

# Deloitte.

Enquête sur le secteur de  
l'hôtellerie suisse

Place touristique suisse –  
Quo vadis?

Audit. Fiscalité. Conseil. Financial Advisory



# Sommaire

---

Introduction	3
L'hôtellerie suisse – État des lieux et perspectives	4
Mesures pour améliorer la position concurrentielle	7
Les défis du financement et de la réglementation	9
Tourisme de santé: une tendance sectorielle	10
Importance accrue du commerce électronique	11
Contacts	12

---

# Introduction

---

## Nous avons le plaisir de vous présenter notre récente enquête Deloitte portant sur le secteur de l'hôtellerie suisse.

Les hôtels de vacances suisses en particulier ont connu des périodes de turbulences ces dernières années. La chute du nombre de nuitées, le franc suisse fort et des tendances économiques mondiales plutôt défavorables ont confronté les hôteliers suisses à un sérieux défi, celui de continuer à présenter la Suisse comme une destination touristique attrayante et bien établie.

A la suite d'un été 2014 froid et humide, une grande partie de l'hôtellerie de loisirs suisse a enregistré une baisse de fréquentation. Le nombre de nuitées n'est reparti à la hausse qu'en février 2015 en raison d'un effet saisonnier avant de subir un net recul en mars 2015 (particulièrement observables dans les régions montagneuses). Le recul enregistré par rapport à mars 2014 s'explique principalement par la baisse de la fréquentation des visiteurs du continent européen.

Dans le cadre d'entretiens avec des propriétaires et gérants d'hôtels suisses des segments du luxe et du milieu de gamme, cette enquête a recensé les défis nationaux et internationaux liés à l'évolution des conditions économiques et réglementaires. Elle indique également où se situent les risques et les opportunités et évalue l'évolution future de ce secteur d'activité.

Le tourisme de santé est considéré comme l'une des grandes tendances actuelles. Ce secteur d'activité est perçu comme une grande chance pour l'attractivité de la place touristique suisse, dont la mise en œuvre présente toutefois certaines difficultés.

Le commerce électronique est un autre sujet auquel les hôteliers suisses s'intéressent. D'un côté, les grandes plateformes de vente en ligne sont utiles, parce qu'elles permettent aux hôtels d'accéder à un large public. D'un autre côté, l'interaction avec les clients existants et potentiels par l'intermédiaire de plateformes de médias sociaux mobilise des ressources, génère des coûts supplémentaires et nécessite une stratégie de communication professionnelle.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

**Karine Szegedi**

Associée, Secteur Consumer Business

**Stefan Lagana**

Directeur, Industrie Hôtelière

# L'hôtellerie suisse – État des lieux et perspectives

## La Suisse au premier rang

La Suisse est considérée comme l'une des destinations touristiques les plus attrayantes au monde. Depuis des années, elle figure dans les premières places du classement du *Travel & Tourism Competitiveness Report* du Forum économique mondial (FEM).<sup>1</sup> Cette position de leader est principalement due à une importante infrastructure touristique, à l'environnement préservé et au niveau de qualification élevé du personnel. Dans ces trois domaines, la Suisse fait particulièrement bonne figure par rapport à la moyenne internationale.

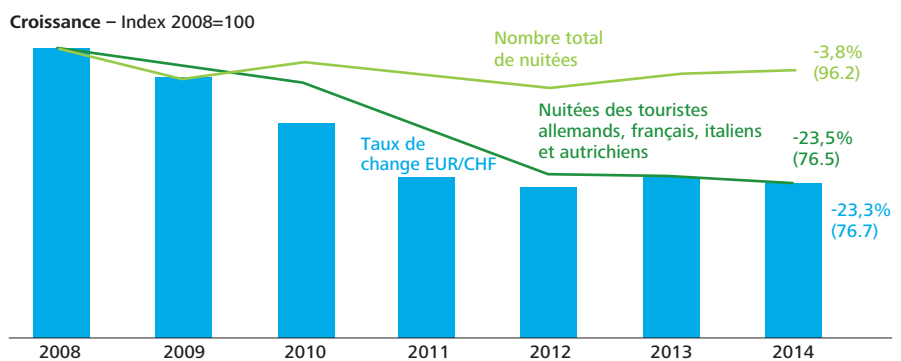
## Franc fort : un défi pour l'hôtellerie suisse

