



# DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

**MAGAZINE  
D'ENTREPRISE**  
NUMÉRO 17  
DÉCEMBRE 2015



 Dufry, actualisé et rechargé pour plus de développement **9**

 Dévoiler les clés de la nouvelle identité de la marque Dufry **10**

 150e anniversaire : une fête inoubliable **12**

# Présentation de la nouvelle Dufry

Par Julián Díaz, PDG du Groupe Dufry

L'exécution réussie de notre stratégie de croissance rentable au cours des dernières années a emmené notre société vers de nouveaux niveaux par rapport à la part de marché, au volume de chiffre d'affaires, à l'empreinte géographique et au nombre de salariés. Et 2015 marquera certainement une étape importante et un nouveau point de départ pour notre entreprise. Par rapport aux nombreuses acquisitions réalisées dans le passé, les deux plus récentes - Nuance et WDF - sont considérablement différentes en raison de leur taille et de leur répartition géographique : Dufry a plus que doublé son chiffre d'affaires et son BAIIA, a augmenté sa présence dans 17 pays supplémentaires et 836 nouveaux points de vente, tandis que le nombre de salariés est passé de plus de 16000 à plus de 31000. Par conséquent, suite à ces deux acquisitions transformatrices, je suis très fier de vous présenter la nouvelle Dufry.

En vue d'assurer une intégration optimale des deux sociétés dans Dufry et de préparer notre organisation pour une nouvelle ère de développement réussi, nous avons ajusté notre structure organisationnelle afin de refléter la forte croissance et l'empreinte géographique accrue. Le Groupe tirera profit des professionnels expérimentés de Nuance et de World Duty Free, ainsi que du savoir-faire et des compétences de vente au détail qu'ils ajoutent à Dufry. Ainsi, nous avons également adapté le modèle opérationnel des activités (MOA) pour améliorer encore l'efficacité globale de l'organisation, afin de soutenir la croissance et la création de valeur pour les actionnaires. Pour positionner clairement la nouvelle Dufry à l'extérieur



et pour définir en même temps un nouveau point de départ solide pour tous les employés allant de l'avant, le nouveau Dufry a également besoin d'avoir un nouveau logo, de nouvelles valeurs communes et d'une nouvelle revendication. Nous sommes convaincus que l'intégration et l'alignement de tous les salariés du Groupe rendront Dufry encore plus efficace sur le marché et renforceront notre position de leader et de véritable détaillant du voyage dans le monde entier.

Comme vous pouvez le voir, nous sommes aujourd'hui à un véritable point de départ pour une nouvelle ère de Dufry et notre réussite commune pour aller de l'avant. Au nom du conseil d'administration et du comité exécutif du Groupe, je vous invite donc tous à unir vos forces et à agir comme une équipe forte pour écrire de nouveaux chapitres du succès de l'histoire de notre société. Je suis certain que, avec la motivation, le dévouement et les compétences individuelles des 31000 salariés, nous continuerons à développer avec succès notre entreprise en tant que leader mondial du secteur et à favoriser une croissance rentable. ■

## Impression

**Éditeur** : DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Bâle Suisse **Équipe éditoriale du siège** : Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Lubna Haj Issa. **Équipe du contenu régions** : Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Monica Lobo (R3), Laura Samuels (R4.) **Design, rédaction et coordination du processus** : Match Communications, Zurich. **Production** : Match Communications, Zurich et x-site, Bâle **Langues publiées** : anglais, français, italien, portugais et espagnol

emagazine.dufry.com  
dufry.com

Nouvelles régionales **3**

Employés **7**

Réussites **8, 10, 15**

Événement **14**

Spécial **16**

Coup de cœur **20**

## QG De solides résultats au siège au T3 : Un bon départ pour la nouvelle Dufry

**Après les deux acquisitions de transformation de Nuance et de World Duty Free, Dufry a adapté l'organisation du Groupe et le modèle opérationnel des activités à l'empreinte considérablement accrue et au nombre d'opérations pour tirer profit de davantage d'efficacité en allant de l'avant. Les bons résultats au T3 sont le point de départ idéal pour cette nouvelle Dufry.**

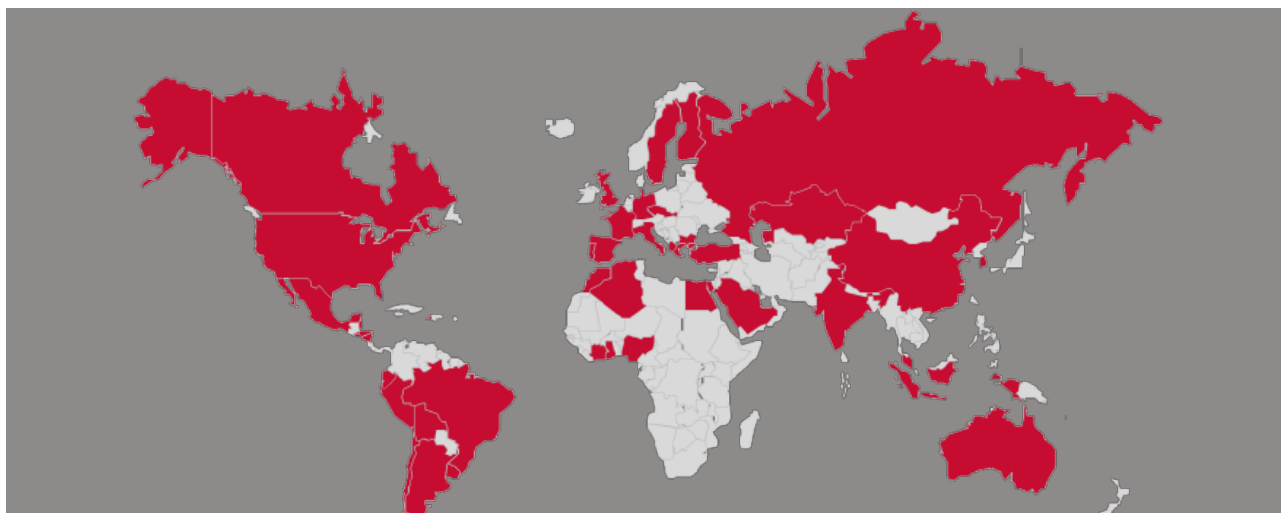
Au cours des neuf premiers mois de l'année 2015, Dufry a affiché une bonne performance. Le chiffre d'affaires a augmenté de 43,9 % dans l'année à septembre et a atteint 4216,3 millions de CHF, contre 2930,9 millions de CHF un an plus tôt, avec une croissance organique à hauteur de -4,9 %. Le BAIIA a augmenté de 22,5 % pour atteindre 508,0 millions de CHF, avec une marge de BAIIA de 12,0 %. Jusqu'à septembre, les synergies découlant de l'acquisition de Nuance ont déjà contribué à plus de 20,0 millions de CHF. L'intégration de Nuance est en voie d'être terminée fin 2015, et l'objectif des synergies de 70 millions de CHF est confirmé et sera réalisé dans les résultats de l'exercice complet 2016. La génération de trésorerie demeure solide avec un flux de trésorerie disponible de 327,1 millions de CHF, soit 18,2 % de plus qu'au cours des neuf premiers mois de l'année 2014. Cette performance intègre la contribution de World Duty Free, qui a été consolidée à partir d'août. Le bénéfice brut a augmenté de 41,9 % à 2449,5 millions de CHF pour les neuf premiers mois de l'année 2015 contre 1725,9 millions de CHF un an plus tôt. La marge

