

# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE  
MAGAZINE**

ÉDITION 26

Mars 2018



 Hudson sonne la cloche à la NYSE **14**

 Entretien avec CFO Andreas Schneider **6**

 Women@Dufry **9**

# Une année 2017 réussie et un début 2018 prometteur

Par Julián Díaz

**L'année 2017 a été importante pour Dufry car nous avons atteint la plupart de nos objectifs et obtenu de très bons résultats financiers. Nous avons également réalisé des progrès considérables sur plusieurs projets opérationnels clés tels que la mise en œuvre de notre modèle d'exploitation et le lancement des premiers magasins de nouvelle génération – un élément clé de notre stratégie numérique. Ce sont des étapes essentielles pour assurer notre succès futur. Le véritable point fort du début de l'année 2018 a été l'introduction de Hudson Ltd. à la bourse de New York.**

En 2017, notre croissance organique a affiché une excellente performance tout au long de l'année dans toutes les divisions et atteint 7.4 %, dépassant nos attentes initiales de 5 % à 6 %. En conséquence, notre chiffre d'affaires a atteint 8,377.4 millions de CHF, soit une croissance de 7.0 % par rapport à l'année précédente.

La marge brute a progressé de 80 points de base, soutenue par des synergies d'acquisition de WDF, et s'est établit à 59.4 %, ce qui nous permet d'améliorer notre rentabilité opérationnelle avec un EBITDA de 1007.1 millions de CHF, soit une marge de 12.0 %.

Nous avons également confirmé notre forte capacité de génération de trésorerie en déclarant un flux de trésor-



erie disponible de 467.0 millions de CHF, tandis que le bénéfice net a fort augmenté pour atteindre 110.9 millions de CHF.

## **Une nouvelle organisation pour mieux affronter l'avenir**

Au début de l'année, nous avons adapté notre structure organisationnelle afin de nous assurer que l'entreprise soit prête à répondre aux besoins actuels et futurs du marché du travel retail. Après avoir mené à bien la phase d'intégration de Nuance et de World Duty Free, nous avons défini cette nouvelle organisation tournée vers l'avenir qui nous permettra d'accélérer notre prise de décision, de générer des gains d'efficacité et de générer de la valeur pour nos actionnaires, en particulier grâce à une accélération de la croissance et une transformation numérique. Combinée à la mise en œuvre de notre modèle d'exploitation (BOM), cette nouvelle organisation nous aidera à maximiser les opportunités futures et à augmenter encore la rentabilité de l'entreprise.

## **La « sonnerie de la cloche » à la Bourse de New York (NYSE)**

Le premier appel public à l'épargne (PAPE) de notre entreprise nord-américaine a marqué une étape importante en ce début d'année. La « sonnerie de la cloche »

### **Impression**

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

**Équipe Éditoriale Quartier Générale:** Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier González, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, 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, 8**

Employés **6, 18**

WorldClass **9, 20**

Événement **14**

Coup du coeur **22**

symbolique dans la salle des marchés de NYSE n'a pas seulement ouvert le premier jour de bourse des actions de Hudson Ltd., mais a également marqué le début d'une nouvelle ère d'expansion en Amérique du Nord, qui nous permettra à la fois de développer notre activité de travel retail et d'accéder à de nouvelles opportunités dans le secteur des aliments et des boissons en pleine croissance. En ajoutant des compétences supplémentaires en aliments et boissons, nous serons en mesure de positionner le Groupe Hudson comme partenaire concessionnaire idéal des aéroports américains, qui souhaitent de plus en plus avoir un seul partenaire solide pour exploiter leur espace commercial. En outre, l'introduction en bourse a un impact positif sur la croissance de l'ensemble du groupe, car les produits générés nous permettent de réduire notre dette plus rapidement et de poursuivre des opportunités de fusions et acquisitions à l'échelle mondiale.

### Poursuivre l'expansion de la responsabilité sociale des entreprises

Étape par étape, nous continuons à élargir notre engagement en matière de responsabilité sociale d'entreprise avec plusieurs initiatives et également dans une perspective de reporting. Notre initiative *women@dufry*, lancée l'an dernier, a permis d'aider des femmes talentueuses à accéder à des postes de direction au sein de l'entreprise et à aider les employées à faire face aux exigences du travail, de la famille et de la vie. Au cours des six mois qui se sont écoulés depuis le comité d'organisation que j'ai dirigé, l'accent a été mis sur deux domaines clés de notre parcours visant à libérer le potentiel des femmes au sein de Dufry : Premièrement, communiquer clairement les politiques que l'entreprise a déjà mises en place pour soutenir les femmes au travail chaque jour et à différentes étapes de la vie, et deuxièmement, s'assurer que des processus soient en place pour favoriser le talent féminin au sein de l'entreprise et s'assurer que la culture soutienne une main-d'œuvre plus diversifiée à tous les niveaux.

Du point de vue du reporting, nous venons de publier notre premier rapport RSE préparé conformément aux normes de la Global Reporting Initiative (GRI) – Option de base. Le rapport fait partie intégrante de notre rapport annuel et fournit un aperçu de notre engagement en matière de RSE et des sujets importants que nous avons identifiés pour Dufry, couvrant les trois dimensions des aspects économiques, environnementaux et sociaux.

### Reconnaître les initiatives de nos salariés

Je suis particulièrement fier de toutes les initiatives individuelles et des histoires que nous présentons dans notre section Mur de la Renommée, car cela montre combien de nos collègues du monde entier font un effort supplémentaire pour aider nos clients, soutenir les personnes moins fortunées et encourager le succès de notre entreprise. ■

## D2 Deux ans de soutien continu pour la recherche sur Alzheimer au Royaume-Uni

Tragiquement, il y a 50 millions de personnes dans le monde qui vivent avec une démence, mais il n'y a actuellement aucun traitement disponible pour ralentir ou arrêter les diverses formes de démence telles que la maladie d'Alzheimer. Ce n'est que par la recherche que nous pourrions changer cette situation.

Cependant, en dépit de l'impact paralysant de la démence sur nos familles et nos sociétés, la recherche sur la maladie est encore terriblement faible par rapport à d'autres maladies graves. C'est pourquoi Alzheimer's Research UK (ARUK) existe. Il s'agit de la plus grande organisation caritative de recherche sur la démence en Europe, qui finance des recherches pionnières sur la démence afin de comprendre, de diagnostiquer, de réduire le risque et de traiter la maladie.



Le personnel des ventes et les managers sont heureux de soutenir Alzheimer's Research UK.

ARUK est également derrière des campagnes de sensibilisation primées pour améliorer la compréhension de la démence, tout en influençant les gouvernements et les décideurs en vue d'améliorer le paysage de la recherche et d'assurer que les gens bénéficient d'un accès rapide aux traitements de la démence dès qu'ils sont disponibles.

World Duty Free a entrepris de lever 150 000 £ au cours de son partenariat de trois ans avec ARUK qui se termine en décembre cette année. À la fin du mois de janvier 2018, nos collègues britanniques avaient déjà atteint 135 000 £, dont plus de la moitié récoltée en 2017.

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

Selon Tim Parry, directeur d'ARUK : « L'enthousiasme des employés de Dufry au Royaume-Uni a été impressionnant. Des ventes de gâteaux toujours populaires à des collectes en caisse, en passant par des sourcils et des barbes étincelants, le tout au nom de la démence. »

L'argent collecté par nos collègues britanniques a été utilisé pour soutenir la ligne d'information sur la recherche sur la démence d'ARUK. Il s'agit d'un service essentiel qui fournit aux gens les informations dont ils ont tant besoin sur la démence et qui les aide à participer à des études cliniques. La ligne d'information a été en mesure de répondre à plus de 12 000 demandes depuis son lancement en juin 2014.

