

+ de mobilités —
— + de vie

ENSE

**NOUS INNOVONS POUR UNE MOBILITÉ
PARTAGÉE PLUS AGRÉABLE,
PLUS INCLUSIVE, PLUS DURABLE
ET PLUS CONNECTÉE,
SOURCE DE VITALITÉ POUR TOUS !**

MBLE

DÉFENDRE LE BIEN-ÊTRE DE CHAQUE VOYAGEUR DANS SON EXPÉRIENCE DE MOBILITÉ PARTAGÉE, C'EST L'AMBITION QUI NOUS ANIME CHAQUE JOUR CHEZ KEOLIS.

Pour y parvenir, nous y engageons toute notre exigence de pionnier de la mobilité partagée, toute notre expertise d'opérateur-intégrateur de tous les modes de transport. Nous militons au quotidien aux côtés des collectivités et des parties prenantes pour développer avec elles des solutions de mobilité sur mesure qui répondent aux attentes

des citoyens et ainsi proposer une alternative attractive à la voiture individuelle.

Car notre vision est celle d'une mobilité partagée qui contribue au dynamisme de chaque territoire et qui répond aux grands défis économiques, sociaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain.

Au bénéfice des trois milliards de passagers que nous transportons chaque année dans le monde et de tous les citoyens !

365 JOURS D'ENGAGEMENT POUR LE BIEN-ÊTRE DE TOUS



CONFIRMER

NOS POSITIONS AU ROYAUME-UNI

KeolisAmey, la joint-venture formée par Keolis et l'entreprise britannique Amey, a remporté le contrat d'exploitation de Metrolink, le tramway du Grand Manchester. Avec 96 km de voies et sept lignes desservant 93 stations, Metrolink est le plus grand réseau de tramway du Royaume-Uni. D'une durée de dix ans, ce nouveau contrat renforce l'ancrage de Keolis dans ce pays où nous avons initié notre développement à l'international il y a plus de 20 ans. Aujourd'hui, environ 700 millions de passagers sont transportés chaque année par Keolis au Royaume-Uni.

17 h 25 – Cathédrale Manchester – ROYAUME-UNI

Parmi ses objectifs prioritaires, KeolisAmey s'est fixé celui d'optimiser l'expérience des passagers des tramways de Manchester. Une ambition en voie d'être réalisée : depuis la reprise de l'exploitation par la filiale, le taux de satisfaction des passagers a atteint le niveau record de 90 %.





CONQUÉRIR

LE MARCHÉ DU STATIONNEMENT EN BELGIQUE

EFFIA a racheté Alfa Park et Parkeren Roeselare, deux sociétés belges qui exploitent une vingtaine de parkings et voiries, totalisant 19 500 places sur toute la Belgique. C'est la première opération réalisée hors de France par la filiale de Keolis dédiée au stationnement. EFFIA a, par ailleurs, remporté de nombreux contrats en 2017 (Amiens, Chambéry, Lorient, Tain l'Hermitage, Vincennes...) soit l'équivalent de 32 000 places supplémentaires par rapport à 2016.

**11h 27 – Rue Hector-Malot
Paris – FRANCE**

Le stationnement constitue un maillon essentiel de la chaîne de mobilité, EFFIA encourage l'intermodalité et favorise le dynamisme des territoires en proposant une gamme de produits et de services adaptés à chaque territoire.



PASSER

AU VERT

Keolis Transit America assure désormais l'exploitation et la maintenance du réseau de bus du comté de Los Angeles (147 bus dont 14 électriques) pour le compte de son client, Foothill Transit. Très engagé en faveur de la mobilité durable, Foothill Transit s'est fixé l'objectif de posséder une flotte de bus 100 % électrique d'ici à 2030.

**10h 34 – Foothill College
Foothill – ÉTATS-UNIS**

Grâce à ce contrat d'une durée de huit ans, Keolis consolide son expertise en matière de transition énergétique et ouvre une voie pour le développement de la mobilité durable en Amérique du Nord.





OPTIMISER

LE PARCOURS « PATIENT »

Keolis crée Keolis Santé en s'alliant à trois acteurs majeurs du transport sanitaire en France : Intégral et Douillard, en juillet, puis JUSSIEU secours France en décembre, dont Keolis Santé a fait sa marque commerciale. Des rapprochements qui font de cette nouvelle filiale le N° 1 sur ce marché, avec 2 200 véhicules et plus de 4 000 collaborateurs. Keolis, déjà N° 1 en France du transport de personnes à mobilité réduite, élargit ainsi son positionnement sur le secteur de la mobilité du quotidien.

**15 h 23 – La Bastide
Bordeaux – FRANCE**

Accessibilité, ponctualité, disponibilité, sécurité... Keolis Santé a pour ambition d'humaniser les services de transport sanitaire tout en réduisant les dépenses pour les autorités de santé.





PROMOUVOIR

UNE VISION GLOBALE DE LA MOBILITÉ

Rennes Métropole a choisi Keolis pour continuer à exploiter jusqu'en 2024 le réseau STAR. Un nouveau contrat durant lequel le Groupe enrichira l'offre de mobilité. Deux objectifs: rendre le transport partagé plus attractif et réduire l'usage individuel de la voiture. Outre la mise en service d'une deuxième ligne de métro automatique en 2020, Keolis développera l'offre de vélos (en libre-service ou en location longue durée, avec ou sans assistance électrique) et proposera un service de covoiturage dynamique.

**12 h 45 – Cathédrale Saint-Pierre
Rennes – FRANCE**

Avec une capacité de 179 voyageurs par rame et une vitesse commerciale de 37 km/h, la deuxième ligne de métro automatique de Rennes facilitera la mobilité de 113 000 voyageurs par jour en moyenne.



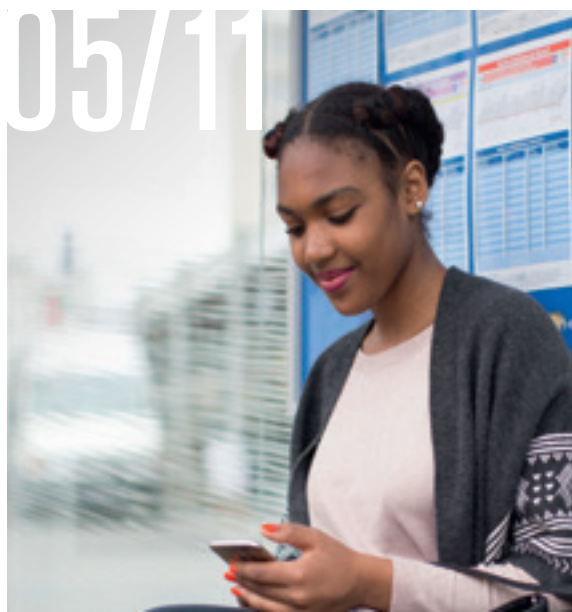
SE CONNECTER

AUX ATTENTES DES VOYAGEURS

À Orléans et Montargis, les voyageurs ont désormais accès aux trois volets de la solution PlanBookTicket proposée par Keolis. Ils peuvent ainsi gérer l'ensemble de leur voyage depuis leur smartphone. Cette innovation signée Keolis confirme sa maîtrise de l'ensemble de la chaîne de mobilité digitale. Dernièrement, Keolis a également lancé helloGo, la première application de mobilité globale tout-en-un aux Pays-Bas. Celle-ci permettra aux voyageurs de la région d'Utrecht de rechercher leur itinéraire en combinant tous les modes de transport disponibles (bus, train, vélo, taxi, voiture de location), puis de réserver et/ou payer à l'aide de leur smartphone. Elle a vocation à être déployée dans d'autres villes des Pays-Bas ainsi que dans d'autres pays européens où Keolis est présent.

**12 h 15 – Avenue de Paris
Orléans – FRANCE**

Le M-Ticket, intégré à la solution PlanBookTicket, simplifie l'expérience passager: ce dernier peut acheter et activer en quelques clics son titre de transport sur son mobile, puis le valider à bord en scannant un code-barres devant un valideur embarqué.





INVENTER

LE FUTUR DE LA MOBILITÉ URBAINE

Keolis et Navya ont lancé à Las Vegas une expérimentation de navette autonome 100 % électrique pour une durée d'un an. C'est la première fois au monde qu'un véhicule autonome assure un service de transport régulier au cœur du trafic automobile. Depuis juillet 2017, trois navettes sont également testées au cœur de la zone piétonnière de Paris-La Défense, le premier quartier d'affaires en Europe. Tandis qu'en septembre 2017, le service de navettes autonomes Navly, qui dessert l'éco-quartier Confluence de Lyon, célébrait son premier anniversaire. Grâce à ces expérimentations, Keolis confirme son statut de pionnier de la mobilité autonome.

**15 h 05 - Fremont Street
Las Vegas - ÉTATS-UNIS**

À l'occasion du CES 2018 de Las Vegas, Keolis et Navya ont présenté Autonom Cab, le premier robot-taxi électrique et autonome.



CONFORTER

NOTRE PLACE DE N° 1 MONDIAL DU MÉTRO AUTOMATIQUE

Démarrage de la première ligne de métro automatique d'Hyderabad (Inde); gain du contrat de la future ligne automatique de l'aéroport Pudong International de Shanghai (Chine); travaux pour l'automatisation de la ligne B du métro de Lyon et signature du contrat du futur réseau de Doha au Qatar... L'année 2017 a permis à Keolis de conforter sa place de N° 1 mondial du métro automatique en accélérant son expansion à l'international.

**8 h 44 - Charminar
Hyderabad - INDE**

Le métro automatique d'Hyderabad, qui a accueilli 220 000 passagers lors de ses deux premiers jours de fonctionnement, reliera les quartiers d'affaires et les quartiers résidentiels au centre-ville.





MISER

SUR LE TRANSPORT À LA DEMANDE

Île-de-France Mobilités a renouvelé sa confiance à Keolis pour l'exploitation de Filéo, un des plus importants services de transport à la demande (TAD) d'Europe. Prenant le relais la nuit et 7 J/7 des lignes de bus régulières, Filéo dessert la zone aéroportuaire de Roissy et s'étend sur 28 communes. Keolis innove en intégrant un service de covoiturage en partenariat avec Instant System ainsi qu'un service de VTC partagé avec son partenaire LeCab.

**18 h 45 – Aéroport Paris-Charles-de-Gaulle
Île-de-France – FRANCE**

Un des plus grands services de TAD d'Europe, Filéo transporte 380 000 voyageurs par an. Ce service est essentiel pour répondre aux besoins de mobilité de la population et des 300 000 salariés de la plateforme de Roissy qui travaillent souvent en horaires décalés et de nuit.

29/11





EXPLOITER

LE 1^{ER} RÉSEAU DE TRAMWAY AU MONDE

Keolis Downer, la filiale australienne de Keolis qui exploite depuis 2009 le réseau de tramway de Melbourne, a été reconduite pour sept années supplémentaires. Yarra Trams est le plus grand réseau de tramway au monde avec 250 km de voies doubles, 25 lignes et plus de 200 millions de passagers par an. Le prolongement de ce contrat emblématique conforte le leadership mondial du Groupe sur le marché du tramway.

**10 h 19 – Docklands
Melbourne – AUSTRALIE**

Keolis Downer s'est fixé comme priorité de renforcer encore la qualité du service et d'enrichir l'expérience voyageur dans un réseau qui a enregistré depuis 2009 une progression de plus de 10 % de la satisfaction clients alors que sa fréquentation a augmenté de plus de 13 %.



FAIRE

DU TRAIN UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

En décembre 2017, Keolis a débuté l'exploitation de deux nouveaux réseaux ferroviaires majeurs : le premier de 81 km dans la province d'Overijssel aux Pays-Bas, le second en Allemagne dans la région Rhénanie-du-Nord-Westphalie avec 500 km de voies répartis sur cinq lignes dont une connexion transfrontalière avec les Pays-Bas. Ces nouveauxancements confirment le savoir-faire du Groupe en matière ferroviaire et sa capacité à répondre aux besoins de transport collectif de grande capacité à l'échelle d'un territoire régional.

**13 h 29 – Réseau TWN
Rhénanie-du-Nord-Westphalie – ALLEMAGNE**

En Allemagne comme aux Pays-Bas, Keolis optimise le confort des voyageurs grâce à des rames renouvelées ou rénovées, associées à de nouveaux services.





DÉLIVRER

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

La Métropole Européenne de Lille a renouvelé sa confiance à Keolis en lui déléguant l'exploitation et la maintenance de son réseau de transport urbain Transpole (bus, tram, métro, vélo...) pour sept années supplémentaires. Le Groupe reste donc aux commandes du métro automatique lillois – premier métro automatique sans conducteur du monde – qu'il a lancé en 1983 et qui affiche un très haut niveau de performance opérationnelle. Des résultats salués par une étude comparative des réseaux de métro automatique mondiaux réalisée en 2017 par le cabinet de conseil Wavestone.

**11h 56 – Rue de Béthune
Lille – FRANCE**

Avec une rame chaque minute en heures de pointe et jamais plus de huit minutes d'attente en heures creuses, le métro automatique de Lille affiche l'intervalle le plus réduit au monde.



RENFORCER

NOTRE LEADERSHIP MONDIAL

En 2017, Keolis a démarré l'exploitation du nouveau tramway d'Aarhus, la deuxième ville du Danemark, après avoir remporté ce contrat en juin 2015. C'est la première fois qu'un tramway est déployé dans le pays et c'est à Keolis qu'a été confiée la mission. Un beau succès qui permet au Groupe de consolider son implantation en Scandinavie mais aussi de renforcer son statut de N°1 mondial du tramway avec 22 réseaux dans neuf pays et 270 millions de voyageurs transportés en 2017.

**20h 01 – Skolebakken
Aarhus – DANEMARK**

Le réseau de tramway d'Aarhus permettra de transporter chaque jour 40 000 nouveaux voyageurs, contribuant ainsi à désengorger le réseau de bus de la ville qui a vu sa fréquentation doubler en dix ans.



01 PIONNIERS

- P. 18-19** Un acteur global de la mobilité du quotidien
- P. 20-21** Notre présence dans le monde
- P. 22-25** Développer des solutions de mobilité partagée pour des territoires plus vivants
- P. 26-27** Une projection ambitieuse dans l'avenir
- P. 28-31** Une année portée par une croissance soutenue