brute du troisième trimestre 2015 a atteint 58,3 %, pratiquement égale au niveau de performance de l'année précédente à 58,4 %. Sur les neuf premiers mois, la marge brute a été réduite de 58,9 % l'année précédente à 58,1 % en raison de la consolidation de Nuance et de World Duty Free. Les résultats financiers (nets) ont augmenté de 13,5 millions de CHF à 117,4 millions de CHF au 9M 2015, contre 103,9 millions de CHF sur la même période de 2014. L'augmentation des résultats financiers s'explique par la dette supplémentaire par rapport à l'acquisition de Nuance et de WDF, ainsi que par des éléments non récurrents de -19,1 millions de CHF liés à ces opérations.

Le bénéfice net se monte à -9,1 millions de CHF au cours des trois premiers trimestres de 2015. Hors éléments non récurrents liés aux acquisitions, le bénéfice net a atteint 65,2 millions de CHF, contre 81,4 millions de CHF déclarés au 9M 2014. Le bénéfice net aux porteurs de capitaux propres a atteint -37,3 millions de CHF pour la période. Hors éléments non récurrents de l'acquisition de WDF, le BPA comptant s'est élevé à 4,81 CHF par rapport à 4,28 CHF au cours des neuf premiers mois de l'année 2014.

### Mise à jour sur l'acquisition de WDF

En ce qui concerne l'acquisition de World Duty Free, Dufry a complété avec succès l'offre d'achat obligatoire le 9 octobre, 2015, en parvenant à une propriété totale d'actions de World Duty Free de 93,45 %. Au cours de la période de revente suivante prévue par la loi italienne et débutée le 19 octobre 2015, Dufry a atteint le 23 octobre 2015 une propriété de 95 % des actions de WDF. Ce seuil a déclenché le processus de retrait obligatoire menant au projet de rachat complet de minorités et à la radiation de la cote de World Duty Free avant le 13 novembre 2015. Pendant ce temps, Dufry a déjà exécuté le processus de prise de contrôle et a commencé à la planification de l'intégration détaillée avec une évaluation en profondeur de l'organisation de Free World Duty et de son modèle opérationnel. ■



Une diversification géographique bien équilibrée avec une véritable empreinte mondiale.



## R1 Dufry renforce sa présence au Nigeria

Après avoir signé en 2014 un accord de concession de 10 ans avec l'Autorité aéroportuaire fédérale du Nigeria (FAAN) pour exploiter trois boutiques duty free dans deux des plus importants aéroports du pays, le Murtala Muhammed International Airport à Lagos et l'aéroport international Nnamdi Azikiwe à Abuja, Dufry continue d'étendre sa présence en Afrique en ouvrant de nouvelles boutiques au Nigeria. Les nouvelles ouvertures vont renforcer la présence de Dufry en Afrique occidentale et offriront les catégories les plus fondamentales telles que les vins et spiritueux, la confiserie, la mode et les accessoires, les montres et les bijoux, le tabac, les souvenirs et les parfums. ■

## R5 Boutique phare WDF dévoilée au terminal 5 de l'aéroport de Londres-Heathrow

Il a fallu 18 mois pour terminer le projet, mais la nouvelle boutique phare World Duty Free au terminal 5 de l'aéroport de Londres-Heathrow a enfin ouvert ses portes. L'espace commercial de 2850 m<sup>2</sup> propose un concept de flux de passagers amélioré, une offre de produits améliorée, le tout combiné avec une technologie de pointe et un design de vente au détail. L'allée principale mène les clients à travers les deux grandes zones commerciales pour les deux catégories principales - beauté et liqueurs. Avec leur design attrayant, elles créent toutes deux une expérience de magasinage immersive pour les passagers. La boutique entièrement rénovée accueille les clients avec un spectaculaire lustre en cristal accroché à l'entrée de la boutique beauté, où de nouvelles marques de maquillage exclusives telles que Nars, Urban Decay, Burberry et Gucci, entre autres, sont maintenant présentées avec des parfums de niche tels que memo, Alia et Kilian. L'offre est complétée par un comptoir exclusif de la



De gauche à droite : Eugenio Andrade, PDG de WDFG ; Julián Díaz, PDG de Dufry ; Brian Woodhead, directeur commercial à l'aéroport de Londres-Heathrow ; Fred Creighton, DE de WDFG Royaume-Uni et Europe du Nord ; et Steve Buckley, chef de catégorie WDF.

collection Hermès vendant des bougies et des savons. Afin d'aller encore plus loin dans le service à la clientèle concernant la beauté et les cosmétiques, des soins de beauté « ex-press » gratuits sont offerts. L'espace liqueur de la boutique phare de WDF comprend de la confiserie et de l'alimentation sur 560 m<sup>2</sup> de surface de vente, avec un nouveau bar de dégustation comprenant l'une des marques de WDF les plus durables et les plus florissantes, « World of Whiskies », et le bar Fortnum & Mason. La rénovation sera achevée début d'année prochaine, lorsque le niveau supérieur du salon des départs internationaux pourra accueillir une vaste zone de vente au détail présentant de nouvelles gammes de bijoux, montres et lunettes de soleil. ■