La ligne d'information joue un rôle important dans la mission d'ARUK d'amener un traitement révolutionnaire pour la démence d'ici 2025, en encourageant les gens à adhérer à Join Dementia Research, un service qui met en relation des personnes intéressées pour participer à la recherche, avec des études appropriées.

Pour en savoir plus sur ARUK, visitez : [www.alzheimersresearchuk.org](http://www.alzheimersresearchuk.org) ■

## D2 Inauguration du nouveau magasin de transfert du terminal nord à l'aéroport de Gatwick

Le nouveau magasin World Duty Free au terminal nord de l'aéroport de Gatwick a été officiellement inauguré par une tournée de presse et une cérémonie d'inauguration.

Avec près de 2 000 m<sup>2</sup>, le magasin remplace les magasins World Duty Free principaux et de transfert précédents et il est situé immédiatement après la sécurité. Avec les plus hautes normes de service à la clientèle, les dernières innovations en matière de technologie numérique et une vaste gamme de produits, le magasin offre une expérience d'achat exceptionnelle.

L'entrée du magasin introduit le voyageur à la zone alcool, qui présente des collections de spiritueux, y compris des marques locales. L'espace est divisé pour moitié entre des spiritueux et le concept spécialisé dans le whisky, World of Whiskies. Un espace de contentement suit la section alcool, créant un « point d'arrêt » pour l'engagement du client et mettant en évidence de nouvelles introductions. Le hall beauté



Inauguration par le PDG Julián Díaz : Guy Stephenson, Directeur Commercial de l'aéroport de Gatwick et Eugenio Andrades, PDG, Opérations et Stratégie.

est la pièce maîtresse du magasin. Une zone de soins de la peau initie les clients à des marques haut de gamme telles que La Mer, Elemis et Sisley. La zone luxe propose des lunettes de soleil, des bijoux et des montres et à l'intérieur, un « miroir magique » stimule l'engagement du client. L'écran miroir numérique permet aux clients d'essayer une variété de styles, de comparer des images et de partager du contenu sur les réseaux sociaux ou par e-mail. Le parcours client à travers le magasin se termine avec la zone confiserie et souvenirs. Un « sens du lieu » est transmis avec une série d'images de sites emblématiques de Londres, qui semblent être vues à travers des « fenêtres » situées derrière les points de caisse. ■

## D3 Opération de vente au détail à la pointe de la technologie à l'aéroport de Sharjah

Les vastes travaux de rénovation de l'aéroport international de Sharjah visant à créer un espace de vente au détail couvrant 1 793 m<sup>2</sup> à la pointe de la technologie ont été achevés à la fin de 2017. L'inauguration officielle a eu lieu lors d'une cérémonie d'inauguration en janvier 2018, à laquelle assistaient les directeurs principaux de la direction de Dufry et de l'aéroport de Sharjah.



Iain Forrest, Directeur Général Moyen-Orient et Inde (deuxième à gauche) et le PDG Julián Díaz célébrant avec les cheikhs émiratis.



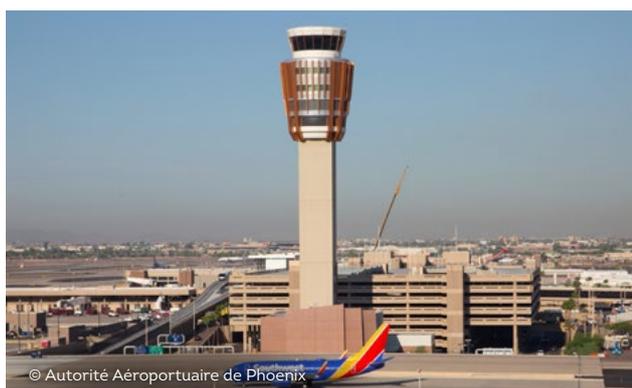
Inauguration par le PDG Julián Díaz.

Le magasin rénové présente une disposition améliorée et de nombreuses nouvelles marques passionnantes dans la gamme de produits du magasin, y compris des marques de luxe telles que des montres Omega, Rado, Tissot et Longines et des sacs en cuir Cerruti.

De plus en plus de passagers en provenance d'Iran et de Syrie passent par l'aéroport et de plus en plus de Russes visitent le pays en tant que touristes et Dufry a donc adapté la gamme de produits en conséquence. Pour donner un « sentiment d'appartenance » plus poussé, tous les produits arabes ont été regroupés sous le nom d'« Esprit d'Arabie » afin de créer un point focal dans la zone centrale du magasin. Ici, les clients trouvent une offre de parfum plus localisée, avec davantage d'accent sur les odeurs de l'oud par exemple, ainsi qu'une sélection élargie d'aliments régionaux, y compris des dattes, des noix et des chocolats au lait de chamelle. Un nouveau mur d'écran vidéo a également été introduit au sein de l'« Esprit d'Arabie », ainsi que 16 écrans vidéo supplémentaires répartis dans le reste du magasin, afin de permettre la présentation de promotions et de lancements de produits spécifiques à différents endroits. ■

## D5 Nouvelle concession à l'aéroport de Phoenix

Fin 2017, Dufry s'est vu attribuer deux nouveaux magasins duty-free et duty-paid au terminal 4 de l'aéroport international Sky Harbor de Phoenix (PHX). En tant que



© Autorité Aéroportuaire de Phoenix

seul exploitant de vente au détail duty-free à PHX, le nouveau contrat comprend plus de 270 m<sup>2</sup> de surface de vente.



© Autorité Aéroportuaire de Phoenix

Les magasins Phoenix Duty Free, situés avant et après la sécurité, offriront aux passagers internationaux un excellent assortiment de marques et de produits de toutes catégories : vins et spiritueux, tabac, parfums et cosmétiques, accessoires de mode et confiseries. Les passagers domestiques pourront également profiter du grand assortiment de produits proposés à l'exception des vins, spiritueux et tabac. Les marques de parfums et de beauté en vedette vont de Chanel, Clinique et Estée Lauder à Lancôme et plus encore. L'assortiment de spiritueux haut de gamme mettra en vedette une collection de whiskies, de cognacs, de vins et de champagnes. ■



© Autorité Aéroportuaire de Phoenix

# Le jardinier du marché

**Ancien livre de jardinage anglais, « L'art du jardinage » explique que l'habileté « consiste à fournir aux cultures en croissance – que ce soit des herbes, des fruits ou des fleurs – une quantité adéquate de nourriture appropriée, un degré d'exposition à la lumière et un abri suffisant contre tous les éléments nuisibles ». C'est quelque chose qu'Andreas Schneider, Directeur Financier de Dufry, connaît très bien. Passionné par le jardinage, il est très occupé à cultiver de « nouvelles cultures » tout en continuant à s'occuper du jardin Dufry. De la cotation réussie de Hudson à la bourse de New York, en passant par des négociations avec des investisseurs, un service financier ou une équipe de communication en pleine croissance, Andreas continue d'ajouter des éléments à ce fabuleux projet paysager qu'est Dufry.**

Par Jorge Muñiz

***Dufry a effectué avec succès l'introduction en bourse de l'entreprise américaine – désormais cotée sous le nom de Hudson Ltd. – à un moment où l'on parle d'intégration et d'exploitation sous forme d'une société unique. Pour quelle raison faire partie du monde des affaires ?***

Une très bonne question et laissez-moi commencer par répondre au premier point que vous avez soulevé. L'intégration et la normalisation ne sont qu'un outil. L'objectif est vraiment d'être le meilleur travel retailer et cet outil devrait nous permettre d'améliorer et de réaliser cette ambition. Quand on pense au secteur du travel retail (et au commerce de détail en général), tout est « juste » à propos de deux choses clés : stimuler les ventes et augmenter le bénéfice global. Par conséquent, l'intégration est logique dans une entreprise mondiale comme la nôtre, car nous traitons avec des fournisseurs mondiaux et nous avons une clientèle mondiale.

