

The image is a composite of two aerial photographs. The left side shows a port area with numerous colorful shipping containers (red, blue, white, and grey) stacked in neat rows. The right side shows a large, dense crowd of people from an overhead perspective, suggesting a busy public square or festival. Two thick, light blue diagonal stripes are positioned in the top-left and bottom-right corners of the image.

INFRABEL

Stratégie 5hifit

2024 - 2032

Sommaire

1. Introduction : Pourquoi Infrabel a-t-elle besoin d'une stratégie long terme ?	6
2. Notre orientation stratégique	8
3. Raison d'être, Vision et Mission	12
3.1 Raison d'être	12
3.2 Vision	12
3.3 Mission	13
3.3.1 Mobilité	14
3.3.2 Environnement	15
3.3.3 Économie	16
3.3.4 Énergie	18
3.3.5 Société	20
3.4 Clients et parties prenantes	22
3.5 Valeurs	24
3.5.1 Bienveillance	25
3.5.2 Fiabilité	26
3.5.3 Positivité	27
3.5.4 Courage	28
4. Six priorités stratégiques orientent nos choix d'ici 2032	29
4.1 Safety first	30
4.1.1 La sécurité est un triptyque...	30
4.1.1.1 Sécurité d'exploitation	30
4.1.1.2 Sécurité et bien-être du personnel	30
4.1.1.3 La sécurité des infrastructures (critiques), des matériaux et de l'information	31
4.1.2 ...avec un trio de mesures de protection	31
4.1.3 Une approche basée sur les risques avec des mesures adéquates et proportionnées	32
4.2 Assurer la fiabilité pour améliorer la ponctualité	33
4.2.1 Que pouvons-nous faire pour la ponctualité ?	33
4.2.2 Ensemble, viser l'excellence	35
4.2.3 La fiabilité comme condition préalable à notre qualité de service	35
4.2.4 Différencier pour mieux répondre aux besoins	35
4.2.5 S'adapter au changement climatique	36
4.3 Accroître le potentiel du réseau	37
4.3.1 Le potentiel du réseau sur base de l'existant	37
4.3.2 Le potentiel du réseau à long terme	38
4.3.3 Un moyen de transport adéquat pour répondre au besoin de mobilité	39
4.4 Déployer efficacement les ressources	39
4.4.1 Atteindre un budget équilibré, avec une utilisation optimale de tous les assets, des matières premières et du capital humain	39

4.4.2	Créer une priorisation (budgétaire) claire et pertinente des ressources et des investissements	40
4.4.3	Se concentrer en interne sur les activités qui renforcent notre cœur de métier, tout en s'ouvrant à de nouvelles opportunités	40
4.5	Assurer un impact environnemental et sociétal positif	41
4.5.1	Élaborer des initiatives significatives et mesurables qui favorisent la durabilité	41
4.5.2	Encourager les projets qui ont un impact important sur l'environnement, comme l'économie circulaire et l'énergie	41
4.5.3	Promouvoir la diversité et l'inclusion	42
4.5.4	Soutenir l'éthique et l'intégrité dans le processus de prise de décision	42
4.6	Encourager la collaboration et les partenariats	43
4.6.1	Favoriser une collaboration constructive et établir des partenariats avec les clients et autres maillons complémentaires de la chaîne de valeur ..	43
4.6.2	Stimuler la collaboration avec les fournisseurs pour une chaîne de valeur efficace et durable	43
4.6.3	Développer un réseau plus large de partenaires	44
5.	Les quatre catalyseurs garantissent le succès de nos priorités	45
5.1	Développer nos compétences dans les domaines du numérique et des données ..	45
5.2	Construire un Écosystème d'innovation	47
5.2.1	Construire un écosystème inspirant et entrepreneurial pour favoriser le développement et la mise en œuvre agiles d'innovations	47
5.2.2	Encourager les efforts d'innovation ciblés	48
5.3	Des collaborateurs investis et positifs	49
5.3.1	//les Essentials	50
5.3.2	//se Développer	51
5.3.3	//oser Grandir	52
5.4	Une organisation avec des processus stables et une gouvernance transparente	52
6.	La stratégie 5hifit donne une direction pour nos choix	56
7.	En conclusion	57
8. Annexe 1 La stratégie 5hifit permet de naviguer dans un contexte en constante évolution, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise		59
8.1	Les ambitions d'Infrabel sont traduites dans différents documents directifs	59
8.1.1	La stratégie 5hifit lie les différents plans	59
8.1.2	La stratégie 5hifit pour faciliter les décisions et l'intégration d'un contexte changeant	60
8.2	Un monde en changement	60
8.2.1	Tendance en mobilité	60
8.2.2	Guerre pour les talents	62
8.2.3	Politique & réglementaire	63
8.2.4	Technologique	64
8.2.5	Durabilité	64
8.3	Les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires européens sont confrontés à des défis similaires	65
8.3.1	Une offre de trains orientée clients et internationale	66
8.3.2	Un contexte financier difficile	66
8.3.3	Concurrence croissante de la route grâce à l'électrification et à l'automatisation	66
8.4	Comparaison avec les autres réseaux ferroviaires européens: Structure et exploitation du réseau actuel	67
8.5	Infrabel prend en compte la voix de ses parties prenantes et de ses clients	68
8.5.1	Le besoin de comprendre l'environnement dans lequel nous opérons ..	68
8.5.2	... pour y répondre de manière cohérente avec une stratégie pleine de sens sur le plan sociétal	69
9. Annexe 2 Gestion des Risques et Opportunités Stratégiques		70
9.1	Pilotage et gestion de l'incertitude et des changements	70
9.2	3 niveaux de risques stratégiques	71
9.3	Suivre et évaluer les risques et opportunités dans un registre des risques	72
9.4	Regrouper les risques et opportunités pour construire différents scénarios	73
10. Annexe 3 Bibliographie		75
10.1	Sources imprimées	75
10.2	Sources en ligne	77

Une entreprise publique au cœur des enjeux de notre pays



Où serons-nous dans 10 ans ? S'il est impossible de prédire l'avenir, nous devons au moins nous y préparer. Mieux encore, nous devons nous préparer à un monde en perpétuelle évolution, où les changements seront de plus en plus forts et de plus en plus fréquents. Nous devons développer notre résilience et contribuer à la résilience de notre pays. Infrabel a donc développé « 5hft », une nouvelle stratégie d'entreprise à long terme (2024-2032), qui nous permettra de construire la mobilité de demain, et bien plus encore... Infrabel a, en effet, déjà aujourd'hui, une influence décisive sur plusieurs enjeux majeurs de notre pays : nous jouons un rôle incontournable en faveur d'une **mobilité plus durable**, en encourageant un transfert modal ambitieux vers le rail, et nous contribuons aussi pleinement à la **stimulation de l'économie belge**, de la **transition énergétique**, de la **préservation de l'environnement**, ainsi que du **bien-être et de la prospérité** de nos citoyens. Ce rôle, au service de notre pays, nous voulons le revendiquer et l'assumer pleinement.

Tel sera le fil conducteur de notre nouvelle stratégie, cette vision commune qui nous guidera dans l'exécution de nos tâches et dans la prise de nos décisions. Après 3 plans stratégiques consacrés à la transformation industrielle d'Infrabel, la faisant passer en un peu moins de 20 ans d'un monde essentiellement mécanique à un monde où l'intelligence artificielle et la data deviennent des éléments clés, Infrabel a, pour la première fois, élaboré une stratégie qui clarifie, de façon dynamique, notre trajectoire et direction. Dans un monde qui ne cesse d'évoluer, nous voulons que le changement puisse être, tout au long de notre histoire, un allié constant. Nous y harmonisons flexibilité et stabilité pour nous rapprocher toujours plus de nos six précieuses priorités : la **sécurité**, la fiabilité (pour assurer notamment la **ponctualité**), l'**optimisation du réseau**, le **déploiement efficace des ressources**, l'assurance d'un **impact environnemental et sociétal positif**, et la promotion de la **collaboration et des partenariats**.

Pour atteindre ces ambitions, nous avons besoin de l'engagement et de la collaboration de nos presque 10.000 collaborateurs car chaque voix, chaque idée, chaque geste compte. Chacun contribue à notre force et nos succès collectifs, grâce à sa passion, son dévouement et son expertise. C'est pourquoi la culture et les valeurs de notre entreprise sont au cœur de tout ce que nous entreprenons et sont les clés de nos succès : c'est avec **bienveillance, fiabilité, positivité et courage** que nous agissons au quotidien. Ces valeurs définissent nos comportements, guident nos actions et renforcent notre identité en tant qu'organisation responsable et transparente, forte d'un personnel qui s'est toujours pleinement engagé et investi dans la réalisation de nos missions. L'avenir sera source de multiples et passionnants défis. Pour les relever, nous embrasserons les dernières technologies digitales, adopterons une culture des données, et nous oserons, comme nous l'avons toujours fait par le passé, innover pour qu'Infrabel puisse continuer d'être l'un des acteurs clés de la mobilité, générateur de valeur pour la société dans son ensemble.

5 enjeux majeurs, 6 priorités, 4 valeurs et 10.000 collaborateurs motivés ! Nous voilà armés pour répondre aux besoins de notre pays dans un monde en perpétuelle évolution. Plus que jamais notre pays peut compter sur nous pour le rendre plus fort.

Benoît Gilson
CEO Infrabel

1. Introduction : Pourquoi Infrabel a-t-elle besoin d'une stratégie long terme ?

Comme toute grande entreprise, Infrabel a besoin d'une **vision forte, qui unit et inspire**. En tant que gestionnaire d'infrastructure ferroviaire, Infrabel a bien sûr un **impact direct sur les problèmes de mobilité**. Un **modal shift durable (shift 1)** est nécessaire si nous voulons relever les défis en matière de congestion du trafic et de climat. En outre, Infrabel a également une influence sur un « **belgian shift** » plus large, dont :

- La stimulation de l'**économie** belge (shift 2)
- La gestion de la transition **énergétique** (shift 3)
- L'approche utilisée pour les questions **environnementales et climatiques** (shift 4)
- Le renforcement du **bien-être** et de la **prospérité** pour tous dans notre **société** (shift 5)

Nous nous engageons pleinement chaque jour pour contribuer à la réalisation de ces 5 changements cruciaux. Cette stratégie à long terme doit nous guider dans cette démarche et a donc été baptisée dans ce sens **Stratégie Infrabel Shift 2024-2032**.



Une stratégie à long terme sert également à **harmoniser le court et le (très) long terme**. En 2023, Infrabel et l'État belge ont conclu un « **contrat de performance** » dans lequel les ambitions et les objectifs communs pour les dix prochaines années ont été définis, de même que les ressources qui y sont allouées. De plus, au sein de l'entreprise, il existe de nombreux autres documents stratégiques et Business plans. **Notre Contrat de Performance et ces plans sont des éléments nécessaires pour piloter et améliorer le fonctionnement de notre entreprise à court et moyen¹ terme mais ils ne sont pas suffisants sur le long² terme**, car la durée de vie de nos infrastructures dépasse le demi-siècle et le tout s'insère dans un système complexe et international !

¹ D'ici à 2032, soit la période de temps couverte par notre contrat de performance et nos plans financiers.

² Au-delà de 2032, en gardant en tête que nos infrastructures ont une durée de vie de plusieurs dizaines d'années.

Il est dès lors nécessaire de disposer d'une stratégie long-terme qui nous donne **un cadre de décision robuste et coordonné** et qui permettra de remplir une série d'objectifs :

- Répondre aux attentes de toutes nos parties prenantes (gouvernements, clients (in) directs, ports, industries, employés, riverains, etc.).
- Renforcer la confiance de nos financeurs en mettant en avant notre engagement envers le service public et l'intérêt sociétal.
- Prioriser les investissements et aligner les efforts des employés et des équipes sur des objectifs communs à long terme.
- Fournir un cadre pour s'adapter aux changements des conditions du marché et aux développements technologiques.
- Se préparer, s'adapter et maîtriser les risques qui se présentent.
- Respecter les dispositions légales et promouvoir une gouvernance transparente.



Figure 1: Les objectifs à atteindre par la Stratégie Shift 2024-2032 Infrabel en tant que cadre de décision

2. Notre orientation stratégique

Introduction : Les fondements d'une stratégie à long terme réussie

Comment une stratégie claire peut rendre une entreprise prospère...

Si on vous demandait : « Pourriez-vous me citer une entreprise qui a une stratégie claire et réussie ? », à quoi penseriez-vous ? Peut-être aux géants de la Tech, comme Odo, EVS, Telenet, Spotify, ... ou aux biens de consommation comme Colruyt, AB InBev, ... ou dans l'industrie : Umicore, Quick-Step, ... ou encore, dans le secteur de la mobilité : Cambio, Blue-Bike, Bolt, Airbus, Ryanair, ... Qu'est-ce qui fait leur succès ? Qu'est-ce qui les distingue de leurs concurrents ?

Il n'y a pas d'exemples plus clairs qu'Apple et Microsoft. Tous deux produisent des logiciels et du matériel informatique de qualité. Mais là où Microsoft représente l'efficacité mainstream, Apple est synonyme de créativité et d'individualité (saviez-vous que le « i » dans iPhone signifie notamment individuel et inspire ?) Microsoft et Apple ne sont pas vraiment des concurrents dans un certain sens, car il est très improbable qu'un utilisateur d'Apple passe à Microsoft et vice versa. Tant Apple que Microsoft savent où commence et où se termine leur terrain de jeu, et sur celui-ci, leur succès est incontesté.



Une stratégie consiste à faire des choix : quel est votre domaine d'activité et comment vous positionnez-vous à l'intérieur de celui-ci ? Comment vous différenciez-vous des autres entreprises proposant le même service ou produit ? Quelle est l'essence de votre entreprise ; qu'est-ce qui vous motive ? Quels objectifs souhaitez-vous atteindre ?

Pourquoi : Dans son livre « Start with Why: How great Leaders inspire everyone to take Action », Simon Sinek³ affirme que les entreprises qui ont du succès ont une chose en commun. Elles connaissent leur Pourquoi, leur raison d'être, et la mettent en œuvre dans tout ce qu'elles font. Leurs efforts sont plus ciblés et donc plus efficaces. Leurs employés sont plus innovants et plus motivés. Leurs clients, tout comme leur personnel d'ailleurs, sont loyaux.



Définir une identité en tant qu'entreprise est le début de toute stratégie : qui es-tu aujourd'hui et qui veux-tu être à l'avenir ? Tes valeurs, **ta raison d'être, ta vision et ta mission** déterminent ta direction et te guident, telle la lumière d'un phare, sur le bon chemin. Tout le reste en découle.



³ Sinek, S. (2011). Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. New York, Portfolio / Penguin.

Contexte : Se connaître n'est évidemment pas tout. Vous devez également connaître votre terrain de jeu. Observer ce que vos **clients (potentiels) et parties prenantes**⁴ souhaitent, ce que font vos homologues et vos **concurrents**, quelles sont **les tendances et les changements** en cours dans votre secteur et dans un contexte plus large. Toutes ces informations vous aident à mieux anticiper l'avenir, de manière à prendre les décisions les plus adaptées dans votre parcours vers votre objectif. Par exemple, si vous savez qu'une nouvelle technologie va arriver sur le marché dans un avenir proche, **votre entreprise doit prendre position :** continuez-vous avec la technologie qui fonctionne déjà bien aujourd'hui au sein de votre entreprise, ou bien basculez-vous vers la nouvelle ? Tout dépend bien sûr de la **valeur ajoutée attendue et du coût qui y est associé.**

Maintenant que vous savez quelle est l'identité de votre entreprise et comment vous positionnez par rapport aux autres acteurs de votre marché, il est temps de définir votre **stratégie**. Sur quoi allez-vous vous concentrer dans les années à venir : **de quoi avez-vous besoin pour réaliser votre vision ?** Quelles sont vos **priorités** et comment allez-vous vous organiser pour traduire ces priorités en **projets concrets** ? De nos jours, il n'est pas souhaitable, voire possible, de définir une stratégie qui reste figée pendant une décennie entière. Le monde évolue trop rapidement pour cela. Vous devrez donc intégrer dans votre façon de travailler quelque chose qui vous permettra de **réagir rapidement aux changements.**

Tous ces éléments sont décrits dans les chapitres suivants.

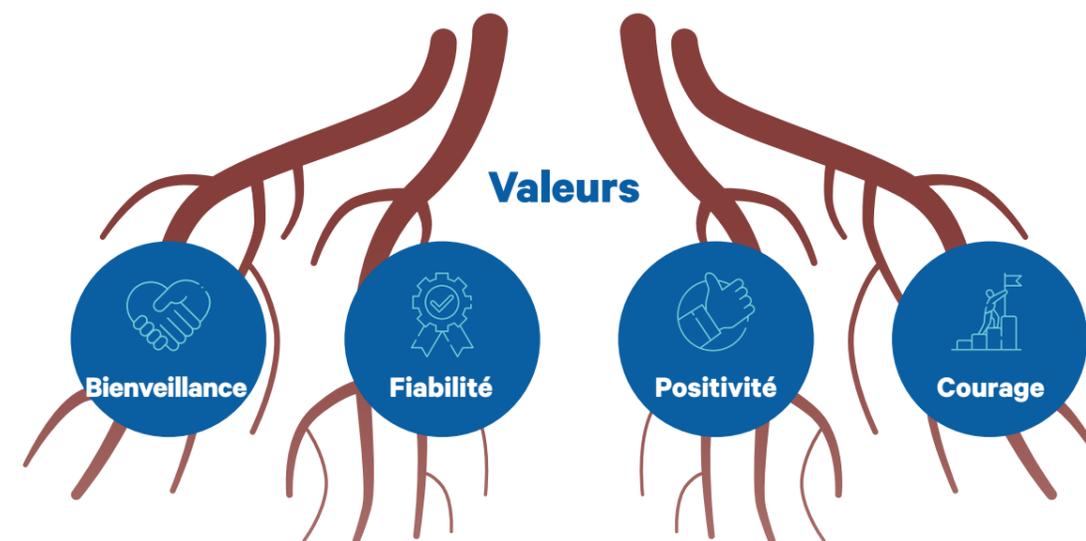


Figure 2: Les 4 valeurs qui caractérisent la culture d'entreprise d'Infrabel

⁴ Voir chapitre Clients et parties prenantes

La métaphore de l'arbre

Nous aimons comparer notre stratégie à la métaphore de la forêt et de l'arbre...

Tout commence avec un rêve, **une raison d'être**, notre but idéal. Dans notre métaphore, notre rêve est de créer une forêt luxuriante.

La première étape pour y arriver est de dessiner notre 'arbre idéal', notre **vision**. Avec notre stratégie, nous voulons avoir un impact positif. Les fruits de notre arbre (nos activités et projets) servent nos **5 shifts : mobilité, environnement, économie, énergie et société**.

