

Point de situation sur le transport aérien

Association de Transporteurs Aériens Francophones

Didier Bréchemier

Head of Roland Berger Transportation, travel, logistics

1 Octobre 2022

Sommaire

A.	Evolution du trafic et tendances globales	3
B.	Reprise du trafic post-Covid - Zoom par géographie	7
C.	Zoom sur différents segments MICE	16
D.	Impact de la sustainability sur le secteur aérien	26
F.	Q&A	38
G.	Annexe - Présentation de Roland Berger	40

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive internal use by our client and is not complete without the underlying detailed analyses and the oral presentation. It must not be passed on and/or must not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger.



A. Evolution du trafic et tendances globales

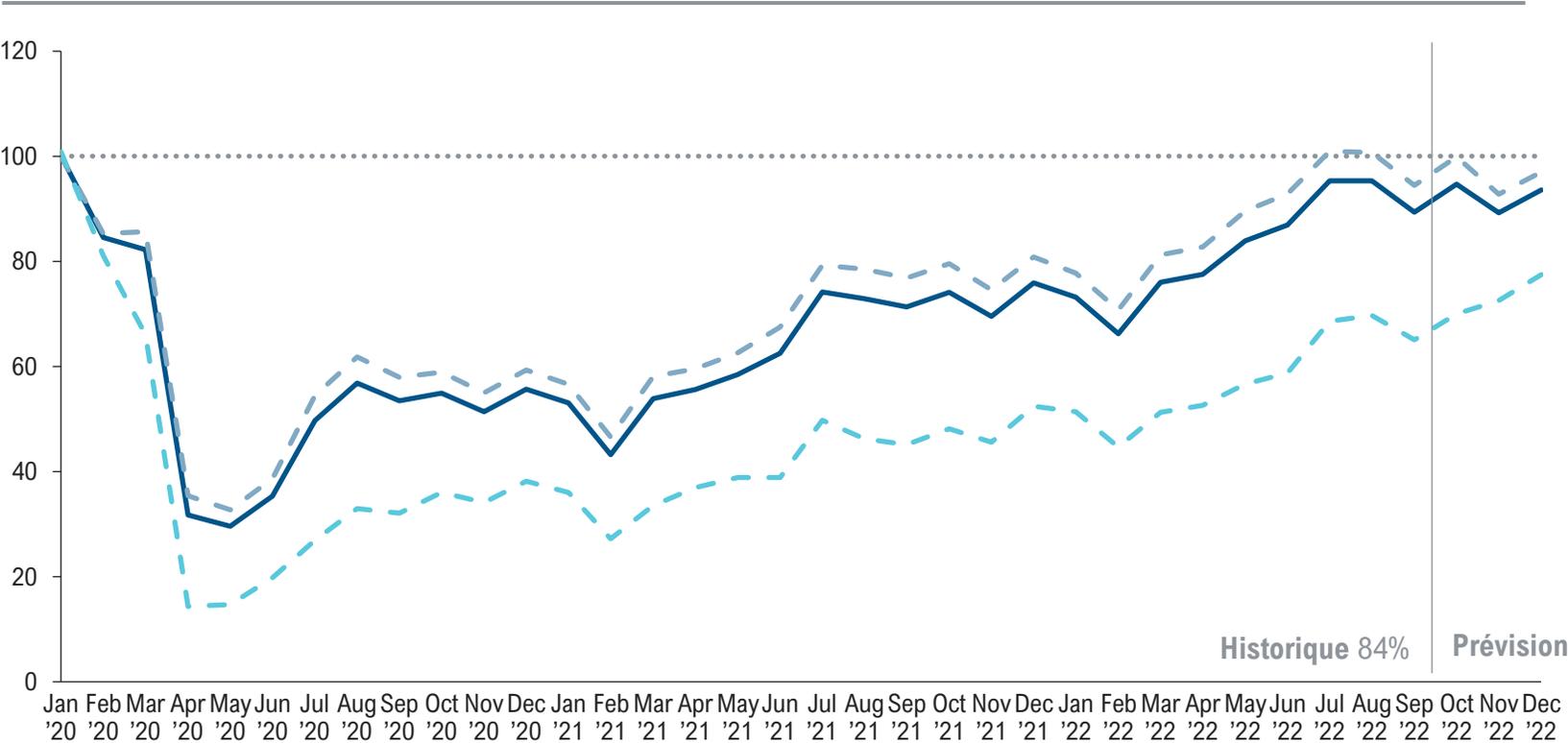
Les programmes à fin 2022 indiquent que la capacité pour les NB a atteint son niveau pre-Covid – Les WB restent à -20% vs. Jan. 2020 à fin 2022 soit 90% NB/WB fin 22

Rétablissement des niveaux de vol jusqu'à fin 2022 (indexé au niveau de décembre 2019).

Reprise à court terme jusqu'à fin 2022
 [indexé au niveau de décembre 2019]



Monde



..... Pre-Covid Level — All flights - - - Narrow-body flights - - - Wide-body flights

Commentaires

- Chômage en baisse, PIB baisse prévue '23 avec Europe à 0%, parité EUR/USD, pétrole élevé
- Alors que le **volume** publiés indique une **forte reprise avec plus de 90 % vs de 2019** à la fin 2022, la reprise des vols **narrow-body et wide-body** reste différenciée
 - **Les NB retrouvent retrouver leur niveau de 2019** notamment en LATAM, Europe à 100%+, Afrique, NA, ME c.90%, ASEAN 78%
 - **Les wide-body** devraient augmenter sensiblement jusqu'à la fin de l'année pour **atteindre un niveau d'environ 80 %**, en raison notamment du **retard de la reprise des vols long-courriers**
 - **85% des WB en utilisation**
 - **100% des NB**
 - **+2000 avions YTD en exploitation (Airbus/Boeing)**

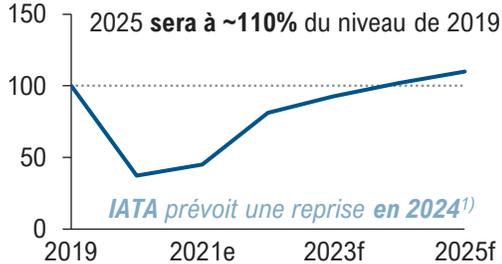
Le rattrapage du trafic passager devrait être atteint en 2024, avec des évolutions différentes selon les zones géographiques

Rétablissement du niveau des passagers jusqu'en 2025 (indexé au niveau de 2019)

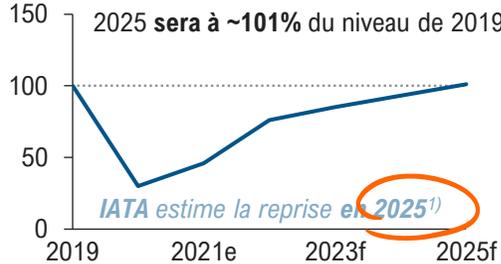
Estimation du rattrapage jusqu'en 2025
[indexé au niveau de 2019]



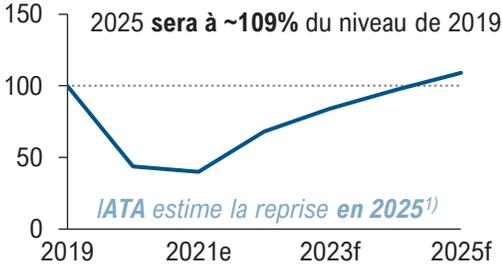
Monde



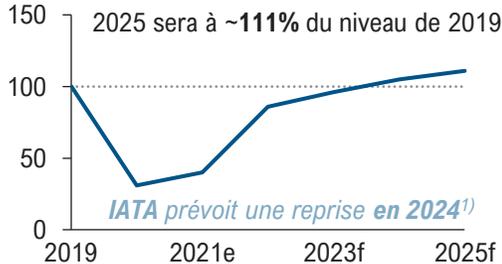
Afrique



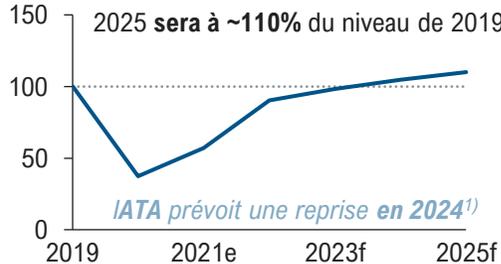
Asie-Pacifique



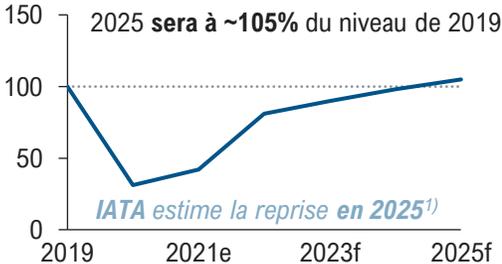
Europe



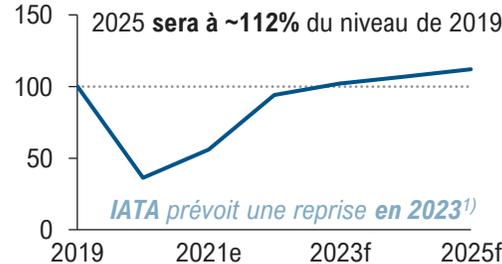
Amérique Latine



Moyen-Orient



Amérique du Nord



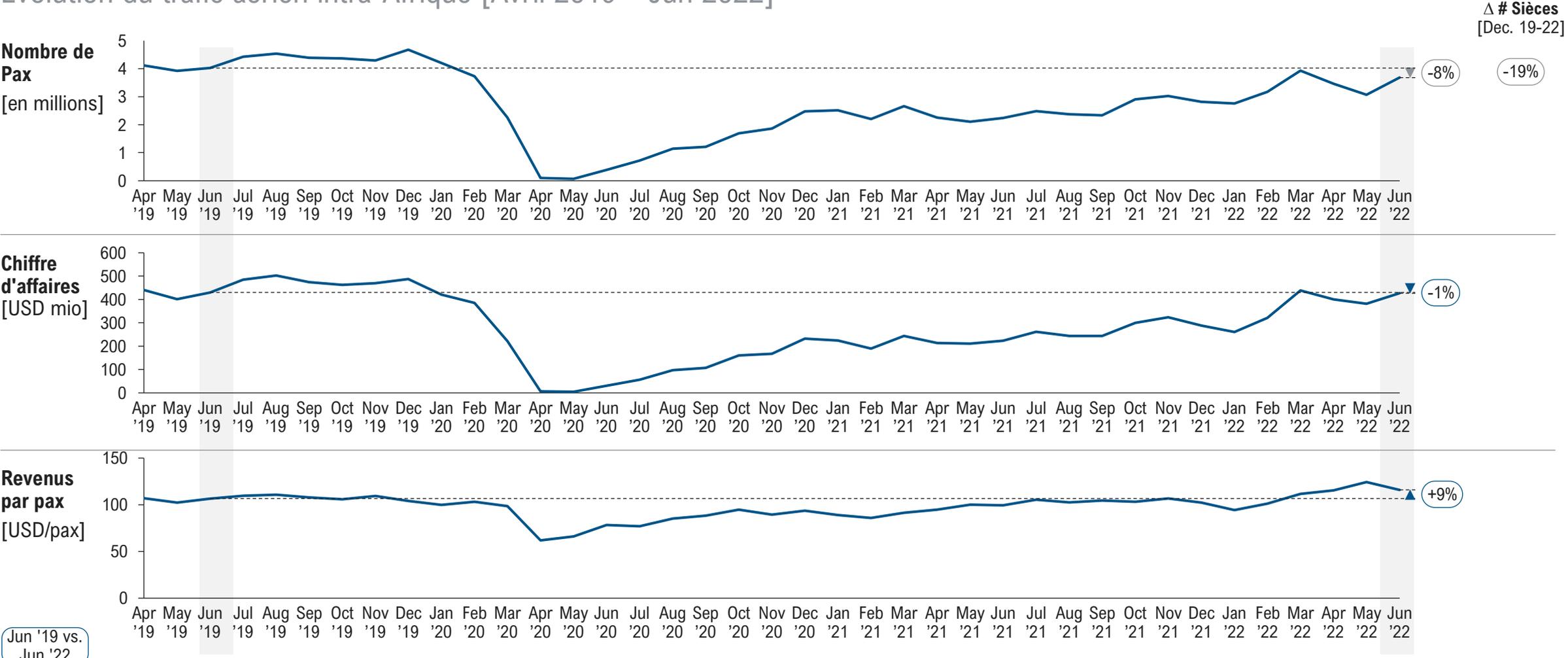
1) Dernière estimation de la récupération de l'IATA en mars 2022.



