Newark** ■

## Trois Service Star Awards pour la Région 2 de Dufry

Les Dufry Service Star Awards reconnaissent les employés qui font le petit plus et offrent un excellent service à leurs collègues de travail et aux clients. Le but est de célébrer et de récompenser la contribution de l'individu à l'entreprise, que ce soit par un bon travail ou une attitude toujours impressionnante. Lors de notre fête de Noël 2014 en décembre, trois employés du bureau régional R2 ont été reconnus par le prestigieux « Service Star Award » :

- **Lucy Bencomo** (représentante administrations et contrôle)
- **Francisco Perez** (superviseur d'entrepôt)
- **Jukka Terho** (chef de projet)

Ils ont été nommés pour leur soutien exceptionnel à leurs équipes ainsi que leur attachement aux valeurs de Dufry. À la fin de l'année civile, le jury prendra contact avec les responsables hiérarchiques aux fins des différentes nominations. Ensuite, ils choisiront un employé de l'année d'un bureau régional global. ■



## Célébration des lauréats des Nuance Star Awards 2015



Les Star Awards reconnaissent des équipes et des individus pour un service exceptionnel et un excellent travail d'équipe dans l'ancienne organisation EMEA de Nuance. En automne 2014, les pays ont été invités à proposer des candidats pour les trois catégories : Service Stars, Team Stars et Proactivity Award. Les gagnants ont été célébrés en plusieurs endroits entre décembre 2014 et mars 2015. Félicitations !

### Service Stars

Reconnaissance des personnes ayant rendu un service exceptionnel dans leur fonction. Dans l'ordre alphabétique :

- **Rocco Ambesi** Suède
- **Belinder Cartwright** Royaume-Uni
- **Romina Frendo** Malte
- **Gergana Ivanova** Bulgarie
- **Katja Jackscht** Suisse
- **Olga Omog** France
- **Ana Paula Santos** Portugal
- **Michaela Schwarz** Allemagne
- **Gülçin Yaprak** Turquie
- **Jaafar Zarouki** Suisse

### Team Stars

Reconnaissance des équipes ayant travaillé exceptionnellement bien ensemble :

- **L'équipe du terminal 2**, aéroport de Lisbonne, Portugal
- **L'équipe Travel Star**, aéroport de Genève, Suisse
- **L'équipe Temptation T1 Team**, aéroport de Manchester, Royaume-Uni

### Proactivity Stars

Reconnaissance de la proactivité d'individus ou d'équipes qui améliorent notre expérience en boutique :

- **Aida Kasumovic et Lexa-Maria Claros** pour la mise en œuvre d'une liste de contrôle d'inventaire antivol à l'aéroport de Stockholm-Arlanda, Suède
- **Cristian Ciucca** pour l'introduction d'iPads dans la vente de lunettes de soleil à l'aéroport de Zurich, Suisse
- **Luc Hewitson** pour le lancement du système de rotation en ligne à l'aéroport de Cardiff, Royaume-Uni ■

## À venir...

Dans le cadre des activités d'intégration, Dufry est en train de concevoir un nouveau système de récompense mondiale, qui intégrera les meilleures pratiques à travers l'entreprise. Le nouveau système de récompense sera introduit ultérieurement dans l'année, et de plus amples informations seront disponibles en temps opportun.



Employés  
Dufry

## Andrea Belardini – Directeur de l'exploitation de la région 5 de Dufry



Andrea Belardini a été nommé Directeur de l'exploitation de la Région 5 début 2015.

Depuis le début de cette année, Andrea Belardini est le Directeur de l'exploitation de la Région 5 de Dufry (Europe centrale et orientale), qui a été fondée dans le cadre de l'intégration de Nuance. Depuis octobre 2014, Andrea Belardini dirige également le projet d'intégration côté Nuance. De 2009 à 2015, il a occupé le poste de Directeur général des opérations Europe dans le Groupe Nuance, tout en agissant comme Directeur commercial mondial depuis 2013. Il détient un diplôme en économie et administration des affaires (Magna cum Laude) de l'Université La Sapienza de Rome.