02 ATTENTIES

P. 34-41 Faire de la mobilité un service pour tous

P. 42-49 S'engager aux côtés des Autorités Organisatrices

P. 50-57 Donner la priorité aux voyageurs

03 ENGAGÉS

P. 60-61 Répondre aux attentes de chacun

P. 62-65 Porter collectivement une ambition commune

P. 66-67 Capitaliser sur les compétences de nos collaborateurs

P. 68-73 KeoLife : l'amélioration continue en action

P. 74-75 Garantir le meilleur niveau de performance opérationnelle et de sécurité

P. 76-77 Avancer en acteur responsable

P. 78-79 Innover pour inventer les futures mobilités du quotidien

P. 80-82 Nos références

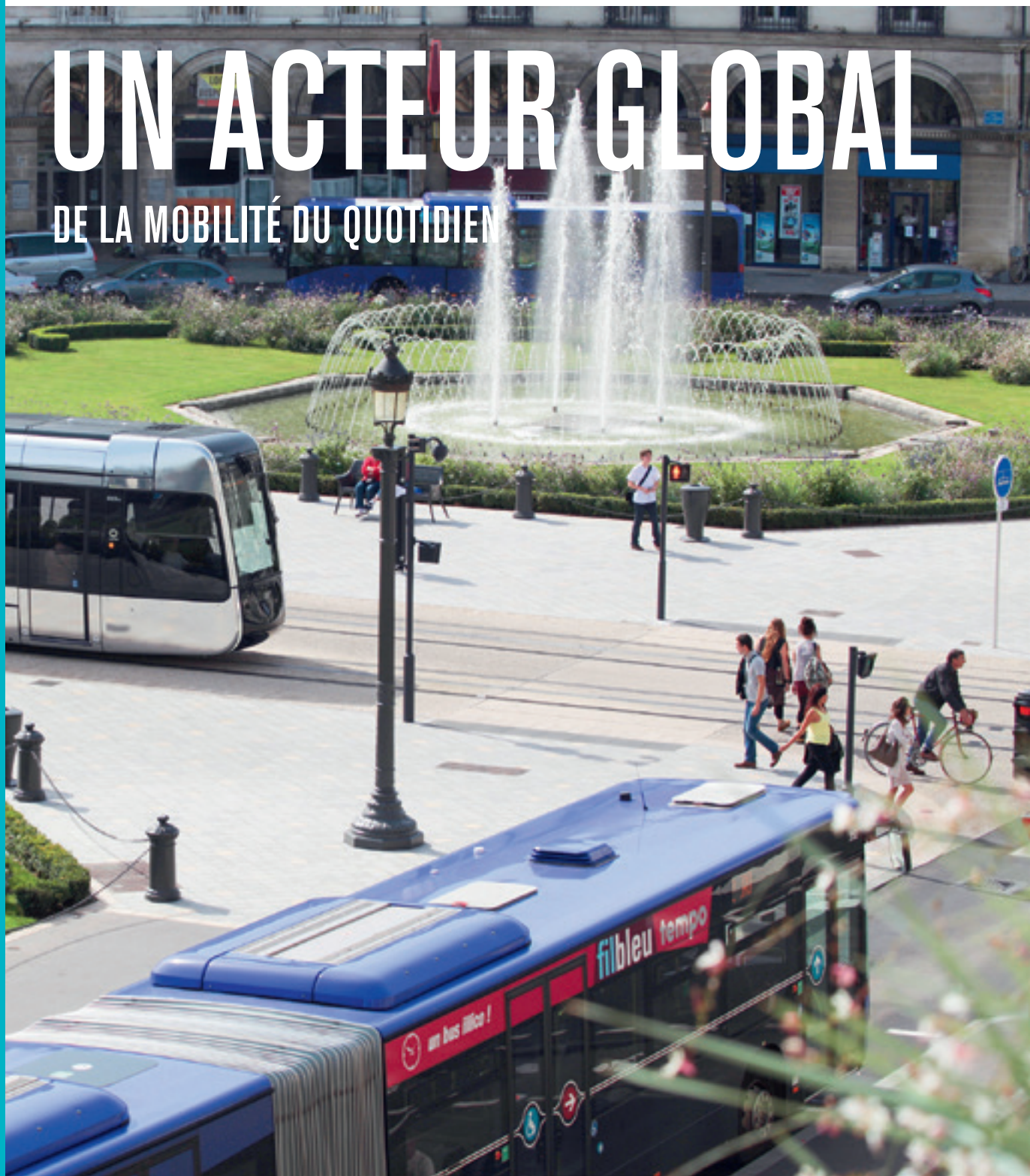




PIONNIERS

UN ACTEUR GLOBAL

DE LA MOBILITÉ DU QUOTIDIEN



LEADER
MONDIAL DU TRAMWAY

avec
800 km
DE LIGNES

21 500

BUS ET CARS
dont
605
ÉLECTRIQUES OU HYBRIDES

N°1 MONDIAL

DU MÉTRO AUTOMATIQUE
avec
230 km
DE LIGNES

3 MILLIARDS

DE VOYAGEURS TRANSPORTÉS PAR AN DANS 16 PAYS

LEADER
DU VTC PARTAGÉ À PARIS
avec LeCab

N°1
DU TRANSPORT SANITAIRE
en France

210 500
PLACES DE PARKING
en France et en Belgique
dont 50 000 en voirie

90 000
PASSAGERS TRANSPORTÉS
EN NAVETTE AUTONOME
100 % électrique
et 33 000 km parcourus

5 500 km
DE LIGNES DE TRAIN
réparties sur

11
RÉSEAUX

5
RÉSEAUX MARITIMES
ET FLUVIAUX
en France et en Australie

20 000
VÉLOS
en France et aux Pays-Bas

N°1
DU TÉLÉPHÉRIQUE URBAIN
en France

NOTRE PRÉSENCE

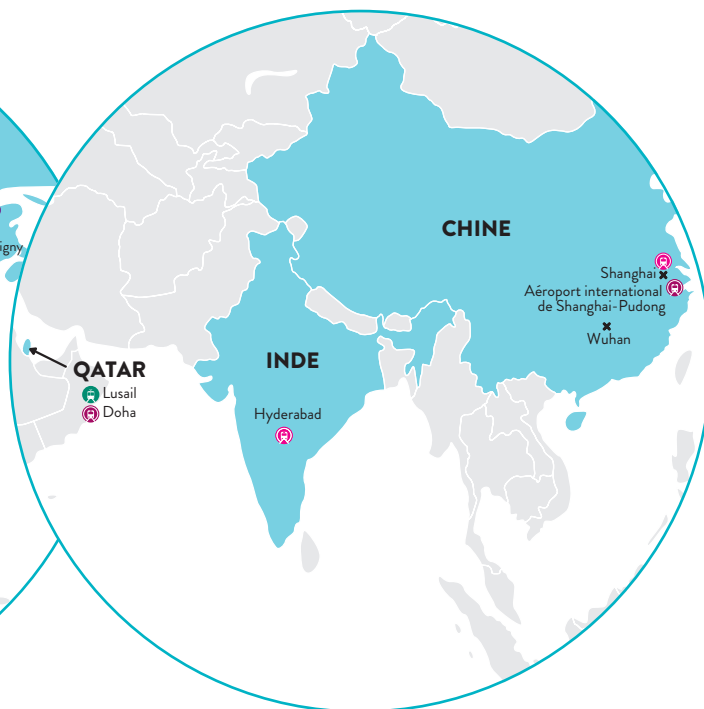
DANS LE MONDE

• ALLEMAGNE • AUSTRALIE • BELGIQUE • CANADA • CHINE • DANEMARK • ÉTATS-UNIS • FRANCE • INDE
• LUXEMBOURG • NORVÈGE • PAYS-BAS • PORTUGAL • QATAR • ROYAUME-UNI • SUÈDE

-  Métro
-  Métro en construction
-  Tramway
-  Tramway en construction
-  Bus/navette/car
-  Bus à Haut Niveau de Service
-  Taxi
-  Train
-  Train en construction
-  Transport à la demande
-  Vélo
-  Paratransit (PMR)
-  Ferry

-  **Bureaux**
-  **RÉSEAUX URBAINS**
-  Gestion de parkings de plus de 300 places
-  Implantations interurbaines

 En Île-de-France, 25 réseaux Île-de-France Mobilités et 46 000 places de parking sont gérés par le Groupe.







DÉVELOPPER DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ PARTAGÉE POUR DES TERRITOIRES PLUS VIVANTS

ENTRETIEN AVEC JEAN-PIERRE FARANDOU,
PRÉSIDENT DE KEOLIS.

L'année 2017 a été marquée par un renouvellement historique de contrats en France et de très beaux succès à l'international. Comment les expliquez-vous ?

En France, nous avons su nous réinventer en innovant sur toute la chaîne de valeur de notre métier et gagner ainsi les contrats de Lille, Rennes et Caen. Nous avons réussi à conserver la confiance des collectivités en leur démontrant que nous sommes capables d'apporter des solutions de mobilité sur mesure en composant avec des budgets contraints. À l'international, le renouvellement des contrats et les nouveaux marchés s'expliquent par la « Keolis Touch » : une combinaison d'expertises en matière de Mass Transit, en tant que leader mondial de l'exploitation de métros automatiques et de tramways, de notre rigueur en termes d'*asset management* et d'innovation dans les nouvelles mobilités. Tous ces succès sont le fruit d'une compréhension fine des usages et de l'évolution des modes de vie des citoyens à travers notre observatoire Keoscopie.

En 2017, Keolis a réaffirmé son engagement en faveur d'une mobilité innovante, durable et partagée.

”

Quelles sont les particularités de ces nouveaux contrats ?

Faire mieux avec moins ! C'est-à-dire augmenter la multimodalité et améliorer l'intermodalité. Pour cela, notre expertise est de savoir intégrer et combiner tous les modes de transport, tout en étant spécialistes de chacun d'entre eux, pour proposer un service global de mobilité.

Un atout important en France où les Autorités Organisatrices élargissent leurs demandes en intégrant les services historiquement connexes comme le stationnement, le transport de personnes à mobilité réduite (TPMR), les vélos et voitures en libre-service ou des solutions de covoiturage... Cette expertise est aussi un avantage compétitif certain à l'international pour mieux

accompagner les métropoles dans la co-construction de nouvelles solutions telles que le transport à la demande ou le management de réseaux intégrés.

Keolis a toujours été à la pointe des innovations technologiques, digitales et des nouvelles mobilités. Comment y parvenez-vous ?

Nous croyons que derrière les flux, il y a des individus et que nous devons tenir compte des spécificités du profil et des besoins de chaque citoyen.



**AUJOURD'HUI,
NOUS PORTONS UN COMBAT :
NOUS MILITONS POUR
UNE MOBILITÉ PARTAGÉE
ET LUTTONS CONTRE
L'AUTO-SOLISME.**



◆◆◆ Les solutions digitales permettent une nouvelle expérience de mobilité, plus rapide, plus simple, et mieux adaptée aux besoins de chacun. Keolis est entré très tôt sur ce marché, en nouant des partenariats avec des entreprises industrielles et des startups dont les savoir-faire et l'agilité constituent une véritable valeur ajoutée. Dans une dizaine d'années, il y aura de nouveaux modes de déplacement, de nouveaux usages et de nouveaux services. Nous verrons circuler des flottes de taxis partagés et de robot-taxis. Nous avons toujours été des pionniers: nous avons opéré le premier métro automatique dans le monde, à Lille, et le premier véhicule autonome à Lyon, géré le premier service de vélos en libre-service (VLS) à Orléans, et lancé le premier téléphérique urbain à Brest. Nous avons également été les premiers à déployer un assistant de mobilité digital complet: le PlanBookTicket. C'est un état d'esprit que nous cultivons. Nos partenariats nous permettent d'avoir un temps d'avance sur le marché et nous souhaitons en nouer de nouveaux à l'avenir.

En 2017, Keolis a fait peau neuve et a changé d'identité visuelle. Pourquoi ?

La troisième révolution de la mobilité a commencé: de nouveaux acteurs apparaissent et bouleversent l'écosystème du transport public. Nous sommes face à une concurrence qui se déploie de toutes parts, y compris des GAFAs et des constructeurs automobiles. Aujourd'hui, nous portons un combat, nous militons pour une mobilité partagée et luttons contre l'auto-solisme (usage individuel de la voiture). Cette nouvelle identité marque notre volonté d'innover pour co-crée, aux côtés des collectivités,

une mobilité plus durable et plus personnalisée. C'est toute l'ambition de notre nouvelle promesse de marque : « more ways, more life » / « + de mobilités, + de vie ».

Quelles sont les perspectives pour 2018 ?

Avec le réseau de Doha (trois lignes de métro automatique et quatre lignes de tramway), Keolis va changer de dimension. Ce réseau emblématique sera une véritable vitrine pour nous. C'est une superbe aventure qui nous ouvre des perspectives à la fois sur le métro automatique et sur la mobilité des grandes métropoles. La conquête de nouveaux marchés reste très importante, mais il faut être au rendez-vous pour leur mise en œuvre: notamment à Hyderabad où nous avons lancé un métro automatique, mais aussi en Allemagne et aux Pays-Bas où nous avons mis en service des réseaux ferroviaires. En 2018, nous allons poursuivre notre croissance sur le marché du transport sanitaire, suite à la création, il y a quelques mois, de Keolis Santé avec les sociétés Intégral, Douillard et JUSSIEU secours France. Des rapprochements qui font de cette nouvelle filiale du Groupe le N° 1 du transport sanitaire en France avec la promesse d'offrir aux patients de meilleurs systèmes de mobilité, plus modernes et plus efficaces. Nous apportons à ce secteur nos savoir-faire en matière de digital et d'optimisation des déplacements. Nous allons consolider notre position en France, continuer de nous développer à l'international dans les pays où nous sommes implantés et poursuivre l'aventure des nouvelles mobilités.

Comment mobilisez-vous l'interne pour ce faire ?

Nous misons sur l'amélioration continue de notre performance opérationnelle grâce à notre projet d'entreprise KeoLife que nous déclinons auprès de nos 63 000 salariés. Cette démarche crée un véritable sentiment d'appartenance à un groupe nourri de valeurs fortes: « we imagine », « we care » et « we commit ». Nos collaborateurs sont nos premiers ambassadeurs, nous les engageons au quotidien et cherchons également à les faire progresser. Ainsi, à partir de 2018, nous les formerons tous au digital. J'ai la conviction qu'être une entreprise « apprenante », sachant se mobiliser et se transformer est le moteur de notre réussite.



GOUVERNANCE

UNE PROJECTION AMBITIEUSE

DANS L'AVENIR

CHARGÉ DE DÉFINIR LA STRATÉGIE DU GROUPE ET DE CONTRÔLER SON ACTION AU QUOTIDIEN, LE CONSEIL DE SURVEILLANCE A CONSACRÉ L'ANNÉE 2017 À DÉFINIR, AVEC LE MANAGEMENT DE KEOLIS, DE NOUVELLES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT POUR LES ANNÉES À VENIR. EXPLICATIONS DE JOËL LEBRETON, SON PRÉSIDENT.

Quel regard porte le Conseil de Surveillance sur les performances de Keolis en 2017 ?

2017 a été une année commercialement très riche.

Le Groupe a enregistré une série de succès dans des pays où il n'était pas présent jusqu'alors. À l'image du Qatar avec le métro automatique de Doha, mais aussi de la Chine, avec le gain d'une deuxième ligne de métro, et de l'Inde où nous avons lancé le métro d'Hyderabad. Ces réussites sur le marché du métro automatique, dont nous sommes le leader mondial, montrent que le Groupe est capable d'investir de nouvelles régions du monde.

Mais il est important de souligner que Keolis ne s'implante sur ces nouveaux territoires que parce qu'il est parfaitement sûr de son savoir-faire.

En outre, le fait de remporter ces appels d'offres internationaux, démontre également que nous sommes capables de déployer notre expertise dans le respect des contraintes

économiques liées à chaque marché. Parallèlement, le renouvellement de grands contrats qui forment le socle de notre activité, tels que Lille, Rennes ou Melbourne, atteste que nous sommes bien à la hauteur des attentes des collectivités. Au vu de ces bons résultats, l'année 2017 clôt un cycle de développement entamé en 2012 et crédibilise nos ambitions pour l'avenir.

Quel cap avez-vous fixé pour l'avenir du Groupe ?

Avec la Direction générale du Groupe, nous avons de nombreuses ambitions de développement pour Keolis, en particulier à l'international. Nous souhaitons rester l'un des leaders mondiaux des grands systèmes de transport, le métro automatique et le tramway notamment, tout en enrichissant notre palette de savoir-faire. Du digital aux nouvelles formes de mobilité partagée (vélo, VTC partagé, véhicule autonome...), qui compléteront les systèmes classiques de transport en commun. L'objectif est d'accompagner les collectivités publiques pour les aider à piloter leur politique de mobilité et à devenir les *smart cities* de demain.

Comment le Conseil de Surveillance accompagne-t-il ces nouvelles ambitions ?

Dans le cadre de ce travail stratégique mené en 2017, nous avons souhaité adapter notre organisation. La composition du Conseil s'internationalise, se féminise, et s'enrichit de nouvelles



compétences en ligne avec la stratégie du Groupe pour les années à venir. De plus, le Conseil se distingue par le fait que cinq de ses membres sur neuf sont indépendants, ce qui constitue un signe de maturité de la gouvernance. Dans le respect des actionnaires, c'est donc une instance qui a sa propre voix et qui porte le projet de Keolis.

Quelles sont les attentes du Conseil en termes de résultats ?

Le projet de développement que nous avons pour Keolis est ambitieux et il va de pair avec une amélioration de sa rentabilité – à un niveau tout à fait accessible pour le Groupe. Keolis doit bénéficier de fondamentaux économiques suffisamment solides pour être capable de financer ses ambitions, et notamment sa stratégie d'innovation.

Quels sont les atouts de Keolis pour conforter son leadership demain ?

D'abord, l'engagement de ses équipes qui constitue l'actif majeur du Groupe. Ensuite, sa bonne dynamique en matière d'innovation, que le Conseil de Surveillance encourage. Enfin, le soutien de son actionnariat : SNCF et la Caisse de dépôt et placement du Québec ont réaffirmé en 2017 leur engagement commun dans la durée. Keolis dispose donc aujourd'hui de deux actionnaires qui partagent la vision et la stratégie de long terme que nous avons définies avec la Direction générale. Des atouts essentiels pour atteindre ensemble nos ambitions.

