


DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
ÉDITION 23
Juin 2017



 Appliquer notre stratégie numérique **2**

 Projet avec le Disney Institute **12**

 Jordi Martín-Consuegra, Chief Resources Officer **14**

Un début positif pour 2017

By Julián Díaz

2017 a commencé de façon très positive pour Dufry, car nous avons attiré plus de clients dans nos magasins et nous avons augmenté nos ventes. Ce développement positif se reflète dans le résultat de croissance organique pour le premier trimestre, qui s'est accéléré à +7,2 %. La grande majorité de nos opérations dans toutes les divisions ont contribué à ce succès, qui a permis aux opérations clés de poursuivre leurs performances positives et à des sites importants tels que la Russie, le Brésil et la Turquie d'améliorer considérablement les ventes.

Les résultats positifs du premier trimestre 2017, avec une augmentation du chiffre d'affaires de 4,7 % à 1 706,8 millions de CHF, indiquent non seulement que nous avons amélioré nos ventes, mais aussi que nous sommes parvenus à devenir plus rentables. Soutenue par les synergies de World Duty Free (WDF), notre marge bénéficiaire brute s'est accrue à 59,6 % et la marge d'EBITDA a augmenté à 9,1 %, ce qui correspond à un EBITDA de 154,7 millions de CHF.

Expansion et extension réussies de nos activités

Nous avons réussi à vaincre un grand nombre de nouveaux magasins importantes en 2016 et, au premier trimestre 2017, nous avons continué à étendre nos activités en ajoutant de nouveaux emplacements. La nouvelle concession à l'aéroport de Bogota en Colombie, avec un espace commercial de 2 200 m², nous ajoute un nouveau marché en Amérique du Sud et signifie que nous sommes désormais présents dans presque tout le sous-continent. La réussite suivante a été écrite par Hudson avec l'ouverture de huit magasins à l'aéroport de Chengdu en Chine, le quatrième hub le



plus important du pays en termes de trafic, accueillant 44 millions de passagers par an. Dans le cadre de notre stratégie visant à étendre notre activité de navires de croisière, nous avons également signé un nouvel accord avec Grupo Pullmantur afin d'exploiter près de 2 000 m² d'espace de vente au détail sur quatre navires jusqu'en 2022. Enfin, nous avons également ajouté un magasin duty-free supplémentaire au Terminal 2 de l'aéroport de Mexico City avec 400 m² d'espace de vente au détail. Les opérations de Dufry représentent désormais près de 30 magasins dans l'aéroport le plus fréquenté d'Amérique latine, qui a accueilli 41 millions de passagers en 2016, dont 14 millions de passagers internationaux.

En plus de garantir de nouveaux contrats, il est tout aussi important de conserver et de prolonger les concessions existantes, afin de garantir l'avenir de l'entreprise. Le renouvellement le plus important observé en 2017 jusqu'à présent a été l'extension du contrat de 30 ans que nous avons signée avec Fraport pour 14 aéroports grecs, qui comprend une augmentation de l'espace de vente au détail de 5 000 m² actuellement à 12 000 m². En outre, nous avons également prolongé deux contrats au Royaume-Uni, la concession de Jersey étant prolongée avec succès pour 10 ans et le contrat de l'aéroport de Liverpool John Lennon étant renouvelé pour huit autres années.

Impression

Éditeur: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Bâle, CH

Équipe Éditoriale Quartier Générale: Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñiz, Lubna Haj Issa

Conception, écriture et coordination: Match Communications, Zurich

Production: Match Communications, Zurich et x-site, Bâle

Langues publiées: Anglais, Française, Italien, Portugais et Espagnol

emagazine.dufry.com
dufry.com

Divisions **3**

Employés **6, 14**

WorldClass **8**

Événement **12**

Coup du coeur **16**

L'accent sur le client est l'engagement du client

Dans l'Événement du la présente édition, nous avons vu comment Dufry s'est engagé dans un projet nouveau et passionnant pour transformer la façon dont nous nous engageons avec les clients finaux, dans le but ultime de passer d'un bon service à un service exceptionnel. Avec l'aide d'un expert du marché dans le domaine, le Disney Institute, nous définissons une nouvelle culture de service, à la fois en interne et à l'externe, qui permettra à Dufry de générer une croissance organique en transformant notre service à la clientèle à l'échelle mondiale. En décembre 2016, nous avons mené un sondage dédié afin d'identifier les atouts et les faiblesses de notre service à la clientèle actuel et nous avons maintenant commencé à travailler avec le Disney Institute pour définir les plus grandes opportunités d'amélioration des services internes et externes. À l'heure actuelle, nous mettons en place l'organisation interne pour l'exécution de ce projet et nous allons bientôt lancer des sites pilotes pour commencer à explorer les résultats au niveau du magasin.

La stratégie numérique se concrétise

Dans ce numéro, nous abordons aussi la numérisation ou l'e-Motion – notre stratégie pour rassembler un certain nombre d'initiatives qui associent les dernières technologies et la communication avec le client final. Dufry a l'intention d'être présent dans toutes les phases du voyage du client, d'augmenter ses « points de discussion » avec ses passagers et d'améliorer leur expérience d'achat. Dans e-Motion, le déploiement des Magasins de Nouvelle Génération (NGS) de Dufry est probablement l'initiative la plus accrocheuse. Nous avons récemment ouvert le premier Magasin de Nouvelle Génération à Melbourne, en Australie, et nous allons bientôt inaugurer le suivant au Terminal 4 de l'aéroport Barajas de Madrid, qui sera présenté plus en détail dans la prochaine édition de Dufry World. Pendant ce temps, jetez un œil aux pages suivantes sur la façon dont nous allons émerveiller nos clients à l'avenir. ■

D1 Un accord sur 30 ans avec Fraport en Grèce

Dufry a signé un accord avec Fraport Grèce pour l'exploitation exclusive d'activités de vente au détail côté piste dans 14 aéroports grecs. L'accord sur 30 ans prévoit également une expansion importante de l'espace de vente au détail, résultant en plus d'un doublement de l'espace

Chers collègues, n'hésitez pas à nous envoyer vos histoires, **vos actualités et toute autre contribution** à suggestions@dufry.com afin que nous puissions créer un magazine qui soit encore plus des employés pour les employés.



