

THE APPENDICES

1. Appendix 1: Interview with Xavier Murlon – Volkswagen Group France

- Date: March 29th, 2018
- Company: Volkswagen Group France
- Function: Head of Network Development
- E-mail address: xavier.murlon@volkswagen.fr

Iris Ryckaert : Bonjour Xavier, peux-tu te présenter et me parler de ton parcours professionnel ?

Xavier Murlon : Je m'appelle Xavier Murlon, je suis chef de département développement réseau chez Volkswagen Group France.

Iris Ryckaert : Selon toi, quelles sont les grandes tendances dans le secteur de l'automobile ?

Xavier Murlon : Aujourd'hui l'automobile fait face à deux principales mutations. La première mutation c'est l'électricité sur la voiture, c'est la mobilité électrique. La voiture électrique elle existe depuis pas mal de temps, il y a quelques décennies déjà il y avait des tentatives. Aujourd'hui, l'électrification prend vraiment une grande place pour l'avenir même des constructeurs dans les années à venir. Cela a commencé il y a quelques années par une phase transitoire qui sont les véhicules hybrides, dont Toyota est le premier acteur et l'acteur majeur aujourd'hui sur le marché (la Yaris, ...). Un certain nombre de constructeurs ont une offre plus ou moins intéressante en véhicule hybride aujourd'hui (que ce soit hybride classique ou hybride rechargeable). Pourquoi hybride et pas 100% électrique ? L'un des gros enjeux du véhicule électrique c'est l'autonomie. Un véhicule hybride permet dans les trajets quotidiens pour aller au boulot, pour aller faire des petites courses, pour emmener les enfants à l'école, etc. de pouvoir rouler en électrique donc en zéro émission et puis dès qu'on doit faire du long trajet on a une vraie autonomie et la possibilité de faire le plein partout. Ces solutions hybrides sont néanmoins coûteuses pour la plupart des constructeurs. Toyota beaucoup moins car comme ils ont pris le plat de pratiquement 100% hybride, il y a des économies d'échelle très très importantes là-dessus. Pour un constructeur comme Volkswagen, concevoir des véhicules hybrides avec à la fois des apports technologiques (sur une technologie hybride avec des batteries etc. et en toujours avoir des moteurs thermiques), ce sont donc des véhicules qui sont quand même chers à produire. On reste sur des véhicules qui sont plutôt sur le haut du panier d'achat, sur des véhicules haut de gamme et donc qui limitent les possibilités de production. On est donc vraiment dans une phase transitoire. On n'est pas amenés à continuer à développer cela [l'hybride] dans les années à venir. La maison Volkswagen se lance donc dans l'électrique et en particulier la marque Volkswagen. Petit à petit, on va arriver avec

une gamme complète électrique qu'on a présenté dans les salons et encore à Genève. On a un produit qui est sur un gabarit golf, un autre qui sera de type monospace, ensuite on aura une berline et un SUV. Donc une gamme 100% électrique avec des autonomies qui devraient tourner autour des 600 km. Puis tous les constructeurs font faire plus ou moins pareil sur la partie électrique. L'électrification répond à la raréfaction annoncée depuis des années et des années des réserves de pétrole et bien entendu l'impact carbone sur la planète puisqu'on dit toujours que l'automobile pollue extrêmement la planète alors que les rejets automobiles, si je ne dis pas de bêtises, ne pèsent « que » avec des grand guillemets 13% des rejets dans le monde, mais bon il faut bien répondre à ça. Voilà pourquoi les constructeurs se lancent dans l'électrification sachant que la vision n'est pas de dire que tous les voitures seront électriques demain. Clairement, il y aura encore du moteur thermique, ce sera du sans plomb, du diesel. A ce stade, pour les quelques décennies devant nous, on ne voit pas passer tout un parc automobile en électrique. Après, l'électrique, et il y a pas mal d'études là-dessus, notamment une menée par un américain, pour mesurer l'impact carbone des voitures électriques. Parce que parler beaucoup de véhicules électriques il y a un peu de greenwash là-dedans parce qu'un véhicule électrique, quand il roule, il n'émet pas de CO₂, il n'émet pas de NoX. C'est parfait. Sauf qu'il faut avoir un bilan carbone de l'extraction des matières premières jusqu'au recyclage des batteries. Toute la partie extraction, production des batteries a un très très mauvais bilan carbone par rapport au pétrole. Le pétrole aujourd'hui, que ce soit les pipelines, le raffinage etc. etc. le bilan, je ne vais pas dire qu'il est bon mais il est quelque chose de connu. En revanche, une voiture qui roule avec de l'essence ou du diesel forcément elle a un bilan carbone et NoX n'est pas bon, même si les constructeurs ont fait des progrès énormes dans les dernières années. En revanche l'électrique, a un très mauvais bilan carbone sur la production des batteries mais par contre elle a un bilan carbone et NoX très bon en usage. Après la problématique aujourd'hui et les enjeux aujourd'hui sur le véhicule électrique, c'est surtout en fin de vie des voitures, et le recyclage des batteries. Aujourd'hui ce n'est pas très clair. Et effectivement un enjeu majeur aujourd'hui pour les constructeurs et pour tout ce qui connecte l'automobile, car l'automobile fait travailler beaucoup de gens autour du core business de la construction des véhicules, que ce soit les assureurs, les banquiers, toutes les filières de recyclage, ... et donc autour de ce recyclage des batteries il se pose des grosses questions : il y a un gros point d'interrogation sur la capacité à recycler des batteries. Un petit peu comme dans un autre secteur d'activité se pose le recyclage des panneaux photovoltaïques. Et puis sur la partie production, pour produire des batteries il faut des minerais, ils sont beaucoup concentrés dans des pays de l'Amérique du Sud dont l'Argentine et dont l'extraction est absolument dégueulasse en termes d'impact écologique. Quand on regarde au niveau global thermique versus électrique, on est quand même en faveur de l'électrique. Après, il faut produire l'électricité, et on peut voir le problème qu'il y a à ce niveau-là avec tous les débats dans le monde, l'Allemagne qui a arrêté ses centrales nucléaires et aujourd'hui a remis en route ses usines à charbon pour produire de l'électricité. Autant dire que le bilan est aussi dégueulasse. Après le nucléaire n'est forcément pas une solution. Elle