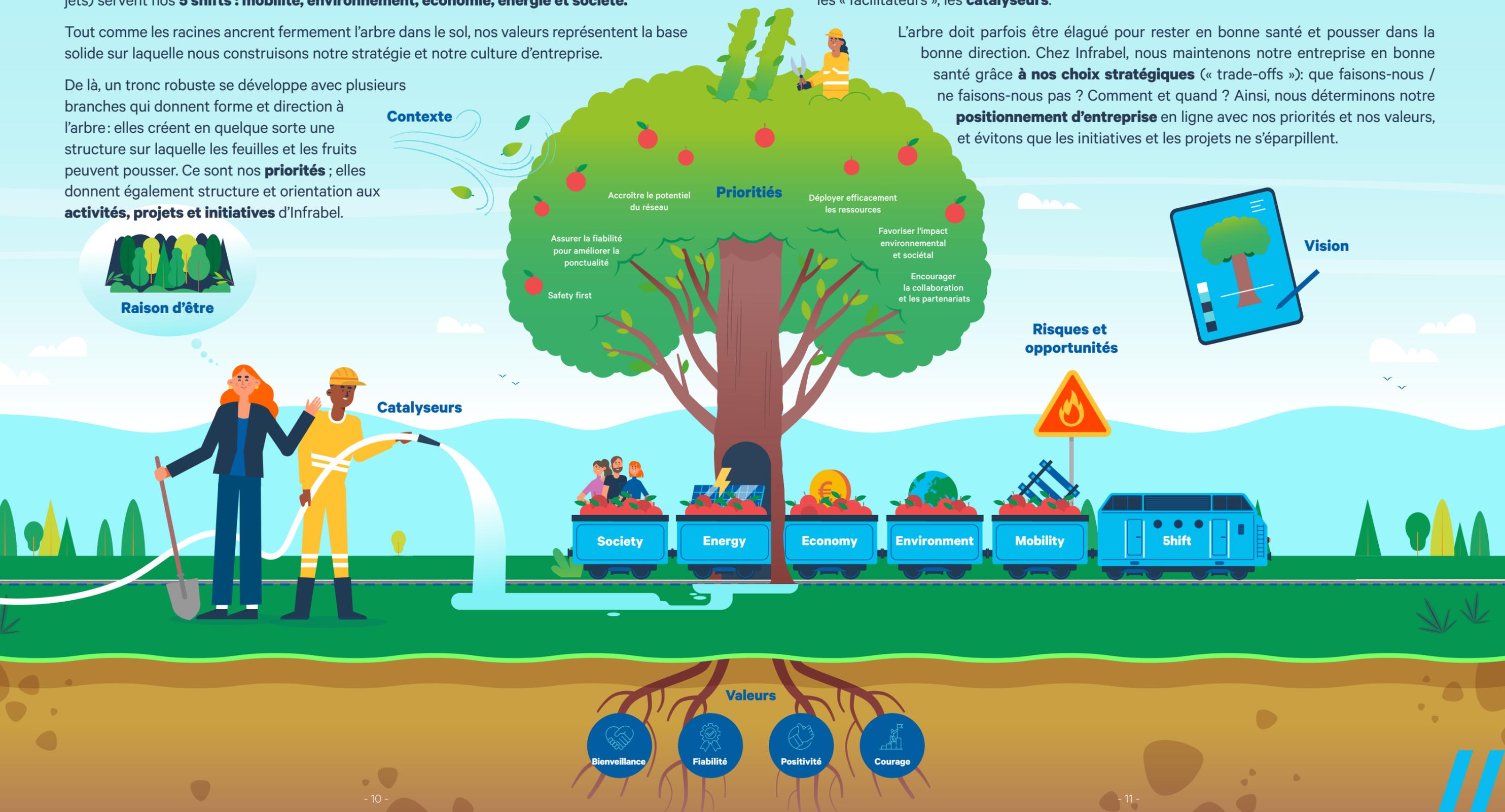
Tout comme les racines ancrent fermement l'arbre dans le sol, nos valeurs représentent la base solide sur laquelle nous construisons notre stratégie et notre culture d'entreprise.

De là, un tronc robuste se développe avec plusieurs branches qui donnent forme et direction à l'arbre: elles créent en quelque sorte une structure sur laquelle les feuilles et les fruits peuvent pousser. Ce sont nos **priorités**; elles donnent également structure et orientation aux **activités, projets et initiatives** d'Infrabel.

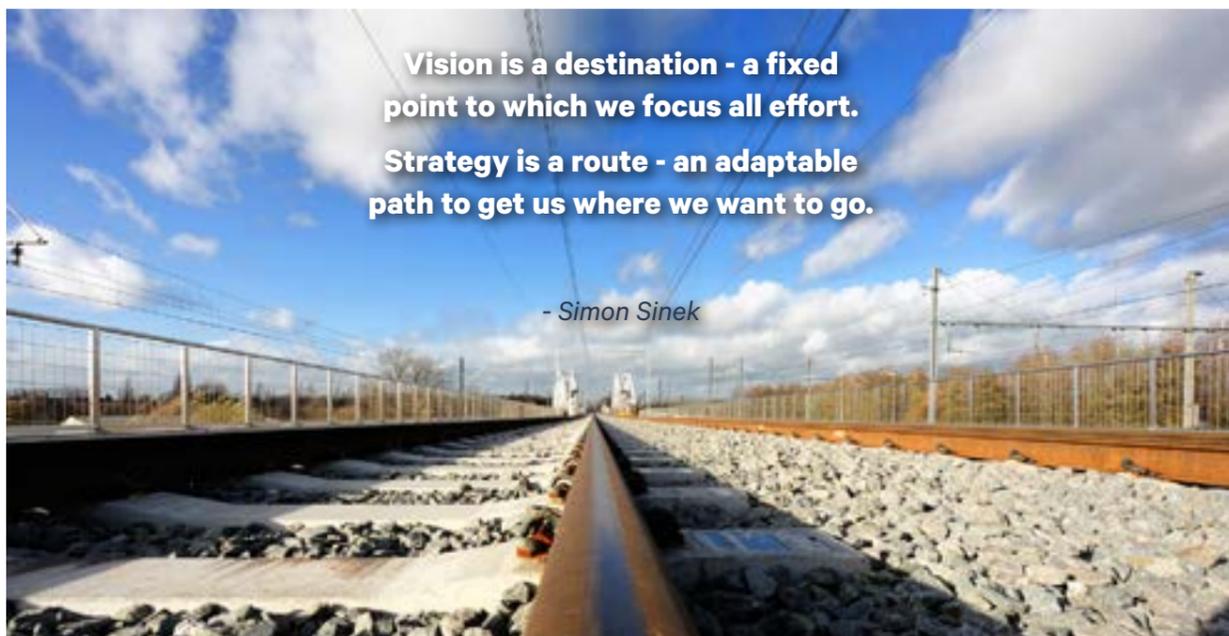
Un arbre est soumis aux conditions météorologiques et dépend du soleil. Le contexte apporte des **opportunités** mais génère aussi des **risques**. Infrabel doit tenir compte des éléments, des tendances et des menaces dans le monde qui l'entoure, et s'en protéger ou, au contraire, en tirer parti.

Les jardiniers prennent soin de l'arbre. Ils l'arrosent et font tout ce qu'ils peuvent pour qu'il pousse correctement. Grâce à eux, l'arbre peut produire de bons fruits. Il y a de même chez Infrabel de nombreux **collègues** et projets qui soutiennent notre activité principale. Ce sont les « facilitateurs », les **catalyseurs**.

L'arbre doit parfois être élagué pour rester en bonne santé et pousser dans la bonne direction. Chez Infrabel, nous maintenons notre entreprise en bonne santé grâce à **nos choix stratégiques** (« trade-offs »): que faisons-nous / ne faisons-nous pas ? Comment et quand ? Ainsi, nous déterminons notre **positionnement d'entreprise** en ligne avec nos priorités et nos valeurs, et évitons que les initiatives et les projets ne s'éparpillent.



3. Raison d'être, Vision et Mission



3.1 Raison d'être

La raison d'être d'une entreprise est l'objectif supérieur que cette entreprise poursuit ou ce à quoi elle souhaite contribuer.

Nous œuvrons pour favoriser la **circulation fluide et durable des personnes et des marchandises** pour nos clients. C'est notre objectif supérieur, celui pour lequel nous nous battons chaque jour, en collaboration avec nos partenaires et les autres acteurs du secteur de la mobilité.

En tant qu'entreprise publique autonome, **nous faisons partie intégrante de la société**. Nous considérons comme **notre devoir de contribuer à l'économie et à la société** en général, pour promouvoir **la prospérité et le bien-être** de tous.



3.2 Vision



La vision d'une entreprise est l'objectif à long terme sur lequel elle concentre tous ses efforts. C'est la grande ambition qu'elle souhaite réaliser dans les années à venir.

Pour promouvoir un transport fluide et durable, Infrabel oriente ses efforts vers l'**accélération du transfert modal**. Plus de personnes et de marchandises sur le rail signifient moins d'embouteillages, moins de CO₂, moins de particules fines, moins d'accidents, ...

Bien sûr, un passage de la voiture individuelle aux transports en commun doit être attrayant pour l'utilisateur final, ce qui ne peut se faire que si les différents modes de transport interagissent de manière transparente et offrent un niveau élevé de confort d'utilisation.

Le rail constitue ainsi une « colonne vertébrale » structurante sur laquelle les autres modes de transport peuvent se connecter, afin de proposer une **solution conviviale et durable de bout en bout** pour les besoins de mobilité du futur.

3.3 Mission

La mission traduit la raison d'être et la vision en objectifs quotidiens pour créer une valeur ajoutée tangible.



Notre raison d'être et notre vision sont bien sûr **ancrées dans la mobilité** qui est depuis toujours notre cœur de métier ; notre mission principale est d'accueillir un maximum de passagers et de marchandises sur notre réseau.

Infrabel est toutefois un acteur essentiel d'un Belgian Shift bien plus large.

Environnement, Économie, Energie, Société... autant de shifts importants sur lesquels Infrabel a un impact direct, au-delà de celui généré grâce à un report modal vers le ferroviaire.





3.3.1 Mobilité

Infrabel contribue à un **transfert modal dans le transport des biens et des personnes**, garantissant ainsi une mobilité **plus fluide, plus confortable et respectueuse de l'environnement**.

Infrabel contribue au transfert modal **en construisant, entretenant et exploitant un réseau ferroviaire sûr, durable et fiable**. En tant que partenaire de confiance de nos principales parties prenantes, nous assurons une utilisation optimale de nos produits et services, notamment en assurant un rôle robuste et fiable dans une chaîne de mobilité intégrée de porte-à-porte⁵ (tant pour les passagers que pour les marchandises).

Un passage à des modes de transport plus durables a également un impact positif sur l'environnement, l'énergie, l'économie et la société. Cependant, par nos choix en tant qu'employeur, client, fournisseur ou partenaire, Infrabel peut également influencer directement ces domaines (voir ci-dessous).

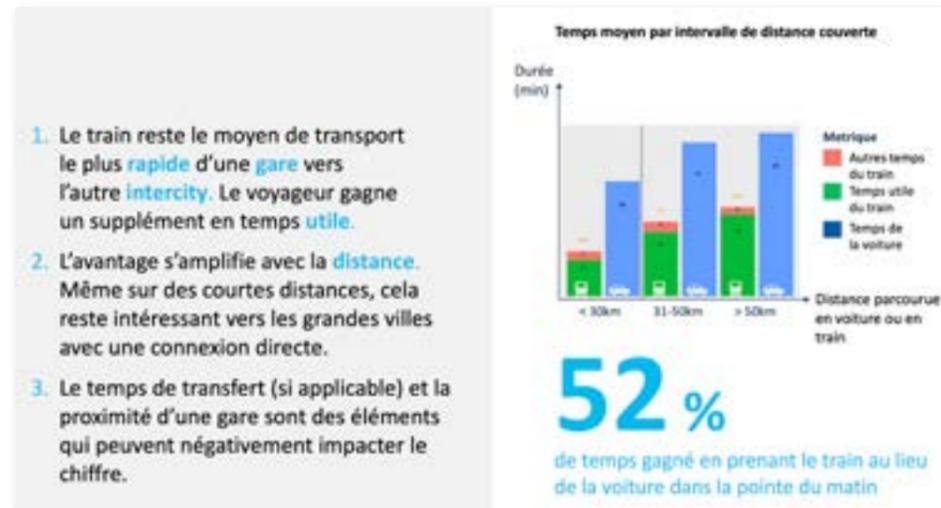


Figure 4 : Comparaison entre le temps de trajet en train et le temps de trajet en voiture, étude interne d' Infrabel⁶

⁵ MaaS = Mobility as a Service / LaaS = Logistic as a Service

⁶ Etude interne basée sur 92 trajets faits en train, représentatifs de nos lignes principales, et pondérés par le nombre de passagers en train selon l'étude 'domicile-lieux de travail' du SPF Mobilité en 2021. Le temps de trajet en train inclut les retards moyens à l'heure de pointe du matin (données Infrabel). Le temps de trajet en voiture est simulé sur Google Maps lors de la pointe du matin.



3.3.2 Environnement

L'exploitation de l'infrastructure ferroviaire permet d'atténuer les externalités⁷ environnementales négatives du secteur du transport. Plus la part modale ferroviaire augmente, plus ces externalités pour le secteur du transport diminuent. Infrabel, par l'exploitation de son infrastructure :

- Permet de **réduire les émissions de gaz à effet de serre**. Les effets sont ici globaux.
- Permet de **réduire le niveau de pollution atmosphérique**, qui serait la première menace mondiale pour la santé. En particulier, les émissions de particules fines polluantes. Les effets sont ici locaux.
- Permet de **limiter l'impact sur la biodiversité** en « consommant » moins de territoire par passager ou tonne de marchandise transportée.

Infrabel veille également à **mettre la durabilité au premier plan** dans ses propres choix opérationnels, par exemple en limitant l'utilisation de pesticides ou en se concentrant sur l'économie circulaire.



Figure 5 : Résultats de l'enquête de l'Agence européenne pour l'environnement sur les émissions de NOx et de PM2.5 provenant du transport ferroviaire

⁷ Une externalité négative se produit lorsqu'une activité génère des conséquences négatives non désirées pour d'autres acteurs économiques, sans compensation monétaire de l'une partie pour l'autre. Dans le cas du transport, on parle généralement de la pollution de l'air, du bruit, de la congestion routière, des accidents, etc.



3.3.3 Économie

Les activités d'Infrabel sont intrinsèquement liées à d'autres acteurs importants du monde économique belge.

En effet, en 2024, Infrabel :

5000+ fournisseurs

dont l'activité est directement liée aux ambitions portées par rail.



Figure 6 : Exemples de fournisseurs d'Infrabel en 2024

200+ entreprises raccordées au réseau,

dont certaines sont dépendantes du ferroviaire pour préserver leur permis d'exploitation.



Figure 7 : Exemples d'entreprises raccordées au réseau Infrabel en 2024

Infrabel est le maillon qui unit des plateformes logistiques clés

et qui facilite le transport des produits depuis et vers le reste de l'Europe.



Figure 8 : Plateformes logistiques pour lesquelles Infrabel est un maillon important

Infrabel renforce donc l'économie belge :

- **En contribuant au PIB**, à la croissance du pays via ses investissements belges.
- **En générant et créant des emplois locaux :**
 - **Directs :** via Infrabel et ses filiales.
 - **Indirect :** via nos fournisseurs, les fournisseurs de nos fournisseurs et les plateformes logistiques
 - **Voire dérivés :** grâce au pouvoir d'achat créé auprès des employés directs et indirects.

Grâce au modal shift, Infrabel permet par ailleurs de réduire le coût des externalités négatives du transport, telles que la perte de temps due à la congestion ou les conséquences de la pollution ou du changement climatique.



Figure 9: Valeur ajoutée d'Infrabel pour l'économie belge : PIB



Figure 10: Valeur ajoutée d'Infrabel pour l'économie belge : l'emploi



3.3.4 Énergie

Infrabel est un acteur majeur de l'énergie en Belgique. Et ce pour plusieurs raisons :

- Grâce à son **importante infrastructure électrique**, Infrabel permet aux trains électriques de parcourir des milliers de kilomètres sous caténaire. Cet immense réseau moyenne et basse tension est unique en Belgique et pourrait aussi profiter à d'autres acteurs dans le cadre de la transition énergétique.

Infrabel ambitionne de valoriser sa capacité excédentaire éventuelle pour soutenir la transition énergétique.

- Responsable de l'approvisionnement de l'ensemble du secteur ferroviaire, Infrabel délivre sur son réseau l'équivalent de la consommation annuelle d'un demi-million de ménages (~1500 GWh). Fort heureusement, Infrabel permet grâce à cette position forte de réaliser **d'importantes économies d'énergie**.

Infrabel ambitionne de continuer à travailler sur les économies d'énergie tant pour ses consommations propres (eg. chauffage, matériel roulant...) que pour réduire la consommation du trafic sur son réseau (eg. Green Wave / DAS⁸).

- Grâce à son foncier et à ses expertises techniques, Infrabel **produit localement une partie de son énergie**.

Infrabel ambitionne de développer une capacité de production propre, par exemple en installant plus de panneaux solaires le long de ses voies, pour couvrir ses besoins propres ou pour des tiers.



Figure 11 : Consommation de carburant évitée grâce aux trains en Belgique

⁸ Green Wave = Vague verte des feux de signalisation pour optimiser la consommation des trains / DAS = Driver Advisory System = système d'aide à l'écoconduite pour permettre aux conducteurs de train de réduire significativement leur consommation.



Figure 12 : Consommation d'électricité Infrabel par type (PPA = Power Purchase Agreement ; PV = Photovoltaic ; GO = Guarantee of Origin)





3.3.5 Société

En tant qu'entreprise publique autonome, Infrabel joue un **rôle sociétal central**.

Notre réseau ferroviaire relie les villes et les communes, ainsi que les hubs intermodaux et industriels partout en Belgique. Infrabel est **ancrée dans le tissu social et économique de notre pays**. Nous voulons utiliser cet atout au bénéfice de la société dans nos différents rôles.

Les quatre premiers shifts décrivent en grande partie cette importance sociale. Infrabel occupe avant tout une place critique dans la société car nous - avec les opérateurs bien sûr - offrons un **service de mobilité accessible à tous** et dont des centaines de milliers de citoyens se servent quotidiennement, par exemple pour se rendre au travail ou à l'école. Les atouts offerts par le rail dans le transport de marchandises, **indispensables pour soutenir de nombreux processus industriels**, constituent un second élément qui renforce notre place cruciale dans la société. De plus, le transport ferroviaire est **plus durable et bien plus sûr que la circulation routière**.

En tant que **consommateur, maître d'ouvrage et autorité adjudicatrice**, Infrabel est un **acteur économique important**. En tant qu'entreprise publique, nos achats sont régis par la législation en matière de marchés publics. Dans le respect du cadre légal, nous nous efforçons de **maximiser l'utilisation des leviers pour des achats durables**. Un des aspects pris en compte dans ce cadre est l'ancrage local, tant pour la qualité attendue des services (par exemple, un support technique rapide en néerlandais/français) que pour l'impact environnemental du transport et les normes environnementales de production, par exemple.

Enfin, Infrabel est l'un des plus grands employeurs du pays. Nous choisissons délibérément de mener une politique axée sur la diversité et l'intégration. Nous créons des emplois pour des milliers de citoyens et, avec des implantations dans tout le pays, nous relierons littéralement les gens des quatre coins de la Belgique.

Chez nous, tout le monde est le bienvenu, quel que soit son âge, sa religion, son handicap, son genre ou son origine. Infrabel offre des emplois pour des personnes sans diplôme qui peuvent **gravir l'échelle sociale grâce à une formation interne**.

Nous assumons également une mission de **sensibilisation et de service à la société**. Nous nous engageons sur des thèmes sociétaux tels que la sécurité, l'inclusion, l'éducation, ...

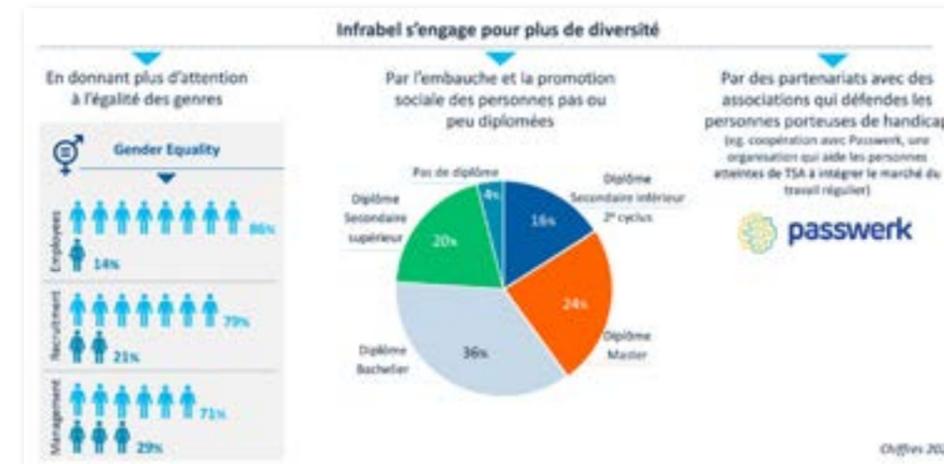


Figure 13 : Efforts d'Infrabel pour plus de diversité sur le lieu de travail



Figure 14: Comparaison du risque d'un navetteur en fonction du mode de transport utilisé en Belgique



Figure 15: Comparaison du risque social en fonction du mode de transport utilisé en Belgique⁹

⁹ Ici, le risque sociétal est le risque que représente un moyen de transport pour la société, à savoir non seulement les passagers mais aussi les tiers qui n'utilisent pas le moyen de transport. Eg. un piéton fauché par une voiture ou à un passage à niveau.