Un magasin Hellenic Duty Free à Athènes.

actuel dédié aux magasins de 5 000 m² à plus de 12 000 m². Dans le cadre de l'accord, Hellenic Duty Free Shops poursuit ses activités dans les 14 aéroports pour 30 années de plus. L'accord ajoute également une surface au sol considérable côté ville. L'expansion et l'amélioration des espaces de vente au détail doit débuter en 2017 et se terminer en 2021. ■

D1 Madrid Duty Free : Sponsor officiel du Mutua Madrid Open 2017

Pour la deuxième année consécutive, Madrid Duty Free – les magasins duty-free de l'aéroport Adolfo Suárez Madrid-Barajas – ont soutenu le tournoi de tennis emblématique de la ville en tant que sponsor officiel du Mutua Madrid Open 2017. L'événement a eu lieu dans le stade sportif Caja Mágica du 5 au 14 mai 2017. Quelques-uns des meilleurs joueurs de tennis au monde, comme Andy Murray, Venus Williams, Novak Djokovic, Garbiñe Muguruza, Stan Wawrinka, Angelique Kerber et Rafael Nadal, se sont rencontrés à Madrid pour le tournoi qui a vu Rafael Nadal et Simona Halep couronnés en tant que champions 2017.



Rafael Nadal lors de l'un des matchs du MMO.

Le parrainage comprenait des « spots » publicitaires pendant le tournoi, visant à promouvoir RED by Dufry en Espagne, et des juges de lignes habillés d'uniformes de Madrid Duty Free avec leurs boxes ornés du logo Madrid

Duty Free. Les magasins de l'aéroport ont également célébré le Mutua Madrid Open, offrant une variété d'activités en magasin afin que les passagers puissent profiter de l'événement depuis Barajas.

À titre d'activité promotionnelle supplémentaire, Lara Arruabarrena, joueur de tennis de l'ATP/WTA, a joué le rôle d'assistant de magasin pour la journée dans l'un des magasins de Madrid. Vêtu d'un uniforme du personnel, Lara s'est engagé avec les clients et les a aidés à trouver les bons produits. Une équipe de tournage a enregistré l'activité en caméra cachée. Les visages des clients surpris quand ils ont découvert que Lara était leur assistant pour la journée étaient tout simplement inestimables.

Le parrainage a également servi à s'engager davantage avec les suiveurs des réseaux sociaux de Duty Free Espagne, qui ont eu la chance de gagner des billets de match lors du tournoi de 10 jours. ■

D2 Aéroport de Liverpool – Renouvellement du contrat pour 8 ans dans la célèbre ville des « Beatles »

Dufry a signé un accord pour renouveler et prolonger son contrat d'exploitation du principal magasin duty-free de l'aéroport John Lennon de Liverpool pour huit années supplémentaires. Dufry exploite actuellement un magasin principal de 730 m² situé dans le salon des départs au niveau supérieur, ainsi qu'un magasin express situé au niveau inférieur. L'accord prévoit également un espace de vente au détail supplémentaire, augmentant la surface du magasin à 820 m² et permettant à Dufry d'améliorer encore l'expérience d'achat.

À la suite du renouvellement, Dufry rénovera son espace principal de vente au détail duty-free avec un design innovant, mettant en vedette les dernières tendances en matière de travel retail. Avec la nouvelle disposition attrayante, Dufry étendra encore l'offre de produits existante, proposant plusieurs nouvelles marques dans les principales catégories, telles que Parfums et Cosmétiques, Vin et Spiritueux et Confiserie, entre autres, afin de répondre aux besoins très différents des voyageurs britanniques et internationaux.

L'aéroport de Liverpool est un aéroport international desservant le nord-ouest de l'Angleterre, où il représente la porte d'entrée principale des passagers voyageant dans plusieurs destinations européennes telles que l'Espagne, l'Irlande, la France et le Portugal. Il est considéré comme l'un des principaux aéroports du Royaume-Uni – qui gère près de trois millions de passa-

gers au départ chaque année – et il s'agit d'une importante destination touristique et commerciale en soi. ■

D2 Prix des Icônes du Whisky « Détaillant en Travel Retail de l'Année »

Les magasins World of Whiskies d'Édimbourg et de Glasgow ont remporté le prix des Icônes du Whisky « Détaillant en Travel Retail de l'Année » pour la deuxième année consécutive. Le magasin World of Whiskies de l'aéroport Heathrow de Londres a également été nommé « Détaillant en Travel Retail de l'Année » pour le Reste du Monde.



Des magasins World of Whiskies à Édimbourg.

World of Whiskies a été fondé en 1992 et vise à offrir whiskies du monde entier. Les magasins proposent une vaste collection de plus de 300 whiskies sélectionnés par des acheteurs experts, avec un personnel hautement qualifié en magasin afin d'offrir une expérience d'achat exceptionnelle. Dufry compte actuellement sept magasins World of Whiskies au Royaume-Uni. David de Miguel, Chef Mondial des Spiritueux, a déclaré : « Nous sommes ravis de recevoir cette reconnaissance d'une telle référence clé dans le monde du whisky. World of Whiskies est une marque qui continue de très bien fonctionner pour nous chez Dufry et au fil des années, c'est devenu l'un de nos magasins spécialisés les plus populaires. Nous espérons continuer à donner aux passagers des quatre coins du monde une expérience de whisky fantastique et authentique pour de nombreuses années à venir ». ■

D4 Une nouvelle concession confirme le leadership au Mexique

Dufry a obtenu un contrat de concession pour l'exploitation d'un magasin duty-free au Terminal 2 de l'aéroport de Mexico, avec 400 m² de surface de vente. Le magasin

se joint aux opérations existantes de Dufry à l'aéroport, qui totalisent désormais près de 30 magasins, arborant tous les formats de concepts de vente au détail de Dufry : magasins de travel retail général, boutiques de marque, magasins spécialisés et magasins de dépannage. Mexico est l'aéroport le plus fréquenté d'Amérique latine avec 41 millions de passagers en 2016, dont 14 millions de voyageurs internationaux. ■

D4 Un nouvel accord avec le groupe opérateur de croisières Pullmantur

Dufry a signé un nouvel accord avec Grupo Pullmantur, un opérateur de croisières dont le siège se situe à Madrid, en Espagne, avec plus de 15 ans d'expérience dans le secteur. Dufry exploitera près de 2000 m² d'espace de vente au détail répartis sur 4 navires jusqu'en 2022. Les principales routes maritimes comprennent quelques-unes dans les régions les plus importantes en matière de tourisme : la Méditerranée, les mers d'Europe du Nord, les Caraïbes, la côte du Brésil et les îles Canaries.

