

# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE  
MAGAZINE**  
ÉDITION 30  
Mars 2019



 La nouvelle organisation de Dufry **16**

 Entretien avec Roger Fordyce **6**

 L'esprit des lieux **12**

# Des résultats résilients dans un environnement difficile

Malgré les conditions difficiles que nous avons rencontrées sur certains de nos principaux marchés, notre chiffre d'affaires a augmenté de 3,7 % en 2018 pour atteindre 8 684,9 millions de CHF, dont une croissance organique de 2,7 %. Notre flux de trésorerie disponible a augmenté de 32,1 % pour atteindre 617,1 millions de CHF, marquant ainsi un nouveau record. Alors que nous avons enregistré une bonne croissance organique dans presque tous les sites et une croissance mondiale de 5,5 % au premier semestre, nous avons enregistré une décélération au second semestre 2018 sur certains de nos marchés clés, notamment en Amérique du Sud et en Espagne. À l'inverse, nous avons connu de bonnes performances sur un nombre important d'autres marchés, avec une forte croissance en Turquie et dans la plupart des marchés du Moyen-Orient, d'Asie et d'Australie, ainsi qu'en Amérique du Nord, affichant un développement très robuste. Dans l'ensemble, 2018 a confirmé une fois de plus que la diversification géographique contribuait à atténuer les risques liés à des facteurs externes. La marge brute s'est améliorée de 40 points de base, ce qui est dû en partie à un effet de mixité et principalement à la renégociation des conditions générales avec les fournisseurs locaux, soutenue par une accélération de plusieurs initiatives de plan de marque, entraînant soit de meilleures modalités ou une rémunération plus élevée de la part des fournisseurs. Le résultat opérationnel (BAIIA) a augmenté de 3,3 % pour atteindre 1 040,3 millions de CHF, équivalent à une marge de



BAIIA de 12,0 %. Notre bénéfice net a également progressé considérablement de 22,1 % pour atteindre 135,4 millions de CHF.

## Nouvelle organisation : Orientation client totale

Suite à la transformation complète de la société après les 14 acquisitions et la mise en place du BOM, la nouvelle organisation annoncée au début de l'année vise à rapprocher notre société du marché, en nous concentrant plus que jamais sur nos clients. En intégrant davantage les fonctions des divisions et du siège et en combinant nos anciennes divisions Europe du Sud et Afrique avec le Royaume-Uni et l'Europe centrale dans la nouvelle entité « Europe et Afrique », nous souhaitons répondre plus rapidement aux besoins des clients et accroître notre flexibilité pour mieux réagir à l'environnement dynamique, avec l'objectif ultime d'accélérer la croissance organique. Lisez le récit complet et les détails sur les trois piliers : dynamiser la croissance, accélérer le numérique et E-Motion, améliorer la durabilité de l'entreprise.

## Une année riche en réalisations opérationnelles

En examinant le contenu de ce numéro de Dufry World et en analysant l'exercice écoulé, il est manifestement évident que 2018 a vu de nombreux projets opérationnels aboutir ou considérablement accélérés. Avant tout, nous avons achevé à temps la mise en œuvre du BOM, ce qui a permis de mettre en place une méthode de travail alignée utilisant les mêmes processus, procédures et outils. Et nous allons également voir les gains d'efficacité attendus avoir un impact positif sur notre rentabilité. Deuxièmement, en tant que sous-élément du BOM, nous avons mis en œuvre avec succès l'initiative ONEDUFY qui, en plus de l'alignement « axé sur l'organisation et les processus », offre aux employés de Dufry les mêmes valeurs et attitudes

que celles de la société. Troisièmement, nous avons fait un grand pas en avant dans le déploiement de notre stratégie numérique en ajoutant 3 magasins de nouvelle génération, en lançant les tablettes de vente sur 60 sites, en offrant des services Reserve & Collect dans 153 emplacements et en élargissant la portée de RED by Dufry à plus de 200 endroits. Quatrièmement, nous avons déployé des efforts considérables pour améliorer notre profil de cybersécurité en mettant en œuvre de nouvelles règles et réglementations et en nous formant de manière approfondie afin d'améliorer la compréhension de la cybersécurité. Cinquièmement, nous avons encore renforcé notre engagement en matière de développement durable, tant du point de vue externe que du point de vue interne. Dans ce contexte, nous avons finalisé notre Code de Conduite des Fournisseurs Dufry et commencé à le partager avec nos principaux fournisseurs, obtenant un taux de réponse de 82 % et la reconnaissance correspondante. Il s'agit d'un résultat encourageant et nous avons déjà lancé une deuxième vague à exécuter au cours de l'année 2019. De plus, nous avons obtenu la certification d'Égalité Salariale en Suisse, ce qui souligne une fois de plus notre engagement continu envers les

employés. Enfin, nous avons étendu la portée de notre système de gestion des RH Dufry Connect, qui non seulement fournit de nombreux services aux employés, mais regroupe désormais près de 26 000 employés dans la même base de données, fournissant ainsi une précieuse connectivité et une source d'informations à travers toute la population de la famille Dufry.

## Expansion dans de nombreux canaux différents

En regardant les actualités de notre division, je suis très heureux de voir comment notre stratégie de diversification par zones géographiques et par canaux devient une réalité. En 2018, nous avons franchi des étapes importantes à cet égard, en remportant les contrats et en ouvrant les magasins duty-free de la gare de trains à grande vitesse MTR de Hong Kong, en lançant l'opération en centre-ville de Genting Highlands à Kuala Lumpur et en ajoutant 16 navires à notre portefeuille de navires de croisière et ferries, avec d'importants contrats avec Holland America Line, Carnival Cruise Lines et P&O Ferries. Au total, nous naviguons désormais sur 32 navires. Cela s'ajoute à plusieurs nouveaux magasins dans des aéroports du monde entier. ■

## HQ | D1 Dufry obtient une certification de salaire égal en Suisse

Début 2019, Dufry a obtenu la certification d'ÉGALITÉ SALARIALE en Suisse. Cette certification est une étape importante dans le développement futur de la durabilité de l'entreprise et témoigne de l'engagement en faveur d'une structure de récompense juste et impartiale, qui permette aux employé(e)s de se développer et de prospérer dans leur carrière. Le sujet de l'égalité salariale reçoit un soutien sans précédent de la société. L'égalité salariale est plus que jamais un enjeu professionnel, culturel et social pertinent. Le processus de certification s'est déroulé en trois étapes : évaluation statistique, audits sur site et entretiens avec des personnes et des groupes d'experts. Toutes les phases du processus de certification ont été réalisées au siège de Bâle et dans les opérations de l'aéroport de Zurich. Par conséquent, Dufry a été en mesure de démontrer comment les systèmes de gestion, les politiques RH et les processus intègrent les dimensions de l'égalité salariale. ■

Division News **3, 7, 9, 11, 17**

Employés **6, 8, 10**

WorldClass **12, 18**

Événement **16**

Coup du coeur **20**

### Impression

Éditeur : DUFY AG, Brunniggässlein 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 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.dufry.com  
dufry.com

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.

## D3 Un contrat de dix ans au meilleur aéroport des États-Unis

Hudson a remporté de nouveaux contrats à l'aéroport international d'Indianapolis, en introduisant des marques nationales passionnantes et des concepts de vente au détail uniques. Le contrat de dix ans, qui fait partie du programme de rénovation des concessions de l'aéroport, comprend 9 magasins et environ 835 m<sup>2</sup> d'espaces commerciaux, afin de mieux servir près de 9 millions de personnes transitant chaque année par l'aéroport international d'Indianapolis. La combinaison gagnante comprend une large sélection de marques de commodité, de détaillants de luxe et de spécialités bien connus, tels que FAO Schwarz, Hudson, Ink, Tech on the Go, Tumi, Vineyard Vines, ainsi que des concepts locaux sur mesure, tels que Hoosier Crossing et Pitstop by Hudson. Condé Nast Traveler a désigné en 2018 l'aéroport international d'Indianapolis comme étant le meilleur aéroport des États-Unis pour la cinquième année consécutive. ■

## D1 | D4 Premiers magasins de la Maison Christian Dior en Europe et aux Amériques

Dufry et Dior ont lancé les premiers magasins de la Maison Christian Dior (MCD) dans le travel retail en Europe et aux Amériques. Le magasin MCD d'Europe est situé au terminal 5 de l'aéroport de Londres Heathrow et le magasin MCD des Amériques au terminal 3 de l'aéroport international de São Paulo. Les deux magasins MCD ont été ouverts en décembre 2018 et offrent une nouvelle façon de présenter les produits CD, après avoir été soigneusement conçus pour héberger le nouvel univers Dior.