3.4 Clients et parties prenantes

Comme discuté dans les chapitres sur les 5 shifts, Infrabel a un rôle sociétal plus large à jouer que simplement dans le domaine de la mobilité. Avoir un impact sur un domaine plus vaste signifie également que nous nous ouvrons à un plus grand nombre d'acteurs, que nous élargissons le cercle des parties prenantes avec lesquelles nous voulons collaborer, et que nous redéfinissons la valeur ajoutée de l'entreprise au-delà de notre contribution en tant qu'acteur de la mobilité belge.

Tout d'abord, nous agissons quotidiennement au bénéfice de nos clients et des utilisateurs finaux du système ferroviaire : les entreprises ferroviaires (EF), les entreprises candidates non ferroviaires et les entreprises industrielles, portuaires et terminales connectées au réseau ferroviaire, les chargeurs¹⁰, et bien sûr les voyageurs nationaux et internationaux. Ces parties prenantes sont notre première priorité.

En tant que colonne vertébrale du système de transport, nous jouons un rôle important dans l'intégration du réseau ferroviaire belge avec les réseaux voisins, les autres modes de transport et les services complémentaires au rail. C'est ensemble que nous pourrions accélérer le transfert modal et offrir une mobilité end-to-end durable et facile à utiliser. Pour le transport de marchandises, cela signifie une collaboration étroite notamment avec des partenaires logistiques. En ce qui concerne le transport de voyageurs, cela implique une collaboration étroite avec les autres modes de transport et les opérateurs de transport, notamment la SNCB, le TEC, De Lijn et la STIB.

Ce transfert modal bénéficie bien évidemment à d'autres stakeholders. Notre entreprise fait partie d'un écosystème complexe comprenant un portefeuille d'activités très vaste, dont la chaîne de valeur se situe à la jonction entre le monde du transport, l'aménagement du territoire et l'économie. Nos activités génèrent des emplois et soutiennent l'activité de plusieurs entreprises, dont certaines dépendent de la possibilité d'utiliser le rail (e.g. les carrières).

En collaboration avec nos fournisseurs, filiales et entrepreneurs, ainsi qu'avec la participation cruciale de notre personnel, nous travaillons quotidiennement sur les 5 changements.



¹⁰ Un "chargeur" est une personne physique ou morale qui est responsable de l'expédition ou du transport de marchandises. Cela peut inclure l'organisation du transport, la préparation des documents d'expédition et l'arrangement des modalités de transport avec les transporteurs. En général, le chargeur est celui qui confie les marchandises à un transporteur pour qu'elles soient livrées à destination.

Nous évoluons dans un cadre réglementé et veillons à répondre aux attentes des différents régulateurs et institutions. Nous devons également prendre en compte les attentes de nos voisins, car nos activités ont un impact direct sur leur vie, leur mobilité, l'environnement, le bruit, etc.

Dans la suite de ce document, nos clients et parties prenantes seront abordés de manière large et transversale. Les priorités, qui seront ensuite détaillées, ont pour objectif de guider nos décisions stratégiques, optimisant nos impacts sociétaux, nos 5 shifts sociétaux, au bénéfice de ce vaste ensemble de clients et autres stakeholders.



Figure 16: Vue d'ensemble des clients et stakeholders d'Infrabel

3.5 Valeurs

Les valeurs sont nos critères de choix qui nous guident individuellement au quotidien.

Les valeurs jouent un rôle crucial dans la définition de l'**identité d'une entreprise**. Elles servent de lignes directrices pour décrire les comportements, attitudes et décisions attendus de chacun au sein de l'organisation. En d'autres termes, les valeurs indiquent comment Infrabel s'attend à ce que ses collaborateurs **interagissent les uns avec les autres, avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes**. Les valeurs aident donc à façonner la **culture d'entreprise**. Lorsque les valeurs partagées sont respectées, elles créent un environnement cohérent où les employés ont un sentiment d'appartenance et de but partagé. De cette manière, les valeurs contribuent à la réalisation de la vision, de la mission et des priorités de l'entreprise.

Infrabel a défini quatre valeurs, qui constituent notre culture d'entreprise et qui sont cruciales pour soutenir notre stratégie.

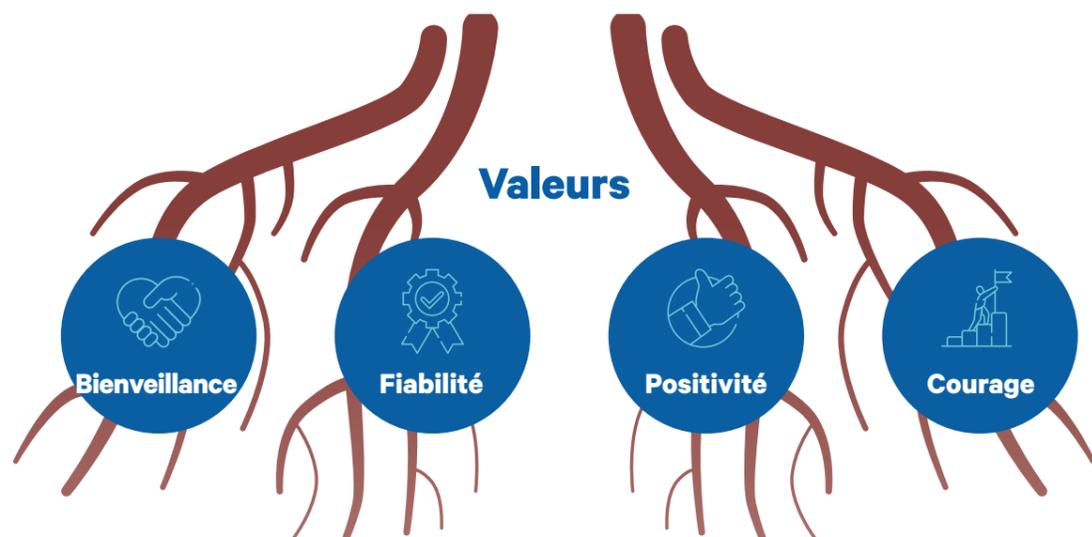


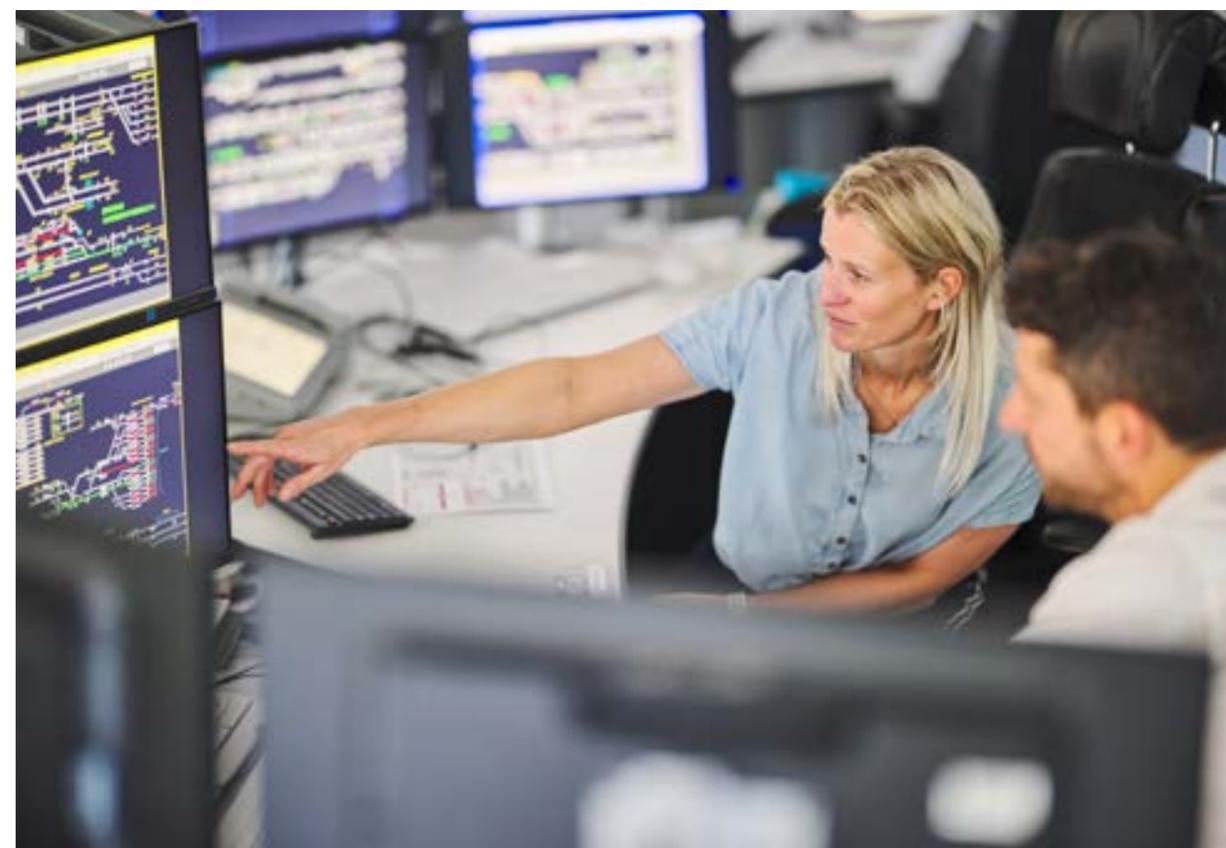
Figure 17 : Les 4 valeurs qui caractérisent la culture d'entreprise d'Infrabel



3.5.1 Bienveillance

La bienveillance signifie que nos décisions et actions sont motivées par **le souci sincère des personnes et des choses**.

- Nous prenons soin de nos collègues : de leur sécurité et de leur bien-être. Nous agissons de manière respectueuse et réagissons de manière appropriée en cas de comportement mettant en danger le bien-être.
- Nous veillons à ce que les personnes qui utilisent quotidiennement le train puissent le faire en toute sécurité.
- Nous prenons soin de nos clients et de nos parties prenantes. Nous tenons compte de leurs besoins et souhaits et favorisons un dialogue constructif.
- Nous prenons soin des ressources disponibles pour les utiliser dans des projets qui ont du sens.
- Nous prenons soin de notre environnement et de notre cadre de vie. Nous évaluons autant que possible l'impact de nos décisions sur l'environnement et appliquons la norme « Do no significant harm »¹¹, comme décrit dans la réglementation européenne CSRD.



¹¹ Do no significant harm = les activités ne doivent pas causer de dommages significatifs à l'environnement. Cette règle s'applique à l'ensemble du cycle de vie des projets. C'est-à-dire de l'extraction des matières premières au traitement des produits résiduels à la fin de la vie du projet.



3.5.2 Fiabilité

Infrabel souhaite être un **partenaire fiable pour ses employés, ses clients, ses parties prenantes et toutes les parties avec lesquelles nous sommes en contact.**

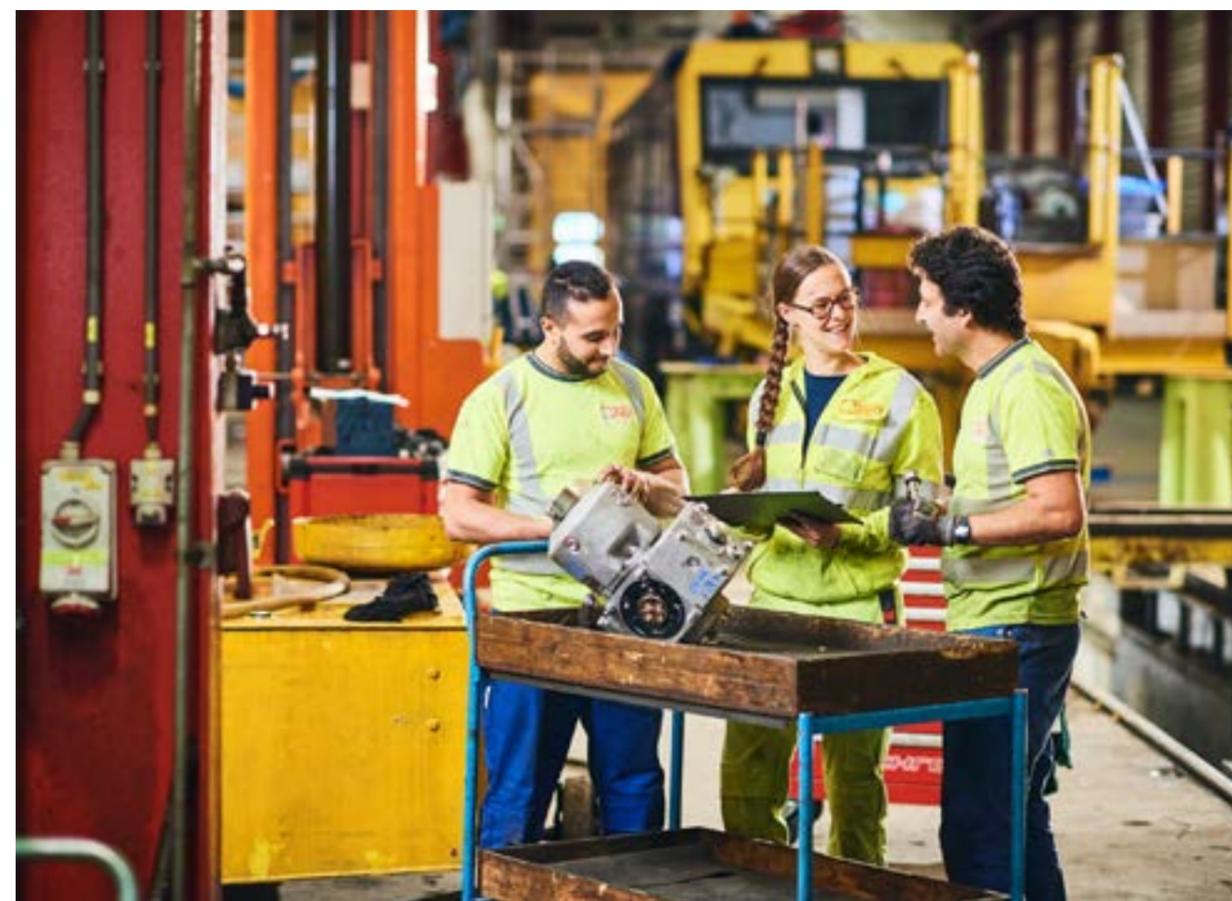
- Nous disons ce que nous faisons et faisons ce que nous disons.
- Même lorsque des décisions difficiles sont prises, nous communiquons ouvertement et authentiquement sur celles-ci et ne prenons que des engagements que nous pouvons tenir.
- Nous donnons du sens à ce que nous faisons, en lien avec notre raison d'être.
- Nous permettons aux gens et aux marchandises de voyager de manière fiable sur notre réseau.



3.5.3 Positivité

La positivité signifie que **nous cherchons la meilleure solution possible** et que **nous reconnaissons également les difficultés.** Dans un monde caractérisé par des changements (technologiques) de plus en plus rapides, mais aussi par des revers, des crises et des ressources limitées, une attitude positive est primordiale. Les ambitions que se fixe Infrabel et les attentes de nos parties prenantes sont élevées. Ce n'est qu'avec une mentalité constructive, une disposition à écouter et une confiance inébranlable en l'avenir que nous pourrons les réaliser.

- Nous voyons dans chaque défi une opportunité.
- Nous donnons notre confiance aux autres et accueillons positivement les suggestions de nos collègues et du monde extérieur.
- Nous cherchons l'amélioration continue dans toutes nos activités.
- Nous sommes enthousiastes et faisons preuve d'ouverture d'esprit face aux propositions et initiatives des collègues et du monde extérieur.





3.5.4 Courage

Cette stratégie ose faire des choix. Il est donc inévitable qu'il y ait parfois des tensions entre deux ou plusieurs choix : quel rôle voulons-nous jouer dans l'introduction de nouvelles technologies de traction (par exemple, les trains à batterie) sur le rail ? Comment abordons-nous les clients qui subissent des retards pour des raisons indépendantes de leur volonté ? Comment choisissons-nous où investir nos ressources financières limitées ? Nous faisons souvent face à des dilemmes, mais ne pas prendre de décision n'est pas une option. Infrabel veut toujours faire le meilleur choix possible pour ses clients et la société dans la mesure de ses possibilités. Cela inclut également une **communication transparente sur le comment, le quoi et le pourquoi d'un choix vers toutes les parties concernées et le courage d'accepter les conséquences de ce choix.**

- Nous osons agir hors de notre zone de confort et montrer notre vulnérabilité. Cela nous permet d'apprendre de nouvelles compétences et d'obtenir aide et guidance de nos collègues et externes.
- Nous pouvons nous remettre en question afin de trouver d'autres manières de faire.
- Nous nous fixons des objectifs ambitieux afin de progresser et de faire progresser notre entreprise.
- Nous agissons de manière décisive afin de ne pas rester dans un statu quo qui ne serait pas bon ni pour l'entreprise ni pour les collègues ni pour nous-mêmes. Nous sommes donc un moteur de changement et d'amélioration continue.
- Nous supportons activement de telles prises d'initiative et soutenons nos collègues à agir de manière décisive.



4. Six priorités stratégiques orientent nos choix d'ici 2032

Les priorités sont la traduction opérationnelle de notre raison d'être, vision et mission qui permettent à chacun d'évaluer concrètement l'alignement de ses actions/projets à la stratégie.

Les priorités définissent comment nous prenons nos décisions clés afin d'atteindre notre vision.

Toutes nos priorités doivent être prises en compte dans nos décisions. Elles vont souvent dans la même direction mais peuvent parfois être contradictoires. Il s'agit alors de faire les choix qui visent le meilleur équilibre entre ces priorités, un équilibre qui se veut pragmatique.



Figure 18: Les six priorités stratégiques d'Infrabel

Et nos clients dans tout cela ? Il va de soi que **l'orientation client est un fil conducteur à travers nos différentes priorités.** Infrabel aspire à être un véritable partenaire pour ses clients, les utilisateurs finaux du rail (et par extension toutes ses parties prenantes), en leur offrant un réseau ferroviaire sûr, fiable et optimal, et en investissant dans des projets qui les aident à réaliser leur mission de la manière la plus durable et efficace possible.



Figure 19: Enterprise ferroviaires au 31/12/2023

4.1 Safety first

4.1.1 La sécurité est un triptyque...

La sécurité reste notre première priorité. Elle comporte trois aspects : d'une part, il y a les risques liés à la circulation des trains (**sécurité d'exploitation**), d'autre part, il y a la **sécurité et le bien-être du personnel**, des **sous-traitants** et des **tiers** en contact avec nos activités, et enfin, il y a la protection de **notre infrastructure (critique), des matériaux et de l'information**.

4.1.1.1 Sécurité d'exploitation

L'arrivée des utilisateurs sains et saufs à destination est une **condition de base** pour tout moyen de transport. Cela va de soi, mais ce n'est pas trivial. Infrabel déploie quotidiennement de nombreux efforts en coulisses et réalise d'**importants investissements** pour garantir la sécurité sur et autour du domaine ferroviaire. La Belgique dispose de **l'un des réseaux ferroviaires les plus denses et complexes** d'Europe, avec un grand nombre de cisaillements, d'aiguillages, mais aussi de haltes, de passages à niveau, de ponts, de tunnels, ... Tous sont des points potentiellement dangereux où les trains croisent d'autres trains ou la circulation routière, souvent dans des zones densément peuplées et à des vitesses relativement élevées qui impliquent de longues distances de freinage.