Dans ce contexte, le marché nord-américain est différent du reste du monde en ce qui concerne le travel retail, car il s'agit principalement d'un marché duty paid. Il s'agit d'un marché énorme où les clients locaux américains accordent une grande importance à la commodité et à l'approvisionnement local, par rapport à tous les autres marchés qui sont beaucoup plus axés sur le duty free et les marques mondiales.

En outre, la façon dont les aéroports sont gérés aux États-Unis est différente pour un certain nombre de raisons. Par exemple, les propriétaires d'aéroports ne gèrent généralement pas les opérations, mais donnent plutôt cette gestion à des développeurs ou des entreprises de gestion immobilière. Il existe également un règlement (le règlement ACDBE) visant à intégrer des groupes minoritaires dans la gestion des aéroports. Le rôle du concessionnaire principal semble être de



Andreas Schneider, Directeur Financier, est passionné par le jardinage et Dufry.

retour et prend de l'ampleur. Et tout cela signifie souvent qu'une approche plus large est requise dans le duty paid.

Nous estimons que l'entreprise nord-américaine a besoin de davantage de flexibilité opérationnelle et stratégique pour développer pleinement son activité. Cela étant dit, en ce qui concerne les duty free et les fonctions générales, nous voulons rester pleinement intégrés car il existe des synergies. Il est donc important que Dufry reste actionnaire majoritaire de Hudson.

D'une certaine manière, l'introduction en bourse que nous avons récemment réalisée avec succès combine le meilleur des deux mondes : elle donne plus de flexibilité aux entreprises américaines, tandis que la partie Dufry reste intégrée de manière efficace.

***L'appétit des investisseurs pour plus de « Dufry » sur le marché peut être un thermomètre de notre performance aux yeux des investisseurs. En ce sens, dans quelle mesure le processus de positionnement de Hudson auprès des investisseurs américains était-il facile ou difficile ?***

Hudson et Dufry sont toutes deux des entreprises exceptionnelles pour un certain nombre de raisons. Mais quand vous vous mettez dans la peau d'un investisseur, il y a trois éléments clés :

- La croissance séculaire : le secteur du travel retail est stimulé par la croissance du nombre de passagers et toutes les prévisions indiquent que le nombre de passagers continuera de croître dans un avenir prévisible. En tant que travel retailer, nous pouvons bénéficier d'un flux constant et largement prévisible de trafic provenant d'une clientèle en constante évolution.
- Une base de consommateurs captifs et aisés : la plupart de nos magasins sont situés au-delà des points de contrôle de sécurité. Cela signifie que nos clients potentiels passent beaucoup de temps dans les zones des terminaux aéroportuaires où nous sommes situés.
- Et très important, nous sommes isolés du commerce électronique. En raison de la nature de notre activité, nous avons le consommateur physique dans nos magasins, ce qui conduit à des achats à la fois essentiels et impulsifs dans nos magasins.

***Recommanderiez-vous à vos amis d'investir dans Dufry ? Et pourquoi ?***

(Rires) J'ai ce principe, qui est de ne jamais faire affaire avec des amis. Mais plus sérieusement – vous pouvez gagner ou perdre beaucoup d'argent sur les marchés boursiers, alors l'achat d'actions n'est pas pour tout le monde. J'ai donc dit à ma mère de ne pas acheter d'actions – pas même de Dufry.

Pour ma part, je suis un heureux actionnaire de Dufry car c'est une très bonne entreprise avec un très bon dossier d'investissement.

***Depuis que vous occupez le poste de Directeur Financier de Dufry en 2012, la taille de l'entreprise a plus que doublé. Comment la coordination de la fonction finance se passe-t-elle dans une si grande organisation ?***

C'est certainement une tâche complexe. Nous opérons sur 64 marchés différents. Cela signifie aligner 64 façons de gérer et de rendre compte de données financières, fiscales et réglementaires, puis consolider toutes ces informations afin de les partager de manière globale avec les actionnaires et les investisseurs. Et tout cela dans des délais très serrés !

Cependant, la nouvelle structure de l'entreprise et la normalisation des processus avec le modèle d'exploitation opérationnel aident beaucoup. Mais plus que cela, le grand groupe de professionnels que nous avons – au niveau du monde, des divisions et des pays – sont ce qui fait que ces opérations se déroulent bien.

***Les communications d'entreprise et les relations avec les investisseurs sont un autre domaine sous votre responsabilité. Quels sont les principaux points de développement ici ?***

Des communications internes et externes efficaces sont des facteurs clés qui contribuent au succès de toute entreprise, et particulièrement la nôtre, où il est crucial de renforcer la confiance dans nos diverses relations. Nous avons une grande liste de parties prenantes à contacter (employés, propriétaires, marques, investisseurs, médias, législateurs et même concurrents) et chacune d'elles a des besoins et des moyens de communication différents. L'harmonisation de ce que nous disons – et la façon dont nous le disons – est le principal défi.

Les clients évoluent. Et la communication aussi. Nous devons garder les liens avec nos clients potentiels parce que, malgré le fait que nos clients soient captifs comme mentionné ci-dessus, l'expérience d'achat de Dufry doit commencer dès que quelqu'un achète son billet. Dans cette mesure, le travail effectué sur les réseaux sociaux est essentiel pour montrer au monde ce que nous avons et ce qui nous rend différents et exclusifs.

En traitant avec des investisseurs, le récent appel public à l'épargne a posé un nouveau défi. En tant qu'entreprise indépendante et cotée, nous avons créé une équipe locale de Relations Investisseurs et de Communications aux États-Unis. Cependant, Hudson demeure une société de Dufry, ce qui signifie que nous devons maintenir des liens étroits entre les équipes et des niveaux élevés de synchronisation entre nous.

Enfin, au niveau des communications internes, le principal défi consiste à améliorer notre portée. Dans un monde idéal, nous aimerions parler à chacun des plus de 32 000 salariés qui font aujourd'hui Dufry. La technologie peut aider dans ce domaine, mais c'est l'un de nos points de développement.

***Nous avons lu que cette année, nous étions en train de faire évoluer nos rapports sur le développement durable. Un besoin ou une croyance ?***

Les deux. Les investisseurs et les parties prenantes s'attendent généralement à recevoir des informations plus complètes sur le comportement et les positions des entreprises concernant divers sujets sociaux et environnementaux et sur ce qu'elles font activement à cet égard. Nous devons donc pouvoir leur expliquer cela. Mais plus important encore, c'est aussi la bonne chose à faire. En tant qu'entreprise, nous avons des responsabilités dans les communautés où nous sommes actifs, notamment auprès de nos salariés. Le point de départ pour moi est toujours de décrire et de mesurer, car c'est seulement de cette façon que vous pouvez améliorer les choses.

