

TAP Air Portugal

Un classique moderne

La compagnie nationale portugaise est née voici 62 ans. Après une histoire faite de péripéties passionnantes, mais aussi de revers, elle a su mettre toutes les chances de son côté pour une croissance soutenue et une rentabilité constante.

Approche de nuit sur l'aéroport de Lisbonne. Depuis le poste de pilotage d'un A320-200 de TAP Air Portugal, on aperçoit au loin le pont Vasco de Gama puissamment éclairé, qui relie les deux rives de la baie. Baptisé du nom du grand navigateur du XVI^e siècle qui explora la route de l'Inde, l'ouvrage d'une longueur de 17 kilomètres est le pont le plus long d'Europe. L'Airbus biréacteur s'aligne sur l'ILS de la « 35 », piste d'atterrissage la plus longue de l'Aeroporto Portela Lisboa, en décrivant une grande boucle au-dessus de la mer. L'aéroport aujourd'hui 'happé' par la capitale portugaise porte le nom

d'une petite commune voisine des installations. Des avions allemands et britanniques s'y côtoyaient sur le runway tout au long de la Seconde Guerre mondiale, le Portugal ayant choisi de rester neutre. Lisbonne était alors la plaque tournante d'un intense trafic.

Deux des quatre pistes initiales sont encore en service. Si l'aéroport est littéralement en train de suffoquer, c'est en bonne partie la 'faute' de TAP, dont le plan des vols est particulièrement chargé. La ville sur le Tage n'est plus la destination confidentielle d'antan, mais un centre touristique aux statistiques de séjour impressionnantes ; sa réputation de métropole parmi les plus fascinantes d'Europe n'est plus à faire.

Vingt-neuf des 35 compagnies *low-cost* européennes proposent des vols réguliers vers le Portugal, mais privilégient les hauts lieux du tourisme côtier sur l'Algarve (Faro) ainsi que Funchal sur l'île de Madère. Située au centre du pays, Lisbonne est également une destination et une plaque tournante importante. Les plans d'un grand aéroport attendent d'être réalisés à 50 kilomètres au nord, près de la ville

d'Ota. Mais il faudra attendre 2017 pour l'ouverture de ce nouveau hub ; Portela Lisboa bénéficiera donc de travaux d'agrandissement et de modernisation. Un deuxième terminal facilitera la gestion des portes d'embarquement et des postes de stationnement à partir de 2010, et Air Portugal construira même un nouveau bâtiment de maintenance... qui ne restera en service qu'une dizaine d'années.

► 1945 : la création

Si TAP est la compagnie nationale de la République du Portugal depuis sa création en 1945, elle n'est pas la première compagnie aérienne du pays : Aero Portuguesa, détenue à moitié par Air France, desservait la route de Tanger dès avant la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à la cessation de ses activités en 1953.

Le 19 septembre 1946, deux Douglas DC-3 Dakota de TAP décollent de Lisbonne pour leur vol inaugural vers Madrid, une première destination régulière à 500 km de distance.

Les modestes débuts : deux Douglas DC-3



1962 : une flotte de 'Caravelle' inaugure l'époque des jets

Mais le 31 décembre de cette même année, TAP démarre des vols réguliers sur une distance record de 12 000 km : c'est à l'époque la ligne aérienne la plus longue desservie par des DC-3. L'aller-retour entre Lisbonne et Lourenço Marques, capitale du Mozambique rebaptisée Maputo, durait 15 jours avec, au total, deux fois 12 escales...

En 1948, TAP confie aux nouveaux Douglas DC-4 « Skymaster » ses lignes ouvertes sur Paris et Londres et ajoute Séville à son catalogue de destinations desservies par des DC-3. Cette même année, elle inaugure sa première billetterie à Lisbonne.

Le fait que la nouvelle compagnie lance ses activités à l'international avant de créer un réseau domestique est aussi intéressant qu'inhabituel, même si, en 1947, elle a repris à la petite entreprise CTA (Companhia de Transportes Aéreos) l'exploitation d'une liaison aérienne vers le nord du pays, de Lisbonne à Porto.