Figure 20: Vue d'ensemble des actifs ferroviaires au 31/12/2023

Outre les dangers inhérents à l'exploitation normale du réseau ferroviaire, nous constatons une tendance inquiétante à l'**augmentation du nombre de personnes s'introduisant dans les voies**. Les mesures strictes prises par Infrabel et les opérateurs pour éviter un accident dans ces situations (notamment la réduction de la vitesse ou même l'arrêt complet du trafic ferroviaire) ont de plus un impact considérable sur la ponctualité.

4.1.1.2 Sécurité et bien-être du personnel

À côté de la sécurité opérationnelle, Infrabel vise bien évidemment également à garantir la **sécurité maximale et le bien-être de ses employés et de toutes les personnes impliquées dans nos activités par le biais de (sous-)traitants**. Les conditions de travail ne sont pas toujours faciles (équipements lourds, pression sur les délais, travail de nuit, charge mentale), ce qui a un impact à tous les niveaux et dans toutes les fonctions au sein de notre entreprise.

Nos collègues sont la base de tout ce que nous faisons. Sans eux, il n'y aurait pas de circulation ferroviaire et ils méritent que leur entreprise donne la priorité à leur santé, leur sécurité et leur bien-être.

4.1.1.3 La sécurité des infrastructures (critiques), des matériaux et de l'information

Il n'est pas exagéré de dire que le **réseau ferroviaire joue un rôle crucial dans la vie économique et sociale**. Chaque jour, plusieurs centaines de milliers de voyageurs (notamment des navetteurs et des étudiants) prennent le train en Belgique. Il faut encore ajouter à cela les trains de marchandises transportant des marchandises lourdes et parfois dangereuses qui traversent le pays. Si le rail était la cible d'un **sabotage**, il va sans dire que cela aurait des **conséquences graves**. Il est donc primordial de sécuriser nos infrastructures, nos matériaux et nos informations sensibles (voir Annexe 2 : Gestion stratégique des risques et des opportunités).

4.1.2 ...avec un trio de mesures de protection

Peu importe s'il s'agit de sécurité opérationnelle, de sécurité au travail ou de sécurité, il existe toujours trois types de mesures que l'on peut prendre pour réduire le risque : **technique/technologique, organisationnel/réglementaire et humain**.

Mesures basées sur le risque, adéquate et proportionnée

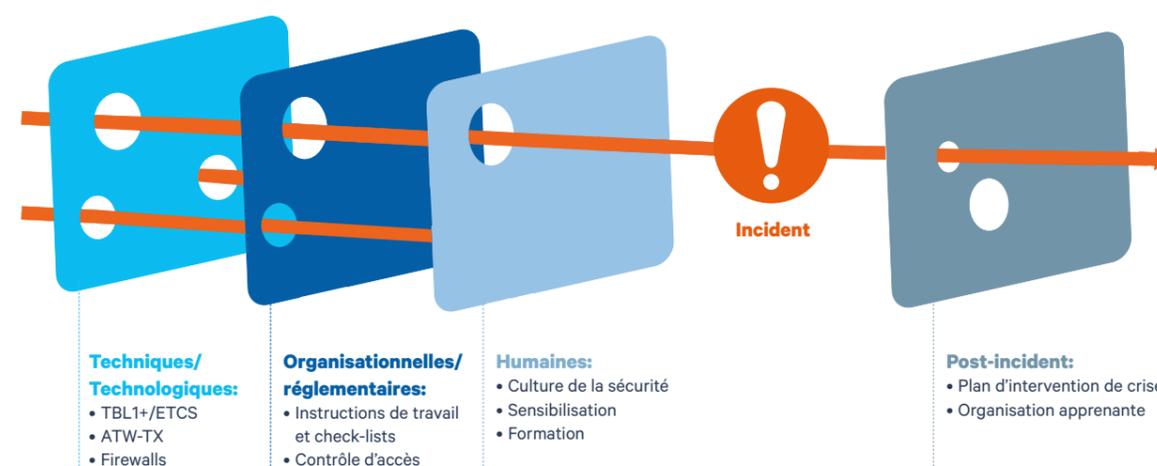


Figure 21: Mesures de protection et mesures post-incident prises par Infrabel

La séquence n'est pas le fruit du hasard. Pour limiter autant que possible les aléas, il est important de **couvrir autant que possible un risque par des moyens technologiques** (comme le TBL1+/ETCS¹² pour la sécurité opérationnelle ou Safer-W¹³ pour la sécurité au travail). Parmi les trois mesures, la technologie offre en effet la performance la plus constante et la plus indépendante du contexte.

¹² TBL1+ = Un système qui impose le respect des signaux et des limitations de vitesse grâce au contrôle de la vitesse, ainsi qu'un arrêt automatique aux signaux. ETCS, pour le Système européen de contrôle des trains, est un système de sécurité automatique qui réduit considérablement le risque qu'un train passe au rouge, tout en garantissant que les trains en provenance d'autres pays européens puissent circuler en toute sécurité sur notre réseau.

¹³ Safer-W est un programme comprenant un ensemble de solutions technologiques visant à protéger de manière optimale les employés sur les voies ferrées (par exemple, le système de protection ATW-Tx qui empêche un train d'entrer de manière imprévue dans une zone de travail. L'appareil est utilisé par le personnel de sécurité sur place et communique avec le système EBP qui peut bloquer une "zone").

Cependant, l'inconvénient est que la technologie ne peut prendre en compte que peu ou pas la variabilité du contexte, et que le **risque résiduel** doit donc être contré par des **moyens organisationnels** (par exemple, une réglementation claire et univoque, des processus pour une organisation apprenante, ...) et en **fin de compte, des interventions humaines** (décisions individuelles).

Infrabel investit dans les trois domaines et met fortement l'accent sur le développement d'une solide « culture de la sécurité ».

« Safety culture » ou culture de la sécurité fait référence à l'attitude, aux valeurs, aux croyances et aux comportements prédominants au sein d'une organisation en ce qui concerne la sécurité. Elle englobe la manière dont une organisation aborde les questions de sécurité, établit des priorités, gère les risques et encourage l'engagement des employés à maintenir un environnement de travail sûr.

Une culture de sécurité solide implique que la sécurité soit considérée comme une priorité absolue à tous les niveaux de l'organisation, de la direction à la base. Les employés doivent être encouragés à adopter des comportements sécuritaires, à identifier et signaler les risques, et à participer activement aux initiatives de sécurité. Une culture de sécurité positive contribue à réduire les accidents, à garantir la santé et le bien-être des employés, et à promouvoir un environnement de travail sûr.



4.1.3 Une approche basée sur les risques avec des mesures adéquates et proportionnées

Il est évident que **la construction, l'entretien et la gestion des infrastructures ferroviaires comportent des risques**. Cependant, nos clients (et leurs clients à leur tour) attendent un **niveau de disponibilité et de service maximal**, tandis que nos employés doivent être en mesure d'accomplir leurs **tâches aussi efficacement et facilement** que possible.

Réconcilier tous ces intérêts est un **exercice d'équilibre** qu'Infrabel doit mener chaque jour. Les risques doivent être identifiés et évalués, et **une politique claire et uniforme** doit être mise en place, valable pour tous. Les **interventions et mesures** que nous mettons en place dans nos activités doivent être **appropriées et proportionnées au risque, en tenant compte de la probabilité et de l'impact potentiel**.

4.2 Assurer la fiabilité pour améliorer la ponctualité



Après la sécurité, la qualité de notre service se ressent à la ponctualité ! Celle-ci est le résultat d'une infrastructure fiable, utilisée d'une manière robuste par les Entreprises Ferroviaires et influencées le moins possible par les tiers et causes externes.

En tant que gestionnaire d'infrastructure, assurer la fiabilité de notre infrastructure et de nos services est donc notre levier le plus important pour améliorer la ponctualité. Ce levier de fiabilité doit être au cœur de nos engagements. Afin de le réaliser, tous les collaborateurs doivent comprendre les attentes de nos parties prenantes et partager cet objectif commun pour les guider dans leurs actions quotidiennes.

4.2.1 Que pouvons-nous faire pour la ponctualité ?

Ensemble, nous nous efforçons d'améliorer structurellement la ponctualité. Pour ce faire, des actions sont définies à court, moyen et long terme. Dans ce dernier cas, nous devons oser réfléchir ouvertement et sans tabou, en collaboration avec nos clients et toutes les parties prenantes de différents types de trafic, à l'organisation du trafic ferroviaire. Un certain nombre de benchmarks peuvent servir d'inspiration à cet égard. Par exemple, nous pourrions essayer d'organiser le trafic selon le principe du corridor, avec moins de cisaillements.



Nos actions doivent donc porter sur ces **3 axes** :

- **Infrabel : fiabilité**

La meilleure manière de ne pas générer de retards est de ne pas avoir de pannes. Comme nous l'avons vu, nous devons donc augmenter la fiabilité de notre infrastructure.

Ensuite, en cas de pannes ou de travaux, nous en limitons au maximum les effets sur le trafic, dans la mesure du possible et en fonction de la catégorie de la ligne, afin d'allouer nos moyens là où l'impact pour les utilisateurs finaux est le plus grand.

Le traitement de certains bottlenecks permettra également d'améliorer la ponctualité, certainement dans une optique d'augmentation du trafic.

• Entreprises Ferroviaires : robustesse

Dans un réseau aussi complexe que le nôtre, chaque train, en particulier aux heures de pointe, influence significativement les autres trains. Réduire les retards nécessite dès lors de concevoir un plan de transport plus robuste, en particulier au niveau de la jonction Nord-Midi, car des perturbations seront toujours présentes en exploitation, par exemple temps de montée des passagers, intempéries...

Nous étudierons donc, avec les autres parties prenantes, différentes manières d'exploiter le réseau (corridors¹⁴, nœuds de correspondance, navettes en bout de ligne...). Et ce dans le but de trouver le meilleur équilibre entre la capacité nécessaire à l'augmentation du trafic et la qualité du service, en particulier la ponctualité et la robustesse d'exploitation. En parallèle, nous veillerons au respect des sillons alloués aux Entreprises Ferroviaires.

• Tiers : sensibilisation

Comme on l'a vu plus haut, les intrusions sur les voies (Trespasseurs) et les incidents aux passages à niveau (PN) sont une grande cause de retard. Infrabel continuera à investir au fur et à mesure dans ses infrastructures¹⁵ pour limiter ces impacts mais cette approche est de plus en plus onéreuse. Infrabel aura donc une approche proactive en matière de sensibilisation comme expliquée dans la priorité 'Safety First'.

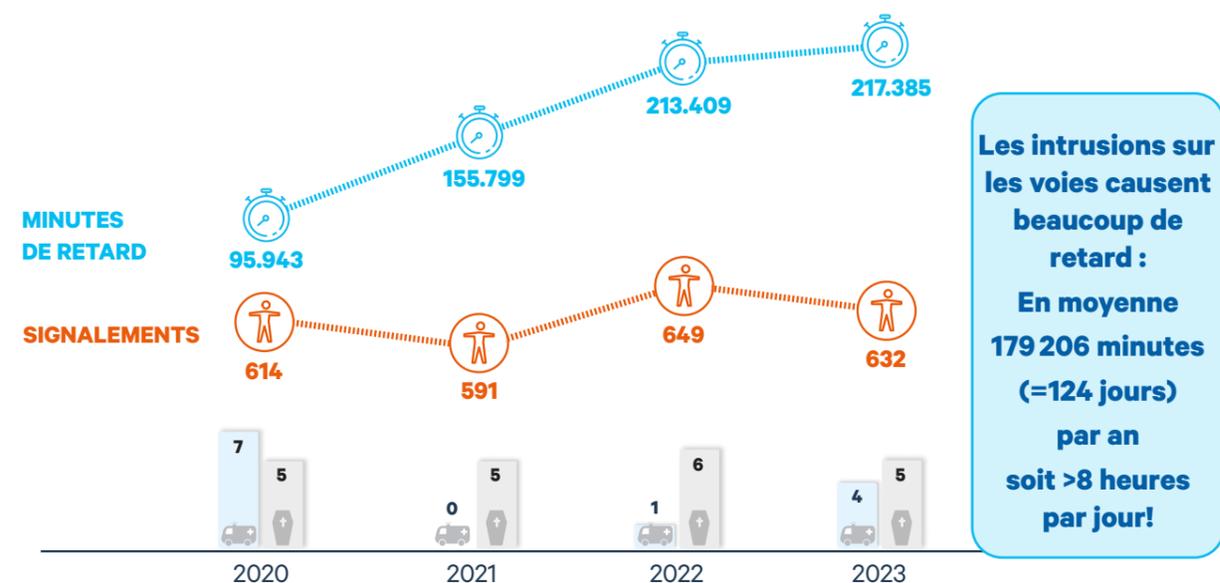


Figure 22: Vue des intrusions sur les voies et de l'impact sur le nombre de minutes de retard par an au cours de la période 2020-2023

¹⁴ Un corridor ferroviaire fait référence à un trajet spécifique ou à une route pour le transport ferroviaire. Il s'agit d'une zone géographiquement définie utilisée pour le transport de marchandises et/ou de passagers par voie ferrée. Ces corridors sont souvent planifiés de manière stratégique pour permettre des liaisons ferroviaires efficaces et sans interruption entre différentes villes, régions ou pays. Les corridors ferroviaires peuvent être nationaux ou internationaux, et ils jouent un rôle crucial dans la promotion du commerce, du développement économique et de la mobilité. Ils comprennent généralement des infrastructures ferroviaires telles que des voies ferrées, des gares et des terminaux, qui sont soigneusement planifiés et gérés pour optimiser le flux de trains et de marchandises.

¹⁵ P.ex. dispositifs anti-intrusion, détection d'intrusions et suppressions de passages à niveau.

4.2.2 Ensemble, viser l'excellence

Assurer la fiabilité est l'affaire de tous, indépendamment de son grade ou de sa fonction : des collègues du terrain, qui ont souvent une vue pratique sur ce qui peut être amélioré, aux collègues des bureaux qui ont une vue plus globale du système.

Les leaders, au-delà de l'organigramme, jouent un rôle clé de support en mettant cette philosophie en pratique quotidiennement, en favorisant la bienveillance, l'encouragement mutuel, et le respect des contributions de chacun.

Infrabel encourage les initiatives et suggestions de tous, en toute positivité et bienveillance, afin de garantir cette amélioration continue.

4.2.3 La fiabilité comme condition préalable à notre qualité de service

L'aspiration collective à l'excellence est cruciale, et cela implique une clarté absolue quant à ce que nous pouvons offrir en termes de fiabilité de l'infrastructure et des services. Proposer des rêves irréalistes va à l'encontre de notre engagement fondamental : **« Ce que nous promettons, nous le réalisons »**. C'est également ce que nos clients attendent de nous.

Nous faisons face à **des défis majeurs liés à la ponctualité des trains, à la maintenance et à la modernisation du réseau, à l'adaptation aux phénomènes météorologiques extrêmes dus au changement climatique, et aux attentes croissantes de la société dans un cadre budgétaire limité.**

Pour améliorer notre fiabilité dans ce contexte, il est essentiel de faire des choix clairs.

4.2.4 Différencier pour mieux répondre aux besoins

Le changement climatique exerce également une influence croissante sur notre fiabilité.

En raison de la fréquence accrue de phénomènes météorologiques extrêmes tels que les vagues de chaleur, les fortes précipitations, les tempêtes et les inondations, **l'amplitude dans laquelle nos actifs doivent fonctionner de manière fiable s'élargit** également.

Cela signifie que nous devons **investir dans des actifs plus robustes** en fonction d'une démarche «météo extrême» bien réfléchie.

De plus, nous devons **adopter une approche proactive** en suspendant le trafic ou en élaborant un plan de transport alternatif minimal en cas de conditions météorologiques extrêmes prévues (tempêtes, chutes de neige, etc.).

Bien que cela entraîne une limitation significative du trafic ferroviaire, cela présente l'avantage d'éviter le chaos en temps réel, assurant ainsi que les passagers ne restent pas bloqués et arrivent chez eux, en respectant ainsi nos engagements.

4.2.5 S'adapter au changement climatique

Le changement climatique exerce également une influence croissante sur notre fiabilité.

En raison de la fréquence accrue de phénomènes météorologiques extrêmes tels que les vagues de chaleur, les fortes précipitations, les tempêtes et les inondations, **l'amplitude dans laquelle nos actifs doivent fonctionner de manière fiable s'élargit** également.

Cela signifie que nous devons **investir dans des actifs plus robustes** en fonction d'une démarche «météo extrême» bien réfléchie.

De plus, nous devons **adopter une approche proactive** en suspendant le trafic ou en élaborant un plan de transport alternatif minimal en cas de conditions météorologiques extrêmes prévues (tempêtes, chutes de neige, etc.).

Bien que cela entraîne une limitation significative du trafic ferroviaire, cela présente l'avantage d'éviter le chaos en temps réel, assurant ainsi que les passagers ne restent pas bloqués et arrivent chez eux, en respectant ainsi nos engagements.



4.3 Accroître le potentiel du réseau

Le réseau ferroviaire est **l'épine dorsale de la mobilité**. Il a pour vocation de **transporter un nombre significatif de personnes sur les axes du réseau** et de relier les différentes parties du territoire entre elles, notamment en coopérant avec les réseaux de transport public locaux. Il permet aussi de rallier les grandes villes européennes voisines grâce aux **lignes à grande vitesse** et aux **trains internationaux et/ou de nuit** (transport passager longue distance).

D'une manière analogue pour le fret, le réseau relie les **grands hubs marchandises**¹⁶ entre eux et offre des corridors dédiés au **trafic international de marchandises**.

Il connecte également **les industries et sites raccordés** au réseau international.

Les différents acteurs de la mobilité ont des besoins et des attentes élevés en ce qui concerne la capacité du réseau ferré. Les parties prenantes politiques, ainsi que les opérateurs ferroviaires, les ports, les voyageurs et les distributeurs, ont chacun leurs demandes spécifiques en matière de créneaux horaires, **ce qui entraîne une surcharge du réseau ferroviaire à certains moments et endroits, et une sous-utilisation à d'autres**. Répondre à toutes ces demandes constitue un véritable défi et nécessite à la fois :

- D'optimiser le potentiel du réseau existant.
- De penser ce potentiel à long terme.
- D'interroger le rôle du ferroviaire.

4.3.1 Le potentiel du réseau sur base de l'existant

Afin de se préparer à accueillir plus de trafic, Infrabel se concentre tout d'abord sur l'optimisation de l'utilisation du réseau existant, un vrai défi au vu de l'hétérogénéité du trafic. **Combiner toujours mieux le trafic voyageurs et marchandises dans un plan de transport intégré** offre des possibilités de croissance de trafic à court, moyen ou plus long terme.

Pour travailler dans ce sens, Infrabel a choisi d'évoluer progressivement vers un « **catalogue de sillons** »¹⁷, dont la conception se fera en concertation avec les différentes parties prenantes.

Un de ses autres défis est d'accroître la disponibilité du réseau pour ses clients et la circulation des trains. Ainsi, Infrabel veut **améliorer la planification de ses travaux dans le but de minimiser la capacité utilisée pour réaliser ceux-ci**. La massification des travaux et la modélisation des cycles de vie des actifs pour une planification anticipée et stable des travaux

¹⁶ Yc. Les grandes entreprises connectées

¹⁷ Catalogue de sillons = une offre de sillons préétablis par le gestionnaire de l'infrastructure en amont de la phase de construction de l'horaire de service et alimenté par des évaluations prévisionnelles des besoins. Les principes sur base desquels ce catalogue est construit seront élaborés en dialogue avec l'Autorité de tutelle et les candidats dans le respect de la législation européenne. Infrabel s'appuie sur les concepts développés dans le cadre du projet Time Table Redesign (TTR) et respecte les délais convenus au niveau européen (au plus tard pour l'horaire de service 2032 pour autant que les conditions pour la mise en place de ce catalogue soient remplies).

seront des éléments clés pour réduire l'impact des activités du gestionnaire d'infrastructure sur le trafic et assurer une utilisation efficace de nos ressources et du réseau. Les limitations de capacité étant une information importante pour les utilisateurs du réseau, Infrabel travaillera également à mieux communiquer sur la disponibilité de l'infrastructure.

