


DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
ÉDITION 24
Septembre 2017



 Chaque (petite)
contribution
compte **20**

 Les femmes
chez Dufry **8**

 Dufry Cruise
Services **18**

Sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs 2017

Par Julián Díaz

Le début positif de l'année s'est poursuivi au cours des mois du printemps et du début de l'été, ce qui a permis d'accélérer notre production de ventes et de flux de trésorerie, qui ont atteint des niveaux record au deuxième trimestre.

Notre croissance interne a augmenté à 8,9 % au deuxième trimestre pour atteindre 8,1 % au total pour le premier semestre, grâce aux efforts de tous nos employés. La mise en œuvre cohérente de nos initiatives de croissance interne, comme le plan de rénovation, les plans de marques et les campagnes marketing réussies en collaboration avec nos fournisseurs, a eu un impact positif sur les ventes dans la plupart de nos pays.

Au niveau opérationnel, il est vital que nous continuions avec la mise en œuvre ciblée du nouveau modèle opérationnel d'entreprise (BOM), qui est maintenant entré dans sa phase d'exécution. Il est essentiel que nous travaillions ensemble de manière alignée et suivions les processus et procédures que nous avons définis dans le BOM. Ce n'est qu'en assurant nos objectifs que nous pourrions améliorer les performances et créer des gains d'efficacité supplémentaires auxquels nos actionnaires s'attendent.

Au premier semestre 2017, le chiffre d'affaires a progressé de 5,8 % et atteint 3 821,3 millions de CHF et notre marge bénéficiaire brute a augmenté à 59,5 %, reflétant les synergies attendues. Alors que notre BAIIA



a augmenté de 7,8 % et atteint 411,2 millions de CHF, l'accélération de notre production de trésorerie de 9,5 % a été encore plus forte, ce qui a produit une trésorerie de 380,3 millions de CHF pour le premier semestre. Ce développement positif nous a permis de réduire encore notre dette de 210,7 millions de CHF, ce qui constitue l'un de nos principaux objectifs pour 2017.

Une exécution solide dans le développement pour réaliser la croissance interne

Nous avons également travaillé sur le plan de développement de nos magasins pour 2017, qui comprend l'ouverture et la rénovation de 70 000 m² (300 magasins), couvrant plus de 15 % de notre espace de vente au détail. En juin, nous avons ouvert de nouveaux magasins, qui représentent près de 14 500 m² de surface commerciale. Parmi ceux-ci, des événements importants ont été observés au Kazakhstan, à Pointe-à-Pitre et à Las Vegas, ainsi qu'à Tulsa et Tucson, pour n'en citer que quelques-uns. Nous avons également fait un pas en avant dans l'expansion de notre canal de navires de croisière en ajoutant un total de plus de 2 000 m² de nouveaux espaces commerciaux sur le Carnival Sensation, le Carnival Valor et le tout nouveau Joy de Norwegian Cruise Line.

Impression

Éditeur: DUFREY 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 Muñoz, 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.dufrey.com
dufrey.com

Divisions **3, 9, 13, 16, 19**

Employés **10**

WorldClass **8, 14**

Événement **20**

Coup du coeur **22**

Nous avons également rénové 42 magasins d'environ 13 500 m². Parmi ceux-ci, il convient de mentionner qu'Athènes, Bristol, Buenos Aires, Vancouver et Los Angeles produisent de bons résultats en termes d'augmentations de ventes.

Enfin, pour assurer la croissance future, nous avons signé plusieurs nouveaux contrats qui ajouteront 21 800 m² au portefeuille de nos magasins pour fin 2017 et en 2018. Les principaux sites sont situés à Madrid, Chicago et Astana.

Lancement de Dufry Cruise Services

L'activité de croisière est l'un des canaux de croissance stratégiques de Dufry. Afin de développer notre présence et de renforcer notre position sur le marché, nous avons totalement intégré notre ancienne organisation « Flagship » et l'avons renommée en Dufry Cruise Services. Les premiers résultats positifs ont déjà été observés, car nous avons considérablement augmenté nos ventes dans ce canal et avons développé notre présence de 10 navires à 17.

Initiatives importantes en matière de responsabilité sociale d'entreprise

Étant donné que nous considérons la durabilité comme un atout essentiel et la pierre angulaire de notre culture d'entreprise, nous avons lancé deux nouvelles initiatives importantes au cours du premier semestre 2017. La première est « Women@Dufry » (« les Femmes chez Dufry »), qui vise à explorer la façon dont Dufry peut aider les femmes talentueuses et ambitieuses à progresser dans leur carrière avec l'entreprise. Étant donné que la majorité de nos collègues sont des femmes, nous voulons nous assurer de tirer parti de ce groupe de talents internes autant que possible. À cet effet, le 14 juin, j'ai rencontré 15 femmes dans des postes de direction du siège, chaque division et une section croisée de fonctions – afin de discuter et de les mettre au défi d'élaborer des propositions et des actions afin d'atteindre cet objectif. D'autres réunions seront programmées et je suis impatient de vous tenir informé de ces développements.

Dans la deuxième initiative, nous collaborons avec les Nations Unies dans le but de promouvoir leur campagne de sensibilisation #YouNeedToKnow, qui vise à sensibiliser le public aux 17 Objectifs de Développement Durable. En utilisant l'espace dans les magasins, et avec le soutien de partenaires aéroportuaires dans plusieurs sites, la campagne doit être diffusée dans nos magasins dans plus de 100 aéroports. Le but de la campagne des Nations Unies est d'atteindre deux milliards de personnes d'ici fin 2017, et Dufry peut apporter une contribution exceptionnelle, avec un potentiel pour atteindre les 2,5 milliards de passagers qui voyagent chaque année dans les aéroports où se trouvent nos magasins.

Reconnaissance des réalisations extraordinaires de nos collègues

Comme nous voulons tous offrir à nos clients et aux autres acteurs un service WorldClass et que nous nous

sommes engagés à améliorer nos normes au quotidien, il est également important de reconnaître les réalisations remarquables et exceptionnelles des employés de Dufry. Dans la nouvelle section – « le Mur de la Renommée » – que nous avons lancé dans le présent numéro – nous voulons présenter et honorer certains de nos collègues qui ont réellement fait la différence. Découvrez leurs histoires complètes à l'intérieur. ■

DI Des magasins reconditionnés à l'aéroport international d'Athènes

Le 31 mai 2017, Dufry a célébré l'ouverture de ses magasins Hellenic Duty Free nouvellement rénovés à l'aéroport international d'Athènes 'Eleftherios Venizelos'. L'inauguration intra-Schengen de Hellenic Duty Free Shops a été présidée par le PDG de Hellenic Duty Free Shops de Dufry, George Velentzas, accompagné de Julián Díaz, PDG de Dufry, Pedro Castro, PDG de Southern Europe & Africa de Dufry, ainsi que le président directeur général de l'aéroport international d'Athènes, Yiannis Paraschis.



Coupe du ruban : Le PDG de Dufry, Julián Díaz (à gauche), le PDG de Hellenic Duty Free Shops George Velentzas (au centre) et le PDG de Folli Follie George Koutsolioutsos (à droite).

Le plus grand magasin du portefeuille est le magasin à traverser de 1 227 m², qui est conçu dans deux sections distinctes de chaque côté de la passerelle. Les parfums et cosmétiques sont présentés d'un côté, avec une sélection renommée de marques de parfum, de cosmétiques et de soins de la peau dans un format amical et facile d'accès. L'autre côté du magasin est le Cava, où les voyageurs peuvent trouver un large éventail de catégories, comme l'alcool, les confiseries, le tabac, les jouets, les souvenirs, l'électronique et les accessoires de voyage.

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.

Les nouvelles ouvertures comprennent également 12 autres magasins, tels que Max Mara, une marque que Hellenic Duty Free Shops introduit pour la première fois sur le marché aéroportuaire grec ; Michael Kors, exclusif pour Hellenic Duty Free Shops à l'aéroport international d'Athènes ; Emporio Armani ; Hugo Boss ; un magasin accueillant Zeus + Dion, une marque grecque proposant des vêtements et des accessoires de luxe haut de gamme, et Links of London, une marque de bijoux britannique par excellence.