UNE MOBILISATION EN FAVEUR DE LA STRATÉGIE

4

comités spécialisés du Conseil :
Audit & Déontologie,
Rémunérations & RH,
Investissements & Stratégie,
Risques & Sécurité

24

réunions du comité
Investissements
& Stratégie en 2017

LES 9 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

JOËL LEBRETON
PRÉSIDENT DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE

NORMAND PROVOST
CONSEILLER DU PRÉSIDENT ET
ANCIEN VICE-PRÉSIDENT CDPO

PATRICK BASTIEN
DIRECTEUR INFRASTRUCTURE,
CDPO, PARIS

CLAUDIA SCHLOSSBERGER
ANCIENNE DRH
DU GROUPE CARLSBERG

PATRICK CÔTÉ
DIRECTEUR GESTION
ET VALORISATION
DES INVESTISSEMENTS, CDPO

LAURENT TREVISANI
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DÉLÉGUÉ EPIC SNCF,
EN CHARGE DE LA STRATÉGIE
ET DES FINANCES

ALAIN KRAKOVITCH
DIRECTEUR GÉNÉRAL SNCF
TRANSILIEN ET MOBILITÉS
QUOTIDIENNES

NATHALIE WRIGHT
DIRECTRICE IT
ET TRANSFORMATION
DIGITALE,
GROUPE REXEL

JEAN-YVES LEBLANC
ANCIEN PRÉSIDENT
DE BOMBARDIER TRANSPORT

UNE ANNÉE PORTÉE PAR UNE CROISSANCE

SOUTENUE

CHIFFRE D'AFFAIRES en milliards d'euros

2016 5,075
2017 5,399

+ 6,4 %

RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE en millions d'euros

2016 45
2017 51

+ 13,1 %

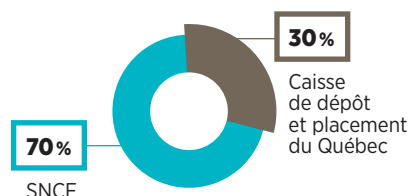
AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 10 ANS

GROUPE
x 2,7

INTERNATIONAL
x 6,6

FRANCE
x 1,8

COMPOSITION DU CAPITAL en pourcentages



EBITDA RÉCURRENT

en millions d'euros

2016 313
2017 342

+ 9,4 %

LEVIER D'ENDETTEMENT

2,4x

C'est le levier d'endettement correspondant au ratio dette/EBITDA

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

en pourcentages des activités du Groupe

2016



2017



EN FRANCE

2016		2017
59,4 %	Urbain	58,1 %
19,7 %	Interurbain	19,2 %
12,7 %	Île-de-France	13,0 %
5,0 %	EFFIA Stationnement	5,3 %
1,8 %	Kisio	1,7 %
0,4 %	Nouvelles Mobilités	1,8 %
1,0 %	Autres	0,9 %

À L'INTERNATIONAL

2016		2017
49,0 %	Europe Continentale	48,1 %
23,9 %	Amérique du Nord	24,1 %
21,0 %	Australie	21,1 %
5,9 %	Royaume-Uni	6,5 %
0,2 %	Asie, Moyen-Orient	0,2 %

NOMBRE DE SALARIÉS DU GROUPE

en unités

2016 58 300

FRANCE
35 000

INTERNATIONAL
23 300

2017 63 000

FRANCE
36 500

INTERNATIONAL
26 500

+ 8 %

PART DES SALARIÉS
COUVERTS
PAR UNE CERTIFICATION
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE
en pourcentage

33 %
soit 18 filiales

PART DES SALARIÉS
COUVERTS
PAR LA CERTIFICATION
ISO 14001⁽¹⁾
en pourcentage

36 %
soit 17 filiales

(1) Exerçant leur activité dans le respect des exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental.

**PART DES FEMMES
DANS L'EFFECTIF
DU GROUPE**
en pourcentage

19,8 %

**SIGNATAIRE
DU PACTE MONDIAL
DES NATIONS UNIES**

**NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL**



59 122

C'est le nombre de jeunes
sensibilisés à l'utilisation des transports
collectifs en 2017

3 600

véhicules roulent grâce
à une énergie alternative

13 046

heures de formation ont été dispensées
par l'Institut Keolis sur des sujets
Hygiène Sécurité Environnement en 2017





ATTENTIFS

FAIRE DE LA MOBILITÉ UN SERVICE

POUR TOUS

Pour Keolis, un véritable service public de mobilité accessible à tous n'est possible que grâce à une connaissance très fine des modes de vie et des déplacements des citoyens. Ce diagnostic est au cœur de la mission de Keoscopie.

Créé en 2007, cet observatoire de la mobilité s'enrichit chaque année de nouvelles études, afin de proposer aux collectivités des recommandations sur mesure qui les aident à définir la politique de transport public la plus adaptée à leurs spécificités.

COMPR

DES INDIVIDUS DERRIÈRE LES FLUX

Au-delà des études centrées sur des territoires donnés, l'observatoire se penche également sur plusieurs thématiques transverses. Par exemple, comment mieux connaître les individus qui se cachent derrière les traditionnelles statistiques de transport ? Les experts de Keoscopie se sont attachés à mesurer l'importance des visiteurs uniques parmi tous les voyages effectués sur un réseau. Une distinction qui rappelle celle utilisée dans le monde du web pour mesurer l'audience des sites en différenciant le nombre de connexions de celui des différents internautes qui s'y connectent. Le résultat ? À Lyon, moins de 10 % des visiteurs uniques (individus ayant emprunté au moins un mode de transport public sur une période donnée) sont des abonnés. En revanche, l'ensemble des passagers occasionnels ne représentent que 20 % du trafic total et génèrent plus de 40 % des recettes ! Cette approche nouvelle souligne l'importance de ne pas décevoir ces voyageurs au risque de les voir préférer un autre mode de déplacement.

SUR LA TRACE DES TÉLÉPHONES PORTABLES

Pour mieux appréhender les logiques de déplacement au sein des territoires, Keoscopie exploite les « traces mobiles » des voyageurs (données de géolocalisation anonymisées recueillies par les réseaux de téléphonie mobile). Une méthode qui permet notamment d'étudier les échanges réciproques entre une métropole et les autres territoires, et ce sur l'ensemble de la chaîne de mobilité (autrement dit porte-à-porte et pas uniquement dans les transports en commun). À Rennes, ces travaux révèlent que le nombre de personnes qui effectuent chaque jour des trajets vers la ville voisine de Vitré excède largement les flux domicile-travail estimés par l'Insee. Une population souvent sous-évaluée à laquelle les collectivités doivent pourtant fournir un service adapté.

LES PROMESSES DU BIG DATA

Le recours aux traces mobiles illustre la capacité de Keolis à innover pour conserver une longueur d'avance. ◆◆◆

ENDRE

**COMPRENDRE LES TERRITOIRES
ET MIEUX ÉCOUTER LEURS HABITANTS
POUR FAVORISER LA MOBILITÉ PARTAGÉE**

Environ
17 MILLIONS
de Français sont en situation
de fragilité physique
ou sensorielle.

♦♦♦ Keoscopie et les filiales du Groupe ont aussi recours aux nouvelles technologies pour exploiter le potentiel des données recueillies sur les réseaux, par les systèmes billettiques notamment. Une démarche qui permet d'établir une cartographie très fine de la mobilité sur un territoire (flux, jours, horaires...) afin d'identifier des pistes d'amélioration. Pour aller encore plus loin dans l'interprétation de ces données, le Groupe a signé en octobre 2017 un accord stratégique d'une durée de cinq ans avec IVADO (Institut de valorisation des données) pour le développement de solutions de mobilité innovantes grâce à l'utilisation des données. Cet institut, créé par HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal, est l'une des plus grandes communautés scientifiques dédiées au *big data*.

DES VOYAGEURS FRAGILES À PRENDRE EN COMPTE

Autre problématique sur laquelle un nouveau regard a été porté en 2017 dans le cadre de Keoscopie : la notion de fragilité. Et d'abord, celle d'ordre physique et sen-

soriel, de plus en plus fréquente. Outre la transition démographique en cours (les plus de 75 ans sont désormais aussi nombreux que les collégiens et lycéens en France), les progrès de la médecine font qu'un nombre croissant de personnes est impacté par une affection chronique ou un traitement lourd. Pour identifier la nature, la fréquence et l'intensité de leurs gênes, Keolis a interrogé 2000 citoyens au hasard. Puis, caméra à l'appui, des sociologues en ont observé un échantillon sur le terrain. Ces études inédites ont révélé qu'un grand nombre de fragilités ne sont pas prises en compte car elles sont invisibles, méconnues, voire niées par le passager lui-même (fatigue en position debout, peur de chuter, absence de toilettes, problèmes de vue...). Résultat : on estime à 17 millions le nombre de Français en situation de fragilité physique ou sensorielle lors de leurs déplacements.

Keoscopie s'est par ailleurs intéressé à d'autres types de fragilité, qu'elle soit économique, digitale ou encore cognitive, afin de mieux prendre en compte les besoins de ces citoyens et de leur proposer des solutions de mobilité suffisamment accessibles pour constituer un recours crédible à l'automobile.

DIX FONDAMENTAUX DE LA MOBILITÉ DIGITALE DE DEMAIN

En 2017, Keolis a également étudié comment le digital peut contribuer à la promesse d'une mobilité accessible au plus grand nombre et à fidéliser les utilisateurs du transport public. Dans le prolongement de l'Observatoire international de la mobilité digitale fondé en 2015 avec Netexplo, le Groupe et son partenaire ont lancé une démarche d'exploration inédite dans 13 grandes métropoles dans le monde (Abidjan, Boston, Dubaï, Montréal, Hong Kong, Hyderabad, Londres, Lyon, Melbourne, São Paulo, Shanghai, Stockholm et Tokyo) afin d'établir un panorama des attentes universelles en matière de mobilité digitale. ♦♦♦



**« LE SECTEUR DU TRANSPORT PUBLIC
VIT UNE TRANSFORMATION IMPORTANTE.
NOUS SOUHAITONS ACCOMPAGNER KEOLIS
DANS LE DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS
DE MOBILITÉ URBAINE INNOVANTES GRÂCE
À L'UTILISATION DES MÉGADONNÉES.
NOTRE OBJECTIF COMMUN EST DE CONDUIRE
DES PROJETS DE RECHERCHE POUR IMAGINER
DES SERVICES QUI AMÉLIORERONT
LA VIE QUOTIDIENNE DES PASSAGERS
ET PERMETTRONT DE MIEUX RÉPONDRE
AUX BESOINS DES VILLES DE DEMAIN. »**



GILLES SAVARD,
*PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE L'INSTITUT POUR LA VALORISATION
DES DONNÉES (IVADO) – CANADA*

13 GRANDES MÉTROPOLIS

étudiées pour
le *World Mobility Report*.

●●● Baptisée *World Mobility Report*⁽¹⁾, cette démarche a permis de définir dix fondamentaux de l'expérience client digitale de la mobilité du quotidien s'articulant autour de trois attentes universelles : organiser son déplacement (guidage, information, multimodalité et *ticketing*) ; voyager en toute quiétude (sécurité, assistance, temps utile et agréable lors d'un trajet) ; et enfin, bénéficier d'une mobilité humanisée (grâce à la multiplicité des modes

de communication disponibles, à l'hyper-personnalisation de la relation clients et au développement des modes collaboratifs, participatifs et communautaires).

ÉCOUTER LES PASSAGERS

Pour Keolis, un réseau de transport public sera d'autant plus attractif s'il répond bien aux besoins et attentes des citoyens dans une logique de co-construction ou



(1) <https://worldmobilityreport.keolis.com/>

de *collective design* que défend le Groupe. QR-code dans les trains en Allemagne ou aux arrêts de bus et dans les véhicules à Narbonne pour encourager et faciliter les remontées d'informations des voyageurs en temps réel, «clients-reporters» à Lille (voir p. 41), fil Twitter à Bordeaux, *beacons* à Caen (voir p. 52)... autant de canaux mis à la disposition des voyageurs et qui permettent aux équipes de Keolis de mieux connaître les habitudes de déplacement des passagers et leur perception en temps réel.

Cette écoute «en direct» est complétée par de nombreux dispositifs et outils visant à toujours mieux appréhender les besoins des passagers: accompagnement de voyageurs tout au long de leur parcours, questionnaires, baromètres de satisfaction... Keolis Angers, par exemple, a créé le *Visitor Book*, une enquête adressée aux voyageurs lorsqu'ils achètent leur titre de transport sur un distributeur.

Chaque semaine, les réponses sont analysées afin d'évaluer la satisfaction des clients sur des points précis du parcours.

ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES EN TRANSFORMATION

Faire de la mobilité un service pour tous, c'est aussi intégrer les territoires moins urbanisés. À l'heure où une nouvelle réglementation française étend le périmètre des communautés d'agglomération (territoires XXL), Keolis aide à la redéfinition des politiques de transport. C'est le cas, par exemple, des agglomérations Côte Basque-Adour ou Le Cotentin. Cette dernière englobe désormais 130 communes et est accompagnée par les équipes de Keolis (voir p. 40). Leur défi: bien appréhender ce nouveau territoire dans toute sa diversité, en intégrant notamment les zones peu denses où la demande n'est pas toujours suffisante pour implanter des lignes de transport régulières classiques.



Faire de la mobilité un service pour tous, c'est aussi intégrer les territoires moins urbanisés.

”

Éric Chareyron,
Directeur Prospective,
Modes de vie et Mobilité de Keolis,
Directeur de Keoscopie

L'ORGANISATION DE LA MOBILITÉ EST UN ENJEU CRUCIAL POUR LE COTENTIN

”



POINT DE VUE
Jean-Louis Valentin,
*Président de la Communauté
 d'agglomération Le Cotentin - France*

Quelles sont les conséquences de la réforme territoriale en cours en France (loi NOTRe) pour votre Communauté d'agglomération en matière de mobilité ?

Notre Communauté d'agglomération est née le 1^{er} janvier 2017 de la fusion de neuf communautés de communes et de deux communes nouvelles. Avec 13 communes et 182 000 habitants, elle est l'un des trois plus grands Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) sur le plan national. Et, conformément à la loi NOTRe, les transports et la mobilité sont deux de ses compétences. En tant qu'Autorité Organisatrice de Mobilité, elle a la charge de tous les transports publics (urbains, non urbains, scolaires, à la demande...) sur son territoire. À ce titre, et à la suite de Cherbourg-en-Cotentin, elle a repris en son nom la délégation de service public du transport urbain confiée à Keolis.

Quelles sont vos ambitions en matière de mobilité ?

L'organisation de la mobilité est un enjeu crucial pour le Cotentin. Nous disposons aujourd'hui d'une offre de services satisfaisante mais qui doit pouvoir être améliorée, modernisée, au plus près des besoins de nos habitants. À cela s'ajoutent les questions de sécurité, de modes de transport plus respectueux de l'environnement et d'intermodalité que nous souhaitons placer au cœur du Plan de déplacement que nous préparons avec le soutien de Keolis.

Pourquoi avoir fait appel à Keolis dans ce nouveau contexte ?

Il nous semblait indispensable de faire appel à des experts de la mobilité pour élargir et alimenter notre réflexion. Keolis est un partenaire de confiance avec lequel nous partageons cet objectif d'amélioration et de modernisation de l'offre. Ainsi, nous travaillons ensemble pour déployer une solution billettique sur le réseau de transport urbain et également sur un projet de bus à haut niveau de service (BHNS). Dans ce type de démarche, la concertation est primordiale et là encore, Keolis nous accompagne par ses analyses, ses enquêtes auprès des voyageurs ainsi que par son expérience sur d'autres territoires.

Que vous apporte l'étude réalisée par Keoscopie début 2017 ?

Elle propose une approche claire et pédagogique à destination des différents acteurs de la mobilité du territoire. Elle met la diversité des individus et des modes de vie au centre de la mobilité, permettant une analyse complémentaire aux classiques analyses de flux. À titre d'illustration, la dimension touristique, essentielle pour notre territoire, a pu être évoquée sous l'angle des déplacements. Un élément clé dont il nous faut tenir compte à un moment où nous élaborons des stratégies propres à notre « nouveau » territoire.



MAIS AUSSI...

FRANCE

LES FRANÇAIS ET LA DIGIMOBILITÉ

Dans le prolongement de l'Observatoire des mobilités digitales, Keolis a mené une étude qualitative auprès d'une cinquantaine de passagers de plusieurs réseaux, afin de comparer l'efficacité d'une recherche d'itinéraires sur les outils digitaux (ordinateur, mobile, tablette) et via un service client téléphonique. Conclusion : une majorité d'entre eux a plébiscité le contact humain. Des résultats qui montrent la nécessité de combiner les approches, sans négliger celle de la « low tech » (systèmes simples, durables et accessibles en termes de coût et de savoir-faire).

LILLE (FRANCE)

LA PAROLE AUX VOYAGEURS

Pendant trois semaines, Keolis Lille a mis à disposition d'une trentaine de passagers représentatifs des clients du réseau Transpole, un carnet de bord digital. L'application leur a permis de faire remonter les points positifs et négatifs de leur expérience voyageur pendant leurs déplacements quotidiens, leur ressenti global et les axes de progression. Grâce à l'analyse de ces données, les équipes ont identifié de nouvelles pistes pour améliorer l'expérience voyageur.

HYDERABAD (INDE)

L'ACCESSIBILITÉ DU RÉSEAU OPTIMISÉE

Six mois avant le lancement de l'exploitation du métro automatique d'Hyderabad, Keolis a sollicité des personnes en situation de fragilité pour évaluer l'accessibilité des parcours au sein du réseau. Leur écoute a permis de recueillir leurs attentes en termes d'information voyageurs et d'accessibilité, pour faire de ce nouveau métro une référence au niveau mondial.



S'ENGAGER

AUX CÔTÉS DES AUTORITÉS ORGANISATRICES

Aucun territoire ne ressemble à un autre. C'est pourquoi nous développons une relation partenariale étroite avec nos clients Autorités Organisatrices, afin d'imaginer et mettre en œuvre des solutions de mobilité sur mesure pour leur territoire.