est à la fois dangereuse (Fukushima) et puis aussi au niveau des déchets nucléaires. C'est pour ça qu'une solution de voiture 100% électrique de toutes les voitures qui seront mises sur la route n'existera pas. On restera sur des mixtes énergétiques. Mise à part ça on continue à travailler sur soit l'hydrogène, soit des solutions avec du gaz naturel. Il y a d'autres solutions d'hybridation en cours de réflexion. Skoda a présenté à Genève un futur SUV qui s'appelle vision X qui est basé sur une hybridation thermique-gaz. Les enjeux qui sont là derrière, il y a des enjeux géostratégiques énormes liés à la dépendance d'un certain nombre de pays pétroliers, il y a des impacts fiscaux qu'on peut imaginer là-dessus, et il y a des enjeux géopolitiques pour l'Amérique du Sud qui produisent, qui agissent pour les batteries des véhicules. Pourquoi est-ce tant stratégique pour les constructeurs automobiles de prendre le virage de l'électrification et plus largement de solutions alternatives au thermique ? A l'époque où on est passé de la locomotive vapeur à la locomotive électrique, toutes les entreprises qui produisaient des locomotives à vapeur qui n'ont pas pris le virage, il n'y en a plus aucune qui a passé le virage technologique. C'est un peu comme si aujourd'hui les constructeurs automobiles comme VW, BMW etc. ne prenaient pas le virage et que dans 10-20-30-40 ans, ces constructeurs avaient été remplacés par de nouveaux acteurs qui prenaient leur place. Pour les constructeurs cela nécessite aujourd'hui d'énormes investissements en R&D parce qu'aujourd'hui concrètement un constructeur automobile il produit des moteurs mais il fait aussi appel à beaucoup de sous-traitants mais aujourd'hui un moteur électrique de voiture c'est très simple, c'est extrêmement basique technologiquement parlant, par rapport à un moteur thermique donc ça veut dire que ça ouvre la porte à beaucoup de nouveaux entrants qui voudraient entrer dans le secteur automobile et les questions qui se posent aujourd'hui pour les constructeurs qui gagnent de l'argent en produisant des moteurs, les moteurs électriques c'est simple mais par contre il va falloir produire des batteries, et donc la questions que se posent les constructeurs, comme le groupe VW, c'est : est-ce qu'on continue à acheter nos batteries ou est-ce qu'on les produit nous-même ? La peur des constructeurs c'est qu'avec la facilité de production des moteurs thermiques, d'autres entrants aient envie d'y aller. On parle de Tesla, de Google, de groupes chinois, ...

La deuxième mutation c'est le véhicule autonome. Aujourd'hui, c'est le progrès technologique qui fait que les véhicules sont équipés de plus en plus de systèmes qui sont interdépendants en termes de sécurité active et passive et surtout en sécurité active sur les voitures. La sécurité active c'est la sécurité quand tu roules. La sécurité passive c'est ce qui te protège en cas d'accident (airbag, ...). D'ailleurs j'en profite pour revenir sur les véhicules électriques, sur les gros accidents avec les batteries, ça peut être très dangereux et ça pose aussi des questions de sécurité routière. Cela fait quelques années que certains constructeurs en mis en avant des véhicules autonomes. Mais il y a des questions qui se posent par rapport à ça, notamment le Uber aux États-Unis... véhicule soi-disant autonome qui a quand même écrasé un cycliste. Cela pose des vrais problèmes : tu es en conduite autonome sur une route de montagne, avec une falaise, il y a un enfant qui traverse la route. Quelle décision va prendre la voiture ? Est-ce qu'elle sait qu'on est sur une falaise ? Et donc si elle évite l'enfant elle tue le passager. Ou est

ce qu'elle continue et elle écrase l'enfant ? C'est très schématique mais c'est une vraie question. Et se pose évidemment la question de la responsabilité légale par rapport à ce genre de choses. Véhicule autonome ça existe, ça fonctionne sur circuit, ça peut fonctionner sur autoroute, maintenant en urbain, il va encore falloir attendre quelques années même si aujourd'hui les véhicules ont beaucoup beaucoup de systèmes, on parle de véhicules semi-autonomes (les croise contrôle, les surveillances d'angle mort, les voitures qui freinent toutes seules...) et tout ça relié au GPS qui connaît la cartographie des routes. Maintenant, les véhicules 100% autonomes c'est pas pour tout de suite quand même, car il y a beaucoup de questions qui se posent, à la fois technologiquement, à la fois sur la fiabilité, sur l'adaptation des réseaux routiers, sur la compatibilité des voitures entre elles, et puis sur les vraies questions légales. L'objectif de tout ça c'est de donner beaucoup plus de confort aux gens qui prennent la voiture, que les gens reprennent leur voiture car aujourd'hui les gens prennent moins leur voiture que par le passé à cause des problèmes de mobilité, ils prennent du train low cost, des vols low cost. L'autre enjeu c'est bien entendu le taux de mortalité en voiture, même si toutes les statistiques montrent que depuis des années et des années la mortalité automobile baisse, parce qu'il y a tous ces systèmes d'aide, car les voitures sont plus sûres. Autre anecdote, le corps médical (c'est très second degré) a très peur sur l'avenir des greffes d'organe. Puisqu'aujourd'hui les premiers fournisseurs d'organes ce sont les accidentés de la route, car souvent il y a une partie de personnes qui sont jeunes et dont les organes sont en bon état. L'impact que cela a, moins de mortalité sur la route moins d'organes et donc moins de possibilité de sauver des gens avec la greffe d'organe. L'impact c'est que du côté médical, la recherche sur des organes artificiels est en train de repartir très très fort. On estime aujourd'hui que les enfants qui naissent aujourd'hui, il y en aurait plus qu'un quart qui passerait leur permis, parce que voiture autonome et évolution de la mobilité. L'enjeu qui suit c'est la mobilité. Il y a quelques années on raisonnait sur le TCO (total cost of ownership), c'est à dire le coût total de la voiture (achat, consommation, entretien, etc.). Petit à petit, avec l'avènement du leasing (que ce soit de société ou pour les particuliers), on parlait de TCU (total cost of use), aujourd'hui on va vers quelque chose qui serait TCM (total cost of mobility). L'avenir de la mobilité en milieu urbain c'est tout ce qui est lié à la solution mobilité en bas de chez toi. Les gens à Paris n'achètent plus du tout de voiture car circuler à Paris c'est la misère, se garer ça coûte très cher et c'est compliqué, alors il faut acheter un garage qui coûte le prix d'un appartement. Donc les gens n'ont plus de voiture donc on est sur de l'autopartage. Les solutions de type autolib à Paris, mais là t'es attaché à une station. Puis il y a plein d'autres solutions d'autopartages qui naissent sur lesquels les constructeurs automobiles prennent des parts (achètent des parts), bien entendu les loueurs de courte durée veulent rentrer là-dedans aussi [...] Tout cela a des conséquences importantes, cela voudrait dire que les gens n'achèteraient plus du tout de voiture. Pour les trajets quotidiens ils utiliseraient du transport en commun, leur vélo ou à pied...