Les voyageurs trouveront également Victoria's Secrets, y compris une gamme de produits de beauté et d'accessoires ; Folli Follie ; une boutique Swarovski et Swatch ; une boutique de lunettes de soleil offrant une large gamme de lunettes de soleil de marque ; une boutique de produits naturels grecs Korres et enfin deux magasins express Hellenic Duty Free Shops. ■

D1 Un magasin à traverser rénové de la Guadeloupe se concentre sur la culture locale

Notre nouveau magasin à l'aéroport Pôle Caraïbes de la Guadeloupe dans les Caraïbes a ouvert ses portes mi-juin. Situé dans le hall des départs internationaux, le magasin dispose d'une surface de vente au détail de 800 m² et reflète l'esprit de la Guadeloupe. Le magasin propose plus de 300 produits alimentaires et spiritueux locaux, accompagnés d'un nouveau bar de dégustation de rhums locaux, avec 250 jours d'échantillonnage prévus chaque année. L'assortiment offre d'autres spécialités locales, telles que du chocolat fin et des confiseries, de la confiture et du miel, en plus de café cultivé et produit localement. ■



Pedro Castro (PDG Division 1) avec Colette Koury (Présidente du conseil d'administration de l'aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes) ; Alain Bièvre (PDG de l'aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes) ; André Saada (PDG du Groupe CAFOM) coupent le ruban.

D2 Deux nouveaux magasins ouverts à l'aéroport d'Astana

Deux nouveaux magasins Dufry ont été officiellement inaugurés lors d'une cérémonie de coupe de ruban en juin à l'aéroport international d'Astana. Les nouveaux magasins se composent d'un magasin traditionnel duty-free principal et d'un magasin spécialisé appelé Spirit of Kazakhstan, représentant des produits de haute qualité de fournisseurs locaux, tels que des produits alimentaires, des vêtements, des souvenirs de l'EXPO 2017 et bien plus encore. Les deux magasins font partie d'un accord de 10 ans avec l'aéroport international d'Astana pour exploiter des magasins duty-free avec un espace total de vente au détail de 1 226 m² au nouveau terminal du Kazakhstan. ■



Événement majeur à l'aéroport d'Astana - cérémonie de coupe du ruban du nouveau magasin duty-free principal.

D2 Lancement de SAP à l'opération EuroAirport de Dufry

L'étape de lancement de l'application SAP Retail à l'EuroAirport Bâle-Mulhouse-Fribourg le 1^{er} juillet 2017 a marqué un jalon important dans la mise en œuvre de la BOM en Suisse, car il s'agit d'un élément clé de la normalisation de nos processus. L'objectif du projet était de remplacer le système Navision ERP par SAP – tout en maintenant la solution de caisse Wincor.

EuroAirport est une entité juridique suisse unique, mais elle présente des caractéristiques spécifiques qui ont rendu ce projet particulièrement spécial et difficile. L'aéroport dispose d'une ligne de frontière virtuelle dans le bâtiment et comprend un magasin duty-paid ainsi que cinq magasins duty-free côté français de l'aéroport – où les clients paient en euros – et un magasin d'arrivée duty-free côté suisse, où les clients paient en francs suisses.



Rangée du bas de gauche à droite : Mehdi Chahed, Jose Carlos Albendea, Cyril Debarge, Jordi Martin-Consuegra, Paul Donaldson. Rang du haut de gauche à droite : Jose Miguel de la Fuente, Daniel Garcia, Melanie Schmutz, Dorian Hubert, Bill Rigg, Sebastian Kindorf, Aaron Fernandez, Candido Soto, Javier Casanova, Pilar de la Torre, Miguel-Martin Portugues-Lebret.

Le lancement réussi et sans problème – livré précisément selon le calendrier – est le résultat du travail en étroite collaboration de plusieurs équipes internes. Le côté entreprise a vu le Centre des services financiers partagés des Pays-Bas ; les opérations des Achats Commerciaux, de la Logistique et de la Vente au Détail ; et les Données de Référence Mondiales et les Propriétaires de Processus Commerciaux Mondiaux travaillé dur pendant la phase de mise en œuvre de quatre mois, tandis que le service informatique a soutenu le projet avec des collègues du Centre de Compétences SAP ; du Centre de Compétences Tp.Net ; et du Centre de Compétences Navision ainsi que du PMO Mondial.

« Un grand merci à toutes les équipes des opérations mondiales, divisionnelles et locales pour ce succès », a déclaré Ekaterina Herzig, Directrice Générale Suisse. « Il est difficile de nommer toutes les personnes qui ont permis d'avoir une migration ERP aussi incroyable, car c'était vraiment un effort commun de tous. Cependant, je voudrais particulièrement remercier l'équipe du service informatique et des compétences SAP dirigée par Bill Rigg et Mehdi Chahed ; la BOM mondiale et divisionnaire dirigée par Paul Donaldson et Miguel Martins, et l'équipe suisse locale dirigée par Sebastian Kindorf et Dorian Hubert. Il était incroyable de voir tous ces collègues combiner leur expertise pour terminer le projet à l'avance, en dépit de certains défis réels tels que la préparation des données de base et la résolution de lacunes juridiques ou techniques. » ■

D2 Reconnaissance Dreamstore pour la catégorie lunettes de soleil au T5 de Londres Heathrow

World Duty Free a été nommé gagnant dans la catégorie « Lunettes de soleil » du sondage Dreamstore 2017 du Rapport Moodie Davitt, pour son magasin au terminal 5 de Londres Heathrow.

Le magasin a gagné les éloges du secteur, générant des commentaires tels que : « Aucun autre magasin aéroportuaire de lunettes de soleil au monde ne peut dépasser ce magasin. Il s'agit d'une segmentation claire d'un portefeuille de marques, d'un grand assortiment couvrant une politique de prix de vente au détail duty-free, d'un espace attrayant, d'un personnel commercial fantastique et compétent, ainsi que d'une assistance back office de l'équipe des achats et du merchandising ».



Un magasin de lunettes de soleil de rêve au terminal 5 de l'aéroport de Londres Heathrow.

Un autre vote de l'industrie a déclaré : « World Duty Free offre diverses opportunités promotionnelles, allant de boîtes lumineuses standard à des activations à 360°, y compris de la visibilité, un engagement client et une communication numérique. Dans le cadre de la collection du T5 d'Heathrow, il existe un espace promotionnel qui peut être entièrement créé et personnalisé avec un personnel dédié et une publicité sur trois écrans numériques percutants : deux à l'entrée du magasin et un au centre derrière la caisse ».

Les votes soulignent le pouvoir d'un excellent service à la clientèle et de promotions numériques convaincantes dans la conduite de cette catégorie.

Il est intéressant de noter que, si le vote de Dreamstore avait été destiné à une seule société à travers tous les sites, Dufry aurait été plébiscité dans la catégorie, les concepts Nuance et World Duty Free remportant des hommages des marques partenaires. Ceux-ci ont inclus Sun Catcher de Dufry à l'aéroport de Zurich et les magasins de Dufry à l'aéroport international Jorge Chávez de Lima, rénovés en août dernier et agrandis de 31 m² à 45 m² pour la catégorie des lunettes de soleil. ■

D4 Mary Beth Brenner, nouvelle PDG du groupe DFCH

Mary Beth Brenner a été nommée présidente directrice générale du Duty Free Caribbean Holdings Group (DFCH) en juillet. Basée à Fort Lauderdale, Mary Beth sera chargée du leadership général de l'organisation, supervisera et assurera la performance de l'entreprise, développera sa culture et prendra les bonnes décisions pour sa croissance.



Mary Beth Brenner, PDG de Duty Free Caribbean Holdings Group (DFCH).

L'expérience professionnelle de Mary Beth s'étend sur plus de 25 ans au niveau de la direction générale au sein d'organisations réputées de vente au détail et comprend une expertise éprouvée dans la planification stratégique et le positionnement, le redressement des affaires, la croissance des nouvelles entreprises et le développement des personnes et des équipes.

Dans ses précédents rôles de présidente, PDG et vice-présidente, elle était directement chargée de la transformation des entreprises, produire des résultats commerciaux, améliorer l'efficacité opérationnelle ainsi que le développement et la gestion de la marque. Avec sa vaste expérience dans le commerce de détail, tout cela contribuera davantage au développement de nos marques DFCH.

En tant que filiale de Dufry dont les activités sont basées à la Barbade et en Floride, DFCH exploite au total 60 magasins sur les neuf îles : Antigua, Aruba, Barbade, Grand Bahama, Grenade, Jamaïque, Sainte-Lucie, Saint-Martin et Turcs et Caïques, en plus des opérations de franchise CEI dans six autres territoires d'Amérique centrale et des Caraïbes ainsi que des lignes de croisière norvégiennes embarquées. Ces magasins porteront le nom de Cave Shepherd, Duty Free Caribbean, Colombian Emeralds International and Jeweler's Warehouse, the Jewelers, Harrison's, Pages Bookstore et Total Sport.