B. Reprise du trafic post-Covid - Zoom Afrique, Océan Indien, Antilles, Autres

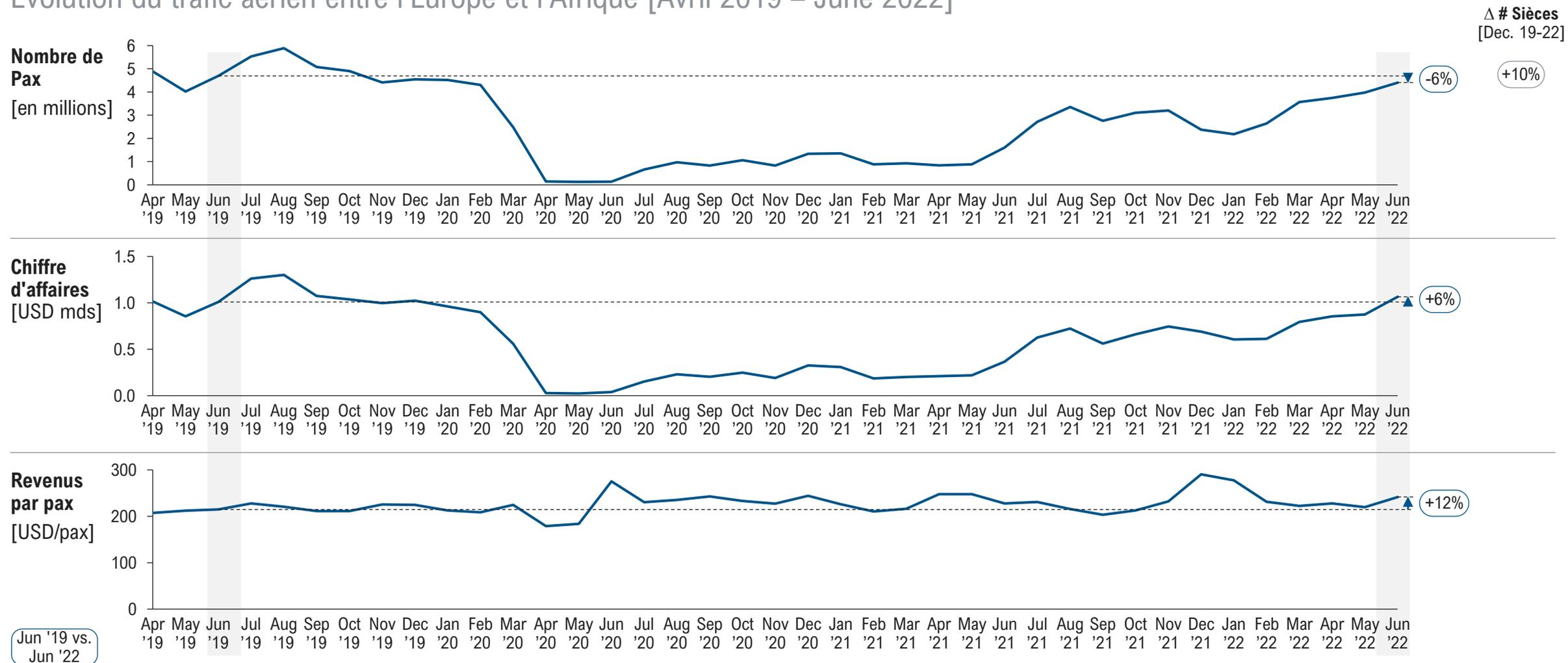
Le trafic aérien intra-Afrique est à -8% vs. son niveau pré-COVID, mais l'impact sur le chiffre d'affaires est limité à -1% du fait d'une hausse des revenus par Pax à +9%

Evolution du trafic aérien intra-Afrique [Avril 2019 – Jun 2022]



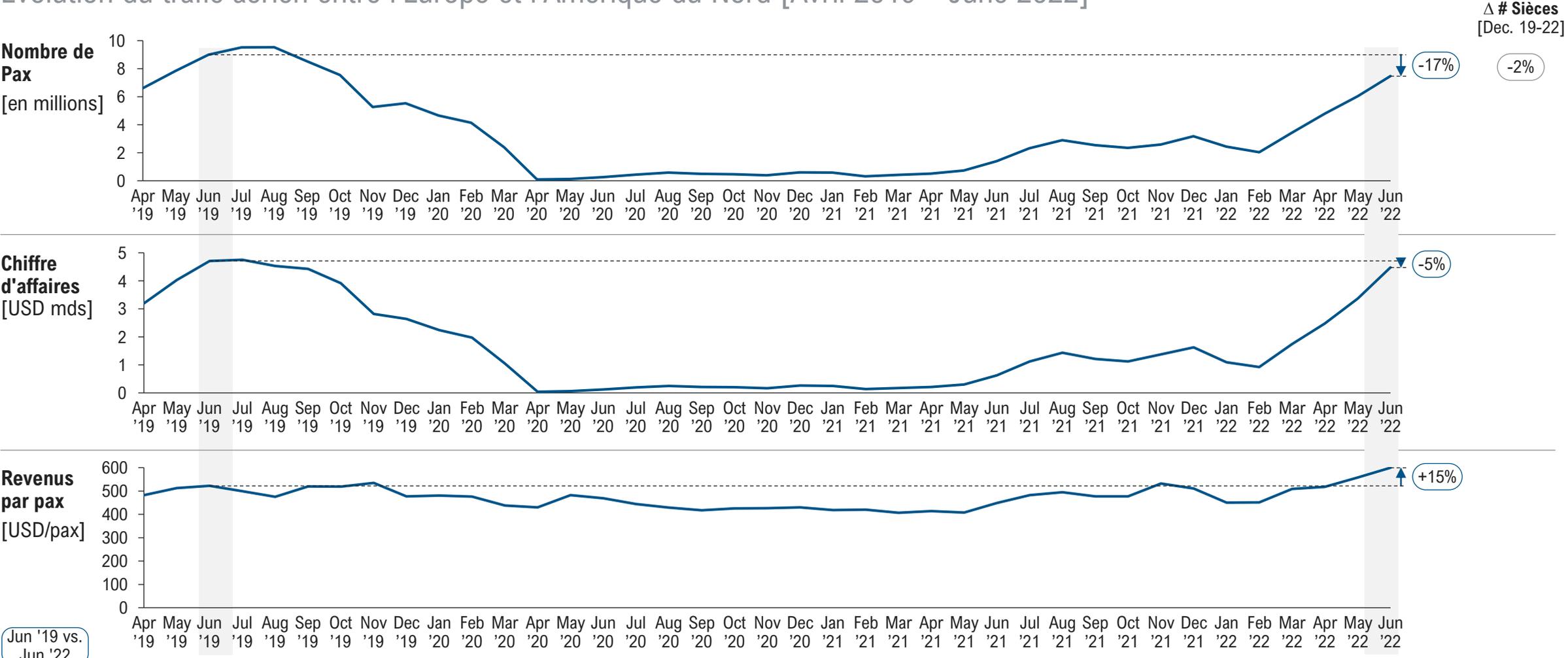
Le trafic aérien entre l'Europe et l'Afrique est à -6% de son niveau pré-COVID, de +6% en revenus, avec un revenu par Pax en hausse à c.+12%

Evolution du trafic aérien entre l'Europe et l'Afrique [Avril 2019 – June 2022]



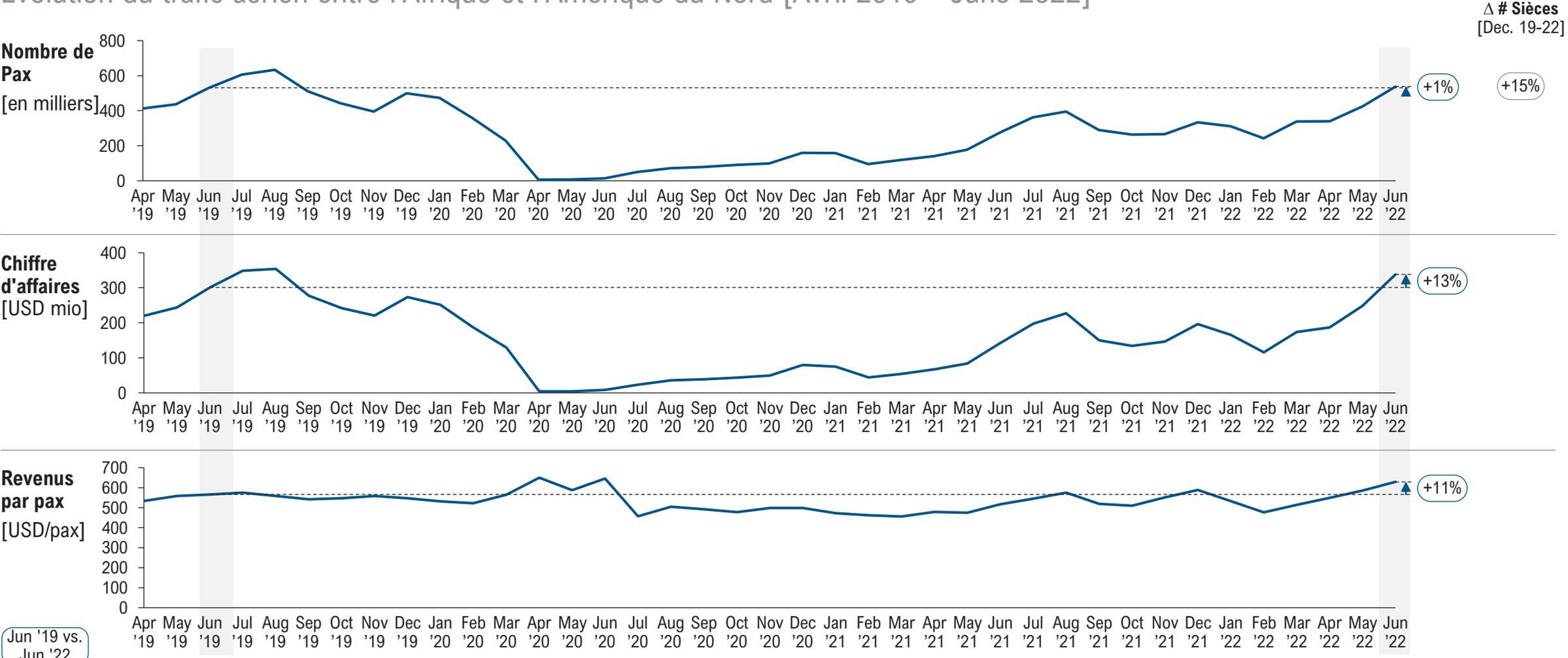
Le trafic aérien entre l'Europe et l'Amérique du Nord est à -17% vs. pré-COVID et à -5% en chiffres d'affaires, tiré par la hausse du revenu par Pax de +15%

Evolution du trafic aérien entre l'Europe et l'Amérique du Nord [Avril 2019 – June 2022]



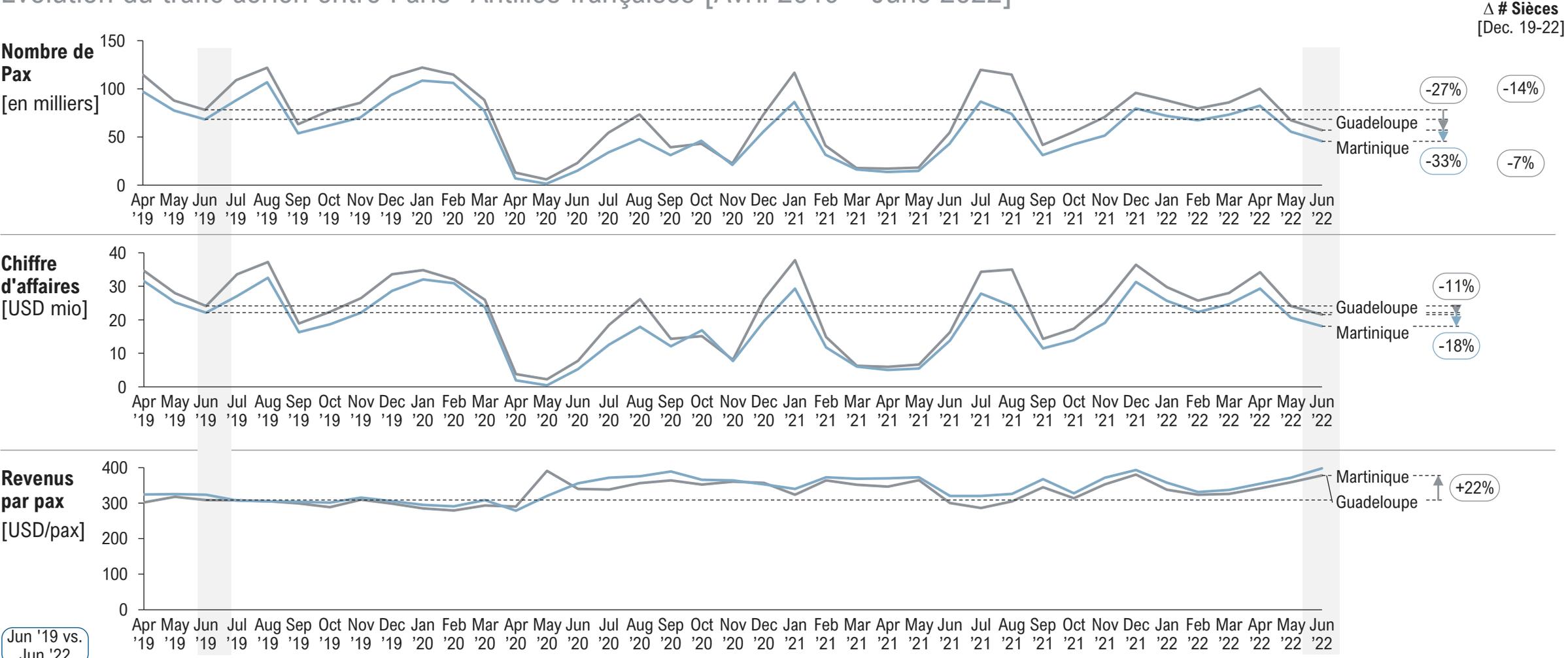
Le trafic aérien entre l'Afrique et l'Amérique du Nord est à +1% vs. pré-COVID en Pax et à +13% en chiffre d'affaires tiré par une croissance du revenu/ Pax de +11%

