

3 questions à**Frédéric Baverez***Directeur Exécutif France***Bernard Tabary***Directeur Exécutif International***➤ Quelle est la situation chez Keolis ?**

Frédéric Baverez. « La vérité est simple : cette situation est totalement inédite depuis 1945 dans son ampleur, sa soudaineté et ses impacts économiques et sociaux. C'est bien une situation de crise générale qui frappe notre pays et ses habitants mais aussi le reste de la planète. Mais nous exerçons des métiers de service public et l'une de nos obligations – c'est aussi l'une de nos fiertés ! – c'est d'assurer la continuité du service public, quelles que soient les circonstances. Ce que nous faisons grâce à l'engagement remarquable des équipes sur le terrain, à qui je veux tirer un grand coup de chapeau ».

Bernard Tabary. « Effectivement je parlerais plus volontiers de situations au pluriel. Bien sûr, la plupart de nos équipes opèrent un service réduit, et avec la moitié de la population mondiale confinée, il y a des similitudes entre la vie de nos amis américains et indiens par exemple. Mais les stratégies gouvernementales diffèrent, et naturellement, nos AO et nos contrats se ressemblent peu. A l'échelle mondiale, et c'est là la richesse du groupe, nous opérons sous toutes les phases de propagation du virus. En Chine, la situation s'est stabilisée, et le retour à la normale est progressif. Au Danemark et en Allemagne, nous serons de nouveau opérationnels à 100% d'ici la fin du mois, alors que sur la plateforme Nord-Amérique, la situation s'accélère. Autant de situations dont chacun va pouvoir s'inspirer – et déjà les cas chinois et danois suscitent un grand intérêt auprès de toutes nos équipes, et nous mettons tout en œuvre pour mettre en commun les réflexions et stratégies de chacun ».

➤ Comment le groupe s'est-il organisé pour gérer au mieux la crise ?

Frédéric Baverez. « Dès le 28 février, nous avons constitué avec Jacques Damas et Thierry Guinard une cellule de crise au siège qui a permis chaque jour, d'une part de nous adapter aux directives des pouvoirs publics et des autorités sanitaires, d'autre part de diffuser informations, consignes, conseils et assistance en temps réel à nos filiales. A leur niveau, les filiales se sont organisées, en concertation avec leurs AOs, pour adapter le service aux contingences de la crise et notamment à l'effondrement de la fréquentation.

En parallèle, comme cette crise va aussi nous affecter durement en termes économiques, nous prenons toutes les décisions utiles pour limiter nos pertes et soulager notre trésorerie, notamment en mobilisant les aides exceptionnelles décidées par les pouvoirs publics ».

Bernard Tabary. « C'est ce partage systématique de l'information qui est la véritable clé de voûte. Car c'est en nous inspirant de chacun que nous déploierons des stratégies efficaces. Nous le savons, chaque cœur de métier est lourdement concerné, mais c'est avant tout la résilience de nos équipes qui m'impressionne. Chaque direction a réorienté ses activités pour apporter son expertise, certains réseaux ont dû se restructurer quand d'autres ont changé leur business model. Nous engageons, partout, un dialogue de confiance avec nos clients passagers et AO pour négocier, appliquer au mieux leurs directives, mais aussi penser à l'après. Pour cela, je tiens à remercier chacun d'entre vous. Sachez par ailleurs que nous sommes déjà félicités par nos actionnaires pour notre gestion de crise exemplaire, ça n'est pas rien ! ».

► Pourriez-vous préciser les stratégies envisagées pour accompagner la sortie de crise ?

Frédéric Baverez. « Bien entendu, nous réfléchissons à la sortie de la crise même si nous n'en connaissons pas les modalités précises dont nous comprenons néanmoins qu'elles seront progressives. Il est toujours plus facile d'arrêter un réseau que de le redémarrer et nous essayons donc de prendre en compte les différentes problématiques : la disponibilité et la protection du personnel ; la disponibilité des équipements techniques ; les restrictions ou les contraintes qui pourraient être imposées par les pouvoirs publics aux voyageurs ; les délais nécessaires à la reconstruction d'une offre de transport sous contraintes.

Tous ces sujets devront faire bien entendu l'objet de concertation avec nos AOs et nous intégrons bien, après la phase du confinement, une phase transitoire de plusieurs mois avant le retour à une certaine normalité. La reconquête des clients sera alors un enjeu essentiel. ».