***Imaginez que pendant un jour, vous soyez complètement déconnecté du monde. Pas de mobile, d'e-mail... juste 24 heures pour vous. Que feriez-vous ?***

C'est simple : Je passerais une journée dans mon jardin ou j'irais faire une randonnée – il n'y a rien de mieux pour moi que de passer du temps dehors et idéalement au soleil. ■

**EN UNE MINUTE :**

- Un plat : Je suis un vrai gourmand, donc je suis diversifié à ce sujet. J'aime la cuisine française ou méditerranéenne, mais les choses les plus difficiles à trouver en Suisse sont la cuisine indienne et du Moyen-Orient, ce qui m'émerveille.
- Un livre : « La brève et merveilleuse vie d'Oscar Wao » de Junot Diaz.
- Une ville : J'en ai deux : Rio de Janeiro (le plus beau paysage urbain) et Tokyo.
- Un film : « Breaking Bad » (bien que ce soit une série) et « O' Brother » (des frères Coen).
- Un passe-temps : Jardinage et randonnée.
- Un leader : Personne de spécifique. Il y en a beaucoup qui sont inspirants dans un sens ou dans l'autre.

## D3 Extension du contrat à Macao pour le magasin Atrium

Dufry a prolongé son contrat pour son prestigieux magasin Atrium dans l'hôtel de luxe et casino Macau Venetian. Sur la base du nouveau contrat, Dufry gèrera le magasin de 2 000 m<sup>2</sup> jusqu'à fin 2024. Dufry a dévoilé ses plans pour une rénovation complète du magasin et le magasin rénové présentera une disposition améliorée et de nombreuses nouvelles marques passionnantes aux millions de personnes qui visitent le complexe touristique chaque année.

L'Atrium est le plus grand magasin multi-catégorie du région Macau Venetian et il est exploité par Dufry depuis l'ouverture du complexe touristique en 2007. Les travaux ont déjà commencé sur ce développement commercial prestigieux et devraient être achevés prochainement.

Le nouveau magasin offrira à ses clients une expérience d'achat de classe mondiale grâce à une disposition améliorée ainsi qu'à une offre commerciale



Le prestigieux magasin Atrium de l'hôtel de luxe et casino Macau Venetian.

plus solide. L'accent sera mis sur les parfums et les cosmétiques, soutenus par d'autres catégories clés, comme les accessoires de mode, les produits de luxe, l'alimentation et la confiserie. ■

# Women@Dufry

## QI, EI, QA - Tout est là chez Dufry !

Ces trois acronymes résument pourquoi un tiers des leaders sont des femmes de la principale société de technologie et de services numériques, Alibaba. Jack Ma, fondateur et président exécutif d'Alibaba, explique que les femmes aident l'entreprise à croître car, en plus de leur QI, elles apportent des niveaux élevés d'IE (intelligence émotionnelle) et de QA (qu'il décrit comme le quotient d'amour ou « sollicitude ») à Alibaba, qu'il considère avant tout comme une entreprise centrée sur le client.

Sous le parrainage du PDG Julian Diaz, Dufry a entrepris son propre parcours pour libérer le potentiel des femmes travaillant chez Dufry et aider les femmes talentueuses et ambitieuses à progresser dans leur carrière au sein de notre entreprise - également centrée sur le client.

Par Sarah Branquinho

L'initiative women@dufry a été lancée l'année dernière par un groupe de pilotage composé d'un échantillon représentatif de femmes dirigeantes dans l'entreprise (sur la photo), dans diverses fonctions et géographies - du siège de Bâle et de chaque division - et avec l'objectif d'aider les femmes à s'épanouir.

Le groupe de pilotage a tenu sa deuxième réunion, présidée par Julian Diaz et soutenue par Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico et Marc Baumgartner. Julian s'est engagé à « assurer la progression des femmes chez Dufry et à voir des femmes talentueuses occuper des postes de direction au sein de l'entreprise, ainsi qu'à aider les employées à faire face aux exigences du travail, de la famille et de la vie ».

Au cours des six mois qui se sont écoulés depuis la première rencontre du groupe, l'accent a été mis sur deux domaines clés de notre parcours visant à libérer le potentiel des femmes au sein de Dufry :

- une communication claire des politiques que l'entreprise a déjà mises en place pour aider les femmes à faire face aux défis liés au travail, à la famille et à la vie, et
- s'assurer que des processus soient en place dans le but de favoriser le talent féminin au sein de l'entreprise et veiller à ce que la culture favorise une main-d'œuvre plus diversifiée à tous les niveaux de l'entreprise



### MEET NOEL CHO - HR DIRECTOR ASIA, MIDDLE EAST, AUSTRALIA AND EASTERN EUROPE

Noel travaille dans le bureau de Dufry à Hong Kong, ville où elle a étudié et a d'abord travaillé comme chargée de clientèle dans une

banque, avant de se lancer dans les ressources humaines avec des multinationales dans la distribution, la communication et la gestion de marque. Contrairement aux autres directeurs de division et directeurs des ressources humaines, qui ont été transférés d'autres pays ou fonctions, Noel a rejoint en 2016 la nouvelle Division 3 de Dufry en provenance d'une autre société.

### Qu'est-ce qui vous a attiré chez Dufry ?

« C'est la variété et le dynamisme de l'entreprise et de la fonction. La portée et la région sont très vastes et complexes - une combinaison assez unique que je trouve très intéressante et stimulante. »

### Et qu'est-ce que vous apportez à Dufry ?

Dans les entreprises multinationales dans lesquelles j'ai travaillé auparavant, j'ai pu cultiver et cumuler de l'expérience dans divers aspects de la profession, apprendre et identifier des façons efficaces de travailler avec des personnes de cultures et de milieux différents. Cette expérience est précieuse pour développer un état d'esprit international, la flexibilité, la communication, la complexité et l'ambiguïté, et surtout le respect de la diversité et des valeurs des autres.



**RENCONTREZ ISABEL ZARZA – RÉCEMMENT NOMMÉE DIRECTRICE GÉNÉRALE AFRIQUE**

Dans sa nouvelle fonction, Isabel supervisera toutes les opérations de Dufry dans ce vaste continent africain, y compris le

Maroc, l'Égypte, le Nigeria, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Cap-Vert et le Mozambique – des opérations difficiles et très diverses dans un continent prometteur.

**Comment Isabel a-t-elle atteint ce poste de leader ?**

Isabel a d'abord travaillé chez Aldeasa en tant qu'analyste au sein du département Développement International, partant pour acquérir davantage d'expérience en tant que Responsable de Projet Stratégique chez Accenture avant de rejoindre Aldeasa en tant que Responsable des Relations Investisseurs, puis en tant que Directrice Adjointe de la Stratégie et du Développement de l'Entreprise, puis Directrice lors de l'acquisition de World Duty Free Group par Dufry. Depuis 2016, elle est Directrice du Développement des Affaires pour la Division 1 et coordonne le Plan Stratégique Mondial de Dufry.

**Quelles compétences de base vous ont préparé pour votre nouveau rôle (après tout, vous n'avez jamais travaillé dans les opérations) ?**

Mes deux prédécesseurs étaient aussi passés à des postes opérationnels sans expérience préalable ! Cependant, je mettrais en évidence de solides compétences analytiques, un fort accent sur la prestation, la résilience, la détermination et l'intelligence émotionnelle afin d'être en mesure de négocier avec des Autorités Aéroportuaires et des Partenaires de nombreuses cultures différentes.

**Des conseils pour les femmes ayant l'ambition de rejoindre l'équipe de direction de Dufry ?**

Soyez vous-même et parlez ! Au cours de ma carrière professionnelle, il y a eu de nombreuses réunions où j'étais la seule femme et on m'a souvent conseillé de ne pas afficher mes sentiments, mais je crois que démontrer mon engagement et ma passion pour des projets a vraiment fait gagner de nouvelles opportunités à notre société ! Aujourd'hui, de nombreuses recherches indiquent que les entreprises doivent changer leur style de leadership afin de s'adapter à de nouvelles façons de faire des affaires. Nous pouvons apporter notre pierre à l'édifice et faire partie de ce changement en étant nous-mêmes.