### *1. Quelle est la difficulté d'exécuter un processus d'intégration de deux grandes entreprises telles que Nuance et Dufry ?*

Elle est inférieure à ce que je m'attendais. Dufry a mobilisé une très grande équipe compétente, qui a développé un savoir-faire spécifique sur de nombreuses expériences passées. La réalisation de la première phase de l'intégration a été homogène et très rapide. Maintenant, nous sommes entrés dans une phase plus complexe et fascinante : l'intégration de différentes cultures, le renforcement d'équipes, l'alignement de méthodes de travail et enfin, l'évolution d'un modèle de

réussite préexistant en une nouvelle réalité avec un niveau plus élevé de complexité et de variété. Cette phase concerne davantage le côté souple de l'entreprise, en d'autres termes, il s'agit plus des personnes. Je suis optimiste et heureux d'aller de l'avant, en particulier maintenant que nous avons une nouvelle expansion avec WDF.

### *2. Quels sont les principaux défis à court terme pour la Région Europe Centrale et Orientale ?*

Les défis à court terme sont la baisse des dépenses de la Russie et l'appréciation du franc suisse ou la volatilité des devises en général. Une opportunité se présente avec chaque défi. La pression sur le commerce pousse la barre plus haut pour atteindre des niveaux encore meilleurs d'optimisation de la vente au détail. En outre, une série d'initiatives d'expérimentations que nous menons contribuent à améliorer notre connaissance des besoins et des réactions des clients.

### *3. Et à long terme ?*

Je suis confiant au sujet de la croissance à long terme. Cela ne signifie pas que nous pouvons nous reposer sur nos lauriers ! Mais avec l'acquisition de WDF, nous atteignons une part de marché de 24 %, et la concurrence est très forte. Chaque partenaire de l'aéroport dispose d'un large éventail d'options par rapport à la sélection du partenaire de vente au détail. C'est également vrai pour nos consommateurs finaux. Nous devons nous efforcer d'avoir de l'avance, nous devons constamment innover et offrir de l'excellence. Dernier point, mais non des moindres, nous avons besoin de puiser encore plus dans l'opportunité numérique, sachant que nous devons surmonter l'obstacle « pertinence » que nous voyons dans notre canal. Dufry est déjà à l'œuvre sur ce dernier sujet aussi.

### *4. Quelle partie de votre travail quotidien aimez-vous le plus ?*

Tout ! De l'examen de la négociation et des résultats à la planification des initiatives à long terme et à court terme, du développement de l'entreprise à la gestion des partenariats et certainement à l'interaction avec les gens. Le travel retail est une industrie très dynamique et internationale par nature et Dufry en est le leader... Je peux dire sans l'ombre d'un doute que je ne me lasse jamais. ■

Employés  
Dufry

# 150e anniversaire de Dufry : Daniel Requena

# 150



Daniel est chez Dufry depuis plus de 25 ans dans des fonctions managériales. C'est un courtier en douane et négociateur international technique expérimenté, spécialisé dans les spécificités du processus douanier.

*Dufry World : Comment votre histoire avec Dufry a-t-elle démarré ?*

Je travaillais pour une entreprise de dotation en personnel temporaire. À la fin de mon contrat, j'ai demandé s'ils pouvaient me délocaliser dans l'une des entreprises qui travaillaient avec eux. En février 1993, j'ai appelé l'aéroport international d'Ezeiza, chez Interbaires SA, où j'ai passé plusieurs entretiens dans les domaines des ressources humaines et de la logistique. Enfin, en septembre de la même année, j'ai commencé à travailler pour Dufry.

*DW : Comment votre carrière s'est-elle développée pendant plus de deux décennies chez Dufry ?*

J'ai toujours travaillé dans le domaine administratif du secteur logistique, où j'ai commencé comme assistant administratif. Aujourd'hui directeur de la logistique, ma spécialité est tout ce qui concerne les processus douaniers. Je suis courtier en douane et je suis titulaire d'un diplôme technique dans le commerce international. Avec Osvaldo Curzel, l'autre responsable de la logistique, nous dirigeons une équipe de 100 employés. Nous travaillons avec sept gestionnaires et d'autres équipes divisées en quarts de travail. Par exemple, les personnes peuvent travailler quatre jours d'affilée puis 2 jours de repos ou 2 jours d'affilée avec 2 jours de repos en semaine.