La boutique attrayante MCD de l'aéroport international de São Paulo T3 avec son studio pour les lèvres offrant une grande variété de couleurs.

Tout est fait pour être senti, expérimenté, aimé et partagé. Les magasins luxueux et lumineux offrant une grande variété de produits, tels que des parfums, du ma-

quillage, des soins de la peau, des bougies, des savons et des foulards en soie à parfumer. Des services exclusifs et de nouveaux produits issus de différents univers Dior sont proposés dans une atmosphère accueillante. Une exclusivité est offerte aux voyageuses avec des palettes de maquillage et des ensembles de soin de la peau uniques, aux côtés de parfums réputés de la marque tels que J'Adore et Miss Dior. Les magasins proposent également le nouvel ajout à la gamme de parfums, « Joy », créé par François Demachy, le parfumeur Parfums Christian Dior. Occupant une place centrale dans le magasin, les produits de maquillage sont présentés dans des couleurs variées et sur des présentoirs spéciaux, comme un studio à lèvres, captivant et attirant les clientes en proposant une grande variété unique de couleurs et de rouges à lèvres. ■

## D3 Contrat de huit ans à l'aéroport international de Salt Lake City

Le groupe Hudson s'est vu attribuer quatre unités de vente au détail à l'aéroport international de Salt Lake City. Ce contrat d'une durée de huit ans, qui fait partie du programme de réaménagement de l'aéroport, comprend 13 magasins et étend la présence du groupe Hudson de 557 m<sup>2</sup> à SLC, doublant quasiment l'empreinte actuelle de Hudson à l'aéroport. Les clients se verront offrir un large choix de marques renommées de commodités de voyage, de marques de luxe et duty-free, notamment Hudson, Tech on the Go, Coach, Frye, Something Silver, M·A·C, Tumi et Dufry Duty Free, ainsi que des concepts locaux sur mesure, notamment Land Speed Depot by Hudson, Central Pointe Market, Salt Lake Tribune et Utah! ■

## D1 15 000 heures de ONEDUFRY

Faire connaître ONEDUFRY nécessite un dévouement total et du temps. Le temps consacré par l'équipe Apprentissage & Développement (A&D) de la division 2 à assurer à tous, de Cardiff à Zurich et de Helsinki à Jersey, de se familiariser avec ce processus de transformation globale de Dufry, représente environ 15 000 heures. Le parcours a commencé l'année dernière le 23 avril, lorsque l'équipe formée de Sara Butler, Mila Burazor, Dan Shefford et Spencer Kirkwood a tenu une première séance avec 27 délégués des opérations britanniques et suisses, tous désireux de savoir en quoi consistait ce programme ONEDUFRY mystérieux. Depuis cette première séance de trois jours, riche en conversations et en idées fascinantes, chacun a quitté le « siège » de ONEDUFRY avec des plans d'action et la tête pleine

d'idées nouvelles et passionnantes, prêt à faire passer le mot et pleinement engagé dans le déploiement de ONEDUFRY sur son site. Sept mois plus tard, 555 Store Leaders, 167 Office Leaders, 4 728 employés et 7 experts ONEDUFRY répartis sur 48 sites font partie de la communauté ONEDUFRY de la division 2, un nombre qui ne cesse de croître à mesure que les informations sont transmises. L'équipe A&D n'a pas seulement franchi la ligne de front en termes de chiffres, mais elle a également poussé ONEDUFRY dans l'ensemble de la Division à provoquer le changement de culture dans chacun des pays. Cela n'est cependant que la première partie du parcours et le travail continue. L'équipe d'origine, avec Sharon Cookson, Ylva Karlsson et Minna Pulla, continue d'organiser des réunions de suivi avec les équipes afin de bien comprendre les principes et domaines clés du programme – et travaille actuellement à la rédaction de messages courts et d'autres outils tactiques pour intégrer encore plus le message. Un travail WorldClass ! ■

## D1 Tournées de produits en Espagne

La saison estivale approche et les marques commencent à mettre en œuvre leurs plans pour bien démarrer la saison. Les tournées sont des événements clés pour les marques. Elles les aident à faire en sorte que les nouveautés et les nouveaux produits soient partagés avec nos équipes de vente et leur permettent de mieux comprendre et soutenir leurs produits. Dans cette optique, des distributeurs de spiritueux se rendent en haute saison (été) dans les aéroports les plus fréquentés d'Espagne, notamment Malaga, Alicante, Grande Canarie, Madrid et Barcelone. En proposant des dégustations et en présentant des nouveautés, les marques parviennent à fournir suffisamment de « munitions de vente » à notre personnel, qui à son tour apprend de nouvelles fonctionnalités et des détails sur les produits afin de faciliter la vente aux clients. De la compréhension des origines du produit à une variété d'appariements suggérés ou de combinaisons de cocktails, tous ces éléments permettent de créer de véritables ambassadeurs de la marque parmi notre personnel. La cerise sur le gâteau est un concours qui suit.



Dégustation de spiritueux pour les Sales Associates à l'aéroport de Malaga.

L'objectif ambitieux d'augmentation des ventes à deux chiffres fixé par les marques est lié à la récompense de voyages pour découvrir les origines du produit : de l'Islande pour Martin Miller Gin à Sorrento en Italie, où les heureux gagnants peuvent se rendre dans le berceau du célèbre Limoncello. ■

## D1 Espagne – Le gagnant prend tout !

Le tennisman Rafael Nadal, le pilote de Formule 1 Fernando Alonso ou les motards Marc Marquez ou Jorge Lorenzo ont tous en commun autre chose que leur passeport espagnol : leur gène de la compétition !



L'équipe de l'aéroport de Barcelone a reçu des prix pour sa réussite dans la compétition.

Ce n'est pas un cliché, mais les Espagnols sont compétitifs par nature. C'est dans cet esprit que l'Espagne a mené à bien un test sur les aéroports d'Alicante, de Barcelone T2, de Bilbao, de Las Palmas et de Málaga. Grâce à une mécanique très simple, chaque aéroport participant reçoit des points en fonction de ses performances par rapport aux ICP (augmentation des ventes par rapport à l'année précédente) pour les ventes totales de l'aéroport et par catégories, ce qui inclut également les ventes réalisées par les membres de RED by Dufry. Barcelone, suivi de près par Malaga, a été l'aéroport lauréat dans cette compétition difficile et tous les membres de l'opération ont reçu des prix. Cependant, dans la plupart des cas, ce n'est pas le prix du concours qui a encouragé notre personnel des ventes à réussir. Ils ont été stimulés par la compétition elle-même et par la possibilité de voir comment ils se situaient par rapport à leurs pairs de manière objective, saine et compétitive ! Les résultats du test sont en cours d'évaluation et la compétition devrait s'étendre à davantage d'opérations en Espagne. Cette compétition fait partie de plusieurs initiatives incluses dans un programme pilote mené par l'Espagne dans les aéroports susmentionnés. L'objectif du programme pilote est très simple et vise principalement à aborder les opérations aéroportuaires de manière innovante, ce qui se traduira par une augmentation des dépenses par passager. Le programme est le fruit de la coopération entre Dufry et le propriétaire de l'aéroport et les premiers résultats sont encourageants. ■

# Rester pertinent et développer la confiance

Par Kristen M. Clonan

**L'histoire de Hudson est une histoire de succès. Ce qui a commencé en 1926 en tant que petite entreprise de distribution de magazines dans le comté de Hudson, dans le New Jersey, est aujourd'hui l'un des détaillants de voyage les plus importants et les plus reconnus au monde. Aux États-Unis et au Canada seulement, Hudson exploite plus de 1 000 magasins duty-paid et duty-free sur 87 sites et sert chaque jour plus de 300 000 voyageurs. Récemment nommé CEO de Hudson, Roger Fordyce relève le défi de poursuivre cette histoire à succès. Ce New-Yorkais, passionné par les aliments réconfortants et jouant au golf avec ses amis, va nous guider à travers les principaux projets de la société pour l'avenir.**

**Qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre nouveau rôle de CEO ? Quel est votre sentiment en prenant le relais des DiDomizio ?**

En tant que CEO, je suis convaincu que je vais faire face à de nombreux nouveaux défis au quotidien. Heureusement, je suis reconnaissant de travailler avec une équipe très expérimentée et talentueuse, une équipe qui a guidé le Groupe Hudson au cours des 30 dernières années.