## R1 « The Vault Collection » de spiritueux fins artisanaux, lancée à Bengaluru, Inde

La boutique Nuance à l'aéroport international de Bangalore est la première en franchise en Inde à introduire « The Vault Collection », une sélection unique de spiritueux fins destinés à satisfaire à la fois les amateurs et les connaisseurs. Avec chaque spiritueux soigneusement sélectionné parmi les meilleures distilleries artisanales à travers le monde, la sélection sera disponible à l'arrivée et au départ des passagers. Fondée en 2013, The Vault est engagée dans la création d'expériences de spiritueux fins. Grâce à son service concierge bien établi à Mumbai, les clients n'ont pas seulement accès à leur collection exclusive, mais ils participent également à des expériences de dégustation particulièrement soignées. The Vault a collaboré avec les plus grands chefs de l'Oberoi et du Taj pour diriger des expériences gastronomiques très sensorielles jumelées à des spiritueux fins. Des expériences de dégustation à domicile en cadeau font partie de l'offre de spiritueux fins de The Vault. Chaque client sera doucement guidé à travers The Vault Collection avec une explication sur les notes de chaque spiritueux fin ou l'histoire de la distillerie, afin d'améliorer l'expérience de magasinage. ■

## R3 Dufry renforce sa présence à Guarulhos avec six nouvelles boutiques

Six nouvelles boutiques vont renforcer la présence de Dufry dans l'espace duty-free du terminal 3, départs internationaux de l'aéroport international de Guarulhos à Sao Paulo, au Brésil. Parmi les nouveautés se trouvent

la première boutique Montblanc au Brésil, une zone d'épicerie fine avec des produits Veuve Clicquot, une boutique de jouets avec une zone Lego, et une boutique Dufry Mode – une boutique multimarques de sacs et d'accessoires. D'autres ouvertures sont composées de deux boutiques Last Minute et d'un corner avec des produits best-seller dans un espace proche de la porte d'embarquement, où les passagers peuvent acheter un cadeau rapide.

La boutique Dufry Kids offrira des produits pour garçons et filles de moins de 12 ans. Les clients trouveront une forte présence de Lego, avec des tables interactives pour que les enfants jouent, ainsi que des costumes de super héros, princesses Disney et animaux de ferme.

L'épicerie fine propose une sélection de produits gourmets internationaux de haute qualité – huiles, confitures de fruits, biscuits, fromages et jambons.

Les espaces Last Minute, l'un avec 89m<sup>2</sup> et l'autre avec 69m<sup>2</sup>, auront un mélange des best-sellers de boissons alcoolisées, comme le whisky Johnnie Walker Red Label et la vodka Absolut Blue. ■

## R2 Ambre Cove accueille une boutique de porte maritime en duty-free

Suite à un accord de longue durée de la société Dufry avec le croisiériste américain Carnival Corporation pour l'exploitation exclusive de boutiques duty-free sélectionnées dans différents ports maritimes, une nouvelle boutique a récemment ouvert ses portes au port maritime d'Ambre Cove en République dominicaine. Réparti sur une surface de vente de 924 m<sup>2</sup>, l'assortiment de produits est dédié au passager des paquebots de croisière et comprend les catégories traditionnelles de duty-free du tabac, de l'alimentation et de l'alcool, des parfums et des cosmétiques, des bijoux, des montres et des accessoires.

Dufry et Carnival collaborent sur le développement de leurs affaires depuis de nombreuses années et les deux sociétés souhaitent répéter le succès des collaborations d'affaires précédentes avec le concept commercial de boutique de plain-pied – les passagers traversent la boutique lors de l'embarquement ou du débarquement du navire. L'équipe de Carnival a été extrêmement impressionnée par la boutique qui a ouvert au début d'octobre, à temps pour l'arrivée du premier navire. Les employés locaux ont travaillé dur et de longues heures pour y parvenir et leurs efforts ont payé avec un début très prometteur et passionnant. Avec ce dernier ajout, Dufry continue d'étendre sa présence dans les ports maritimes dans les Caraïbes. ■

## R2 Magasinage duty-free luxueux à bord du Norwegian Escape Cruise

Lorsque le Norwegian Escape, qui sera bientôt le plus grand navire de la flotte de Norwegian Cruise Line, fera son voyage inaugural en novembre, le navire offrira des possibilités sans précédent de restauration, boissons, divertissement et loisirs, mais aussi un magasinage luxueux grâce à Dufry. Les nouvelles boutiques duty free à bord proposeront de l'alimentation, des boissons, des vêtements ainsi que des accessoires, des parfums et des cosmétiques, de l'électronique et des montres et deux concepts « premiers en mer » : une boutique Carolina Herrera et une Lacoste.

Le Norwegian Escape naviguera en croisières hebdomadaires de sept jours à partir de son port d'attache à l'année de Miami à l'Est des Caraïbes à partir de novembre 2015. Le navire de 164 600 tonnes bruts sera le plus grand à son port d'attache à l'année de Miami, transportant 4200 personnes vers des destinations tropicales des Caraïbes, comme Saint-Thomas, les îles Vierges américaines, Tortola, les îles Vierges britanniques et Nassau, les Bahamas. ■

## R4 Le libraire Hudson annonce les meilleurs livres de l'année 2015

Le libraire Hudson a annoncé sa liste des meilleurs livres publiés en 2015. Faisant partie du Groupe Dufry, Hudson est l'un des libraires les plus importants aux États-Unis, opérant avec succès 60 librairies à temps plein dans des aéroports et des terminaux de transport d'Amérique du Nord, tout en vendant également des livres en ligne sur [www.HudsonBooksellers.com](http://www.HudsonBooksellers.com).

La sélection de cette année comprend les 10 meilleurs titres de fiction, les 10 meilleurs de non-fiction, les 5 meilleurs intérêts des affaires et les 20 meilleurs pour le jeune lecteur, sélectionnés par un processus de sélection et de vote désigné par un jury de libraires professionnels d'Hudson à travers le pays.