Sans surprise, Dufry respecte dans tous les pays les politiques statutaires relatives au soutien des femmes sur le lieu de travail, mais dans une analyse approfondie de la législation et des pratiques dans l'entreprise, il a été reconnu que la communication autour de ces opportunités pourrait être considérablement améliorée. Le cadre général de soutien est contenu dans le Manuel Dufry que vous pouvez trouver sur Dufry Gate (section Informations générales), mais parmi les 32 000 employés de Dufry, tous n'ont pas un accès direct à Dufry Gate. Au cours des prochains mois, l'équipe des RH s'est engagée envers un effort concerté pour convaincre les gestionnaires hiérarchiques de l'importance de discuter des changements de stade de vie avec leurs équipes et partager des informations ainsi que des conseils pertinents pour les soutenir.

Dans le cadre de ses efforts pour aider son personnel existant et devenir un employeur de choix, Dufry s'est également clairement engagée à faciliter des dispositions de travail flexibles au cas par cas, à condition qu'il n'y ait pas d'impact déraisonnable sur le travail, sur d'autres collègues ou sur des clients internes et externes.

Je sais que tous les collègues de l'entreprise accepteront cet engagement. Nous vivons dans une société où les hommes jouent un rôle de plus en plus important dans le partage des responsabilités quotidiennes, mais il n'en reste pas moins que les femmes sont toujours

contraintes de faire face aux pressions de la vie familiale, que ce soit en s'occupant de leurs parents âgés, ou en tant que mère, sœur ou bonne amie, et d'être là pour faire face à toutes sortes de crises inattendues.

Avoir des responsabilités en dehors du travail signifie que les femmes trouvent des moyens efficaces et créatifs de faire face à leur charge de travail – cela ne rend pas les femmes moins ambitieuses. Alors que certaines femmes atteignent un niveau où elles se sentent confortablement installées, d'autres sont déterminées à viser le sommet.

Dufry offre à tous ses employés des opportunités de progresser. L'examen de la gestion de la performance de fin d'année encourage une discussion sur les aspirations de chaque personne et sur le soutien dont nous avons besoin en termes de formation et d'expérience afin de nous aider à atteindre nos objectifs et opportunités d'apprentissage et de développement. Il y a aussi des projets en cours pour développer davantage les talents au sein de Dufry et ceux-ci seront partagés avec vous dans les mois à venir.

Prenons l'exemple d'Isabel Zarza, récemment nommée directrice générale pour l'Afrique - l'une des rares DG de pays, et dans ce cas DG pour l'ensemble d'un continent, et avec un tel défi en plus ! Lisez ci-dessus le parcours d'Isabel chez Dufry.

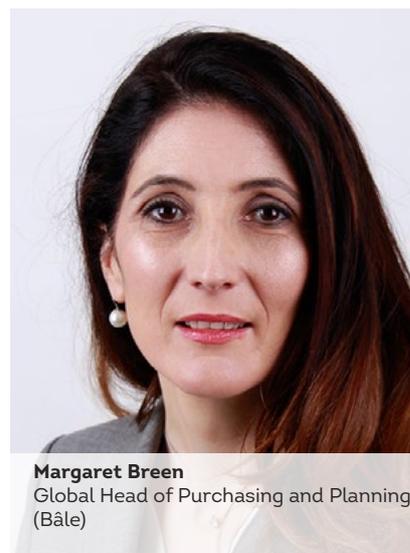
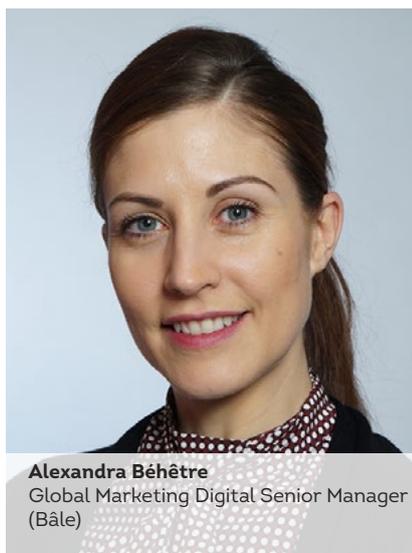
Alors nous, les femmes, faisons-nous partie du problème ? Avons-nous la confiance nécessaire pour postuler à des postes où nous n'allons pas nécessairement cocher toutes les cases, mais où nous pourrions peut-être acquérir cette connaissance une fois nommées ? Avons-nous discuté ouvertement de nos aspirations professionnelles avec nos responsables hiérarchiques ? Avons-nous exploré les exigences de base et demandé quelle formation pourrait être disponible pour nous donner les meilleures chances d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires ?

Quelle est la prochaine étape pour women@dufry ? Des projets sont en cours pour organiser des sessions au siège de Bâle et dans chacun des bureaux divisionnaires, afin de partager avec vous les discussions que nous avons eues et de vous demander comment vous pensez que Dufry peut vous aider à progresser dans votre carrière.

C'est le premier pas en avant et c'en est un véritable. Avec des milliers d'employées, il faudra un certain temps pour comprendre les préoccupations – et les réussites – des femmes à l'échelle de l'entreprise et réfléchir à la façon dont nous pouvons résoudre les problèmes, partager les réussites et les célébrer. Mais c'est un début, et un nouveau départ qui a le soutien de l'équipe de direction de 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 contacter women@dufry.com ou l'une des femmes fantastiques du groupe de pilotage women@dufry. ■**

## Women@Dufry Équipe de direction





**Fabiola de la Cruz Wyck**  
Group Executive & Board  
of Directors Office  
Head (Bâle)



**Manuela Facheris**  
Global Category Management Director  
Luxury, Fashion, Sunglasses, Watches,  
Jewelry and Accessories (Bâle)



**Ana Maria Garcia Menendez**  
Finance and Controlling Director  
(Montevideo)



**Stefanie Manfrass**  
Global Head of Business Controlling  
(Bâle)



**Vanessa Nigro**  
Global Internal Audit, Loss Prevention  
and Enterprise Risk Management  
Director (Bâle)



**Vivianne Nunes**  
Commercial Director Division 4:  
Brazil & Bolivia (Rio de Janeiro)



**Hope Remoundos**  
Executive Vice President, Chief  
Marketing Officer Hudson Group  
(New Jersey)



**Liliana Vidal**  
Deputy General Counsel (Miami)



**Joanna Warne**  
Divisional Commercial Director UK,  
Northern, Central and Eastern Europe  
(Londres)

# Le modèle opérationnel d'entreprise – L'année à venir

Par Fernando Nadal

C'est au début de l'année que les gourous et les visionnaires époussettent leurs boules de cristal pour prédire ce que la nouvelle année apportera ! De la performance macroéconomique au vainqueur de la Coupe du monde de football, il y a toutes sortes de prévisions ici et là.

Cependant, nous n'avons pas besoin d'une boule de cristal pour anticiper ce qui se passera chez Dufry en 2018. Et c'est probablement parce que nous avons une voie très claire à suivre. 2018 sera une année chargée où le changement sera un mot commun à tous les niveaux de l'organisation. C'est l'année où le nouveau modèle opérationnel d'entreprise (BOM) sera entièrement mis en œuvre dans tous les sites des 64 pays où Dufry opère.

Le déploiement du BOM est probablement le changement le plus important jamais entrepris dans l'histoire de Dufry. Les nouveaux processus nous permettront d'être plus efficaces et flexibles, de réagir plus rapidement aux mouvements du marché en évolution et d'éliminer les inefficacités frustrantes.