La force de notre société réside dans notre personnel – et je ne pourrais pas être plus fier de nos dirigeants et de notre personnel. J'ai eu le privilège de travailler côte à côte avec Joe et Mario DiDomizio pendant respectivement 26 et 30 ans, et je suis fier des réalisations de notre équipe au cours de cette période.

**Pouvons-nous nous attendre à des changements chez Hudson ?**

La stratégie de croissance de la société reste la même :

- 1) Poursuivre la croissance organique des activités de travel retail aux États-Unis et au Canada grâce à l'innovation et à de nouveaux contrats
- 2) Poursuivre la croissance des aliments et boissons de manière organique en élargissant le portefeuille de marques et en remportant de nouveaux contrats, tout en explorant les possibilités de fusions et acquisitions susceptibles d'accélérer cette croissance
- 3) Continuer à explorer et à évaluer les grands changements dans la technologie numérique afin d'identifier les éléments susceptibles d'améliorer la composante expérientielle de nos magasins et d'accroître la génération de revenus.



Roger Fordyce, le nouveau CEO du Groupe Hudson.

**Qu'est-ce qui fait d'Hudson une marque si emblématique dans le secteur du travel retail – en particulier aux États-Unis, mais pas seulement ?**

Pendant plus de 30 ans, nous avons travaillé dur pour créer une culture de dévouement et de service pour la

marque Hudson et au-delà. Nous avons toujours livré des magasins de qualité et un service clientèle de qualité. Nous avons même adapté le design de nos magasins en écoutant nos clients et en surveillant leurs comportements d'achat. Cela nous a permis d'innover et d'améliorer les éléments expérientiels de nos magasins afin d'accroître nos recettes. Nous avons également fourni un vaste portefeuille inégalé de produits dans le secteur des accessoires de voyage et des commodités. Grâce à ces éléments clés, nous sommes restés pertinents et avons développé une relation de confiance avec nos principaux mandants : nos propriétaires et nos clients.

**Hudson est plus que jamais une entreprise mondiale. Quels sont les projets de Hudson pour l'avenir ?**

Plus important encore, notre objectif est de rester en phase avec les besoins et les demandes du voyageur en ce qui concerne le modèle commercial de commodité. La technologie numérique joue un rôle essentiel à cet égard, tandis que nous continuons d'examiner d'autres options dans les domaines des options de paiement, des éléments expérientiels, des sources de revenus et de l'innovation globale des services.

**Lors de l'introduction en bourse de Hudson il y a plus d'un an, l'une des intentions était de remporter davantage de contrats de concessionnaire principal, à l'instar du contrat aéroportuaire de Chicago Midway Int. remporté en 2017. La société a-t-elle fait des progrès à cet égard ?**

Le modèle de concessionnaire principal reste l'un des nombreux modèles commerciaux que nous continuons de rechercher et d'examiner. Le fait de disposer des capacités et de l'expérience nécessaires pour opérer dans un large éventail de structures commerciales offre la meilleure opportunité de croissance continue.

**2016 et 2017 ont enregistré des taux de croissance des ventes des livres imprimés. Les livres papier sont-ils « de retour pour de bon » après quelques années où les livres électroniques étaient rois ?**

Dans l'ensemble, en tant que l'un des plus grands libraires d'Amérique du Nord, nous savons d'ores et déjà que des liens se nouent au moyen de livres de qualité. Un bon livre ouvre la porte à un autre monde – et tout comme prendre un vol pour votre prochaine destination – un bon livre vous transporte dans une nouvelle expérience.

Les ventes de livres imprimés indiquent une pente positive, principalement en raison de la croissance du nombre de titres non romanesques pour adultes. Et ceci est également vrai pour l'industrie. Selon The NPD Group, par exemple, le volume des ventes du secteur de la vente de livres au premier semestre 2018 a augmenté de 2 % par rapport à l'année précédente, pour atteindre 317 millions d'unités. Constatant ce changement dans l'industrie, Hudson a réexaminé Hudson Booksellers et développé un nouveau concept de librairie, Ink. Dans

nos magasins Ink et autres librairies, nous sélectionnons manuellement les meilleurs livres pour représenter les titres auxquels nos libraires et nos clients sont le plus profondément attachés.

Ink est devenu l'un de nos concepts de spécialité les plus performants aux États-Unis, associant une sélection personnalisée de livres imprimés à une sélection éclectique de cadeaux uniques, de musique (vinyle) et d'accessoires de voyage. Et plus localement, nous avons collaboré dans plusieurs villes avec des libraires locaux afin de créer un « Sens du lieu » aussi fort que les aéroports recherchent une plus grande inclusion locale. ■

## EN UNE MINUTE :

- Un plat : Les « aliments réconfortants », toute forme de nourriture réconfortante comme un sandwich au fromage grillé ou des frites ! J'ai tendance à manger aussi sain que possible la plupart du temps, alors quand il y a une occasion de savourer quelque chose de simple et de bon, je le considère comme un luxe !
- Un livre : En tant que lecteur assidu, il est difficile de choisir un seul livre. « 11/23/63 », un roman de Stephen King publié il y a quelques années, est l'un des livres les plus mémorables que j'aie lus ces dernières années. Un tournant unique dans l'histoire de l'assassinat de John F. Kennedy, New York City. Bien que je sois né et que j'aie grandi dans la banlieue de New York, je suis toujours épris de tout ce que cette ville a à offrir. Il existe un nombre presque infini d'expériences pour stimuler vos sens et vos goûts.
- Une ville : « La vie est belle. » Juste un bon film sur la vie et la compassion humaine.
- Un film : Le golf ! Je trouve qu'être dehors avec un groupe d'amis ou d'homologues dans une atmosphère légèrement compétitive est à la fois enrichissant et relaxant.
- Un leader : Martin Luther King Jr – bien connu pour son travail au cours du mouvement des droits civiques aux États-Unis dans les années 1960, il rêvait d'un avenir meilleur pour tous. Cela le définissait vraiment comme un grand leader.

