

Keolis lance EMBARK 2030, son plan stratégique pour accélérer sa croissance rentable >>>

EMBARK
2030

- Le 15 octobre 2026, Frédéric Van Heems, Président du Directoire de Keolis, a présenté EMBARK 2030, le plan stratégique 2027-2030 du Groupe Keolis visant à accélérer sa croissance rentable.
- À l'horizon 2030, Keolis vise un résultat net de 1,5 % pour financer ses projets et l'innovation, un taux de fréquence des accidents avec arrêt (LTIFR) de 15 pour le Groupe, un engagement des collaborateurs supérieur à 8,2/10 et une satisfaction clients supérieure à 8/10.
- Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur quatre axes : croître de façon sélective et rentable, renforcer l'expertise multimodale et la capacité d'innovation, améliorer la performance et la création de valeur, sans faire aucun compromis sur ce qui fait l'identité de Keolis : la sécurité, une culture d'entreprise centrée sur l'humain et l'éthique.
- Nourri par les contributions de nombreux collaborateurs du Groupe, le plan d'actions repose sur huit Must-Win Battles (priorités stratégiques) pour révéler tout le potentiel du Groupe.
- L'organisation est construite sur un modèle « gloKal » qui repose sur quatre zones, une organisation régionalisée pour la zone France, et sur des équipes centrales plus opérationnelles, pour une organisation plus simple, plus agile et plus proche du terrain et des clients.
- Keolis est pionnier et n°1 du métro automatique. Dans les 18 prochains mois, il lancera l'exploitation de cinq nouveaux métros automatiques (projets « green field ») sur trois continents : les lignes 18, puis 16 et 17 du Grand Paris Express, la ligne 3 de Pune (Inde) et le métro d'Abidjan (Côte d'Ivoire), premier métro automatique d'Afrique subsaharienne.



« Aujourd'hui marque une étape déterminante pour Keolis. Nous lançons EMBARK 2030, notre plan stratégique pour 2027-2030. EMBARK 2030 intervient à un moment où tout converge vers un âge d'or de la multimodalité. Du coup, nous "embarKons", avec nos équipes, nos clients et nos partenaires dans une nouvelle phase de croissance durable, rentable et responsable. »

Frédéric Van Heems, Président du Groupe Keolis

Le lancement d'**EMBARK 2030** intervient à un moment où tout concourt à placer le transport public au premier plan : croissance démographique et vieillissement de la population, urbanisation, urgence climatique, enchérisssement de l'énergie, évolution des modes de vie, attentes toujours plus fortes des populations. Plus que jamais, il est une infrastructure essentielle à l'activité économique, à la cohésion des territoires et à l'inclusion des personnes. Cette dynamique ouvre à Keolis de nouvelles perspectives de croissance et de développement.

Dans le même temps, les autorités organisatrices de mobilité doivent décarboner leurs réseaux, adapter leurs infrastructures à des aléas climatiques plus fréquents et répondre aux nouvelles attentes des voyageurs, avec des budgets de plus en plus contraints. Face à ces exigences, les modèles privilégiant les prix bas atteignent leurs limites. Les autorités recherchent des partenaires capables d'intégrer tous les modes de transport et toutes les technologies. La demande progresse, les contraintes se resserrent, les attentes montent : la multimodalité s'impose comme la réponse.

Des modes lourds au bus, un leadership multimodal reconnu

Dans ce contexte, Keolis dispose d'une position solide et d'atouts distinctifs. **Présent dans 14 pays**, le Groupe est pionnier et **n°1 mondial du métro automatique, n°1 mondial du tramway** et **acteur de référence des mobilités multimodales**.

Dans les 18 prochains mois, il lancera l'exploitation de **cinq nouveaux métros automatiques** (projets « green field ») sur trois continents : les lignes 18, puis 16 et 17 du Grand Paris, la ligne 3 de Pune (Inde) et le métro d'Abidjan (Côte d'Ivoire), premier métro automatique d'Afrique subsaharienne. Keolis exploite par ailleurs plus 2 000 bus et cars électriques et dispose d'une expertise dans la mobilité autonome, acquise au travers de ses partenariats, notamment avec Urbanloop et dans le cadre du projet Mach 2, qui sera lancé à Châteauroux d'ici fin 2026.