Les magasins proposent une vaste gamme de produits de plusieurs catégories de boissons alcoolisées, tabac, parfums, cosmétiques et confiseries, ainsi que des bijoux, montres, mode, accessoires et lunettes de soleil. ■

D4 Reconnaissance du « Meilleur lieu de travail 2017 » en Floride du Sud

Dufry Amérique a été nommé l'un des meilleurs lieux de travail du sud de la Floride pour 2017 – pour la troisième année consécutive, il a été inclus dans le classement influencé par les employés. La cérémonie de remise des prix s'est tenue en avril au Marriott Coral Springs Hotel, Golf Club & Convention Center.



L'équipe de Miami célèbre la reconnaissance en tant que « Meilleur Endroit où Travailler 2017 ».

La structure des avantages de Dufry, le développement de la carrière, les perspectives d'évolution et l'éthique de l'entreprise ont tous été plébiscités par ses employés. La société a été classée à la septième place du meilleur employeur de taille moyenne (125-399 employés) pour qui travailler dans la région.

Compilée par la société de médias Sun Sentinel Group et le cabinet de recherche Workplace Dynamics, la liste est le résultat de vastes enquêtes auprès d'employés du sud de la Floride. Elle met en évidence 65 lieux de travail où les employés ont exprimé une confiance considérable envers leurs dirigeants, la direction de leurs entreprises et une appréciation de leur traitement.



Marcus Griffin, directeur des ressources humaines pour l'Amérique latine, a fait ce commentaire : « Au cours des trois dernières années, l'équipe de Dufry Amérique a travaillé sans relâche à tous les niveaux afin de créer une culture exceptionnelle, basée sur une philosophie vraiment simple de J. Willard Marriott : "Vous prenez soin de votre personnel, il prendra soin de nos clients et le reste prendra soin de lui-même". Notre implication et notre succès dans le programme Top Workplaces ont un impact sur les plans interne et externe. En interne, nos employés viennent travailler en sachant qu'ils travaillent non seulement dans l'une des meilleures entreprises de la région, mais qu'ils sont des gardiens d'une culture unique et spéciale, et jouent leur rôle tous les jours. En externe, cela donne une impulsion supplémentaire à notre marque d'employeur et à notre slogan de "WorldClass.WorldWide". Lorsque nous recrutons de nouveaux employés, nous pouvons leur parler de la camaraderie, de nos avantages, de notre responsabilité sociale au sein de la collectivité, de nos événements amusants et de notre environnement axé sur les résultats. Pouvoir ensuite montrer que tout ce que nous leur disons a été approuvé par une organisation indépendante transparente externe, c'est vraiment un message puissant ». ■

La catégorie luxe – Un mélange de glamour et de tendances

Depuis le 1er novembre 2016, Manuela Facheris, directrice de gestion de la catégorie mondiale mode et luxe, dirige une solide équipe d'achat répartie sur trois continents, avec des sites en Suisse, en Espagne, au Royaume-Uni, au Brésil, à Hong Kong, en Chine et aux États-Unis. Lisez l'approche de Manuela pour un développement accru dans la catégorie luxe.

Par Lubna Haj Issa

Vous travaillez pour l'entreprise depuis maintenant 23 ans et votre nomination à un poste de direction couronne votre carrière – jusqu'ici. Quels ont été les jalons de votre développement professionnel ?

J'avais 19 ans quand j'ai rejoint l'entreprise avec un contrat temporaire et j'ai tout appris depuis les bases. Au cours des neuf premières années, j'ai travaillé dans différents postes au sein du service de Données de Référence et Logistique. En 2003, je suis passée au service des Achats en tant que directrice de la Catégorie Mondiale Restauration, Confiserie et Jouets. J'ai toujours été incroyablement dévouée à mon poste. Je suis fière d'avoir été là quand Dufry a été créé et de faire partie du processus de changement que la société a traversé avec de nombreuses acquisitions au fil des années. J'avais l'impression de travailler dans un Dufry différent d'année en année, mais sans abandonner l'héritage du Groupe. En 2016, on m'a offert la possibilité de diriger la catégorie luxe, ce qui était à la fois une promotion pour moi et une grande opportunité. J'ai d'abord ressenti une grande émotion en quittant la catégorie et l'équipe Alimentaire, mais en même temps j'étais convaincue que je serais aussi passionnée par la catégorie Luxe. C'est une excellente occasion d'apprendre beaucoup de choses nouvelles et de grandir et me développer moi-même.

Quels sont les principaux défis et tâches au sein de votre nouveau poste ?

Suite à la nouvelle direction visant à convertir les catégories luxe, mode, lunettes de soleil, montres, bijoux et accessoires en catégories CORE – et les travailler de manière centrale et globale en matière de Stratégie, Séances d'Achat, Données de Référence et commandes – une de mes premières tâches principales lorsque j'ai assumé ce poste a été de concevoir et de créer la structure mondiale qui a été mise en place fin 2016. Aujourd'hui, nous avons un grand nombre de personnes très dévouées et professionnelles au sein de la structure mondiale, qui soutiennent cet important processus de changement de mondialisation et de centralisation avec volonté et passion. En dépit de certains obstacles



Manuela Facheris, directeur de la gestion de catégorie mondiale mode et luxe.

et défis – qui découlent naturellement d'un tel processus de changement et que nous devons surmonter quotidiennement – nous disons toujours qu'il est important de croire que nous y arriverons et que nous le ferons bien ! Pour cette raison, nous menons une campagne de relations intensives avec les fournisseurs. Nous visitons et rencontrons ces entreprises et présentons Dufry comme leader du travel retail, soulignant les avantages

que ce partenariat offre aux deux parties. Il s'agit d'un processus de changement important et, comme pour chaque processus de changement – surtout de cette taille – il faudra du temps pour l'établir.

À quoi ressemble cette nouvelle structure mondiale ?

La nouvelle structure repose sur trois piliers. Le premier pilier se compose des Chefs de Catégorie Mondiale, que nous définissons comme les Propriétaires de Marques responsables de la gestion de la marque dans ces trois sous-catégories : 1. Mode, Sacs et Accessoires de Voyage ; 2. Mode Luxe ; 3. Montres, Bijoux, Accessoires et Lunettes de soleil. Le deuxième pilier est l'équipe Planification et Tarification, que nous désignons comme le cœur de la structure car est propriétaire des budgets et de l'Open-To-Buy. Le troisième pilier comprend les Chefs du Marché Mondial qui sont la voix de nos marchés et de nos opérations et donc les Propriétaires du Marché dans la structure mondiale.