Le besoin d'une augmentation de capital se fait bientôt sentir pour l'entretien et le développement ultérieur de ce réseau élargi. En 1953, le gouvernement portugais décide une privatisation partielle invitant des banques ainsi que des sociétés de transport et de com-

merce à acquérir des parts. Elle fait de Tanger et Casablanca, au Maroc, ses têtes de pont en Afrique du Nord. Capables de survoler le Sahara sans faire escale, des Douglas C-54 flamboyants permettent de gagner sensiblement sur le temps de vol vers le sud du continent africain. En novembre 1955, le premier Lockheed L-1049G Super Constellation est mis en service sur la « Linha Imperial ». Mais le Mozambique reste une terre lointaine : même ce quadrimoteur, le plus moderne de son époque, met 22 heures à desservir Lourenço Marques. Deux années plus tard, TAP modernise ses lignes vers Paris et Londres



Décollage d'un Airbus A330-200 de TAP Air Portugal à Lisbonne



De l'expertise et des ressources : TAP Maintenance & Engineering assure l'entretien de nombreux types d'avions jusqu'au niveau de révision D

TAP la flotte - historique

Modèles d'avions utilisés par TAP au cours de ses 62 années d'existence :

- Douglas DC-3
- Douglas DC-4
- Douglas C-54 Skymaster
- DeHavilland Comet 4B
- Lockheed L-1049G Super Constellation
- Sud Aviation Caravelle VI-R
- Boeing 707-320B
- Boeing 747-200
- Boeing 727-200
- Lockheed L-1011/500 Tristar
- Boeing 737-300

en avion de l'Atlantique Sud. Peu après, un 707 de TAP commence à desservir New York, puis la ligne de l'amitié vers le Brésil, mais ce service est interrompu dès 1967.

Avec l'arrivée des triréacteurs 727 au mois de mars 1967, la flotte de TAP est la première en Europe à ne plus exploiter que des jets. Zurich, Copenhague, Recife, Buenos Aires et Salisbury entrent dans le réseau. Le premier ordinateur de gestion est installé cette même année.

Entre 1968 et 1975, elle ne cesse d'élargir son offre, vers Amsterdam, Francfort et São Paulo notamment ; elle inaugure un bâtiment de maintenance entièrement dévolu aux révisions moteurs. TAP se dote de simulateurs pour le 707 tout en étoffant sa flotte de 707 et 727. En 1969, la compagnie se diversifie dans les taxis aériens avec Transportes Aéreos Continentais (service



Bâtiment moteurs de la division Maintenance de TAP

TAP la flotte - aujourd'hui

TAP exploite désormais une flotte tout-Airbus de 48 appareils. L'A350 XWB remplacera ses A330 et A340 d'ici 2015.

A319-100	17
A320-200	15
A321-200	3
A310-300	6
A330-200	3
A340-300	4

arrêté en 1985) tout en prenant des parts de SATA, basée sur les Açores. En 1971, ses installations sur l'aéroport de Lisbonne s'enrichissent avec l'inauguration d'un nouveau siège central. Un nouveau bâtiment de maintenance et un centre de formation complètent l'agrandissement.

Avec Montréal, les Portugais prennent pied au Canada. Le premier Boeing 747 est livré en 1972. La même année, TAP met en place une équipe interne d'entretien et de révision des réacteurs JD 9D du 747 : c'est la seule compagnie européenne à disposer d'un tel niveau de service technique.

En 1975, elle redevient une entreprise entièrement publique ; d'autres Boeing 727 complètent la flotte. Un service vers Caracas au Venezuela ainsi que Milan est ouvert l'année suivante, de même que Kinshasa au Congo.

En 1977, elle déplore son seul accident grave : à Funchal, un 727 dépasse la piste d'atterrissage mouillée par la pluie. 131 passagers meurent. La compagnie se rattrape si bien qu'elle est lauréate du Technical Management Award dès l'année suivante.

La stratégie de marque est renouvelée en 1979 : TAP devient TAP Air Portugal. Les

avec les mêmes Lockheed L-1049G affectueusement surnommés « Super Connies ».

Après le départ des derniers DC-3 en 1959, elle exploite au début des années 60 une flotte composée de trois Douglas DC-4, trois DC-6 et cinq Lockheed Super Constellation. Elle reste une compagnie très petite : sa part du marché européen est inférieure à 1 %.