Iris Ryckaert : Qu'est-ce que Volkswagen fait pour faire face à ça ?

Xavier Murlon : Nous on est un producteur de voitures, si aujourd'hui on vend 200 000 Volkswagen à des clients particuliers et que demain on en vend toujours 200 000 parce qu'il y a des sociétés d'autopartage qui nous achète des voitures, pour nous cela ne change rien. L'objet c'est que plutôt que de faire de la communication et de vendre des voitures par un réseau de concessionnaire pour des clients particuliers, forcément on va s'adresser à des entreprises de type « loueurs courte durée » qui vont acheter des centaines de voitures à l'année et qui effectivement font essayer de diversifier leur offre pour leur clients mais bon comme ils ne sont pas des philanthropes ils vont essayer de tirer les meilleurs prix pour le coût de détention de voiture à mettre dans l'autopartage soit le meilleur. D'où l'importance pour les constructeurs dont Volkswagen de prendre des participations dans des entreprises qui se lancent dans l'autopartage, dans les applications mobiles ou internet sur l'autopartage, de prendre des participations aussi dans des concurrents ou des futurs concurrents d'Uber pour ne pas être à la merci.

Iris Ryckaert : As-tu des exemples de participation que Volkswagen a pris ?

Xavier Murlon : Franchement, je ne les ai pas en tête. Mais le groupe a investi pas mal dans des participations. Il y a même la question des groupes de se séparer de certaines activités pour pouvoir générer du cash pour investir là-dedans. Le groupe Volkswagen par exemple aujourd'hui a une activité poids lourds. Ils se posent la question de si dans la mutation de l'industrie automobile, est-ce que les coûts qui peuvent être partagés ou les synergies qui peuvent être faites entre les activités poids-lourds et les activités automobiles seront encore d'actualité demain ? Est-ce qu'il ne vaut pas mieux se séparer de l'activité poids lourds pour générer du cash et investir dans des entreprises qui proposeront de la mobilité voiture. Après, du côté des concessionnaires, le métier du concessionnaire va bien sûr évoluer comme tout commerçant. Demain une concession peut aussi devenir une plateforme de mobilité. Aujourd'hui, beaucoup de réseaux automobiles ont leur propre panneau de location courte durée que ce soit du Volkswagen Rent, de l'Opel Rent, ... aujourd'hui des concessions automobiles qui sont placés dans des lieux un peu stratégiques peuvent aussi devenir des lieux d'autopartage et de covoiturage.

Iris Ryckaert : Et donc, selon toi, qui sont les concurrents actuels de Volkswagen ? Sont-ils les mêmes que par le passé ?

Xavier Murlon : Les concurrents de Volkswagen, ça reste les autres constructeurs automobiles. Notre core business reste encore de produire et de vendre des voitures. Demain, ce sera de plus en plus un service qu'on vendra autour d'un tas de ferraille. Donc les concurrents sont aujourd'hui aussi, qu'on le veuille ou non les dealers car du coup ils ont la main sur des flottes automobiles d'entreprise qui peuvent orienter à droite ou à gauche selon des logiques de rentabilité et pousse telle ou telle entreprise à prendre sa flotte en Volkswagen ou en Renault. Donc c'est un concurrent. Demain les concurrents, quelque part un des concurrents qui est dans l'automobile c'est Tesla. Ils ont un modèle extrêmement spécifique et qu'on tend à vouloir entre guillemets écraser, c'est-à-dire qu'on pense que dans

très peu de temps on pourra offrir des véhicules avec la même autonomie que Tesla et avec des solutions de connectivité qui sont les mêmes que Tesla. Après il y a aussi dans toute la logique, la logique de connectivité des voitures. Aujourd'hui la voiture est le prolongement de ton smartphone, c'est le prolongement de tout dans notre vie, on a toutes nos photos, toutes nos adresses, tous nos trucs personnels. Et la voiture, doit être en mesure d'avoir le reflet de ce que tu as dans ton smartphone. D'où l'Apple car Play, les systèmes Android, tous les systèmes de connectivité des voitures... Sur la connectivité, l'enjeu c'est de pouvoir tracer son client. C'est-à-dire on a une géolocalisation complète et peut savoir ce que fait le client, où il va, où il se gare, il a ses habitudes de consommation, sa façon de conduire, son kilométrage, etc. etc.

Iris Ryckaert : Dans ce contexte-là, pourrait-on imaginer que des entreprises comme Apple ou Google deviennent des concurrents directs ?

Xavier Mourlon : C'est clair ! C'est clair, net et précis. Aujourd'hui, Google n'a pas caché, sa volonté de lancer la Google Car, Apple pourrait très très bien prendre le pas aussi puisqu'on sur des véhicules qui sont beaucoup plus simples à produire, qui nécessitent beaucoup moins de R&D et beaucoup moins de savoir-faire pour produire des moteurs alternatifs au thermique. Un véhicule étant beaucoup plus facile à produire qu'auparavant, oui bien entendu, Google, Apple et d'autres sont des concurrents en devenir. Ils peuvent devenir des acteurs majeurs. Les GAFAs, que ce soit pour l'automobile ou plein d'autres secteurs d'activités, ils font peur à tout le monde. Après, quand tu vois Amazon qui perd 7,4% de capitalisation boursière en une journée parce que Trump a dit une phrase, on sait aussi que ça peut être fragile. D'où l'objectif pour les constructeurs automobiles d'éviter autant que possible de se faire concurrencer par Google. L'enjeu pour les constructeurs est de se mettre en ordre de bataille pour contrer l'éventualité de l'entrée d'un Google ou d'un Apple sur le marché de l'automobile.

Iris Ryckaert : Comment est-ce que les constructeurs peuvent contrer cela ?

Xavier Mourlon : Premièrement pour être capable de produire les véhicules électriques puisqu'aujourd'hui que ce soit Google ou Apple, ils n'envisagent que des solutions électriques, il faut donc être en ordre de marche pour proposer des véhicules électriques. La deuxième solution, c'est d'avoir des voitures dont la connectivité est parfaite ou quasi parfaite. Et puis la proposition de service de mobilité comme voudrait le proposer Google.

Iris Ryckaert : Et selon vous, de quelle façon Volkswagen peut-il proposer cela ? En le faisant en interne, en faisant des partenariats, avec eux [GAFAs] ou avec des start-ups ?