4.3.2 Le potentiel du réseau à long terme

Les réflexions relatives au potentiel du réseau touchent également à la conception à plus long terme de ce dernier. Infrabel développe donc **une architecture du réseau pensée de manière transversale - planification / exploitation / infrastructure.**

Pour le futur, Infrabel envisage de définir un niveau de service par catégorie de ligne du réseau¹⁸. À ce dernier seraient concrètement associés des **standards d'exploitation** (trafic de masse, navette, light train) et **d'équipement différenciés** en fonction du type de ligne considéré. Cela implique de trouver un équilibre délicat entre la préservation du réseau existant, sa modernisation, ses éventuelles extensions nécessaires, et dans certains cas dans une autre forme selon les besoins de mobilité.

Architecture Réseau

Processus qui a pour vocation d'élaborer/dessiner le réseau de demain pour produire le siège-km ou tonne-km (Plan de transport LT) selon les niveaux de service, en phase avec les enjeux socio-économiques et environnementaux, nationaux et internationaux et tenant compte des contraintes budgétaires connues.

Dans le cadre de ses études de capacité, Infrabel a par ailleurs déjà détecté de potentiels **goulots d'étranglement** (bottleneck) sur le réseau et étudie comment les résoudre. Son approche se fait en trois temps :

1. Une **modification du plan de transport** ou de nouveaux modes d'exploitation (par exemple : en navette) permettent-ils de résoudre le problème ?
2. La **révision des systèmes** (par exemple une modification du système de signalisation : sectionnement, moving blocks, ATO, etc.) offre-t-elle une solution ?
3. Une **adaptation de l'infrastructure** (modernisation et/ou extension d'infrastructure) est-elle la seule option ?

¹⁸ Sans différenciation du niveau de sécurité offert.

4.3.3 Un moyen de transport adéquat pour répondre au besoin de mobilité

Outre l'activation des leviers d'optimisation d'utilisation du réseau existant et le dessin d'un réseau à long terme, Infrabel interrogera le rôle du ferroviaire pour une chaîne de mobilité efficace. La gestion proactive de notre infrastructure doit permettre de servir **une mobilité multimodale, durable et efficace, pensée pour répondre de manière adéquate aux besoins de la société et aux contraintes de l'environnement.** La pertinence de chacun des modes de transport et leur complémentarité sont des éléments clés pour construire une chaîne de mobilité efficace.



4.4 Déployer efficacement les ressources

Infrabel est une entreprise responsable financièrement. En tant qu'entreprise publique autonome, cet aspect est particulièrement important, car la majorité de ses activités est financée par l'État, ou autrement dit, par les contribuables belges.

Utiliser au mieux nos ressources, en les allouant là où elles apporteront la plus grande valeur ajoutée pour nos clients et pour la société de manière générale, est essentiel. Ceci est valable autant pour les moyens liés aux investissements (CAPEX) que pour les moyens opérationnels (OPEX).

4.4.1 Atteindre un budget équilibré, avec une utilisation optimale de tous les assets, des matières premières et du capital humain

L'un des points clés pour préserver une situation financière saine est bien évidemment de proposer un **budget équilibré** et de le respecter lors de son exécution, tout en tenant compte des enjeux en termes d'investissements et de maintien d'un réseau à long terme.

Ca n'empêche pas de considérer un projet en sa globalité, c'est à dire depuis l'investissement jusqu'à sa mise en service et encore plus loin.

Le budget étant contraint (car provenant majoritairement des subsides définis dans le cadre du contrat de performance d'Infrabel), nous devons **choisir avec précaution les activités opérationnelles et d'investissement sur lesquels nous travaillons, depuis leur conception jusqu'à leur finalisation.** Nous réalisons un suivi de nos activités pour nous assurer qu'elles sont exécutées conformément à ce qui était prévu.

L'infrastructure ferroviaire se gère à long terme. Afin d'utiliser de manière optimale ses ressources financières, mais également d'affecter son personnel aux bonnes tâches, Infrabel doit veiller à **optimiser le cycle de vie des composants** et identifier correctement les besoins en renouvellement et en entretien. Elle réalise à cette fin des analyses approfondies de l'évolution de l'État du réseau et utilise des systèmes de modélisation de ses besoins (équi-

valents temps plein, renouvellement, etc.).

Infrabel choisit également avec précaution les **programmes de modernisation et d'extension du réseau** en se basant sur une vision long-terme du réseau.

Elle déploie pour s'assurer de la pertinence de ses décisions d'investissement des outils d'évaluation de projets de type Business Case ou des analyses socio-économiques et environnementales.

4.4.2 Créer une priorisation (budgétaire) claire et pertinente des ressources et des investissements

Les ressources dont Infrabel dispose dépendent de l'évolution de ses revenus et des subides fédéraux mis à sa disposition comme prévu dans son Contrat de performance.

Pour respecter l'enveloppe budgétaire dont elle dispose, la mise en œuvre des **business plans** développés par les différentes directions - un défi important notamment pour les directions I-Operations et I-ICT - reste essentielle. À l'avenir, Infrabel travaille aussi à augmenter son efficacité.

De nombreux choix très concrets sont par ailleurs encore à faire pour atteindre notre vision. Or, choisir, c'est savoir renoncer. S'assurer que les orientations prises répondent aux priorités de l'entreprise et trancher la position d'Infrabel sur des sujets sensibles sera un défi important à relever.

4.4.3 Se concentrer en interne sur les activités qui renforcent notre cœur de métier, tout en s'ouvrant à de nouvelles opportunités

Les attentes vis-à-vis d'Infrabel sont grandes. Le Contrat de performance traduit celles-ci en objectifs concrets en termes de 'traffic management', 'capacity management' et 'asset management'. Ceux-ci sont le cœur de métier d'Infrabel. Ils sont la base sur laquelle repose une réponse solide aux attentes de l'État, des clients et autres stakeholders et à partir de laquelle Infrabel peut déployer tout son potentiel. Il est donc important qu'Infrabel reste focalisé sur ses activités principales.

En parallèle à une gestion des coûts efficace, nous aspirons également, en tant qu'entreprise, à une gestion des revenus efficace, par exemple en lançant des innovations sur le marché ou en établissant des partenariats mutuellement rentables.

4.5 Assurer un impact environnemental et sociétal positif



Notre société est confrontée à une série de défis environnementaux et sociétaux où le système ferroviaire apporte une partie significative de la solution. En effet, le train est un mode de transport qui se veut intrinsèquement durable (très efficace énergétiquement et quasi exclusivement électrique en Belgique) et inclusif (transport national public). La manière dont l'infrastructure et le transport ferroviaire sont gérés peut encore amplifier ces impacts positifs.

4.5.1 Élaborer des initiatives significatives et mesurables qui favorisent la durabilité

De nombreux projets ont pour objectif direct ou indirect d'améliorer la durabilité de nos activités (par exemple le recours à l'énergie solaire ou l'utilisation de matériaux plus verts). Afin de prioriser ces projets au mieux et de leur allouer les ressources de manière optimale, Infrabel définira les mesures appropriées (en lien avec la CSRD/ESG¹⁹) et tenant compte du principe de non préjudiciabilité « Do not Significantly Harm », qui permettront de vérifier l'impact effectif des ambitions d'Infrabel, et ainsi d'éviter le greenwashing²⁰.

4.5.2 Encourager les projets qui ont un impact important sur l'environnement, comme l'économie circulaire et l'énergie

- **Économie Circulaire**²¹ - face à la raréfaction de certaines matières premières, à l'augmentation de leurs coûts et ceux de nombreuses chaînes de valeur et à la nécessité de contrôler voire réduire les émissions de CO₂, Infrabel entreprend une réévaluation stratégique de ses processus de conception, d'achat, de production et de consommation. Les prochaines années marqueront une transition vers une économie plus circulaire, de manière systémique et systématique.
- **Énergie** - Infrabel est un allié de la transition vers une économie neutre en carbone et plus souveraine sur l'énergie.

En effet, Infrabel continue d'augmenter sa part d'énergie renouvelable (notamment grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques) et d'améliorer son efficacité énergétique (notamment grâce à une gestion intelligente des chauffages d'aiguillages et à une concentration des bâtiments).

Infrabel cherche à aller plus loin en facilitant la transition des autres acteurs belges, par exemple en partageant son importante infrastructure électrique.

¹⁹ CSRD = Corporate Social Responsibility Directive; ESG = Environmental, Social, & Governance

²⁰ Le greenwashing, ou écoblanchiment, est un procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation pour se donner une image trompeuse de responsabilité écologique.

²¹ L'économie circulaire est un modèle économique visant à minimiser le gaspillage des ressources et à maximiser la (ré)utilisation, le recyclage et la réparation des produits et des matériaux afin de créer un système plus durable et efficace tout en favorisant une croissance économique locale et durable.

Ces deux thèmes ne sont évidemment que des exemples – ils continueront d’être complétés par d’autres sujets clés pour Infrabel, tels que la biodiversité et l’impact sur les riverains. Tous ces projets se construiront autant que possible dans une logique vertueuse afin de se renforcer mutuellement avec les actions liées à l’adaptation climatique.

4.5.3 Promouvoir la diversité et l’inclusion

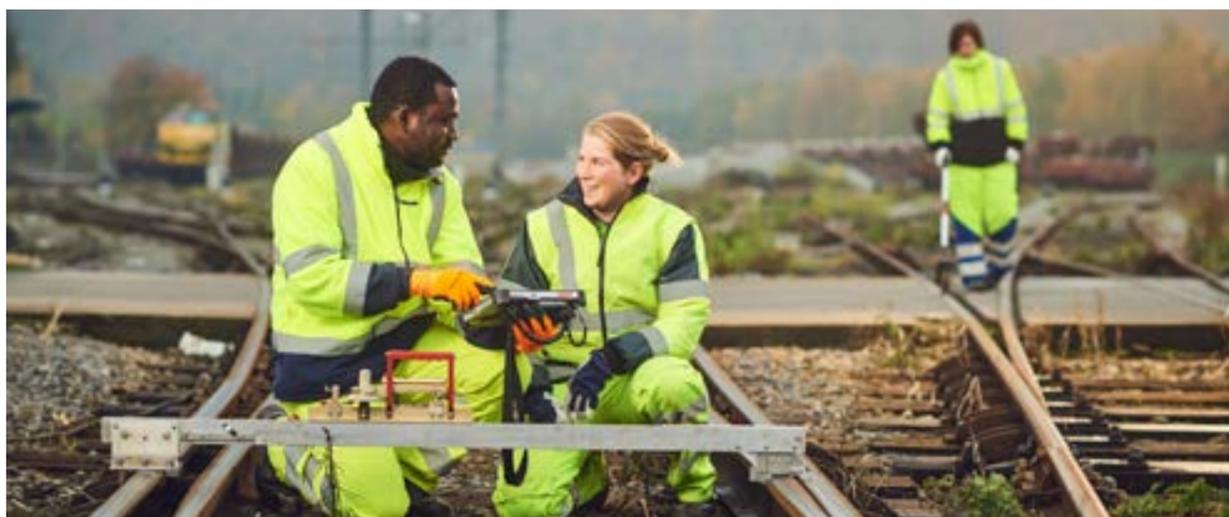
Infrabel favorise la diversité au sein de son personnel afin de refléter la diversité de la société belge.

Infrabel s’efforce de garantir à tous un accès équitable à ses postes vacants grâce à sa culture inclusive. De plus, nous cherchons toujours la meilleure façon d’intégrer un personnel diversifié dans nos opérations quotidiennes. Nos employés doivent se sentir pleinement intégrés. Nous renforçons l’engagement de nos employés en évaluant ensemble notre politique et nos processus lorsque cela est possible.

Infrabel déploie également des efforts pour rendre l’utilisation du rail aussi inclusive que possible pour nos clients et utilisateurs finaux, par exemple en adaptant l’accès aux stations et nos communications aux besoins des personnes ayant des limitations motrices, visuelles, auditives ou autres.

4.5.4 Soutenir l’éthique et l’intégrité dans le processus de prise de décision

En tant qu’entreprise publique autonome, Infrabel montre l’exemple en termes d’éthique et d’intégrité. Cela implique naturellement une transparence depuis la prise de décision jusqu’aux rapports annuels (financiers et extrafinanciers), pour lesquels Infrabel pourra compter sur les développements autour du reporting ESG (CSRD, Green Taxonomy et CSDDD²¹) afin de communiquer de manière structurée et cohérente.



²¹ CSDDD = Corporate Sustainability Due Diligence Directive



4.6 Encourager la collaboration et les partenariats

Infrabel veut continuer à s’ouvrir proactivement au monde extérieur. En effet, un dialogue continu avec notre environnement, notamment nos clients, fournisseurs et autres partenaires tels que les pairs, ports et fédérations (inter)sectorielles permet de mieux cerner l’évolution des enjeux de notre environnement.

4.6.1 Favoriser une collaboration constructive et établir des partenariats avec les clients et autres maillons complémentaires de la chaîne de valeur

Nous cherchons la création de valeur pour nos clients, pour les utilisateurs finaux (passagers et donneurs d’ordres fret), pour l’économie et la société dans son ensemble. Cela implique pour Infrabel de trouver le meilleur équilibre entre les aspects purement économiques et sociaux et de comprendre les leviers de création de valeur pour ses partenaires.

Dès lors, afin de cerner au mieux leurs défis, nous souhaitons collaborer avec l’ensemble des maillons de la chaîne, à savoir :

- Nos clients, au-delà des relations purement commerciales.
- Les organisations et entités qui complètent notre chaîne de valeur : les ports, les terminaux et nos homologues européens gestionnaires d’infrastructure qui prolongent nos axes ferroviaires pour les sillons internationaux.
- Les fédérations (inter)sectorielles pour les possibles co-constructions et remontées de besoins des utilisateurs finaux (passagers et donneurs d’ordres fret).

4.6.2 Stimuler la collaboration avec les fournisseurs pour une chaîne de valeur efficace et durable

Infrabel est un consommateur important de biens et de services. Les changements climatiques, géopolitiques et la raréfaction des matières premières soulignent l’importance de travailler et de collaborer avec nos fournisseurs. Les partenariats avec nos fournisseurs nous permettent d’insuffler dans le monde économique qui nous entoure certains changements sociaux forts tels que les achats verts, durables et éthiques ou l’économie circulaire, et nous permettent de gérer les risques de discontinuité de nos activités.

Il y a par ailleurs plus d’idées dans deux têtes que dans une ! En combinant l’expertise spécifique d’Infrabel et de ses partenaires, nous pouvons créer des solutions inédites. Ces partenariats sont également l’occasion pour Infrabel d’exprimer ses besoins, notamment en termes d’innovation, l’un des leviers clés de l’entreprise pour faire face aux défis de demain.

4.6.3 Développer un réseau plus large de partenaires

« Toutes choses sont dites déjà ;
mais comme personne n'écoute, il faut toujours recommencer. »²³

Collaborer avec des universités et centres de recherches, des organisations comparables au niveau belges²⁴, des fédérations et d'autres gestionnaires d'infrastructures européens peut également beaucoup apporter à Infrabel. S'appuyer sur des solutions existantes et les bonnes pratiques plutôt que de réfléchir seul peut permettre de relever des défis importants tout en limitant les coûts de développement des solutions.



5. Les quatre catalyseurs garantissent le succès de nos priorités

Les catalyseurs sont des aides bien utiles au succès de nos missions et priorités au service de notre vision et raison d'être.



Compétences dans les domaines du numérique et des données



Écosystème d'innovation



Des collaborateurs investis et positifs



Une organisation avec des processus stables et une gouvernance transparente

En effet, sans les catalyseurs, les efforts nécessaires à réaliser nos missions et priorités seraient bien plus importants ! Comment pourrions-nous garantir la sécurité de nos collègues et passagers sans collaborateurs investis et positifs ni sans processus stables et transparents ? Ou encore, réussir à augmenter notre capacité et fiabilité sans les bonnes données et les bonnes innovations (p. ex. le logiciel de gestion de trafic 'intelligent' TMS)? Les catalyseurs ne sont donc pas une fin en soi mais bien des outils nécessaires à mettre en œuvre au service de l'entreprise pour lui permettre de réaliser ses objectifs.



5.1 Développer nos compétences dans les domaines du numérique et des données

La digitalisation offre de nombreuses opportunités aux entreprises. Elle soutient les processus business et améliore les performances dans bien des domaines. Les évolutions dans la sphère digitale, Machine Learning, IoT, Augmented/Virtual Reality, ... et plus récemment dans l'intelligence artificielle (IA) générative, prennent une place de plus importante dans notre monde, professionnel ou privé, et nécessitent des connaissances et un savoir-faire particuliers.

²³ Citation d'André Gide

²⁴ Eg. autres gestionnaires d'infrastructure linéaires (gaz, électricité, routes, voies fluviales ...) ou entreprises publiques autonomes.

D'un autre côté, les données et l'analyse des données sont les premiers accélérateurs de la digitalisation des entreprises et jouent un rôle fondamental en la matière. Elles sont indispensables à la construction d'un futur réseau digital, et à la prise de décision.

Placer la gestion et l'exploitation de nos données au cœur de nos activités et de notre stratégie est donc devenu un besoin majeur et un facteur essentiel pour atteindre nos objectifs ambitieux. Nous souhaitons mettre à disposition de nos employés, clients et partenaires, dans le cadre légal et réglementaire impart, des données non ambiguës, sûres et sécurisées, fiables et de qualité, facilement accessibles, réutilisables et compréhensibles.

Dans ce but, notre entreprise développera un modèle de données d'entreprise utilisé par tous et intégré dans nos solutions digitales. Nous mettrons par ailleurs en place des processus, des méthodes, et des produits adéquats pour exploiter le potentiel de nos données de la manière la plus efficace possible.

Le travail sur les données et la digitalisation s'inscrit sur le long terme et représente un défi transversal pour Infrabel. Dans une vision du futur, nous voulons mettre en relation des données issues de sources et de domaines différents (Finances, Assets, Trafic...). Ceci nous permettra non seulement de soutenir et d'améliorer les processus déjà existants, mais également de développer des solutions considérées auparavant comme impossibles.

Ces ambitions ne seront réalisables que grâce à nos collaborateurs et collaboratrices, et à notre volonté de travailler de manière transversale. Un niveau de plus en plus élevé de culture et de maîtrise digitale dans l'ensemble de l'organisation, et un alignement décisionnel entre les différentes Directions est indispensable. Nos collaborateurs doivent être formés et sensibilisés aux technologies numériques et accroître leurs compétences en matière de gouvernance, de production et d'utilisation des données. Chaque employé impliqué dans la création de données doit être conscient de son impact sur la chaîne opérationnelle, et du potentiel d'innovation que les données recèlent.

Outre ces aspects de formation, nécessaires à leur maîtrise, les nouvelles technologies digitales vont inévitablement modifier, supprimer ou créer des tâches, voire des métiers. Nous mettrons tout en œuvre pour tirer au mieux, et de manière raisonnable, partie de ces nouvelles technologies et nous anticiperons leurs conséquences organisationnelles.



5.2 Construire un Écosystème d'innovation

L'innovation n'est pas une fin en soi : elle doit répondre à un besoin, régler un problème clairement identifié ou constituer une réelle opportunité. Elle doit contribuer et répondre aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc d'un catalyseur important qui doit être actionné auprès des collaborateurs de l'entreprise.

L'innovation n'est par ailleurs pas le fait d'un individu seul dans une entreprise mais le résultat d'un travail d'équipe, transversal, à différents niveaux et qui implique plusieurs départements et/ou partenaires. La collaboration constitue un ingrédient essentiel à la réussite et au déploiement des innovations. C'est l'un des défis que notre entreprise doit relever.

5.2.1 Construire un écosystème inspirant et entrepreneurial pour favoriser le développement et la mise en œuvre agiles d'innovations

Pour garantir un alignement entre les objectifs poursuivis et les actions entreprises, nous mettons en place un écosystème d'innovation. Il est nécessaire pour deux raisons majeures :

- il permet d'assurer la coordination de la dynamique d'innovation et d'orienter les actions menées vers les priorités.
- il permet de connecter différents acteurs qui jouent des rôles différents mais complémentaires au sein de l'entreprise.