Le livre *Ghettoside* : Une histoire vraie d'un assassinat en Amérique par Jill Leovy, a reçu le plus de votes toutes catégories confondues et sera présenté comme le livre de l'année. Matt Comito, vice-président des opérations du livre, déclare que « À l'aide de cas individuels racontant une histoire sombre, Leovy parvient à personnaliser et à apporter une immédiateté dans son analyse du cycle de la violence qui ravage la communauté ». ■

# Fabiola de la Cruz Wyck, le secret du succès

# 150

**Dit une citation populaire: « Derrière chaque grand homme, il y a une grande femme ». Fabiola de la Cruz Wyck est ce genre de grande femme. Chef du bureau du PDG, du DF, du DE et du conseil d'administration, son efficacité est le secret derrière la parfaite synchronicité de la direction de Dufry. Dans l'interview qui suit, elle nous raconte ses 25 années de grandes opportunités dans notre société.**

Entretien par Lubna Haj Issa



**Dufry World : Le 2 novembre, vous avez célébré votre 25<sup>e</sup> anniversaire chez Dufry. Comment s'est passée votre journée ?**

Peu avant que j'arrive le matin, notre PDG, Julian Diaz, une grande personnalité et un professionnel – croyez-moi, je le sais, je travaille si étroitement avec lui – m'a surpris, avec Jordi Martin et les collègues de mon équipe,

avec de beaux cadeaux et des fleurs. Surtout, j'ai été touchée par un présent artisanal, une « maison Dufry » (voir photo). La carte d'anniversaire comprenait, outre les félicitations de la direction et de mes collègues, une dédicace du président Juan Carlos Torres, mettant en avant mon professionnalisme et mon efficacité.

**Vous êtes le chef du bureau du PDG, du DF, du DE et du conseil d'administration, avec une grande responsabilité. Comment votre situation a-t-elle évolué au fil des ans ?**

Je suis reconnaissante d'avoir eu l'occasion de couvrir des fonctions dans différents domaines au sein de l'entreprise : au début et plus tard à nouveau sur le plan opérationnel, dans le département du développement des affaires, travaillant avec le regretté Guntram Brendel qui, aujourd'hui encore, laisse le souvenir d'une personnalité importante dans l'histoire du travel retail en duty-free. Ensuite, j'ai travaillé pour l'ancien PDG et le comité exécutif du Groupe. Lorsque la nouvelle direction est arrivée début 2004, j'ai décidé d'explorer le domaine financier et j'ai aimé travailler avec Xavier Rossinyol, ancien DF. En 2005, lorsque Dufry est devenue publique, je me suis de plus en plus impliquée dans le conseil d'administration. Aujourd'hui à la tête du bureau et travaillant pour la direction de la société, donc Julian Diaz, PDG, Andreas Schneiter, DF et Luis Marin, DE, cela constitue un défi quotidien à gérer, mais mon travail est d'autant plus intéressant.

Et bien sûr, traiter avec le conseil d'administration et les membres du comité exécutif du Groupe est une grande tâche.

**Vous avez eu l'excellente opportunité de suivre les différentes étapes d'acquisition et de croissance de Dufry au niveau de la direction. Qu'avez-vous vécu et comment abordez-vous ces changements ?**

Les acquisitions impliquent souvent une réorganisation de l'entité entière lorsque la nouvelle entreprise acquise est intégrée dans l'organisation de Dufry. En tout cas, il y a des changements sur la manière dont certaines choses sont faites. Les changements offrent toujours de nouvelles possibilités et opportunités évoluant de la nouvelle réalité. En ce qui concerne World Duty Free, je me réjouis de cette aventure et je suis vraiment très fière de travailler pour le plus grand détaillant du voyage au monde avec près de 31000 autres collègues.

**Nous sommes curieux : Qui est Fabiola et que fait-elle, en dehors du bureau ?**

Mon travail chez Dufry m'a également apporté mon bonheur privé ! J'ai connu mon second époux dans la société. Et nous sommes une famille recomposée de 5 enfants, des petits-enfants et cinq chats et récemment un chiot, un berger allemand, a rejoint notre famille. L'un de nos passe-temps était de participer à des championnats avec un chat Maine Coon. Et entre nous, nous avons un champion d'Europe. Mon autre nouveau passe-temps est de marcher avec Nox, notre chien, dans les forêts où je vis, et je fais cela tous les matins pendant près d'une heure, avant de commencer ma journée au bureau. Par ailleurs, j'aime lire des livres, voyager et passer du temps avec ma famille et mes amis.

**Vous voulez partager autre chose avec nous ?**

J'ai vraiment grand plaisir de travailler avec une telle équipe de direction professionnelle. Et je tiens à remercier mon équipe, la meilleure : Kathleen Sehring, qui me soutient depuis plus de 5 ans, et Susanne Stier, qui nous a rejoints en mars de cette année. Toutes les trois, nous sommes vraiment une bonne équipe, forte, performante et exceptionnelle. ■

# Anni Maley remporte « Le Prix de la Stratégie » de CLO au nom des formateurs certifiés

**Anni Maley, chef de l'apprentissage et du développement global de Dufry, a reçu le prix de bronze de la stratégie 2015 du magazine Chief Learning Officer lors d'un dîner de cérémonie qui s'est tenu à Austin, au Texas, le 11 octobre.**

Par **Mónica Subietas**

Le prestigieux événement « Prix de l'apprentissage dans la pratique » est présenté chaque année par le magazine CLO, une publication en ligne axée sur des solutions pour la productivité de l'entreprise dans le marché de l'apprentissage de l'entreprise. Anni Maley a remporté la médaille de bronze du prix de la stratégie pour des professionnels appartenant à la catégorie I, ouvert aux entreprises comptant plus de 10000 employés. Ce prix est basé sur les stratégies commerciales conçues pour résoudre des défis identifiés, les actions spécifiques prises et l'impact final atteint. Le 11 octobre, Anni a accepté le prix au nom de tous les formateurs Dufry certifiés à travers le monde et des 128 formateurs certifiés qui ouvrent la voie.



Anni Maley, chef de l'apprentissage et du développement global de Dufry, coordonne la Dufry Plus One Sales Academy dans le monde entier, y compris les cours de formation des formateurs pour répondre aux objectifs d'affaires de Dufry. Elle fait l'interface avec tous les dirigeants opérationnels de la région afin de soutenir les formateurs Dufry certifiés et d'accroître le développement du personnel.