DFCH a été formé en octobre 2 000 dans le but spécifique de rassembler l'expertise régionale de la société barbadienne Cave Shepherd & Co. Ltd. et la force mondiale de Dufry, afin de capitaliser sur le potentiel de croissance

dans le marché duty-free des Caraïbes. Les magasins Cave Shepherd et DFCH détaillent toutes les grandes marques dans un large éventail de catégories traditionnelles du travel retail, comme les parfums, les cosmétiques, les alcools, le tabac, la confiserie, les vêtements de marque, les sacs à main, les bagages, les montres, les bijoux, les lunettes de soleil, les souvenirs, l'électronique, les livres et les magazines. ■

D4 ASUTIL 2017 : Retour vers le futur

La South American Duty Free Stores Association a célébré sa conférence annuelle à Rio de Janeiro, au Brésil, en juin, sous le slogan « Retour vers le futur » ASUTIL. Le titre de la conférence n'a pas été choisi au hasard, car l'événement est retourné au même endroit à Rio 21 ans après la première conférence ASUTIL.

Au cours des sessions, les participants ont pu s'arrêter un instant pour réfléchir aux changements de l'industrie au fil des années et passer un certain temps à se concentrer sur les nouveaux défis auxquels l'industrie sera confrontée à l'avenir, y compris l'impact du monde numérique.

Gustavo Fagundes, Directeur Général Brésil et Bolivie et Président d'Asutil, a souhaité la bienvenue aux délégués et confirmé la bonne santé de l'industrie du commerce de détail en Amérique latine, qui est « sur la bonne voie » après quelques années difficiles et désormais prêt à avancer. Il a également eu l'occasion de donner un aperçu du marché brésilien, pays qui représente 53 % de la population sud-américaine.



De gauche à droite : Juan Carlos Torres Carretero (Président du conseil d'administration de Dufry) ; Gustavo Fagundes (Président d'ASUTIL et Directeur général de Dufry Brésil et Bolivie), Humberto Motta (Président conseiller de Dufry Brésil) ; Murilo Portugal (Président de la Fédération brésilienne des banques) ; Jose Luis Donegaray (Secrétaire général d'ASUTIL).

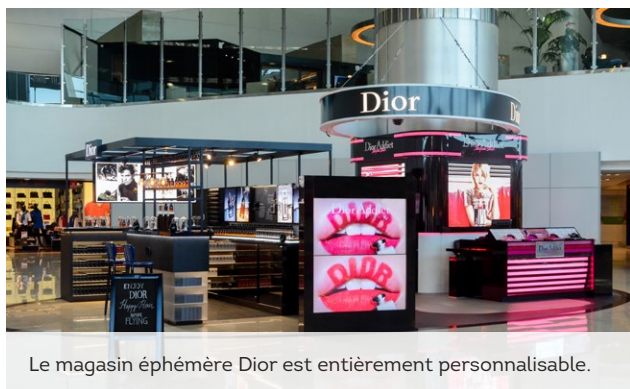
Au cours de sa présentation, Gustavo a souligné l'importance de « développer la pertinence pour nos clients » et que la perspective du client devrait être considérée comme la partie la plus importante du puzzle. Dufry a joué un rôle important dans la rénovation de la vente au détail aéroportuaire au cours des dernières années au Brésil, où nous exploitons actuellement 99 magasins aéroportuaires totalisant 38 000 m² d'espace, contre 16 000 m² avant la Coupe du Monde 2014.

Dans le cadre de l'ordre du jour officiel de la conférence, les participants ont eu la chance de visiter les magasins Dufry récemment rénovés à l'aéroport de Rio Galeão, pour voir la transformation réelle de l'environnement commercial de l'aéroport et la façon dont Dufry a introduit plusieurs nouveaux concepts, tels que les magasins à traverser les plus aboutis. « Nous devons nous assurer que tous ces nouveaux mètres carrés génèrent efficacement davantage de valeur et les meilleures dépenses par passager », a commenté Gustavo.

La prochaine conférence ASUTIL se tiendra en mars 2018 et sera la première réunion conjointe avec l'Association of Airport Duty Free Stores (IAADFS) suite à l'annonce plus tôt cette année de la fusion des deux conférences annuelles. La nouvelle rencontre portant le nom de « Sommet des Amériques » proposera un événement annuel plus efficace pour ASUTIL et l'IAADFS ainsi que les exposants, avec des offres éducatives renforcées pour les participants. ■

D4 Dior et Dufry lancent un nouveau concept de vente au détail à São Paulo

En collaboration avec l'aéroport international de São Paulo-Guarulhos, Dufry a introduit un nouveau concept de vente au détail dans la zone duty-free des départs du terminal 3 de l'aéroport, qui se compose d'un magasin éphémère entièrement personnalisable. La nouvelle zone de 65 m² offre un espace vraiment dynamique qui a la flexibilité de nous permettre de changer rapidement le format, le concept, l'offre de produits et les promotions, qui concrétise l'expérience d'achat WorldClass de Dufry pour les clients.



Le magasin éphémère Dior est entièrement personnalisable.

En partenariat avec Dior, Dufry a ouvert cet espace éphémère avec deux concepts forts inspirés de créations emblématiques de Dior, y compris des collections de maquillage et des parfums. D'un côté du magasin, les clientes peuvent trouver le monde coloré du Dior Addict Lacquer Stick, la dernière création de Peter

Philips, Directeur de la Création et de l'Image pour le maquillage Dior. De l'autre côté, les clientes sont invitées à découvrir ce nouvel hybride mi-verniss, mi-rouge à lèvres, tout en étant immergées dans l'ambiance divertissante et colorée d'un diner de Los Angeles.

L'arrière du magasin est dédié aux hommes. Inspiré par les bars à cocktails ainsi que l'univers des vins et spiritueux, Dior offre une approche ludique à ses créations iconiques de parfums.

Enfin, et pour donner la touche distinctive, le magasin est doté de consultants en beauté Dior offrant une gamme de services, tels que des consultations de parfum et des services de maquillage-éclair. ■

D5 Prolongation de contrat à l'aéroport international McCarran de Las Vegas

Le Groupe Hudson a signé une extension jusqu'en 2024 de son accord duty-free et duty-paid avec l'aéroport international McCarran à Las Vegas. En tant qu'opérateur exclusif de vente au détail duty-free, le contrat comprend plus de 1 650 m² d'espace de vente au détail, y compris un nouveau magasin de combinaison duty-free et duty-paid de 550 m² appelé Las Vegas Dufry Shopping, dans le terminal Un portes D. Las Vegas Dufry Shopping offrira un vaste assortiment de produits et de marques dans les principales catégories duty-free, comme les parfums et cosmétiques, les spiritueux et les produits de confiserie, ainsi que des catégories duty-paid telles que des accessoires, des essentiels, de l'électronique et des articles de mode. L'assortiment de liqueurs haut de gamme proposera une vaste collection de Whiskies et Bourbons américains ainsi que de Whiskies écossais de luxe. ■



© Las Vegas McCarran Airport Authority

Les femmes chez Dufry

La croissance phénoménale de Dufry signifie qu'il y a de nombreuses opportunités pour des individus hautement talentueux dans l'ensemble de l'organisation, et nous reconnaissons la nécessité d'être un employeur de choix pour le personnel existant et pour recruter des personnes qui peuvent apporter de nouvelles compétences et leur expérience. L'une des caractéristiques communément acceptées d'entreprises prospères est leur diversité en termes de culture et de genre. En tant que détaillant leader de marques ayant un fort attrait pour les femmes et les hommes, nous voulons nous assurer que Dufry soit aussi diversifié que possible dans toutes les fonctions, les pays et la direction. C'est pourquoi le 14 juin, Julian Diaz a rencontré 15 femmes de postes séniors, du siège social, de chaque division et d'un éventail de fonctions, afin de leur imposer le défi d'explorer comment Dufry peut aider des femmes talentueuses et ambitieuses à progresser dans leurs carrières au sein de l'entreprise.

Par Sarah Branquinho

Lors de la réunion, certains principes de base ont été rapidement convenus : cette initiative ne concerne pas des quotas chez Dufry, la progression sera toujours basée sur le mérite seul et cela concerne également les femmes chez Dufry. Il a été convenu que les comportements au sein de l'entreprise doivent constamment réfléchir l'engagement de Dufry quant à l'égalité des chances en termes de genre, de race, d'origine ethnique, de religion, de culture, de handicap, ainsi que sa position ferme sur la discrimination, l'intimidation et le harcèlement.

Ainsi, y a-t-il quelque chose qui retient les femmes ? Deux thèmes clés sont apparus : les barrières auto-imposées et les problèmes sociaux plus larges.