# Service Stars Day

Par Ema Murphy

C'était un matin froid et glacial le 31 janvier. Tout était immobile et silencieux, des voitures givrées scintillaient au soleil et les Lauréats du Dufry Service Star 2018 étaient rassemblés de bonne heure pour célébrer leurs succès. Organisé chez le célèbre Mercedes Benz World en 2017, Dufry a choisi cet endroit captivant pour célébrer les accomplissements des gagnants du Service Star 2018. La journée a débuté par un discours de bienvenue de Peter Cunningham, Retail Operations Director, Royaume-Uni, Allemagne et Eurotunnel. Les gagnants étaient assis dans une grande salle toute noire et élégante, avec sa propre voiture Mercedes S 650 – un accessoire de luxe ! Cinquante gagnants des Service Star étaient réunis parmi certaines des meilleures voitures du monde pour célébrer leur engagement envers Dufry. Peter a mis en exergue l'importance de la journée pour les lauréats des Service Star, ce qui représente un immense merci pour leurs services à l'entreprise. Les caractéristiques qui distinguent les lauréats sont leurs soins et leur approche sincère, leur passion et leur attitude positive – toutes des caractéristiques constantes de tous les gagnants, ce qui rassemble leurs activités en une. Décrit comme l'événement de l'année par Geoff Hall, HR Director, Royaume-Uni, Allemagne et Eurotunnel, l'occasion a été saisie de rappeler aux gagnants l'objectif de ONEDUFY d'activer et de mobiliser les personnes afin qu'elles se concentrent sur leurs pensées, leurs cœurs et leurs actions, ainsi que sur la façon dont les gagnants peuvent jouer leur rôle en faisant en sorte que tous les membres du personnel agissent, croient et

pensent de cette manière, car le parcours client est si important. Dans le cadre de la célébration du service de première classe des gagnants, ils ont été divisés en deux groupes pour profiter d'une visite d'une heure du centre mondialement célèbre Mercedes Benz, dirigée par un leader du service clientèle. Les lauréats ont eu un véritable aperçu de l'héritage de Mercedes, des modèles anciens et vintage aux voitures modernes et épurées d'aujourd'hui, tout y était. Dans la bonne humeur après la visite, et avec une bonne musique remplissant la salle tout au long de la journée, les prix étaient une véritable célébration pour tous les participants. Chaque gagnant a reçu son prix de la part de son Store ou Regional Manager, accompagné d'un discours authentique et sincère contenant des récits personnels et humoristiques sur chacun. On pouvait vraiment ressentir l'émotion dans la salle, chaque Manager étant rempli de chaleur et de fierté lorsqu'il remettait chaque prix. Les cinquante gagnants ont été applaudis. Ils ont été remerciés pour leur dévouement et leur engagement envers notre entreprise, notamment dans le soutien des nouvelles recrues, des acheteurs mystères, des réaménagements de magasins et en effectuant des heures supplémentaires. Après la remise des prix, Spencer Kirkwood, L&D Advisor, a prononcé un dernier discours de félicitations à tous les lauréats et a souligné l'importance de leurs services envers la société. Les lauréats jouent un rôle clé dans les principes directeurs en matière de soins et d'efficacité, et Spencer leur a demandé de noter comment ils se soucient de ce qu'ils font, de quelle manière



Cinquante gagnants Service Star célébrant leurs prix.

ils le font et comment ils sont efficaces. Cela a été extrêmement bénéfique, car tous les lauréats se sont rassemblés en un échantillon représentatif de personnes de tous les secteurs de l'entreprise et ont partagé ces « bonnes pratiques ». Le déjeuner a continué, de mini wraps à des petites meringues au citron, que tout le monde a apprécié – mais le véritable événement de la journée fut l'amusant simulateur ! Les gagnants ont été répartis en 6 groupes et ont eu l'occasion de s'asseoir chacun dans une voiture de course de taille réelle et de piloter sur une piste virtuelle. Des équipes formées, des

alliés et beaucoup de plaisir ! Il y a eu un réel sentiment de camaraderie alors que les membres du personnel se sont rassemblés pour regarder leurs collègues manœuvrer avec habileté (ou moins habilement dans certains cas !) autour d'une piste. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il y avait des conduites discutables, mais c'était une récompense bien méritée et une occasion pour tout le monde de se déconnecter, de profiter de la compagnie des autres et de célébrer son succès !

Félicitations à tous les gagnants 2018 ! ■

Divisions

## D1 Nouveau contrat de ferry à long terme

Dufry a signé un nouveau contrat de concession à long terme avec P&O Ferries pour exploiter des magasins sous la marque World Duty Free à bord de 15 navires. Le transfert des opérations, avec un total de 19 magasins sur une surface de vente de 3 600 m<sup>2</sup>, aura lieu entre avril et mai 2019. Les 15 navires desservent plusieurs routes traversant la Manche, la mer du Nord et la mer d'Irlande. Les magasins existants seront réaménagés et des conceptions de magasins à la pointe de la technologie seront mises en œuvre pour fournir un assortiment de produits sur mesure pour chaque route. Les passagers se verront proposer une sélection distincte de marques internationales et locales des principales catégories telles que des parfums et cosmétiques, spiritueux, aliments et confiseries, tabac, mode et accessoires, y compris des lunettes de soleil, ainsi que des produits de première nécessité, jouets, souvenirs et cadeaux. Le nouveau contrat s'inscrit parfaitement dans la stratégie de Dufry d'étendre sa présence dans les canaux de croisière et de ferry. ■



Les ferries P&O desservent plusieurs routes traversant la Manche, la mer du Nord et la mer d'Irlande.

## D1 Nouveau contrat pour cinq magasins Hudson supplémentaires à l'aéroport de Zurich

Dufry a étendu son empreinte à l'aéroport de Zurich avec la signature d'un contrat avec Flughafen Zürich AG (aéroport de Zurich) pour la création de cinq magasins de commodité Hudson supplémentaires. Le contrat pour ces magasins duty-paid a démarré en janvier 2019 pour une durée de 5 ans. Trois de ces magasins sont situés dans le terminal A et deux dans les terminaux B et D, desservant ainsi les zones de départ Schengen et non Schengen. Dufry a déjà deux magasins Hudson à l'aéroport de Zurich, un dans le terminal E et l'autre aux Arrivées 1. Les cinq nouveaux magasins Hudson occuperont une surface totale de 270 m<sup>2</sup> et proposeront les quatre principales gammes de produits d'aliments et de boissons, de médias (livres, journaux et magazines), de souvenirs et d'essentiels de voyage. ■

## D2 Extension de contrat à l'aéroport de Gimhae à Busan

Dufry bénéficie d'une extension supplémentaire de cinq ans pour l'exploitation de concessions duty-free à l'aéroport international de Gimhae, porte d'entrée de Busan, la deuxième ville de Corée du Sud, dans la région méridionale. Dufry a commencé ses opérations à l'aéroport en 2013 et, avec l'extension du contrat, assure sa présence jusqu'en 2023. ■

## Mur de la renommée



**Ana Zapata**  
Warehouse Manager  
Lima (Pérou)

À tort ou à raison, les emplois bleus et les emplois roses ont toujours existé. Il existe des tâches ménagères, par exemple, qui, pour une raison ou une autre, ont tendance à être toujours accomplies par une femme (rose) ou un homme (bleu) dans une relation. Cependant, de la même manière que différentes compétences sont nécessaires pour un emploi ou un autre, la ligne qui entoure les tâches devient assez floue dans le monde d'aujourd'hui. Ces lignes floues se retrouvent également dans l'environnement de travail, et les zones de travail auparavant dominées par les hommes sont désormais ouvertes à d'excellentes professionnelles – et à juste titre! Ana Zapata en est un excellent exemple. Et quand elle a posé sa candidature au poste « bleu » de Manager de l'entrepôt Dufry au Pérou, en principe, elle pensait que l'expérience et la prestation démontrées au cours des 8 années passées chez Dufry seraient suffisantes pour obtenir le poste. Et c'était le cas! Soutenu par le General Manager, Edgar Farfán, et le Head of Supply Chain & Logistic, Gustavo Pérez, Ana atteint d'excellents résultats, comme prévu, et a rapidement gagné le respect du reste de ses collègues de l'équipe des entrepôts. Le cas d'Ana devrait inspirer de nombreuses autres personnes chez Dufry, car elle est un exemple concret du fait que la détermination est le seul ingrédient nécessaire à la progression de carrière.