« La réponse de Keolis est la meilleure reçue. Elle répond en tout point à l'ensemble des impératifs fixés dans notre cahier des charges. De manière générale, elle présente un trafic ambitieux et une offre de services attractive (...) avec le souci de préserver notre patrimoine sur le long terme. De plus, elle nous permet de dégager la marge de manœuvre financière souhaitée. » C'est en ces termes que Damien Castelain, Président de la Métropole Européenne de Lille (MEL),

ACCOMPAGNER

a annoncé en décembre 2017 le renouvellement de sa confiance à Keolis.

D'autres villes comme Rennes, Caen, Dijon, Amiens, Besançon, Melbourne, Doha, Manchester, Los Angeles ou encore Shanghai ont également choisi ou renouvelé Keolis en 2017. Ces contrats reconnaissent la capacité de nos équipes à répondre aux attentes de chaque Autorité Organisatrice, grâce à l'approche unique développée par le Groupe.

OPTIMISER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Une approche qui repose à la fois sur notre capacité à répondre aux enjeux économiques des villes et sur la faculté du Groupe à se remettre en question pour concevoir des réseaux toujours plus efficaces, comme l'illustre le renouvellement du contrat de Lille. Les experts de Keolis ont travaillé plusieurs mois à repenser le réseau – qu'ils exploitent depuis plus de 20 ans – pour renforcer son attractivité tout en permettant une meilleure efficacité économique. Dans le cadre de la méthode Neolis, ils ont mené des enquêtes marketing et sociologiques, et ont remis en question toutes les composantes du système de transport public : dessertes, horaires, fréquences, tarifs... Résultat : 17 millions d'euros annuels pourront être réinvestis pour améliorer la mobilité dans la Métropole Européenne de Lille.

Autres leviers d'action économique : l'augmentation des recettes grâce à la

lutte contre la fraude, comme à Boston où Keolis a installé des portillons à l'entrée des stations. Ou encore, à l'image de Rennes, avec le déploiement de campagnes marketing ciblées auprès de nouveaux voyageurs pour accroître la fréquentation du réseau. Enfin, dans de nombreuses villes telles que Rouen, le Groupe a mis en place des solutions de transport à la demande, agiles, dynamiques et peu coûteuses (lignes flexibles, lignes d'arrêt à arrêt avec groupage, sous-traitance de taxi...). À Karlstad, en Suède, Keolis complète son offre par des bus à haut niveau de service (BHNS) plus capacitaires et 100 % électriques.

L'objectif ? Répondre aux besoins croissants de mobilité tout en respectant l'environnement.

UNE EXPERTISE POINTUE DE LA GESTION D'ACTIFS

Autre enjeu clé pour toute collectivité : la gestion de son patrimoine matériel (*asset management*). Afin d'optimiser la disponibilité et la performance de leurs actifs sur le long terme, le Groupe les accompagne dans l'élaboration de leur stratégie d'investissement et de modernisation, comme à Lyon où Keolis a conseillé les décideurs sur le meilleur rythme de renouvellement du matériel. À Melbourne (Australie) où le Groupe exploite le plus grand réseau de tramway au monde, certaines rames ont plus de 60 ans ! Le défi consiste à gérer dix générations de matériel roulant, tout ♦♦♦

ACCOMPAGNER LES AUTORITÉS ORGANISATRICES, DE L'ANALYSE DE LEUR TERRITOIRE À LA PRISE DE DÉCISION ET À L'EXPLOITATION QUOTIDIENNE

GANER



147 BUS
dont
14 ÉLECTRIQUES
exploités dans
le comté de Los Angeles.

♦♦♦ en assurant la qualité du service. L'amélioration des performances, de la sécurité et de la satisfaction passagers passent par la modernisation de notre flotte, mais aussi des dépôts et des infrastructures de maintenance. Ailleurs, les équipes savent aussi apporter une assistance à la maîtrise d'ouvrage pour sélectionner les bons matériels et les bons fournisseurs ou encore ajuster en temps réel les moyens aux besoins de l'exploitation... Ainsi, à Bordeaux, la filiale optimise le taux de remplissage des rames du tramway en instaurant des services partiels renforcés sur certaines lignes pour mieux desservir le centre de l'agglomération. Résultat : la fréquentation du tramway a pu se développer dans la zone la plus dense de la ville en limitant l'investissement de Bordeaux Métropole en matériel roulant.

L'EXPERTISE DE LA MULTIMODALITÉ

Keolis a la conviction qu'un plan de transport collectif performant repose sur la complémentarité entre des modes capacitaires – desservant les zones les plus denses sur des axes structurants – et des modes agiles, maillant le reste du territoire pour absorber les flux moins importants. Le Groupe se définit comme l'intégrateur de référence de toutes les mobilités. Dijon, qui, par exemple, a été la première ville de France à imaginer un plan de mobilité globale intégrant les modes de transport traditionnels, les vélos et le stationnement, a choisi Keolis pour l'accompagner dans cette démarche inédite. Même chose à Newcastle, en Australie, où, pour la première fois hors de France, une ville a confié à un opérateur unique, Keolis, l'explo-

tation de tous ses modes de transport (bus, ferries et prochainement tramway) ainsi que des expérimentations en matière de transport à la demande en temps réel. Autre exemple à Besançon, où Keolis déploiera bientôt – en complément du bus, du tramway et du vélo – un service de covoiturage ainsi que des solutions de transport agile et dynamique pour améliorer la desserte de destinations clés.

Cette faculté de Keolis à répondre aux besoins de mobilité des villes grâce à l'interconnexion des modes s'appuie sur sa maîtrise de l'exploitation des services de mobilité urbaine par ses propres équipes et sa capacité à intégrer les solutions d'autres acteurs. Par exemple: LeCab, la société de véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC) qui va compléter à Roissy le réseau de transport à la demande Filéo (voir p. 51), ou VIA, qui accompagne le Groupe dans le déploiement de services en temps réel de transport partagé à la demande à Sydney et Newcastle (voir p. 78). C'est le cas également de la startup Instant System, dont les solutions de covoiturage dynamique (voir p. 51) sont déployées dans une dizaine de réseaux, et de Navya, dont les navettes électriques autonomes (voir p. 79) circulent à Lyon dans le cadre du service Navly.

ACCOMPAGNER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE DES TERRITOIRES

Face au changement climatique, un nombre croissant de villes partagent la vision d'une mobilité plus respectueuse de l'environnement. Pour les accompagner dans cette voie mais aussi pour se préparer aux futures réglementations, Keolis met au service des Autorités Organisatrices son expertise dans le domaine des véhicules « propres » et à énergies alternatives au diesel (biogaz, biodiesel, véhicules hybrides, bus électriques...). Ainsi, dans le comté de Los Angeles, Foothill Transit a choisi le Groupe pour exploiter son réseau de 147 bus dont 14 électriques et l'accompagner dans son projet de plan de mobilité 100 % électrique d'ici à 2030 (voir p. 48).



Ce contrat emblématique reflète le rôle de conseil qu'assure Keolis afin d'aider les collectivités à affiner leurs choix en fonction des spécificités de leur territoire (relief, conditions climatiques...) et de leur capacité de financement. Une mission qui s'est également concrétisée en 2017 par le

Keolis a la conviction qu'un plan de transport collectif performant repose sur la complémentarité entre des modes capacitaires et des modes agiles.

”

Frédéric Baverez,
Directeur Exécutif
Groupe France

lancement d'expérimentations de bus électriques, à Orléans, Rennes et Lyon, par exemple. Mais aussi en Île-de-France avec Aptis qui, né de la collaboration entre Alstom et NTL, est une nouvelle solution de mobilité 100 % électrique bénéficiant des avantages du tramway dans un bus. Les agglomérations de Bayonne-Biarritz et Amiens préparent, quant à elles, avec Keolis le déploiement des tout premiers bus à haut niveau de service (BHNS) 100 % électriques mis en circulation en France. En Suède, les équipes du Groupe accompagnent également les villes de Göteborg et de Karlstad sur des projets similaires. ◆◆◆

◆◆◆ LA CO-CONSTRUCTION POUR SOCLE FONDAMENTAL

Le savoir-faire du Groupe réside aussi dans sa capacité à instaurer une relation partenariale saine et durable avec ses clients. Cette approche a été formalisée fin 2016 dans une charte des engagements et constitue l'un des axes du projet d'entreprise KeoLife (voir p. 68). Centrée sur le dialogue, l'écoute et la transparence, cette démarche de co-construction a d'ailleurs été saluée au Royaume-Uni. KeolisAmey, exploitant du réseau du métro automatique londonien Docklands Light Railway (DLR), a obtenu fin 2016 la certification internationale BS 11000 (ISO 44001) qui distingue la capacité des équipes à collaborer étroitement avec leur Autorité Organisatrice. Une reconnaissance qui a en partie contribué au gain de l'appel d'offres lancé en janvier 2017 par Greater Manchester pour l'exploitation du plus grand réseau de tramway du Royaume-Uni.

En effet, la proposition de KeolisAmey d'instaurer une gouvernance coopérative, s'est révélée décisive outre-Atlantique, afin de corriger la mauvaise performance opérationnelle et économique enregistrée lors de la délégation précédente. À Boston, Keolis Commuter Services (KCS)

et le Massachusetts Bay Transportation Authority (MBTA) ont conçu ensemble un vaste plan de redressement.

Résultat : tous les indicateurs du réseau sont repassés au vert et le chiffre d'affaires a progressé de 6,7 % en 2017 par rapport à 2016. Un motif de satisfaction à la fois pour l'Autorité Organisatrice, qui voit ses choix stratégiques confortés par les voyageurs, et pour les équipes de KCS, qui voient récompenser leur engagement pour délivrer chaque jour un service de qualité.

BS 11000

C'est la certification obtenue par KeolisAmey qui distingue la capacité des équipes à collaborer étroitement avec leur client Docklands Light Railway (DLR).

S'ADAPTER AU RYTHME DES VILLES

Fête des Lumières à Lyon, Open d'Australie ou Grand Prix de Formule 1 à Melbourne, Marathon de Londres, CES à Las Vegas ou Jeux du Commonwealth à Gold Coast, qui se sont tenus en avril 2018... les villes dont Keolis exploite les réseaux accueillent plusieurs fois par an de grands événements qui s'accompagnent d'un afflux très important de voyageurs. Pour réussir le challenge d'assurer leurs déplacements dans les meilleures conditions, le Groupe a développé un savoir-faire unique en matière de gestion des foules (plans de transport dédiés, mobilisation d'agents supplémentaires, renforcement de la sécurité...). En collaborant très en amont avec les autorités locales et les organisateurs des manifestations, Keolis contribue au rayonnement des villes qui accueillent de grandes manifestations sportives et culturelles.





EMMANUEL COUET,
PRÉSIDENT DE RENNES MÉTROPOLE – FRANCE

« KEOLIS EST NOTRE PARTENAIRE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES MAIS CETTE ANNÉE ENCORE, IL A SU NOUS CONVAINCRE. EN OCTOBRE, NOUS LEUR AVONS RENOUVELÉ NOTRE CONFIANCE ET CE JUSQU'EN 2024. LA CAPACITÉ D'ÉCOUTE ET DE REMISE EN QUESTION DES ÉQUIPES DE KEOLIS NOUS EST TRÈS UTILE POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS D'INNOVATION AMBITIEUX QUE NOUS NOUS SOMMES FIXÉS. PAR EXEMPLE, NOUS TRAVAILLONS CONJOINTEMENT SUR UN PROGRAMME DE MASSIFICATION PROGRESSIVE DU COVOITURAGE. CE MODE SERA NOTAMMENT INTÉGRÉ À NOTRE NOUVELLE APPLICATION DE MOBILITÉ, QUI SERA PLUS PERSONNALISÉE ET PLUS ORIENTÉE SUR LA FINALITÉ DU DÉPLACEMENT. »



DANNY VAUGHAN,
DIRECTEUR DE METROLINK AU SEIN DE TRANSPORT
FOR GREATER MANCHESTER (TFGM) – ROYAUME-UNI

« JE SUIS TRÈS IMPRESSIONNÉ PAR L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE KEOLISAMEY METROLINK DEPUIS QUE LE CONTRAT LEUR A ÉTÉ ATTRIBUÉ EN JANVIER 2017. LEUR DISPONIBILITÉ ET LEUR ENGAGEMENT SONT REMARQUABLES AVEC POUR OBJECTIF DE MODERNISER LE RÉSEAU EN FAISANT LES BONS CHOIX ET EN METTANT À PROFIT LEURS CAPACITÉS D'ANALYSE POUR APPORTER LES AMÉLIORATIONS REQUISES. ACCORDER LA PRIORITÉ ABSOLUE AU CLIENT EST UN OBJECTIF FONDAMENTAL DE KEOLISAMEY METROLINK ET DE TF&M. L'ACCENT EST MIS SUR LE RESPECT DES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS, DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT BASÉ SUR L'HONNÊTÉTÉ ET LA CONFIANCE MUTUELLE. JE SUIS CERTAIN QUE NOUS AVONS CHOISI LE PARTENAIRE IDÉAL POUR METROLINK POUR LES DIX PROCHAINES ANNÉES. »



LA PROPOSITION ÉLABORÉE PAR KEOLIS S'EST RÉVÉLÉE TRÈS CONVAINCANTE

”



POINT DE VUE
Kevin Parks McDonald,
*Directeur exécutif adjoint
de Foothill Transit - États-Unis*

Pourquoi avoir choisi Keolis pour exploiter votre réseau de bus ?

La proposition élaborée par Keolis s'est révélée très convaincante, avec à l'appui des exemples d'indéniables réussites dans d'autres pays. Lorsque nous avons interrogé l'équipe, nous avons constaté qu'il s'agissait de professionnels dotés d'une solide expérience sur ce type de transport, et capables de répondre clairement et en connaissance de cause à nos questions. L'expérience de Keolis en matière de solutions de mobilité innovantes, comme les véhicules autonomes

de Navya, a conforté notre sentiment d'alignement sur nos exigences, avec un engagement partagé en matière d'innovation.

Comment Keolis a-t-il géré vos lignes de bus jusqu'à maintenant ?

L'équipe Keolis a fait beaucoup d'efforts pour que tout se déroule de manière aussi fluide que possible. Et le dialogue constant qui a été instauré nous a permis de tenir nos passagers informés. Engagé, Keolis s'est montré particulièrement soucieux de répondre aux commentaires et aux suggestions. Les interventions de maintenance non prévues sur les bus ont été minimales, réduisant ainsi les perturbations d'horaires et les plaintes des passagers. Au cours de la phase d'appel d'offres, nous avons noté que la propreté des véhicules était très importante pour le confort de tous. Depuis le début de notre collaboration, Keolis s'assure non seulement du parfait état mécanique des véhicules, mais aussi de leur propreté. Parmi les initiatives mises en œuvre, ils nettoient les garnitures des sièges, ce que nous avons d'ailleurs communiqué à nos clients.

Y a-t-il un élément particulier dans votre relation avec Keolis que vous souhaitez nous faire partager ?

Nos attentes s'inscrivent dans le cadre d'excellentes relations, basées sur des termes contractuels clairement définis entre nous. C'est l'épine dorsale de notre relation de travail, avec des communications, des réunions et des visites régulières. Keolis se montre très ouvert. Nous avons ainsi accès à leur *visualisation room* (voir p. 69), quand nous le souhaitons, pour voir le déroulement des opérations en temps réel. Fort de son statut international, Keolis apporte également une expertise opérationnelle puisée dans de nombreuses villes, avec des idées nouvelles. Et nous leur demandons de nous faire bénéficier de cette expérience acquise par ailleurs. Ce qui nous permet d'innover et d'améliorer nos opérations au service de nos clients.

MAIS AUSSI...**ALMERE (PAYS-BAS)****UNE CONCEPTION NOVATRICE**

Keolis Nederland a lancé en décembre 2017 l'exploitation pour dix ans du réseau de bus d'Almere, une ville située près d'Amsterdam. Long de 60 km, ce réseau se structure autour de 14 lignes. Parmi celles-ci, sept lignes de BHNS (Bus à Haut Niveau de Service) fonctionnant comme un véritable métro, assureront 85% du trafic avec une fréquence de 5 minutes aux heures de pointe.

RENNES (FRANCE)**UNE OFFRE GLOBALE DE MOBILITÉ**

Rennes Métropole a reconduit Keolis jusqu'en 2024 pour exploiter son réseau STAR. Dans le cadre d'une nouvelle délégation de service public, le Groupe lancera une deuxième ligne de métro, une offre de vélo, un service de covoiturage dynamique et restructurera le réseau de bus existant.

GOLD COAST (AUSTRALIE)**UNE PREMIÈRE MONDIALE**

En 2017, le réseau de Gold Coast, exploité par Keolis Downer en Australie, est le premier réseau de tramway au monde à être certifié ISO 55001 pour son excellente gestion des actifs.