En ce qui concerne les barrières auto-imposées, il se peut que les femmes soient moins enclines que les hommes à rechercher une promotion, en grande partie parce que si des femmes estiment qu'elles n'ont pas toutes les compétences requises, elles ne postuleront pas si elles ne sont pas confiantes en leur capacité à appliquer leurs compétences existantes à de nouveaux défis.

La discussion sur les problèmes sociaux a commencé par l'évidence - beaucoup de femmes choisissent

d'avoir des enfants et cela coïncide souvent avec une période où elles s'attendent à une progression rapide de leur carrière, en s'appuyant sur l'expérience acquise sur le lieu de travail.

Mais c'est plus complexe que cela. La discussion s'est considérablement élargie à ce stade pour examiner certains changements marqués dans la société. De nombreux collègues, hommes autant que femmes, reconnaissent les pressions de la « génération sandwich », où nous nous occupons non seulement de nos enfants, mais aussi de nos parents. Dans le même temps, il y a un changement marqué dans ce que les gens veulent et attendent de leurs employeurs - l'un des attributs les plus valorisés est l'équilibre entre travail et vie privée et une certaine souplesse qui reconnaît que ce travail est « une partie de la vie » et non « la vie ».

Dans ce sens, ce qui a commencé comme une discussion à propos des femmes chez Dufry est devenu une discussion plus large sur les gens chez Dufry.

Alors, quelle suite y donner ? Jordi Martin-Consuegra et Salvatore Arico ont retiré certains des thèmes clés issus de cette première réunion et ont commencé à explorer - avec les équipes mondiales des RH -

comment nous pouvons progresser réellement dans l'incitation à l'avancement des femmes à occuper des postes supérieurs et à poursuivre notre objectif de Dufry en tant qu'employeur de choix, offrant et encourageant réellement l'égalité des chances pour les gens chez Dufry.

Souhaitez-vous contribuer au débat ? Avez-vous des expériences ou des points de vue que vous souhaitez partager en public ou en privé (la confidentialité sera respectée si elle est demandée). Faites-nous part de vos commentaires, hommes ou femmes.

N'hésitez pas à nous contacter via sarah.branquinho@dufry.com. ■

LE SAVIEZ-VOUS ?

- 85 % des PDG dont les entreprises ont une stratégie de diversité formelle affirment avoir amélioré leurs résultats.
- La rotation du personnel diminue jusqu'à 20 % et l'effort des employés augmente de 12 % lorsqu'ils sentent qu'ils font partie d'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive.
- Il y a 70 % de chances en plus de capturer un nouveau marché parmi des entreprises à sexes-pécificité et diversité ethnique élevées.
- La moyenne mondiale des femmes dans des postes de cadres supérieurs est de 24 % (la plus élevée étant en Chine - 51 %)
- 63 % du personnel de Dufry est composé de femmes
- 10 % de l'équipe de direction de Dufry est composée de femmes
- 19 % du personnel de Dufry dans le Programme de Gestion des Talents est composé de femmes

Source : Dufry and Deloitte, McKinsey, Harvard Business Review, PwC

Divisions 

D3 Ken Tse nommé nouveau directeur général pour l'Australie

Ken Tse a été nommé directeur général pour l'Australie, en remplacement de Philippe Boyer, qui a décidé de quitter l'entreprise pour des raisons personnelles à la fin du mois de juillet. Ken rapportera directement à Andrea Belardini.

Ken bénéficie d'une vaste expérience dans le travel retail ainsi qu'avec les consommateurs asiatiques, acquise sur divers marchés, y compris l'Australie et Singapour. Il a passé près de 15 ans en tant que directeur général de Nuance Singapour et a travaillé chez DFS, occupant des postes de direction auprès d'autres grands détaillants à Singapour avant de rejoindre Nuance. Récemment, Ken dirigeait son cabinet de conseil à Melbourne, soutenant des projets d'appel d'offres et de détaillants dans la région Asie-Pacifique.

Philippe Boyer a fait partie de Nuance et du Groupe Dufry depuis 16 ans. Il a contribué de manière significa-



Le nouveau directeur général pour l'Australie, Ken Tse.

tive au développement des activités de Dufry en Australie, en tant que leader et pilote de nombreux projets clés. Philippe a mené la réorganisation de Nuance Australie, qui a permis la mise en place des opérations à Melbourne à partir de 2016 ; il a mené l'intégration de l'Australie dans la Division 3 de Dufry récemment créée et a réussi l'ouverture du magasin de nouvelle génération à Melbourne. Enfin, il a joué un rôle clé dans la mise en œuvre du modèle opérationnel en Australie. ■

Alimenter la transformation de l'entreprise

La croissance a marqué l'histoire récente de Dufry. Considérons ce fait : au cours de la période de trois ans allant de 2014 à 2016, les revenus du groupe ont plus que doublé, passant de 3,6 milliards de CHF fin 2013 à 7,8 milliards de CHF fin 2016. De nombreux facteurs ont contribué à cette réussite, mais la croissance externe (principalement due aux fusions et aux acquisitions) en est la principale raison. En tant que chef des services corporatifs mondiaux de Dufry depuis 2014 et responsable du secteur des fusions et acquisitions depuis 2012, Luis Marin a probablement occupé l'une des fonctions les plus intéressantes de Dufry au cours des dernières années. Originaire de Barcelone, ce supporter du Barça est désormais confronté au défi du réapprentissage des mathématiques de base, grâce à ses enfants.

Par Jorge Muñiz

En tant que chef des services corporatifs mondiaux de la société et avec un bilan chez Dufry dans l'arène des fusions et acquisitions, il se peut qu'il n'y ait pas meilleur endroit où travailler en ce moment ?

Oui, absolument ! Mais pas seulement en raison de l'activité des fusions et acquisitions, mais avec tout ce qui se passe actuellement à travers Dufry. Les autres secteurs de l'entreprise gardent également mon équipe occupée ces temps-ci. Nous sommes des équipes vivantes de transformation de l'entreprise qui sont pleines de défis. Il y a beaucoup de choses dans l'entreprise, et je suis fermement convaincu que c'est le bon endroit pour tous ceux qui veulent avoir une carrière et un développement professionnels.

Et la question en or : quelle est la prochaine acquisition dans le pipeline ?

Je ne peux pas vous le dire, simplement parce que je ne le sais pas. Il existe des cibles intéressantes sur le marché, mais en tout cas, la prochaine acquisition doit toujours satisfaire aux prérequis, comme par le passé. Il faut qu'elle soit logique d'un point de vue stratégique et qu'elle génère de la valeur (le prix est important !).

En raison des acquisitions récentes, où Dufry a été sous le feu des projecteurs, nous sommes souvent contactés et une myriade de projets nous sont proposés. Cependant, je dois admettre que souvent, certaines des propositions que nous recevons sont absolument déconnectées de notre métier et de notre ambition stratégique. Tous ces projets sont cependant analysés ; certains sont abandonnés parce qu'ils ne sont pas adaptés pour nous ou que les conditions et les prérequis que nous demandons d'une opération ne sont pas remplis ; d'autres sont gardés en attente jusqu'à ce que nous trouvions



Luis Marin, expert en fusions et acquisitions.

le bon moment pour poursuivre et, naturellement, certains se matérialisent.

Cela dit, la réalité est que, à ce jour, nous avons un niveau de dette important, ce qui n'est pas nécessairement un problème « en soi » si nous continuons à générer suffisamment d'argent pour le réduire. Ainsi, dans l'ensemble, et compte tenu de notre discipline financière, qui nous a permis d'obtenir le soutien du Conseil d'administration et d'institutions financières (banques, actionnaires, investisseurs, etc.), je ne vois pas une grande transaction se produire à très court terme, car l'accent est désormais mis sur la réduction de la dette.

À votre avis, quel sera le prochain grand événement sur le marché et qui, selon vous, en sera l'acteur ?

Certaines personnes conviennent volontiers que Dufry a été pionnier en termes de consolidation du secteur, mais les concurrents ne sont pas inactifs et ont réalisé de la valeur grâce à des consolidations. En fin de compte, cela dépendra de l'appétit du secteur, des cibles disponibles à la vente, de l'attrait et de l'argent que les entreprises sont prêtes à dépenser – ou à perdre.

Votre rôle ne concerne pas seulement les acquisitions, mais aussi la mise en forme de l'avenir de l'entreprise. En effet, plus tôt cette année au cours de la Conférence sur le Leadership, notre PDG a présenté le plan stratégique pour les années à venir. Pourriez-vous nous donner un aperçu de ce plan ?