Ce positionnement favorable ne peut pourtant pas cacher le fait que le niveau élevé des prix en Suisse représente un défi majeur pour le secteur de l'hôtellerie. Un examen attentif des rapports FEM mentionnés ci-dessus montre que la Suisse se situe dans le bas du classement de la compétitivité au niveau des prix depuis plusieurs années. Avec le début de la crise de la dette en 2009 et l'appréciation du franc suisse qui est allée de pair, notamment face à l'euro, le problème du niveau élevé des prix s'est considérablement aggravé. En tant que secteur exportateur intimement lié au territoire, le tourisme et l'hôtellerie dépendent fortement du taux de change. En outre, la conjoncture économique des pays d'origine des touristes joue également un rôle important.

Comme le graphique 1 le montre, le nombre de nuitées des clients provenant de pays voisins, qui représentent pratiquement la moitié des touristes étrangers, a baissé de 23,5 % entre 2008 et 2014 inclus. Cette baisse correspond presque exactement à la diminution du taux de change qui, au cours de la même période, est passé de 1,59 à 1,21 EUR/CHF, soit une baisse de 23,3 %. Cette évolution négative du nombre total de nuitées a été légèrement enrayée par l'augmentation du nombre de clients en provenance de Suisse et de pays asiatiques tels que la Chine, la Corée et l'Inde. Le nombre total de nuitées a baissé d'environ 3,8 % par rapport à 2008.

Selon les premières estimations de l'Office fédéral de la statistique (OFS), une nette augmentation du nombre de nuitées a été enregistrée au cours des deux premiers mois de l'année 2015 en raison d'une forte hausse du nombre de clients des pays asiatiques. Cette tendance a été interrompue en mars 2015 avec un net recul du nombre de nuitées.

Graphique 1: Evolution du taux de change et du nombre de nuitées

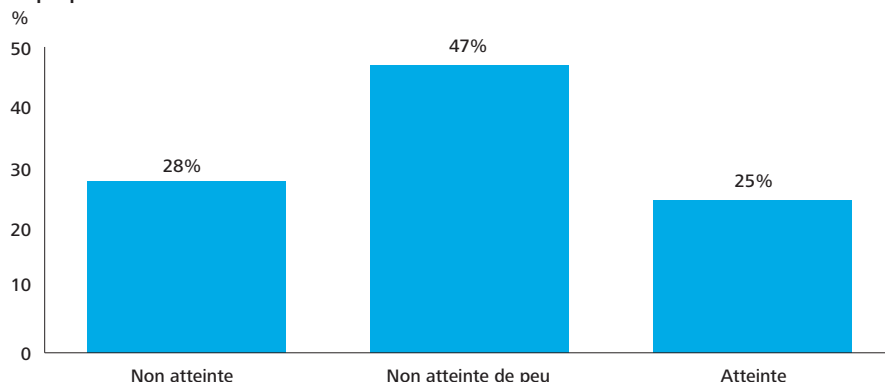


1 The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, The World Economic Forum

### Stagnation attendue du chiffre d'affaires et du nombre de clients en 2014

L'environnement macroéconomique actuel plutôt défavorable se reflète dans la réaction générale des participants à l'enquête. Ainsi, seulement un quart (25 %) des hôtels participant à l'enquête ont dépassé leurs prévisions de chiffre d'affaires et de nombre de clients pour 2014. La diminution du nombre de clients d'Europe de l'Est, notamment de Russie, et la baisse de la demande due aux mauvaises conditions météorologiques de l'été 2014 ont pu être compensées par une hausse de la demande des clients suisses et asiatiques. En revanche, la majorité des établissements interrogés (47 %) n'a pas réalisé ses prévisions de chiffre d'affaires et de nombre de clients de peu. Enfin, 28 % des établissements interrogés ont indiqué n'avoir pas atteint leurs objectifs, ce qu'ils imputent entre autres à l'incidence du taux de change défavorable du rouble russe par rapport au franc suisse au second semestre 2014.