Xavier Mourlon : On est plutôt sur des start-ups. Hors de question de partenariat avec d'aussi grands acteurs et d'aussi dangereux acteurs. C'est clair net et précis. Et puis la question qui se pose c'est est-ce que c'est du partenariat ou de la prise de participation complète dans telle ou telle entreprise. Donc aujourd'hui Volkswagen collabore et a pris des participations avec des start-ups. Je ne connais plus les noms, ils ont pris beaucoup de participations dans pas mal

de petites entreprises qui travaillent là-dessus justement pour éviter l'entrée de Google dans le marché.

Iris Ryckaert : Tout cela se gère-t'il au niveau du siège social, ou aussi de manière locale ?

Xavier Mourlon : Non tout ça se gère au niveau du siège social. Tout ce qu'on peut faire c'est être présent vis-à-vis des acteurs de mobilité qui serait franco-français ou belgo-belge, ça oui. Après, tout ce qui est sur les grands axes stratégiques et prises de participations, c'est la maison mère qui travaille là-dessus.

Donc en résumé les enjeux c'est : mobilité électrique ou mobilité alternative au thermique, véhicule autonome, véhicule connecté et business model de la mobilité globale et une inclusion dans ce business model des réseaux de distribution et d'après-vente des constructeurs. C'est une énorme mutation, il y a un risque énorme, c'est une mutation technologique. Il y a d'abord une question de survie, pure et simple. Et il y a une question d'autonomie et de dépendance vis-à-vis soit de la matière première, soit des composants des voitures (et les composants majeurs des voitures de demain c'est les batteries) et puis après en aval, c'est l'évolution des solutions de mobilité multimodales. Après, tout cela correspond aussi à un phénomène d'urbanisation globale. Et après, l'autre concurrent de l'automobile maintenant, ce sont les pouvoirs publics qui ont les moyens ou pas de développer les transports en commun. Le problème aujourd'hui c'est que la plupart des états européens n'ont plus les moyens d'avoir des grands plans d'investissement sur la mobilité via transport en commun. Et puis après dans les perspectives, il y a les taxis qui roulent tous seuls. Et puis ce dont on parle beaucoup beaucoup ces derniers mois, ce sont les taxis drone. Autre concurrent. Évidemment il y a de grosses problématiques de ça. Néanmoins, ça pose des questions à beaucoup. Est-ce qu'on appelle ça une voiture volante, un drone, un avion ? Il y a quand même des acteurs assez majeurs (Airbus est dessus, Google, je pense aussi) qui travaillent sur cette solution-là.

Iris Ryckaert : Comment Volkswagen reste-t'il au courant des dernières tendances, et de ne pas justement louper le virage ?

Xavier Mourlon : C'est de l'espionnage industriel au sens large du terme. C'est-à-dire d'être en veille sur tout ce qui existe, sur tout ce qui sort. Il y a la veille classique, regarder tout ce qui se passe. Et puis après y'a pratiquement de l'espionnage industriel. Dans toutes ces solutions de mobilité, par exemple même Google il y a forcément un moment où il peut faire appel à un des fournisseurs des constructeurs automobiles. Par exemple, sur tel ou tel composant ils vont s'adresser à Bosch. Bosch aujourd'hui est fournisseur de Valéo, Valéo est fournisseur des constructeurs automobiles. Il a peut-être intérêt à lâcher quelques informations au constructeur automobile, et surtout le constructeur automobile qui met la pression pour lâcher quelques informations. C'est la guerre économique, géo politique et géo stratégique. Ce n'est pas seulement pour faire plaisir aux gens. C'est une industrie qui lutte, qui lutte les nouveaux entrants. Il y a des pays qui sont très dépendants de l'automobile, soit par la production de voiture, soit par tous les fournisseurs, soit par les recettes fiscales

engendrées l'automobile, ... Imagine demain Google rentre sur le marché et tue petit à petit les constructeurs, si on prend au niveau de la Belgique, demain Volkswagen pourrait fermer.

Iris Ryckaert : Je vous remercie pour votre temps.

2. Appendix 2: Interview with Jean-Marc Ponteville – D’Ieteren

- Date: April 9th, 2018
- Company: D’Ieteren
- Function: Press and Public Relations Manager
- E-mail address: jean-marc.ponteville@Dieteren.be

Iris Ryckaert: Pouvez-vous vous présenter et expliquer votre expérience chez D’Ieteren ainsi que votre fonction actuelle ?

Jean-Marc Ponteville : Mon nom est Jean-Marc Ponteville, je suis responsable des relations publiques pour la maison D’Ieteren et pour deux marques en particulier qui sont Volkswagen et Volkswagen Véhicules Utilitaires qui sont deux marques différentes. En dehors de ça, il y a l’aspect corporate de D’Ieteren et l’aspect corporate du groupe Volkswagen que je représente ici en Belgique et alors je m’occupe aussi de toutes les questions qui sont liées à l’automobile mais qui ne sont pas directement liées au produit, comme par exemple l’environnement, la sécurité, la mobilité, le recyclage – toutes ces questions économiques ou sociales qui font que la maison D’Ieteren est un acteur dans le paysage belge au sens large. D’emblée peut-être une précision, nous sommes un importateur et notre métier c’est la distribution automobile ici en Belgique. Donc, nous ne construisons pas de voitures et nous avons comme métier d’être gestionnaire d’un réseau de distribution. A côté de cela, on prend d’autres initiatives bien-sûr. Donc on parlera de D’Ieteren qui est l’importateur, on parlera du groupe Volkswagen qui est le fabricant, le producteur de voiture, mais ce sont des entreprises distinctes. Nous sommes en fait un client du groupe Volkswagen. Il y a certains aspects qui appartiennent au groupe Volkswagen sur lesquels je n’ai pas toujours des informations.

Iris Ryckaert : Brièvement, selon vous, quelles sont les grandes tendances qui façonnent l’industrie automobile aujourd’hui ?