Je dois avouer qu'il y a huit ans, j'étais un peu sceptique lorsque les objectifs pour 2015 ont été fixés. Je les trouvais très ambitieux (j'espère que notre PDG ne lira pas cette question !). La réalité a prouvé qu'ils étaient réalisables. Mais c'est du passé. Le nouveau plan stratégique a établi des piliers de croissance clairs pour l'avenir, et avec mes collègues du GEC et nos équipes, nous allons faire en sorte que cela se produise à nouveau, chacun de nous avec ses propres rôles et responsabilités.

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

Au cours de la semaine, je ne passe pas trop de temps avec ma famille, alors nous partageons généralement des loisirs, soit en faisant du sport, en voyageant, soit en faisant une promenade dans les environs de Bâle. Dernièrement, et grâce à mes enfants, j'ai dû rafraîchir mes compétences en mathématiques, ce qui se révèle très difficile. ■

DANS UNE MINUTE :

- Un plat : Beaucoup. J'aime essayer de nouvelles choses, et j'apprécie la cuisine moderne autant que la nourriture traditionnelle. Mais pour simplifier, j'aurais choisi un plat très simple que je peux même préparer moi-même : des œufs au plat avec des frites et un bon jambon Serrano taillé à la main.
- Un livre : Je lis actuellement *Africanus*, de Santiago Posteguillo. C'est un superbe roman historique sur la guerre entre Carthage et Rome, ou entre Hannibal et Publius Scipio, deux grands stratèges militaires, et comment Hannibal, en mettant des alliances stratégiques, a battu un Empire romain particulièrement sûr de lui, géré par un Sénat immergé dans des combats politiques et des ambitions personnelles. Tout à fait applicable au monde d'aujourd'hui.
- Une ville : Barcelone, pour de nombreuses raisons : l'offre culturelle inégalée, la nourriture incroyable, le bon temps et son emplacement – juste au bord de la mer et à proximité des montagnes. Et bien sûr, parce que c'est là que se trouve la meilleure équipe de football au monde.
- Un film : Je ne suis pas un fan de cinéma. Juste de temps en temps. Des recommandations ?
- Un passe-temps : J'aime les voitures de sport ou GT des années 70 et antérieures ; malheureusement, je n'en ai pas dans mon garage.
- Un leader : Le Pape Jean-Paul II. Un leader de leaders. Il a mis en place une nouvelle façon d'aborder la politique mondiale et a joué un rôle majeur dans les événements clés du siècle.

Mur de la renommée

« Nous sommes ce que nous faisons à répétition. L'excellence n'est donc pas un acte, mais une habitude. » Ces mots sages du philosophe grec Aristote devraient servir d'inspiration pour nous améliorer tous les jours et augmenter nos normes quotidiennes.

Cependant, et réflexions philosophiques à part, la réalité est que Dufry est rempli de professionnels de haut niveau qui s'efforcent de donner leur meilleur chaque jour. Et tous ces efforts méritent une reconnaissance.

C'est pourquoi, dans ce numéro de Dufry World, nous voulions présenter une nouvelle section, le Mur de la renommée, où nous présenterons des histoires d'individus qui méritent notre admiration. Ce qui fait vraiment d'une petite réalisation quelque chose de digne de reconnaissance n'est pas seulement le fait, mais aussi ses circonstances.

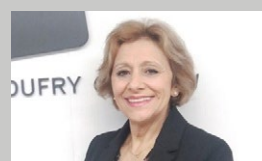
Cette section est également consacrée à des réalisations personnelles incroyables et met en vedette des personnes ayant une compétence particulière qui les rend dignes de reconnaissance. Essentiellement, il s'agit de profils de personnes avec lesquelles nous devrions nous sentir fiers de travailler.

Pour nous aider à trouver les meilleures personnes dans l'entreprise, nous avons besoin de vos contributions ! Si vous connaissez quelqu'un qui, selon vous, devrait être présenté dans cette section, veuillez envoyer votre candidature à headoffice@dufry.com, avec une brève présentation et une belle photo. Nous espérons que vous l'apprécierez !



Luca Hammel
Siège
Bâle (Suisse)

Luca est notre chef du Front Office de la Trésorerie Mondiale pour Dufry, également le fier gagnant d'un prix Adam Smith qui reconnaît les meilleures réalisations chez les trésoriers et les directeurs financiers du monde entier. Luca a été reconnu comme l'« **Étoile Montante** » de l'édition des prix de cette année. L'initiative de Luca dans le domaine de la gestion de trésorerie, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de l'application de paiement TIS, a été distinguée parmi les 211 candidatures provenant de 30 pays reçues par l'organisation.



Edith Picún
Aéroport international
Carrasco
Montevideo (Uruguay)

Si vous connaissez l'opération de Montevideo, vous devez avoir rencontré Edith. L'une ne va pas sans l'autre. Après près de 22 ans dans l'entreprise, c'est une institution et quelqu'un qui représente parfaitement les valeurs du personnel de Dufry. Au sein de l'entreprise depuis 1995, elle s'est révélée être une professionnelle passionnée et dévouée : l'énergie et l'enthousiasme qu'elle met derrière chaque séance de formation de service client, ainsi que ses solides contributions au programme Out-In-Front, l'ont vue remporter un prix Dufry One en 2014.

Mur de la renommée



Ana Salgado
Aéroport de Fort Lauderdale
Miami, Floride (États-Unis)
et Joe DiDomo
PDG Division 5

L'histoire d'Ana aurait pu être tirée d'un film d'action. Le 6 janvier 2017, l'aéroport de Fort Lauderdale a subi l'attaque d'un homme armé qui a ouvert le feu dans la zone de récupération des bagages du terminal 2, tuant cinq passagers. Après l'arrestation de la personne, l'aéroport a été rapidement fermé et des centaines de passagers et d'employés de l'aéroport ont été bloqués dans le terminal. Le terminal a été évacué à deux reprises, au cours desquelles les membres de notre équipe ont été poussés et même piétinés. Ana savait cependant qu'elle devait donner l'exemple et s'occuper du personnel et des clients. Elle a réussi à garder tout le personnel ensemble et a maintenu le calme nécessaire pour contrôler la situation. Elle a tout fait en s'assurant que les individus bloqués et effrayés, y compris les enfants, soient nourris gracieusement par l'intermédiaire du magasin Hudson News du terminal. L'histoire a été virale dans les milieux religieux d'Amérique du Nord grâce à un comédien local qui s'est porté volontaire pour aider Ana tout au long de l'épreuve.



Delfin Paños
Siège
Bâle (Suisse)

En tant que responsable de l'exploitation mondiale de vente au détail, vous ne pourriez jamais imaginer que Delfin est également un véritable athlète. Il n'a jamais aimé courir. Cependant, tout a commencé après une course de cross de 17 km – essentiellement une course qui traverse la campagne – et désormais, il participe à des courses de plus de 170 km avec un gain d'élévation total d'environ 20 000 mètres. Quel défi ! Si vous voulez déjà y arriver, vous devrez vous entraîner de façon intensive : la préparation pour ce type de courses dure de 6 à 7 mois, pendant lesquels vous devez parcourir plus de 120 km par semaine, soit un semi-marathon (21 km) tous les jours et un jour de repos... Comme le dit Delfin, « courir est un peu comme une alimentation épicée : vous souffrez quand vous êtes au milieu, mais vous arrivez à un point où vous ne pouvez plus vous en passer ! ». Un accident de moto l'a écarté du circuit en novembre 2015. Mais il est de retour sur la bonne voie avec une nouvelle discipline : Le Crossfit... Est-ce que nous aurions le prochain champion du monde parmi nous ? Seul le temps le dira...

Divisions 

D5 De nouveaux magasins au Hard Rock Hotel & Casino à Las Vegas

Le Groupe Hudson a ouvert six nouveaux magasins au Hard Rock Hotel & Casino à Las Vegas. Les magasins totalisent 1347 m² d'espace commercial et offrent aux voyageurs des produits de luxe haut de gamme tels que des montres, des articles d'horlogerie et des bijoux, ainsi que des produits essentiels pour le voyage, de l'électronique, du vin, des spiritueux et des vêtements.

Les six magasins – Chill, Hootenanny, Dunkin' Donuts, Bezel, Day and Night et Shine – sont conçus pour faire appel aux sens des voyageurs afin de leur offrir une expérience d'achat et de restauration inégalée. ■

DUFRY ONE AWARDS 2017 – LA RECONNAISSANCE DE REALISATIONS EXCEPTIONNELLES



Les Dufry One Awards ont été lancés en 2011 afin de reconnaître le travail remarquable d'employés et d'équipes dans trois catégories globales de prix : Prix de la performance, Prix du service à la clientèle et Prix de la meilleure initiative. Les lauréats des Dufry One Awards de cette année ont été reconnus par un certificat global et un trophée.