DONNER LA PRIORITÉ AUX

VOYAGEURS

Développer les territoires et rendre la mobilité partagée attractive passe avant tout par une expérience de mobilité facile et agréable pour tous les passagers.

Cette conviction est au cœur de l'ADN de Keolis qui vise à toujours mieux satisfaire les attentes des passagers, actuellement en pleine évolution grâce au digital. Pour relever ce défi, le Groupe place le passager au centre de ses actions à travers le programme *Thinking like a passenger* déployé par les filiales. Structuré autour de trois piliers et de neuf engagements, il met à disposition des équipes locales des outils (diagnostic, plateforme d'échange de bonnes pratiques...) afin d'optimiser l'offre et l'expérience client.



DÉLIVR

PLUS DE CHOIX POUR MIEUX SE DÉPLACER

L'un des trois piliers de *Thinking like a passenger* consiste à offrir plus de possibilités de transport aux citoyens en attente d'hyperpersonnalisation. D'abord, grâce à des réseaux intégrés et multimodaux où le passager peut choisir – et combiner entre eux – les différents modes de transport en fonction de ses besoins, envies et contraintes du moment. Autre promesse : offrir plus de solutions aux citoyens quand le réseau est moins dense, notamment en zone péri-urbaine ou en heures creuses. Ainsi, Keolis complète ses offres de tramway, métro et lignes régulières de bus par des solutions de transport agile et dynamique. Dans des réseaux tels que Quimper ou Laval ainsi qu'à Adelaïde, dans le sud de l'Australie, Keolis propose un service de transport partagé sur réservation, déclenché à la demande des passagers. C'est aussi le cas du réseau Filéo qui dessert les communes autour de Roissy, permettant aux salariés de la plateforme aéroportuaire de se déplacer la nuit. Filéo est l'un des plus grands services de transport à la demande d'Europe.

Enfin, en Australie, à Sydney et à Newcastle, le Groupe a lancé des expérimentations de

transport à la demande en temps réel avec la possibilité pour les passagers de réserver et de payer leur trajet en ligne grâce à une application innovante qui assure également le groupage des courses (voir p. 78).

INTÉGRER LES NOUVELLES MOBILITÉS

Offrir plus de choix aux passagers, c'est aussi développer les nouvelles mobilités pour dynamiser des zones peu desservies et inciter les citoyens à ne pas utiliser leur voiture. À commencer par le covoiturage de courte distance, dynamique et interactif. Un service que Keolis a proposé dans plusieurs réseaux renouvelés en 2017 (Lille, Dijon, Amiens, Rennes...). Pour cela, Keolis s'appuie sur une solution développée par la startup Instant System, avec qui le Groupe a signé un partenariat en mai dernier. Déjà déployé à Bordeaux sous le nom de Boogi, ce service permet au voyageur qui effectue une recherche d'itinéraires sur l'application du réseau d'accéder en temps réel aux propositions des conducteurs qui peuvent l'accueillir dans leur voiture.

Autre service accessible aux passagers d'un nombre croissant de réseaux tels que Rennes, Amiens, Caen ou Besançon : le vélo. ◆◆◆

**DÉLIVRER À TOUS NOS PASSAGERS
LA MEILLEURE EXPÉRIENCE
DE MOBILITÉ DU QUOTIDIEN
EN RÉPONDANT À LEURS BESOINS
ET LEURS ATTENTES**

100 %

des stations de bus d'Angers permettent aux passagers de recevoir sur leur smartphone de l'information trafic en temps réel.

♦ ♦ ♦ Avec, là aussi, une nouvelle expérience proposée par Keolis via sa filiale Cykleo: vélos en libre-service, location courte ou longue durée, stationnement sécurisé des vélos personnels, et, depuis l'an dernier à Laval et Orléans, des vélos à assistance électrique en libre-service. Une première en France qui répond à la demande des citoyens, de plus en plus nombreux à se déplacer en vélo. Dans le même objectif de faciliter l'usage urbain de ce mode de transport actif, Keolis a lancé aux Pays-Bas Keobike, un service de vélo en libre-service (360 vélos dans 31 communes) dans les provinces de Veluwe et d'Utrecht. Ce nouveau service de vélos en libre-service permet, à l'aide de son smartphone, de réserver, de déverrouiller son vélo et de régler la location de façon instantanée. Enfin, comme à Lyon, Paris-La Défense, Melbourne et Las Vegas, Keolis expérimente la mise en service de navettes autonomes électriques, une nouvelle solution

de mobilité proposée aux citoyens pour effectuer le premier et le dernier kilomètre de leur trajet (voir p. 79).

FACILITER LE PARCOURS CLIENT GRÂCE AU DIGITAL

Pour Keolis, l'attractivité d'un réseau de mobilité du quotidien exige aussi de proposer des services qui facilitent les déplacements de tous les jours en rendant l'expérience passager toujours plus simple, fluide et personnalisée. Ainsi, le Groupe met à disposition des voyageurs des sites web et applications mobiles qui répondent aux dernières normes d'accessibilité et facilitent leur parcours: recherche d'itinéraires multimodaux, horaires et information trafic en temps réel, achat du titre de transport... Un domaine dans lequel Keolis a réalisé des avancées significatives en 2017, en proposant de nouveaux services digitaux à l'image d'helloGo aux Pays-Bas (voir p. 79) ou en déployant les trois volets de PlanBookTicket, l'application de mobilité digitale développée par Kisio, la filiale numérique de Keolis. Disponible à Orléans et à Montargis, cette solution permet au voyageur de définir son itinéraire, d'acheter un titre de transport 100 % dématérialisé et de le valider directement depuis son smartphone. Une première en France, tout comme la solution de paiement par carte bancaire (open paiement) proposée depuis mars 2018 à Dijon aux clients du réseau Divia. Grâce à un accord de partenariat avec la startup Connecthings, le Groupe a déployé des *beacons* dans plusieurs réseaux. Avec ces boîtiers connectés qui équipent, par exemple, 100 % des stations de bus d'Angers, les passagers reçoivent sur leur smartphone de l'information trafic en temps réel et peuvent signaler à la filiale un événement survenu sur le réseau.

HUMANISER LA MOBILITÉ

Keolis n'oublie toutefois pas les conclusions de l'Observatoire international des mobilités digitales (voir p. 36 et 41). 30 % des Français sont *off-line* et 39 % de ceux qui sont connectés préfèrent leur PC à leur



smartphone. C'est pourquoi le Groupe mise aussi sur l'humain pour accompagner, informer et conseiller les passagers tout au long de leur trajet. Un choix qui se concrétise dans tous ses réseaux, par des agences commerciales et des services téléphoniques de relation clients, et par la présence d'agents sur le terrain. Dans le cadre du renouvellement du contrat de Lille, le Groupe a, par exemple, proposé de déployer au sein du réseau près de 150 collaborateurs chargés de l'accueil et de l'orientation des passagers. ●●●

L'attractivité d'un réseau de transport exige aussi de proposer des services qui facilitent les déplacements du quotidien en rendant l'expérience passager toujours plus simple, fluide et personnalisée.

”

Kara Livingston,
Directrice Marketing
Groupe Keolis



30 %

des Français sont *off-line* et 39 % de ceux qui sont connectés préfèrent le PC au smartphone.

♦ ♦ ♦ Cette volonté d'humaniser le service de mobilité va de pair avec celle de rendre plus visible la culture client de Keolis. Un objectif qui est au cœur de la démarche *Keolis Signature Services* qui donne à chaque réseau la possibilité de définir avec ses collaborateurs les gestes et comportements à adopter pour bien accueillir les passagers. Déjà déployée dans plusieurs réseaux dont Londres et Bordeaux (voir p. 57), la démarche s'appuie sur une méthode pour les ritualiser, en collaboration avec l'ensemble des agents sur le terrain.

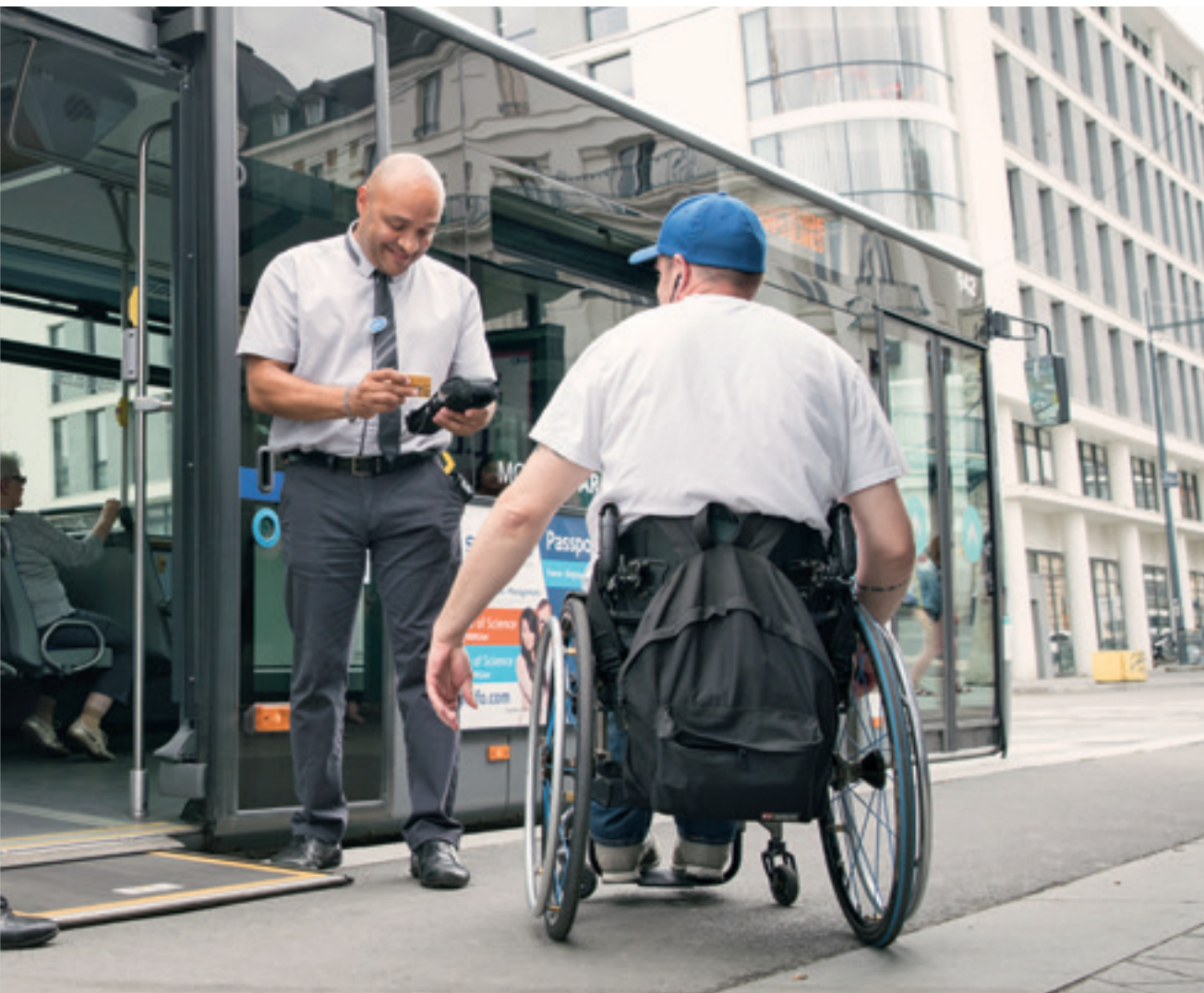
DES RÉSEAUX ACCESSIBLES À TOUS

Le combat de Keolis en faveur d'un service de mobilité pour tous consiste aussi à offrir une expérience passager réussie aux personnes en situation de handicap. Cela, d'abord grâce à des services de transport à la demande pour les personnes à mobilité réduite (PMR), de plus en plus souvent intégrés au réseau de transport collectif comme le prouvent les nouveaux contrats de Rennes, Caen ou Dijon. Keolis, N° 1 en France, a renforcé son leadership en 2017 en remportant le contrat



du département du Val-de-Marne (Filival PAM 94) et en étant reconduit par la Ville de Paris pour l'exploitation du service PAM 75. Ensuite, le Groupe fait de l'accessibilité de ses réseaux de transport urbain une priorité (aménagement des quais et des véhicules, adaptation de l'information voyageurs aux malentendants et aux malvoyants...). Keolis propose également un service de location de véhicules aménagés entre particuliers, en partenariat avec la startup Wheeliz. Parallèlement, et au-delà de l'aménagement matériel des réseaux, le Groupe milite pour faciliter la

mobilité des personnes en situation de handicap. À Bordeaux, Keolis leur propose un accompagnement pour se familiariser avec le réseau et y établir leurs repères. À Rennes, la filiale et la métropole ont lancé en janvier 2018 un service innovant dédié aux personnes en situation de handicap intellectuel ou mental pour les aider à se déplacer tous les jours au sein du réseau STAR. Une initiative qui, plus largement, témoigne de la capacité du Groupe de déployer des solutions de mobilité pour tous et attentives aux besoins de chacun.



KEOLIS SANTÉ S'EST POSITIONNÉ COMME LE N° 1 DU MARCHÉ

”



POINT DE VUE
Jocelyn Douillard,
Président exécutif de Keolis Santé

Quelle place occupe Keolis Santé sur le marché français du transport sanitaire ?

D'entrée de jeu, et dès sa création en juillet 2017, grâce à l'alliance de Keolis avec les entreprises Douillard et Intégral, Keolis Santé s'est positionné comme le N° 1 du marché français avec un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros. Un leadership que nous avons renforcé en nous rapprochant, en décembre 2017, du réseau JUSSIEU secours France pour former un nouveau réseau baptisé JUSSIEU secours.

Présent sur l'ensemble du territoire, ce dernier représente aujourd'hui près de 4 000 collaborateurs et 2 200 véhicules. Nos principaux atouts reposent sur l'excellence opérationnelle et la qualité – l'ensemble des agences Keolis Santé sont certifiées ISO 9001 version 2015 – mais aussi sur notre positionnement haut de gamme sur l'urgence préhospitalière.

Quels sont les apports de Keolis dans cette activité ?

D'abord son expertise de la mobilité digitale et de l'humanisation de l'expérience passager qui va nous permettre d'optimiser le parcours patient. Nous travaillons ainsi sur de nouveaux services digitaux qui visent à simplifier la vie des patients à chaque étape de leur prise en charge, comme le fait Keolis dans le transport. Grâce à une application, par exemple, les patients pourront plus facilement commander une ambulance, connaître son heure d'arrivée mais aussi gérer toute la partie administrative de leur transport. Ensuite, l'expérience de Keolis en matière de relations et de contractualisation avec de grands donneurs d'ordres nous est très utile, à l'heure où de plus en plus de centres hospitaliers organisent des appels d'offres.

Quelles sont les ambitions de Keolis Santé pour les années à venir ?

Nous souhaitons conforter notre place de N° 1 du transport sanitaire et porter le chiffre d'affaires de la société à 175 millions d'euros d'ici à cinq ans. Plus globalement, Keolis Santé souhaite contribuer à la professionnalisation du secteur du transport sanitaire dont la qualité de service et l'efficacité sont peu homogènes en raison de son atomisation. En étant plus qualitatifs, mais aussi plus productifs, nous délivrerons un meilleur service aux patients tout en permettant aux collectivités et à l'Assurance Maladie de réaliser des économies.

MAIS AUSSI...

BOSTON (ÉTATS-UNIS) **INNOVER POUR LES PASSAGERS**

Keolis a mis en place un système de comptage des passagers dans les trains de banlieue que le groupe opère à Boston. Cette même technologie digitale est également utilisée pour vérifier la température ou les vibrations dans les trains permettant ainsi d'améliorer le confort des passagers.

LONDRES (ROYAUME-UNI) **S'OUVRIR AU TOURISME**

Dans le cadre de la démarche *Keolis Signature Services*, les agents du réseau Docklands Light Railway (DLR) ont défini des gestes clients pour mieux accueillir les touristes, les orienter et les aider à choisir le titre de transport le plus adapté. Et lors de leurs déplacements, ces collaborateurs de Keolis portent un badge «heureux d'aider» qui signale aux autres passagers qu'ils peuvent les renseigner.

CAEN (FRANCE) **FAVORISER LA CULTURE**

À Caen, Keolis propose aux voyageurs du réseau Twisto une application digitale innovante. En scannant à bord des bus et des trams un QR-code avec leur smartphone, ils peuvent accéder gratuitement au premier chapitre de livres récemment publiés. Puis, l'application leur indique où se procurer le livre (librairies ou bibliothèques). Un moyen de rendre agréable et ludique le temps passé sur le réseau et de favoriser la vie culturelle de la ville.







ENGAGÉS



RÉPONDRE AUX ATTENTES

DE CHA



CHRISTOPHE SAPET

P-DG DE NAVYA

QUEL IMPACT LE DÉPLOIEMENT DES VÉHICULES AUTONOMES AURA-T-IL SUR LES MÉTIERS DE KEOLIS ?