Qu'est-ce qui, en particulier, est si spécial dans la catégorie Luxe, qui représente une part de 12 % des ventes de Dufry en 2016 ?

Le marché du luxe est très concurrentiel et, par conséquent, il est crucial pour chaque opération d'avoir le bon mélange de marques en assortiment, selon le profil de client identifié. Il est important de travailler en étroite collaboration avec nos équipes divisionnaires et locales afin de suivre le marché en constante évolution. Il est tout aussi important de gérer les attentes en ce qui concerne le référencement de marques, car l'environnement aéroportuaire, les adjacences, le nombre de passagers et les ventes prévues sont des éléments clés du référencement. Beaucoup de gens ont tendance à avoir leurs propres opinions sur ce qu'ils pensent être glamour et à la mode et ce qui ne l'est pas, et ces opinions ne peuvent pas toujours être converties en réalité. Par conséquent, le client est et reste la référence la plus importante pour nous. L'expansion de la catégorie est fortement liée à des appels d'offres pour pénétrer de nouveaux marchés et ouvrir de nouveaux magasins, et tandis que les aéroports ont tendance à aborder les marques directement, il est essentiel de mener des négociations avec les fournisseurs pour s'associer et coopérer avec Dufry.

La catégorie Luxe est très volatile car elle est sensible à des problèmes politiques et économiques – par exemple, nous avons constaté une baisse des clients russes et chinois qui étaient réputés pour être les meilleurs acheteurs d'articles de luxe. Que faites-vous pour réduire le risque ?

Nous avons adopté une stratégie afin de présenter une gamme mixte de marques de renommée mondiale et moins connues, appelées « étoiles émergentes ». Il est très important que nous soyons au courant des tendances définies par les leaders d'opinion et les personnes influentes. De plus en plus de labels de luxe lancent des lignes plus abordables dans leur offre de

produits afin de servir des clients disposant d'un pouvoir d'achat inférieur.

Votre environnement est désormais le monde du luxe et du glamour. À quel point votre travail quotidien est-il glamour ?

J'ai toujours été intéressée par la mode, la beauté et le luxe en tant que mode de vie – donc je peux très bien m'identifier aux marques. Mon travail est vraiment passionnant, avec un bon mélange de glamour et de travail quotidien dur.

Parlez-nous de vous. Qu'aimez-vous faire durant votre temps libre ?

Bien sûr, avec le nouveau poste, je n'ai pas autant de temps libre, et je le passe avec ma famille et ma fille de neuf ans. Maintenant, je voyage davantage et c'est un gros changement pour ma famille et moi-même, mais je peux compter sur son soutien afin de pouvoir pleinement m'engager dans mes responsabilités professionnelles. ■

EN UNE MINUTE :

- Un plat : J'adore la nourriture italienne, en raison de mon origine culturelle italienne. Un bon repas entre amis et en famille est toujours un bon moment à apprécier.
- Un livre : En ce moment, ce sont des livres pour enfants que je lis avec ma fille.
- Une ville : Il y a plein de beaux endroits dans le monde que j'aimerais explorer. Certainement Londres et New York, qui sont d'après moi les villes les plus dynamiques – mais aussi la région du lac de Côme (liée à mes origines italiennes) et la Toscane avec Florence, Sienna et Pise, qui sont tout simplement de beaux endroits.
- Un film : En général, je préfère regarder des comédies. Si je devais choisir, ce serait « Polly et moi ». Un genre totalement différent, mais qui reste un film très intéressant pour moi, c'est « Pile et Face » – montrant que la vie peut prendre une direction complètement différente en fonction de circonstances différentes et des manières d'y parvenir.
- Un passe-temps : J'aime maintenant accompagner ma fille car elle apprécie ses passe-temps, comme les chevaux.

Bienvenue dans le futur de Dufry

Sous le parapluie d'e-Motion – un certain nombre d'initiatives qui combinent les dernières technologies et la communication avec le client final – Dufry vise à être présent dans chacune des phases du voyage du client et à améliorer son expérience d'achat. Dans e-Motion, le déploiement des Magasins de Nouvelle Génération (NGS) de Dufry est probablement l'une des initiatives les plus accrocheuses.

Par Jorge Muñiz

Si une image vaut mille mots, un Magasin de Nouvelle Génération peut en valoir un million. Ou plus encore. C'est donc un énorme défi d'exprimer par des mots sur seulement deux pages ce que le Magasin de Nouvelle Génération permet de réaliser. Dufry s'efforce de diriger l'innovation dans le travel retail. Et nous pensons que nous sommes bons dans ce domaine. Cependant, le défi pour livrer la « prochaine grande étape » dans le monde en évolution rapide d'aujourd'hui est difficile. Il faut une compréhension approfondie du client afin de repérer les opportunités et de trouver des moyens de les saisir.

Nous avons tracé les différentes phases du voyage du client. Nous comprenons que les voyageurs planifient souvent leur voyage à l'avance du début à la fin et nous voulons identifier les différentes opportunités de s'engager et d'interagir avec eux à chaque étape, dans le but ultime d'encourager les voyageurs à dépenser plus chez nous. C'est la stratégie au cœur d'e-Motion, une série d'initiatives qui profitent des nouvelles technologies qui augmentent notre temps d'interaction et offrent un service de meilleure qualité aux passagers. C'est le parapluie de nombreuses initiatives que nous avons déjà mises en place, telles que la précommande, Red by Dufry, la numérisation du personnel ou le recours à des célébrités, pour n'en mentionner que quelques-unes. La combinaison de toutes ces initiatives nous permettra d'inspirer nos passagers plus tôt et plus tard dans le voyage et d'augmenter leur temps d'exposition à notre marque au-delà de la présence en magasin.

L'inauguration prévue de notre premier Magasin de Nouvelle Génération à Melbourne, en Australie, en juin, marque une nouvelle étape dans le monde du commerce de détail. C'est probablement l'un des environnements commerciaux les plus attrayants de l'industrie, car il est conçu pour stimuler les sens avec une grande variété de contenus et d'activités soigneusement ciblés sur des passagers spécifiques. Cela traduit le rêve d'un détaillant de faire vibrer une baguette magique et de pouvoir changer complète-

ment l'apparence, la sensation et même l'ambiance du magasin en quelques secondes.