Evolution du trafic aérien entre l'Afrique et l'Amérique du Nord [Avril 2019 – June 2022]



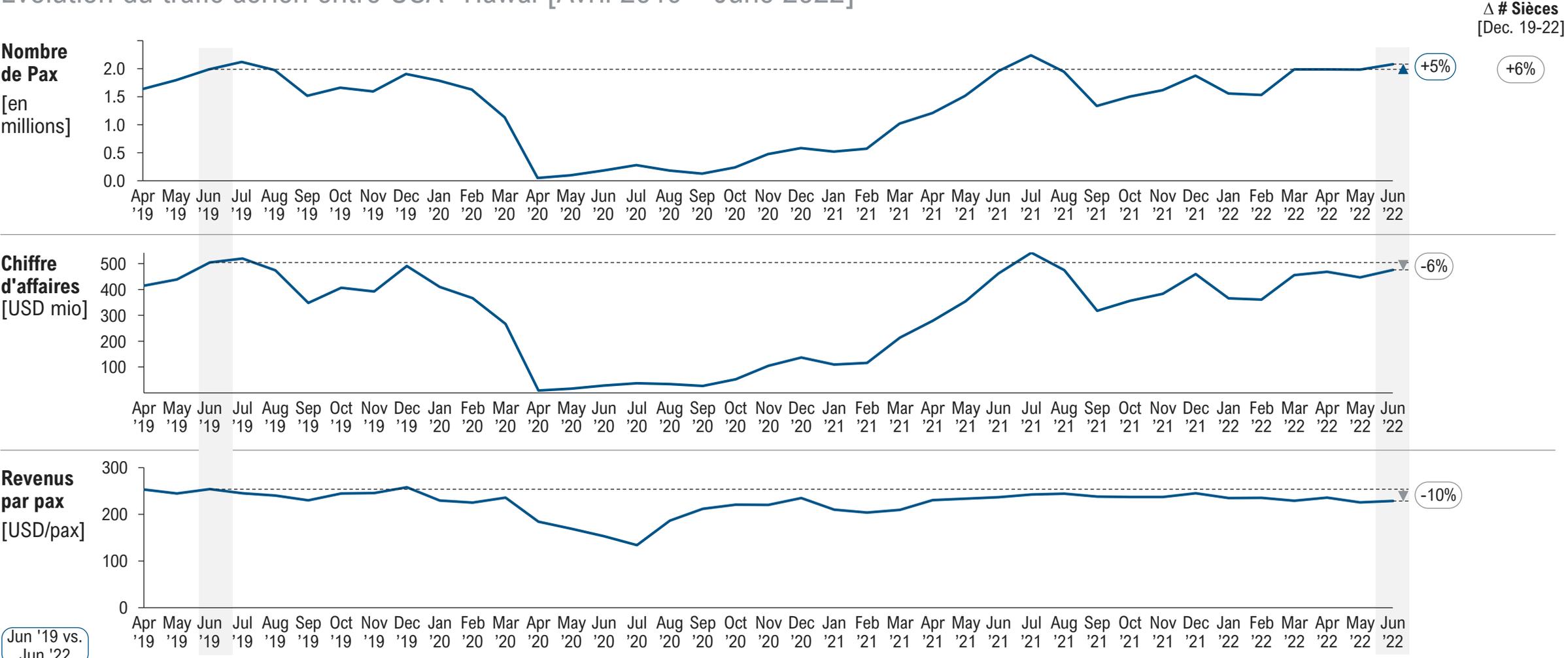
Le trafic aérien entre Paris et les Antilles fr. a baissé de c. -30% vs. pré-Covid, l'impact sur le revenu est limité à -15% grâce à des revenus/ PAX de +22%

Evolution du trafic aérien entre Paris- Antilles françaises [Avril 2019 – June 2022]



Le trafic aérien entre les Etats-Unis et Hawaï est à +5% vs. pré-COVID mais le CA a baissé de -6% en raison d'une baisse de -10% du revenu par PAX

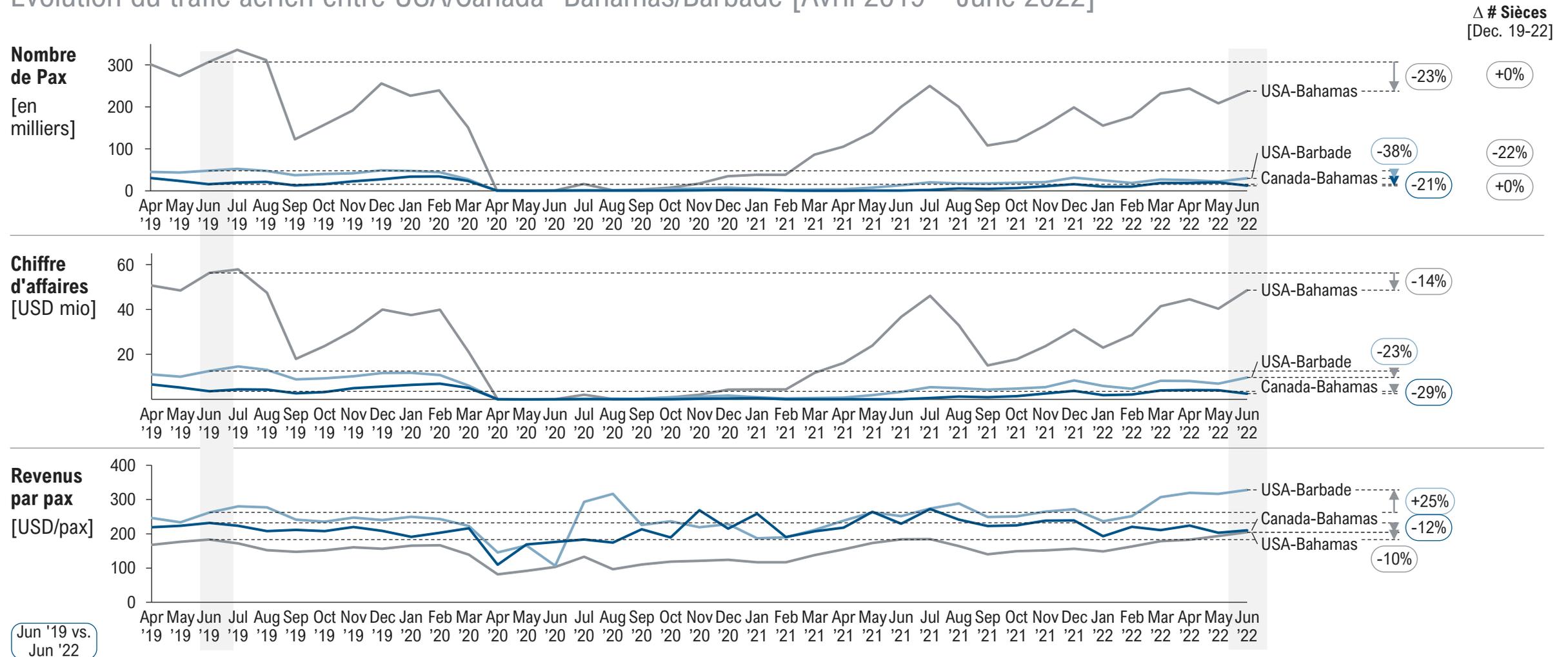
Evolution du trafic aérien entre USA- Hawaï [Avril 2019 – June 2022]



Source : Cirium, Roland Berger

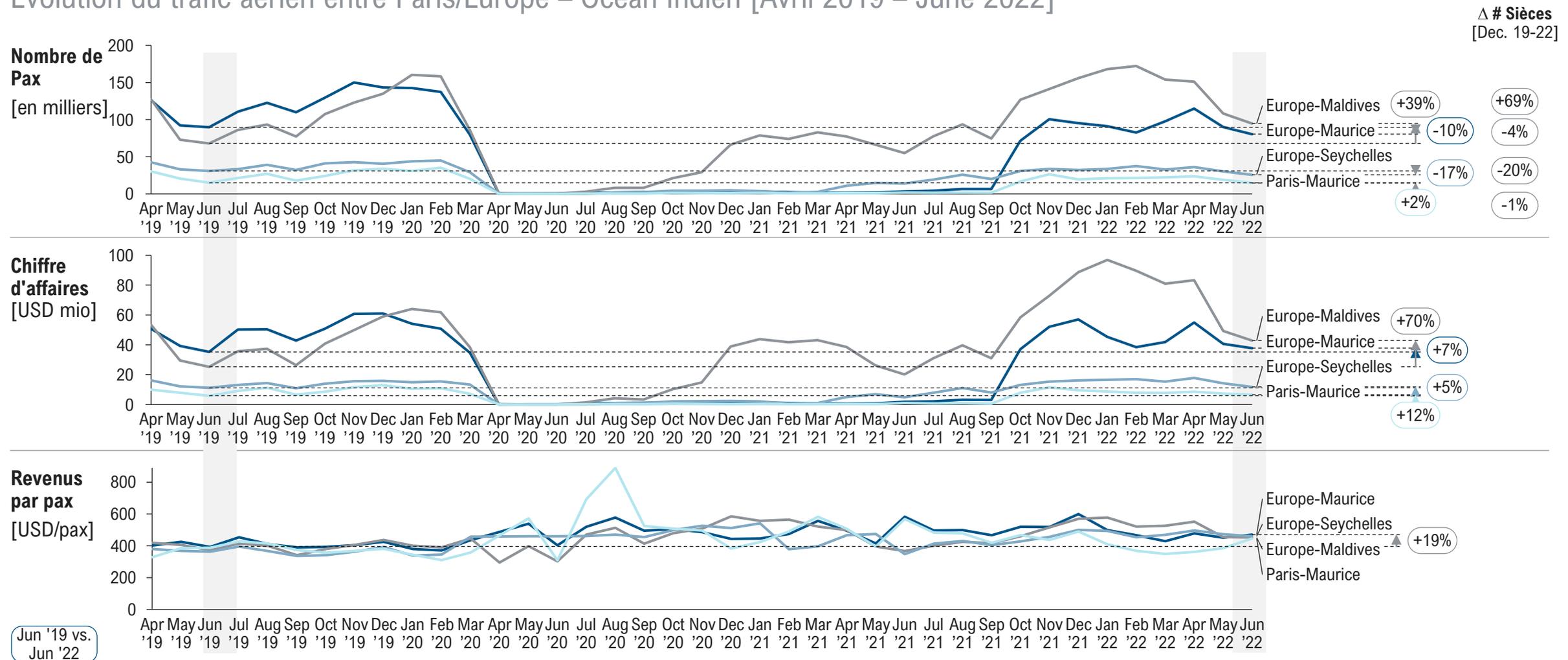
Le trafic aérien entre l'Amérique du Nord et les Bahamas a baissé de -23% en Pax et de -14% en chiffre d'affaires vs. pré-COVID

Evolution du trafic aérien entre USA/Canada- Bahamas/Barbade [Avril 2019 – June 2022]



Le trafic aérien entre l'Europe et les Maldives est à +39% vs. pré-COVID en Pax et à +70% en CA (exc. Maldives) avec un revenu par Pax de c. +20%

Evolution du trafic aérien entre Paris/Europe – Océan Indien [Avril 2019 – June 2022]