Figure 23: L'écosystème d'innovation d'Infrabel

C'est donc au sein de cet écosystème que sont traitées les priorités d'innovation, que des **séances d'inspiration** internes et externes sont organisées, que des besoins sont identifiés. L'objectif est également de challenger les initiatives, de soutenir et de faciliter la réalisation des projets, afin que les meilleures innovations puissent être implémentées au service des missions de l'entreprise.

En innovation, il est important de s'autoriser à prendre des risques dans un cadre maîtrisé. Nous encourageons une innovation **entrepreneuriale** qui est créative et apprend de ses échecs.

La mise en œuvre des projets se fera d'une manière **agile**, un feedback continu, une culture de l'apprentissage.

« Il n'y a pas d'innovation ni de créativité sans échec. Point final. »

- Brené Brown -

La méthodologie agile encourage l'expérimentation et l'apprentissage à partir des échecs. L'approche itérative de la méthodologie agile permet aux équipes de récupérer rapidement après des échecs et de passer à la prochaine itération.

5.2.2 Encourager les efforts d'innovation ciblés

L'écosystème est le lieu où l'innovation est stimulée et rendue visible. Le support humain y tient une place majeure. Pour qu'il fonctionne et livre les résultats attendus, l'application et le respect des valeurs de bienveillance, fiabilité, positivité et courage constituent une condition sine qua non.

À côté du support humain, qui est essentiel, et pour assurer sa réussite, la démarche doit être soutenue par un processus et un outil (plateforme d'innovation) qui permettent d'assurer la gestion de l'innovation. Le processus d'innovation d'Infrabel est un processus simple, en 6 étapes, qui s'adapte à tous les types d'innovation.



Figure 24: Processus d'innovation d'Infrabel

Différentes étapes y sont également définies afin de prendre les bonnes décisions concernant les idées ou projets en cours de réalisation (STOP/GO) et d'assurer que les ressources d'Infrabel sont utilisées efficacement.



5.3 Des collaborateurs investis et positifs

L'essence même de notre réussite réside dans la conviction que nos collaborateurs sont le cœur battant de notre entreprise, le levier essentiel pour concrétiser nos priorités, notre mission et atteindre notre vision. Grâce à l'investissement quotidien de nos collaborateurs, nos clients et parties prenantes bénéficient pleinement de nos services et produits.

Pour maximiser nos impacts sociétaux et donc améliorer la performance globale de l'entreprise, nous devons nous assurer que ce cœur battant, c'est-à-dire l'ensemble des collaborateurs, se sent positif et investi. C'est pourquoi Infrabel investit dans sa «gestion des talents» sur six axes:



Figure 25 : Les 6 axes du Talent Management dans lesquels Infrabel investit

- **Talent attraction** : Approcher des candidats ayant des compétences techniques en s'appuyant sur l'engagement de chaque collaborateur.
- **Talent acquisition** : Proposer des processus adaptés aux profils recrutés.
- **Onboarding** : Établir un cadre pour faciliter l'intégration des nouveaux employés.
- **Career Development** : Développer, soutenir et réorienter les employés afin de réaliser le potentiel de nos employés et les besoins de notre entreprise.
- **Performance Management** : Aider l'entreprise à dimensionner ses effectifs.
- **Organizational Design** : Aider le management à concevoir sa structure organisationnelle.

Dans ce cadre, nous devons continuer à améliorer l'Employee Experience vécue quotidiennement par nos collaborateurs, c'est-à-dire :

- Les fondements essentiels que nous devons leur offrir : **//les essentiels**
- L'accès au développement professionnel : **//se développer**
- La possibilité de grandir : **//oser grandir**

Considérant l'environnement dans lequel nous opérons et les spécificités propres à notre entreprise (e.g. les différentes populations que sont les statutaires et contractuels, des métiers aussi bien techniques que généralistes, notre culture d'entreprise), le défi est de taille.

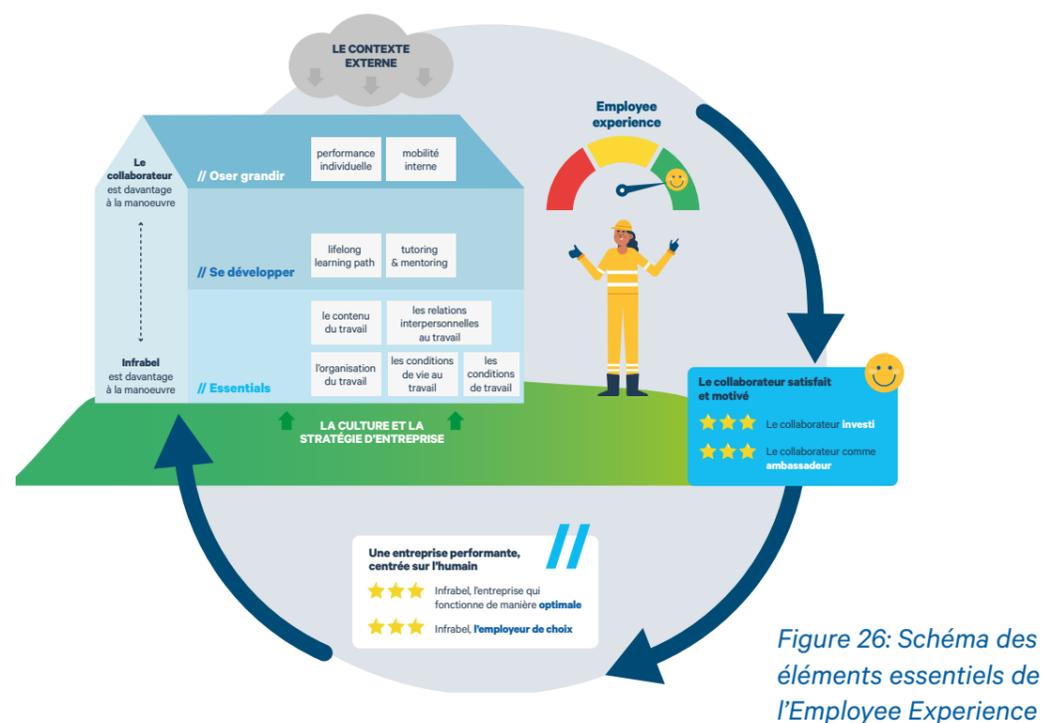


Figure 26: Schéma des éléments essentiels de l'Employee Experience

5.3.1 //les Essentiels

En tant qu'entreprise, nous devons veiller à ce que les éléments essentiels de l'Employee Experience soient optimisés. Nous devons continuer à travailler sur les aspects suivants²⁵ :

- **Le contenu du travail.** Les tâches et/ou domaines de responsabilité doivent être clairs et explicites, permettant au collaborateur de saisir entre autres le niveau de complexité et les exigences à satisfaire pour rencontrer les besoins de l'entreprise.²⁶
- **L'organisation du travail.** Nous voulons que la politique, les processus de gestion des Ressources Humaines (RH) et les informations RH soient davantage harmonisés, intégrés, simplifiés et accessibles.

²⁵ Inspirés des origines multifactorielles des risques psychosociaux au travail définis par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

²⁶ La description de fonction et les contenus de postes sont des moyens efficaces pour y arriver davantage.

- **Les conditions de travail.** Par ailleurs, nous devons continuer à rendre les politiques, procédures et décisions RH (e.g. rewarding²⁷) équitables, justes et transparents. Nous voulons encore plus moderniser et simplifier nos réglementations, tout en respectant le processus de dialogue social.
- Les conditions de vie au travail. Nous veillons à ce que l'environnement physique soit adapté de manière optimale et sûre pour que chacun puisse exercer ses tâches et missions en toute sérénité. Cela passe notamment par l'aménagement des lieux de travail et les nouvelles formes de travail (e.g. télétravail), les équipements de travail ou même le bruit ambiant.
- **Les relations interpersonnelles au travail.** La confiance donnée et reçue à/par ses collègues et à/par sa ligne hiérarchique est capitale pour créer un climat favorisant la prise de responsabilités et où les initiatives et suggestions sont accueillies positivement. La coopération interne et l'intelligence collective bénéficient aussi bien à l'individu qu'aux résultats de l'entreprise²⁸.

5.3.2 //se Développer

Nous veillons à ce que chacun puisse se perfectionner et disposer des compétences techniques et comportementales nécessaires et propres à sa fonction, son travail quotidien. Deux canaux permettent à chaque collaborateur d'enrichir sa propre boîte à outils :



- Le mentoring et le tutoring reçus par et/ou données à des collègues, directement dans l'environnement de travail proche.
- L'accompagnement proposé par notre entreprise via l'//Academy, tout au long du parcours d'apprentissage qui se voudra de plus en plus continu (i.e. Lifelong Learning Path).²⁹

Notre //Académie interne vise à se positionner à l'avenir **comme l'école ferroviaire européenne de référence**. En tant que précurseur en termes de méthodes pédagogiques, nous ouvrons les professions ferroviaires au monde extérieur et fournissons une formation, un développement et une orientation aux partenaires et clients externes (EF, entrepreneurs, établissements d'enseignement, etc.). Nous nous engageons également à certifier tous les entrepreneurs qui interviennent sur notre infrastructure.

²⁷ Récompense = la reconnaissance du travail accompli.

²⁸ Notre programme 'Leadership Development' et de culture d'entreprise sont des exemples permettant d'améliorer cet aspect.

²⁹ L'//Academy devient le partenaire de référence en matière de formation et développement (i.e. Learning & Development). Le Life Long Learn Journey se compose de formations adaptées spécifiquement aux différents profils, qui se voudront encore plus efficaces (i.e. temps de formation raccourci et mieux échelonné dans le temps) dont les modules s'adaptent et se construisent encore plus agilement.

5.3.3 //oser Grandir

Nous souhaitons que nos collaborateurs osent grandir. Renforcer la synergie entre un environnement bien structuré - dans lequel les collaborateurs disposent d'une vision claire sur leurs perspectives de développement - et une culture constructive offre le terrain idéal pour que chaque collaborateur puisse prendre sa carrière en main vers ce qu'il considère comme le succès.

Nous voulons également poursuivre la politique en matière de mobilité interne des collaborateurs pour que leur choix de carrière soit respecté tout en veillant à une utilisation optimale des ressources au sein de l'entreprise³⁰.

En plus de se sentir investi grâce à une **Employee Experience** vécue positivement, le collaborateur agira en « **ambassadeur** » de l'entreprise, ce qui renforcera considérablement notre image d'employeur de choix.

5.4 Une organisation avec des processus stables et une gouvernance transparente

Pour que les trois catalyseurs précédents puissent soutenir les six priorités stratégiques, ils doivent reposer sur un socle commun, l'ensemble des processus stratégiques et opérationnels.

Délivrer nos missions peut se traduire en processus stratégiques explicites :

- Nous produisons les sillons, notamment en gérant l'allocation de la capacité et le trafic ferroviaire³¹.
- Nous mettons à disposition différents réseaux, notamment en exécutant l'entretien, la maintenance et les projets d'aménagement et de renouvellement³².
- Nous assurons la logistique, la production et les soutiens transversaux nécessaires.

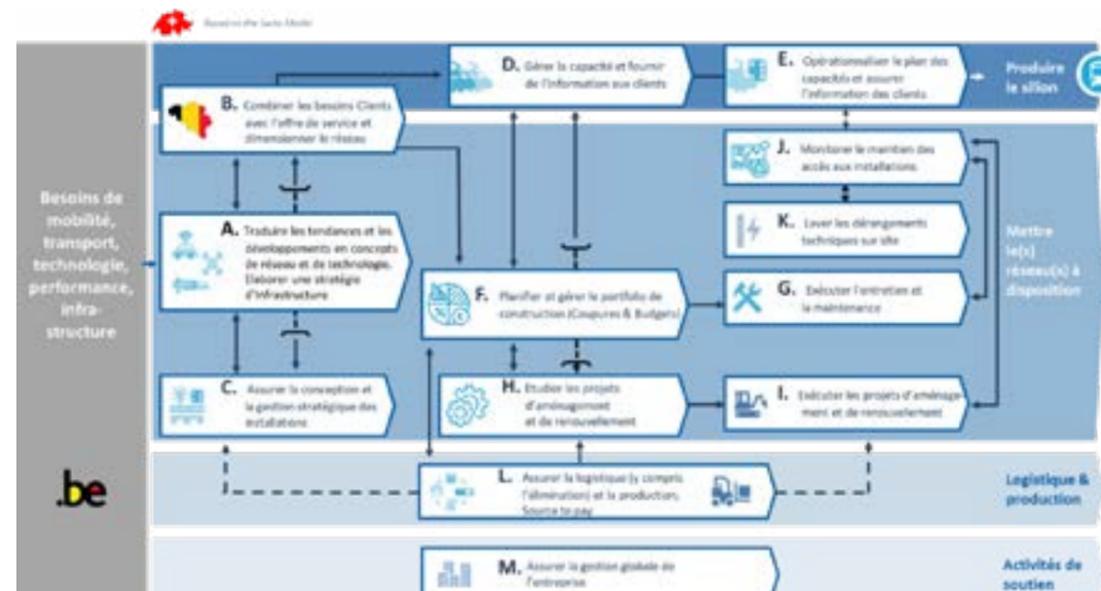


Figure 27: Modèle de processus des missions

Ces processus, dont la traduction organisationnelle doit être la plus simple possible, assurent la stabilité d'entreprise sur laquelle nous pouvons bâtir nos ambitions et orientations stratégiques à long terme. Au sein d'Infrabel, la décision d'un positionnement stratégique d'entreprise se trouve dans les mains de notre Conseil d'administration (CA). Le Comité de direction (CD) et l'Executive Committee (ExCom) ont pour rôle de lui proposer des orientations stratégiques, comme les Position Papers élaborés dans le cadre de la stratégie Shift.

Les processus sont un **cadre stable** :

Sur lequel se construit le futur de manière davantage agile :

Nous ambitionnons un cadre stable où les processus sont clairs, harmonieux et simplifiés. Si toute l'organisation se retrouve derrière un référentiel commun, toute amélioration ou adaptation des actions et activités pourra se faire de manière bien plus aisée et optimisée. Nous souhaitons promouvoir une manière de travailler agile, qui permette de répondre de manière réactive et efficace aux défis.

Où les responsabilités et la confiance favorisent la prise de décision :

Vu la complexité de notre système ferroviaire et les nombreuses interactions internes et externes, il est essentiel de clarifier les responsabilités de chaque collaborateur³³. Connaissant les tâches et/ou domaines de responsabilité de chacun, la réussite de sujets transversaux (e.g. Architecture Réseau, l'innovation ou la Data), dépendra grandement de la confiance donnée et reçue, tant verticalement qu'entre services et équipes. En favorisant la confiance mutuelle, nous renforçons notre capacité à collaborer de manière harmonieuse et efficace pour relever les défis complexes qui se présentent à nous.

³⁰ Par exemple, via le job coaching dont l'objectif est d'offrir une approche individualisée, sur une base intégrée et cohérente.

³¹ Les domaines de prestation 'capacity management' et 'traffic management' du Contrat de performance.

³² Le domaine de prestation 'asset management' du Contrat de performance.

³³ Les descriptions de fonction dans le cadre de l'initiative Step Up.

Dont les objectifs sont définis et leurs facteurs de succès mesurés :

Les ambitions, objectifs et indicateurs clés d'Infrabel sont explicités dans le Contrat de performance. Mesurer le degré d'avancement de nos priorités et catalyseurs stratégiques se fait notamment au travers des Indicateurs de Performance et Informatifs.

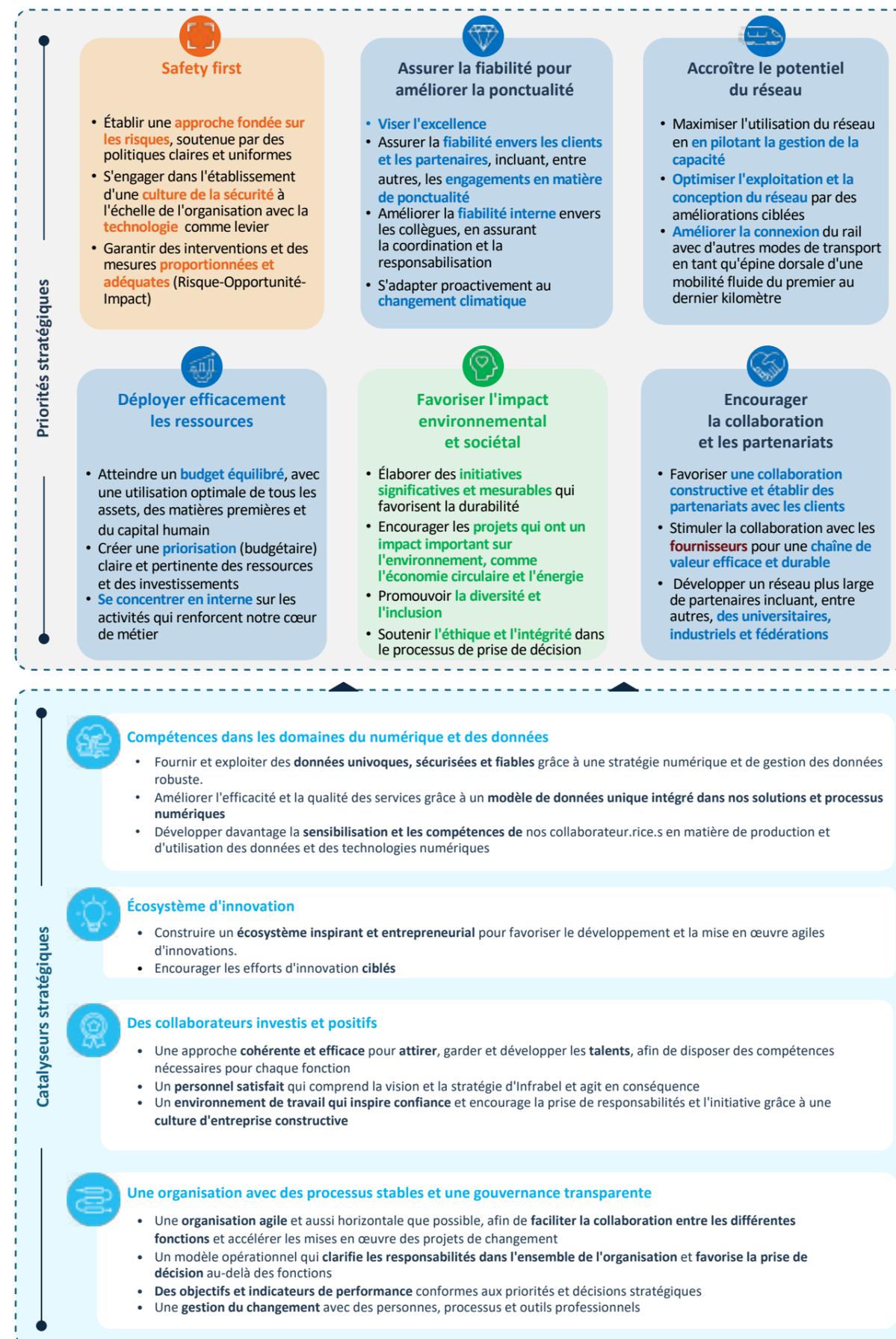
Ces outils de navigation stratégique sont cruciaux pour alimenter mais également corriger les orientations et décisions stratégiques. Nous souhaitons continuer à développer ce suivi et améliorer notre cockpit d'entreprise.

Il est important que chacun dans l'entreprise puisse suivre nos progrès, avec un niveau de détail et de confidentialité adapté, au travers d'outils adaptés (eg. OpenData, KeyFigures, PowerBI's...).

Qui facilite la gestion du changement :

Infrabel évolue dans un contexte changeant et doit s'adapter continuellement tout en assurant un service sûr et continu. Les sources de changement sont à la fois internes et externes, planifiées ou subies, locales ou globales...

Il est dès lors primordial de se doter des outils, des processus et surtout des personnes formées à aider notre organisation, nos collègues et nos partenaires à s'adapter à ce changement, avec le bon diagnostic, le bon rythme, la bonne communication, les bonnes étapes, les bons suivis, les bonnes formations... afin d'avoir des progrès robustes dans nos projets.