Les Magasins de Nouvelle Génération sont équipés d'écrans HD dans les piliers, les murs, les plafonds et les auvents – presque partout où nous pouvons les placer. Chaque écran est synchronisé avec l'éclairage ambiant et les systèmes audio du magasin afin d'offrir une atmosphère immersive à tout moment. Ainsi, par exemple, si un vol pour Shanghai part à 8h00, tout le magasin accueillera les clients chinois dans leur langue, avec des promotions spéciales des best sellers parmi ce profil de passager et avec des activités ciblées pour eux. Le magasin changera alors lorsque le dernier passager aura embarqué et nous préparerons le magasin pour accueillir des passagers d'affaires se rendant à New York à 08h30.

Le magasin comporte également plusieurs estrades : des espaces exclusivement consacrés à des marques qui, à nouveau à l'aide de la technologie, permettent un niveau amélioré d'interaction client. De bars de dégustation où nous pouvons proposer les derniers mojitos à des corners de marques de beauté avec des écrans tactiles, ces espaces offrent à nos clients une expérience plus tangible de nos marques. Ce niveau d'interactivité accrue, conjuguée à la capacité de changer la mise en place de l'estrade, maximise l'efficacité de l'espace et multiplie les opportunités pour les marques. Certains de nos partenaires – dont Estée Lauder, Chanel, Diageo et Mondeléz – ont déjà manifesté leur intérêt à travailler avec nous afin de tirer le meilleur parti de cette nouvelle opportunité. La réunion de tous les éléments du Magasin de Nouvelle Génération nous permet de créer cet effet d'étonnement qui va arrêter les passagers et attirer davantage de clients potentiels dans notre espace. C'est une nouvelle façon de communiquer avec les passagers de manière plus ciblée et personnalisée. Melbourne ouvre la voie – avant la fin de l'année, nous aurons six autres Magasins de Nouvelle Génération à Madrid, Zurich, Buenos Aires, Londres, Cancun et New Jersey. ■

Dufry remporte le prix d'or Optimas 2016



Dufry a été honoré par le prix d'or Optimas 2016 pour le programme d'apprentissage « Out In Front » dans la catégorie de prix « Perspectives Mondiales ». Conçu par l'équipe de développement et d'apprentissage des ressources humaines de Dufry en collaboration avec le service des Opérations de Vente au Détail, le programme de développement du leadership et des ventes Out In Front a été créé pour améliorer la performance des ventes et du service et aligner les comportements organisationnels au niveau mondial.

Par Lubna Haj Issa

L'idée d'Out In Front était d'équiper chaque manager avec les outils et techniques nécessaires pour diriger avec succès la performance des gens en temps réel, au niveau du magasin. Les principaux objectifs du programme lancé en 2012 étaient l'augmentation des ventes, le développement des managers et superviseurs de magasin et la création de bonnes pratiques standardisées des ventes et du service à la clientèle. Le programme utilise une « approche de formation du formateur », où les managers et les professionnels des magasins qualifiés sont formés, testés et en cas de succès, reçoivent une certification leur permettant de mettre en œuvre le programme au sein de leurs équipes. Le programme n'est pas un effort unique : les vendeurs, actuels et nouveaux, reçoivent une formation sur une base régulière afin de maintenir les meilleures normes. L'apprentissage devient partie intégrante de la culture et du travail au jour le jour. Salvatore Arico, Directeur Mondial de l'Organisation et des Ressources Humaines, explique l'importance de ce programme : « Out In Front est un exemple fantastique de la façon dont une initiative interfonctionnelle peut générer un grand impact dans l'organisation de différents points de vue, y compris l'engagement, la propriété et la performance de l'entreprise. La plus grande réussite de cette initiative est son grand succès dans l'apport d'un soutien à notre personnel de première ligne, nos superviseurs et nos managers qui cherchent à offrir à nos clients une expérience d'achat de niveau mondial ».

La nécessité de développer un tel programme est apparue parce que l'entreprise, opérant comme elle le fait à travers de nombreuses cultures et des lieux divers, délivrait des normes incohérentes de vente et de service et parfois ne disposait pas des outils pour répondre à cet élément clé de notre offre de vente au détail. Il était essentiel que chaque opération adhère aux normes de bonnes pratiques. Le principal objectif du programme était de s'assurer que tous les professionnels de la vente aient reçu la formation et les outils nécessaires pour offrir un excellent service à la clientèle et augmenter la productivité dans le monde entier. Cela nous aide à

fournir à tous nos clients une expérience unique, spécifique à Dufry et à nous différencier clairement de nos concurrents.

Le succès du programme a été évident au cours des trois premières années, quand Out In Front a atteint son objectif de managers s'éloignant d'un rôle basé sur des tâches pour un rôle de leadership des personnes. Les scores d'évaluation de la performance des superviseurs sont passés de 43 pour cent à l'année une à 64 pour cent à l'année trois. Dépassant toutes les attentes, sur une période de quatre ans, le programme a augmenté le ticket moyen et les normes des ventes et services.

Le Chief Resources Officer Jordi Martín-Consuegra fait ce commentaire : « Out In Front représente le meilleur que Dufry a à offrir d'après trois points de vue : d'une part, c'est innovant, car cela ne donne pas simplement une formation sur le service à la clientèle, les produits et les processus à nos professionnels de la vente pour les soutenir dans leur travail, mais cela développe en plus le leadership et la performance dans nos magasins, où notre entreprise vit ou meurt. En second lieu, c'est un excellent exemple de collaboration et de travail d'équipe, car il a été mis en œuvre conjointement par notre équipe des RH, notre département des Opérations de Vente au Détail et des centaines de Managers de Magasin et de Superviseurs du monde entier. Enfin, c'est livré à l'échelle mondiale, montrant comment nous pouvons efficacement déployer les meilleures pratiques complexes à travers un accent, une détermination et un travail acharné sur de nombreuses années ».

À propos des prix Optimas

Les prix Optimas sont décernés par la publication Workforce. Le magazine est spécialisé sur des thèmes liés à la gestion des ressources humaines et à la stratégie commerciale. Workforce est, pour les professionnels des ressources humaines, un outil d'information important pour aborder leurs tâches dans une perspective plus stratégique et axée sur les résultats. ■

Galerie de photos de la remise du trophée des prix Optimas, reconnaissant et surprenant des managers à succès:



Le PDG de Dufry, Julián Díaz (au centre), a remis les trophées à Salvatore Arico, directeur de l'organisation mondiale et des ressources humaines (à gauche) et à Jordi Martin Consuegra, Chief Resources Officer.