En France, Keolis a renforcé ses positions dans des réseaux majeurs ces dernières années¹. L'ouverture prochaine de la ligne 18, suivie des lignes 16 et 17, conforte sa position en Île-de-France (25 % de parts de marché). Autre référence : Keolis vient de reconquérir son contrat pour l'exploitation du réseau Envibus de la Communauté d'agglomération Sophia Antipolis (Alpes-Maritimes) pour sept années supplémentaires.

À l'international, Keolis a fait son entrée en Irlande, avec l'exploitation et la maintenance du réseau de tramway Luas de Dublin, marquant le début d'un nouveau chapitre dans un quatorzième pays. Dans le ferroviaire, le Groupe a récemment lancé les opérations voyageurs, via sa coentreprise **Etihad Rail Mobility**², sur le tronçon reliant Abu Dhabi à Dubaï et ouvert un Hub au Moyen-Orient pour accélérer sa croissance dans la région. De nouvelles perspectives s'ouvrent dans la grande vitesse au Canada (ALTO), aux États-Unis (Californie) et en Australie (BOMA), en partenariat avec SNCF.

Pour continuer à gagner des positions, investir, innover et créer de la valeur pour ses clients, ses voyageurs et les collectivités qui lui font confiance, Keolis veut accroître encore en performance, gagner en simplicité, en agilité et en capacité d'exécution. C'est l'objet du plan stratégique **EMBARK 2030**.

EMBARK 2030 : un plan stratégique pour accélérer la croissance rentable du Groupe Keolis

EMBARK 2030 vise à accélérer et à consolider la position de Keolis dans la mobilité multimodale à l'horizon 2030. Il permettra au Groupe de renforcer durablement son impact, sa compétitivité et sa capacité à investir dans l'avenir, en appui sur un actionnariat public-privé équilibré et solide (SNCF et La Caisse).

¹ À Lille, Rennes, Lyon, Orléans, Amiens, Besançon, Tours, Metz (49 % dans la Semop) et au Mans en assistance technique.

² Etihad Rail Mobility est une coentreprise entre Keolis et Etihad Rail constituée en 2025 pour le lancement du premier service ferroviaire de passagers des Émirats arabes unis.



Frédéric Van Heems partage l'ambition définie par le plan stratégique **EMBARK 2030** : « D'ici 2030, Keolis est reconnu comme le plus attentif, le plus innovant et le plus fiable des leaders mondiaux, capable de proposer une mobilité multimodale sûre, fiable et attractive, appréciée des territoires et des communautés que nous desservons, et dont nous sommes fiers. Pour cela, nous nous appuyons sur des partenariats stratégiques, des solutions digitales intelligentes et une expertise reconnue sur tous les modes, du mass-transit à la grande vitesse ferroviaire, en passant par l'électromobilité, le transport à la demande et la mobilité autonome afin d'atteindre l'excellence opérationnelle et générer une croissance rentable et durable. Enfin, nous cultivons un esprit profondément humain pour faire grandir des équipes passionnées et talentueuses et travailler aux côtés des Autorités Organisatrices afin d'offrir une expérience passager exemplaire tout en préservant la planète. »

Pour atteindre cette ambition, Keolis concentre ses efforts sur **quatre axes stratégiques** : une **croissance sélective**, limitée aux zones géographiques où son expertise, ses partenariats et sa capacité à créer de la valeur lui assurent une position solide ; une différenciation par son **expertise multimodale et sa capacité d'innovation**, appuyés sur l'intelligence artificielle et ses centres d'expertise ; la **création de valeur pour ses clients**, la performance et la sécurisation de l'exécution des contrats ; et l'absence de compromis sur la **sécurité, la culture d'entreprise centrée sur l'humain et l'éthique**.

À horizon 2030, cette ambition se traduira par des **résultats mesurables**, à commencer par un **résultat net Groupe de 1,5 %**. Cet objectif repose sur une conviction forte : la performance et la croissance rentable conditionnent la capacité de Keolis à innover, à proposer un service de qualité, à atteindre l'excellence opérationnelle, à garantir la sécurité de ses voyageurs et de ses collaborateurs, et à offrir à ses équipes un environnement de travail motivant. Ces résultats et cette capacité d'investissement doit permettre d'atteindre trois autres objectifs du plan :

- un **taux de fréquence des accidents avec arrêt** (LTIFR) de 15 pour le Groupe (25 pour la France),
- un **engagement des collaborateurs** supérieur à 8,2/10,
- et une **satisfaction clients** supérieure à 8/10.