Les « Vãos da Amizade » (vols de l'amitié) vers le Brésil, l'ancienne colonie portugaise, sont organisés à partir de 1960 en partenariat avec le brésilien Panair.

La nouvelle décennie marque aussi l'avènement d'une nouvelle technologie : le réacteur pour avions. Quatre Comet 4B loués à British European Airways (BEA) relieront désormais Lisbonne à Londres. Mais dès 1962, TAP fait l'acquisition d'une petite flotte de Caravelle utilisées dans un premier temps

entre Lisbonne et Madrid, puis, rapidement, vers Francfort et Munich. TAP s'équipe même d'un simulateur pour ce modèle. Une commande de Boeing 707 est signée la même année. Livrés à partir de 1965, ils desservent Johannesburg, tandis que les Caravelle circulent entre Lisbonne et Bruxelles.

Les premières 'Caravelle' livrées en 1962

Le millionième passager de TAP embarque le 19 juin 1964, 18 ans après sa création et l'année même de l'ouverture d'une ligne vers Funchal (Madère). L'époque des jets dotés

d'une véritable capacité long-courrier débute donc en 1965 avec la livraison du premier 707. Le 17 juin, le quadriréacteur se pose pour la première fois à Rio de Janeiro : un tournant important pour le transporteur portugais. En 1922, soit 44 ans plus tôt, les pionniers Cabral et Coutinho avaient réussi à poser leur hydravion après la première traversée



Modèle éprouvé : l'A310-300 de TAP

L'A320 de TAP à l'atterrissage sur l'aéroport de Lisbonne. Un nouveau grand aéroport est prévu à 50 kilomètres au nord de la capitale portugaise



L'avenir : TAP s'équipera d'une flotte long-courrier composée uniquement d'A350 XWB

Interview Fernando Pinto, président de TAP

Planet AeroSpace : Comment jugez-vous la refonte du développement de l'A350 décidée par Airbus ?

Fernando Pinto : Airbus s'est taillé une part de marché impressionnante avec la famille des A320, qui lui assurent aujourd'hui une assise extrêmement solide. N'oublions pas que l'A330 dominait également dans son segment ; aucun autre modèle ne pouvait rivaliser avec lui. De son côté, Boeing a réussi un très bon avion avec le 787, qui offre un grand confort en cabine, mais des économies nettement supérieures à l'A330. Airbus devait donc réagir. Or, l'A350 s'est d'abord révélé égal, mais non supérieur au 787. D'où la décision d'une refonte intégrale.

PAS : TAP a été l'une des premières compagnies à choisir l'A350. N'avez-vous jamais envisagé de passer au 787 ?

F. Pinto : Si, nous avons analysé cette option. Dans un premier temps, après avoir décidé de renouveler nos modèles, nous avons envisagé l'acquisition des deux appareils. Mais il fallait faire un choix, celui du meilleur des deux, sachant qu'il s'agissait de renouveler l'intégralité de notre flotte d'A330 et A340.



Fernando Pinto

PAS : Vous considérez donc l'A350 XWB comme le meilleur des deux avions ?

F. Pinto : Il va de soi que cette question ne trouvera une réponse définitive qu'au moment où nous connaîtrons l'avion fini. Ce que nous savons aujourd'hui, c'est que l'A350 XWB et le Boeing 787 présenteront des caractéristiques semblables en termes d'économies. Mais l'A350 XWB peut offrir un confort en cabine supérieur grâce à son fuselage plus volumineux.

Le concept révisé du modèle table sur une consommation identique malgré sa plus grande section de fuselage, c'est-à-dire un coefficient de traînée supérieur et donc, a priori, une consommation plus élevée. Avec une voilure plus fléchée que celle de son rival, l'A350 sera aussi rapide que le 787. De même, son confort en cabine sera excellent. Ce sera un avion formidable.

PAS : TAP restera donc a priori une compagnie tout-Airbus ?