Jean-Pierre Farandou : L'exploitation de véhicules autonomes va transformer nos activités mais sans pour autant les faire disparaître. De nouvelles compétences vont venir compléter nos expertises actuelles. Par exemple, pour la supervision des sites et des véhicules ou l'entretien de ces derniers. Certaines de ces évolutions s'inscrivent dans un contexte global de digitalisation croissante de la société à laquelle nous préparons dès aujourd'hui nos collaborateurs. C'est tout le sens de la *Digital Academy*⁽¹⁾ que nous avons créée en 2017.



PASCAL RIFFLART

VICE-PRÉSIDENT TRANSPORT
D'AMIENS MÉTROPOLE

COMMENT RENFORCER LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES MODES DITS « ACTIFS » ET LES MODES LOURDS ?

Jean-Pierre Farandou : Je suis convaincu qu'en intégrant davantage les modes doux dans la signalétique, dans les supports d'information voyageurs et dans les outils de recherche d'itinéraires, nous parviendrons à développer la marche à pied et l'utilisation du vélo en zones urbaines. Par ailleurs, les modes doux doivent aussi être facilités et promus comme des solutions privilégiées dans les zones les moins desservies par les modes lourds et dans les plages horaires les moins fréquentées.

(1) Voir page 66.

CUN

”

POUR GARANTIR UNE MOBILITÉ PARTAGÉE, DURABLE ET RESPECTUEUSE DES BESOINS DE CHACUN, KEOLIS S'ENGAGE AUPRÈS DE SES PARTIES PRENANTES. JEAN-PIERRE FARANDOU, PRÉSIDENT DE KEOLIS, RÉPOND AUX QUESTIONS POSÉES PAR UN PARTENAIRE, UNE AUTORITÉ ORGANISATRICE, UN COLLABORATEUR ET UN VOYAGEUR.



ESTELLE BOUTON

*DIRECTRICE
DE KEOLIS BOURGOGNE*

QUE PEUT ATTENDRE KEOLIS DU PASSAGE DU TRANSPORT INTERURBAIN SOUS LA COMPÉTENCE DES RÉGIONS ?

Jean-Pierre Farandou : Ce transfert de compétence représente une réelle opportunité pour Keolis. Grâce à notre connaissance des territoires et à notre expertise de la multimodalité, nous pouvons accompagner les Régions dans la reconfiguration de leur offre de transport en fonction de la densité et des besoins de leurs territoires. L'objectif est double : offrir une véritable alternative à la voiture individuelle et optimiser le transport interurbain. Les innovations technologiques en matière d'information voyageurs, de réservation et de paiement, mais aussi les nouvelles formes de mobilité comme le transport à la demande en temps réel, voire les véhicules autonomes sont et seront les clés du succès. Celles-ci nous permettront de servir le plus grand nombre tout en maîtrisant les dépenses des collectivités.



ANNE-MARIE GHÉMARD

*VICE-PRÉSIDENTE DE LA FÉDÉRATION
NATIONALE DES ASSOCIATIONS
D'USAGERS DES TRANSPORTS*

COMMENT RÉPONDEZ-VOUS AU SOUHAIT DES CYCLISTES DE TRANSPORTER LEUR VÉLO DANS LE CAR QU'ILS EMPRUNTENT ?

Jean-Pierre Farandou : Tous les véhicules que nous exploitons sur des lignes interurbaines régulières sont conformes au cahier des charges de nos AO. La plupart de ces cars ne disposent pas d'emplacement dédié au stockage des vélos et ne permettent donc pas de satisfaire les cyclistes tout en garantissant la sécurité de tous. Cependant, quelques véhicules mis en place à la demande des collectivités sur des lignes spécifiques offrent cette possibilité. Ainsi, sur l'Île de Ré, nous proposons depuis 2012 une ligne de minibus équipés de remorque. Par ailleurs, les vélos sont admis dans 70% des tramways en France et Keolis dispose d'un panel de solutions facilitant l'intermodalité, comme les systèmes de vélos en libre-service ou de stationnement de vélos (avec arceaux ou en consignes collectives).

PORTER COLLECTIVEMENT

UNE AMBITION COMMUNE

INSTANCE MAJEURE DE LA GOUVERNANCE DU GROUPE, LE COMITÉ EXÉCUTIF
IMPULSE L'ENGAGEMENT DES 63 000 COLLABORATEURS DE KEOLIS EN FAVEUR
D'UNE MOBILITÉ DU QUOTIDIEN PLUS DURABLE ET PLUS HUMAINE.
RETOUR SUR LES RÉUSSITES DE L'ANNÉE 2017 AVEC CHACUN DE SES NEUF MEMBRES.

RENFORCER

Avec les renouvellements de Lille, Rennes, Caen ou Amiens et les gains de Besançon ou encore de Bayonne-Biarritz, nous avons honoré le grand rendez-vous que représentait l'année 2017. Keolis a conforté son leadership sur le marché français du transport urbain mais nous avons surtout démontré à nos partenaires Autorités Organisatrices notre capacité à les accompagner en leur apportant des solutions sur mesure, répondant à leurs besoins de mobilité au meilleur coût.

FRÉDÉRIC BAVEREZ,
DIRECTEUR EXÉCUTIF GROUPE
FRANCE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL D'EFFIA





DÉVELOPPER

Los Angeles, Doha, Melbourne, Manchester, Shanghai, Hyderabad, Almere, Gold Coast... les réseaux gagnés, renouvelés ou lancés en 2017 témoignent de la vigueur de notre développement à l'international. C'est la confiance de nos clients Autorités Organisatrices qui permet à Keolis de s'affirmer aujourd'hui comme l'un des grands acteurs mondiaux de la mobilité.

BERNARD TABARY,
DIRECTEUR EXÉCUTIF GROUPE
INTERNATIONAL



Usages, technologies, nouveaux acteurs : le secteur de la mobilité évolue très rapidement. Une transformation qui permettra dans un proche avenir de transporter les citoyens autrement. Tout au long de l'année 2017, nous avons multiplié les expérimentations, les partenariats et les investissements pour inventer, dès aujourd'hui, la mobilité de demain.

LAURENT KOCHER,
DIRECTEUR EXÉCUTIF GROUPE
MARKETING, INNOVATION
ET SERVICES

ACCÉLÉRER

En 2017, Keolis a revu ses politiques de ressources humaines en les inscrivant dans une vision «One Keolis». La DRH s'est mobilisée pour développer le capital humain du Groupe et en faire un élément différenciant de sa performance et de sa transformation au service de nos clients Autorités Organisatrices, nos passagers et nos collaborateurs.

BRUNO DANET,
DIRECTEUR EXÉCUTIF
GROUPE RESSOURCES
HUMAINES



FÉDÉRER



CONSOLIDER

Conformément à nos objectifs, l'année 2017 a été marquée par une croissance rentable soutenue. Grâce à l'engagement de toutes ses équipes, Keolis a enregistré un chiffre d'affaires en progression de 6,4% et une hausse de sa rentabilité de 9,4%.

MICHEL LAMBOLEY,
DIRECTEUR EXÉCUTIF GROUPE
CORPORATE

INDUSTRIALISER

L'engagement de nos filiales et de nos experts dans une dynamique collaborative d'amélioration continue de la performance opérationnelle s'est révélé décisif dans les succès de Keolis en 2017. Leur maîtrise de l'exploitation et de la maintenance des systèmes de transport nous a permis de conserver la confiance de nombreuses villes et de fournir une qualité de service en progression.

JACQUES DAMAS,
DIRECTEUR EXÉCUTIF
GROUPE FERROVIAIRE
ET INDUSTRIEL





INCARNER

Pour mieux refléter notre positionnement de *pure player* de la mobilité partagée et notre leadership, nous avons adopté une nouvelle identité de marque. Avec la promesse « more ways, more life » (« + de mobilités, + de vie »), nous voulons réaffirmer notre combat aux côtés des collectivités et des parties prenantes pour humaniser la mobilité et lutter contre l'auto-solisme.

THOMAS BARBELET,
DIRECTEUR EXÉCUTIF GROUPE
MARQUE ET COMMUNICATION



ANTICIPER

C'est grâce à ses solides fondamentaux opérationnels et à sa connaissance approfondie des enjeux structurants de la mobilité, que Keolis est en mesure d'anticiper les transformations du secteur.

Tout au long de l'année 2017, Keolis s'est positionné pour accompagner ces évolutions, notamment via des accords stratégiques, des expérimentations et des acquisitions, afin de demeurer l'acteur de référence et le partenaire privilégié des villes et des territoires.

ARNAUD VAN TROEYEN,
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT
GROUPE



MOBILISER

Notre force, ce sont d'abord et avant tout nos 63 000 collaborateurs. Dans chacun des 16 pays où nous sommes implantés, ils sont les premiers ambassadeurs de notre marque dont ils partagent les valeurs. Chaque jour, et quel que soit leur métier, ils se mettent au service des passagers qu'ils transportent et des Autorités Organisatrices qui nous accordent leur confiance.

JEAN-PIERRE FARANDOU,
PRÉSIDENT DE KEOLIS

CAPITALISER SUR LES COMPÉTENCES DE NOS COLLABORATEURS

PARCE QUE L'EXPERTISE ET LE SAVOIR-FAIRE DE SES ÉQUIPES SONT LE PREMIER FACTEUR DE RÉUSSITE DU GROUPE, KEOLIS PLACE LES COMPÉTENCES DE SES COLLABORATEURS AU CENTRE DE SA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES.

LES RESSOURCES HUMAINES, PARTENAIRE DE LA STRATÉGIE ET DU BUSINESS

En 2017, une nouvelle organisation de la direction des ressources humaines a été mise en place. Objectif : mieux servir la stratégie du Groupe et faire des compétences et des expertises de nos collaborateurs le premier moteur de son développement.

Une ambition qui s'est d'abord traduite par le recentrage de la formation autour des axes stratégiques de Keolis, comme le digital, par exemple. Le Groupe a ainsi créé la *Digital Academy*, un programme d'*e-learning* pour faire connaître et comprendre à l'ensemble de nos 63 000 collaborateurs les enjeux du digital et ses impacts sur les métiers de la mobilité.

Keolis s'est également mobilisé pour optimiser la gestion des compétences et des talents à l'échelle du Groupe. Keolis s'engage à favoriser la mobilité interne des collaborateurs, qu'elle soit géographique ou professionnelle, afin de mieux répondre aux besoins des projets de développement du Groupe

(réponse aux appels d'offres, nouveaux projets et réseaux, acquisition d'entreprises, lancement de nouvelles activités...). Par ailleurs, la refonte de l'entretien professionnel du Groupe permettra de mieux anticiper les besoins et développer les parcours de carrière. Un département « mobilisation et gestion des compétences projets » a notamment été créé. Sa mission : identifier les expertises internes afin de les solliciter au bon moment.

**62 % DES
63 000 COLLABORATEURS**
ont bénéficié de formations
en 2017 contre 58 % en 2016.

**3,6 %
DE LA MASSE SALARIALE**
ont été investis dans ce cadre,
soit plus de 3 fois l'obligation légale.

CONSOLIDER NOTRE MARQUE EMPLOYEUR

Un chantier dédié à la marque employeur de Keolis a été lancé en 2017 afin d'accompagner les réseaux dans le recrutement de nouveaux collaborateurs (conducteurs, agents de maintenance...). Pour attirer et former ses managers et experts de demain, Keolis dispose d'une pépinière qui propose à des jeunes diplômés une formation d'un an à ses métiers. En 2017, celle-ci a

accueilli 34 nouveaux « pépins » qui intégreront le Groupe dans les filières marketing, maintenance, exploitation ou encore fraude, sûreté et médiation.



KEOLIS PRIMÉ POUR SA POLITIQUE DE GESTION DES CONNAISSANCES

En 2017, Keolis a reçu le prix *European Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE award)* pour sa plateforme intranet collaborative KeoSphere. Ce prix britannique récompense les meilleures pratiques d'entreprise en matière de gestion des connaissances (*knowledge management*). Parmi 23 finalistes, Keolis a décroché la première place dans la catégorie « collaboration et partage de connaissances » et la troisième du classement général. Lancé il y a cinq ans, KeoSphere compte aujourd'hui 180 communautés, 150 000 contenus partagés et 2 000 sujets de forum.

UN GROUPE ENGAGÉ EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

Keolis mène une politique volontariste en faveur de l'égalité hommes-femmes au sein de ses équipes. Après avoir été, en 2016, le 1^{er} groupe de transport public de voyageurs à obtenir le *Gender Equality European & International Standard*, les filiales ont poursuivi leur engagement. À l'image de Keolis Downer, en Australie, qui compte aujourd'hui 65% de conductrices au sein de ses équipes du réseau de tramway Yarra Trams de Melbourne ou de Keolis Hyderabad en Inde, la première entreprise à obtenir le label dans le pays. Et ce n'est qu'un début ! En 2019, le Groupe s'est fixé l'objectif de 50% de collaborateurs travaillant dans une entité labellisée « *Égalité hommes-femmes* » ou certifiée GEEIS, contre 33% en 2017.



KEOLIFE

L'AMÉLIORATION CONTINUE EN ACTION

POUR STRUCTURER SA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE, KEOLIS A CONÇU ET DÉPLOYÉ KEOLIFE. EN S'APPUYANT SUR DES FONDAMENTAUX ÉPROUVÉS, CE PROGRAMME OFFRE À TOUTES LES FILIALES UN CADRE COMMUN POUR AMÉLIORER LEUR PERFORMANCE, AU BÉNÉFICE DES PASSAGERS ET DES AUTORITÉS ORGANISATRICES.

LES SEPT AXES DE KEOLIFE

- La sécurité des voyageurs et des collaborateurs
- L'expérience client (programme *Thinking like a passenger*)
- La relation partenariale avec les Autorités Organisatrices
- La performance économique
- L'excellence opérationnelle
- L'engagement des collaborateurs
- La responsabilité sociétale



KeoLife est déployé dans les

300
FILIALES DE KEOLIS
à travers
16 PAYS.

Déployé dans les 300 filiales de Keolis –indépendamment du mode de transport, de la taille et du pays d'implantation–, le programme d'amélioration continue KeoLife s'articule autour de sept axes. Chaque axe est décliné en plusieurs thèmes pour lesquels des standards communs et des indicateurs de performance ont été établis par le Groupe via ses filières métiers. Grâce à des outils d'autodiagnostic, chaque filiale peut évaluer son niveau et identifier ses points forts et ses marges de progrès, en fonction de sa performance et de son contexte local. KeoLife permet ainsi à chaque filiale de structurer sa démarche, de construire son plan d'actions et de mesurer ses progrès.

Dans une vision *One Keolis*, KeoLife s'appuie également sur une approche collaborative qui permet à l'ensemble des filiales de partager leurs bonnes pratiques et de s'inspirer des expériences réussies pour enrichir leurs plans d'actions. Par exemple, la *visualisation room*, imaginée d'abord par Yarra Trams en Australie reprise en 2015 par la filiale de Nottingham (Royaume-Uni), a depuis été dupliquée par un grand nombre de filiales à Angers, à Valence, aux États-Unis... (voir p. 70 et 73).

Preuve de son succès, le programme KeoLife, initié en 2013, fait aujourd'hui partie intégrante du fonctionnement du Groupe. Keolis UK utilise ainsi ses sept axes pour structurer son reporting et de nombreuses autres filiales l'emploient comme un outil de pilotage de la performance qu'elles partagent avec leur Autorité Organisatrice.

Au fil des années, KeoLife est devenu un élément de différenciation reconnu pour Keolis. En structurant les réponses aux appels d'offres et en proposant aux Autorités Organisatrices des indicateurs de suivi de la performance organisés selon les différents axes de la démarche, KeoLife s'est notamment révélé décisif dans le gain du contrat du tramway de Manchester (Royaume-Uni).

LE PROGRAMME KONFORMITÉ

Dès 2013, Keolis intègre un volet éthique des affaires à son projet d'entreprise KeoLife. Baptisé Konformité, ce programme est structuré autour de trois domaines d'actions: le respect strict d'une concurrence libre et loyale, la prévention de la corruption et de la fraude, la protection des données à caractère personnel. Qu'il s'agisse des relations avec les clients, les fournisseurs et prestataires, ou toutes les parties prenantes, les comportements à privilégier ou à proscrire au regard de la loi et des standards d'éthique du Groupe sont décrits de manière simple et pratique.

En 2017, Keolis renforce son dispositif de lutte anticorruption avec un code de conduite dédié et un dispositif de recueil des alertes professionnelles.

KEOLIFE WEEK 2017 : RECORD BATTU !

Chaque année depuis 2015, la KeoLife Week fédère l'ensemble des collaborateurs autour du programme et donne de la visibilité aux meilleures pratiques. Du 12 au 16 juin 2017, plus de 450 événements ont été organisés par les filiales (contre 400 en 2016). Au programme: de nombreuses opérations associant les Autorités Organisatrices et les passagers, des ateliers « Vis ma vie » ou encore des événements dédiés au bien-être des collaborateurs afin de favoriser la qualité de vie au travail.