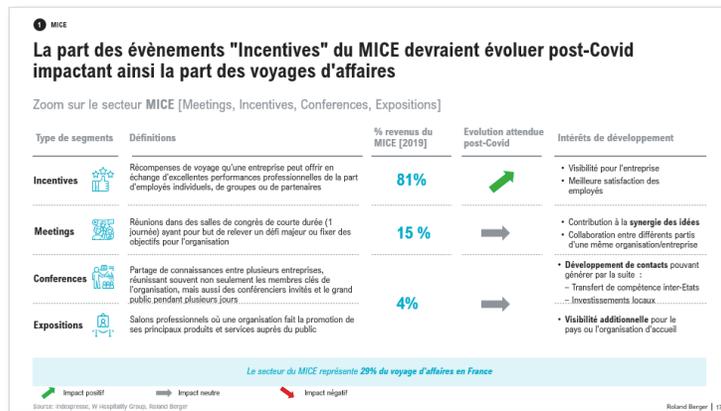




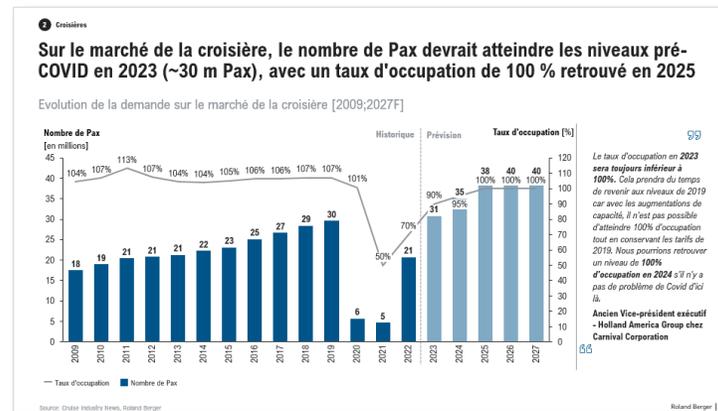
C. Zoom sur différents segments

Afin de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre post-Covid, nous avons étudié trois segments et géographies du voyage

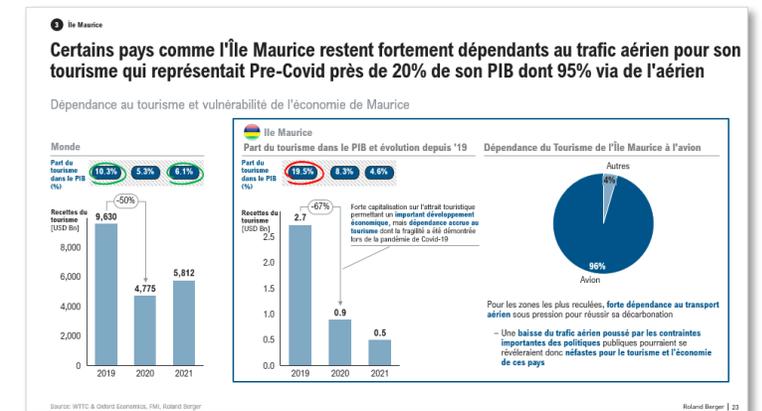
Type de zoom



1 Segment du voyage d'affaires – Le MICE



2 Segment connexe – Les croisières



3 Géographie – Île Maurice

La part des évènements "Incentives" du MICE devraient évoluer post-Covid impactant ainsi la part des voyages d'affaires

Zoom sur le secteur MICE [Meetings, Incentives, Conferences, Expositions]

Type de segments	Définitions	% revenus du MICE [2019]	Evolution attendue post-Covid	Intérêts de développement
Incentives 	Récompenses de voyage qu'une entreprise peut offrir en échange d'excellentes performances professionnelles de la part d'employés individuels, de groupes ou de partenaires	81%		<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité pour l'entreprise • Meilleure satisfaction des employés
Meetings 	Réunions dans des salles de congrès de courte durée (1 journée) ayant pour but de relever un défi majeur ou fixer des objectifs pour l'organisation	15 %		<ul style="list-style-type: none"> • Contribution à la synergie des idées • Collaboration entre différents partis d'une même organisation/entreprise
Conferences 	Partage de connaissances entre plusieurs entreprises, réunissant souvent non seulement les membres clés de l'organisation, mais aussi des conférenciers invités et le grand public pendant plusieurs jours	4%		<ul style="list-style-type: none"> • Développement de contacts pouvant générer par la suite : <ul style="list-style-type: none"> – Transfert de compétence inter-Etats – Investissements locaux
Expositions 	Salons professionnels où une organisation fait la promotion de ses principaux produits et services auprès du public			<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité supplémentaire pour le pays ou l'organisation d'accueil

Le secteur du MICE représente **29% du voyage d'affaires en France**



Impact positif



Impact neutre

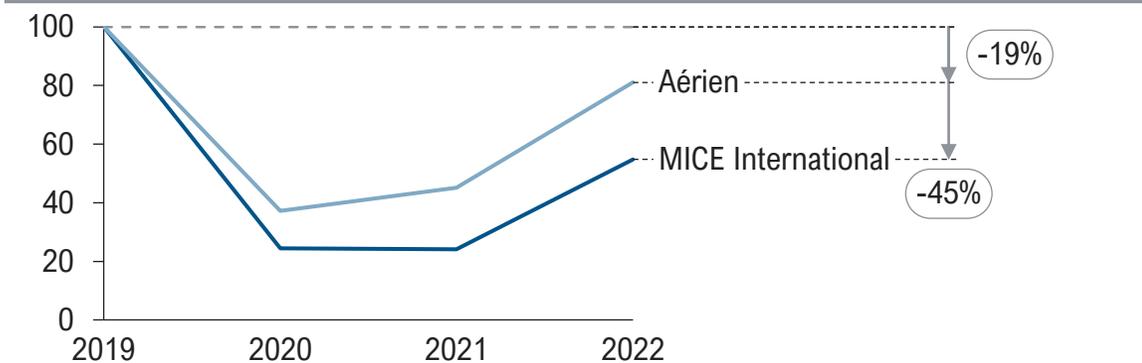


Impact négatif

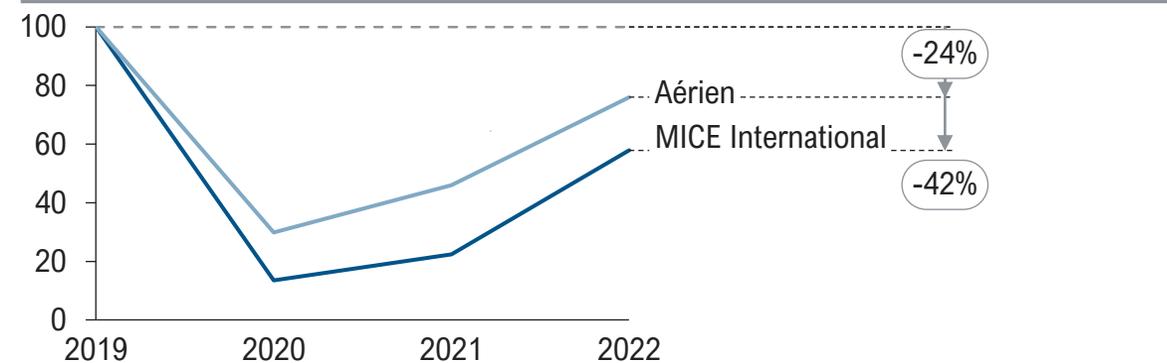
Le secteur du MICE a été plus durement touché par le COVID que le trafic aérien: la reprise est plus lente dans toutes les géographies pour le MICE à l'international

Evolution des dépenses internationales¹⁾ du MICE vs. evolution du trafic aérien [index 100 en 2019]