**Dufry World : Il s'agit d'un prix de professionnels pour des professionnels. Pouvez-vous décrire vos sentiments lors de la réception du prix de la stratégie ?**

Je suis honorée et très heureuse d'être reconnue pour nos efforts, gagner a été une grosse affaire. La meilleure partie est que notre organisation est présentée comme une ayant de bonnes pratiques dans notre approche globale de l'apprentissage d'après l'industrie de l'apprentissage et du développement.

**Ya-t-il une clé de succès lors de la mise en œuvre d'une stratégie de formation ?**

La clé de notre succès a été de trois ordres : premièrement, nos superviseurs de boutique étaient prêts à sortir de leur zone de confort et à « essayer » ce que nous leur

avons demandé de faire. Sans leur volonté et leurs efforts continus mois après mois, ils ne seraient pas parvenus à développer leurs compétences de « formateur » et des « personnes » pour améliorer les performances de leurs équipes de vente. Deuxièmement, notre leadership a prairiné notre programme comme un élément stratégique afin d'augmenter la croissance organique. Troisièmement, nos collègues opérationnels ont vu que les avantages et la valeur du programme ont contribué à leur activité, qui est maintenue et dirigée par eux à ce jour.

**Quels sont les avantages sur la formation des personnes en interne ?**

Le plus gros avantage est la propriété. Nos formateurs Dufry certifiés ont montré qu'ils étaient capables d'enseigner de nouveaux membres de l'équipe. Ils ont mis au point des moyens de résoudre leurs points d'amélioration, ils ont créé et conçu leurs propres éléments d'apprentissage. Un autre avantage est que les membres de notre équipe se sentent valorisés. L'entreprise pour laquelle ils travaillent investit en eux. ■

## LES FORMATEURS CERTIFIÉS DE DUFRY SONT :

**De la région 1 :** Patrizia Ambrosetti, Alessia Costa, Paola Della Zoppa, Wafa El Hina, Marta Fontini, Tarik Gaddar, Daniela Gagnolato, Renata Gambalonga, Doranna Gandolfi, Marina Mijuskovic, Angela Monetta, Simona Ondei, Giuliana Rattazzi, Emilia Santelli, Fabiana Santini, Daniela Secchi, Salvatore Sidoti, Monica Zandalini e Samrith Truong.

**De la région 2 :** Luz Familia, Doris Sáez, Norman Aguilar, Nydia Apolinaris, Martha Barrios, Melissa Bartholomew, Beatrice Blanchet, Nivardy Gamaliel Bolivar, Roberto Carlos Cedillo, Carla Coira, Jackie Coutain, Viola Decouteau, Georgina Del Rio, Itzy Duran, Lucia Magdalena Falcón, María Eugenia Fernández, Elsie Flores, Pierre Garcia, Alfonso Paskynel Garcia, Neysha González, Jorge Alberto Granados, Linda Joseph, Lourdes Krosendijk, Nadia Alejandra Martínez, Tito Matthew, Alonzo Mora, Rosember Morales, Julio César Munguia, Carmen Negrón, Julio E. Novas, Ineach Ogarro, Leo Mark Ortiz, Joseph Pacheco, María Anastacia Pech, Abel Sebastián Pérez, Evelyn Pérez, Nelida Alicia Primero, Juan Carlos Puig, Lorily Ramos, Martha Rivera, Elizabeth Rodriguez, Juan Manuel Rodriguez, José Julio Rueda, Reinalda Sánchez, Glenda Sánchez, Ananio Sánchez, Lorna Toro, Yina Angélica Torres, Gabriela Vega, Emmanuel Velázquez, Daniel Alejandro Vilchis, Tanecia Wallace e Annette Zayas.

**De la région 1 :** Cleber Amaral, Cristina Campos, Wilson Messias, Igor Andrade, Andrea Senamo, Lucimar Lima e Fabiana Vasconcelos.

**Na Região 4 :** Lucero Zamorano, Nelson Armenteros, Ana Hanviriyapunt, Sinja Lee, Stephen Grant Fortune, Chung Poon, Maria Valeva, Chiemi Kusunoki, Jacqueline Smith, Sulay Torres, Siada Karimova, Monsenrrate Barriera, Victoria Ng, Carla Nappi, Stephanie Parra, Zorina Persaud, Jessica Cruz, Cauty Cruz, Olga Buenaventura, Susan Torres, Hniya Lguaeouzi, Gloria Bautista, Gabriel Borunda, Monique Dixon, Marcus Franklin, Demetrial Peevey, Lupe Ramirez, Elsa Murillo, Jennifer Foley e Ivanka Gueorgieva.

**De la région 1 :** Olga Simonishvilli, Galina Myagkova, Julia Ilyushina e Lubov Dobina.



# Forum du Leadership – La direction crée le nouveau Dufry

**Le Forum du Leadership 2015 a présenté la direction de toutes les régions de Dufry et les marques commerciales de la nouvelle organisation du Groupe, la nouvelle stratégie de la marque et le nouveau logo Dufry. La conférence a eu lieu à Bâle, lieu historique de la naissance de la société, pour symboliser le succès des 150 ans d'histoire et inaugurer une nouvelle ère pour la société – le nouveau Dufry !**

Par Renzo Radice

## La nouvelle Dufry

Le PDG Julian Diaz a accueilli les participants en soulignant l'importance du Forum du Leadership en tant que point de départ commun pour la continuité du nouveau Dufry. « Voilà pourquoi nous avons adapté notre organisation et développé un nouveau modèle opérationnel des activités afin de créer la nouvelle Dufry », a expliqué Julian Diaz. « Si nous voulons continuer à avoir du succès et à générer de la valeur grâce à la croissance, nous avons besoin de réinventer la façon dont nous travaillons ensemble et nous devons agir comme une équipe forte – indépendamment du fait que nous avons travaillé pour Dufry, Nuance ou World Duty Free. » La nécessité de créer un nouveau Dufry a également été renforcée par Andreas Schneiter, DF, qui a présenté à l'auditoire un aperçu détaillé des attentes de la communauté financière et, finalement, des investisseurs et des actionnaires.

## Modèle opérationnel des activités à trois couches

Sur la base de la nouvelle organisation, Dufry a également revu sa structure opérationnelle et de gestion et défini un nouveau modèle opérationnel des activités (MOA) basé sur trois couches : Siège, Division et Pays.