UNE DYNAMIQUE DE PROGRÈS COLLECTIVE

GRÂCE À KEOLIFE, KEOLIS ANGERS A MOBILISÉ L'ENSEMBLE DE SES COLLABORATEURS, DANS UN CONTEXTE DE FUTUR APPEL D'OFFRES, POUR OPTIMISER LA QUALITÉ DE SERVICE TOUT EN PRÉPARANT L'AVENIR.

TÉMOIGNAGE DE DOMINIQUE ROCHA, DIRECTEUR DE KEOLIS ANGERS.

« KeoLife fait partie du quotidien de Keolis Angers depuis le lancement du programme dans le Groupe en 2013. En 2017, nous avons souhaité aller plus loin pour impliquer dans la démarche l'ensemble de nos collaborateurs, dans une logique de "plein déploiement". Cette ambition nous est apparue d'autant plus nécessaire que le contrat actuel d'exploitation du réseau d'Angers Loire

Métropole prend fin mi-2019. Nous devons donc absorber la charge de travail supplémentaire que représente la réponse à l'appel d'offres tout en assurant une qualité de service irréprochable. Après avoir réalisé un autodiagnostic de nos performances sur chacun des sept axes de KeoLife, nous avons défini un nouveau plan d'actions concentrant nos efforts sur des enjeux prioritaires (évolution de l'offre, digital, expérience client, arrivée de la deuxième ligne du tramway) avec, pour chaque métier et direction, des objectifs précis et un calendrier.

Pour assurer la réussite de ce plan, nous avons adapté les outils de management visuel déployés par la filiale de Nottingham. Nous avons ainsi créé une *visualisation room* qui permet aux directeurs de piloter leurs actions avec leur encadrement intermédiaire. Et nous avons instauré des points "5 minutes" réguliers durant lesquels les managers de terrain mobilisent à leur tour leurs collaborateurs. Grâce à ces nouveaux outils, les 700 salariés de Keolis Angers travaillent dans la même direction pour progresser ensemble. »

SUR LES RAILS DU SUCCÈS

UNE INTERRUPTION DE SERVICE SUR UNE LIGNE DE TRAM DE MANCHESTER, UNE SEMAINE APRÈS LE DÉMARRAGE DES OPÉRATIONS, A MIS EN ÉVIDENCE LE RÔLE MAJEUR DE KEOLIFE POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES. UNE IMPRESSION POSITIVE QUI PERDURE.

EXPLICATIONS DE MARIE DALY, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, KEOLISAMEY, MANCHESTER.

« Ma première expérience avec KeoLife s'est déroulée pendant la période de mobilisation initiale alors que nous nous préparions à reprendre les opérations en juillet 2017. L'utilité de KeoLife s'est rapidement confirmée lorsque nous avons été confrontés à un incident majeur, une semaine seulement après le lancement.

Une défaillance liée aux infrastructures nous a en effet contraints à fermer le réseau toute une journée, avec des répercussions non négligeables pour les habitants. Alors que notre équipe s'affairait pour résoudre le problème et

remettre la ligne en service, j'ai vu KeoLife en action pour la première fois. La démarche a permis d'obtenir de précieuses informations sur le réseau et sur les éléments techniques associés, avec un accès immédiat aux experts de Keolis basés dans différents pays pour trouver la solution et relancer le service.

Depuis cet incident, KeoLife a continué à jouer un rôle important dans des domaines essentiels. C'est désormais vers KeoLife que nous nous tournons quand nous sommes confrontés à un problème. Notre équipe est ainsi en mesure d'identifier des études de cas et de trouver les contacts utiles auprès d'autres filiales qui partagent les bonnes pratiques que nous pouvons ensuite appliquer.

Après un peu plus de six mois d'exploitation, KeoLife fait déjà partie de notre culture et constitue un élément moteur dans l'engagement de nos collaborateurs.

En assurant cette connexion entre nous, je constate que cela permet aussi de générer un intérêt marqué dans d'autres secteurs de l'organisation, ce qui encourage la mobilité et le partage des connaissances et des expériences. Cela illustre parfaitement les avantages d'une organisation élargie. »





DES CONDUCTEURS ÉCONOMES EN CARBURANT

DANS LE CADRE DE L'AXE « RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE » DE KEOLIFE, KEOLIS DAUPHINÉ, QUI REGROUPE TROIS FILIALES DE TRANSPORT INTERURBAIN ET URBAIN, A CHOISI DE MOBILISER SES CONDUCTEURS SUR LA RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION DE SES VÉHICULES.

EXPLICATIONS D'ABDEL MAMMAD, DIRECTEUR DE SECTEUR KEOLIS DAUPHINÉ.

4 190 VÉHICULES

sont équipés d'un système d'aide à l'écoconduite.

« J'ai rejoint Keolis Dauphiné en 2016, et j'ai tout de suite été séduit par KeoLife. L'intérêt de la démarche tient dans sa simplicité de déploiement.

Cette boîte à outils nous a permis de dresser un état des lieux exhaustif et précis du niveau de performance de notre entreprise sur les sept axes de KeoLife. Une première étape pour définir ensuite un plan d'actions structuré. Avec le Comité de Direction, nous avons ainsi fixé nos objectifs sur chacun des axes, avec des actions concrètes à réaliser. Par exemple, la réduction de la consommation de carburant. Un enjeu fort aussi bien en termes d'environnement que de performance économique, le carburant représente le troisième poste de charges de l'entreprise.

Après avoir informé les instances représentatives du personnel de notre projet, nous avons édité et diffusé un document de sensibilisation à l'ensemble des conducteurs par l'intermédiaire des managers de proximité. Puis nous avons mis en place un suivi individuel mensuel pour accompagner et former les conducteurs qui surconsument, mais aussi identifier les bonnes pratiques de leurs collègues les plus économes pour mieux les partager. Sur les six premiers mois, cette démarche nous a déjà permis de réduire de 0,5 l/100 km notre consommation totale. »





LA ROUE TOURNE À VEGAS

CONFRONTÉE À DES PROBLÈMES DE RENTABILITÉ, DE PERFORMANCE ET DE SATISFACTION CLIENTS À LAS VEGAS, LA NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION A UTILISÉ KEOLIFE POUR PROCÉDER AUX AMÉLIORATIONS NÉCESSAIRES, ALIGNER LES ÉQUIPES ET RELANCER LE PARTENARIAT AVEC L'AUTORITÉ ORGANISATRICE. PARI GAGNÉ !

TÉMOIGNAGE DE FRANCIS JULIEN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LAS VEGAS OPERATIONS, KEOLIS TRANSIT AMERICA.

« Après avoir débuté ma carrière au Québec, j'ai rejoint Las Vegas il y a trois ans, avec pour mission de remettre la filiale sur les rails de la rentabilité. D'abord Directeur des Opérations puis Directeur général, je me suis familiarisé avec KeoLife à l'occasion de plusieurs rencontres avec mes pairs aux États-Unis, mais aussi sur KeoSphere, la plateforme collaborative en ligne du Groupe (voir p. 67). KeoLife nous a, depuis, permis d'aligner les différents niveaux de la société. Nous avons défini nos objectifs 2018 et nous utilisons la *visualisation room*, ouverte à tous, pour tenir nos réunions avec une efficacité maximale. Les rapports hebdomadaires permettent de faire le point sur la progression de nos objectifs, pour chaque pilier concerné. De fait, KeoLife s'applique à 90 % des activités que nous menons au quotidien.

Ce programme a joué un rôle clé dans le redressement de nos opérations, y compris au niveau de nos relations avec notre client, la Commission du transport régional du sud du Nevada. KeoLife a servi de base pour leur présenter notre philosophie, notre méthodologie et nos priorités, contribuant ainsi à gagner leur adhésion et à restaurer des relations de confiance. Lors de nos réunions bihebdomadaires dans notre *visualisation room*, nous les tenons informés des progrès réalisés et du chemin restant à parcourir pour concrétiser nos objectifs.

Nous avons, à cet égard, pu démontrer l'efficacité de KeoLife en action : avec nos tableaux de suivi, nous avons pu identifier des joints défectueux sur les moteurs, à l'origine de problèmes de fumées affectant plusieurs véhicules.

Avec notre client, nous avons proposé une solution au constructeur, qui a procédé aux réparations nécessaires et qui applique désormais une maintenance préventive sur l'ensemble de la flotte. KeoLife apparaît donc clairement comme un outil très performant en termes d'amélioration continue. »

GARANTIR LE MEILLEUR NIVEAU DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET DE SÉCURITÉ

POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE PERFORMANCE ET DE SÉCURITÉ DES AUTORITÉS ORGANISATRICES ET DES PASSAGERS, KEOLIS RENFORCE EN PERMANENCE SON EXPERTISE DANS DEUX MÉTIERS FONDAMENTAUX : L'EXPLOITATION ET LA MAINTENANCE.

UNE PERFORMANCE AU SERVICE DES RÉSEAUX

À Melbourne, Rennes ou Lille, la performance opérationnelle, essentielle pour délivrer un service de transport de qualité, a joué un rôle important dans la décision des Autorités Organisatrices de renouveler Keolis à la tête de leur réseau. Même chose pour les gains des contrats du futur métro de Doha ou du tramway de Manchester. Ces réussites commerciales témoignent de l'expertise développée par le Groupe pour offrir aux voyageurs la performance et la sécurité qu'ils sont en droit d'exiger.

Pour atteindre un tel niveau d'excellence, Keolis capitalise sur le savoir-faire de ses 300 filiales qui enrichissent les processus communs dans un objectif d'amélioration continue. Grâce à un fonctionnement en réseau, favorisé par des programmes tels que KeoLife (voir p. 68 à 73) et des outils collaboratifs comme KeoSphere (la plateforme intranet collaborative du Groupe, voir p. 67), Keolis permet aux Autorités Organisatrices de bénéficier de toute l'expérience d'un groupe solide et cohérent. Avec, à la clé, la garantie de profiter des meilleures pratiques développées par d'autres réseaux. Grâce à KeoSphere, Keolis Norge, par exemple, a pu se baser sur les retours d'expérience d'autres filiales

pour adapter la vitesse de ses tramways dans les zones piétonnes de Bergen, en Norvège.

De par son envergure, le Groupe peut également mobiliser les meilleurs experts pendant plusieurs mois sur des projets spécifiques, comme il l'a fait à Hyderabad, pour adapter son expertise (par exemple, en matière d'automatisation ou de signalisation) à l'environnement local puis former les futurs managers du réseau.

7 %
C'EST LA PART DES DÉPENSES CONSACRÉE À LA SÉCURITÉ
dans le budget d'une filiale de Keolis de taille moyenne.

UNE COLLABORATION AVEC LES INDUSTRIELS POUR MIEUX ANTICIPER

Autre levier décisif de la performance industrielle de Keolis dont Hyderabad est une illustration : la volonté de collaborer très en amont des projets avec les industriels fabriquant le matériel roulant, les infrastructures et les différents systèmes afin d'anticiper au mieux l'exploitation du réseau.

Enfin, parce que la performance quotidienne d'un réseau est étroitement liée au bon entretien du matériel, le Groupe a développé une démarche d'industrialisation de ses process de maintenance baptisée KHIM (Keolis Harmonise et Industrialise sa Maintenance). Lancée en 2016, elle est désormais déployée sur tous les modes en France et en Belgique, et sera étendue à d'autres pays en 2018.

SÉCURITÉ: UNE PRIORITÉ COMMUNE

Le partage de référentiels très stricts et le fonctionnement collaboratif en matière de performance opérationnelle prévalent également pour la sécurité des passagers et des collaborateurs, priorité N°1 du Groupe et de son pro-

gramme d'amélioration continue KeoLife. Un groupe de travail réunissant les grands réseaux opérés par Keolis a été créé en interne pour faire émerger des idées nouvelles et concrètes en matière de sécurité des tiers (piétons, cyclistes, automobilistes).



INNOVER POUR LA SÉCURITÉ

« Durant l'année que j'ai passée chez Keolis Lyon au sein de la pépinière (programme de formation pour jeunes diplômés), j'ai mis au point un outil qui agit efficacement sur les conditions de travail des agents de maintenance, et qui permet également un gain de temps considérable à l'échelle de la filiale qui compte 950 véhicules. Cet outil étant innovant et n'existant pas sur le marché, il a fait l'objet d'un dépôt de brevet et sera déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe. »

Pavel Nunu,
Responsable parc sous-traitance
chez Keolis Lyon depuis janvier 2018

KEOLIS, N° 1 MONDIAL DE L'EXPLOITATION DES MÉTROS AUTOMATIQUES

« Le vieillissement d'un réseau requiert une sur-performance en matière d'exploitation », rappellent les auteurs de l'étude réalisée en 2017 par le cabinet de conseil Wavestone. Une exigence parfaitement intégrée par les équipes de Keolis depuis longtemps. Et pour preuve: le benchmark mené dans cette même étude sur 25 lignes de métro automatique dans le monde révèle que les quatre lignes les plus performantes en termes de fiabilité et de qualité de service sont toutes opérées par Keolis (lignes 1 et 2 de Lille, Docklands Light Railway de Londres et ligne D de Lyon). Pour rappel, la ligne 1 du métro automatique de Lille est la plus ancienne au monde (1983) alors que celles de Londres et de Lyon ont respectivement 30 et 26 ans. Un palmarès qui montre que l'expertise de Keolis en matière de gestion des actifs participe à faire du Groupe le N° 1 mondial du métro automatique.

AVANCER EN ACTEUR RESPONSABLE

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE KEOLIS L'ENGAGE BIEN AU-DELÀ DE SA MISSION DE TRANSPORT.
LE GROUPE MÈNE DE NOMBREUSES ACTIONS SUR LE TERRAIN POUR RÉPONDRE, AU SEIN DE CHAQUE
TERRITOIRE, AUX ATTENTES DES COLLECTIVITÉS LOCALES.

ENGAGÉ POUR LES PASSAGERS ET LES SALARIÉS

Sécurité, diversité, loyauté des pratiques, environnement, achats durables et solidaires... Keolis est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche volontariste de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Pour preuve, en 2017, une enquête interne menée auprès de 55 filiales dans 11 pays (représentant à elles seules 78 % du chiffre d'affaires total du Groupe) met en lumière leur forte implication sur chacune des thématiques de la politique de RSE du Groupe.

Les actions mises en place au sein de Keolis sont d'autant plus nombreuses et diversifiées que les réglementations évoluent, notamment celles relatives à la transition énergétique qui se renforcent partout dans le monde. Keolis entend bien endosser pleinement son rôle de conseil et d'exemplarité auprès de ses Autorités Organisatrices et parties prenantes externes. À noter, par exemple, l'exploitation de bus électriques en Suède et aux États-Unis, les expérimentations en cours à Caen ou en Île-de-France, les installations photovoltaïques dans les dépôts de Tours et de Dijon, ou encore l'adaptation de certains réseaux au changement climatique (canicules, inondations, tempêtes de neige...).

ACCÉLÉRATION DE LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Parallèlement, l'année 2017 a également vu le Groupe poursuivre sa politique de certification environnementale ISO 14001. Trois ans après être devenu le premier opérateur de transport de voyageurs certifié au niveau Groupe, 17 filiales ont obtenu cette distinction. Additionnées aux filiales certifiées localement, ce sont désormais 21 673 salariés couverts par une certification ISO 14001, soit 36 % de l'effectif total.

22,3 MILLIONS D'EUROS

C'est le montant des achats réalisés par Keolis France auprès de structures d'insertion professionnelle et d'entreprises employant des travailleurs handicapés.

Autre forme de reconnaissance : la collaboration du Groupe avec des acteurs institutionnels de premier plan mobilisés sur ces thèmes. Keolis a ainsi été sollicité pour participer aux travaux menés par *The Shift Project*, un réseau d'acteurs européens engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique. Autre partenariat, celui poursuivi avec France Nature Environnement (FNE), notamment sur le thème du biogaz. Ce carburant propre issu de l'économie circulaire intéresse de nombreuses collectivités. Keolis a été l'un des premiers à l'utiliser pour son réseau de bus à Stockholm. Au total, Keolis exploite 517 bus roulant au biogaz et 1 217 véhicules roulant au gaz naturel (dont 428 avec une fraction de biogaz).

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Échanger, questionner, challenger... Pour définir les actions prioritaires à mener en matière de responsabilité sociétale, Keolis s'appuie sur son comité des Parties Prenantes. Chaque année, le Groupe les convie à une journée de discussion avec des membres du Comité Exécutif. En filiales, la place importante réservée au dialogue est également l'un des points forts (*cf. les résultats de l'enquête interne citée ci-dessus*). Des échanges qui se révèlent bénéfiques pour un meilleur ancrage local mais aussi pour une meilleure compréhension des enjeux du territoire.

Enfin, l'enquête montre également que la démarche RSE de Keolis constitue un élément différenciant lors des appels d'offres. Preuve de l'importance que revêt désormais la mobilité durable dans les politiques urbaines.