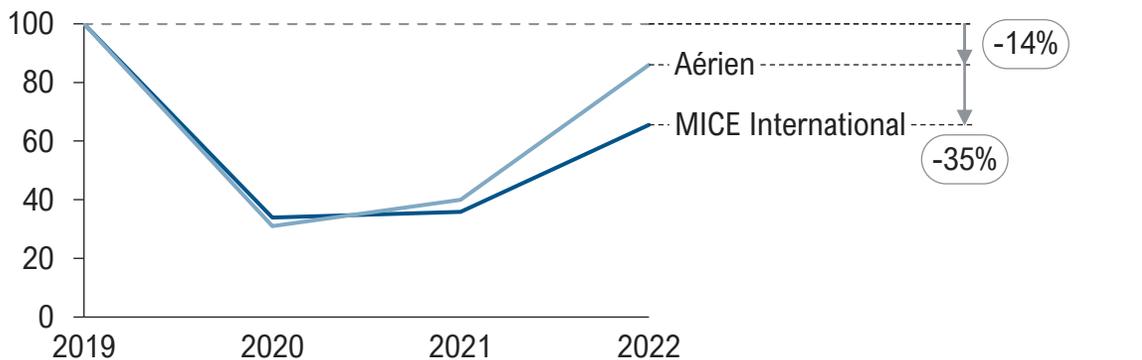
Monde



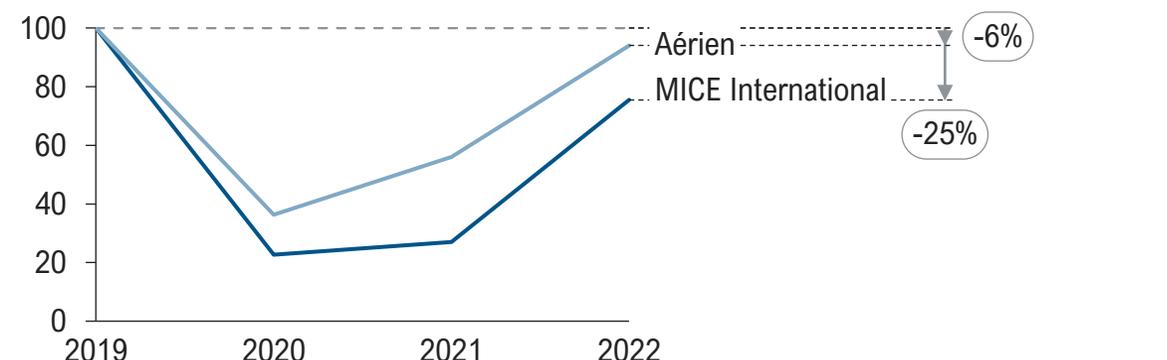
Afrique et Moyen Orient



Europe



Amérique du Nord

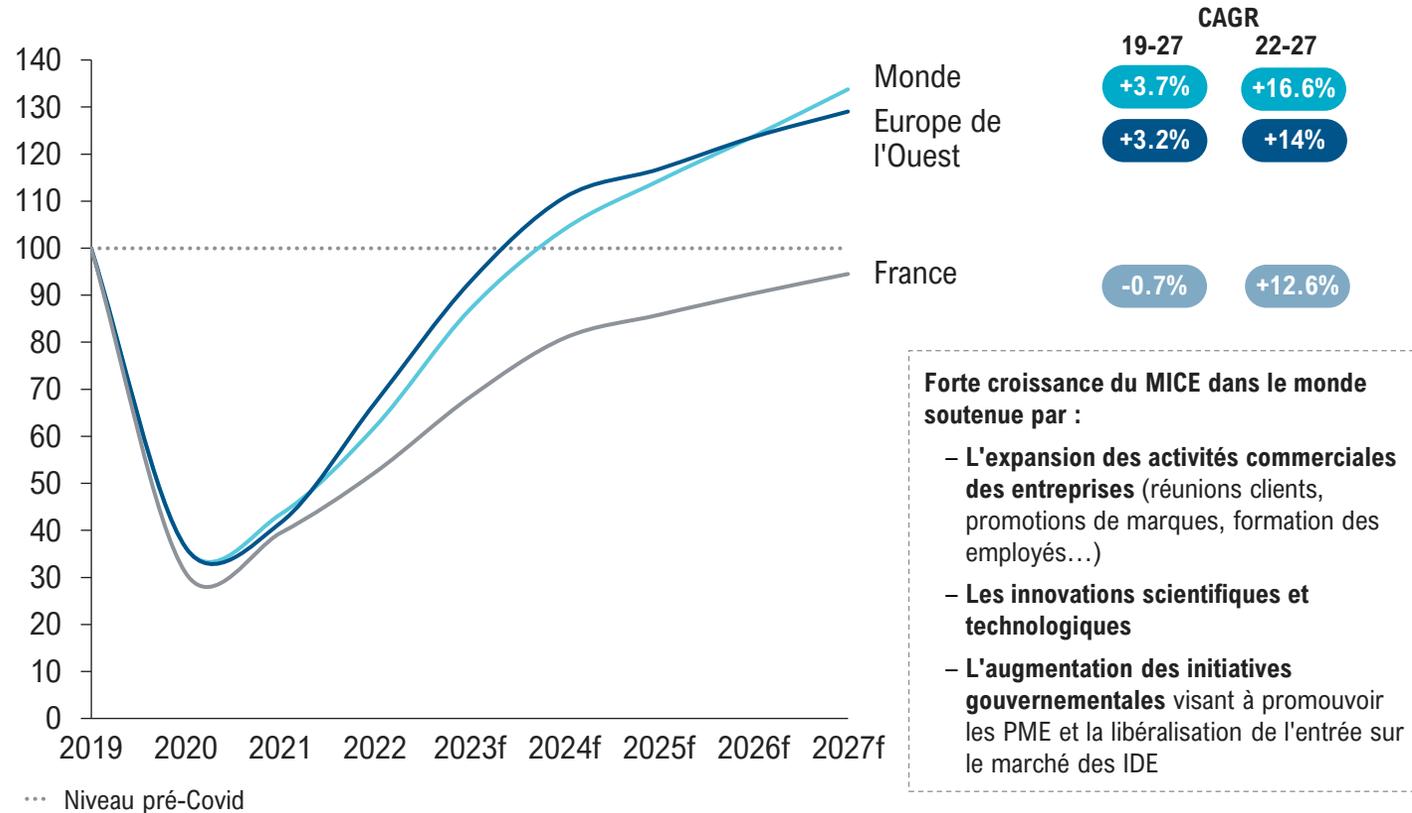


-- Niveau pré-COVID

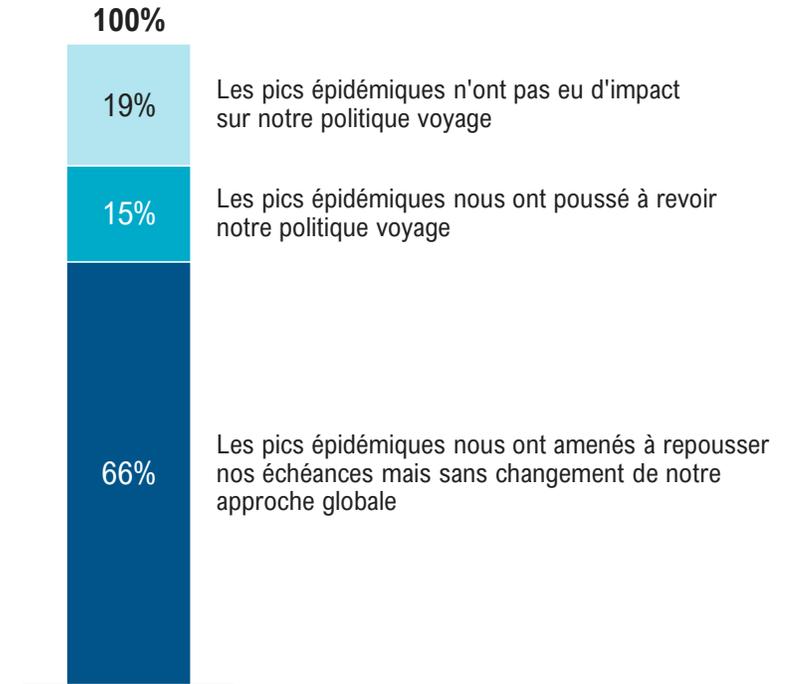
Mais la reprise du MICE devrait être forte (c. +15% d'ici 2027) grâce à des politiques voyages qui devraient rester inchangées pour 85% des entreprises

Valeur du marché du MICE [2019-2027f]

Evolution du marché du MICE [revenus; index 100 en 2019]



Impact fort du Covid-19 à court terme sans changement des approches globales pour 85% des entreprises



1) Réduction à l'Europe de l'Ouest.

Les politiques de voyages devraient rester inchangées pour les entreprises notamment grâce au télétravail qui pousse à se réunir moins mais mieux

Evolutions de la politique des entreprises et impact sur le secteur du MICE

Tendances des entreprises

Probabilité d'occurrence

Impact

Rationnels



Essor du télétravail et flexibilité du lieu de travail



- Séminaires de travail et évènements "team-building" plus fréquents en raison de l'absence de cohésion au quotidien



Optimisation des coûts



- **3/10 entreprises vont réduire entre 11 à 25%** leurs dépenses de voyage d'ici à 2025
- Les évènements MICE **seront moins nombreux mais plus qualitatifs**



Préoccupation environnementale



- Remise en question du voyage dans une optique de réduction de l'empreinte carbone
- Opportunité de croissance pour **les évènements durables et vertueux**



Evènements 100% en ligne



- Intérêt pour les organisateurs car **augmentation de l'audience à moindre coût**
- Valeur-ajoutée du présentiel irremplaçable (networking)

Se réunir moins mais mieux

Les principales tendances des entreprises sont **moins favorables aux déplacements systématiques liés au MICE**. Néanmoins, **la valeur incontestable du présentiel, la nécessité de réunir les parties prenantes des entreprises et les nombreuses opportunités de croissance** (éco-responsabilité, technologie...) devraient **profiter au secteur du MICE dans les années à venir**. Les regroupements des entreprises seront moins fréquents mais davantage exceptionnels.



Impact positif



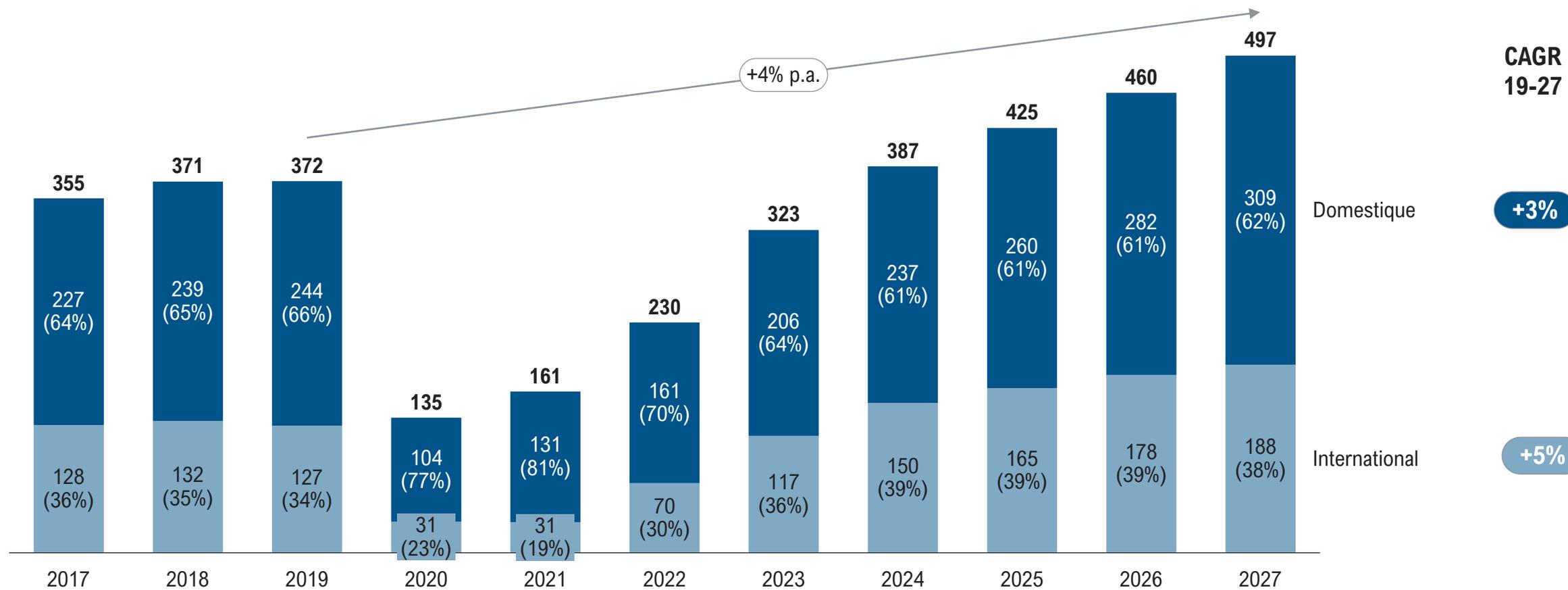
Impact neutre (opportunités de croissance associées)



Impact négatif

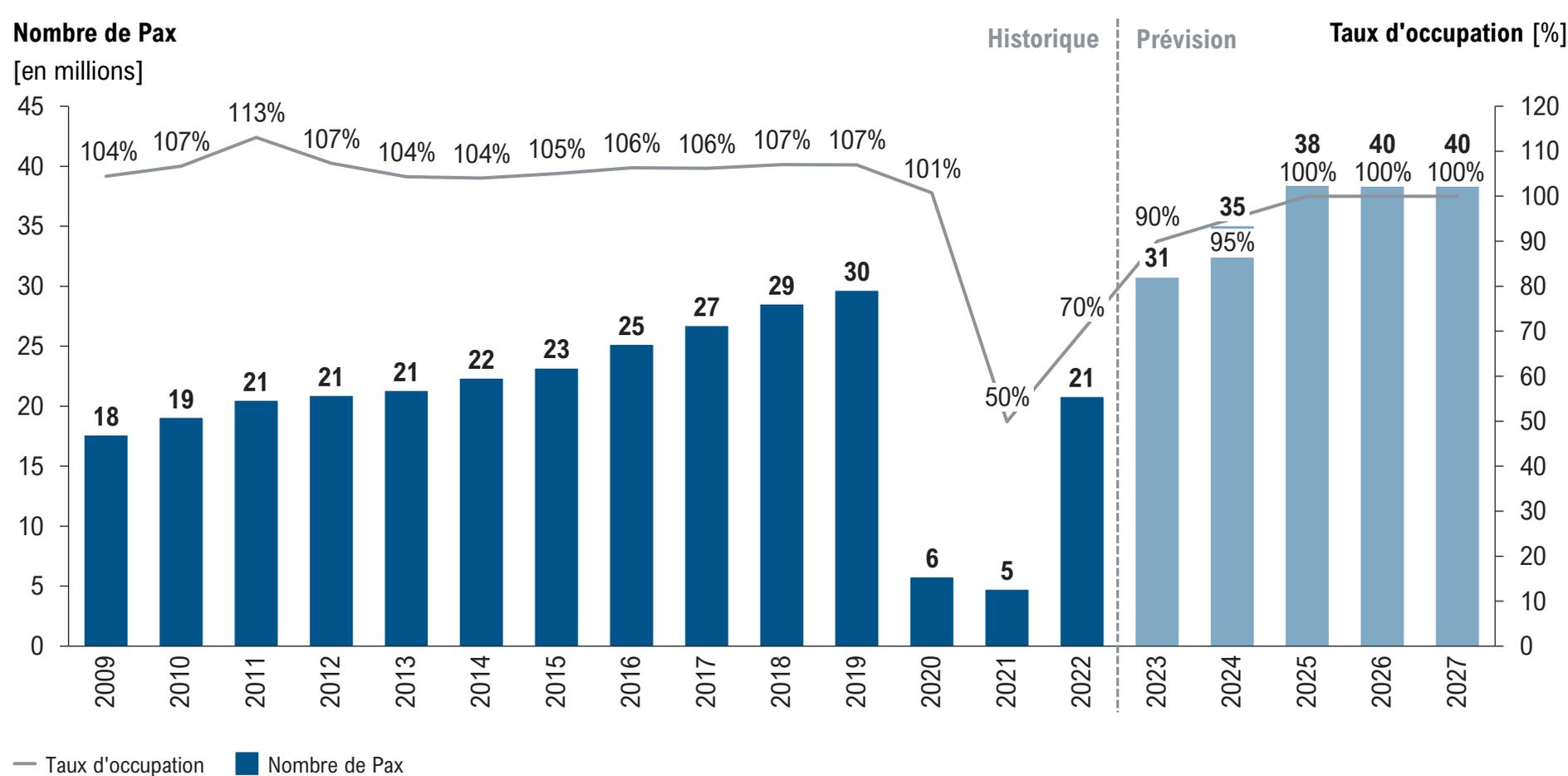
La croissance du MICE sera tirée par les déplacements internationaux avec la part du MICE à l'international qui devrait représenter 38% du marché en 27 (+4 pts vs '19)

Dépenses mondiales du MICE par type de voyage [USD Mds]



Sur le marché de la croisière, le nombre de Pax devrait atteindre les niveaux pré-COVID en 2023 (~30 m Pax), avec un taux d'occupation de 100 % retrouvé en 2025

Evolution de la demande sur le marché de la croisière [2009;2027F]



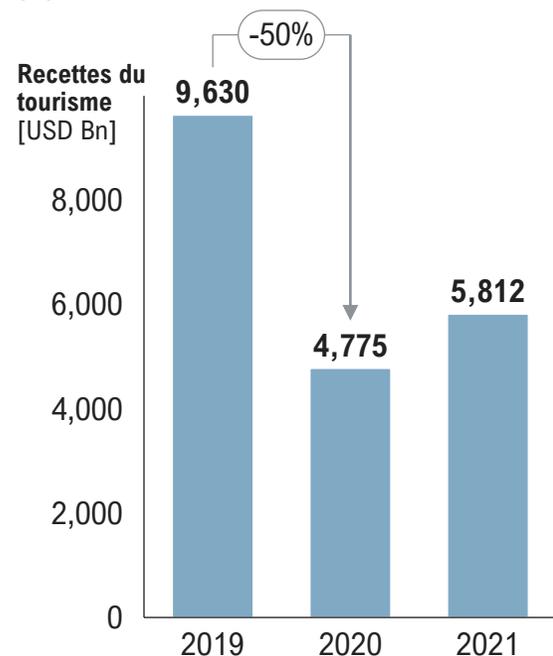
Le taux d'occupation en 2023 sera toujours inférieur à 100%. Cela prendra du temps de revenir aux niveaux de 2019 car avec les augmentations de capacité, il n'est pas possible d'atteindre 100% d'occupation tout en conservant les tarifs de 2019. Nous pourrions retrouver un niveau de 100% d'occupation en 2024 s'il n'y a pas de problème de Covid d'ici là.