**Laura Martínez**  
Store Manager  
aéroport d'Ezeiza  
Buenos Aires (Argentine)

En espagnol et dans de nombreuses autres langues, le BOM est une onomatopée et le mot associé au bruit d'une explosion. Dans une certaine mesure, le BOM – le modèle opérationnel de l'entreprise – peut éventuellement être perçu comme une explosion, en raison du nombre de changements opérationnels apportés au niveau local. Le facteur critique, cependant, est le contrôle de cette « explosion ». Pour l'équipe mondiale du BOM, il est essentiel de disposer de « bombardiers » qualifiés pour réussir, comme l'a prouvé Laura. Laura a joué un rôle moteur dans le changement de nos opérations en Argentine. L'attitude est primordiale et elle a réussi à transmettre le

niveau nécessaire d'enthousiasme contagieux qui a grandement facilité l'adoption du processus BOM. Laura n'est cependant pas la seule. Il existe une longue liste de « BOMers » qui méritent également de figurer dans le mur de la renommée et qui viennent de tous les pays où le BOM est – ou a été – déployé. Mais Laura résume vraiment toutes les grandes compétences en leadership qui ouvrent la voie à la manière dont Dufry exploite l'entreprise.

**Elena Flores**  
Global Shop Development  
Brand Coordinator  
Madrid (Espagne)



Elena est une star! Ceux d'entre nous qui la connaissent au bureau de Madrid disent cela pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord, c'est un personnage amusant qui n'a aucun problème à dialoguer avec quasiment tout le monde. Et dans son cas, les langues ne semblent pas être un problème. Elle maîtrise l'espagnol, l'anglais et le français et vous la trouverez souvent en train de parler un peu en italien ou même en arabe par téléphone. La communication n'est vraiment pas un problème pour elle! Ensuite, nous avons découvert qu'elle avait des compétences pour le chant. La plupart des collègues n'ont pas pu en croire leurs yeux (ou leurs oreilles) lors de la fête de Noël de Madrid il y a quelques années, lorsqu'elle est montée sur scène et a commencé à chanter « Johnny B. Goode » avec le groupe. Tout le monde est devenu fou et a commencé à chanter et à danser comme s'ils avaient découvert le nouveau Chuck Berry. Qui sait, peut-être un jour. En attendant, elle chante de temps en temps avec un groupe le week-end. Et sa performance lors du concert de la fête de Noël a fait surgir davantage de rock stars de « Dufry Madrid ». Nous sommes certains qu'il y aura d'autres choses à venir dans les prochains jours!

**Sara Butler Stevens**  
Division Learning and  
Development Manager  
(Royaume-Uni)



Diriger le changement dans n'importe quel environnement n'est pas une tâche facile. Cela demande beaucoup d'énergie et d'enthousiasme, ainsi qu'une préparation en profondeur. Sara est chargée de convaincre chaque jour des partisans de ONEDUFRY, en aidant les gens à adopter les valeurs et les com-

## Mur de la renommée

portements de Dufry que nous concevons tous. Elle injecte juste la bonne dose de passion et d'enthousiasme pour assurer l'engagement total du public avec le programme dans chacune des nombreuses séances de formation qui se sont déroulées à travers le Royaume-Uni. Avec près de 19 ans chez Dufry – elle a commencé à exploiter les opérations de Nuance à Cardiff en 2001 – elle constitue un véritable atout pour l'équipe d'apprentissage et de développement.



**Simon Crump**  
Sales Assistant  
aéroport de Zurich  
(Suisse)

Il y a 3 ans, Simon a quitté le Royaume-Uni pour la Suisse par amour et a rejoint Dufry en tant que Sales Assistant dans le magasin Spirit of Switzerland de l'aéroport de Zurich. Ce à quoi il ne pouvait pas s'attendre cependant, c'est qu'un jour, ses nombreuses années consacrées à des événements et des performances de sécurité dans l'ensemble du Royaume-Uni l'aideraient pour son nouveau poste

à Zurich. Il y a quelques mois, pendant son quart de travail, il a dû mettre en œuvre sa formation en matière de sécurité, car un passager était tombé et saignait en raison de ses blessures. Simon était la deuxième personne à assister à l'incident et a rapidement analysé la situation. Il en a immédiatement pris le contrôle et savait ce qu'il devait faire. Après avoir demandé à un collègue d'appeler les ambulanciers, il a saisi la trousse de premiers secours du magasin. Il a ensuite aidé le passager, qui tremblait visiblement et était sous le choc de sa chute. Simon l'a rassuré pour le calmer et lui a demandé sa carte d'embarquement (car elle contient des informations personnelles), lui a posé quelques questions supplémentaires (âge, antécédents médicaux, allergies connues et coordonnées d'urgence) pour les transmettre aux ambulanciers lors de leur arrivée. Au bout de quelques minutes, le passager a pu se lever et Simon a pu terminer le travail en nettoyant et en bandant ses blessures. Il a transmis toutes les informations obtenues à l'équipe d'ambulanciers, qui sont ensuite revenus au magasin pour louer le bon travail accompli. Félicitations, Simon!

Divisions

## D2 Nouvelle concession à l'aéroport de Koweït

Dufry s'est vu attribuer une concession duty-free de 5 ans dans le nouveau terminal 4 de l'aéroport international de Koweït. La surface de vente de 1 563 m<sup>2</sup> sera exploitée par World Duty Free en partenariat avec That Al Salasil. Le nouveau magasin à traverser devrait être terminé au deuxième trimestre de 2019 et offrira un large assortiment de produits dans les principales catégories des produits de beauté, de la confiserie et du tabac. L'espace Beauté constituera un véritable pôle d'attraction, avec une vaste zone dédiée aux parfums, aux soins de la peau et aux cosmétiques, comprenant de nombreux parfums régionaux appréciés des voyageurs du Moyen-Orient. En plus des catégories principales, le magasin proposera également des produits électroniques, des accessoires de mode et des bijoux en or.

Le partenariat de longue date entre Dufry et That Al Salasil est une coopération éprouvée, car il opère avec succès depuis plus de 12 ans à l'aéroport international de Koweït. Durant cette période, les deux partenaires ont acquis une compréhension détaillée du profil et des attentes de la clientèle. ■



Spacieux et doté d'éléments de dôme, le nouveau terminal 4 de l'aéroport international de Koweït.



## Extraire et mélanger l'essence

**Le rôle d'un parfumeur n'est pas facile. Il demande de maîtriser pas moins de trois arts : le premier est l'extraction de l'essence des éléments souhaités – bois, fleurs, plantes, etc. Le second est leur mélange afin de trouver le bon équilibre. Et il y en a un troisième, moins traditionnel si vous voulez, qui est la commercialisation du produit final. Dans une certaine mesure, ces trois mêmes arts sont nécessaires pour développer le « Sens du lieu » dans nos magasins. Continuez la lecture et découvrez-en plus...**

Par **Thomas McCrave, Global Shop Development Director**

« Croyez-moi : tous les magasins d'aéroport ont le même aspect. » C'est probablement le commentaire le plus répété que j'ai entendu parmi mes amis au cours des quelques années où j'ai travaillé dans l'industrie du travel retail. Et dans une certaine mesure, cela peut être vrai... jusqu'au moment où vous montrez des images d'endroits comme La Tequileria ou la dernière ouverture à Toulouse ! Ce qui rend ces magasins différents des autres est un terme appelé « Sens du lieu », terme généralement utilisé en relation avec les caractéristiques qui rendent un lieu spécial ou unique. Par exemple, bien que peu de personnes aient visité l'Antarctique, la plupart ont un sens, une image dans leur esprit, de ce à quoi ressemble l'Antarctique. Cette perception peut

être réaliste, ou irréaliste, ou peut être considérablement simplifiée, mais elle sera généralement basée sur les caractéristiques physiques de l'endroit.

### Pourquoi est-ce si important ?

Très probablement, la réponse à cette question se trouve dans l'introduction de cet article. Il s'agit de la création d'un environnement commercial unique et exclusif qui encourage et invite les passagers à entrer dans le magasin et à faire des achats chez nous. Notre magasin de Toulouse, qui apporte à l'aéroport l'atmosphère des rues et des magasins des Midi-Pyrénées, n'a de sens qu'à Toulouse et nulle part ailleurs, et rend l'espace de cet aéroport complètement différent et

unique. C'est quelque chose que nos partenaires de l'aéroport non seulement apprécient, mais exigent dans de nombreux cas au cours du processus d'appel d'offres. Selon une étude réalisée par MInd-set en 2017, qui s'appuie sur plus de 20 000 entretiens en face-à-face portant sur tous les aspects de l'expérience aéroportuaire, 60 % des voyageurs internationaux considèrent le « Sens du lieu » comme une partie importante de leur expérience globale. Le même rapport révèle d'autres aspects hautement hiérarchisés des préférences et des besoins des acheteurs, dans lesquels une expérience « différente », « unique », « locale » et « authentique » fait partie des attributs essentiels recherchés par les voyageurs du monde entier.