Essentiellement, c'est la démarche nécessaire pour Dufry, afin de permettre à l'entreprise de maximiser réellement sa position de leader du marché et d'assurer une croissance et un développement continus et solides de l'entreprise.

Après le succès au Mexique et en Suisse - les deux pays qui ont été les premiers à pleinement mettre en œuvre le BOM et à recevoir des certifications (voir Dufry World 25) - et 17 autres pays ayant entamé le processus de mise en œuvre à la fin de l'année dernière, l'année 2018 est marquée dans le calendrier de Dufry comme celle où nous parvenons à devenir véritablement une seule entreprise, avec une façon de penser et d'agir. En d'autres termes, c'est l'année où la façon dont nous gérons nos activités sera la même sur tous les marchés.

Le BOM est la nouvelle façon de travailler de Dufry, déployée à tous les niveaux de l'entreprise : magasins, pays, divisions et monde. Il s'agit d'un mélange des bonnes pratiques de l'entreprise qui vise à améliorer l'efficacité et à rendre notre façon de travailler aussi claire et simple que possible.

Mais comment allons-nous passer à cette nouvelle façon de travailler ? Nous commençons par une phase d'évaluation, au cours de laquelle nous identifions les processus d'une opération particulière qui doivent

être modifiés pour s'aligner sur la façon de travailler de Dufry. Une fois la mise en œuvre des nouveaux processus terminée, un consultant tiers effectue un processus de certification qui vérifie que l'opération soit conforme aux principes du BOM et, si nécessaire, identifie les domaines qui nécessitent une attention particulière et des améliorations. C'est la certification qualité de Dufry.

Bien que la vision de la façon dont Dufry pourrait travailler une fois que le BOM est pleinement opérationnel soit encourageante, elle signifie un changement qui affecte tous les niveaux de l'organisation (monde, division, pays et opérations). Et nous savons que ce n'est pas toujours facile. Les processus et les systèmes informatiques hérités, les façons de travailler et d'exploiter une entreprise, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les organisations et les structures, le rôle des fonctions de support, même la façon dont nous interagissons avec les clients finaux, posent un défi pour les personnes. Cependant, nous avons une excellente équipe de professionnels jouissant d'une expérience dans la gestion du changement, qui aident nos diverses opérations commerciales à toutes les étapes de ce parcours.

Nous sommes également conscients que la communication est importante et que l'objectif est de donner autant d'informations que possible afin de faciliter la transition. Nous avons commencé par créer une série de vidéos pour expliquer ce qui se passe dans les différents domaines de notre activité et comment ce processus de transformation devrait se dérouler.

Nous aimerions profiter de cette occasion pour remercier toutes celles et ceux qui ont contribué à la réussite de ce projet et nous espérons continuer à bénéficier du haut niveau d'engagement et de soutien reçu jusqu'à présent dans l'ensemble de Dufry durant le processus de mise en œuvre.

Enfin, nous voudrions rappeler à toutes et à tous qu'il existe une section très utile dédiée au BOM dans Gate, où vous pouvez accéder à des informations et des modules d'apprentissage à ce sujet. Nous avons également mis en place un compte e-mail, [BOM@dufry.com](mailto:BOM@dufry.com), où vous pouvez envoyer toutes vos questions au sujet du BOM. ■



## Hudson sonne la cloche à la NYSE

**Hudson Ltd. a été introduite avec succès à la New York Stock Exchange (NYSE) lors de son premier jour de bourse le jeudi 1<sup>er</sup> février 2018. Un moment d'émotion pour l'ensemble du groupe Dufry, mais en particulier pour nos collègues nord-américains.**

Le 1<sup>er</sup> février 2018, Dufry a engagé avec succès les activités nord-américaines (Division 5) en tant que nouvelle société publique sous le nom de Hudson Ltd. à la Bourse de New York. L'inscription de Hudson Ltd. aura un impact positif sur notre capacité à poursuivre et à ouvrir de nouvelles opportunités commerciales, tant en Amérique du Nord que dans d'autres divisions à travers le monde.

Les images de cet événement marquant racontent encore mieux l'histoire ; profitez de moments très émouvants à l'occasion de la « sonnerie de la cloche » pour ouvrir le marché NYSE le premier jour des transactions. ■





De gauche à droite : Julián Díaz, PDG de Dufry ; Roger Fordyce, Chef des Services Corporatifs Vice-Président de Hudson ; James Cohen ; Conseil d'Administration de Hudson ; Andrés Holzer Neumann Vice-Président Conseil d'Administration de Dufry ; Pascal Ducloux, Directeur Juridique Groupe ; Joseph DiDomizio, PDG de Hudson Group ; Joaquin Moya-Angeler Cabrera ; Conseil d'Administration de Dufry et Hudson ; Juan Carlos Torres Carretero, Président du Conseil d'Administration de Dufry et Hudson ; Mario DiDomizio ; Fondateur de Hudson ; Hope Remoundos ; Vice-président Exécutif, Directeur Marketing de Hudson ; Adrian Bartella, Directeur Financier de Hudson et Brian Quinn ; Chef des Services Corporatifs Vice-Président Exécutif de Hudson.



De gauche à droite : Thomas Farley, Président de la Bourse de New York ; Joseph DiDomizio, PDG de Hudson Group et Juan Carlos Torres Carretero, Président du Conseil d'Administration du Groupe Hudson and Dufry.





De gauche à droite : Andrés Holzer Neumann Vice-Président Conseil d'Administration de Dufry ; James Cohen ; Conseil d'Administration de Hudson ; Joseph DiDomizio, PDG de Hudson Group ; Juan Carlos Torres Carretero, Président du Conseil d'Administration de Dufry et Hudson ; Mario DiDomizio ; Fondateur de Hudson et Julián Díaz, PDG de Dufry.



Juan Carlos Torres Carretero, Président Conseil d'Administration du Groupe Hudson and Dufry.



Joseph DiDomizio, PDG de Hudson Group devant la Bourse de New York.





De gauche à droite : Sandro Del Carlo, Chef du Middle Office de la Trésorerie Monde de Dufry ; Chiara Ciraldo, Ernst & Young, Lidice Bartella et Adrian Bartella, Directeur Financier du Groupe Hudson.

## Mur de la renommée



**Heraldo Bellini**  
Département des  
Finances  
Madrid (Espagne)

Pendant la période de Noël, le bureau de Madrid recueille régulièrement des fonds pour la Fundación Aladina, une organisation caritative qui fournit une aide psychologique, affective et matérielle à de nombreux enfants, adolescents et familles qui sont hospitalisés ou souffrent de maladies graves. L'une des activités les plus populaires au bureau est la grande tombola pour un voyage pour deux à New York que nous finançons à l'aide des « Avios » (points en miles) cumulés au cours de l'année. Lorsque Heraldo Bellini a acheté l'un de ces billets pour participer à la tombola, il pensait probablement plus à apporter une contribution positive qu'autre chose. Il ne s'attendait certainement pas à être le vainqueur et nous ne nous attendions pas à la suite, quand Heraldo nous demanda de donner son prix à la « Fundación Aladina », qui l'utilisera pour payer des billets d'avion pour ses camps d'été.

Heraldo ne pourra peut-être pas profiter d'un hot-dog en se promenant dans Central Park cette année, mais la prochaine fois qu'il passera devant le parc du Retiro à Madrid et verra l'hôpital pour enfants, il aura la satisfaction de savoir qu'il a fait quelque chose grâce à son généreux don. Un geste « WorldClass », cher Heraldo !