Figuur 28: Overzicht Strategische prioriteiten en Strategische katalysatoren binnen Infrabel

6. La stratégie 5hift donne une direction pour nos choix

L'idée qu'une entreprise puisse élaborer un plan qui reste pertinent pendant une décennie dans ces temps de changements rapides et continus est une illusion : les circonstances évoluent, les ressources changent, de nouvelles technologies voient le jour, etc.

Cette stratégie vise donc principalement à indiquer une direction. Elle offre un phare stable qui guide Infrabel à travers les changements de paradigme **tout en permettant une navigation flexible.** Des raisons d'être aux priorités, les différents éléments de la stratégie 5hift aident Infrabel à déterminer une **position d'entreprise sur les questions stratégiques** qui se posent et à trouver un compromis (Trade-off) qui soutient notre raison d'être, par exemple : « quelle attitude Infrabel doit-elle adopter à l'égard d'une nouvelle technologie plus respectueuse de l'environnement mais plus coûteuse ? Devrions-nous être des précurseurs en tant qu'entreprise ou privilégier plutôt des motivations financières ? »

En soumettant chaque question stratégique à une même rigueur d'analyse et en la confrontant à la lumière de la stratégie 5hift, nous veillons à ce que les **différentes positions de l'entreprise restent cohérentes et à ce qu'Infrabel parle d'une seule voix.**

7. En conclusion

Avec cette nouvelle stratégie 5hift, Infrabel poursuit le chemin que nous avons emprunté précédemment... Un chemin d'amélioration continue, de professionnalisation et d'agilité. Cette stratégie sert de carte qui clarifie notre direction et notre vision. Nous avons réfléchi de manière approfondie à notre vision, à nos objectifs et aux étapes nécessaires pour les atteindre.

Comme mentionné précédemment, ce plan n'est pas un document statique ; c'est un guide dynamique pour notre voyage vers un succès futur. Un engagement envers la croissance, l'innovation et le partenariat. Notre engagement collectif sera le moteur qui alimente cette stratégie. Les années à venir seront exigeantes, mais avec la collaboration, l'engagement et la flexibilité, nous pouvons surmonter les obstacles. Nous croyons en notre capacité à innover et à croître, et à apporter des changements positifs concrets pour la société.

SHIFT me five!



Annexes

Annexe 1:

La stratégie 5hifit permet de naviguer dans un contexte en constante évolution, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

Annexe 2:

Gestion des Risques et Opportunités Stratégiques

Annexe 3:

Bibliographie

8. Annexe 1 | La stratégie 5hifit permet de naviguer dans un contexte en constante évolution, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Une pandémie, un conflit régional, les effets du réchauffement climatique, une crise politique... tous ces éléments affectent notre Société d'une manière plus ou moins profonde et plus ou moins durablement ; En tant qu'entreprise au service de la Mobilité dans notre pays, nous sommes d'autant plus exposés à ces changements qui sont parfois très rapides. Dès lors, nous devons nous adapter à ces forces externes pour en absorber les chocs et pour capturer les opportunités.

Notre plan stratégique fixe un cap stable, nos Missions et Priorités, dans ce monde changeant et apporte la flexibilité et l'adaptabilité dans son exécution (via les Trade-offs).

Par ailleurs, cette stratégie synthétise et englobe d'autres documents directifs (existants et futurs), tels que le contrat de performance, les plans financiers et les business plans.

8.1 Les ambitions d'Infrabel sont traduites dans différents documents directifs

En décembre 2022, nous signions avec l'État belge notre Contrat de performance, dont le plan pluriannuel d'investissement et le plan financier sont des annexes essentielles, pour la période 2023-2032. Nous disposons désormais d'une vue claire et à long terme sur les moyens qui nous sont mis à disposition et sur les objectifs qui y sont liés.

En complément de cette vision à dix ans, s'ajoutent les business Plans élaborés et adoptés par chacune des directions. Ils définissent des actions de changement – voire de transformation – qui ont pour but de déployer à moyen ou long terme plus efficacement les ressources et d'anticiper les tendances auxquelles l'entreprise est et sera davantage confrontée.

Ces éléments forment les pièces d'un puzzle qui bénéficient d'un cadre stratégique pour s'emboîter parfaitement.

8.1.1 La stratégie 5hifit lie les différents plans

Pour que ces caps stratégiques propres à chaque direction visent la même ambition, il était essentiel de définir un socle stratégique commun où les sept objectifs transversaux et trois domaines de prestation du Contrat de performance puissent rencontrer sans ambiguïté les cinq piliers du PPI³⁴, les ambitions du plan financier, et les principes définis dans le cadre des Business Plans.

³⁴ Plan Pluriannuel d'investissement 2023-2032.



Figure 29 : Vue d'ensemble des différents plans au sein d'Infrabel et liens avec la Stratégie 5shift

8.1.2 La stratégie 5shift pour faciliter les décisions et l'intégration d'un contexte changeant

Que ce soit via les engagements pris vis-à-vis de l'État dans le Contrat de performance ou les initiatives formulées dans les différents business Plans, nous avons défini de nombreuses orientations et actions stratégiques à moyen et long terme.

Nous sommes conscients que la liste de ces décisions n'est certainement pas exhaustive. Beaucoup de sujets et d'orientations stratégiques restent encore sans vision claire et unanime au sein de l'entreprise. L'ambition de la stratégie 5shift est justement de développer les réponses encore manquantes. La résolution des choix structurants (Trade-offs) ne supprime donc pas les ambitions et engagements déjà décidés mais vise justement à les compléter de manière structurée, en tenant compte du contexte.

8.2 Un monde en changement

8.2.1 Tendances en mobilité

En ce qui concerne la mobilité des voyageurs, l'enquête fédérale des déplacements domicile-travail en 2021 a révélé un impact clair de la pandémie de COVID sur les habitudes de mobilité des Belges. L'utilisation du train a diminué de -11,5% par rapport à 2017. En revanche, l'utilisation de la voiture est restée stable. L'introduction du **télétravail** dans de nombreux secteurs a entraîné **une baisse du nombre de déplacements domicile-travail**, mais cela ne constitue pas en soi une réponse suffisante aux problèmes de mobilité existants (congestion), selon le SPF Mobilité et Transports.

Ce sont des éléments auxquels Infrabel doit néanmoins tenir compte pour l'avenir.

Ce n'est pas seulement le COVID qui a entraîné un changement dans les besoins en matière de mobilité. Le **vieillessement de la population** se poursuit : la pyramide des âges montre une large catégorie intermédiaire de plus de 50 ans. Il n'est pas improbable que ces groupes de population aient des besoins spécifiques en matière de mobilité, tels que des connexions urbaines plus importantes ou une offre de loisirs (internationale) plus développée.

En parallèle, les habitudes de mobilité de loisir sont en train d'évoluer vers le train, induisant **plus de trafic le week-end, en soirée, voire de nuit** (trains de nuit), périodes historiquement utilisées pour la maintenance de nos infrastructures ou pour le trafic marchandises.

La mobilité, notamment en voiture, est coûteuse. Alors que 82 % des ménages belges possèdent au moins une voiture, ce chiffre tombe à un sur deux dans la Région de Bruxelles-Capitale. Près de 6 % de la population belge déclare ne pas pouvoir se permettre d'avoir une voiture. Les Belges consacrent en moyenne près de 10 % de leur budget familial aux transports. D'une part, il y a eu une baisse du budget moyen de transport en raison d'une mobilité réduite due au COVID. D'autre part, le coût (en absolu) du transport a augmenté, notamment en raison de la hausse des prix de l'énergie (l'essence et le diesel ont augmenté de plus de 20 % en 2021, l'inflation des transports était de 5 %). Nous constatons donc que de **nouvelles formes de mobilité partagée** (vélos et trottinettes en libre-service, Uber ...) gagnent en popularité et peuvent offrir une complémentarité pour les déplacements courts et le problème du « premier et dernier kilomètre ».

Enfin, l'organisation même de l'offre pour les passagers nationaux va connaître un grand bouleversement durant la prochaine décennie avec **la libéralisation du trafic passager national**. De nouveaux besoins et de nouvelles contraintes pour nos clients Entreprises ferroviaires verront le jour (politique de parking, allocation des sillons, entretien, accueil ...).

Le **transport de marchandises** a connu un fort recul en 2020 et 2021 en raison du COVID. Le volume de marchandises transportées par voie ferrée se rétablit progressivement, mais l'avenir reste incertain. Les perspectives à long terme du transport ferroviaire de marchandises peuvent varier considérablement. Par exemple, l'accord de coalition actuel prévoit de doubler les volumes d'ici 2030. En outre, le rapport du Bureau fédéral du Plan intitulé « Perspectives de la demande de transport en à l'horizon 2040 » brosse un tableau moins optimiste mais toujours ambitieux de l'évolution du transport ferroviaire de marchandises en Belgique.

Il n'y a rien de plus difficile que de prédire l'avenir. Cela est dû non seulement à l'interaction incertaine entre un grand nombre de variables socio-économiques, mais aussi à l'évolution individuelle incertaine de chaque variable. Par exemple, la croissance économique, l'évolution de la part du fret ferroviaire et d'autres événements structurels.

L'étude PMPC (Perspectives Marchandises Post Covid), issue d'une collaboration entre Infrabel et Tractebel, examine 3 paramètres possibles pour optimiser le transport ferroviaire de marchandises, à savoir :

1. Optimisation de la longueur des trains
2. Optimiser la charge des wagons
3. Optimiser le taux de remplissage des trains

Il est clair que nous sommes confrontés à des défis majeurs en termes de transport ferroviaire de marchandises dans les années à venir. Infrabel doit non seulement être prête à faire face à ces changements, mais aussi coopérer activement avec les partenaires et les parties prenantes pour réaliser le transfert modal dans le transport de marchandises.

8.2.2 Guerre pour les talents

Infrabel fait face à un défi majeur dans un marché de l'emploi en constante évolution. **La rareté croissante des talents techniques, la diversité grandissante des métiers, les attentes changeantes des travailleurs**, et l'évolution rapide de la technologie complexifient le recrutement et la rétention du personnel.

Cette pénurie de compétences techniques est accentuée par des **exigences linguistiques strictes**, nécessitant la maîtrise du néerlandais et du français pour de nombreuses fonctions.

Recruter de nouveaux talents devient donc de plus en plus complexe, soulignant l'importance cruciale de **fidéliser nos employés** existants. Ainsi, notre stratégie doit se concentrer sur deux fronts : répondre aux besoins actuels en ajustant notre approche des métiers techniques et anticiper les défis technologiques futurs (e.g. l'impact de l'**AI** qui pourrait remplacer, adapter et créer des métiers), tout en créant un environnement de travail attractif et adapté pour conserver nos talents existants.

Le marché du travail est tendu : les chiffres de Statbel montrent un taux d'emploi de 70,6 % en 2021 (dans une économie encore en phase de récupération); en Flandre, ce chiffre était encore plus élevé. En 2021, près de la moitié des 30-34 ans avaient un diplôme de l'enseignement supérieur. Bien que ce soient surtout les femmes qui obtiennent un diplôme supérieur, elles sont sous-représentées sur le marché du travail et travaillent plus souvent à temps partiel pour s'occuper des enfants. En revanche, il existe également un pourcentage considérable de personnes sans diplôme parmi les 18-25 ans (4,5 % des femmes, 8,9 % des hommes).

Bien que notre secteur demande de plus en plus de compétences, quel que soit le poste (par exemple dans le domaine des données et des TIC ...), en raison de la nature de ses activités, Infrabel a **toujours besoin de nombreux ouvriers sur le terrain**. En 2023, 20 % des employés avaient un diplôme d'enseignement secondaire, et un cinquième supplémentaire n'avait pas de diplôme. Les jeunes diplômés et les travailleurs peu qualifiés ont l'opportunité de progresser dans l'échelle sociale chez Infrabel grâce à des formations internes et des possibilités d'avancement.

8.2.3 Politique & réglementaire

Les **tensions géopolitiques mondiales**, telles que le conflit russo-ukrainien ou le conflit israélo-palestinien, peuvent avoir des répercussions jusque chez nous. Les matières **premières et l'approvisionnement énergétique** peuvent être impactés, avec des **conséquences directes sur l'économie belge**. La Belgique est petite et dispose de peu de ressources propres. Nous dépendons donc fortement des importations en tant que pays. De plus, nous sommes également un pays exportateur relativement important. En 2022, la Belgique occupait respectivement la treizième place (importations) et la huitième place (exportations) au niveau mondial. Notre position centrale et nos ports maritimes (Anvers-Bruges avec le terminal GNL, Gand) n'y sont pas étrangers. Nos pays voisins sont nos principaux fournisseurs et clients, mais 23 % de nos échanges sont également dirigés vers des pays non européens, principalement en Asie et en Amérique.

Une conséquence indirecte des tensions géopolitiques est également une attention accrue à la **(cyber)sécurité et à la protection (militaire) des infrastructures critiques**.

Nous constatons également **une pression accrue sur les finances publiques**³⁵ avec des budgets plus importants alloués à la Défense, en plus de la Santé. Principalement en raison des mesures de soutien pendant la pandémie de COVID-19, le déficit budgétaire est passé à 9 % du PIB en 2020 et à 5,6 % en 2021. La Commission européenne prévoit que ce niveau de 4 à 5 % sera maintenu au moins jusqu'en 2024. La dette publique devrait également continuer à augmenter pour atteindre 107 %. Cela a bien sûr un impact direct sur Infrabel en tant qu'entreprise publique consolidée.

En outre, il y a la **complexité des compétences européennes, fédérales et régionales** à prendre en compte. Le transport ferroviaire relève de la compétence fédérale, mais d'autres formes de mobilité relèvent de la compétence régionale (De Lijn, TEC et STIB, mais aussi les ports et les voies navigables), ce qui peut compliquer l'organisation d'une chaîne de mobilité intermodale de bout en bout.

De plus, les régions sont également responsables de questions telles que l'aménagement du territoire et l'urbanisme, les travaux publics, les intercommunales, la politique de l'eau, l'environnement, la conservation de la nature, l'énergie... Tous ces aspects sont importants lors de la planification et de la réalisation de travaux d'infrastructure. Surtout lorsque ces travaux dépassent les frontières régionales, leur coordination nécessite un effort supplémentaire.

Enfin, il convient également de noter qu'il existe une tendance à une **réglementation plus stricte (par exemple en matière d'environnement), à une gouvernance plus transparente et à une surveillance plus stricte de la part des différentes parties prenantes**, ce qui rend les procédures inévitablement plus longues et plus coûteuses en ressources.

³⁵ Source: *Finances publiques / SPF Économie (fgov.be)*

8.3.1 Une offre de trains orientée clients et internationale

Les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires européens reconnaissent que **la réalisation du transfert modal ne sera possible que si les clients finaux sont convaincus de choisir le train**. Pour cela, une stratégie axée sur le client et une culture d'entreprise seront nécessaires. Pour que le rail reste concurrentiel au niveau international, il faudra également **poursuivre les efforts en matière d'interopérabilité et d'harmonisation des différentes spécifications techniques et processus**.

Les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires européens sont des organisations avec des histoires riches, chacune fonctionnant de manière spécifique pour des raisons spécifiques. Cela rend la normalisation internationale, la collaboration et la comparaison très difficile.

Les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires européens doivent donc travailler ensemble pour normaliser les processus et offrir une mobilité internationale fluide aux citoyens et aux entreprises européennes afin de devenir plus compétitifs par rapport à la route et au transport aérien.

8.3.2 Un contexte financier difficile

Avec ces stratégies axées sur le client, viennent souvent des investissements coûteux dans de nouvelles technologies qui ont généralement une durée de vie de plus en plus courte. Cette évolution ne fait qu'accentuer la précarité financière.

Les préoccupations financières constituent un défi général en Europe. Tant que les externalités négatives des autres modes de transport ne seront pas taxées, un mode de transport avec relativement peu d'externalités, tel que le rail, aura beaucoup de mal à concurrencer les autres modes.

L'économie chancelante et le manque de financement public dans les transports en commun ces dernières années soulignent le besoin d'une vision politique pour le secteur des transports de l'avenir.

En outre, il y a les défis financiers liés à l'augmentation de la capacité du réseau. Ambitionner le transfert modal en persuadant les gens de choisir le rail est une chose, mais ensuite, les réseaux devront être capables de supporter ce trafic supplémentaire. Les perspectives de congestion et de limitations de capacité sont omniprésentes en Europe, ce qui incite les gestionnaires d'infrastructures européens à explorer d'autres pistes comme la gestion intelligente de la capacité (Smart Capacity Management) et la gestion de la capacité basée sur l'offre (Supply Based Capacity Management) qui peuvent contribuer à accroître la capacité sans recourir à des travaux d'infrastructure coûteux.

8.3.3 Concurrence croissante de la route grâce à l'électrification et à l'automatisation

Enfin, un dernier défi commun concerne l'électrification/verdissement du parc automobile

et des modes de transport qui étaient traditionnellement alimentés par des combustibles fossiles. Aujourd'hui, le trafic ferroviaire présente un avantage significatif en matière d'écologie par rapport à la voiture, au camion et à l'avion. Si les voitures et les camions de demain devaient rouler à l'électricité verte et que les avions utilisaient du kérosène synthétique fabriqué à partir d'énergies renouvelables, le chemin de fer perdrait l'un de ses plus grands avantages. De plus, les voitures autonomes (partagées) promettent de libérer davantage de temps pour les conducteurs et d'améliorer la sécurité et le taux d'occupation des véhicules, ce qui réduirait les pertes de temps utile, les accidents de la route et les problèmes de congestion. **Le système ferroviaire devra donc continuer à se réinventer pour rester compétitif par rapport au transport routier, même après le verdissement et l'automatisation de la route.**

Il s'agit donc d'un défi commun pour chaque gestionnaire d'infrastructure ferroviaire en Europe de continuer à promouvoir la durabilité, à penser de manière orientée client, à gérer efficacement les ressources limitées et à promouvoir la coopération internationale et la normalisation.

8.4 Comparaison avec les autres réseaux ferroviaires européens: Structure et exploitation du réseau actuel³⁷

En raison de notre densité de population élevée (l'une des plus élevées en Europe) et de nos ports mondiaux de premier plan, la Belgique dispose du réseau ferroviaire le plus dense par rapport à d'autres pays d'Europe occidentale : avec 27 km de voies ferrées pour 100 km², le réseau belge est environ deux fois plus dense que la moyenne. De même, le nombre de points d'arrêt est remarquable : la Belgique, tout comme la Suisse, affiche une densité de points d'arrêt environ 1,5 fois supérieure à la moyenne du groupe de référence³⁸, et le nombre moyen de passagers par arrêt est 0,7 fois inférieur, avec de grandes variations entre les différents gares et arrêts. Environ un tiers des arrêts desservent moins de 150 passagers par jour.

Bien que dense, le réseau ferroviaire en Belgique est organisé en forme d'étoile : les principales lignes de liaison passent toutes par Bruxelles. Environ un tiers de tous les trains empruntent la liaison nord-sud de Bruxelles : il s'agit donc d'un des principaux points de congestion.

Le réseau ferroviaire belge est complexe : sur les 6 553 km de voies, on trouve 1 630 passages à niveau, 4 010 appareils de voie (aiguillages) et 11 657 ouvrages d'art (ponts, tunnels, passages souterrains, etc.). De plus, la grande majorité des lignes (88%) sont électrifiées.

Tous ces facteurs ont pour conséquences :

- **Un coût d'exploitation moyen plus élevé, tant d'un point de vue financier que du point de vue de la prestation de service.**
- Une concentration élevée de lignes électrifiées, de signaux, d'aiguillages, de passages à niveau et d'ouvrages d'art entraîne des coûts de maintenance et de renou-

³⁷ Chiffres 2022 Key Figures Infrabel / BCG Benchmark.

³⁸ Groupe de référence: Pays-Bas, Allemagne, France, Autriche, Suisse et Royaume-Uni.

vement plus élevés.