Jean-Marc Ponteville : Il y a peut-être plusieurs points, et je voudrais commencer par quelque chose peut-être qu’on ne s’attend pas à voir. C’est qu’il y a selon les statistiques au niveau mondial, il y a à peu près un milliard de voitures sur terre maintenant, et en 2050 il y en aura deux milliards. Donc, ce n’est pas une industrie qui est en déclin. Seulement, dans certaines parties du monde, cela va évoluer d’une manière, et dans une partie d’une autre manière. Si on pense simplement à la Chine qui entre temps est devenu le premier client du groupe Volkswagen, l’automobile est en plein boom évidemment. Chez nous c’est un marché à maturité mais il y a des tas de pays dans lesquels ça se développe si on pense à l’Afrique, le Moyen-Orient, l’Amérique du Sud. L’Europe offre une vision un peu tronquée. Si on regarde uniquement l’Europe, on se dit « L’automobile c’est un business du passé, c’est quelque chose qui va s’arrêter », alors que pas du tout. L’Europe est une partie importante pour les constructeurs mais ce n’est plus la plus importante. Les tendances chez nous, il y a des tendances qui sont très proches de nous, comme par exemple le fait que pour le moment la

demande se dirige essentiellement vers des voitures essences et beaucoup moins la diesel, et parfois à tort. Le fait que c'est la fiscalité qui influence le marché. Le client achète en fonction de ses envies bien-sûr mais aussi et surtout de la fiscalité. On voit des carburants alternatifs arriver, l'électricité, le gaz naturel, l'hydrogène (peut-être moins). Il y a beaucoup de changements en matière de sécurité, en matière légaux. Il y a les assistances à la conduite qui modifient la façon dont on va conduire. A plus long terme, le changement ou la menace principale concerne le réseau de distribution. Dans la mesure où, une voiture électrique est une voiture où il y a beaucoup moins d'entretien et donc le service après-vente est beaucoup plus faible que celui pour une voiture à moteur thermique. Or le business model est basé sur le SAV pour beaucoup de concessionnaires et donc ça, ça pose un premier problème. Le deuxième problème c'est que les voitures automatisées (voire autonomes) sont des voitures qui ne font plus d'accident. C'est une excellente nouvelle évidemment, mais ça pose un problème pour toutes les carrosseries. C'est une autre partie du business model d'un concessionnaire qui va d'une part perdre en importance et alors si on ajoute à ça le fait qu'on pourrait dans nos pays remplacer les voitures qui sont la propriété d'une personne par une voiture que cette personne va partager avec d'autres, et comme on sait qu'une voiture partagée remplace entre 7 et 12 voitures, et qu'une partie de la population optera pour ce système-là, on peut imaginer qu'on va vendre moins de voitures, ce qui est un troisième problème pour le concessionnaire. Et donc ce sont les trois grandes menaces qui pèsent sur le réseau de concessionnaire et qui vont les forcer à s'adapter. Notre rôle en tant que gestionnaire du réseau c'est de pousser le réseau dans cette mutation, de le pousser à s'adapter, à aller vers d'autres business. Il y a une autre raison aussi, il suffit de regarder au moment du salon de l'auto en Janvier les promotions absolument hallucinantes qui se font pour se rendre compte qu'on ne gagne plus sa vie sur des voitures neuves et que donc il y a une nécessité absolue pour les importateurs, les distributeurs et les concessionnaires de créer des économies d'échelle, des synergies. C'est pour ça qu'on est occupé depuis deux ans à une opération de regroupement du réseau. On va passer grosso modo de 300 points de ventes détenus par différentes concessionnaires à 26 concessionnaires qui détiendront un certain nombre de points de vente bien sûr de façon à garder la proximité (car le client belge veut un concessionnaire près de chez lui) mais par contre ce sera détenu dans une structure plus grosse qui va permettre de pouvoir faire des économies d'échelle. C'est indispensable pour la survie du réseau. C'est quelque chose qui est en route maintenant et que d'autres marques font également car on est tous dans la même situation. Une véritable concentration (au niveau économique et financier) qui va permettre de dégager un peu de marges pour investir dans les projets du futur puisqu'on n'aura plus beaucoup de mécaniciens pour réparer les soupapes, ... on va peut-être avoir plutôt un service de recharge électrique, il y a un hub mobilité multimodale chez le concessionnaire, par exemple. Ça c'est une mutation du futur très importante.

Iris Ryckaert : Qu'est-ce que vous faites pour pouvoir rester au courant des dernières tendances, des derniers changements dans le secteur ?

Jean-Marc Ponteville : Il y a plusieurs choses. La première chose, il faut bien préciser dans quelle pièce on joue. Ce ne sont pas les constructeurs qui font le marché, ce sont les marchés qui font les constructeurs. Il est faux de croire que le constructeur lance un truc et que du coup le marché prend, ce serait beaucoup trop facile. Ce qu'il se passe c'est que le marché évolue et les constructeurs autant qu'ils sont essaient de détecter, de percevoir cette évolution du marché et de pouvoir s'y adapter le plus possible. Je vais prendre un exemple. On parle des voitures électriques, et effectivement les voitures électriques ont un succès qui est marginal mais c'est parce qu'il y a une demande, mais en 1996, on avait une golf électrique à la gamme, et on en a vendu *une*. C'était trop tôt, ce n'était pas adapté, il n'y avait pas de demande et donc ça ne marche pas. Si le marché ne prend pas, vous pouvez avoir le produit que vous voulez, ça ne marchera pas. Et donc effectivement, c'est au constructeur avec l'aide de ses importateurs et avec l'aide de ses concessionnaires d'essayer de détecter ce qui va être intéressant pour les acheteurs. Il y a plusieurs choses importantes. On sait qu'un acheteur est drivé par entre autres la fiscalité, c'est assez simple de savoir comment évolue la fiscalité dans certains pays. En Belgique par contre, rien n'est harmonisé car il y a même des fiscalités régionales. Il faut donc pratiquement faire des voitures fiscales en fonction de chaque région ce qui est évidemment un non-sens. On sait bien sur base de la fiscalité les modèles qui vont marcher, et les modèles qui ne vont pas marcher. Après ça il y a des phénomènes de mode, je pense aux SUV maintenant, il faut ça sur le marché. Le monovolume comme le Touran ça, c'est passé de mode, c'était le truc qu'il fallait avoir avant. Maintenant, les gens qui achetaient ça, passe quasiment à des SUVs. Je schématise bien sûr. On l'observe car les concurrents qui se sont risqués là-dedans au début ont du succès, et donc les autres constructeurs regardent ça et peuvent s'adapter et faire aussi une proposition. Il y en a qui prennent des risques, il y en a qui se lancent. C'est l'observation du marché qui permet de voir à gauche à droite ce qui a du succès, quelle peut être la demande, les constructeurs font des panels, on invite les clients à réfléchir à ça. Le rôle des concepts car est celui-là aussi, de montrer dans un salon une idée d'un design et de voir si le public réagit plus ou moins bien. Il y a d'autres sources d'information, il y a des trends setters, il y a l'influence des autres pays, il y a toute une série de chose qui permet de détecter ça. Pour faire un parallèle avec le marché des habitations, on sait maintenant qu'étant donné l'évolution des familles de notre pays et le morcellement de ce paysage, la décomposition / recomposition de la cellule familiale fait qu'on a besoin de plus de logements plus petits, et moins de logements plus grands. Et donc ça c'est une évolution importante pour les architectes. Cet exercice là c'est fait par les services marketing des différents constructeurs. On essaie d'y répondre, avec plus ou moins une bonne heure. Parfois on lance un truc et ça marche, parfois on lance un truc et ça ne marche pas mais c'est ça l'équilibre qu'il faut trouver entre l'offre et la demande. A côté de ça évidemment il y a des phénomènes de mode, il y a des phénomènes particuliers comme des clients qui nous demandent des voitures hautes car il y a des casse-vitesses partout, la multiplication des loisirs qui fait qu'on a plus besoin d'un break que d'une autre voiture, etc. Ça montre que c'est nécessaire d'avoir une oreille attentive sur les différents marchés, et de voir ce qui pourrait