Ancien Vice-président exécutif - Holland America Group chez Carnival Corporation

Certains pays comme l'Île Maurice restent fortement dépendants au trafic aérien pour son tourisme qui représentait Pre-Covid près de 20% de son PIB dont 95% via de l'aérien

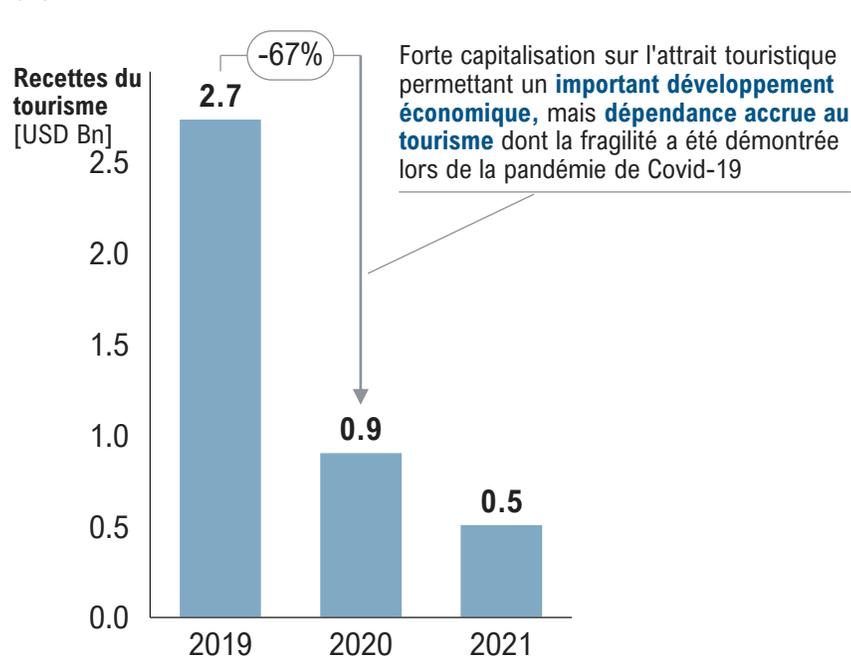
Dépendance au tourisme et vulnérabilité de l'économie de Maurice

Monde

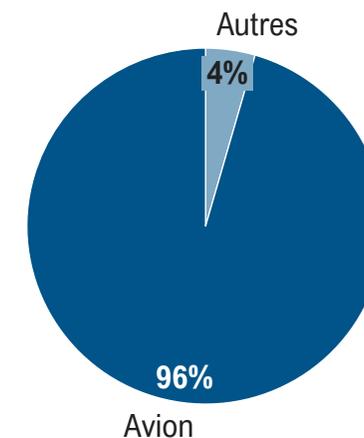


Île Maurice

Part du tourisme dans le PIB et évolution depuis '19



Dépendance du Tourisme de l'Île Maurice à l'avion



Pour les zones les plus reculées, **forte dépendance au transport aérien** sous pression pour réussir sa décarbonation

- Une **baisse du trafic aérien poussé par les contraintes importantes des politiques** publiques pourraient se révéler donc **néfastes pour le tourisme et l'économie de ces pays**

Les préoccupations de nos clients démontrent des sujets de changements profonds et de recherche de "sens"

Enjeux

- **Recrutement** des talents pour le transport aérien.
- Gérer les effets des niveaux de **coûts** (jetfuel, EUR/USA inflation)
- **Sustainability** : communication, compétitivité
- Repenser la compétitivité des **Hub**
- Suivre l'évolution des changements de **mix passagers**
- Mise en œuvre de **synergies** entre les acteurs
- **Consolidation des "fournisseurs" des cpies aériennes** : catering, ground handling



Exemples de demandes des clients

- Redéfinir la **stratégie**
 - repenser son positionnement seul et avec des partenaires
 - consolider le marché (acquisition, méga-commandes)
- Repenser la **diversification** (cargo, fuel, retail, airports, ..)
- Repenser les **"operating model"** encore et encore – simplification, négociation sociale, achats, synergies, outsourcing - **Bonnes pratiques** en dehors de l'aérien (**notamment l'automobile**)
- **Relation clients** et en **particulier le FFP**
- Repenser la valorisation de la **donnée clients**
- Accélérer la **numérisation** industrielle (aéroports, opérations sol, opérations vol, maintenance)
- Stratégie **environnementale** (flotte, opérations et SAF)





D. Impact de la *sustainability* sur le secteur aérien

Roland Berger a élaboré une feuille de route permettant aux compagnies aériennes d'atteindre le "Net-zero" carbone

Caractéristiques principales de la feuille de route Roland Berger vers le "Net-Zero"



Estimation des émissions de CO₂ et de non-CO₂



Attention particulière accordée à la réduction des émissions pour 2030, tout en considérant également l'horizon 2050



Application des leviers de réduction des émissions, en tenant compte de la disponibilité actuelle et future des technologies et des infrastructures



Prise en compte de la contribution des experts (**en cours**) - de l'industrie et du monde universitaire - pour la validation des hypothèses et le *challenge* des résultats

Le secteur de l'aviation dispose de six types de leviers pour lutter contre les émissions de CO2 et les autres émissions

Aperçu des leviers, par ordre d'application

Groupe Lever	Leviers	Émissions touchées			
1. Opérations	Vol en formation				
	Optimisation du poids des avions				
	Réduction de l'utilisation de l'APU (transition vers le GPU)				
	Réduction de la consommation de carburant en phase de taxi				
2. Amélioration de l'efficacité de l'ATC	<i>Performance-based flight</i>				
	Descente continue				
	Réduction du temps d'attente				
	Unification de l'espace aérien				
3. Évitement des traînées de condensation (contrails)	Optimisation des trajectoires				
	Evolution des combustibles actuels (<i>Low aromatics fuels</i>)				
4. Nouvelle génération d'A/C	Passage à un A/C de nouvelle génération (incl. améliorations aérodynamiques ²⁾)				
5. Nouveaux carburants	<i>Sustainable Aviation Fuels (SAF)³⁾ et Low Carbon Aviation Fuels (LCAF)</i>				
6. Introduction de HECA⁴⁾ et d'A/C révolutionnaires					

Réduction des émissions de CO2
 Réduction des émissions de NOx
 Amélioration de la qualité de l'air localement
 Réduction des émissions de particules
 Réduction des contrails
 Augmentation du CO2

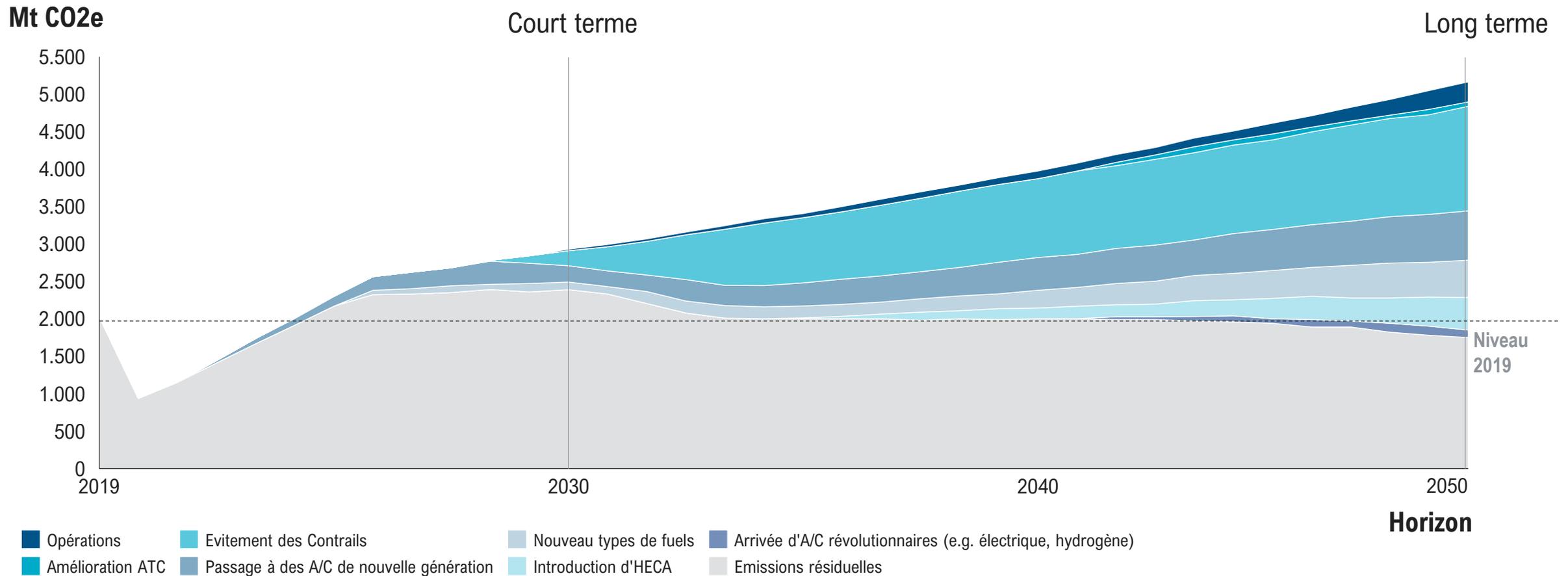
1) Y compris le passage au roulage sur un seul moteur et le remorquage électrique ; 2) Y compris la peinture *sharkskin*, le lavage des moteurs et le retrofit des winglet; 3) Y compris les SAF synthétiques et biosourcés ;

4) Hyper-efficient conventional aircraft;

Source : Roland Berger

Nous avons établi un *base case* probable de l'évolution des émissions de CO2 du secteur aérien d'ici 2050 et chiffré l'impact par levier

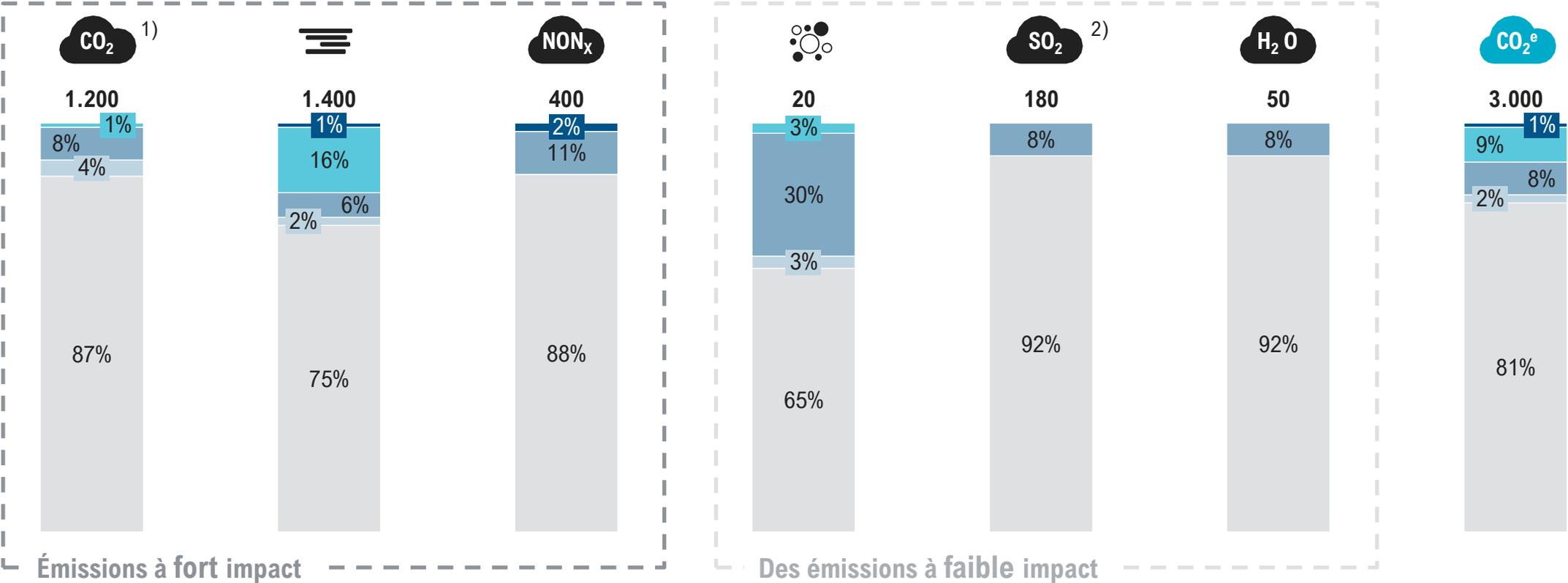
Réduction des émissions de l'aviation par levier [Mt CO2e, GWP50]¹⁾



1) Basé sur le niveau de référence du *Clean Sky Joint Undertaking*; 2) Avion conventionnel hyper-efficace