Graphique 2: Prévion de chiffre d'affaires 2014

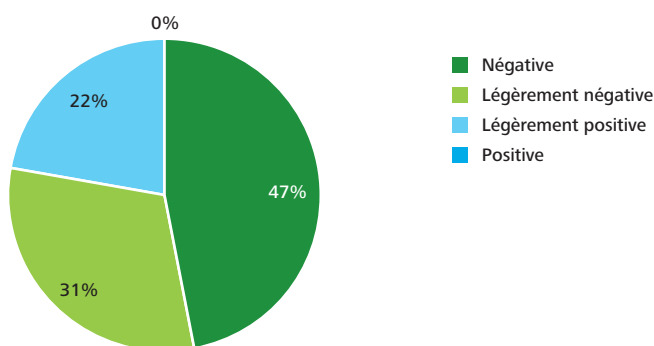


### Perspective plus modérée

Avec l'abandon du cours plancher du franc suisse face à l'euro en janvier 2015, la situation devrait se dégrader davantage dans le futur. Dans son communiqué de presse du 23 avril 2015, l'institut de recherche économique BAKBASEL prévoit une baisse de la valeur ajoutée de l'hôtellerie suisse de 0,7 % pour l'année 2015. En 2016, cette baisse devrait même atteindre 1,7 %. En fin de compte, tout dépendra du niveau auquel le cours du franc suisse se stabilisera à moyen terme. La situation économique dans la zone euro pourrait représenter un autre facteur de risque macroéconomique pour le secteur de l'hôtellerie.

Ces facteurs de risque sont reflétés dans les attentes des hôtels suisses interrogés sur l'évolution future du secteur. Seulement 22 % des hôtels suisses interrogés estiment que le secteur enregistrera une évolution plutôt favorable au cours des deux à trois prochaines années, mais aucune des personnes interrogées ne donne une image véritablement positive. Diverses raisons pour justifier l'évaluation légèrement positive ont été citées, telles que l'excellence du service à la clientèle et l'entretien de relations personnelles, l'accent mis sur de nouveaux marchés tels que l'Asie et le Moyen-Orient et une amélioration de la compétitivité en Suisse au vu de la consolidation déjà engagée au sein du secteur hôtelier suisse. La majorité des participants à l'enquête considère que des domaines tels que le tourisme de santé ont un potentiel de croissance considérable.

**Graphique 3: Estimation de l'évolution future du secteur hôtelier**



La majorité des personnes interrogées prévoit une évolution négative (environ 47 %), voire légèrement négative (31 %). Les raisons de cette écrasante majorité tiennent essentiellement à la décision de la Banque Nationale Suisse (BNS) de supprimer le cours plancher du franc suisse face à l'euro le 15 janvier dernier dans le but d'assouplir des conditions institutionnelles et réglementaires généralement défavorables en Suisse ainsi qu'à l'effondrement de la monnaie russe, aux sanctions occidentales à l'encontre de la Russie prises en raison du conflit en Ukraine et à la baisse de fréquentation des clients russes qui en résulte. Les mesures visant à contrer ces perspectives négatives se divisent principalement en trois catégories représentées dans le graphique 4.

**Graphique 4: Mesures prévues visant à améliorer la situation du secteur**

Catégorie	Mesures prévues
Élargissement de la base de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrocher de nouveaux marchés-cibles / diversification géographique de la base de clientèle hors d'Europe afin de réduire la dépendance à une éventuelle plus grave récession en Europe et faire face à un possible renforcement du franc suisse face à l'euro. La Chine, le Brésil, le Moyen-Orient et les États-Unis sont les pays les plus fréquemment cités.</li> </ul>
Diversification dans de nouveaux secteurs d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversification de l'offre dans le domaine du tourisme de santé devrait permettre de compenser la diminution du nombre de clients et d'en attirer de nouveaux.</li> <li>• Les offres dans le domaine du tourisme de santé comprennent notamment la rééducation post-opératoire, le traitement du burnout, les soins esthétiques, la prévention en matière de santé et la détente sportive.</li> </ul>
Amélioration de la qualité du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la qualité du service tout en maintenant le même prix.</li> </ul>



# Mesures pour améliorer la position concurrentielle

## Une offre attractive de services pour se démarquer

Les établissements interrogés se distinguent de la concurrence internationale essentiellement par une offre de services comparativement très intéressante. L'accent est mis sur l'excellence du service, qui va de l'accueil des clients aux attentions particulières dans la chambre d'hôtel, dans le but d'apporter une valeur ajoutée réelle au client. Un aspect par lequel les hôtels de luxe suisses veulent se démarquer de leurs concurrents consiste à proposer un vaste choix de restaurants ainsi qu'un spa de grande qualité offrant une gamme complète de services.