En conséquence, le niveau organisationnel de l'unité commerciale a été supprimé avec les équipes réaffectées aux activités Division et Pays. En conséquence, la société va gagner en rapidité et en efficacité et accélérer la performance des différentes fonctions et opérations locales dans les pays. En outre, avec des processus standardisés simples et efficaces, Dufry sera en mesure de créer des synergies dans toute l'organisation et de réaliser une exécution commerciale et financière encore plus solide. Des fonctions globales seront responsables du développement de concepts commerciaux existants et nouveaux, et de générer des économies d'échelle – comme par exemple dans les achats, l'informatique, la chaîne d'approvisionnement, les finances, le marketing et autres – et pour assurer leur mise en œuvre mondiale en fournissant un soutien et une orientation aux divisions et aux pays. Les divisions et les pays concentreront leurs activités sur la conduite de la performance opérationnelle et financière, le développement du marché et la supervision de la mise en œuvre de notre modèle opérationnel des activités et des processus communs. ■

### Fonctions mondiales

- Achats mondiaux
- Chaîne d'approvisionnement mondiale
- Service mondial à la clientèle

### Quartier général du Groupe

- Un QG solide pour posséder et développer un modèle commercial unique avec des processus et des applications informatiques communs
- Un QG pour fournir des services mondiaux sélectionnés aux divisions et/ou aux pays

### Divisions

- Les divisions doivent gérer et superviser l'exécution du pays
- Des comités doivent créer un alignement complet et une participation des divisions aux activités commerciales et financières

### Pays

- Exécuter des opérations au niveau local
- Actions sécurisées à aligner avec MOA

### Avantages et valeur ajoutée

- Modèle commercial unique
- Standardisation élevée
- Effets d'échelle fonctionnels

- Synergies complètes à long terme à travers les divisions
- Supprimer les Unités Commerciales (UC) en tant que couches individuelles



# Nouvelle organisation du Groupe avec cinq divisions bien équilibrées

**Après les acquisitions transformationnelles de Nuance et de World Duty Free, Dufry opérera selon une nouvelle structure opérationnelle et divisionnaire composée de cinq divisions. Cette segmentation géographique sera reflétée dans le comité exécutif de Dufry, qui aura cinq nouveaux membres.**

Par Julian Diaz

Ainsi, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, Dufry opérera selon une nouvelle structure divisionnaire et opérationnelle avec cinq nouvelles divisions représentant une répartition régionale équilibrée et diversifiée. Chacune des divisions suivantes sera dirigée par un directeur général divisionnaire et me rapportera directement en tant que PDG du Groupe.

- Division 1 : Europe du Sud et Afrique
- Division 2 : Royaume-Uni, Europe centrale et de l'Est
- Division 3 : Asie, Moyen-Orient et Australie
- Division 4 : Amérique latine
- Division 5 : Amérique du Nord

## Le raisonnement derrière cette nouvelle structure géographique est :

- L'Europe est structurée en deux divisions distinctes, soulignant la consolidation et le renfort de la présence à la fois en Méditerranée et en Afrique, ainsi qu'en Europe centrale et de l'Est
- La mise en place d'une division distincte pour l'Asie, le Moyen-Orient et l'Australie reflète notre empreinte

puissante dans ces futures régions et ces marchés de croissance clés.

- Nous avons intégré le Brésil et la Bolivie en une seule division couvrant tous les marchés de l'Amérique latine, exploitant le plein potentiel de nos équipes et des opérations à travers cette zone.
- Dernière région mais non des moindres, l'Amérique du Nord aura un rôle clé dans la consolidation d'une combinaison extraordinaire des opérations de vente au détail, couvrant de multiples canaux, des concepts de vente au détail et les principaux aéroports des États-Unis et du Canada.

## Nouveau comité exécutif du Groupe

Le 28 octobre 2015, le Groupe Dufry a annoncé une nouvelle organisation de son Groupe et nommé de nouveaux membres au comité exécutif du Groupe. Les nouvelles nominations entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, date à partir de laquelle le nouveau comité exécutif du Groupe sera composé des membres suivants. ■



\* Nouveaux membres du comité exécutif du Groupe

# Rendre visible la Nouvelle Dufry

**Les deux acquisitions transformationnelles de Nuance et de World Duty Free ont considérablement changé l’empreinte du groupe Dufry sur le marché ainsi qu’au niveau interne, le nombre de salariés atteignant désormais 31000 collègues. Afin de rendre la « nouvelle Dufry » clairement visible sur le marché et de créer un nouveau point de départ commun pour tous les salariés de notre Groupe, nous avons développé une nouvelle identité d’entreprise et défini des valeurs d’entreprise communes.**

Par Renzo Radice

## **Le nouveau logo de Dufry intègre notre patrimoine et l’entreprise du travel retail**

Le nouveau logo de Dufry a été créé en combinant la croix du drapeau national suisse avec la “D” et la “F” de Dufry et de Duty-Free. À première vue, l’icône nouvellement créée ne transmet pas immédiatement le lien à l’activité du travel retail, mais si elle est retournée à 90°, le « panier d’achat » est évident.

La combinaison de deux éléments clés pour Dufry et Duty-Free...



... nous obtenons une icône intégrée.



Quand nous la tournons à 90°, nous obtenons notre nouveau symbole d’entreprise.



Sa forme est celle d’un panier – qui se rapporte directement à notre activité.



Le nouveau logo sera mis en œuvre étape par étape au niveau des boutiques et dans les différents canaux de marketing et de communication. Ce faisant, nous allons également saisir l’occasion de nous rafraîchir et de renouveler certains de ces canaux si nécessaire.

## **WorldClass.WorldWide. – une revendication percutante pour le leader du secteur**

Notre revendication ou slogan WorldClass.WorldWide. est court et percutant. Il se réfère aux deux piliers de Dufry, qui nous rendent uniques dans le secteur. Il transmet une raison charismatique de fierté de faire partie de l’entreprise leader du secteur, mais nous engage aussi à proposer des performances de classe mondiale dans toutes nos activités.

## **Des marques commerciales établies sous l’égide d’une nouvelle identité d’entreprise forte de Dufry**



WorldClass.WorldWide.

Afin d’établir une identité d’entreprise commune pour tous les salariés et les opérations de Dufry, tout en maintenant des marques commerciales puissantes au niveau local et en bénéficiant de leur notoriété et de l’image positive établie avec les propriétaires et les clients, nous avons décidé de créer une nouvelle marque d’entreprise forte et fraîche pour Dufry – reflétée dans le nouveau logo – et de maintenir les marques commerciales bien établies dans les boutiques.