Parmi les émissions à fort impact, les *contrails* devraient connaître la réduction la plus importante d'ici 2030

Réduction des émissions du secteur par type et par levier [Mt CO2e, GWP50]¹⁾ - 2030

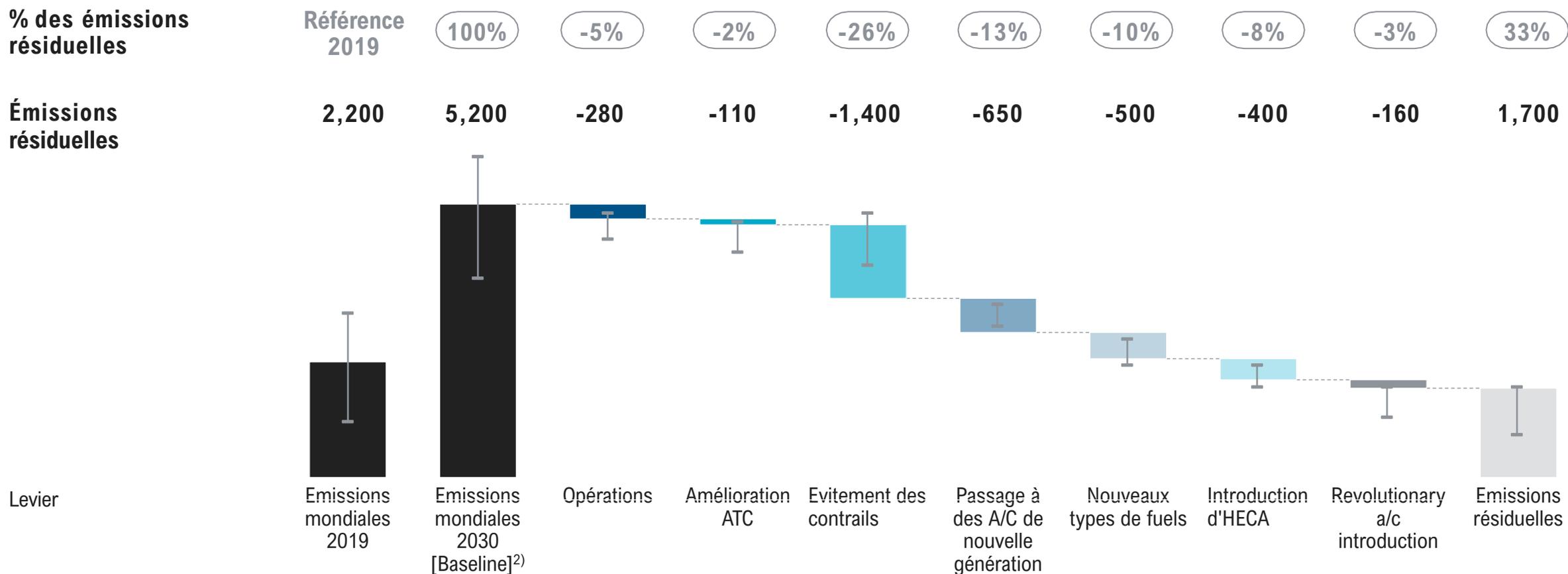


- Opérations
 - Evitement des contrails
 - Nouveaux types de fuels
 - Arrivée d'A/C révolutionnaires (e.g. électrique, hydrogène)
 - Amélioration ATC
 - Passage à des A/C de nouvelle génération
 - Introduction d'HECA³⁾
 - Emissions résiduelles
- CO₂ Emissions de CO₂
 NON_x Emissions de NO_x
 Particules Emissions de particules
 Contrails Réduction des contrails

Source : Roland Berger 1) L'évitement des traînées de condensation entraîne une augmentation négligeable des émissions de CO2 (environ 0 %) ; 2) Effet de refroidissement ; 3) Avions conventionnels hyper-efficaces.

Les leviers de réduction des émissions devraient permettre de réduire les émissions en 2050 de près de 70% vs. baseline et de plus que compenser la hausse du trafic

Réduction des émissions en 2050 par levier [Mt CO2e, GWP50]¹⁾



1) Intervalles de confiance à affiner ; 2) Basé sur le niveau de référence du *Clean Sky Joint Undertaking* ; 3) Avions conventionnels hyper-efficaces.

Il existe cinq types de barrières qui retardent la decarbonation de l'industrie

Obstacles à l'application des leviers

Barrière		Levier(s) affecté(s)					
Barrière	Définition	Opérations de vol	Amélioration ATC	Renouvellement de la flotte (<i>nextgen</i>)	Renouvellement de la flotte (révolutionnaire)	Nouveaux carburants	Evitement des contrails
Technologique & scientifique	<ul style="list-style-type: none"> Indisponibilité de briques technologiques clés conduisant au ralentissement des nouveaux développements 	●	○	○	●	●	●
Certification	<ul style="list-style-type: none"> Processus de certification complexe entraînant un long délai de mise sur le marché 	○	○	●	●	●	○
Industrielle	<ul style="list-style-type: none"> Lenteur de la montée en puissance de la production industrielle limitant l'adoption d'un produit 	○	○	●	●	●	○
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'alignement entre les parties prenantes concernées entraînant des retards dans la mise en œuvre 	●	●	○	●	●	●
Marchés et incitations	<ul style="list-style-type: none"> Incertitudes de l'offre et de la demande entraînant une lenteur de l'adoption Absence d'incitations pour les technologies durables ou incitations créant un déséquilibre du marché 	●	●	●	●	●	●

● Impact élevé ● Impact modéré ○ Impact limité

Six scénarios différents ont été imaginés avec divers degrés d'efforts des gouvernements, des parties prenantes et différentes percées technologiques

Scénarios

Scénario	Définition
L'art du probable	<ul style="list-style-type: none">• Progrès généraux conformes aux ambitions actuelles des parties prenantes du secteur
La révolution des carburants	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation de la production de LCAF et de bio-SAF permettant aux nouveaux carburants d'atteindre une part de marché d'environ 15 % d'ici 2030 et d'environ 80 % d'ici 2050• Percée technique en 2030 rendant les carburants synthétiques commercialement viables et montée en puissance rapide de la production permettant aux nouveaux carburants d'avoir une part de marché de 100 % d'ici 2050
NEO accélération	<ul style="list-style-type: none">• Montée en puissance de la production d'avions de nouvelle génération et mise en place d'incitations gouvernementales (e.g. subventions pour le renouvellement de la flotte, allègements fiscaux, etc.) permettant d'atteindre une flotte mondiale néo à 90 % en 2030.• Cette accélération n'a pas d'incidence sur le développement de l'HECA et de l'a/c révolutionnaire et ne retarde pas leur mise en place prévue pour la mi-2030 (scénario "art du probable")
Révolution des flottes	<ul style="list-style-type: none">• Les pressions et les incitations de l'industrie réduisent de 5 ans le lancement des HECA et des A/C révolutionnaires (vs. scénario "art du probable")<ul style="list-style-type: none">– Le développement accéléré de moteurs de nouvelle génération permet la remotorisation des modules actuels– Concepts régionaux d'hybrides électriques et d'avions hydrogène en 2030, concepts régionaux de batteries électriques en 2035, grâce à un financement accru des start-ups dans les années 2020– Narrow Body à combustion hydrogène lancé en 2035 grâce à Airbus et au support de l'UE– Wide Body hybride électrique lancé en 2040, grâce à l'effort d'Airbus et de Boeing pour développer un nouveau concept basé sur les enseignements tirés des séries électriques régionales
Coordination du Ciel	<ul style="list-style-type: none">• Les compagnies aériennes et le contrôle aérien, soutenus par des subventions publiques, optimisent les opérations de vol d'ici à 2030• Grâce à des essais réussis dans l'UE, l'unification de l'espace aérien mondial commencera en 2030 et sera progressivement réalisée d'ici 2050
Accélération complète	<ul style="list-style-type: none">• Un effort mondial des gouvernements et de l'industrie pour consacrer des ressources massives aux technologies et initiatives de durabilité de l'aviation, permettant la réalisation simultanée de tous les scénarios précédents.

Les cinq scénarios ont des niveaux d'impacts différenciés aux horizons 2030 et 2050 – La coordination du ciel a l'impact le plus important à horizon 2030

Comparaison de l'impact et de la faisabilité des scénarios

Scénario	Impact 2030 Réduction des émissions par rapport au niveau de référence ¹⁾	Impact 2050 Réduction des émissions par rapport au niveau de référence ¹⁾	Faisabilité du scénario	Principaux obstacles à surmonter
L'art du probable	c. - 20%	c. - 65%		<ul style="list-style-type: none"> • Obstacles progressifs surmontés dans la voie actuelle
La révolution des carburants	c. - 25%	c. - 90%		<ul style="list-style-type: none"> • Industriel • Marchés et incitations
NEO accélération	c. - 25%	c. - 65%		<ul style="list-style-type: none"> • Certification • Industriel • Marchés et incitations
Révolution des flottes	c. - 20%	c. - 85%		<ul style="list-style-type: none"> • Technologique et scientifique • Certification
Coordination du Ciel	c. - 35%	c. - 70%		<ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Marchés et incitations

○ Non réalisable ● Entièrement réalisable □ Impact significatif d'ici 2030 ■ Impact significatif d'ici 2050

1) Basé sur le niveau de référence du *Clean Sky Joint Undertaking*;

Les SAFs font donc partie des quatre principaux leviers de décarbonation de l'aviation et leur déploiement d'ici 2050 est prévu dans de nombreuses roadmaps

Leviers et feuilles de route pour la réduction des émissions de carbone dans le secteur de l'aviation

Principaux leviers de décarbonation



Amélioration des opérations et des infrastructures



Technologie aéronautique¹⁾ (y compris électrique, hydrogène)

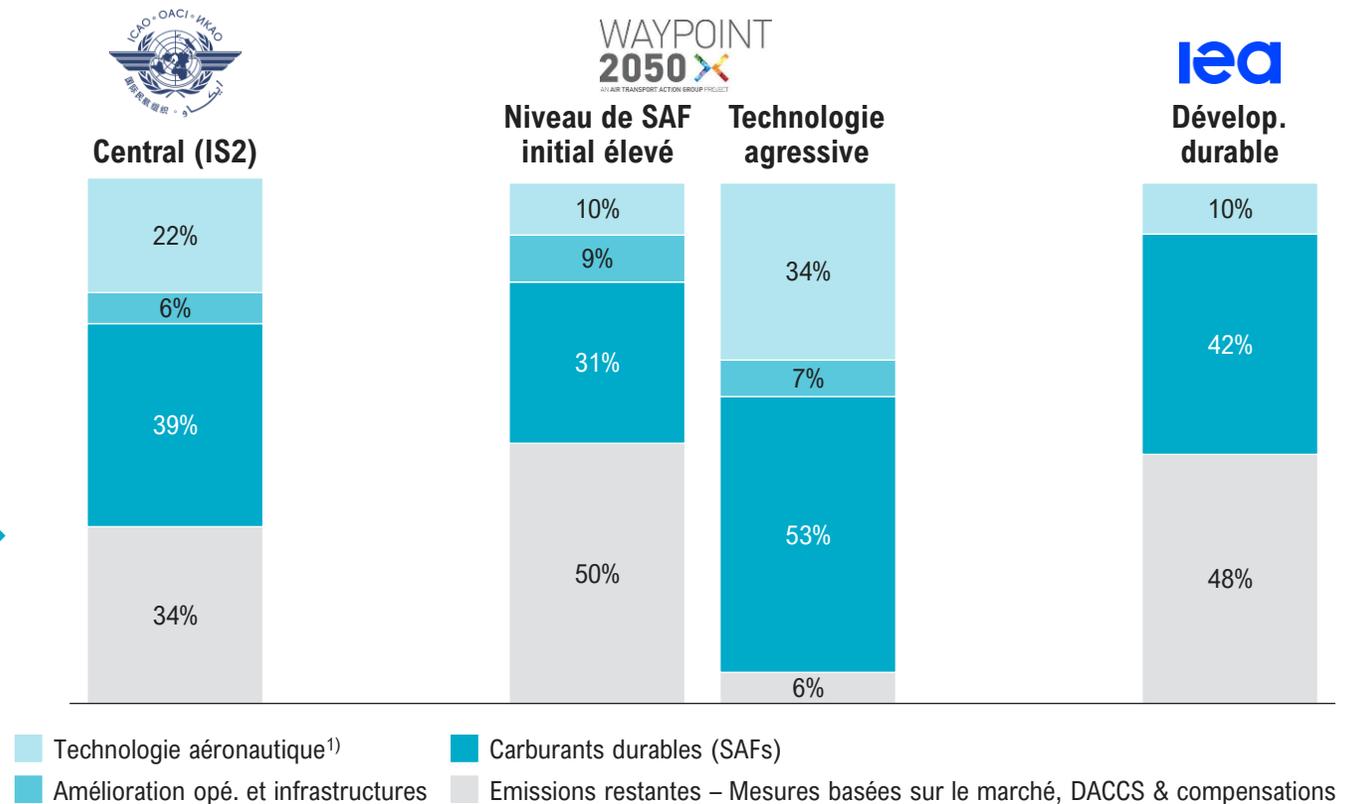


Carburants d'aviation durables (SAFs)