## Marketing ciblé

Certains des hôtels interrogés misent délibérément sur la longue tradition de leur établissement et s'en servent d'argument clé de vente. Par exemple, leurs anniversaires sont activement communiqués aux clients et autres parties prenantes et mis en scène dans le cadre d'événements destinés aux clients.

La participation à des salons du tourisme haut de gamme dans le monde entier ainsi que le fait d'entretenir une relation personnelle avec les clients habitués par le biais d'événements dans leur région d'origine ont été également cités par de nombreux hôtels pour d'une part accroître leur propre degré de notoriété et d'autre part maintenir et intensifier les relations existantes avec les clients habitués.

Pour améliorer leur position concurrentielle, la plupart des hôtels interrogés misent sur une communication ciblée de leur propre marque et de l'image de marque qui va de pair. Outre la participation à des salons internationaux de l'hôtellerie déjà évoquée, des bulletins d'informations sont également envoyés par e-mail aux clients et de la publicité est faite dans les stations de ski. La communication par le biais de spots publicitaires à la télévision et d'annonces dans les magazines constitue pour certains participants à l'enquête les principales mesures marketing. Une collaboration avec des organisations touristiques régionales ayant pour but une commercialisation active a également été considérée comme un élément important par la majorité des participants à l'enquête.

## Les systèmes de gestion de la relation clients (CRM) en tant qu'instruments de fidélisation de la clientèle

La majorité des hôtels interrogés utilisent à des degrés divers des systèmes de gestion de la relation clients (CRM). Le potentiel d'amélioration identifié dans le cadre de l'utilisation des systèmes CRM réside surtout dans la communication avec le client ainsi que la formation du personnel qui les utilise et les met à jour. L'extension des systèmes CRM aux appareils mobiles fait partie des autres points mentionnés pour répondre aux besoins technologiques actuels des clients de l'hôtel, de même qu'une solution logicielle intégrée pour d'autres activités ou services proposés au client comme le golf, la rééducation ou la prévention en matière de santé.

## Rôle secondaire des réductions

Il est rare qu'ils se démarquent par le prix (bas). La raison souvent invoquée est qu'il est difficilement possible d'augmenter à nouveau un prix qui a été réduit une fois. Dans certains cas, des remises de prix sont proposées indirectement dans le cadre de forfaits ou d'offres spéciales mais, en général, les réductions et campagnes promotionnelles jouent un rôle secondaire dans l'amélioration de la position concurrentielle.



*« En raison de notre structure de coûts, nous ne pouvons pas nous différencier par le prix. Nous devons donc mettre davantage en avant la qualité, le sens du service et l'expérience hors du commun pour pouvoir rivaliser avec succès dans un environnement concurrentiel très disputé. »*

**Dr. Christoph Juen,**  
Directeur  
d'hotelleriesuisse

### **Le groupe-cible « Génération du millénaire »**

La majorité des hôtels interrogés n'a pas de stratégie définie à l'égard du groupe-cible « Génération du millénaire ». Le discours destiné à cette dernière est le plus souvent implicite et transposé dans le discours adressé aux enfants des familles faisant déjà partie de la clientèle habituée, lesquels perpétuent la tradition familiale en revenant séjourner à l'hôtel avec leur propre famille.

### **Importance croissante des médias sociaux**

Au cours des cinq prochaines années, environ 44 % des hôtels interrogés prévoient d'intensifier leurs investissements dans des activités liées aux médias sociaux. Actuellement, c'est surtout la présence sur Instagram® et Twitter® qui est mentionnée. Tous les établissements interrogés sont déjà présents sur Facebook®.

La majorité des participants à l'enquête confirment qu'une présence active sur les plateformes de réseaux sociaux est très chronophage et que ses avantages économiques ne peuvent pas être quantifiés. La majorité (56 %) des hôtels suisses interrogés n'a donc prévu aucun nouvel investissement dans des activités liées aux réseaux sociaux dans un avenir proche.

### **Collaboration étroite avec des organisations touristiques**

Les coopérations constituent une base importante de l'activité commerciale de tous les hôtels. La collaboration avec des organisations touristiques visant à améliorer la commercialisation dans leur région d'origine a été citée par plus de la moitié des hôtels interrogés. Une prise de participation dans d'autres entreprises du secteur touristique, tels que les chemins de fer de montagne, a été mentionnée comme étant une possibilité de collaboration.