## Architecture de la marque de Dufry

### Marque maîtresse d'entreprise

- Une marque d'entreprise de base définissant l'identité de l'entreprise et les valeurs de l'entreprise
- Propriétaire du modèle opérationnel d'activités

### Concepts de vente au détail

- Marques de vente au détail à utiliser sur une base de projet par projet en fonction de leur réputation locale / régionale
- Maintenir la flexibilité pour offrir aux clients une variété de concepts



Les logos existants de nos filiales qui sont établies avec succès dans des régions spécifiques, comme par exemple Hellenic Duty Free en Grèce, ou qui représentent des concepts commerciaux spécifiques, tels que Hudson pour nos boutiques de commodité du voyage, seront maintenus. Les trois marques principales de notre activité traditionnelle de duty-free, Dufry, Nuance et World Duty Free, seront maintenues et utilisées conformément à leur

reconnaissance au niveau national ou régional. À l'avenir, nous allons donc évaluer sur une approche au cas par cas, quelle est la marque la plus apte à être utilisée pour un projet spécifique et la mettre en œuvre en conséquence. Cela nous permettra de bénéficier de perceptions positives des marques commerciales existantes sur le marché local et de mener avec succès une expansion mondiale tout en soutenant chaque marché local individuel.

### Unissons nos forces avec des valeurs communes

Afin de maximiser notre succès, il ne suffit pas d'avoir une identité visuelle et une revendication communes – nous devons aussi absolument agir en tant qu'équipe et être en phase avec les mêmes valeurs, principes et comportements d'entreprise. Nous avons donc développé des valeurs communes, qui caractérisent notre culture d'entreprise et qui définissent la façon dont nous voulons travailler ensemble et atteindre nos objectifs en commun. Ces valeurs sont :

- SE CONCENTRER en tant que détaillants experts, avec une approche client centrée sur les voyageurs, tout en créant des synergies grâce à des systèmes intégrés

- Être MONDIAL, par rapport à des pays, des emplacements et des réseaux et générer une valeur mondiale grâce à notre savoir-faire local et à une gestion du marché local
- Être SOLIDE en phase avec notre patrimoine suisse, synonyme de stabilité, solvabilité, qualité et attention au détail
- RÉALISER une performance financière solide à nos actionnaires grâce à une excellence opérationnelle, en tirant parti de notre modèle opérationnel solide sur nos capacités à innover constamment

Faites partie du nouveau Dufry et promouvez activement nos valeurs au sein de la famille Dufry et envers nos clients et les acteurs du marché ! ■

### Les nouvelles valeurs de la marque reflétant l'ADN de Dufry et amenant la société à la vie pour tous les publics

#### Concentration

- Leader de la vente au détail du secteur
- Approche client axée sur les voyageurs
- Optimisation des synergies mondiales

#### Mondial

- Seule société opérant directement dans 63 pays
- Réseau unique pour les clients et les marques

#### Solide

- Des valeurs solides basées sur le patrimoine : stabilité, solvabilité, qualité, attention au détail

#### Réalisation

- Culture de la réalisation pour les clients et les propriétaires
- Performance financière durable grâce à une excellence opérationnelle





## Célébration du 150<sup>e</sup> anniversaire

**Le 28 octobre, Dufry a célébré son 150<sup>e</sup> anniversaire avec un événement commémoratif qui a honoré le passé réussi et inauguré une nouvelle ère pour l'entreprise avec le dévoilement du nouveau logo de l'entreprise Dufry. Le site de Rhympark a offert une vue panoramique sur le Rhin à Bâle, en Suisse, valorisant fortement les racines de l'entreprise qui débuta en 1865 en un petit bureau de tabac familial situé tout près du Rhin au cœur de Bâle et non loin du lieu de l'événement. 150 ans plus tard, la petite entreprise est devenue la plus grande société au monde du travel retail avec une présence dans 63 pays, exploitant environ 2200 boutiques sur 440 emplacements avec 31000 salariés : La nouvelle Dufry !**

**Par Lubna Haj Issa**

Les près de 400 invités à l'anniversaire comprenaient les membres du conseil d'administration, le comité exécutif du Groupe, ainsi que les participants au Forum du Leadership représentant toutes les régions de Dufry et les marques commerciales à travers le monde. Dernier point et non des moindres, tous les collègues des bureaux du siège social de Bâle et de Zurich ont participé avec leurs conjoints.

Le PDG Julian Diaz a ouvert la manifestation avec une présentation révélant la surprise de la soirée – le nouveau logo et l'identité visuelle du nouveau Dufry. Il a expliqué le processus d'élaboration du nouveau logo, qui combine l'héritage suisse de l'entreprise avec l'activité cœur de son métier – le travel retail. La combinaison de la croix blanche du drapeau suisse avec la

“D” et la “F” de Dufry et de Duty-Free ont abouti à une icône intégrée qui, tournée à 90°, prend la forme d'un panier. La soirée a continué avec un dîner et une animation musicale par le groupe Adyys Mercedes de Cuba jouant des sons mélangés avec une guitare espagnole et des rythmes afro-antillais, qui ont ravi les participants et les ont envahis de bonne humeur. Pendant le dîner, le lieu de l'événement a été rebaptisé du nouveau logo, afin que les invités voient l'ancien logo quand ils arrivent et adoptent le nouveau logo et la nouvelle identité au moment de quitter la célébration anniversaire. Tous les participants ont reçu un premier jeu de fournitures de bureau avec la nouvelle marque afin de se familiariser avec la nouvelle identité. La célébration de cet anniversaire a été organisée par les membres de l'équipe événementielle

Catherine Kister et Renzo Radice, aidés par une agence événementielle externe. Le département marketing s'est occupé de l'image de marque de l'emplacement et de la présentation du logo, tandis que les départements des achats et de la logistique ont fourni les cadeaux marqués et se sont occupés de « l'approvisionnement du bar ». Catherine a commenté : « Pour honorer le 150<sup>e</sup> anniversaire de Dufry et engager nos collaborateurs, nous avons prévu ce grand événement. C'était un défi qui s'est terminé en une soirée réussie et inoubliable qui restera dans les mémoires des participants ». « Ce fut un grand événement », ont déclaré plusieurs fêtards concordants, « Dufry sait vraiment comment organiser une fête! ■



Catherine Kister, adjointe exécutive au département des ressources mondiales, lors de son discours.