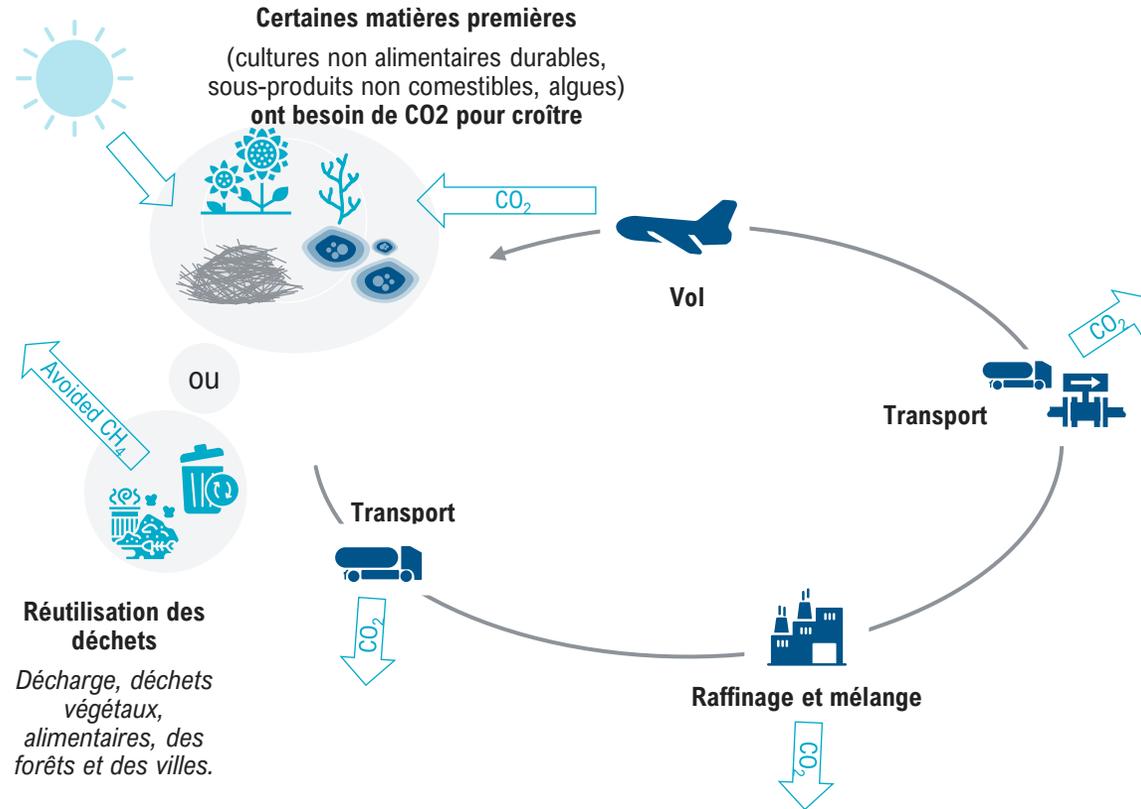
Mesures basées sur le marché, DACCS et compensations

Prévisions sur la décarbonation mondiale, 2050

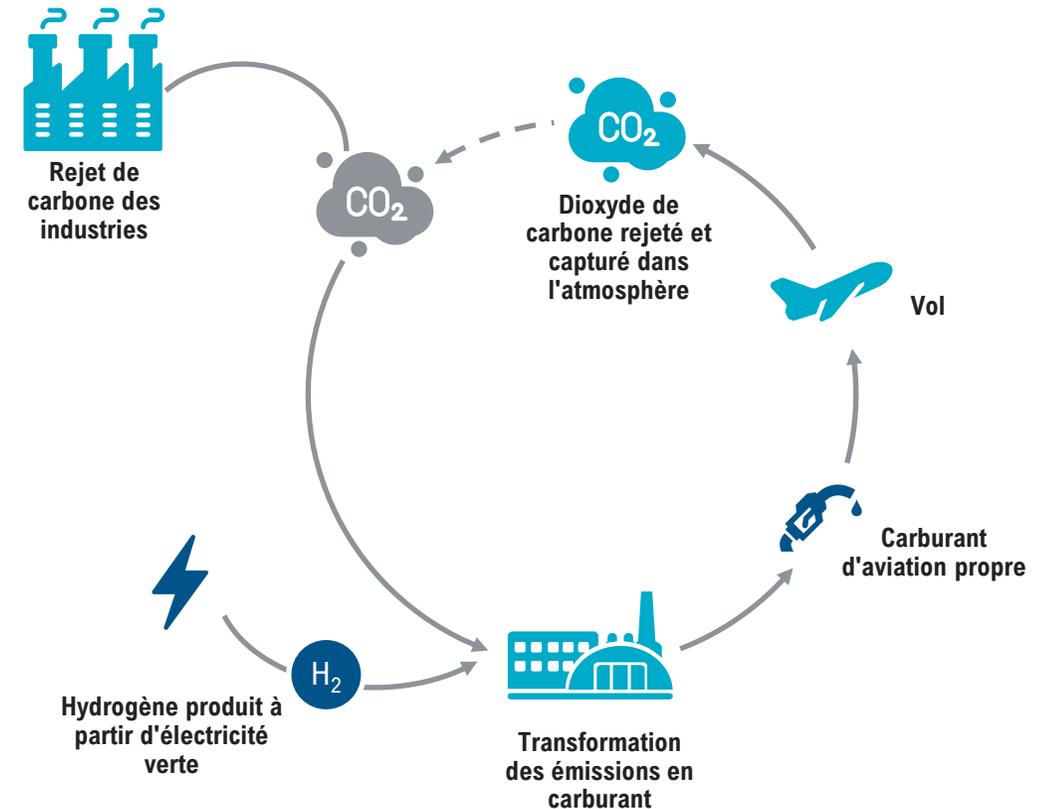


Les carburants SAFs constituent une solution pour atteindre le niveau "net zero"- ils produisent des carburants de substitution au kérosène à partir de carbone capturé

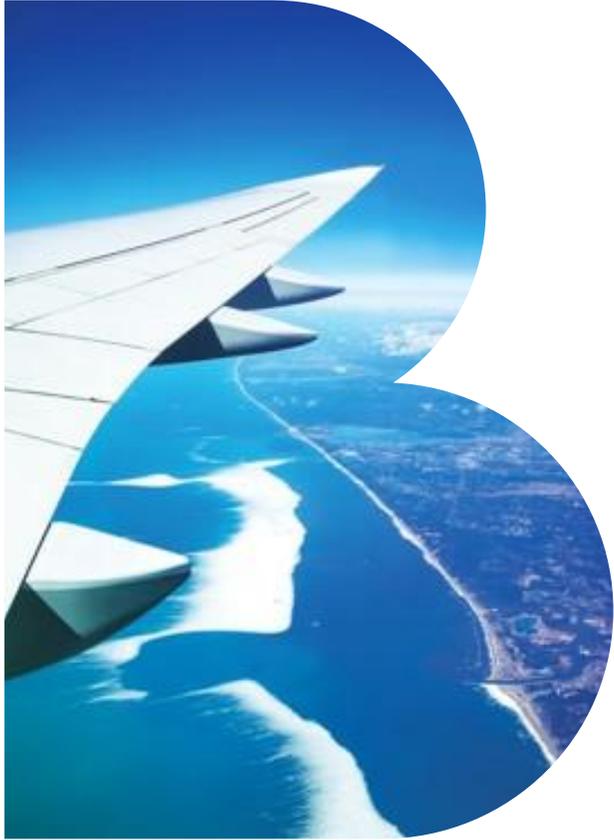
SAFs biosourcés



SAFs produits à base d'électricité (e-fuel)



SAF : Environ 70 à 90% moins d'émissions de carbone qu'un carburant classique



F. Q&A

Nous restons disponibles pour toute question que vous pourriez avoir

Marché ?

Nouveaux avions ?

Nouveaux modes de distribution ?

Operating model ?

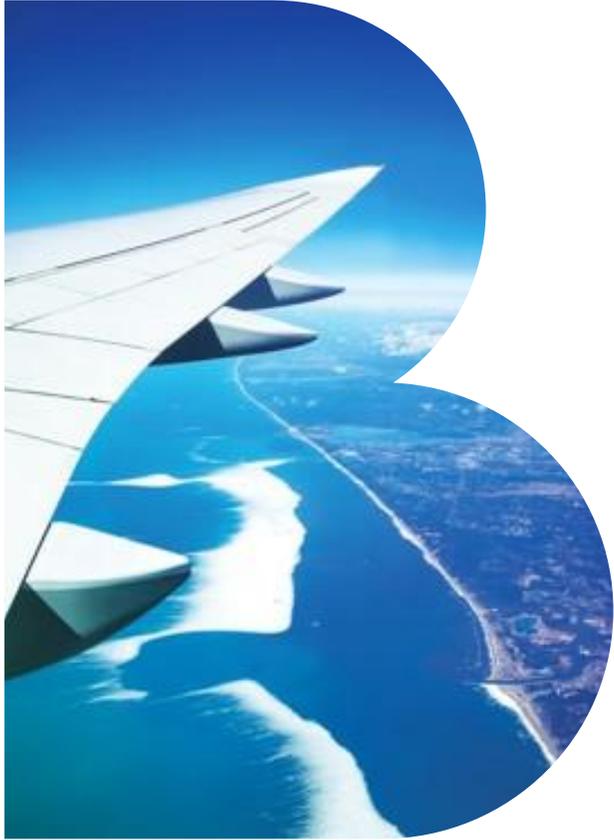
Niveau de digitalisation ?

Environnement ?

Coopérations ?

Consolidation ?





G. Annexe - Présentation de Roland Berger

Fondé en Allemagne en 1967, Roland Berger est le seul cabinet de conseil en management de premier plan ayant des racines européennes

Notre profil

Fondée en **1967** en Allemagne par Roland Berger

51 bureaux dans **34** pays, avec environ **2 400** employés

Près de **220** associés RB actuellement en poste

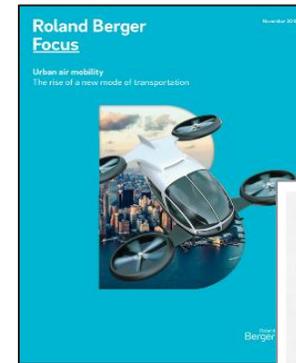
~1 000 clients internationaux



Nous menons continuellement des investigations de haut niveau et publions des études et des livres blancs sur les questions d'actualité liées aux transports

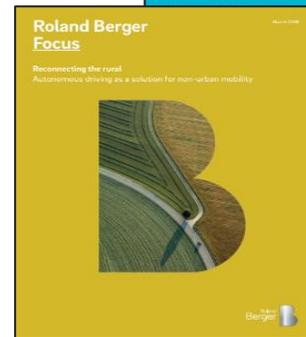
Leadership éclairé - Nos publications récentes (sélection)

Risques et opportunités de la numérisation pour les aéroports
Étude réalisée par Roland Berger (2017)



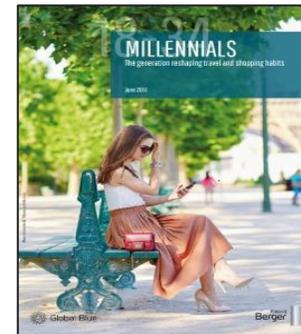
Étude sur la mobilité de l'air urbain
Étude de marché par Roland Berger (2018)

La conduite autonome comme solution à la mobilité non urbaine
Étude réalisée par Roland Berger (2018)



Étude du marché ferroviaire mondial, prévisions 2018 à 2023
Étude de l'UNIFE et de Roland Berger (2018)

Corridors ferroviaires eurasiens - Quelles opportunités pour les acteurs du fret ?
Étude de l'UIC et de Roland Berger (2017)



Millenials - La génération qui modifie les habitudes de voyage et de shopping
Étude réalisée par Global Blue et Roland Berger (2018)

Roland Berger a travaillé pour des compagnies aériennes et des aéroports du monde entier (1/2)

Roland Berger clients – Compagnies aériennes [Sélection]



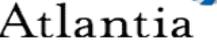
Roland Berger a travaillé pour des compagnies aériennes et des aéroports du monde entier (2/2)

Roland Berger clients – Compagnies aériennes [Sélection]



En outre, nous avons également travaillé pour des prestataires de services aéroportuaires, des autorités de l'aviation civile et des actionnaires d'aéroports

Références sélectionnées pour les prestataires de services aéroportuaires, les autorités de l'aviation civile et les actionnaires

 Prestataires de services aéroportuaires	 Autorités de l'aviation civile	 Actionnaires
                   	      	              

Roland
Berger