### **Optimisation des coûts d'achats**

Pour optimiser leurs coûts d'achat, tous les participants à l'enquête ont recours aux coopératives d'achat, surtout pour se procurer des biens de consommation durables et non durables. En revanche, ils évitent ces coopératives pour les produits avec leur marque qui leur permettent de se différencier de la concurrence.

### **Forte volonté d'investissement**

Environ 67 % des établissements interrogés ont investi ces dernières années, généralement dans la rénovation des bâtiments pour éviter un blocage des investissements, ainsi que dans la création d'un espace spa et bien-être. Indépendamment de cela, la plupart des hôtels interrogés prévoit de continuer à investir dans un avenir proche afin de répondre aux exigences croissantes de la clientèle.



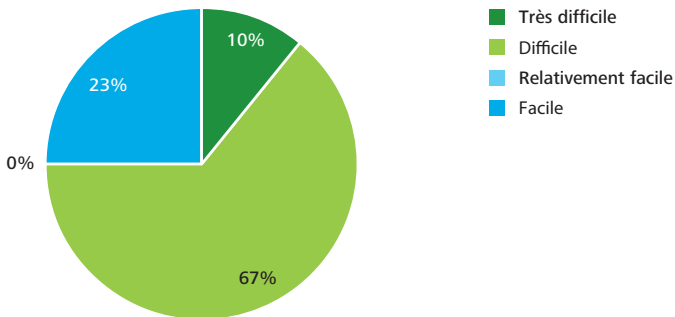


# Les défis du financement et de la réglementation

## Des moyens financiers plus difficilement accessibles

67 % des hôtels interrogés estiment qu'il est difficile d'avoir accès au crédit bancaire, 10 % juge cela très difficile et seulement 23 % pensent que l'accès est relativement facile. En règle générale, les hôtels jugeant qu'il est facile d'obtenir un crédit bancaire travaillent avec le même établissement financier depuis cinq à dix ans.

Graphique 5: Accès des hôtels au crédit bancaire



En raison de la difficulté d'accès au crédit bancaire, la majorité des hôtels interrogés a recours au financement interne comme le bénéfice non distribué ou la dotation aux amortissements. Les investisseurs privés jouent un rôle important lorsqu'il s'agit de débloquer rapidement des moyens financiers à court terme, notamment dans le segment de l'hôtellerie de luxe.

## Pression réglementaire accrue

Tous les hôtels interrogés indiquent que le « millefeuilles » réglementaire suisse leur complique singulièrement la tâche et requiert une attention de tous les instants. A titre d'exemple, environ 61 % des participants à l'enquête ont mentionné que la convention collective nationale de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse qui, d'après eux, laisse trop peu de flexibilité dans les salaires ne leur permet pas de réagir rapidement aux changements soudains du marché.

La TVA, considérée comme complexe et chronophage, constitue un autre sujet de préoccupation majeur. La prolongation du taux préférentiel accordé à l'hôtellerie est jugée essentielle par la majorité.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée représente d'ores et déjà une difficulté pour de nombreux hôtels suisses qui, d'après un certain nombre de personnes interrogées, pourrait encore s'aggraver en fonction des modalités de mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse adoptée en février 2014. Tous les hôtels interrogés recrutent la grande majorité de leur personnel dans les pays voisins membres de l'Union européenne.

# Tourisme de santé: une tendance sectorielle



« La Suisse offre une médecine de pointe dans certains domaines dans des cliniques spécialisées. De nombreux patients étrangers aisés viennent volontiers se faire soigner en Suisse. La préparation à une intervention médicale et la rééducation ainsi que l'hébergement des membres de la famille ou des personnes accompagnantes génèrent un accroissement de la valeur ajoutée dans le domaine touristique. Grâce à la nouvelle catégorie de spécialisation « Medical Wellness » créée par hotelleriesuisse, le site Internet de la Swiss Hotel Association, l'hôtelier intéressé par ce segment de clientèle a la possibilité de se positionner clairement sur ce marché en pleine croissance et d'offrir à ses clients un séjour reposant et régénérateur. »