*DW : Parlez-nous de votre expérience de travail pour Interbaires.*

Je suis chez Interbaires depuis maintenant 25 ans, c'est comme une maison pour moi. Cela a été une expérience très positive, parce que j'ai toujours aimé mon travail, principalement du fait de ma relation avec l'équipe. Je peux dire que depuis que j'ai été promu directeur en 2009, j'ai toujours reçu la reconnaissance de mes collègues dans différents domaines.

*DW : Que pensez-vous de l'appartenance à un groupe international comme Dufry ?*

En 2011, lorsque nous avons fusionné avec Dufry, j'étais très motivé et enthousiaste à l'idée de faire partie d'une entreprise si importante. Dufry a des sociétés et des filiales dans le monde entier ; il s'agit donc d'un grand détaillant du voyage. C'est un défi personnel que de se mettre à jour sur tout ce qui concerne ma fonction. Je suis une source de référence pour toutes les questions douanières, et l'appartenance à Dufry m'encourage à rester à jour et à saisir les opportunités offertes par la société.

*DW : De quels outils avez-vous besoin dans votre fonction ? Et quelles stratégies mettez-vous en œuvre ?*

À mon avis, que ce soit dans les ressources humaines, la finance ou la maintenance, l'outil fondamental est une structure stable, comme des règles et procédures. Dufry me donne les outils nécessaires pour bien faire le travail. La formation, le temps et les fournitures – le tout ensemble – facilitent mon travail quotidien et m'aident à atteindre les objectifs. Dans le domaine de la logistique, le détecteur est le secteur des ventes. Sur les stratégies à appliquer, ils dépendent fortement de l'issue de la journée précédente. La première chose que vous remarquerez est la façon dont le réapprovisionnement a fonctionné, combien de commandes doivent être préparées pour les envoyer dans les boutiques ? Cela vous permet de planifier la journée à venir. L'objectif est de fournir des marchandises aux vendeurs dans les boutiques dans les plus brefs délais, en évaluant toujours le coût.

*DW : Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?*

En ce qui concerne mon travail, le bon écoulement des marchandises. L'entrée de marchandises devrait être stable, mais à la place, parfois les marchandises sont bloquées, et parfois des pics de travail se produisent. Les principaux problèmes auxquels nous sommes confrontés sont d'une part la prévisibilité et, d'autre part, la façon dont nous pouvons améliorer les flux de communication.

*DW : Pourriez-vous expliquer, quels sont d'après vous les principaux défis d'une entreprise comme la nôtre ?*

Le plus grand défi auquel nous ayons à faire face pour moi, en tant que gestionnaire, est de parvenir à ce que les gens soient profondément engagés. Nous devons trouver le moyen de transmettre à l'employé les valeurs institutionnelles, et ainsi à atteindre les objectifs de manière efficace. D'autres problèmes – comme les douanes – sont gérables. Mais il est important que les employés se rendent compte que Dufry est une entreprise socialement responsable : Dufry respecte les contrats, paie à temps et fournit également des uniformes, l'alimentation et le transport. En collaboration avec la direction des ressources humaines, nous devrions travailler à cet égard.

*DW : Comment définiriez-vous votre carrière au sein de l'entreprise ?*

Je suis étonné par la façon dont j'ai progressé dans la société. Je pense que chez Interbaires, il n'y a pas de plafond, le ciel est la limite. Je travaille tous les jours, montrant un grand niveau d'engagement, et chaque fois que j'ai dû faire un sacrifice ou un gros effort, il y a eu un retour. En 1999, j'ai été promu et j'ai eu la possibilité de progresser et d'atteindre le poste actuel de responsable logistique, mais c'était parce que j'avais démontré mes compétences. Je dis toujours que cette société est pour ceux qui veulent aller de l'avant dans la vie et sont désireux de grandir, car il y a toujours une porte ouverte. ■





Réussites

## Centre International de Compétence Hudson

**Assurer la croissance organique de l'une des premières opportunités d'affaires de notre entreprise – l'expansion mondiale et le développement des marques indispensables du voyage de la société, Hudson News et Hudson – est devenu une priorité pour Dufry. L'objectif est de 90 nouvelles boutiques hors Amérique du Nord en janvier 2016 – plus du double du nombre actuel (77).**

Le PDG Julian Diaz a confié la responsabilité du projet à la Région 4, faisant remarquer : « En tant qu'initiateur, il y a plus de 25 ans, du concept original d'Hudson News, et de son évolution de prochaine génération, Hudson, la Région 4 (Groupe Hudson) possède les connaissances approfondies et l'expertise nécessaires pour mener le déploiement réussi de la marque dans chaque unité commerciale du monde entier ». Pour aider à atteindre les objectifs ambitieux de la société, Joe DiDomizio, Président du groupe Hudson, PDG et Directeur de l'exploitation de la Région 4, a créé le Centre International de Compétence Hudson.