- Un réseau complexe et des infrastructures vieillissantes augmentent le risque en matière de sécurité d'exploitation et ont un impact sur la ponctualité (effet boule de neige).
- **Un taux d'utilisation moyen plus faible, mais avec une grande dispersion entre les différentes lignes et arrêts.** Alors que certains arrêts, tronçons de voie et embranchements approchent de la saturation - avec comme principaux points de congestion la liaison nord-sud de Bruxelles et la région d'Anvers - d'autres endroits sont très peu utilisés. L'utilisation mixte, la complexité de la structure et le grand nombre d'arrêts limitent également l'écoulement du trafic ferroviaire.

8.5 Infrabel prend en compte la voix de ses parties prenantes et de ses clients

La Stratégie Shift clarifie les positionnements stratégiques à long terme arrêtés par et pour Infrabel. Outre les tendances (inter-)sectorielles, les besoins et contraintes des clients et autres parties prenantes, tels que les ports, nourrissent ces orientations à long terme. Par ailleurs, ces décisions stratégiques claires et univoques constituent le pilier essentiel pour tout échange ou toute négociation avec les partenaires externes.

8.5.1 Le besoin de comprendre l'environnement dans lequel nous opérons ...

Quelles sont les stratégies politiques de nos élus européens, fédéraux, régionaux et locaux ? Quel est le cap défini par les entreprises ferroviaires et raccordées ? Comment nos complémentateurs³⁹, tels que les ports et nos homologues frontaliers, amorcent-ils et définissent-ils leur futur ?

Ces questions occupent une place centrale dans l'élaboration de la stratégie 2024-32. **Pour une circulation fluide et durable des personnes et des marchandises sur le territoire belge, les choix stratégiques d'Infrabel et ceux des parties prenantes qui complètent la chaîne de valeur doivent être cohérents.** Les trade-offs seront alors alimentés par une veille stratégique, c'est-à-dire l'action de surveiller et analyser les décisions et orientations stratégiques de l'ensemble de nos parties prenantes.

Par exemple, concevoir et exploiter le réseau ferroviaire pour y faire rouler des trains de fret plus longs répond directement aux besoins des entreprises ferroviaires, raccordées et du monde politique, européen et belge.

8.5.2 ... pour y répondre de manière cohérente avec une stratégie pleine de sens sur le plan sociétal.

Les nombreux trade-offs définis et résolus sont arrêtés dans les position papers d'Infrabel. Ces positionnements clairs et univoques constituent la pierre angulaire pour tout échange constructif avec notre ensemble diversifié de parties prenantes.

En s'appropriant pleinement ces lignes directrices, nos collaborateurs deviendront de véritables ambassadeurs, dès que leur mission respective le permettra.

Accélérer la cohérence entre directions favorise certes l'implémentation et l'exécution des actions et activités en interne, mais clarifie également notre cap vis-à-vis de nos actionnaires, les clients, homologues européens, les ports ou même le monde politique.

Les échanges entre Infrabel et le monde externe forment alors un cercle vertueux. Les orientations stratégiques définies tout au long de l'exécution du plan Shift s'alimentent notamment par, et contribuent aux écosystèmes dans lesquels nous évoluons. Choisissons proactivement, avec et pour nos stakeholders, afin d'accélérer davantage les cinq impacts sociétaux.

³⁹ Un complémentateur peut être défini comme un agent/entité économique qui complète notre chaîne de valeur mais n'est ni considéré comme un fournisseur, ni comme un client.

9. Annexe 2 | Gestion des Risques et Opportunités Stratégiques

La stratégie peut être définie en termes simples comme : les **décisions implicites et explicites** (notre plan stratégique, les différents business plans par direction, les schémas qui se dessinent dans toutes sortes de décisions prises quotidiennement par la haute direction et qui sont influencés par notre culture d'entreprise) concernant l'allocation des **ressources actuelles et futures** dans un contexte **d'incertitude** afin d'atteindre un **objectif**.

La stratégie diffère des décisions opérationnelles (et tactiques), car elle concerne l'orientation de notre entreprise à long terme. Fondamentalement, il s'agit de ce que nous allons faire pour atteindre notre objectif.

Stratégique	Opérationnel
Lié aux décisions et objectifs stratégiques définis par la haute direction et le conseil d'administration	Portée large concernant les systèmes, processus et produits internes
À long terme, impact sur l'avenir de l'organisation	À court terme, impact sur les activités quotidiennes
Perspective haut niveau sur le risque	Perspective de terrain sur le risque
En partie interne, mais surtout externe	Interne
Qu'est-ce que tu fais	Comment tu le fais

Figure 31: Différence entre Décisions Stratégiques en Opérationnelles

9.1 Pilotage et gestion de l'incertitude et des changements

La perspective à long terme implique que la stratégie soit toujours accompagnée d'un degré élevé **d'incertitude**. En effet, personne ne sait exactement à quoi ressemblera l'avenir. Par conséquent, nous n'avons aucune certitude que notre stratégie nous mènera à l'atteinte de notre objectif.

Notre monde se caractérise par une globalisation poussée au sein d'un **contexte géopolitique instable, avec d'importants défis en matière de gestion des conflits, de changement climatique, d'approvisionnement énergétique et en matières premières**.

Dans ce contexte, la connaissance et la technologie sont des moteurs de changement importants qui raccourcissent continuellement les cycles d'innovation. Dans notre monde occidental, nous sommes de plus en plus confrontés à une **multitude de réglementations complexes**, émanant de différents niveaux politiques (local, régional, fédéral, européen, supranational). Cela pose de grands défis en matière de conformité.

Enfin, notre société évolue vers de **nouveaux cadres éthiques**, ce qui se traduit par des normes et des valeurs changeantes auxquelles chaque organisation doit s'adapter.

Cet effet de l'incertitude sur notre objectif est l'essence de ce que nous entendons par **risque stratégique** de manière générale : **le risque toujours présent que notre stratégie échoue à atteindre notre objectif**. Les stratégies des entreprises et des organisations échouent plus souvent qu'elles ne réussissent. Des exemples classiques en sont Nokia et Kodak. Les leaders du marché peuvent devenir obsolètes en quelques années seulement. Il existe de nombreuses causes possibles d'échec des stratégies. Pour éviter cela, une entreprise doit disposer d'une **agilité stratégique**.

L'agilité stratégique se compose de trois éléments qui interagissent constamment comme les maillons d'une chaîne :

- la détection (sensing)
- la prise de décision
- la fluidité des ressources (passer à l'action)

La gestion des risques stratégiques est essentielle dans ce processus.

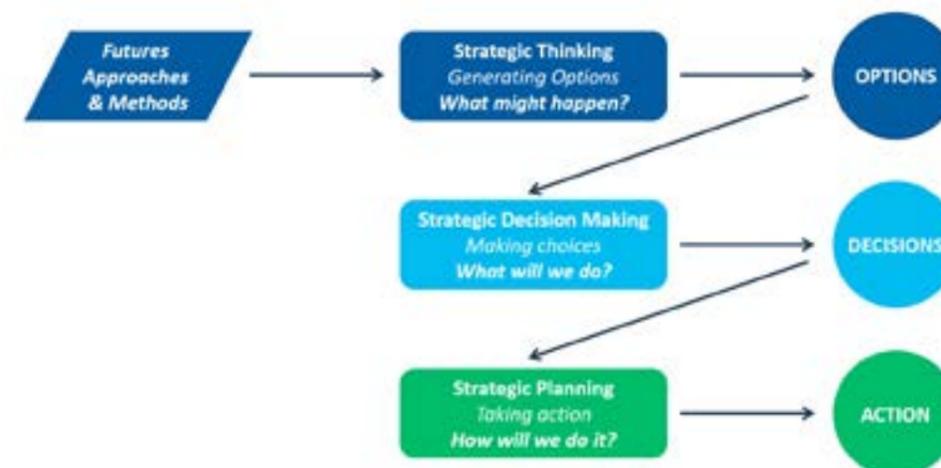


Figure 32: Processus de gestion des risques stratégiques

9.2 3 niveaux de risques stratégiques

La détection (sensing) consiste à ressentir et comprendre le monde et le contexte évolutif dans lequel nous opérons, avec ses implications pour notre organisation. Nous devons réfléchir stratégiquement à la manière dont l'avenir pourrait se dérouler et aux conséquences que cela pourrait avoir sur notre activité. Cela signifie que nous devons rechercher activement les moteurs de changement dans notre contexte externe qui pourraient avoir un impact sur notre contexte interne et notre activité.

Ces moteurs de changement peuvent se situer dans les domaines politique, économique, sociologique, technologique, légal et écologique (PESTLE). Nous pouvons diviser les moteurs de changement en tendances, en problèmes émergents et en signaux faibles en fonction de leur maturité.

- Une tendance est un moteur de changement connu d'un large public et qui fait idéalement déjà partie de notre stratégie et de notre activité.
- **Un problème émergent** est un moteur de changement connu d'un public plus restreint et dont les implications sur notre activité sont moins certaines. Les problèmes émergents peuvent déjà faire partie de notre stratégie, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Nous pouvons être assez certains que les problèmes émergents influenceront notre activité à moyen terme.
- **Les signaux faibles**, en revanche, ne sont connus que d'un public limité, souvent plus spécialisé, et il n'est pas du tout certain qu'ils auront un impact sur notre activité. C'est possible, mais la période pendant laquelle ces moteurs pourraient se manifester peut être très éloignée dans le futur.

9.3 Suivre et évaluer les risques et opportunités dans un registre des risques

L'interaction complexe et dynamique entre de nombreux moteurs de changement rend l'avenir incertain. Certains scénarios futurs sont plausibles, d'autres sont peu probables mais pas impossibles. Notre stratégie repose sur un scénario futur plus ou moins préféré, mais le scénario qui se réalisera finalement peut diverger considérablement de nos préférences. **Les moteurs de changement dans notre contexte externe peuvent entraîner à la fois des risques stratégiques et des opportunités.**

Identifier et analyser ces moteurs de changement est donc nécessaire pour au moins évaluer les risques stratégiques que nous courons et, inversement, les opportunités que nous pouvons saisir pour améliorer notre gestion de l'entreprise. Nous pouvons essayer d'estimer un risque en utilisant la formule 'probabilité x exposition x conséquence'.



Figure 33: Illustration de la formule de risque : une voie le long d'une paroi où une coulée se forme lors d'un orage

Pour une opportunité, nous essayons d'estimer la valeur ajoutée potentielle (CAPEX/OPEX, part de marché, valeur sociétale, productivité, qualité).

Nous consignons les moteurs de changement, ainsi que l'estimation des risques et opportunités correspondants, dans un registre des risques stratégiques. Ce registre constitue ainsi une entrée pour la résolution des trade-offs stratégiques, les tests de résistance de notre stratégie et les mesures ad hoc.

9.4 Regrouper les risques et opportunités pour construire différents scénarios

Sur la base des principaux risques et opportunités stratégiques, nous pouvons également élaborer plusieurs scénarios qui explorent de manière créative plusieurs futurs possibles. L'avantage de ces scénarios est qu'ils nous permettent de remettre en question nos hypothèses et ainsi de rendre notre stratégie plus robuste.

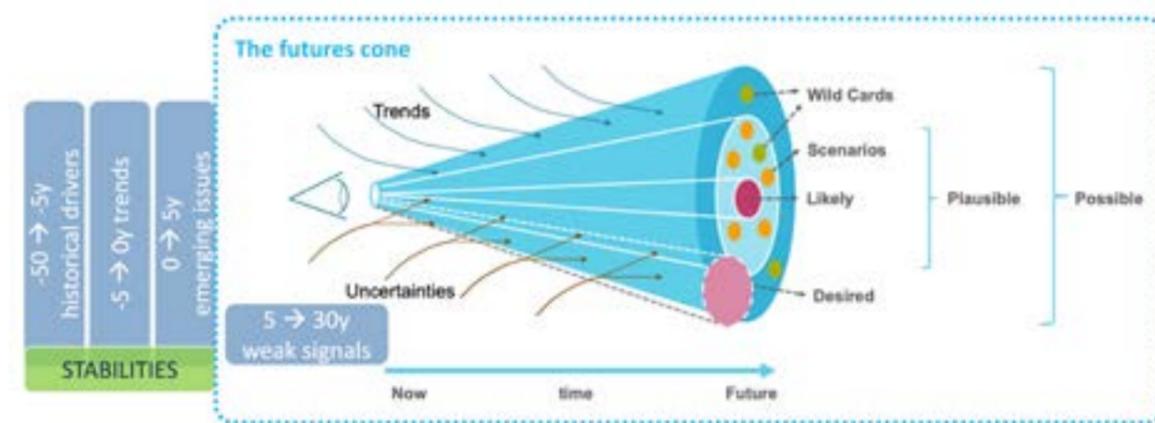


Figure 34: Illustration de l'approche par scénarios

Le deuxième élément de l'agilité stratégique est la **prise de décision**. Nous prenons des décisions stratégiques sur la base des options stratégiques que nous formulons lors de notre analyse. Ces décisions constituent ensemble notre stratégie finale. Il est important de faire des compromis, car nos ressources et possibilités sont par définition limitées. Il n'est pas non plus possible de connaître toutes les conséquences, voulues ou non, d'une décision particulière. Une fois de plus, le facteur d'incertitude jouera un rôle à ce stade.

Lors de cette étape, plusieurs risques stratégiques génériques liés au contexte interne de notre entreprise émergent : leadership, culture d'entreprise, compétences stratégiques, temps disponible, aversion au risque, « sentier de dépendance⁴⁰ », préjugés opérationnels... En d'autres termes, des facteurs qui peuvent faire en sorte qu'une bonne compréhension de notre contexte externe ne mène pas nécessairement à de bonnes décisions stratégiques. C'est pourquoi nous incluons dans notre registre des risques stratégiques, basé sur le cadre PESTLE, une catégorie distincte de moteurs de changement qui considèrent notre contexte

³⁹ Elle fait référence à un phénomène dans lequel les événements historiques et les choix initiaux ont un effet durable sur le développement et la structure des systèmes économiques.

interne (PESTLE/O). Par exemple, la culture d'entreprise et le style de leadership courant ont une grande influence sur le fait que les décisions stratégiques soient largement acceptées ou rejetées d'emblée. Ces moteurs de changement organisationnels peuvent également générer des risques et des opportunités.

La fluidité des ressources est le dernier élément de la chaîne nécessaire pour qu'une entreprise soit stratégiquement agile. Une fois les décisions stratégiques prises, il n'y a pas de garantie de succès. Après la décision, il faut passer à l'action : comment allons-nous procéder ? Concrètement, il s'agit de l'opérationnalisation de la stratégie ; la traduction de la stratégie en projets, processus et produits. C'est également là que se situe la frontière, pas toujours claire, entre les risques opérationnels et stratégiques. En principe, la stratégie passe le relais aux différentes directions et services exécutifs en matière de gestion des risques. Néanmoins, il existe toujours un risque que lors de cette opérationnalisation, l'objectif espéré ou prévu ne soit pas atteint. C'est pourquoi il est également important de tenir compte, lors de l'analyse, des risques opérationnels importants qui, s'ils ne sont pas atténués à temps, peuvent se transformer en risques stratégiques. Un bon exemple en est la crise S460 que nous avons connue en 2018.

Un autre aspect de la fluidité des ressources est peut-être le plus important. Pour passer à l'action, nous devons utiliser des ressources (argent, personnel, technologie...) de manière spécifique. Mais nos ressources actuelles ne correspondent pas nécessairement aux nouveaux défis stratégiques. Cela dépend étroitement de la stabilité de nos sources de financement (subventions gouvernementales, emprunts, revenus commerciaux...), de la capacité à recruter du personnel qualifié dans un contexte de pénurie sur le marché du travail et de la maturité des solutions technologiques disponibles.

10. Annexe 3 | Bibliographie

10.1 Sources imprimées :

- AERRL, Study on alternatives to fossil diesel use in railways. Presenting a roadmap for near-term decarbonisation together, 2022.
- Bureau fédéral du Plan, Quel potentiel de réduction de la congestion routière peut offrir le covoiturage?, Article n°6, 2021.
- Bureau fédéral du Plan, Voitures automatisées: utopie ou dystopie?, Article n°9, 2021.
- Centre on Regulation in Europe (CERRE), Report. The promises of European Rail, 2023.
- European Commission, Directorate General for Mobility and Transport, Study on the cost and contribution of the rail sector, 2015.
- European Commission, Directorate General for Mobility and Transport, Handbook on the external costs of transport, 2019.
- European Court of Auditors (ECA), Special Report 08/2023. Intermodal freight transport EU still far from getting freight off the road, 2023.
- European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), ENISA Threat Landscape: Transport Sector (January 2021 to October 2022), 2023.
- European Union Agency for Railways, Report on Railway Safety and Interoperability in the EU, 2022.
- Federaal Planbureau, Vooruitzichten van de transportvraag in België tegen 2040, 2022.
- Federaal Planbureau, Rapport 12889. Alternatief treinaanbod in PLANET. Impact op de vraag naar personenvervoer tegen 2040, 2023.
- FIF + SNCF, Livre blanc. Decarboner le transport en France: La voix du ferroviaire, 2023.
- Government Office for Science, A time of unprecedented change in the transport system. The future of Mobility, 2019.
- International Energy Agency, The Future of Rail. Opportunities for energy and the environment, 2019.
- International Union of Railways (UIC), Railway Application Guide. Practical Implementation of Asset Management through ISO 55000, 2016.
- International Union of Railways (UIC), Sustainability, Railway Noise in Europe: State-of-the-art report, 2021.

International Union of Railways (UIC), Design a better future. Vision of rail 2030, 2021.

International Union of Railways (UIC), Maximising the benefits of big data for asset management. Recommendations on the adoption of big data to support strategic asset management decisions in railway infrastructure management organisations, 2022.

International Union of Railways (UIC), Sustainability, Next Stop 2030. The sustainable mobility we want. Global Rail Vision 2030, 2022.

IRCEL- CELINE Air, Rapport annuel 2021 de la qualité de l'air en Belgique, 2023.

Rail Roadmap 2030, Denkpistes voor implementatie: Fiches Interactive, 2021.

Rail Roadmap 2030, Voor meer goederenvervoer per spoor dankzij een intelligent en multimodaal vervoerssysteem: Visietekst, 2021.

Rail Roadmap 2030, Voor meer goederenvervoer per spoor dankzij een intelligent en multimodaal vervoerssysteem: Roadshow short version, 2021.

Rudolph, F., Riach, N., Kees, J. (2023). Development of Transport Infrastructure in Europe. Exploring the shrinking and expansion of railways, motorways and airports. Berlin/Wuppertal: T3 Transportation Think Tank/Wuppertal Institute.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Enquête Monitor sur la mobilité des belges, 2019.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Big data – Analyse des déplacements en Belgique par des données issues de la téléphonie mobile, 2020.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Part de la population à proximité d'une gare ferroviaire en Belgique, 2022.

Service public fédéral Mobilité et Transports, Enquête Fédérale sur les déplacements domicile-travail 2021-2022, 2023.

Sinek, S., Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. New York, Portfolio / Penguin, 2011.

SNCB, Nos engagements pour la mobilité durable de demain. Rapport d'activités 2022, 2023.

SPW, Cellule Ferroviaire, Stratégie fret pour la Wallonie. Rapport d'analyse, 2015.

Tori, S., Pavlovic, M., te Boveldt, G., Keserü, I., Remobilise. Explorative scenarios of future urban mobility in Brussels, VUB, 2023.

Vanelslander, T., Mobility of the future, University of Antwerp, TPR, 2023.

10.2 Sources en ligne :

<https://www.facteursdemissionco2.be/facteurs>

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/mobilite/circulation/parc-de-vehicules>

[Finances publiques | SPF Économie \(fgov.be\)](#)

<https://www.openrailwaymap.org>

Auteur responsable : *Benoît Gilson – 05.2024*

Édition et rédaction : *Infrabel Strategy & Enterprise Steering*

Mise en page : *Infrabel Corporate Communication*

Photos : *Benjamin Brolet, Shutterstock*

Merci à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette stratégie 5hft !

INFRABEL

SA de droit public

Place Marcel Broodthaers 2

1060 Bruxelles

www.infrabel.be