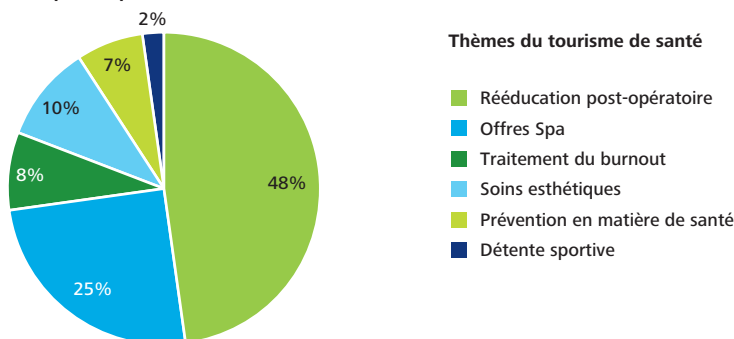
Dr. Christoph Juen,  
Directeur  
d'hotelleriesuisse

## Un intérêt croissant pour le tourisme de santé

Une tendance phare de l'hôtellerie suisse est l'intérêt croissant des voyageurs pour le tourisme lié à la santé. Il s'agit aussi bien de services médicaux (rééducation après une opération, traitement d'un burnout, prévention en matière de santé, soins esthétiques) que de tourisme de bien-être.

La rééducation post-opératoire est citée comme étant le principal moteur du tourisme de santé (médical). Le domaine du bien-être occupe également une place importante. Il fait déjà partie de l'offre de services proposés par la plupart des établissements interrogés. La diversification dans le domaine de la rééducation, des bilans de santé et des soins esthétiques est considérée comme une mesure importante par les établissements qui orientent leur stratégie sur ce segment pour compenser les prévisions de fréquentation plutôt négatives dans les activités hôtelières classiques.

Graphique 6: Prestations de tourisme de santé citées en fonction de leur importance (plusieurs réponses possibles)



Environ 15 % des établissements interrogés envisagent d'étendre leurs activités au domaine du tourisme de santé, en proposant par exemple des offres de rééducation post-opératoire, de prévention en matière de santé (bilans, conseils diététiques) ainsi que des offres de détente sportive consistant en une semaine de randonnée et de vélo incluant les prestations de spa.

## Défis rencontrés lors de la mise en œuvre

Certains établissements hôteliers ont mentionné la pénurie de main-d'œuvre ainsi que les normes de travail et d'hygiène en vigueur dans le tourisme médical comme étant des obstacles à la mise en œuvre des activités prévues et existantes dans le domaine du tourisme de santé. De même, la majorité des hôtels considère que combiner une clientèle de vacanciers et une clientèle de personnes profitant des offres de tourisme de santé constitue un véritable défi, car ces clients ont des besoins différents. Mélanger dans un même espace des vacanciers avec des clients en rééducation post-opératoire, traités pour un burnout ou ayant subi une intervention de chirurgie esthétique est jugé comme particulièrement délicat.

# Importance accrue du commerce électronique

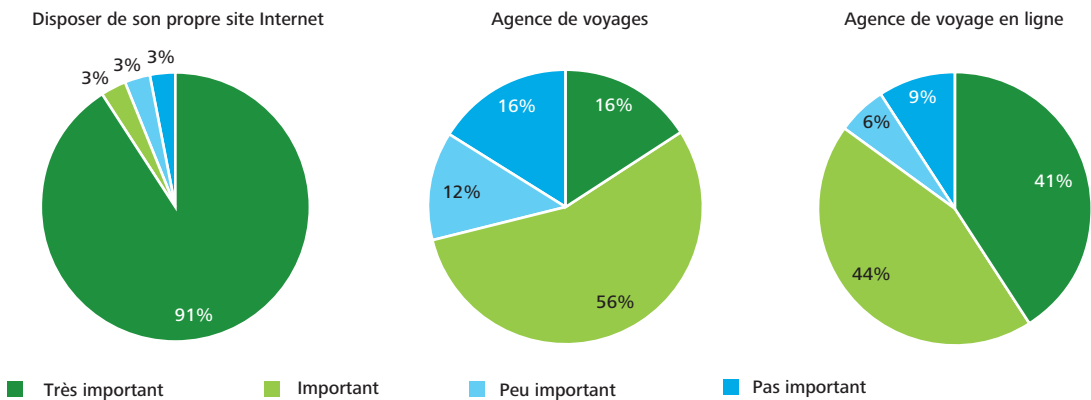
## Utilisation active des canaux de distribution

Le commerce électronique au sens d'interaction avec le client et d'activités commerciales par l'intermédiaire d'Internet et des plateformes correspondantes est activement utilisé par l'ensemble des hôtels suisses. Disposer de son propre site Internet est considéré comme un élément très important et même un outil essentiel d'interaction avec les clients par 91 % des établissements interrogés. Seuls 6 % d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un canal de distribution peu important à pas important.