Joe a déclaré : « Le Centre est un référentiel pour les normes de marque de grandes marques de commodité du Groupe Hudson – Hudson et Hudson News. L'équipe vous guidera et soutiendra le développement et l'exécution des

concepts Hudson à l'échelle mondiale pour reproduire le modèle nord-américain très réussi ». Cet été, les adjoints au Directeur de l'exploitation et leurs délégués ont été invités dans le New Jersey afin de prendre part à la « Hudson Experience » au Centre national de soutien du Groupe Hudson à East Rutherford. L'expérience comporte des séances de formation ainsi que des visites pratiques dans les boutiques Hudson à proximité des aéroports internationaux JFK et Philadelphie – toutes conçues pour partager les normes, les principes et la culture qui animent le succès du concept.

La formation est divisée entre composants de compétences techniques et de gestion, couvrant des domaines clés tels que le développement d'affaires, les achats / l'approvisionnement, le design, les ressources humaines, le merchandising, le service administratif et les opérations.

Chuck Shambarger, Vice-président du site pour les opérations internationales, dirige le Centre, qui relève de Brian Quinn, Directeur de l'exploitation et Vice-président exécutif des opérations. Quatre Vice-présidents internationaux possédant une expertise particulière dans leurs domaines rapportent à Chuck : George Odonits (merchandising) ; Mark Pullman (développement des affaires) ; Gary Schwartz (marketing) et Art Slawson (mise en œuvre de la marque). ■



Le Centre vient de « diplômer » sa première « classe » – deux visiteurs de l'opération de Dufry aux Îles Canaries, qui ouvriront deux nouvelles boutiques Hudson cet été, et exploiteront finalement neuf des marques des indispensables du voyage. Photo (de gauche à droite) VPE et DE Brian Quinn, George Odonits, Luis Padrón, l'interprète Belén Castillo, Gary Schwartz, Art Slawson, Rafael Lucerna et le VPS Chuck Shambarger.



Événement

## Premier événement commun de l'équipe du siège – Créativité et innovation

**Comme nous l'avons vu le 25 mars 2015 à Bâle en Suisse, non seulement Dufry et Nuance améliorent les compétences globales de l'entreprise et se complètent mutuellement au niveau des affaires, mais elles renforcent aussi la collaboration entre équipes. Bâtir une équipe centrale solide combinée avec les collègues de Bâle et de Zurich a été une priorité pour Dufry. Ainsi, tous les employés du siège se sont rencontrés pour la première fois pour renforcer leur nouvelle relation. Des discours ont été tenus, divers ateliers ont été effectués dans des équipes mélangées et un apéritif a prolongé une journée réussie, fournissant une excellente occasion de réseauter avec les nouveaux collègues.**

Le lieu palpitant de conférence du stade de football St. Jakob a offert une vue spectaculaire sur l'arène sportive – où 220 employés de Dufry se sont réunis pour rencontrer leurs nouveaux collègues. Comme dans l'industrie du voyage, où nous opérons dans plus de 60 pays, les collègues viennent de différents pays et cultures du monde entier, mettant ainsi en évidence une fois de plus l'importance de travailler ensemble pour une collaboration réussie.



Le PDG Julian Diaz promouvant l'esprit d'équipe dans sa présentation.

Tout d'abord, dans son discours d'ouverture, le PDG Julian Diaz a adressé un accueil chaleureux aux employés du siège et a souligné l'importance de ce rassemblement très spécial. Outre la présentation des résultats de l'exercice 2014 et de la stratégie du Groupe, il a promu l'esprit d'équipe en expliquant la vision de la société en termes de croissance rentable et axée sur les objectifs 2015, qui sont la réalisation opportune et complète des 70 millions de CHF de synergies, l'accélération du développement dans le monde entier d'Hudson International – un concept duty-paid éprouvé et réussi – le déploiement international

de « Dufry Shopping » – un autre concept duty-paid lancé avec succès au Brésil – ainsi que le plan d'expansion en Asie. Pendant ce temps, un autre objectif a été ajouté : la réalisation réussie de l'acquisition de World Duty Free.