Par Lubna Haj Issa

Lorsque les employés ou les équipes obtiennent des résultats exceptionnels, grands ou petits, il est temps de leur dire merci, pour mettre en lumière leurs réalisations, leur permettre de profiter d'un moment de gloire et récompenser et reconnaître leur excellent travail avec une expérience égale à leur accomplissement. Les Dufry One Awards atteignent ce but.

Les prix globaux 2017 ont été jugés par un panel composé de quatre membres : Salvatore Aricò, Ressources humaines ; Renzo Radice, Communications d'entreprise et relations avec les investisseurs ; Yves Gerster, Finance ; et Roberto Martin, Opérations de vente au détail.

Dufry World vous présente tous les gagnants.

Les prix de la performance

Les critères de sélection pour cette catégorie indiquaient que le site gagnant pourrait démontrer comment les ventes, l'efficacité ou la performance de l'opération spécifique s'était améliorée.

Les gagnants sont :

Division 1 – Europe du Sud et Afrique

Le prix revient à la Turquie pour ses opérations à l'aéroport d'Antalya. Le défi consistait à s'adapter à la diminution du nombre de visiteurs et à l'environnement commercial incertain. Les besoins identifiés les plus importants étaient de motiver les employés et maintenir tous les processus opérationnels requis. Afin d'atteindre ces objectifs, une stratégie de communication active a été développée, y compris des activités telles

que des discussions quotidiennes avec les équipes, des rétroactions sur la performance des ventes et une mise en évidence des réussites. Les assistants des ventes ont produit des efforts supplémentaires pour convertir les passagers en acheteurs. Chaque membre de l'équipe a prouvé qu'avec un fort accent sur les valeurs fondamentales et les objectifs de l'entreprise, un effort professionnel exceptionnel, des normes élevées de service et surtout un travail d'équipe, les ventes ont non seulement été maintenues, mais ont en fait augmenté.

Division 2 – Royaume-Uni, Europe centrale et orientale

Le prix est attribué au Royaume-Uni, au magasin World Duty Free de l'aéroport d'Édimbourg. L'objectif était d'améliorer la performance d'Édimbourg et les mesures suivantes ont été prises : un changement graduel dans la planification et l'exécution de nombreuses activités locales ou d'événements liés au calendrier ; un ciblage de nouveaux itinéraires et de destinations ; une collaboration avec l'équipe commerciale de l'aéroport



Le Directeur général Royaume-Uni - Fred Creighton (à gauche) et le Responsable du magasin de Birmingham David Smith (à droite) tenant fièrement le trophée et le certificat One Award de Dufry.

d'Édimbourg en vue d'élaborer un plan commun ; des événements exécutés en partenariat avec le marketing, les fournisseurs, les maisons de beauté, les agences et l'équipe de vente au détail de l'aéroport, ainsi que des campagnes numériques gratuites. Le résultat exceptionnel a été que l'augmentation des ventes a atteint un score exceptionnel à deux chiffres.

Division 3 – Asie, Moyen-Orient et Australie

Le prix est attribué à l'Indonésie, à l'opération de l'aéroport de Bali. L'ambition était que les ventes et le marketing soient améliorés. Pour ce faire, différentes promotions de vente et de rabais ont été lancées. L'une d'elles était une réduction « Happy Hours » de 10 % ; une autre comprenait un bon de réduction de 5 % exclusivement pour les clients chinois. En conséquence, les ventes ont été augmentées d'un nombre à deux chiffres pour le tabac, la confiserie et l'alcool, ainsi que pour plusieurs marques de parfums et de produits cosmétiques.

Division 4 – Amérique latine



Directeur général South Asia – Felix Brunner (à gauche) et son équipe : Chintya Augustina (Professionnelle des ventes) ; Nengah Sastra Gangga (Superviseur de magasin) ; Yenni Indarwati (Responsable RH pays) ; Kadek Sudarmika (Responsable de catégorie Parfums et cosmétiques) ; Ni Luh Sumariani (Professionnelle des ventes) ; Daniel Amalo (Directeur opérationnel de magasin) ; Andi Widiyanto (Responsable d'assortiment) ; Made Suwarnata (Responsable de magasin) ; W. Sri Hariati (Responsable adjoint).

Le prix va à Dufry Cruise Services, Norwegian Cruise Line (NCL) Jewel. Les objectifs fixés étaient d'augmenter les ventes et d'améliorer le service à la clientèle. L'équipe à bord de NCL Jewel - dirigée par la responsable de magasin Elena Mihaileanu - a dépassé la cible de 20 % pendant la saison de l'Alaska. Cela a été réalisé en perfectionnant le planificateur de promotions et en établissant des objectifs pour chaque membre de l'équipe. L'équipe a réussi à atteindre ses objectifs, avec une augmentation des ventes à deux chiffres et des scores élevés de satisfaction client.

Division 5 – Amérique du Nord



Elena Mihaileanu, Responsable des bijoux, se réjouit de la reconnaissance.

Le prix revient aux États-Unis, aux opérations de l'aéroport international de San Francisco. Ici, l'exigence était de créer un environnement où les gens soient au cœur de l'entreprise et de ses opérations. Travaillant autour d'une devise de « Les gens font la différence et si vous prenez soin des gens, ils s'occuperont des résultats », l'équipe s'est soutenue mutuellement afin de s'améliorer chaque jour. Cet engagement envers des objectifs communs ainsi que la conviction que chacun peut apporter une contribution a grandement impressionné les juges.

Les prix du service à la clientèle

Les critères de sélection pour ce prix étaient basés sur les résultats globaux des achats mystères, donc aucune soumission des divisions n'était requise.

Les cinq meilleurs magasins ayant les notes les plus élevées sont :

1. Aéroport International d'Athènes, Grèce – Magasin Victoria's Secret
2. Aéroport d'Antalya, Turquie – Magasin Suncatcher
3. Aéroport de Newark Liberty, États-Unis – Magasins Dufry
4. Gatwick Sud, Royaume-Uni – Magasin principal World Duty Free
5. Zurich, Suisse – Magasin Lindt

Les prix de la meilleure initiative

Les critères de sélection de ce prix indiquaient que l'initiative gagnante, par un individu ou une équipe, devrait démontrer sa proactivité parmi les employés, prenant l'initiative de résoudre un défi, d'augmenter les ventes ou d'améliorer le service à la clientèle.

Les gagnants sont :

Division 1 – Europe du Sud et Afrique

Le prix est attribué à la mise en œuvre de la campagne de promotion innovante « 2 achetés, le 2^{ème} à -40 % », qui a été organisée à l'aéroport international d'Athènes dans la zone Intra Schengen pour les parfums et les cosmétiques, et qui pour la première fois a été cofinancée par l'aéroport. L'activité promotionnelle a contribué avec succès à une augmentation des ventes, au moment où les conditions dominantes étaient dif-



Le Directeur général adjoint Alberto Iglesias (à gauche), le PDG de Hellenic Duty Free Shop George Valentzas (au centre) et le PDG de la Division 1 Pedro Castro.

faciles car les magasins et l'aéroport étaient tous deux en construction.

Division 2 – Royaume-Uni, Europe centrale et orientale

Le prix revient au Royaume-Uni. Les juges se sont félicités de l'idée d'organiser une compétition entre tous les magasins du Royaume-Uni – le « Concours des Normes Magasin Hiver 2016 ». Son objectif était de comparer et d'évaluer les magasins de taille similaire, d'identifier le meilleur de chaque catégorie et de reconnaître les gagnants devant plus de 100 cadres supérieurs.

Division 3 – Asie, Moyen-Orient et Australie



Le Directeur des opérations en magasin Andy Mason (à gauche), le Directeur général Royaume-Uni - Fred Creighton (au centre) et la Responsable de magasin Kathy Chamberlain (à droite).

Le prix est attribué à Singapour. L'équipe du magasin Samsonite a développé une initiative conviviale pour établir un lien spécial avec le service client après-vente de Samsonite. Le personnel des ventes expliquait les procédures du service après-vente de Samsonite aux acheteurs sur le point de vente et un e-mail PShopper@sg.dufry.com avait été mis en place pour que les clients envoient toute demande initiale avant de contacter le centre de service Samsonite lui-même. Le résultat fantastique a été que

les plaintes des clients ont été considérablement réduites - de 88 %.