Division 1



Alfonso Diaz-Merediz (à gauche), directeur des RH de la Division 1, Anna Kanari (au centre), directrice de l'apprentissage et du développement, et Alberto Iglesias (à droite), directeur général adjoint Grèce.



Les photos présentent Alfonso Diaz-Merediz, Anna Kanari et Thomas Koumpouras.



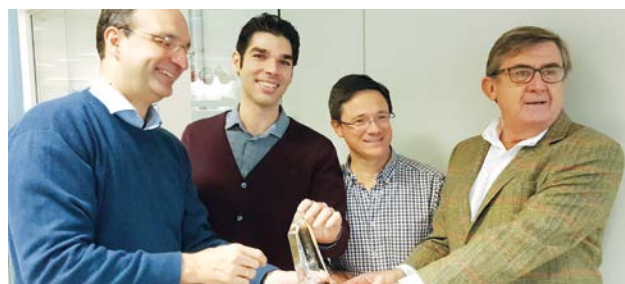
Les magasins Heraklion Hellenic Duty Free célébrant le prix.



Les magasins Chania Hellenic Duty Free célébrant le prix.



Les magasins Thessaloniki Hellenic Duty Free célèbrant le prix.



Le directeur général de la Division 1 Pedro Castro (à gauche) a décerné le prix au directeur de l'apprentissage et du développement, Javier Torres (2e à gauche) avec Isaias Diaz et le directeur des ressources humaines de la Division 1, Alfonso Diaz-Merediz (à droite).

Division 2



De gauche à droite : Stefan Heinzen, Bozhidar Blagoev, Sharon Cookson, Niina Oksanen, Sara Stevens, le PDG de la Division 2 Eugenio Andrades, Becca Whitworth, Natalija Radic, Dan Shefford, Anne Heinmann et Kristin Brune.

Division 3



Le PDG de la Division 3 Andrea Belardini (au centre) avec Noel Cho (à gauche) remettant le prix à Kevin Siu, responsable de l'apprentissage divisionnaire (à droite).

Division 4



De gauche à droite : Elizabet Llanes, Madelin Moreno, le PDG de la Division 4 René Riedi et le directeur des RH de la Division 4 Marcus Griffin.

Division 5



De gauche à droite : Anni Maley, Charolett Mayoral, Juan Carlos Torres Carretero (président du conseil d'administration), Gary McBrayer, Aldo Pannozzo, Mario DiDomizio, Andrés Holzer Neumann (conseil d'administration) et Joe DiDomizio (PDG de la Division 5)

Global L&D



La responsable de l'apprentissage et du développement mondial Anni Maley (à gauche) et l'administratrice de l'apprentissage et du développement mondiaux Victoria Warren (à droite) ont été ravies de recevoir le prix Gold Optimas.



Photo d'équipe des Customer Heroes prise lors des ateliers organisés à Eurodisney à Paris, en France.

Transformer la façon dont nous nous engageons avec les clients

Dufry s'est engagé dans un projet nouveau et passionnant pour transformer la façon dont nous nous engageons avec les clients finaux, dans le but ultime de passer d'un bon service à un service exceptionnel. Avec l'aide de l'un des noms les plus reconnus dans les solutions commerciales et le développement professionnel – le Disney Institute – nous définissons une nouvelle culture du service, à la fois en interne et à l'externe ainsi qu'à tous les niveaux organisationnels, ce qui permettra à Dufry de générer une croissance organique en transformant notre service client à l'échelle mondiale.

Par Matt Chambers

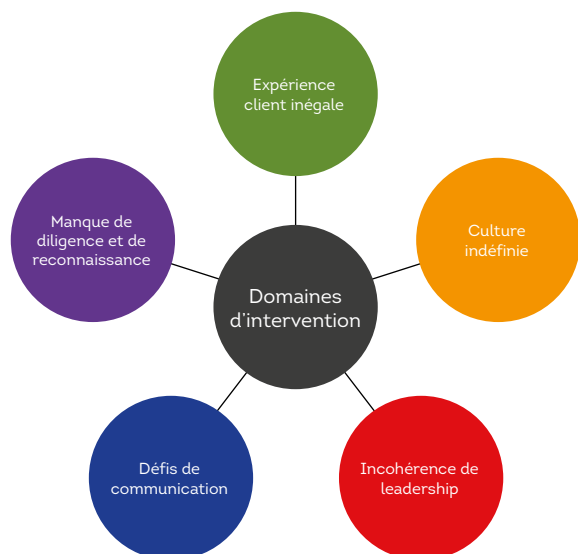
Chez Dufry, nous exploitons plus de 2 200 magasins dans 380 sites différents à travers le monde, une plate-forme qui, l'année dernière, nous a permis d'atteindre des ventes de 7 800 millions de CHF. La question est de savoir si nous pouvons faire plus avec les ressources existantes ? La réponse est oui, bien sûr, tout simplement en augmentant de 2 % la valeur moyenne du panier sur une base mondiale, nous pourrions atteindre le seuil de 8 milliards de chiffre d'affaires. Et cela ne peut être atteint qu'en « émerveillant » les clients, en les faisant se sentir à l'aise et en les encourageant à acheter davantage et à acheter plus souvent chez nous.

En principe, cela ne semble pas difficile à atteindre. Le défi consiste à maintenir une croissance régulière au fil du temps. Pour ce faire, nous avons besoin d'une solution durable plutôt que d'une solution correcte. C'est là que le besoin de transformation devient plus évident.

Le travail que nous accomplissons avec le Disney Institute se concentre autour de la transformation et de la façon de bâtir un engagement affectif plus fort. Le point de départ de l'engagement avec les consommateurs consiste à s'engager d'abord avec nos propres employés. Le degré d'engagement de nos clients est directement lié au degré d'engagement de notre personnel. C'est la façon essentielle de conduire notre service au niveau de l'émerveillement constant de nos clients. Les clients engagés sur le plan affectif sont au moins trois fois plus susceptibles de recommander l'achat dans un magasin particulier ; ils sont trois fois plus susceptibles d'acheter à nouveau ; ils sont moins enclins à comparer et ils sont beaucoup moins sensibles aux prix.