**Jérémy Hernández**  
Assistant Commercial  
Mode  
Aéroport Nice Côte  
d'Azur (France)

Notre personnel de l'aéroport de Nice est vraiment hors normes ! Ils ont tout donné quand ils ont relevé le défi lancé par « Zilli », la marque française de luxe pour hommes, lancée récemment dans notre magasin. L'objectif simple mais exigeant était que notre personnel conclue une vente de produits Zilli à un client d'une valeur supérieure à 10 000 euros ! Jérémy, avec le soutien de Marc, son collègue du service client, l'a fait en plaçant juste trois chemises, un porte-document et une cravate sur une seule vente.

Jérémy a reçu en récompense l'une des ceintures Zilli magnifiquement réalisées et c'est un bel exemple pour nous tous de ce qui peut être accompli lorsque vous vous sentez motivé et passionné par votre poste et les produits que vous vendez. Bravo Jérémy !



**Bilal Akil**  
Superviseur d'Entrepôt  
Aéroport de Stockholm  
Arlanda (Suède)

Bilal donne l'impression que tout est possible ! Il est probablement le principal résolveur de problèmes de l'aéroport d'Arlanda ! Il affronte chaque nouveau défi avec une positivité extraordinaire et toujours un grand sens de l'humour. Il a un œil pour ce qui doit être fait exactement et a souvent une longueur d'avance, ce qui en fait un excellent modèle ! Et ce n'est pas seulement Dufry qui reconnaît le dévouement de Bilal. Il est également l'un des lauréats des « Prix de la Vente et du Service 2017 » de l'aéroport d'Arlanda (Meilleur Employé dans les Coulisses).

Bilal figure également sur notre Mur de la renommée Dufry pour l'une de ses passions : le handball. Lui et son collègue d'entrepôt, Jad Badra, ont tous deux joué au handball dans l'équipe nationale libanaise et au « Al Sadd Club ». Ils ont été champions d'Asie à deux reprises et qualifiés pour la Coupe du Monde à trois reprises en 2008, 2009 et 2010 ! Ils ont terminé dans le top 3 des meilleures équipes du monde. Des réalisations incroyables et nous sommes fiers d'avoir des athlètes aussi qualifiés au sein de notre équipe !



**Wesley Morgan**  
Superviseur  
Aéroport International  
de Denver (États-Unis)

Wesley s'est avéré être le « meilleur ami du voyageur » pour une petite fille nommée Rylee lors de son voyage passant par l'aéroport de Denver. Rylee rentrait chez elle après avoir rendu visite à son père et malheureusement, pendant son escale, elle a laissé sa « poupée de papa » à l'aéroport de Denver où Wesley l'a trouvée. Il savait que cela devait être important pour cette petite fille et a utilisé les réseaux sociaux pour la trouver – et il l'a fait ! Wesley a ensuite pris la « poupée de papa » dans tous les principaux lieux touristiques de Denver et a pris des photos. La « poupée de papa » a ensuite été retournée à Rylee avec quelques souvenirs de Denver, des photos de l'aventure et une lettre du personnel de Denver. Un bel exemple d'effort supplémentaire et de véritable différence pour nos clients – bravo Wesley !

## Mur de la renommée



**Menşure Ertürk**  
Acheteuse Mode et Luxe  
Antalya (Turquie)

Nous faisons tous ce que nous pouvons pour essayer de faire de notre monde un meilleur endroit, mais il y a des gens qui font des efforts supplémentaires pour que cela se produise vraiment et Menşure est certainement l'une de ces personnes. Elle travaille à temps plein dans notre équipe d'achat en tant qu'acheteuse et elle gère également un projet caritatif en même temps.

Menşure a toujours été une personne serviable, mais elle voulait aider davantage de gens. Pour ce faire, elle a commencé à produire et à vendre des produits biologiques faits maison à travers Instagram et, grâce aux revenus qu'elle tire de la vente de ces produits, elle aide de plus en plus de gens chaque jour.

Avec ses plus de 34 900 suiveurs, Menşure nomme l'organisme de charité qu'elle va aider chaque semaine et ses suiveurs la soutiennent, aidant l'organisme de charité non seulement à recueillir des fonds, mais aussi à gagner en visibilité. Nous sommes très heureux et fiers d'avoir des gens comme vous dans l'équipe Dufry, chère Menşure !



**Kenneth Pham**  
Personnel d'Entrepôt  
Aéroport de Göteborg  
Landvetter (Suède)

Il fait en sorte que tous nos clients se sentent particuliers et quittent le magasin avec un sourire sur le visage. Avec sa merveilleuse énergie et sa rapidité de

travail, la tâche n'est pas seulement faite rapidement, mais aussi très soigneusement. Kenneth a un œil pour ce qui est nécessaire dans les situations les plus mouvementées et propose des idées, des suggestions et de l'aide quand et où il le peut. Kenneth est un collègue heureux et positif dont la bonne humeur est contagieuse pour tout le monde. Travaillant dur et n'ayant pas peur de s'impliquer et d'aider là où il faut de l'aide, Kenneth est l'un des finalistes bien mérités des « Prix de la Vente et du Service 2017 » de l'aéroport de Göteborg Landvetter.

**Åsa Olofsson**  
Conseillère des Ventes  
Aéroport de Göteborg  
Landvetter, Suède



Grâce à son large éventail de compétences et sa maîtrise de plusieurs langues, Åsa est devenue une brillante conseillère commerciale. Peu importe qu'il soit cinq heures du matin ou neuf heures du soir, elle est toujours prête à donner le meilleur service et à conseiller nos clients.

Åsa peut améliorer l'humeur de n'importe qui et la façon dont elle gère les clients est inspirante. Elle est engagée et bien informée dans tous les domaines du magasin et contribue grandement aux excellents résultats mensuels du magasin. Son ambition de s'améliorer et d'apprendre de nouvelles choses est une inspiration pour nous tous et sa loyauté et son engagement envers son travail et ses collègues sont des objectifs que nous devrions tous viser. C'est cette attitude qui a permis à Åsa de remporter un prix bien mérité lors des « Prix de la Vente et du Service 2017 » de l'aéroport de Göteborg Landvetter. Félicitations à Åsa pour cette excellente réussite !



## Citoyen corporatif

**Dufry a récemment publié son rapport annuel 2017 avec une section étendue sur le développement durable. Préparé conformément aux normes internationales, nous donnons maintenant un aperçu plus détaillé du développement durable.**

**Par Jorge Muñiz**

Que fait Dufry pour mesurer et réduire son impact sur le monde ? Comment pouvons-nous nous assurer d'agir avec honnêteté et intégrité à tout moment ? Comment rendons-nous à la société ? Quels sont les domaines de préoccupation critiques pour Dufry et ses parties prenantes ?

Avec la publication du rapport annuel de Dufry pour l'exercice 2017, nous commençons à partager publiquement notre vision, nos objectifs et notre approche de ce sujet et de bien d'autres. Cet exercice sert à construire notre réputation externe, mais il est également utile d'un point de vue interne, car l'analyse qui va dans la création de ce rapport aide Dufry à déterminer les processus et les pratiques avec un potentiel d'amélioration supplémentaire.

### **Global Reporting Initiative**

Pour la préparation du rapport de développement durable, nous avons suivi les directives internationales établies par une organisation internationale indépendante appelée Global Reporting Initiative (GRI). La tâche principale de la GRI est de créer un

langage commun pour les organisations et les parties prenantes, avec lequel les impacts économiques, environnementaux et sociaux des organisations peuvent être évalués, compris et communiqués. En utilisant la même norme – quelle que soit la taille, le marché ou le secteur d'activité d'une entreprise – la GRI améliore la comparabilité et la qualité de l'information à l'échelle mondiale, ce qui permet une transparence et une responsabilité accrues.