Division 4 – Amérique latine

Le prix revient à l'Uruguay pour l'initiative « RRHH Te Informa ». La direction avait identifié la nécessité d'améliorer la communication interne. L'équipe locale des ressources humaines a créé un nouvel outil de communication conçu pour être différent d'un bulletin d'information, avoir un aspect attrayant et fournir une expérience de lecture divertissante et rapide. L'objectif était de créer un sentiment d'appartenance et de renforcer le slogan « Nous sommes toujours présents, nous sommes une équipe et nous aimons reconnaître nos collaborateurs ». De plus, un dépliant hebdomadaire était affiché sur des panneaux publicitaires, des e-mails ont été envoyés et des communications ont également été partagées via WhatsApp. L'initiative a recueilli des commentaires positifs du personnel qui a déclaré que la qualité de la communication interne s'était améliorée.

Division 5 – Amérique du Nord

Le prix est attribué à l'opération Dufry de l'aéroport O'Hare de Chicago, aux États-Unis. L'initiative « Trois éléments de programme » a été mise en place en vue d'augmenter le nombre d'articles achetés par client. Il a été demandé à tous les associés des ventes d'atteindre l'objectif idéal de vendre au moins trois articles par transaction. Pour motiver l'équipe, des prix hebdomadaires ont été introduits pour l'associé ayant réalisé le plus de ventes à trois articles. ■

Divisions

D4 Extension de contrats à Brasília et à Natal

Dufry a prolongé avec succès pour 10 années supplémentaires, soit jusqu'en 2033, ses contrats pour ses opérations duty-free et duty-paid à l'aéroport international Juscelino Kubitschek de Brasília ainsi qu'à l'aéroport international São Gonçalo do Amarante de Natal. Sur la base des nouveaux contrats, Dufry exploitera près de 2 200 m² d'espace duty-free et 5 300 m² en duty-paid dans ces aéroports, totalisant près de 7 500 m². Dufry augmentera les opérations duty-free de 1 500 m² à près

de 2 200 m² dont à Natal, l'opération duty-free couvrira 480 m². La taille des opérations duty-paid sera plus que doublée, avec une superficie totale d'environ 5 300 m².

À Brasília, Dufry doublera l'espace de son magasin de vente au détail général de 580 m² à 1 180 m², situé dans la zone des arrivées et conçu selon le concept de traversée. Le portefeuille de produits de base sera amélioré en ajoutant plus de marques ainsi qu'un mix produit plus large. De plus, deux magasins de dernière minute dans la zone des départs, totalisant 58 m², serviront les besoins des clients jusque dans les derniers moments de leur voyage. ■

Insérez une pièce

Une expérience de jeu conçue pour s'engager avec la génération Y.

Par Jorge Muñiz

Avez-vous déjà entendu parler de l'eSport ? Peut-être des titres comme « Call of Duty » ou « FIFA » vous disent-ils quelque chose ? L'eSport est une forme de compétition, principalement par le biais de jeux vidéo. Le plus souvent, les eSports prennent la forme de compétitions de jeux vidéo multi-joueurs organisées. Avec plus de 1,2 milliard de joueurs dans le monde - 17 % de la population mondiale - la communauté des jeux et des eSports est un public de niche attrayant, non seulement parce que nous pourrions (éventuellement) vendre via le réseau PlayStation, mais parce que les jeux peuvent constituer une excellente opportunité d'engagement avec cette communauté.



Beaucoup de choses ont été écrites sur la génération Y - un groupe de consommateurs âgés de 20 à 35 ans - et comment s'engager avec eux. Le jeu nous donne cette opportunité, et l'équipe marketing numérique d'Espagne a récemment mené un test à Madrid, qui a produit des résultats très prometteurs.

En partenariat avec une entreprise appelée ESL - organisatrice de tournois de jeux avec des chiffres de fréquentation similaires à des matches de football de la Ligue des Champions - l'équipe a créé une expérience entièrement axée sur la génération Y. Entre le 16 mars et le 3 avril, deux zones de jeux ont été déployées dans les terminaux 1 et 4 de l'aéroport Barajas de Madrid avec la possibilité de jouer à FIFA ou à Street Fighter. La seule condition nécessaire pour participer était soit la présentation d'une preuve d'achat dans le magasin, soit l'appartenance au programme RED by Dufry. Le prix du mini-tournoi était un voyage VIP à l'ESL One Cologne 2017 - le tournoi phare d'ESL avec les 16 meilleurs joueurs du monde.

Une campagne médiatique agressive a soutenu l'expérience, qui a payé en termes de sensibilisation... et de

ventes. Plus de 1 600 personnes ont participé à l'événement, ce qui a apporté 1 200 nouveaux membres au programme RED by Dufry. L'activité a atteint plus de 350 000 utilisateurs de réseaux sociaux. Les informations sur l'événement étaient affichées plus de cinq millions de fois (impressions). Le soutien de deux personnes influentes, qui ont publié deux vidéos de l'activité qui ont été consultées par 310 000 utilisateurs de YouTube, a également contribué à créer une sensibilisation au sein de ce groupe avec un fort impact.

Il y a d'autres enseignements à tirer de l'expérience. Elle a contribué à accroître la pénétration en magasin : lorsque quatre personnes jouaient, 10 autres les encourageaient, parcourant le magasin ou faisant même des achats. Cela a également contribué à comprendre les modèles d'achat et les produits demandés par ce groupe de consommateurs - et que dans certains cas, nous ne les avons pas en magasin - tels que des marques spécifiques de lunettes de soleil ou des montres.



En résumé, il s'agissait d'une très bonne expérience qui a amené des renseignements sur le moyen de façonner notre offre pour l'avenir. Selon Deloitte, d'ici l'an 2025, la génération Y représentera 75 % de la main-d'œuvre mondiale, ainsi que la génération future de consommateurs. ■



Présentation de Dufry Cruise Services avec le début des opérations sur le Norwegian Joy en Chine

Conformément à notre stratégie visant à élargir notre présence dans le secteur des navires de croisière, nous avons créé le centre d'excellence Dufry Cruise Services basé à Miami. En outre, Dufry vient de lancer ses opérations à bord du Joy, un navire de Norwegian Cruise Lines, spécialement construit pour et adapté au marché chinois des croisières.

Par Renzo Radice

Le canal des croisières est un domaine de croissance stratégique pour Dufry, car il se développe à l'échelle mondiale et offre de nouvelles opportunités pour l'avenir. Dufry Cruise Services est basé à Miami (États-Unis) et combine l'expertise éprouvée des navires de croisière anciennement appelée Flagship Retail Services avec les atouts et les ressources mondiales du Groupe. Tandis que Flagship dispose d'un savoir-faire incontestable dans le secteur, Dufry offre les ressources et le soutien d'une entreprise mondiale, comme l'approvisionnement et les achats centralisés, le développement de magasins, le marketing et la logistique, ainsi que la chaîne d'approvisionnement. De plus, notre présence dans 63 pays fournit un réseau mondial de soutien pour nos opérations de croisières en développement, ce qui nous permet d'être proches des marchés individuels, des clients et des partenaires commerciaux concernés. D'un point de vue opérationnel, nos ventes sur les

navires de croisière et dans les ports maritimes représentent 2 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les opérations de croisière de Dufry couvrent les routes maritimes des États-Unis vers les Caraïbes, l'Alaska, l'Europe et l'Asie, et disposent d'un espace commercial total de près de 9 000 m², allant de 140 m² à 2 000 m² par magasin sur les navires de Norwegian Cruise Lines, Carnival et Pullmantur. Au total, Dufry est aujourd'hui présent sur 17 navires de croisière et offre une gamme complète de produits traditionnels en duty-free ainsi que des boutiques de marques similaires aux aéroports et des magasins spécialisés, comme les magasins de bijoux Colombian Emeralds.

Entrer sur le marché asiatique des croisières à bord du Norwegian Joy

Dufry vient de lancer ses opérations sur le Norwegian Joy avec neuf magasins, couvrant un espace com-

mercial de 1 950 m². Le Joy est le premier bateau de croisière de Norwegian construit spécifiquement pour les voyageurs chinois. Le nouveau navire de classe Breakaway-Plus s'adresse aux 3 850 passagers qu'il peut accueillir dans des suites luxueuses avec un complexe exclusif de navire-dans-le-navire. Pour Dufry, il s'agit d'une étape stratégique importante pour ouvrir le marché asiatique des croisières et élargir encore ce canal en développement.