Mais comment pouvons-nous y parvenir ?

Nous avons commencé en décembre 2016 en menant un sondage auprès des employés afin d'identifier les do-



maines les plus forts et les plus faibles en ce qui concerne l'expérience client de Dufry, le service interne et externe, le leadership de l'entreprise et les moyens de travailler. Associée à plus de 60 entretiens approfondies avec du personnel de tous les niveaux de l'organisation, cette phase du projet nous a permis d'identifier les domaines offrant les plus grandes opportunités pour améliorer l'expérience des services internes et externes : nous nous y référons comme des domaines prioritaires.

Sur la base de ces retours, il était alors temps de nous en occuper et de commencer à concrétiser la proposition. Nous avons recruté un groupe d'individus dans l'ensemble de l'organisation pour nous aider à façonner notre future culture axée sur le client : les Customer Heroes.

Les Customer Heroes ont été choisis parmi un groupe de candidats nommés par les cinq Divisions et les bureaux centraux de Bâle avec une attitude partagée de fort accent sur le client, à la fois interne et externe. Ce groupe est composé de 24 collègues qui représentent les 5 Divisions et les Fonctions Globales, une variété de domaines d'activité, y compris les magasins, et tous les niveaux professionnels. Leur passion a été la force motrice de la

phase de conception du projet, et cette équipe, sous la direction du Disney Institute, a défini les nouvelles normes de service et les directives comportementales de Dufry qui formeront la base du processus de transformation que nous visons.

Alors, quelle est la prochaine étape ? Nous nous préparons maintenant à piloter le nouveau cadre de service dans les cinq Divisions, y compris tous les sièges divisionnaires et un site aéroportuaire par Division. Il y aura plusieurs sites où nous verrons en situation réelle comment ce travail est mis en œuvre. Ce sera le moment de prendre les résultats de la ligne de front, de les ajuster et de les affiner puis, avec le soutien de notre leadership, de les préparer à un lancement mondial. Restez à l'écoute pour en savoir plus ! ■

Un message de Jose Antonio Gea, directeur général de l'exploitation mondiale :

Je ne peux que commencer cette note en remerciant tous ceux qui participent à ce projet. Soit parce qu'ils étaient l'un des 6 000 employés qui ont pris le temps de répondre au sondage ou l'une des équipes qui consacrent du temps libre non existant à travailler sur ce projet, je tiens à exprimer ma gratitude pour les efforts que nous menons ensemble dans ce projet essentiel pour l'entreprise.

Dès la première minute où le Comité Exécutif du Groupe (GEC) a entendu parler du projet de transformation du service à la clientèle, nous savions que c'était ce que nous devions faire. Nous reconnaissons qu'un changement culturel dans la façon dont nous abordons les clients internes et externes est nécessaire. Et pour Dufry, le moment est venu. Il est temps pour nous de revenir aux bases. De réapprendre à mieux servir nos clients et les mettre vraiment au centre de tout ce que nous faisons.

Je vous encourage vraiment à vous joindre à nous dans ce parcours.



L'heure d'une pause pour les Customer Heroes de Dufry et de prendre une photo de groupe avec Pluto.

Il n'y a pas deux jours qui se ressemblent chez Dufry... et j'aime ça

Jordi Martín-Consuegra, Chief Resources Officer de Dufry est Membre du Comité Exécutif Mondial (CEM), Jordi est responsable de l'Organisation, des RH et de l'informatique. Il a rejoint Dufry en 2005 après douze ans de conseil en technologie et depuis, sa vie professionnelle a principalement impliqué la direction du changement et l'intégration d'équipes et de systèmes. Il vit à Bâle avec sa femme et ses 2 enfants. En dehors du travail, Wolverhampton, une petite ville du Royaume-Uni, occupe une place spéciale dans le cœur de Jordi. La musique est une autre de ses passions.

Par Jorge Muñiz

Jordi, en regardant vos principaux projets chez Dufry - l'intégration d'équipes et de systèmes, les organigrammes, la redéfinition des rôles et la création de descriptions de postes - on voit que vous êtes bien occupé ces derniers temps ?

Je ne ressens d'autre que de la gratitude d'être chez Dufry en ce moment unique et de pouvoir travailler avec tous mes collègues - anciens et nouveaux - qui démontrent chacun un engagement quotidien à bâtir le nouveau Dufry. Quant à rester occupé, cela a toujours comme ça chez Dufry, et c'est pourquoi nous sommes là. J'aime dire que chez Dufry, il n'y a pas deux jours différents. Tout change tellement rapidement. J'espère que ça va rester comme ça !

En regardant en arrière, y a-t-il quelque chose que vous auriez fait différemment ?

Certainement. Je pense que nous avons bien géré le projet et les côtés financiers de l'intégration. Ensemble, les équipes ont identifié des cibles exigeantes et les ont exécutées avec une discipline exceptionnelle. Cependant, de nombreux collègues m'ont approché avec le temps pour demander davantage de communication sur les problèmes qui touchent les gens le plus directement (comme les changements organisationnels, les nouvelles nominations, la transition vers de nouvelles responsabilités, etc.). Je me sens responsable de ne pas avoir fait suffisamment dans ce domaine, et je cherche des moyens d'appliquer cette leçon maintenant et dans le futur. Il y a désormais 32 000 personnes qui travaillent chaque jour pour Dufry. Rester connecté aux besoins et aux idées de nos employés est une priorité encore plus grande qu'avant. Vos suggestions sont les bienvenues, toujours, et j'encourage tous les employés à partager leurs idées avec moi ou avec nos équipes RH et informatique.

Selon vous, quel est le plus grand défi à relever ?

En termes d'informatique et de RH, je peux mentionner la transformation de nos systèmes informatiques, de nos



Jordi Martín-Consuegra, Chief Resources Officer.

processus et de notre formation en mettant en œuvre notre nouveau modèle opérationnel (BOM) ; la réalisation de la standardisation mondiale de notre technologie (comme Point of Sale, ERP et l'infrastructure informatique) ; la numérisation de nos activités ; le placement de notre personnel au centre de la création d'une meilleure expérience client dans toutes nos fonctions ; le renforcement de notre pipeline de futurs managers ; le fait de tirer parti de la technologie pour la collaboration dans tous les pays et avec tous les employés ; le soutien de nos magasins avec une meilleure technologie et des services qui les aident à maximiser les ventes, ...