### **Mode d'emploi**

Il y a deux éléments capitaux dans le rapport sur le développement durable. Le premier est la matrice de matérialité que vous trouverez dans les premières pages de la section développement durable du rapport annuel (disponible sur notre site Web [www.dufry.com](http://www.dufry.com)). Déjà publiée il y a un an dans le rapport annuel 2016, c'est le fondement de notre rapport sur le développement durable. C'est le résultat d'une analyse approfondie de nos activités, de nos impacts et de nos préoccupations ainsi que de leur importance pour nous et nos parties prenantes – un groupe qui comprend des employés, des

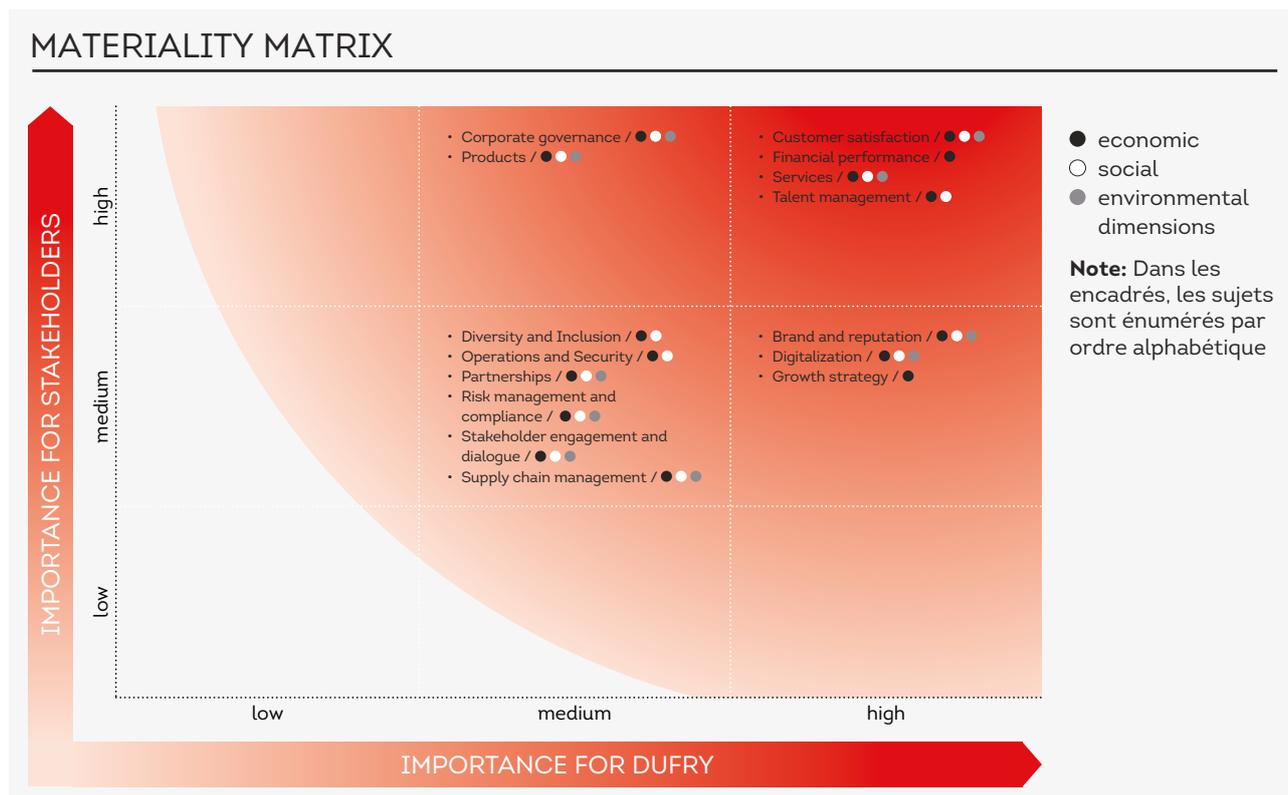
partenaires aéroportuaires, des fournisseurs, des sociétés, des autorités publiques, etc.

Sur la base de cette contribution, nous avons identifié les domaines dans lesquels Dufry devrait rendre compte – représentés par les points de la matrice présentés sur l'image – qui sont regroupés sous trois dimensions : économique, sociale et environnementale.

### Pourquoi est-ce important ?

Le rapport sur le développement durable apporte un certain nombre d'avantages, à la fois internes et externes.

D'un point de vue interne, il permet à Dufry d'avoir une meilleure compréhension des risques et des opportunités et de comparer nos performances en interne ainsi qu'entre d'autres entreprises et secteurs. Essentiel-



La deuxième référence dans le rapport est l'index de la GRI disponible dans la section développement durable de notre site Web ([www.dufry.com/en/company/sustainability-dufry](http://www.dufry.com/en/company/sustainability-dufry)). Il s'agit essentiellement de la liste d'indicateurs établie par la GRI pour chacun des sujets sélectionnés dans l'évaluation de la matérialité. Les indicateurs sont les mêmes pour toute entreprise dans le monde pour laquelle un certain sujet est pertinent.

Cet index est une sorte de boussole qui permet au lecteur d'avoir une compréhension complète de ce que nous faisons et où trouver l'information dans le rapport annuel et la section développement durable de notre site Web. De même, cet index est ce que les analystes utilisent pour suivre des informations qui les aident à mieux comprendre comment Dufry interagit avec les parties prenantes et ses principaux objectifs du point de vue du développement durable.

lement, il s'agit d'un exercice d'auto-évaluation systématique qui nous permet de planifier et de réaliser des améliorations dans les années à venir.

Du point de vue des employés, il nous aide à comprendre notre portée et notre impact au sein de la société. Oui, nous sommes ici pour gagner de l'argent et être rentables. Mais notre activité a des conséquences économiques, sociales et environnementales et il est plus facile de comprendre leur étendue avec les informations fournies dans le rapport.

Extérieurement, il ne fait aucun doute que le rapport sur le développement durable a un effet important sur la réputation, tant auprès de nos clients en fidélisant la marque qu'envers les investisseurs qui prennent de plus en plus en compte les sujets RSE et les rapports lorsqu'ils prennent leurs décisions d'investissement. Et surtout, cela permet aux parties prenantes externes – marques, partenaires aéroportuaires, gouvernements, investisseurs, etc. – de mieux comprendre Dufry et ses vraies valeurs. ■



## Un magasin nouvelle génération fascinant à l'aéroport de Cancun

Dufry présente pour la première fois en Amérique latine son magasin de nouvelle génération, un concept de vente au détail mettant en vedette l'utilisation étendue et novatrice d'applications numériques visant à améliorer la communication des passagers et à stimuler les ventes.

Le nouveau magasin, situé dans le nouveau Terminal 4 de l'aéroport international de Cancún au Mexique, couvre un espace de vente de près de 1 900 m<sup>2</sup> et ravira les passagers avec une expérience d'achat plus personnalisée grâce à une communication numérique.

Les tablettes et les nouveaux équipements d'écrans numériques permettront une plus grande flexibilité de la communication avec les clients et pourront être adaptés aux différentes nationalités en fonction des vols d'arrivée et de départ. Le nouveau concept de magasin présente un degré élevé de personnalisation avec des ressources audio et vidéo entièrement intégrées. À titre d'exemple, jusqu'à six marques auront la possibilité de diffuser leurs propres messages et contenus dans le magasin, à l'aide des écrans numériques, pendant trente secondes chacun. ■