Bernard Tabary. « Naturellement, il est bon de pouvoir se projeter. De bonnes nouvelles d'abord, puisque si les conséquences pour le groupe sont colossales, sachez que la situation financière est maîtrisée. C'est un prérequis avant de pouvoir parler de retour à la normale. Une partie de cela repose cependant sur vous tous, car c'est une nouvelle relation partenariale qu'il va falloir tisser avec nos AO et nos clients. La fréquentation de nos réseaux va être un enjeu de taille, et l'entraide et le partage de bonnes pratiques seront, là encore, au cœur de nos stratégies.

Partout, nos équipes ont saisi l'occasion pour mener d'importants travaux de maintenance, et je salue l'engagement de chacun, car je sais que nous serons parfaitement opérationnels, prêts à répondre à la demande, mais surtout prêts à la reconquête de nos clients ».

Gestion de Crise : témoignage de Jacques Damas



Jacques Damas

*Directeur Exécutif Sécurité, Sûreté
et Environnement*

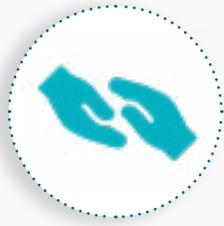
Une cellule de crise est en activité tous les jours au siège depuis le 28 février, sous la supervision de Jacques DAMAS, Directeur Exécutif Sécurité, Sûreté et Environnement, au titre du COMEX.

Tous les métiers du Groupe y sont actifs.



« Elle coordonne ainsi la mise en œuvre sur le terrain des lignes directrices données par le COMEX pour assurer la cohérence de l'action de Keolis : sécurité, management des collaborateurs, économie et finances.

Sur cette base cohérente, la ligne hiérarchique assure le management des business dans chacun des pays, en respect des règles nationales et en réponse aux demandes des Autorités Organisatrices ».



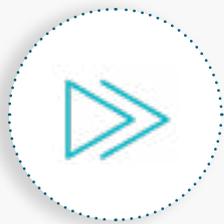
Elle est au service de toutes les filiales.

« Chaque filière métier a adapté son organisation pour aider au mieux les filiales à assurer la continuité de service. Ainsi les directions Sécurité, Maintenance, Achats, Contrôle de gestion, Finances se sont organisées pour approvisionner les ressources critiques qui assurent ou assureront la protection de nos salariés : gel hydroalcoolique, lingettes, puis masques en prévision des étapes de déconfinement ».

Elle anime l'esprit d'équipe et solidarité de tout Keolis face à la crise.

« Des téléréunions sont tenues chaque semaine au service des filiales, en France comme à l'international. Elles permettent de faciliter les échanges d'expérience entre les managers de tous pays et souder ainsi toutes les forces du Groupe au service de sa mission fondamentale : assurer la continuité du transport public en sécurité au service des voyageurs qui doivent se déplacer.

A partir des meilleures pratiques issues de l'expérience des filiales, le Groupe réalise des fiches pratiques utilisables directement ou avec les ajustements utiles en fonction des règles spécifiques à chaque pays. De plus des FAQ et guides de bonnes pratiques sont mis à disposition : c'est une boîte à outils à disposition des filiales qui y choisissent ce qui convient au mieux à leurs besoins spécifiques ».



Elle aide à anticiper et préparer les phases successives.

« Le déconfinement dans chacun des pays dont le Gouvernement a décidé un confinement sera forcément progressif. Il faudra progressivement accueillir plus de voyageurs à bord, la règle de distanciation sociale sera plus difficile à tenir, nos voyageurs et nos salariés devront retrouver confiance... Face à ces challenges, l'expérience de nos exploitations en Chine depuis début Mars puis du Danemark à partir de ce 14 Avril et bientôt d'autres pays sera très précieuse pour toutes nos filiales dans le monde ».

L'actualité des filiales

De nombreuses actions sont mises en œuvre en France et à l'international pour aider non seulement les personnels de santé mais aussi plus largement la population et en particulier les plus vulnérables. Une mobilisation sans faille des collaborateurs pour assurer les transports essentiels.

Keolis Tours : préserver le lien avec les clients et les collaborateurs

Keolis Tours a écrit récemment à l'ensemble de ses 80 000 abonnés pour les tenir informés des mesures en place sur le réseau et leur redire la disponibilité des agents pour les aider dans leurs déplacements essentiels.