La liste est longue et résume le véritable défi : nous avons tant à réaliser maintenant, dans une entreprise qui est devenue plus grande, qu'il est plus exigeant et plus important que jamais d'atteindre nos objectifs. L'équipe de direction doit travailler avec nos nombreux personnes engagées en leur donnant une orientation claire, une autonomisation et du soutien. La meilleure chose à propos de Dufry, ce sont les innombrables possibilités d'être encore mieux. Nous voulons être Worldclass, Worldwide, tout le temps.

Et pendant ce processus de changement, de quoi vous sentez-vous le plus fier ?

D'après le dernier sondage, l'intégration est l'une des initiatives les plus appréciées par nos employés. Nous devons tous nous sentir fiers de cela ; les 32 000 que nous sommes l'avons fait.

Nous avons récemment appris les résultats de l'enquête d'Engagement Globale Dufry. Y a-t-il quelque chose qui vous a surpris dans les résultats ?

Je suis surpris que les résultats soient bien alignés sur ce que je prévoyais ! Les résultats ont été remarquables, ce qui nous a placé au-dessus des références de l'industrie dans de nombreux pays. Dans l'ensemble, nous avons atteint un taux de réponse de 69 %, et le fait que 85 % de nos employés nous disent qu'ils sont engagés est vraiment bon. Les résultats ont également mis en évidence des domaines à améliorer. Cela fait poser sur moi une énorme revendication et le reste du GEC concernant le leadership : nous devons continuer de travailler avec nos équipes nationales, divisionnaires et globales afin d'agir sur ces commentaires et d'améliorer l'expérience de nos employés dans des domaines à fort potentiel tels que le développement des personnes, l'apprentissage et la communication. Cela contribue grandement à ce que nos employés fassent des déclarations aussi claires. Nous devons maintenant relever ce défi, à commencer par moi-même.

Avec la mise en œuvre du BOM, les initiatives du processus de transformation du service à la clientèle et d'autres projets en cours, le rôle de la fonction d'apprentissage et de développement doit être essentiel ?

Effectivement. La vision est de continuer à développer un portefeuille mondial d'apprentissage et de développement avec trois programmes principaux et d'accroître l'utilisation de la technologie avec le nouveau système de gestion de l'apprentissage « Dufry Connect » que nous mettons en œuvre sur le cloud. Les trois programmes sont : l'Académie des Ventes Dufry, avec plus de 1 000 formateurs Dufry expérimentés et certifiés qui diffusent notre culture de formation chaque jour dans nos magasins (nous avons formé 20 193 personnes au cours de l'année dernière) ; Step Ahead, un programme que nous réinventons pour former toutes les fonctions commerciales de notre nouveau modèle d'exploitation (nous avons formé 1 528 employés en 2016) ; et notre programme de gestion des talents, qui compte déjà 129

participants dans toutes les divisions et vise à développer des talents en management grâce à des plans de développement individuels et à un réseau de mentors Dufry.

Que faites-vous lorsque vous n'êtes pas au bureau ?

Le temps en famille est primordial. J'aime aussi écouter de la musique chez moi ou en concert, et j'essaie de jouer de la batterie ! J'aime également marcher sur une colline ou faire de la course à pied, faire des rencontres, voyager ou lire de bons livres (souvent recommandé par Sara Hinckley de notre remarquable équipe de catégorie Hudson Books dans la Division 5). J'apprécie beaucoup trop de choses ! J'ai calculé que j'aurais besoin de trois autres vies pour faire la plus grande partie de ce que je veux faire. J'espère les obtenir, mais je m'assure de pouvoir en tirer le meilleur parti dans le cas contraire. ■

EN UNE MINUTE :

Un plat : N'importe quel poisson, de préférence cuisiné en Espagne, en Grèce ou au Portugal.

Un livre : « Les Très Riches Heures de l'humanité », par Stefan Zweig, est un superbe livre qui raconte avec passion l'histoire d'événements historiques qui ont changé le monde. J'apprécie des livres qui racontent une histoire et laissent leur empreinte lorsque vous les lisez. J'apprécie aussi l'Espagne et les nombreux écrivains extraordinaires d'Amérique latine : par exemple, une petite histoire de Julio Cortázar, ou un livre de Javier Cercas.

Une ville : Avec la permission de mes amis et de ma famille à Madrid (qui, je vous l'assure, est la capitale européenne avec la meilleure qualité de vie) et Bâle, ce sera Wolverhampton, au Royaume-Uni, où j'ai passé une année importante à étudier dans ma vingtaine. J'ai appris, je me suis bien amusé, et cela m'a ouvert la porte au monde. J'ai aussi connu une Angleterre dont on ne parle pas beaucoup, et qui est pleine de gens et de lieux magnifiques.

Un film : « Ne tirez pas sur l'oiseau moqueur »

Une chanson : « Hot Burrito #1 », par Flying Burrito Brothers.

Un leader : Beaucoup, et aucun en particulier. Je n'idolâtre pas de leaders célèbres. Si vous faites attention, vous pouvez trouver de nombreux leaders méconnus dans la vie quotidienne : des gens autour de vous qui donnent l'exemple en faisant les bonnes choses de la bonne manière.



Des lustres à Londres

Au cours de l'année où Heathrow célèbre son 70e anniversaire, nous voulons rendre hommage à l'un de ses magasins. Heathrow est probablement l'un des aéroports les plus emblématiques du portefeuille de Dufry et les 2 850 m² de son magasin phare dans le terminal 5 sont nos magasins préférés dans ce numéro. Le magasin est énorme dans tous les aspects. Il gère plus de 35 000 transactions par semaine et accueille plus de 15 millions de passagers en partance du terminal 5 chaque année.

La caractéristique la plus immédiate et frappante est le vaste lustre suspendu dans son entrée principale, composé de plus de 53 000 cristaux autrichiens individuels.

Son équipement de Contentainment, composé de grands écrans, de dalles LED à haute résolution, d'un éclairage du sol et du plafond et d'un système audio dédié, crée une expérience immersive pour les passagers.

La cerise sur le gâteau est la grande variété de traitements de beauté « express » proposés en magasin, y compris les derniers looks de maquillage, des consultations sur la peau, des mini-soins et des massages. Tous sont conçus pour être rapides et informatifs, aider les clientes à découvrir de nouveaux produits et techniques, tout en profitant d'un traitement relaxant avant le vol. ■