F. Pinto : Au jour d'aujourd'hui : oui ! Nous avons signé un contrat, et nous comptons exploiter deux familles d'avions : celle de l'A320 et les versions 800 et 900 de l'A350 XWB.

avc

premiers Boeing « classiques » 707 et 727 sont réformés en 1980. Ils cèdent leur place aux 737 et aux Lockheed L-1011 Tristar. Les Boeing 747, trop gros pour être rentabilisés, sont revendus. La même année, TAP confirme sa stratégie de diversification avec la signature d'un accord avec Federal Express pour la révision générale des 35 Boeing 727 du transporteur de fret. En 1984, elle franchit la barre des 2 millions de passagers annuels.

L'Airbus fête son arrivée en 1987. L'achat des premiers A310 permet d'offrir une multitude de destinations supplémentaires (Athènes, Toronto, mais aussi Newark et Abidjan). Deux commandes pour l'A340 récemment introduit sur le marché s'ajoutent en 1989. La barrière des 3 millions de passagers tombe en 1990, juste avant le début d'une crise économique mondiale lourde de conséquences. Plus que d'autres entreprises, les compagnies aériennes peinent alors à assurer leur survie. Les pertes de TAP explosent, atteignant 100 milliards d'escudos (500 millions d'euros) au début des années 90, alors que la flotte des 38 appareils exploités en leasing représente une charge de 15 milliards d'escudos (75 millions d'euros) pour la seule année 1993. Une commande de quatre A340 est annulée. Les activités d'une compagnie charter appartenant au même groupe, Air Atlantis, sont arrêtées.

Le 3ème et le 4ème A340 sont mis en service en 1995, année du 50ème anniversaire de TAP. La direction lance le programme « TAP 2000 », vaste entreprise de mo-

dernisation de la compagnie. Une commande de 22 Airbus de la famille A320, évaluée à plus de 450 millions de dollars, est signée un an plus tard. Le centre de formation lisboète reçoit un simulateur de formation sur l'A319, l'A320 et l'A321. En 1997, TAP retrouve enfin sa rentabilité, dégagant un bénéfice opérationnel de 8 millions de dollars après avoir accumulé des pertes de 730 millions de dollars depuis le début de la décennie.

Les mesures de restructuration continuent jusqu'en 1998. TAP reste client

Airbus et passe de nouvelles commandes pour les monocouloirs de l'avionneur européen. Six Airbus neufs sont mis en service au cours de la seule année 1999. Le projet de restructuration MOP (*Modernização Organizativa e de Processos*) présenté en 2000 donne lieu au démantèlement de la compagnie et à la création de trois entités autonomes chargées respectivement des opérations, des services et de la maintenance et l'ingénierie. Une nouvelle filiale charter, « Linhas Aéreas Charter », est créée en janvier 2000 avec le voyageur Viagens Abreu.

L'année est à nouveau celle d'une statistique record avec 5 millions de passagers.

Depuis 2000, TAP, dont l'intégralité du capital reste entre les mains de l'Etat portugais, est dirigée par Fernando Pinto, auparavant aux commandes de la compagnie brésilienne Varig. Une première tentative de privatisation entreprise en 2001 tourne court après l'abandon d'un partenaire, SairGroup. Mais le CEO de TAP compte remettre ce sujet à l'ordre du jour. Quelques études sont en cours. Tout indique que les investisseurs, cette fois-ci, ne se défilent pas.

Après avoir enregistré un résultat négatif de 9,5 millions d'euros en 2005, Fernando Pinto s'attend à un résultat bénéficiaire pour 2006. En hausse de 50 % depuis cinq ans, le chiffre d'affaires et le volume des activités ont de quoi séduire les investisseurs potentiels. L'acquisition de la compagnie régionale Portugalia est imminente ; les négociations en cours devaient aboutir à la signature d'un accord au mois de mars. Si TAP, aujourd'hui, compte 10 % d'effectifs de moins qu'en 2000 avec au total 8500 salariés, cette réduction concerne principalement les fonctions centrales et administratives, tandis que le nombre des pilotes et autres membres d'équipage tend au contraire à augmenter. Côté navigants, les responsables chez TAP comme ailleurs s'inquiètent du déséquilibre croissant entre candidats qualifiés et postes à pourvoir.

Alexis von Croy

Rita Lopes, commandant d'un Airbus A319, au cours du vol TP557 de Munich à Lisbonne



Images: AVC, TAP Portugal, Airbus