En interne, la communication a été réorganisée. Antoine Fins, Directeur Opérationnel, propose chaque semaine un point vidéo Teams aux 160 collaborateurs équipés, en direct. Ce point vidéo est enregistré et mis à disposition des 700 collaborateurs sur le portail interne de l'entreprise qui est devenu le point de centralisation de toutes les infos liées à cette crise.

« C'est dans ces moments très compliqués que l'on voit la valeur des personnes. Je suis très fier de cette entreprise quand je vois l'investissement des salariés, en particulier des conducteurs, qui sont en première ligne. Grâce à eux, nous arrivons à maintenir un service public. – notait Antoine Fins dans La Nouvelle République du 28 mars ».



Keolis Porte de l'Isère : les relations humaines au cœur de la crise

Keolis Porte de l'Isère, la filiale qui dessert notamment les villes de Bourgoin-Jallieu, Villefontaine, L'Isle d'Abeau soutient tous les salariés de l'agglomération qui ont besoin de se déplacer pour assurer les services indispensables au sein du territoire. Les acteurs de la santé, de la logistique, du commerce alimentaire, des grandes et moyennes surfaces et des collectivités peuvent ainsi bénéficier du remboursement (ou du report) de leurs abonnements d'avril 2020 et de la mise à disposition de titres de transport gratuits depuis le 31 mars. En interne, les collaborateurs de la filiale, eux aussi en première ligne sur le réseau Ruban, n'ont pas été oubliés. Le 2 avril dernier, ils ont reçu un sachet de viennoiseries et une boisson à leur poste de conduite ou au bureau.

« L'objectif était de rendre nos remerciements concrets et de souligner notre reconnaissance envers les personnels mobilisés, notamment nos conducteurs. Démarche fort appréciée de tous et qui a redonné le sourire à chacun, le temps d'une journée ! Nos abonnés Facebook ont, eux-aussi, largement salué le travail de nos équipes ! » explique Mikaël Yout, directeur de la filiale



Keolis Boston adapte son offre de transport public dans le Massachusetts pour garantir une qualité de service adaptée aux personnes qui doivent absolument se déplacer pendant la crise

Comme beaucoup de réseaux de transport partout dans le monde, Keolis Boston a réduit son amplitude horaire afin de fournir un service de transport sûr et fiable à tous ceux qui sont dans l'obligation de se déplacer comme les docteurs, infirmières, épicier et autres. Les équipes de Keolis qui permettent d'assurer la continuité de service peuvent aussi être considérées comme des héros et méritent d'être remerciées.

« Je souhaite exprimer toute ma gratitude envers notre personnel. Nos équipes continuent de soutenir quotidiennement ceux qui combattent le COVID-19 », a déclaré Richard Dean, Directeur d'exploitation de Keolis Boston.

« Afin de garantir la sécurité de nos passagers et de nos employés, nous avons renforcé le nettoyage sur le réseau. Chaque train est désinfecté tous les jours et même toutes les 12 heures par six équipes qui se relaient. Les bureaux et équipements sont nettoyés et désinfectés de fond en comble et tous les moyens sont mis en œuvre pour aider les employés sur le terrain ou à distance.

Tout le monde a un rôle à jouer dans la lutte contre le COVID-19. Nous remercions chacun pour son implication, en particulier nos collègues Keoliens. » a-t-il précisé.



Keolis Danemark a repris un service normal tout en assurant la sécurité de ses conducteurs et passagers

En étroite collaboration avec ses quatre Autorités Organisatrices et les autorités locales, Keolis Danemark a réouvert ses services de bus ce 14 avril. Grâce aux efforts des responsables locaux et au bon esprit d'équipe des conducteurs, le premier jour de reprise des opérations a pu se dérouler convenablement. La reprise progressive des transports publics est en parfaite adéquation avec le projet du gouvernement Danois de réouvrir peu à peu le pays.

Afin d'éviter une nouvelle vague d'infections liées au COVID-19 et de garantir la sécurité dans les transports publics pour les conducteurs et passagers, des mesures ont été prises avec les AOs :



- Le bus ne peut être rempli qu'à moitié
- La porte de devant reste fermée, les passagers doivent monter et descendre par les portes du milieu ou de derrière
- Les passagers ne doivent pas payer en espèces
- Les sièges avant restent inoccupés afin de garantir une distance de sécurité avec le chauffeur
- Les bus seront nettoyés plusieurs fois par jour
- La distance sociale dans le bus reste obligatoire

Au-delà de ces mesures, un plan d'action a été mis en place pour les employés de bureau qui devront travailler en roulement pour éviter la promiscuité dans les bureaux.