Canal de travel retail en développement

Selon la CLIA (Cruise Lines International Association), en 2016, les passagers de croisière océanique ont atteint 24,7 millions et pour 2017, la CLIA projette une autre année de croissance pour le secteur avec 25,8 millions de passagers. Une partie de la croissance peut être attribuée au développement continu du marché asiatique, dont la capacité océanique a augmenté de 9,2 % en 2016, soit une augmentation de 38 % par rapport à 2015.

Les croisières couvrent un large éventail de tailles et d'envergures avec diverses capacités de passagers, tailles d'équipage et espaces de vente au détail. Les Américains constituent la majorité des passagers avec d'autres nationalités, comme les passagers canadiens, britanniques et les autres passagers européens compensant le reste. Les passagers asiatiques sont en rapide augmentation. En conséquence, Dufry maintient une stratégie commerciale suffisamment souple pour tenir compte des types de clientèle et des nationalités variés afin de maximiser son potentiel commercial.

Rene Riedi, PDG de la Division 4, fait ce commentaire : « Les nouveaux bureaux opérationnels compléteront la plate-forme d'exploitation et d'achats-logistique, afin d'avoir des ressources proches des principales routes maritimes des navires de croisière. Cela procure une empreinte globale avec une connaissance locale spécialisée et une expertise régionale. Ces bureaux et plates-formes recevront le soutien du Centre d'Excellence et d'autres équipes compétentes au sein de l'entreprise Dufry, tout en maintenant une relation étroite avec le marché, les clients et l'exploitation elle-même.

Nous sommes fermement convaincus qu'il s'agit d'une avancée remarquable pour ce domaine de croissance stratégique clé pour l'entreprise et nous attendons avec impatience un succès continu, main dans la main avec nos partenaires, ainsi qu'une expansion encore plus importante de notre activité à mesure que des opportunités se présenteront sur ce marché en croissance rapide ». ■

Divisions 

D5 Un contrat de concession majeur à l'aéroport international Raleigh-Durham

Le Groupe Hudson s'est vu attribuer un contrat de concession majeur en vue d'exploiter sept nouveaux magasins spécialisés des essentiels du voyage et de duty-free, couvrant une surface totale de près de 600 m², à l'aéroport international Raleigh-Durham en Caroline du Nord. Hudson a créé les offres gagnantes avec un mélange éclectique de marques nationales et locales de premier plan, dont Hudson, Ink by Hudson,



City Market News, Raleigh-Durham Duty Free, Vineyard Vines, 5th & Sunset et Tech On the Go. ■



Chaque (petite) contribution compte

Dufry s'est associée aux Nations Unies pour promouvoir #YouNeed-ToKnow, une campagne de sensibilisation visant à alerter le public sur 17 Objectifs de Développement Durable. En utilisant l'espace dans les magasins, et avec le soutien de partenaires aéroportuaires dans certains sites, la campagne doit être diffusée dans nos magasins dans plus de 100 aéroports. Et vous pouvez également jouer votre rôle, soit en aidant à faire passer le message, soit en faisant de petits changements dans votre vie quotidienne.

Par Jorge Muñiz

Si vous regardez en arrière et passez du temps à parcourir les principaux événements qui ont changé le cours de l'histoire, vous vous rendrez compte que, bien qu'il pût y avoir de grands leaders derrière cela, c'était la petite contribution de millions de personnes ayant le même objectif qui a vraiment rendu les changements possibles.

En 2015, les leaders mondiaux se sont réunis pour discuter de l'avenir de notre planète et définir l'ordre du jour de ce que nous devons faire d'ici l'an 2030 afin de la préserver. À la suite de ce consensus, les Nations Unies (ONU) ont établi 17 objectifs à atteindre, appelés les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) – une feuille de route claire et définie à suivre pour une planète renouvelée, inclusive et sûre. De l'éradication de la faim et de la pauvreté à la préservation des océans ou à l'égalité des sexes ou encore à l'accès à l'eau potable, cet objectif définit l'agenda pour les pays, les institutions, les entreprises et les individus du monde entier.

Les Nations Unies ont fixé l'objectif de sensibiliser deux milliards d'individus à ces objectifs avant fin 2017, soit près du tiers de la population mondiale. Et pour ce faire, elles ont lancé en 2016 une campagne intitulée #YouNeedToKnow, qui vise à sensibiliser les gens aux objectifs et, plus important encore, à la manière dont nous pouvons contribuer, en tant qu'individus, à un monde plus durable et plus juste, en faisant de petits changements dans nos vies quotidiennes.

Afin de soutenir l'ONU dans cet énorme défi et après des essais réussis qui ont eu lieu l'année dernière entre novembre et janvier dans les aéroports de Genève, Zurich et Londres Heathrow, Dufry a conclu un accord pour soutenir la campagne #YouNeedToKnow afin de sensibiliser aux 17 ODD.

Soutenu dans de nombreux sites par ses partenaires aéroportuaires, Dufry a mis son réseau mondial de magasins à la disposition de la campagne, en lui consacrant un espace majeur et visible. Au moment de

la rédaction de cet article, les collègues de Dufry, issus de plus de 100 aéroports dans les cinq divisions, ont répondu présents pour donner un coup de afin de faire passer le message. Que ce soit en louant de l'espace dans des caissons lumineux et des écrans de caisse ou bien en décorant le point de vente avec des bannières de la campagne, tout le monde contribue à l'objectif de l'ONU de sensibiliser les gens à ces objectifs.



Les grands écrans attirent l'attention des clients sur les Objectifs de développement durable de l'ONU.

Du Portugal à la Grèce, à l'Arménie, à la Russie, à la Bulgarie ou au Maroc, tout le monde bouge et fait de son mieux pour attirer l'attention des passagers. En Espagne, l'équipe marketing numérique a mis au point une campagne sophistiquée utilisant les dernières techniques de géomarketing pour s'engager auprès des clients et des passagers. Avec l'encouragement d'un don généreux à une organisation non gouvernementale si le mot-dièse de la campagne - #YouNeedToKnow - était partagé plus d'un million de fois sur les réseaux sociaux, les clients et les passagers ont aidé Dufry à transmettre le message. Cette initiative a été accueillie par l'ensemble de la communauté de l'industrie du travel retail et des médias aux investisseurs ainsi qu'aux

fournisseurs ; tous ont mis en évidence le rôle de Dufry en tant que véritable leader du secteur.

Dans un communiqué de presse commun envoyé aux médias pour communiquer cette initiative, notre PDG Julián Díaz a fait ce commentaire : « Avec plus de 29 000 collègues et une empreinte dans 63 pays, nous avons la responsabilité de veiller à ce que nous contribuons à un monde meilleur et plus durable pour les générations futures. Avec plus de 2,5 milliards de passagers utilisant chaque année les aéroports où nous opérons, nous avons une occasion unique de travailler avec nos partenaires aéroportuaires afin de transmettre ce message à un large public de tous âges, cultures et nationalités. Grâce à ce partenariat, nous voulons jouer notre rôle dans la sensibilisation aux objectifs de développement fixés par l'ONU et, en fin de compte, motiver les gens à assumer leurs responsabilités et à agir immédiatement ».

Vous pouvez également apporter votre contribution. Si vous visitez le site www.youneedtoknow.ch, vous trouverez une description complète de chacun des 17 Objectifs de Développement Durable ainsi que

des conseils pour de petits changements dans votre vie quotidienne, qui pourront vous aider à conduire les changements nécessaires. Du fait d'éteindre les lumières lorsque vous n'en avez pas besoin à celui d'encourager les jeunes à se rendre en classe et à sensibiliser à l'importance de l'éducation dans votre communauté, il y a beaucoup de choses que vous, en tant qu'individu, pouvez faire, qui nécessitent peu ou pratiquement pas d'effort. Ensemble, contribuons à la solution en vue de créer une planète plus sûre, plus amicale et plus saine pour tous ses habitants. ■





Un nouveau magasin duty-free au terminal 2 de l'aéroport international de Mexico City

Dufry gère près de 30 magasins à l'aéroport international Benito Juárez, plus connu sous le nom d'aéroport international de Mexico. De magasins généraux de travel retail à des boutiques de marques et de magasins spécialisés à des magasins de dépannage, tout est à disposition des clients pour faire battre leurs cœurs plus rapidement.

Pour rendre l'offre encore plus passionnante, Dufry a

ouvert un nouveau magasin duty-free au terminal 2 en juillet. Le magasin général principal est situé dans le hall des départs internationaux. Couvrant un espace de vente au détail de 400 m², il propose un large éventail de parfums, boissons, alimentation, tabac et accessoires de luxe ainsi qu'une variété de produits locaux tels que de la tequila fine et du mezcal, de la vanille naturelle, du chocolat mexicain, des sauces chaudes et du café gourmet. ■