La célébration du 150<sup>e</sup> anniversaire a réuni plus de 400 personnes du monde entier.



Une musique live divertissante par un groupe cubain a ravi les participants et les a envahis de bonne humeur.



Julian Diaz a ouvert la manifestation, révélant la surprise de la soirée : L'identité d'entreprise du nouveau Dufry.



Marcela Montes, responsable mondiale de la communication en boutique et José Antonio Gea, directeur général mondial du Groupe, devant le nouveau logo. Il combine l'héritage suisse de la société avec l'activité au cœur du métier de Dufry : le travel retail.







# Salvatore Aricò et la bonne nouvelle au sujet des RH

**La nouvelle Dufry met le cap pour diriger le monde du travel retail. Avec les individus au cœur de son activité, la société investit également dans ses salariés. Salvatore Arico, directeur de l'organisation mondiale et des ressources humaines, partage cette bonne nouvelle.**

par Minna Levanto Minna Levanto



**Dufry World : Comment la mission et les valeurs de la nouvelle société seront-elles mises en œuvre à travers l'organisation ?**

La nouvelle Dufry offre à ses employés un nouveau point de départ commun et solide par rapport à l'identité, à la culture et aux valeurs de l'entreprise. L'objectif est de travailler en étroite collaboration avec nos salariés afin de mettre

en œuvre les valeurs dans le cadre de nos vies professionnelles quotidiennes et de les amener à la vie comme une partie essentielle de nos programmes et initiatives.

**Dufry lance un nouveau système d'information RH, dites-nous en plus sur le sujet.**

Le nouveau système sera une interface centrale pour que nos employés gèrent leur carrière chez Dufry. Au lieu d'un processus manuel, des examens annuels de gestion de la performance seront administrés en ligne – cela ne signifie pas que les réunions en face-à-face seront remplacées par le système. Le processus et les différentes étapes sont animés par voie électronique, ce qui laisse plus de temps pour se concentrer sur les commentaires et le développement. Une autre grande amélioration est liée à l'apprentissage et au développement. La nouvelle plate-forme d'apprentissage stocke des informations de formation de Dufry en un seul endroit, ce qui est simplifié d'accès. Nous améliorons également notre offre de formation avec divers cours en ligne qui seront bientôt disponibles. En outre, la plupart des étapes du processus de recrutement qui étaient auparavant gérées manuellement sont maintenant automatisées. Nous pouvons gérer le processus de recrutement des candidats plus facilement pour offrir une expérience professionnelle aux nouveaux salariés et à toutes les personnes impliquées dans le processus de recrutement.

**... et quand le nouveau système sera-t-il disponible ?**

Le QG mondial et les opérations suisses sont les premières entités pour piloter le système en décembre

2015. La première phase de mise en œuvre comprendra également environ 2000 salariés – des PDG divisionnaires aux responsables de boutiques. Nous planifions actuellement les détails du déploiement mondial pour 2016.

**Quelles sont les autres nouveautés dans le programme mondial des RH ?**

Nous travaillons sur les intégrations de Nuance et de World Duty Free, qui progressent conformément au plan. Nous avons renouvelé notre stratégie d'apprentissage et de développement et accordé la priorité à dix initiatives de projet, y compris des rapports simplifiés, un développement du contenu pour différents modules d'apprentissage, un partage des bonnes pratiques, des références du secteur, etc. Nous investissons également dans le développement du leadership, l'extension du programme de gestion des talents à la boutique Gold Stars, la présentation de l'initiative Idea Bank pour recueillir des idées et des commentaires, et le renfort des Dufry One Awards avec les bonnes pratiques de Nuance et de World Duty Free. Une autre initiative importante consiste en la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel des activités ainsi que le soutien des fonctions de l'administration centrale et des nouvelles divisions dans l'atteinte de leurs objectifs de synergie. Nous avons aussi beaucoup d'autres initiatives stratégiques dans les tuyaux qui, je l'espère, vont devenir plus visibles dans un avenir proche. Une initiative que je voudrais mentionner est l'enquête mondiale sur l'engagement des salariés, car c'est quelque chose qui permet à chacun au sein de notre organisation de contribuer à faire du nouveau Dufry un meilleur endroit pour travailler.

**Cela semble intéressant, pourriez-vous nous en dire plus...**

C'est la première fois que Dufry organise une enquête mondiale sur l'engagement des salariés. Nous avons commencé les premières enquêtes en septembre et nous visons à compléter le cycle complet par phases d'ici mai 2016. Les RH locales contacteront nos employés au moment de l'enquête et l'enquête elle-même est complétée en ligne. L'enquête est 100 % confidentielle et, pour nous en tant que société, c'est un canal important pour écouter nos salariés. Sur la base des résultats, nous allons mettre en place des plans d'action donnant la priorité à des domaines sur lesquels nous devons nous concentrer. Je définirai cela comme notre objectif commun pour continuer à développer Dufry comme un lieu préféré pour travailler dans le monde du travel retail. ■



## Montblanc arrive à Guarulhos

L'espace de vente de l'aéroport international de Guarulhos à São Paulo, au Brésil, a été considérablement développé avec l'ouverture de six nouvelles boutiques au terminal 3, la boutique Montblanc étant la plus importante de toutes. Montblanc est membre permanent du marché du luxe depuis près d'un siècle, alliant l'artisanat d'art européen avec des designs intemporels pour des produits exquis. L'histoire de la marque a commencé avec la création du stylo-plume emblématique Meisterstück en 1924. Célèbre pour ses instruments d'écriture, Mont-Blanc a misé

dans les années 90 sur un élargissement de la gamme Meisterstück, introduisant de petits articles de maroquinerie de luxe, de papier fait main et d'accessoires de bureau dans sa gamme de produits. Aujourd'hui, Montblanc est réputé dans le monde entier non seulement pour ses stylos-plumes précieux, mais aussi pour ses produits en cuir magnifiquement ciselé, ses bijoux élégants, ses parfums délicats et ses lunettes contemporaines. Tous ces produits sont disponibles à la boutique du terminal 3 de Guarulhos. ■