MOBILISÉS CONTRE LE SEXISME DANS LES TRANSPORTS

Cette année encore, plusieurs filiales ont mené des actions pour lutter contre le harcèlement et les agressions sexuelles dans les transports. Deux campagnes de sensibilisation dans les tramways et les bus ont été organisées par Keolis Bordeaux Métropole. La filiale a également formé son personnel à détecter les situations de harcèlement et à savoir y faire face. Keolis Lyon poursuit ses marches exploratoires sur de nouvelles lignes de bus. Après un diagnostic de terrain conduit par des groupes de femmes dans des lieux où réside un risque ou un sentiment d'insécurité, des améliorations ont été réalisées en matière d'offre, d'éclairage ou d'information voyageurs. Une initiative depuis dupliquée dans d'autres filiales du Groupe, à l'image de Keolis Brest, qui a organisé sa première marche exploratoire en 2017.

À Nottingham, en Angleterre, Keolis s'est associé à l'organisme *Women's Aid Integrated Services (WAIS)* pour promouvoir la campagne mondiale de l'ONU «16 jours d'activisme contre la violence à l'égard des femmes». Parmi les actions menées : les poignées de maintien du tramway ont été habillées du numéro de téléphone du service d'aide aux victimes de violences. Des agents de Nottingham Trams ont également distribué des dépliants aux voyageurs.



PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ

Priorité absolue du Groupe, la sécurité des voyageurs et des collaborateurs est l'objet de nombreux engagements. En 2017, des actions ont été menées en direction des conducteurs : simulations d'accidents chez Keolis Oise, palmarès trimestriel des conducteurs les plus sûrs chez Keolis Rennes, semaine de formation à la sécurité chez Keolis Pyrénées...

En Angleterre, KeolisAmey Docklands s'est vu remettre le prix *Significant Safety Initiative* lors des *2017 Global Light Rail Awards*, pour son programme visant à renforcer la sécurité de ses passagers et de ses employés. Cette cérémonie annuelle récompense l'excellence et l'innovation dans le secteur ferroviaire urbain.

En 2017, Keolis Belgium est devenu la première entreprise de transport de passagers à recevoir la certification ISO 39001, un standard en matière de sécurité routière. En complément, Keolis a sensibilisé 59 122 élèves et étudiants au sein de leurs établissements scolaires, notamment pour les inciter au port de la ceinture dans les cars. Parmi les actions menées, la distribution dans les écoles et les autocars de près de 500 000 flyers mettant en scène trois joueurs de l'équipe de rugby des All Blacks, qui ont prêté leur image pour une campagne de prévention menée conjointement avec les sociétés Verlingue et AIG, assureurs du Groupe.

INNOVER POUR INVENTER LES FUTURES MOBILITÉS DU QUOTIDIEN

POUR ANTICIPER LES BESOINS À VENIR ET CONSERVER SA LONGUEUR D'AVANCE SUR UN MARCHÉ EN PLEINE TRANSFORMATION, KEOLIS RENFORCE SA STRATÉGIE D'INNOVATION. LE GROUPE DÉPLOIE DÈS AUJOURD'HUI LES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DE DEMAIN QUI RÉPONDENT AUX DÉFIS DES TERRITOIRES ET AUX NOUVELLES ATTENTES DES CITOYENS.

Révolution digitale, transition énergétique, croissance démographique des villes, développement des *smart cities*... Aucun autre secteur n'est actuellement touché par autant de transformations que celui de la mobilité. Keolis, pionnier sur le marché, affirme dès aujourd'hui sa vision de la mobilité de demain : une mobilité plus connectée, autonome, partagée et écologique. Une projection dont le Groupe pose d'ores et déjà les premiers jalons grâce à sa stratégie d'innovation qui s'est concentrée en 2017 sur trois grands axes : l'offre de transport, les services aux passagers et les processus d'exploitation.

TRANSPORT À LA DEMANDE EN TEMPS RÉEL

L'année écoulée a notamment permis de déployer les navettes autonomes 100 % électriques dans les villes (*voir ci-contre*) et d'expérimenter de nouvelles solutions de transport partagé à la demande, qui répondent aux besoins des collectivités locales. En Australie, Keolis Downer a ainsi mis en service à Newcastle puis dans la banlieue de Sydney

90 000 PASSAGERS
transportés
33 000 KM
et parcourus en navettes autonomes
sans aucune émission de CO₂.

une offre pilote s'appuyant sur une solution développée par VIA, une startup partenaire du Groupe. Le principe ? Un transport à la demande en temps réel qui permet de grouper les courses sans détour ni attente, en venant chercher les voyageurs à leur domicile ou au point de

prise en charge le plus proche afin de les connecter au réseau de transport public régulier, ou de les déposer directement à leur destination finale.

UN PARCOURS CLIENT 100 % DÉMATÉRIALISÉ

En 2017, Keolis a mis sa capacité d'innovation au service des passagers connectés afin de leur faciliter l'usage des transports publics. Les réseaux d'Orléans et de Montargis ont, par exemple, achevé le déploiement de la solution mobile PlanBookTicket développée par Kisio Digital, la filiale numérique de Keolis, en partenariat avec la startup Masabi. Sur son smartphone, le passager peut désormais rechercher son itinéraire, acheter son titre de transport puis le valider à bord. Cette nouvelle application sera bientôt mise en service dans

plusieurs villes internationales, notamment aux Pays-Bas. Keolis a également déployé à moindre coût une nouvelle génération de valideurs *low cost*, conçus par la startup Famoco, partenaire du Groupe. Autre exemple : aux Pays-Bas, Keolis a lancé en fin d'année les premiers tests d'helloGo. Cette application mobile, véritable « couteau suisse » de la mobilité multimodale, permet de rechercher son itinéraire en combinant tous les modes de transport disponibles qu'ils soient publics ou privés (bus, train, vélo, taxi, voiture de location...), puis de les réserver en payant en ligne.

RÉINVENTER LES MÉTIERS DE LA MOBILITÉ

De nouvelles démarches d'innovation ont été également lancées pour optimiser les processus et les missions quotidiennes des collaborateurs des filiales : exploitation des datas générées par les réseaux, expérimentations de robots (téléprésence, accueil des clients en agence, nettoyage de parkings...), ou encore déploiement de *My Keolis Services*, une suite d'applications digitales pour les conducteurs et les agents de maintenance.



PRÉPARER L'AVENIR AUTONOME ET ÉLECTRIQUE DE LA MOBILITÉ

Après avoir conquis le quartier Confluence à Lyon en 2016, les navettes autonomes 100 % électriques de Keolis et de son partenaire Naveya ont investi de nouvelles villes en 2017. Outre des démonstrations à Montréal, Aalborg (Danemark) et Londres, elles ont été mises en service sur un campus de Melbourne, à Paris-La Défense ainsi qu'à Las Vegas pour des tests en conditions réelles et sur plusieurs mois consécutifs. Avec de nouveaux challenges à relever : évoluer dans un environnement très fréquenté par les piétons (La Défense) ou sur une voie ouverte à la circulation automobile ponctuée de feux tricolores (Las Vegas).

L'objectif de ces expérimentations ? Faire progresser la technologie embarquée à bord de ces véhicules et apprendre à exploiter au mieux ces nouveaux modes de transport qui entreront bientôt dans notre quotidien. Les taxis collectifs autonomes 100 % électriques, présentés par Keolis et Naveya au CES 2018 de Las Vegas, et qui seront bientôt expérimentés par Keolis en France et aux États-Unis, préfigurent la mobilité de demain. En silence et sans aucune émission de CO₂, ils permettront de réduire la circulation automobile dans les villes, en offrant une nouvelle réponse à la problématique du premier et dernier kilomètre en zones denses ou non desservies par les transports publics.

NOS RÉFÉRENCES

LEADER MONDIAL DU TRANSPORT PUBLIC DE VOYAGEURS, KEOLIS EXPLOITE ET ASSURE LA MAINTENANCE, POUR LE COMPTE DE 300 AUTORITÉS ORGANISATRICES DE TRANSPORT DE RÉSEAUX URBAINS, PÉRIURBAINS ET INTERURBAINS. LE GROUPE PROPOSE AU TOTAL UNE DIZAINE DE MODES DE TRANSPORT DIFFÉRENTS ET EXPORTE SON SAVOIR-FAIRE EN MATIÈRE DE MULTIMODALITÉ DANS LE MONDE ENTIER.

MÉTRO

PIONNIER ET LEADER MONDIAL DU MÉTRO AUTOMATIQUE SANS CONDUCTEUR • 320 KM
(en exploitation et en cours de construction)

Réseaux en service

Shanghai (Chine), Lille, Lyon et Rennes (France),
Hyderabad (Inde), Londres (Royaume-Uni)

Réseaux en construction

Aéroport international de Pudong (Shanghai, Chine),
Doha (Qatar)



TRAMWAY

PREMIER OPÉRATEUR MONDIAL • 930 KM
(en exploitation et en cours de construction)

Melbourne, le plus grand réseau au monde • **250 km**

Grand Manchester, le plus grand réseau
du Royaume-Uni • **96 km**

Aarhus, le premier réseau du Danemark

22 réseaux dans le monde

12 réseaux en France: Angers, Bordeaux, Brest, Caen,
Dijon, Le Mans, Lille, Lyon, Orléans, Paris – Île-de-France
(tram-train Transkeo), Strasbourg, Tours

7 réseaux à l'international: Gold Coast et Melbourne
(Australie), Aarhus (Danemark), Bergen (Norvège),
Porto (Portugal), Manchester et Nottingham
(Royaume-Uni)

3 réseaux en construction: Newcastle (Australie),
Waterloo (Canada), Lusail (Qatar)



BUS & CAR

21 500 VÉHICULES DANS LE MONDE

1 217 au gaz naturel de ville dont **428** avec une fraction de biogaz • **242** électriques et **363** hydrides • **517** au biogaz

Urbains & interurbains

Australie (Adelaïde, Brisbane, Newcastle, Perth)

Belgique (Anvers, Bruges, Bruxelles, Charleroi, Gand...)

Canada (Province du Québec)

Danemark (Aalborg, Copenhague, Odense...)

États-Unis (Californie, Floride, Nevada)

France (Aix-en Provence, Amiens, Bayonne, Beaune, Bordeaux, Caen, Chaumont, Dijon, Lille, Lyon, Montargis, Morlaix, Obernai, Pontarlier, Quimper, Rennes, Sarrebourg, Toul...)

Pays-Bas (Almere, province d'Utrecht)

Suède (Borlänge, Falun, Göteborg, Jönköping, Karlstad, Stockholm)

Bus et Cars à Haut Niveau de Service

Las Vegas (États-Unis); Beauvais-Amiens, Franche-Comté, Loire-Atlantique, Metz, Nîmes, Rennes, Tours... (France); Almere (Pays-Bas)

Navettes aéroport

Fort Lauderdale (États-Unis); Bordeaux, Marseille, Montpellier, Le Bus Direct – Paris Aéroports (France)

TRANSPORT DE PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

LEADER EN FRANCE

Angers, Caen, Châteauroux, Île-de-France (PAM 75, PAM 94), Laval, Lille, Lyon, Orléans (France); Californie (États-Unis); Suède...



TRANSPORT SANITAIRE

N°1 DU TRANSPORT SANITAIRE EN FRANCE

2 200 véhicules • **4 000** collaborateurs ambulanciers • **200** centres d'intervention JUSSIEU secours France



TRAIN

5 575 KM DE LIGNES EXPLOITÉS

1 290 TRAINS

11 RÉSEAUX FERROVIAIRES RÉGIONAUX

Allemagne: Hellweg-Netz, Maas-Rhein-Lippe-Netz, Ostwestfalen-Lippe-Netz, Teutoburger-Wald-Netz, S-Bahn-Rhein-Ruhr

États-Unis: Boston, Washington DC

France: Blanc Argent

Pays-Bas: Province d'Overijssel, Twente

Royaume-Uni: Govia Thameslink Railway, London Midland⁽¹⁾, Southeastern



(1) Fin du contrat décembre 2017.



STATIONNEMENT

210 500 PLACES GÉRÉES

en France et en Belgique dont

50 000 EN VOIRIE

N°2 DU STATIONNEMENT EN FRANCE

N°1 DES PARKINGS DE GARES ET HÔPITAUX EN FRANCE

400 parkings exploités dans 185 villes en France et en Belgique • 25 000 places en parcs relais (P+R) : Clermont-Ferrand, La Rochelle, Maubeuge, Pontault-Combault, Vitré...

NAVETTE AUTONOME

90 000 PASSAGERS TRANSPORTÉS ET 33 000 KM PARCOURUS

Services réguliers

Lyon, Paris et Las Vegas

Démonstrations et expérimentations

Melbourne (Australie), Montréal (Canada), Aalborg (Danemark), Barcelone (Espagne), Atlanta (États-Unis), Paris-La Défense, Strasbourg (France), Londres (Royaume-Uni)...



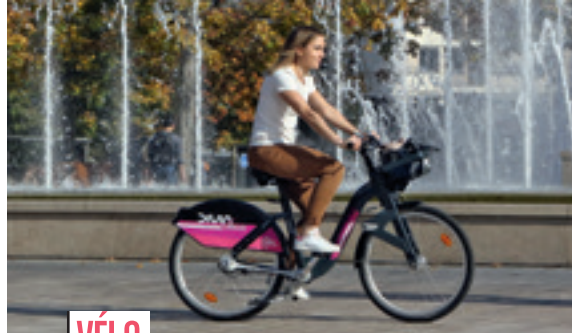
VTC PARTAGÉ

LEADER À PARIS AVEC LECAB 800 000 PASSAGERS EN 2017



NAVETTE MARITIME & FLUVIALE

Bayonne, Bordeaux, Lorient et au large du Finistère (France) et Newcastle (Australie)



VÉLO

PLUS DE 20 000 VÉLOS EN FRANCE ET AUX PAYS-BAS (en libre-service, en location longue durée, à assistance électrique...)

France: Agen, Amiens, Arras, Bayonne, Blois, Bordeaux, Brest, Caen, Chalons, Chaumont, Dijon, Laval, Le Mans, Lille, Marmande, Metz, Montargis, Nevers, Nîmes, Obernai, Orléans, Pau, Quimper, Rennes, Sarrebourg, Tours, Versailles...

Pays-Bas: Utrecht, Veluwe



TRANSPORT À LA DEMANDE

Newcastle, Sydney (Australie); Aix-en-Provence, Arras, Bassin de Pompey, Bordeaux, Calvados, Dijon, Dreux, Île-de-France, Lille, Orléans, Roissy, Rouen, Saintes, Vesoul (France)...

AUTO-PARTAGE

Arras, Bordeaux, Lille, Metz, Orléans, Rennes (France)

COVOITURAGE

Bordeaux, Châlons-en-Champagne, Dijon, Lille, Rennes (France)

TÉLÉPHÉRIQUE URBAIN

1^{er} TÉLÉPHÉRIQUE URBAIN EN FRANCE LANCÉ À BREST EN NOVEMBRE 2016

800 000 passagers en 2017



Keolis remercie tous les collaborateurs qui se sont investis dans la réalisation de ce rapport d'activité.

Keolis – Directeur de publication : Thomas Barbelet – **Responsable d'édition :** Catherine Miret – **Chargée d'édition :** Camille Delattre.

Conception et réalisation : EP□KA – **Crédits photo :** Anaël Barrière/CAPA Pictures, Denis Bernier, Cécilia Charpentier, Benjamin Chave, Alexis Cheziere, Jean Chiscano, Bruno Cohen, Courtesy of the Regional Transportation Commission of Southern Nevada, Sébastien Erôme, Clara Ferrand, 2016 Foothill Transit, Foothill, Emmanuel Fradin, Porter Gifford/CAPA Pictures, Godefroy, Julien Goldstein, Thierry Houyel, Anne-Sophie Jacques, William Jezequel, Nicolas Joubard, JUSSIEU Secours, KeolisAmey Metrolink, Keolis Denmark, Keolis Downer, Jérôme Kergourlay, Christian Köster, David Lee, Matthieu Lecoq, Laurent Mayeux, Paul McMullin, Nicolas Mege, Navya, Björn Nord, Damien Parne, Photo Craze, Tristan Paviot, Laurent Rousselin, Pierre Salomé, Arnaud Terrier, Transport for Greater Manchester, Jean-Baptiste Vetter, Victoria Viennet, Grégoire Voevodsky, Murray Waite, Yarra Trams, Chang Yuan – **Rédaction :** Christine Cabiron, Antoine Masson, William Mengebier.

Ce document est imprimé par l'Imprimerie Solidaire, la première imprimerie industrielle adaptée en France.



PEFC 12-31-1216 / Certifié PEFC

CONTACT

Direction Marque et Communication

20, rue Le Peletier
75320 Paris Cedex 09 – France
Tél. : +33 (0)1 71 32 90 00
communication@keolis.com
www.keolis.com