Une transformation au service de nos clients et des équipes Keolis

Pour concrétiser cette ambition et atteindre ces objectifs, Keolis engage **huit Must-Win Battles** (priorités stratégiques), pour une croissance rentable et créatrice de valeur, et fait évoluer ses modes de fonctionnement pour révéler tout le potentiel du Groupe, autour d'une organisation simplifiée, plus agile et plus proche des opérations et des clients.

- 1** Franchir une étape radicale **en matière de culture et de performance sécurité-sûreté** en l'ancrant dans le leadership, les comportements et les routines opérationnelles.
- 2** **Gagner de nouvelles références en mass transit et en mobilité multimodale** en renforçant nos capacités, en innovant et en différenciant nos offres (« Keolize »).
- 3** **Amplifier les moyens de Keolis** en nous appuyant sur le groupe SNCF et sur des partenariats stratégiques gagnants-gagnants.
- 4** **Faire des fusions-acquisitions un levier majeur de croissance** en construisant un pipeline d'opportunités de qualité, en réalisant des acquisitions créatrices de valeur et en développant des capacités d'intégration de premier rang.

- 5 **Sécuriser l'exécution et la performance de nos contrats** en déployant des standards communs, en tirant pleinement parti des achats Groupe et avec une attention particulière pour les contrats insuffisamment contributeurs.
- 6 **Transformer en profondeur tous nos modes de fonctionnement grâce à la technologie et à l'IA**, notamment à travers 5 projets (information voyageurs, assistance aux agents de terrain, maintenance prédictive, optimisation de l'exploitation, plateforme IA commune et sécurisée).
- 7 **Répandre la joie et l'esprit de gagne dans nos équipes**, tout en créant des opportunités de développement pour des collaborateurs responsabilisés et passionnés.
- 8 **Déployer un modèle opérationnel gloKal évolutif et orienté croissance**, combinant expertises mondiales avec pertinence locale et en simplifiant notre organisation.

EMBARK 2030 offre un cadre d'actions commun à l'ensemble du Groupe. Il s'appuie sur ce qui fait la singularité de Keolis : ses équipes, son expertise multimodale, sa capacité d'innovation et son engagement en faveur d'une mobilité sûre, fiable et attractive.

Le modèle « gloKal » repose sur **quatre zones géographiques** - avec une organisation régionalisée pour la France - plus proches des opérations et des clients, et sur des **équipes centrales plus opérationnelles**, qui mettent leur expertise au service du local. Avec moins de niveaux hiérarchiques et davantage de standards communs, l'organisation est plus simple, plus agile et plus proche du terrain, fondée sur la confiance, la responsabilisation, la subsidiarité et la collaboration.

À propos de Keolis

Pionnier du transport public, Keolis est le partenaire de référence des décideurs publics qui souhaitent faire de la mobilité partagée un levier d'attractivité et de vitalité pour leur territoire. Keolis transporte en moyenne 9 millions de passagers chaque jour grâce à des modes de transport sûrs, performants et respectueux de l'environnement. L'un des leaders mondiaux de l'exploitation de métros automatiques et de tramways, et acteur majeur du secteur ferroviaire, Keolis s'appuie sur une politique d'innovation ouverte et collabore étroitement avec ses partenaires et filiales spécialisées pour renforcer son cœur de métier et développer de nouvelles solutions de mobilité partagée innovantes et sur mesure. Détenu à 70 % par la SNCF et à 30 % par La Caisse (anciennement CDPQ), le Groupe compte 68 000 collaboratrices et collaborateurs répartis dans 14 pays et a réalisé un chiffre d'affaires de 7,1 milliards d'euros en 2025.

CONTACTS

Laurent Gerbet

Directeur médias et e-réputation
Director of Media Relations and E-Reputation
06 32 79 38 35
laurent.gerbet@keolis.com

Clémentine Robo

Responsable relations médias
Media Relations Manager
07 85 53 47 85
clementine.rob@keolis.com



KEOLIS