être porteur. En termes de motorisation par exemple, on parle de gaz naturel. Le gaz naturel c'est quelque chose qui existe depuis longtemps, c'est fiable, c'est prouvé, il y a des pays dans lesquels il y en a plein et chez nous ça ne fait que commencer... prendra ou prendra pas ? Difficile à dire... alors on dit on va se risquer avec une offre, donc on importe une série de voitures et on constate que ça marche pour certaines voitures et que ça ne marche pas pour d'autres. Par exemple, dans le cadre du gaz naturel on voit que ça marche chez les fleet, mais ça marche moins chez les particuliers. La raison c'est que le fleet manager lui il sait compter, il sait que le coût au kilomètre qu'il peut calculer très précisément est moins élevé avec le gaz naturel mais le particulier ne connaît pas le coût de sa voiture : il sait combien il l'a acheté et deux mois après il a oublié le prix, puis après il sait combien il met dans son réservoir mais il ignore complètement le prix au kilomètre et donc on ne sait pas le convaincre. Beaucoup de gens pensent que le CnG est du LpG alors que ce sont deux produits totalement différents. Toutes des croyances, et ça c'est purement la psychologie.

Iris Ryckaert : Par rapport aux modèles partagés, la « mobility-as-a-service » qui émerge, comment faites-vous pour observer ce qui se passe pour savoir ce que vous devez éventuellement lancer pour ne pas rater un virage ?

Jean-Marc Ponteville : Ces business models sont une opportunité. Pour deux raisons. Tout le monde ne va pas passer à la mobilité partagée, on en est convaincus. Et d'autre part, c'est une évolution du marché, à nous d'être présent dans ce marché. C'est un peu la même chose de dire « Voilà, on a besoin d'un marché de pick-up ou de fourgonnette, si on en n'a pas, on le fait ». La mobilité partagée c'est une demande, je ne suis pas certain que ce soit une demande des clients par plaisir, je pense que c'est par contrainte, parce que c'est trop cher de se garer, c'est trop cher de garer sa voiture, je prends des PV quand je suis en ville, je ne peux plus rouler en ville, etc. etc. Peu importe, il y a une demande pour ce genre de système, et cette demande existe il y a déjà eu des initiatives d'autres marques sur le marché et nous très concrètement on a lancé la nôtre, Poppi à Anvers. Et, on va voir. Ici, on est en mode start-up. D'Ieteren a créé une start-up qui s'appelle Lab Box, et Lab Box a investi dans une initiative qui s'appelle Poppi. Et donc, on va observer ce qui se passe, on est là pour apprendre et force est de constater qu'après deux mois d'activité, on est en termes de nombre d'affiliés à l'objectif de l'année. Donc, la demande est manifestement là. Après, la difficulté est de faire de ça un business model rentable. On va voir comment on peut se positionner sur ce marché-là. Ou bien on peut se dire ce sont des gens qui remplacent leur voiture par une voiture partagée, donc c'est clair qu'on vend de moins de voiture. Ou bien, on amène à la voiture des gens qui faisaient sans voiture auparavant. Je ne crois pas qu'il y ait de statistiques très précises. Mais cette mobilité individuelle automobile évolue de cette manière-là et là on est dedans. Après, on verra si on continue, continue pas. Ce projet est clairement une réponse à une demande du marché. Après ça, on n'était pas les premiers, mais ce n'était pas le but. On va voir comment évolue cette demande, on a attendu le temps qu'on trouvait avant de lancer cette initiative et on vient avec quelque chose de nouveau parce qu'on vient avec des voitures qui sont électriques, ou au gaz naturel, ce qui est aussi un challenge. Car personne ne connaît la

voiture électrique, ou très peu de monde. On voit qu'on peut faire la mobilité partagée avec des voitures qui sont un peu moins mauvaises pour l'environnement. On va voir comment ça évolue, et évaluera dans 2-3 ans et après on verra éventuellement si on s'étend dans d'autres villes. Le projet là derrière, il n'y a pas uniquement la mise à disposition de voiture, il y a également la mise à disposition de scooters et de vélo, et d'ajouter à ça la possibilité d'aller dans les transports en commun avec une carte. Le principe est d'avoir un moyen de paiement et d'avoir une panoplie de services de mobilité. C'est la mobility-as-a-service. A terme, il faudra que les concessionnaires jouent un rôle là-dedans parce que c'est une initiative de l'importateur mais après il faudra que ça se répande plus largement et qu'on puisse trouver une formule de mobilité ou de hub de télétravail. Il se pourrait si on rêve un peu que l'atelier, on le vide et on mette des bureaux pour que les gens puissent venir télétravailler en attendant qu'on recharge la voiture ou qu'il y ait moins de trafic. C'est vers ça qu'on évolue.

Iris Ryckaert : Selon-vous quels sont les acteurs à craindre, en tant qu'importateur et en tant que constructeur ?