### Et comment la magie se passe-t-elle ?

Le « Sens du lieu » est l'effort conjugué des équipes de Dufry Space Design et du Procurement. Le travail de ces deux équipes est étroitement lié tout au long du processus de conception. Pouvez-vous imaginer le magasin de Cancun avec un nombre limité de références de tequila ? Ou nos magasins de Londres sans certaines des marques britanniques les plus emblématiques ? La voie à suivre pour livrer les concepts à couper le souffle de WorldClass de Dufry est longue et peut prendre plusieurs mois de dur labeur. La majorité des projets commencent par une présentation initiale à l'autorité aéroportuaire, qu'il s'agisse d'un processus de demande de proposition (RFP) pour de nouveaux emplacements ou d'une présentation de conception pour des activités existantes. Les étapes suivantes comprennent :

1. Recherche initiale sur le lieu – généralement effectuée par une agence de conception qui aide l'équipe au cours du processus – qui identifie pour un emplacement donné les éléments qui rendent la destination unique. Il s'agit de rechercher le patrimoine, les éléments de design, la culture, la tradition... À partir de cette recherche initiale, nous sélectionnons ensuite les voies privilégiées par l'agence de conception pour les explorer et les développer.
2. Le développement initial du concept examine la manière dont le « fil conducteur » peut être développé en éléments architecturaux au sein du magasin. Parallèlement à l'étape 2, le plan d'aménagement général du magasin est développé avec une allocation de catégorie complète. Il définit la quantité d'espace allouée au produit local en fonction des ventes attendues.
3. Pour la troisième phase, nous travaillons avec l'agence pour peaufiner le concept. Dans certains cas, il est nécessaire de retravailler le concept plusieurs fois, en équilibrant la conception globale avec des exigences budgétaires.

### Terminer le puzzle

Aligner le design de l'agencement, le bon assortiment de produits, les restrictions de l'aéroport, le flux de passagers et élaborer une proposition de conception

convaincante est souvent un puzzle compliqué qui nécessite l'alignement complet de nombreuses équipes. L'approche globale consiste à s'assurer que toutes les catégories (pas seulement locales) soient correctement proportionnées et que l'espace adéquat au potentiel de vente soit attribué. Cette tâche implique des informations du Macro Space Planning et définit l'empreinte générale du magasin. Des informations sont fournies par les Achats concernant les initiatives de marques et de catégories qui alimentent la croissance des ventes et ces informations sont ensuite transférées dans un plan d'agencement validé par les Achats. Alors que les produits locaux occupent une place importante dans l'agencement du magasin, il est essentiel de concilier toutes les autres exigences de catégorie afin d'assurer le succès du projet.

Le processus complet de définition et d'approbation d'un projet est un processus collaboratif. Il est important de s'assurer qu'un consensus général soit atteint et que les exigences de chaque catégorie correspondent au potentiel de vente de chaque site. Chaque équipe a un rôle à jouer dans le processus, ainsi que des informations provenant du marketing, des opérations locales et de l'informatique.

### Industrialiser le processus

Créer un sens du lieu est un travail artisanal qui nécessite plus de travail et de coordination avec un plus grand nombre de personnes. Cependant, l'ensemble du processus n'est pas très différent de la création d'autres magasins et nécessite de bonnes organisation et planification. La machine est bien huilée et fonctionne assez bien, ce qui permet à notre entreprise de proposer de plus en plus de ces concepts à tous les niveaux, que ce soit dans de petits espaces pour nos magasins de souvenirs ou dans de grands espaces, comme le montrent certains exemples présentés dans cet article. La création de ces magasins est probablement l'un des exemples les plus clairs du processus opérationnel d'affaires de Dufry (BOM) en action, les trois niveaux de l'organisation travaillant main dans la main pour conférer à nos magasins une personnalité locale unique avec la touche de Dufry. ■

Lisez aux pages suivantes comment le concept d'Esprit des lieux a été mis en œuvre à Cancun, Toulouse et Marrakech.

## AÉROPORT DE CANCUN, MEXIQUE



Très colorée, la Tequileria est un régal pour les yeux avec ses sculptures du Jour des morts.

**L'inspiration** – Cancun est très attachée à la tradition maya et sa culture est connue pour son art spectaculaire, son architecture impressionnante et ses systèmes mathématiques et astronomiques sophistiqués. Le tissage de tissus de coton colorés était une forme d'art chez les femmes mayas et fait partie de cet héritage culturel. Aujourd'hui, Cancun veut vous faire découvrir sa ville, mais aussi flâner dans le Mercado 28 – le marché populaire où vous pourrez trouver des souvenirs d'artisanat, du textile et des bijoux – ou rester éveillé toute la nuit dans les centaines de lieux de vie nocturne proposés par la ville. Enfin, la tequila, probablement le produit national du Mexique !

**Le concept** – La beauté du métier à tisser. Inspiré des métiers à tisser mexicains traditionnels et des textiles qu'ils produisent, le concept du magasin est une fusion de couleurs, de motifs et de formes. Le Tequileria occupe

le point de mire du magasin. Les couleurs vibrantes et les tours de produits avec les sculptures de Day of Dead captent l'attention des passagers.



Produits mexicains typiques.

## AÉROPORT DE TOULOUSE BLAGNAC, FRANCE



Toulouse Duty Free est la dernière ouverture du design « Esprit des lieux ».

**L'inspiration** – Connue sous le nom de La Ville Rose, d'après les pierres rose caractéristiques utilisées pour la construction de nombreux bâtiments, peu de villes procurent un sentiment aussi authentiquement français que Toulouse. Toulouse était l'une des principales villes commerçantes de France et est aujourd'hui le centre

de l'industrie aérospatiale européenne, abritant l'un des plus grands fabricants aéronautiques au monde, Airbus. La croix occitane, également appelée croix de Toulouse, est le symbole de l'Occitanie. Elle se trouve sur un certain nombre de drapeaux, emblèmes et logos partout dans la ville.

**Le concept** – Patrimoine et avenir cohabitent dans le magasin toulousain composé de 5 espaces différenciés : Espace et aéronautique ; le jardin des parfums, qui se connecte au riche monde de plein air de Toulouse ; Terre d'Occitanie, un magnifique marché de rue avec une camionnette d'époque typique de la région ; le Coeur

du luxe, en connexion avec la richesse de la ville à l'époque où elle était le centre du commerce de la France ; et enfin le Coeur du café de rue, la zone centrale du magasin, créée pour permettre aux passagers de faire une pause et de faire connaissance, et où l'immense ciel numérique recouvre l'espace.



La camionnette d'époque est typique de Toulouse et de la région environnante.



Suspendu au plafond, l'impressionnant Digital Sky attire l'attention des voyageurs.

## AÉROPORT MENARA DE MARRAKECH, MAROC



La boutique à traverser de l'aéroport Menara de Marrakech évoque les bazars orientaux de sa célèbre médina.

**L'inspiration** – L'icône de Marrakech est probablement sa médina, une ville fortifiée entourée de labyrinthes infinis de souks (bazars), de ruelles, de mosquées, de musées, de jardins et d'un grand nombre de restaurants.

Les portes marocaines, les fenêtres, les mashrabiya et les fontaines ainsi que les Riads (maisons traditionnelles ou palais avec jardin intérieur) sont des éléments distinctifs et très reconnaissables de la ville. L'architecture arabe, pleine de motifs géométriques complexes, se marie avec le modernisme de l'architecture contemporaine de Marrakech.