**« Sal Tango – nous avons besoin d'inventer une nouvelle danse, l'un danse la salsa, l'autre le tango. »**

Les quelques séances de consolidation d'équipe de la journée ont offert une occasion unique de rencontrer personnellement tous les collègues du siège et de partager des idées communes, des réussites et des bonnes pratiques. Les équipes les plus innovantes ont présenté à l'ensemble du public leurs modèles pour une collaboration fructueuse et sont parvenus à la conclusion : « une équipe, une voix et une entreprise ». Une autre équipe a comparé cela aux célèbres danses d'Amérique latine et a inventé une nouvelle danse, le « sal tango » composé de salsa et de tango.



Les différents discours ont été présentés à un auditoire attentif.

Un navire ne peut avancer avec efficacité que si chacun remplit convenablement sa tâche ; voilà comment Pablo de Ayala, Directeur mondial du développement stratégique, et son équipe ont eu l'idée de représenter une collaboration fructueuse à travers la personnification d'un navire. « Comme dans les affaires où nous nous concentrons sur une cible, un navire s'oriente vers sa destination. Cependant, ce n'est qu'à travers une communication claire, un esprit d'équipe positif et une concentration de notre travail axée sur des buts que nous pouvons atteindre nos objectifs ambitieux », a-t-il expliqué, tandis que d'autres membres de l'équipe ont imité les mouvements des rameurs.

Silvia Morris, Directrice catégorie mondiale, a présenté le concept d'équipe « One Direction » avec sept piliers en forme de pétales de fleurs, chaque pétale représentant une plate-forme de la façon dont l'équipe serait en mesure de réaliser une bonne performance de façon





Divers ateliers ont été effectués en équipes mélangées.

collaborative en phase avec les objectifs de l'entreprise. Ils ont ainsi identifié comment une communication claire, une attitude positive, une contribution et une reconnaissance de chacun peuvent faire une grande différence pour les résultats globaux. Ainsi, l'équipe est arrivée à la conclusion que plus il y a de communication interpersonnelle, plus particulièrement en raison des différences culturelles, plus il est important de comprendre les stratégies de l'entreprise. Haris Vassiliades, Directeur de la recherche marketing mondiale, a d'autre part représenté l'idée de son équipe d'une collaboration fructueuse à travers une histoire d'amour entre Dufry et Nuance. Son équipe a raconté l'histoire du début à la fin, tout en utilisant toujours l'analogie de l'amour. « Ils se sont mariés et ont discuté des modalités de leur relation, et maintenant ils sont impatients de travailler ensemble en couple », a présenté l'équipe à l'auditoire amusé. L'apéritif final a été une clôture attrayante d'une journée réussie et a offert de nouvelles possibilités de réseautage et de meilleures



Les gens ont souri en découvrant le logo de Dufry sur les écrans du stade.

connaissances des collègues des deux équipes. Tous ensemble, la réunion ordinaire de la nouvelle équipe du siège de Dufry est un bon exemple qui montre le grand potentiel de créativité et d'innovation qui peut être généré par la combinaison des compétences et en trouvant de meilleures façons de travailler ensemble. ■





## Gourmet et jouets, un nouveau concept de boutique à Pulkovo

Les adultes et les enfants partagent des intérêts communs à l'aéroport international Pulkovo de St. Petersburg. La nouvelle boutique Gourmet & Jouets de 89 m<sup>2</sup>, située en zone des départs intérieurs du terminal 1, propose des marques locales avec un design haut de gamme unique. L'assortiment comprend des marques de confiserie favorites telles que Kroupskaïa, Korkunov, Imperial et Baccarat, avec des marques internationales comme Ferrero ou Fazer. Les aliments de spécialités locales comprennent le caviar, le miel, les champignons,

la viande et les fromages affinés. En outre, la moitié de la boutique propose une gamme de jouets de fournisseurs locaux et internationaux tels que Saks and Konik, Lego, Mattel et Siku.

Mostaza Design signe le concept de la boutique (construite par le département technique de Dufry avec une gestion de projet de Cushman & Wakefield) qui a gagné les éloges de l'équipe commerciale de l'aéroport Pulkovo. ■