Le rôle des agences de voyage est jugé très important par 16 % des hôtels interrogés, important par 56 % d'entre eux et peu important à pas important par 28 % d'entre eux. Selon les répondants, l'importance des agences de voyage dépend beaucoup du pays d'origine du client. Au Moyen-Orient comme en Russie, elles jouent un rôle majeur, car elles s'occupent souvent de l'obtention du visa.

Les agences de voyage en ligne sont considérées comme très importantes par 41 % des hôtels interrogés et importantes par 44 % d'entre eux. 15 % estiment que les agences de voyage en ligne sont peu ou pas importantes.

Graphique 7: Evaluation d'une sélection de canaux de distribution dans le commerce électronique



## Organisation de son propre canal de vente en ligne

Tous les établissements interrogés utilisent leur propre site Internet comme canal de vente en ligne. Les réservations effectuées directement sur leur propre site Internet offrent l'avantage de ne verser aucune commission à des tiers. Environ un quart des hôteliers interrogés ont beaucoup de clients habitués qui effectuent généralement leurs réservations par téléphone ou par e-mail. Environ 45 % des participants à l'enquête ont cité les agences de voyage en ligne comme autre canal de vente en ligne en plus de leur propre site Internet.

## Les défis de la mise en œuvre

Les défis dans le domaine du commerce électronique sont évalués différemment par les hôtels interrogés. Environ 23 % d'entre eux ont mentionné les commentaires laissés par les clients sur Internet comme un défi majeur. La consultation régulière des plateformes d'évaluation sur Internet ainsi que la réponse aux commentaires prennent beaucoup de temps et exigent de bien communiquer. Parmi les autres défis cités, il y a notamment davantage de concurrence dans le domaine de la tarification due à une plus grande transparence sur Internet ainsi que la possibilité d'effectuer des réservations par l'intermédiaire d'appareils mobiles. Les commissions des agences de voyage en ligne sont généralement très élevées et réduisent la marge de l'hôtel.

# Contacts



**Karine Szegegi**  
(français et allemand)  
Associée, Secteur Consumer  
Business  
kszegegi@deloitte.ch  
+41 58 279 8258



**Stefan Lagana**  
(allemand et anglais)  
Directeur, Industrie Hôtelière  
slagana@deloitte.ch  
+41 58 279 6313

## Auteurs



**Andreas Gehre**  
Senior Manager, Secteur  
Consumer Business  
angehre@deloitte.ch  
+41 58 279 6479



**Irene Hofmann**  
Assistant Manager,  
Industrie Hôtelière  
ihofmann@deloitte.ch  
+41 58 279 7052



**Luc Zobrist**  
Analyste Recherche  
lzobrist@deloitte.ch  
+41 58 279 7937

## Participants

32 propriétaires et gérants d'hôtels suisses des segments du luxe, du milieu de gamme et des hôtels historiques, essentiellement dans l'hôtellerie de loisirs, ont été interrogés. Nous remercions tous les participants à cette enquête.

### Deloitte en Suisse

Deloitte compte parmi les principales sociétés suisses fournissant des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du conseil et du financial advisory. Avec plus de 1'300 collaborateurs répartis dans les villes de Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lugano et Zurich (siège), Deloitte propose ses services à des entreprises et des institutions de toutes formes juridiques et de toutes tailles, et opérant dans tous les secteurs d'activité. Deloitte SA est une filiale de Deloitte LLP, qui est la société britannique affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). Les sociétés affiliées de DTTL sont représentées dans plus de 150 pays avec environ 210'000 collaborateurs.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique) et à son réseau de sociétés affiliées, formant chacune une entité juridique indépendante et séparée. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

Deloitte SA est une filiale de Deloitte LLP, la société britannique affiliée de DTTL.

Deloitte SA est reconnue comme société d'audit agréée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La présente publication a été rédigée en des termes généraux et ne peut servir de référence pour des situations particulières ; l'application des principes ainsi définis dépendra de circonstances spécifiques et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte SA conseille volontiers les lecteurs sur la manière d'intégrer les principes définis dans la présente brochure à leur situation propre. Deloitte SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

© Deloitte SA 2015. Tous droits réservés.

Produit et réalisé par le Creative Studio de Deloitte, Zürich. 44614A