**Le concept** – Des jardins intérieurs dans les coins salons, qui relient les Riads, au design géométrique marocain que vous pouvez trouver dans tous les coins du magasin, sur les plafonds, les murs, les sols, etc., tout

est parfaitement intégré dans cet aéroport moderne, transférant les passagers vers le « Marrakech traditionnel du 21<sup>ème</sup> siècle ». ■



Sensation d'« Esprit des lieux » avec des motifs géométriques typiquement marocains sur les plafonds.



# Une nouvelle organisation pour favoriser l'orientation client et stimuler la croissance

**Le 18 janvier 2019, Dufry a annoncé sa nouvelle structure organisationnelle visant à accroître l'agilité de la société en termes d'orientation client et de génération d'une forte croissance en simplifiant davantage l'organisation et en tirant parti de la plate-forme IOS.**

## Par Renzo Radice

Au cours des dernières années, Dufry a connu une transformation complète en tant qu'entreprise, en consolidant le secteur avec plus de 14 acquisitions et en normalisant le modèle de l'entreprise (BOM). En parallèle, nous avons construit une base financière solide nous permettant à la fois de stimuler la croissance grâce à des acquisitions et de restituer du capital aux actionnaires. À l'avenir, nous devons nous rapprocher encore plus du marché, répondre plus rapidement aux besoins des clients et accroître la flexibilité pour mieux réagir à l'environnement dynamique.

## 3 piliers soutenus par la nouvelle organisation

Pour atteindre ces objectifs, nous nous appuyerons sur trois piliers soutenus par la nouvelle organisation, qui constituent un cadre solide favorisant l'exécution et la réussite. Ces trois piliers sont :

- Stimuler la croissance
- Accélérer la digitalisation et l'e-motion
- Améliorer la durabilité de l'entreprise

## Stimuler la croissance

Pour stimuler la croissance, nous continuerons à travailler sur la croissance organique en nous concentrant sur l'augmentation des ventes en attirant davantage de clients, en optimisant nos assortiments et nos promotions, et en ajoutant de nouveaux espaces de vente au détail afin d'accroître notre présence sur des sites existants et nouveaux. Parallèlement, nous souhaitons également reprendre les opportunités de fusion et acquisition en réalisant des acquisitions de petite et moyenne tailles, ce qui nous permet de croître plus rapidement que par le biais d'une expansion organique. Pour réussir dans cette entreprise, nous devons nous rapprocher encore plus du client et concentrer toutes nos initiatives pour répondre au mieux aux attentes de nos clients et réagir plus rapidement au contexte commercial très dynamique auquel nous sommes confrontés. Les quatre principales initiatives seront :

## Une nouvelle division Europe et Afrique

Les divisions actuelles Europe du Sud et Afrique ainsi que Royaume-Uni et Europe centrale seront regroupées au sein de la nouvelle division « Europe et Afrique » dirigée par Eugenio Andrades, CEO Europe, Afrique et Stratégie. Les CEO actuels des divisions, Pedro J. Castro Benitez (Europe du Sud et Afrique) et Fred Creighton (Royaume-Uni et Europe centrale) continueront de diriger leurs régions et feront désormais rapport à Eugenio Andrades. La portée des autres divisions actuelles renommées "Asie-Pacifique et Moyen Orient" dirigée par Andrea Belardini ; Amérique Centrale et Amérique du Sud dirigée par René Riedi, et Amérique du Nord, dirigée par le nouveau CEO du Groupe Hudson, Roger Fordyce, restera inchangée.

## Intégration des équipes commerciales et corporatives mondiales et divisionnaires

L'intégration des équipes commerciales et corporatives mondiales permettra à Dufry d'accroître encore son agilité et son orientation client. La consolidation des structures mondiales et divisionnaires permettra à Dufry de réduire la complexité et le temps de réaction des décisions commerciales et d'entreprise concernant, par exemple, la gamme de produits, les politiques tarifaires, la promotion et la chaîne d'approvisionnement. L'accent sera mis sur l'alignement et la coordination des aspects commerciaux et corporatifs dans toutes les régions.

## Investir dans le personnel commercial et les programmes d'incitation

Pour orienter ses clients et améliorer ses ventes, Dufry investira dans le personnel commercial et introduira de nouveaux programmes d'incitation et de récompense pour les collègues du magasin. Les deux initiatives visent à encourager un meilleur engagement avec les clients et à stimuler la croissance organique.

## Reprendre les activités de fusion et acquisition

Sur la base de notre structure financière solide et de no-

## Changements au sein du comité exécutif mondial et nouvelles nominations

Suite à la réorganisation, le Comité exécutif mondial de Dufry (GEC) comptera quatre nouveaux membres. Les CEO divisionnaires, Andrea Belardini, René Riedi et Roger Fordyce, ainsi qu'Yves Gerster, ont été nommés CFO au 1er avril 2019, rejoignant le GEC et rendant compte directement à Julian Diaz.



**Eugenio Andrades**  
CEO Europe, Afrique et Stratégie, reste membre du Comité exécutif mondial et rend compte au CEO du Groupe.



**Andrea Belardini**  
CEO Asie-Pacifique et Moyen Orient, rejoint le Comité exécutif mondial et rend compte au CEO du Groupe.



**Roger Fordyce**  
CEO Amérique du Nord / Groupe Hudson, rejoint le Comité exécutif mondial et rend compte au CEO du Groupe.



**René Riedi**  
CEO Amérique Centrale et Amérique du Sud rejoint le Comité exécutif mondial et rend compte au CEO du Groupe.



## Yves Gerster

nommé CFO à compter du 1er avril 2019, rejoint le Comité exécutif mondial et rend compte au CEO du Groupe. Yves a débuté chez Dufry en 2006 et a occupé jusqu'à présent les fonctions de Global Treasury et SSC Director. À ce titre, il a collaboré étroitement avec les détenteurs d'obligations, les banques et les agences de notation. Depuis 2017, il est également responsable des services financiers partagés de Dufry à l'échelle mondiale ainsi que du développement de cette initiative. Yves a fait partie de l'équipe financière principale des acquisitions transformationnelles de 2014 et 2015, où il a dirigé le flux de travail sur le financement et il connaît très bien Dufry.

## Responsabilités permanentes pour leurs régions

Pedro Castro, Fred Creighton et Gustavo Fagundes continueront à gérer leurs régions respectives.



**Pedro Castro**  
Europe du Sud et Afrique



**Fred Creighton**  
Royaume-Uni et Europe centrale



**Gustavo Fagundes**  
Brésil et Bolivie

tre capacité à générer des flux de trésorerie résilients, Dufry reprendra les activités de fusions et acquisitions en vue de l'acquisition de petites et moyennes entreprises, faciles à intégrer au groupe et permettant de tirer parti de l'organisation et de générer des synergies supplémentaires au niveau de la marge brute.

## Accélérer la digitalisation et l'e-motion

En 2018, nous avons déployé et considérablement élargi notre réseau de points de service Reserve & Collect, désormais disponibles dans 153 aéroports de 39 pays. Nous avons lancé RED by Dufry sur 200 sites dans 40 pays et commencé à déployer les tablettes de vente sur 60 sites dans 30 pays. Nous avons également ajouté des

magasins de nouvelle génération dans les aéroports de Zurich, Londres Heathrow et Cancun. Tout cela est soutenu par une augmentation des activités sur les réseaux sociaux et la nouvelle plate-forme en ligne FORUM by Dufry. En 2019, en plus de continuer à étendre notre empreinte numérique, nous devons avant tout tirer pleinement parti de la base numérique et des nouvelles opportunités que nous avons créées pour interagir avec les clients grâce aux points de contact supplémentaires et générer des ventes grâce au support des tablettes de vente, qui améliorent le service client et l'information client.