Jean-Marc Ponteville : Il y a une concurrence effrénée dans l'automobile, car il y a beaucoup d'acteurs. Il y a véritablement une pression sur les prix qui est maximum, tant mieux pour les acheteurs. Je crois que c'est quelque chose qui va évoluer mais on voit dans le même temps que les constructeurs créent des synergies, des fusions, des reprises. Il y a quelques jours on a vu dernièrement ici en Europe. Et je crois que c'est indispensable pour baisser les prix, pour créer des synergies. Il y a déjà une concurrence qui est je crois à son maximum maintenant. Les constructeurs vivent avec ça depuis longtemps. La concurrence peut peut-être venir un peu des transports en commun, du train et de l'avion mais la concurrence en fait est biaisée par la facilité qu'il y aura ou non à utiliser une automobile. Si chaque ville commence à faire son propre règlement, alors il y a un moment donné où ça va devenir compliqué. Si on fait comme à Bruxelles où on essaie de dégoûter l'automobiliste de rouler à Bruxelles en enlevant des places de parking etc., il est certain que les gens vont se dire que ce n'est plus le bon produit à utiliser pour se déplacer. Donc, c'est une concurrence extérieure mais les gens réagissent aussi à ça « je ne veux plus travailler à Bruxelles » et donc les entreprises déménagent aussi. On reporte le problème ailleurs. C'est assez complexe. Si on peut plus aller en vacances en voiture, l'industrie touristique locale va se plaindre de ne plus avoir de clients. Ce que je vois plus comme concurrence à terme, c'est la vidéoconférence. Elle rend le déplacement inutile. Ça ne coûte rien du tout. Et il y a une question de temps aussi. Il y a bien sûr le prix des carburants qui influence tout le secteur. Et tous les éléments qui sont soit internes ou externes et parfois on se dit que ça n'a pas grand-chose à voir mais ça joue quand même. Je crois que l'automobile est tellement un objet de société qu'il y a infinité de choses qui peuvent avoir une influence sur l'automobile et qui peut venir concurrencer plus ou moins, ou d'avoir une influence sur l'utilisation. Si on voit l'avenir à plus long terme et si on parle de la voiture autonome, on va changer de paradigme. Maintenant, on peut dire que le transport en commun concurrence la voiture, mais quand on aura la voiture autonome ce sera l'automobile qui concurrencera les transports en commun car chacun disposera de son

transport en commun individuel. On peut se poser la question de si c'est pertinent de faire un RER car il y aura peut-être d'ici là des voitures électriques et autonomes, qui ne feront plus d'accident, qui seront un moyen de transport individuel (ce que tout le monde veut, on le préfère). A partir du moment où il y a ça, y a-t'il encore une raison d'avoir un transport public ? Oui les transports en commun sont concurrents maintenant mais ce ne sera peut-être plus le cas. On retient donc que la voiture autonome pourrait faire basculer les choses vers un nouveau paradigme.

Iris Ryckaert : en termes de start-ups ou de géants comme Google, Apple, est-ce que vous voyez aussi des concurrents de ce côté-là ?

Jean-Marc Ponteville : Oui et non. Ça dépend concurrent en quoi. Google et Apple sont concurrents par exemple au niveau des systèmes GPS, ça oui. Car ils ont leur système GPS. Certains constructeurs, dont nous faisons partie, ont leur système GPS. Et effectivement, on peut penser qu'avec la puissance qu'ils ont, ils seront plus forts à ce niveau-là. La réponse c'est d'intégrer Google et Apple dans les voitures. Maintenant, vous avez même plus besoin d'un GPS ou d'une radio dans votre voiture, du moment que vous avez un USB pour brancher votre téléphone. Est-ce qu'on craint que Google fabrique une voiture ? Honnêtement non. L'idée c'est qu'ils ne vont probablement pas le faire. Pourquoi ? Car c'est un business model qui n'est pratiquement plus intéressant. On ne gagne pas assez sa vie avec ça. Et d'autre part, si vous n'avez pas une énorme puissance de fabrication, vous ne parvenez à rien. C'est la même raison pour laquelle il n'y a pas d'autre moteur de recherche que Google ou Explorer. Il suffit de voir Tesla. Tesla fait des voitures extraordinaires. Ils ont un modèle qui est totalement disruptif. Ils arrivent à des performances qui ont bousculé tout le secteur. Ils ont un succès indéniable. Tout est fantastique sauf que, ce n'est pas rentable. Ça illustre toute la difficulté qu'il y a de faire un truc sympa que tout le monde veut et la durabilité du business model. Ce n'est pas durable. C'est là que des grandes entités comme Google dans leur domaine, comme les constructeurs dans leur domaine ont cette capacité de passer à l'étape industrielle d'une idée sympa, de la mettre à un coût tel qu'il soit accepté par le marché. Les constructeurs ont encore vraiment un rôle, et leur force d'industrialiser des projets par des usines, par des process, par le fait de pouvoir fabriquer partout dans le monde, ça reste un des énormes atouts des constructeurs.

Iris Ryckaert : donc aujourd'hui, Volkswagen ne craint pas Google, et ne craint pas non plus Tesla ?

Jean-Marc Ponteville : ne les craint pas en tant que concurrent de la fabrication d'automobile, non. En tant que concurrent pour les systèmes embarqués, pour la télématique, la voiture connectée, ça oui. C'est clair. Un groupe comme Volkswagen ne va jamais faire du Google et un groupe comme Google ne va jamais faire du Volkswagen. Encore une fois on peut se tromper mais je pense que chacun dans son domaine a quand même des atouts tel qu'on va plutôt aller vers de la collaboration plutôt qu'en concurrence. Après, y'a la concurrence des datas. C'est clair, c'est un autre débat. Là effectivement il y a une vraie concurrence. Quand vous êtes dans une voiture avec un smartphone, c'est Google qui sait ce que vous faites et où

vous êtes, et pas le constructeur de la voiture, qui voudrait bien aussi le savoir, c'est tout à fait clair. C'est essentiel. On entend l'actualité avec Facebook maintenant, on sait la valeur des data, c'est l'or noir de l'ère connectée, de l'ère numérique. Et donc il est indispensable pour tout producteur de quelque chose de pouvoir collecter des data sur ses clients. Il y aura une concurrence très serrée entre les différents fournisseurs. Mais bon, les constructeurs vont répondre à ça aussi, il y aura pas mal d'évolution dans le domaine. Les voitures récentes sont pratiquement toujours connectées, et ça va être de plus en plus le cas. Ce sera quasiment indispensable si on veut assurer une assistance correcte. Mais ce sera aussi indispensable si on veut optimiser un service après-vente. Mais, avec pas mal de concurrence de grands acteurs.

Iris Ryckaert : quelles sont les stratégies que Volkswagen met en place pour résister à ces nouveaux business models et ces nouveaux acteurs du secteur automobile ?