#### Améliorer la durabilité de l'entreprise

Après la mise en œuvre du BOM et l'alignement des processus et des procédures, nous devons maintenant nous assurer que nous continuons tous à nous conformer à nos propres règles et à suivre les processus associés. C'est une condition préalable pour renforcer et protéger notre société à l'avenir et nous assurer que les nouveaux développements et la poursuite de la croissance puissent être soutenus par une structure de gouvernance fiable et solide. De même, nous devons également nous assurer que tout type de données d'entreprise que nous collectons, que ce soit au niveau financier ou commercial, suive les mêmes principes et soit fourni avec la plus grande qualité. L'évolution rapide des environnements commerciaux et les réactions rapides exigent de plus en plus de données de qualité supérieure pour permettre à l'entreprise de prendre les bonnes décisions. Des données fiables et certifiées sont également nécessaires

pour mieux expliquer nos activités et nos opportunités d'investissement à la communauté financière, attirant ainsi de nouveaux actionnaires. À cette fin, nous nous concentrerons sur la mise en place de procédures et de contrôles systématiques favorisant la rapidité et la qualité de notre collecte de données interne. En 2019 et au-delà, nous poursuivrons également l'initiative « women@dufry ». Cela permettra à nos collègues féminines de développer davantage leur potentiel, de rechercher des opportunités de carrière au sein de Dufry et de contribuer de manière significative au développement de la société. Enfin et surtout, nous avons également amélioré notre rapport de développement durable global, comme vous pouvez le constater dans la section dédiée du rapport annuel 2018. Sur la base de notre matrice de matérialité, qui définit les sujets pertinents de Dufry, nous avons progressé dans les trois dimensions - économique, environnementale et sociale.

Parmi les points les plus importants, d'un point de vue économique, nous avons commencé à restituer du capital aux actionnaires avec le versement du dividende et le programme de rachat d'actions ; d'un point de vue environnemental, nous avons finalisé notre code de conduite des fournisseurs et commencé à le partager pour qu'il soit reconnu par nos principaux fournisseurs ; tandis que d'un point de vue social, nous avons mis en œuvre l'initiative ONEDUFY et obtenu la certification de l'égalité de salaire en Suisse. Parallèlement, nous avons évidemment également poursuivi nos initiatives caritatives dans notre programme d'engagement communautaire. ■

pirates informatiques et cybercriminels sont bien conscients que les humains sont le maillon le plus faible de la chaîne de sécurité informatique de n'importe quelle entreprise. Paniquer ? J'ai le regret de dire que ce n'est pas tout ! N'importe quel appareil connecté à Internet présente le même niveau de risque qu'un ordinateur d'entreprise ou un grand serveur. Il s'agit notamment des téléphones mobiles et autres objets portables (montres intelligentes, trackers d'activité, ...) ou de nouveaux assistants personnels à commande vocale sophistiqués tels qu'Alexa, Google Home ou Siri. Des logiciels malveillants, également connus sous le nom de malwares, visent ces appareils.

Et des éléments tels que des logiciels espions (pour voler des données personnelles), des rançongiciels (qui perturbent le fonctionnement normal de l'appareil) et des virus qui se concentraient sur votre ordinateur portable ou de bureau, s'intéressent désormais à ces appareils.

#### Alors, que pouvons-nous tous faire pour rester protégés ?

La sécurité informatique commence avec vous. Cela peut ressembler à un slogan de recrutement dans l'armée, mais c'est la pierre angulaire de la sécurité informatique de Dufry. Vous êtes la première ligne de défense ! Pour cette raison, nous avons mis en place un programme de sensibilisation à la sécurité informatique qui comprend plusieurs outils de communication et de formation conçus pour informer les utilisateurs des risques que le monde des nouvelles technologies présente pour chaque individu dans sa vie privée et professionnelle, avec des conseils et des recommandations pour réduire ces risques au strict minimum.

Le programme, qui a été lancé officiellement à la fin de l'année dernière, a commencé avec Spear Phishing, nom utilisé pour décrire des tentatives de vol d'informations sensibles (telles que des mots de passe ou des informations financières), souvent pour des raisons malveil-

**Social engineering**  
is the art of manipulating  
people, so they give up...

...sensitive or important information

Exemple d'outil de formation du programme de sensibilisation à la sécurité des technologies de l'information conçu pour informer les utilisateurs des risques

lantes. La création de mots de passe forts a suivi début 2019. Mais ce n'est pas tout : Travail à distance sécurisé, rançongiciel, sensibilisation au GDPR, ... tout cela est en préparation pour 2019. Pour chacun des différents sujets, nous avons suivi une approche similaire.

Nous avons déployé nos efforts pour créer des vidéos d'information et des questionnaires sur chacun des sujets et avons porté un soin particulier pour un langage compréhensible, avec des exemples facilitant la compréhension des problèmes et permettant de dissiper le mythe selon lequel ces problèmes sont trop complexes à comprendre. Soutenant les fiches d'information - qui seront publiées tous les deux mois environ dans le monde entier - Dufry Connect propose des modules d'apprentissage en ligne qui assurent l'assimilation complète de chacun de nous. Enfin, nous mettons en place des mécanismes afin d'améliorer le dialogue et de dissiper les doutes et questions que vous pourriez avoir.

Dans cette mesure, les services mondiaux de sécurité informatique seront bientôt disponibles via Service Now, le service d'assistance informatique de la société, pour faciliter l'accès à l'ensemble du personnel. Restez à l'écoute ! ■

## Défendre Dufry contre les forces obscures

#### Par Wilson Dawson, Global IT Security Head

La sécurité informatique, la cybersécurité, des termes tels que le phishing, les logiciels malveillants, ... ne sont pas le genre de sujets qui surgissent naturellement lors d'une conversation lorsque vous prenez un café le lundi matin avec des collègues de bureau.

Cependant, les attaques de pirates informatiques sont malheureusement plus fréquentes que les cafés servis dans notre bureau chaque jour. Toutes les 39 secondes en moyenne, un pirate informatique attaque un ordinateur connecté à Internet. Et ce chiffre continue de

croître. En plus de donner des maux de tête au personnel informatique, ces attaques peuvent avoir de graves conséquences pour les entreprises.

Selon les données de Juniper Research, un organisme réputé d'analyse des technologies, la cybercriminalité coûtera aux entreprises plus de 2 000 milliards de dollars en 2019, à mesure que davantage d'infrastructures commerciales seront connectées à Internet. Et ce qui est probablement plus inquiétant, 95 % des violations de cybersécurité sont dues à une erreur humaine et les

## D3 Hudson soutient les familles touchées par des incendies de forêt destructeurs

La Division Amérique du Nord a connu des dons record en décembre 2018, collectant près de 205 000 dollars

pour l'ONG « Habitat pour l'humanité », afin de mieux soutenir les efforts de rétablissement à long terme en Californie après que des résidents ont été frappés par la pauvreté en raison des incendies de forêt. Surnommé « Camp Fire », le feu de forêt a brûlé 125 000 acres de propriétés résidentielles et plus de 6 453 habitations, faisant de l'incendie de novembre 2018 le plus destructeur de l'histoire de la Californie. Les fonds seront immédiatement utilisés pour soutenir et reconstruire la communauté. ■



## Magasins duty-free de la station de métro de Hong Kong

Les magasins duty-free Dufry de la nouvelle station de métro West Kowloon à la pointe de la technologie, desservant la ligne à grande vitesse qui relie Hong Kong à la Chine continentale, ont été ouverts au même moment que la station, en septembre 2018.

Trois magasins phares ultramodernes, dont deux situés dans la zone des départs et le troisième dans la zone des arrivées de la gare, couvrent une superficie totale de 1 500 m<sup>2</sup>. Les 80 000 passagers empruntant la gare quotidiennement devraient être principalement des

résidents chinois et de Hong Kong. Ils découvriront en magasin une offre haut de gamme qui a été développée pour répondre au profil attendu de passagers avertis et sophistiqués.

Les catégories principales sont la beauté, le tabac, les confiseries, la mode et les spiritueux. Cette catégorie comprend en premier lieu une large sélection de cognacs, de liqueurs chinoises locales et de whiskies japonais. ■