Jean-Marc Ponteville : chez Volkswagen ça s'appelle MOIA. Il y a aussi pas mal d'initiatives qui vont dans différentes directions. L'idée c'est de pas être simplement des fournisseurs d'automobile mais des fournisseurs de kilomètre. Et donc, nous allons vendre des kilomètres plutôt que des voitures, peut-être quelques soit le moyen. L'idée c'est ça, de vendre de la multimodalité et de s'intégrer dans un espèce de système plus globale. Et là, je pense qu'on a une carte à jouer aussi, et qui passe par la connectivité d'une manière ou d'une autre, car l'idée est d'utiliser un seul support pour avoir accès à plusieurs moyens de mobilité. Je pense que d'autres constructeurs ont aussi des projets en la matière mais ici dans le groupe Volkswagen ça s'appelle MOIA, c'est très concret. D'autre part il y a à Dresde, ce qu'on appelle usine en verre, il y a aussi un vivier de start-ups qui travaillent spécifiquement sur la mobilité. L'autre ville c'est Hambourg où c'est très actif, pour essayer de voir comment on peut faciliter la mobilité pour tout le monde : on parle de personnes handicapées, accidentées, âgées et même les enfants. Ce sera super quand on pourra envoyer la voiture pour envoyer les enfants à l'école. Mais donc ça c'est de la connectivité, c'est presque plus de l'automobile. C'est un marché dans lequel on veut être présent. Ce sont des initiatives qu'on veut vendre, c'est un développement du marché comme on en parlait toute à l'heure par exemple un modèle qui plait mieux qu'un autre. Il faut évoluer vers ça. S'il y a une demande spécifique pour pouvoir utiliser les services d'une voiture sans en être propriétaire, c'est à nous d'y répondre ou pas, mais on va le faire c'est certain. L'idée est qu'on va offrir plus un service qu'un produit.

Iris Ryckaert : Ici, vous avez décidé de faire Poppi en interne. Pourquoi ce choix ?

Jean-Marc Ponteville : Il y a différentes raisons. On collabore avec des partenaires dans toute une série de domaines, qui sont peut-être des domaines qui sont moins stratégiques. Il y a des choses qu'on ne fait pas nous même car ce n'est pas notre métier et que on n'y voit pas un avenir direct. Une structure comme D'Ieteren par exemple utilise beaucoup tout ce qui est téléphone, Internet, etc. c'est externalité. L'informatique cependant, est quelque chose qui est extrêmement essentiel, ça c'est plutôt interne bien que on fasse aussi appel à des partenaires extérieurs. Il y a toute une série de ressources qu'on va chercher comme ça à l'extérieur. Ici, la mobilité partagée, c'est peut-être notre futur métier dans quelques années,

et donc ça, on veut le gérer en propre. La question pourrait être aussi : pourquoi n'attendons pas que le groupe Volkswagen vienne avec une solution ? Oui on pourrait faire ça, on vend que les produits du groupe Volkswagen, on pourrait attendre. Mais ici, je pense que ça fait partie de la plus-value d'un importateur aussi, de pouvoir être en avance, là on est clairement en avance et ça fait partie de la valeur de l'importateur. Cette expérience on l'a peut-être un peu en avance par rapport à Volkswagen, mais on l'a aussi par rapport à notre marché, qui est peut-être différent du marché des voisins que ce soit en France, en Allemagne ou aux Pays-Bas. La connaissance locale du marché est un des atouts d'un importateur. Ce sont les deux raisons pour lesquelles on le fait nous-même. C'est vraiment notre core business, on en a en tout cas l'impression.

Iris Ryckaert : Êtes donc vous en concurrence d'une certaine manière avec le groupe Volkswagen ?

Jean-Marc Ponteville : D'une certaine manière oui. Sauf que, notre intention n'est pas spécialement d'aller le vendre en Allemagne, on s'occupe de notre marché. Et on pense que si on fait une solution à la belge on sera plus performants qu'avec une solution qui serait appliquée de l'étranger. Je pense qu'on est plus performants et moins chers. Et c'est ça les raisons qui nous ont poussé à le faire. D'ailleurs le groupe Volkswagen a beaucoup d'intérêt pour ce qu'on fait. Bien sûr qu'ils sont au courant, mais je crois que c'est pour eux aussi une belle expérience. Et c'est eux qui apprennent de nous dans ce cas-là. C'est aussi une initiative qui est pas étonnante et assez traditionnelle chez D'Ieteren. D'Ieteren est une vieille maison et l'entrepreneuriat a toujours été dans l'entreprise. C'est dans l'ADN de D'Ieteren. On a lancé des tas d'initiative qui n'ont pas marché, aussi, attention. Tout ce qu'on fait ne marche pas. Mais je crois que c'est dans une logique d'actionnaire familial de pousser à ce genre de choses. Peut-être qu'il y a une partie d'ADN là-dedans.

Iris Ryckaert : Qui prend ces décisions (lancer Poppi) et quels sont les éléments déclencheurs de ces décisions ?

Jean-Marc Ponteville : Ici, il y a l'entité D'Ieteren Auto qui fait tout ce qui est mobilité. C'est une décision qui vient de là et qui a bien sûr été validée par le conseil d'administration par la présidence. Mais c'est D'Ieteren Auto qui vient avec le projet : « On pense qu'il y a un marché pour ça, on fait un plan financier, on évalue le projet on fait un pour et contre et puis on le lance ». Il y a eu pas mal de recherche avant. Lab Box a été lancé dans une phase d'incubation, de test, d'évaluation du marché, d'observation de la concurrence. Et puis à un moment donné on fait une évaluation « on se lance ou on se lance pas ». Dans ce cas-ci, on se lance dans quelque chose dont on sait que ce n'est pas rentable immédiatement, mais, il faut voir ça comme une possibilité d'apprendre, et comme un investissement sur le long terme. On a l'impression que d'y être maintenant c'est le bon moment pour pouvoir se positionner demain sur ce marché. Et dans le groupe Volkswagen c'est exactement la même démarche. Il y a un moment donné où on s'est dit « Ok, si on regarde à 10 ans, à 15 ans, que va devenir l'automobile, quelle va être la demande du marché ». Ce n'est pas une génération qui veut un produit et une autre qui veut un autre, c'est complètement croisé. Je crois que la génération

qui attend le plus la voiture autonome et partagée, ce sont les plus vieux qui ne peuvent plus conduire malheureusement pour différentes raisons. Alors qu'il y a beaucoup de jeunes qui veulent vraiment conduire. Les clients ne sont pas toujours ceux qu'on pense. Et ça c'est un challenge pour Poppi par exemple, car c'est une application sur Smartphone et donc les personnes plus âgées peuvent avoir du mal à l'utiliser. Chez Volkswagen c'est la même chose. Et puis avec la concurrence dans le secteur automobile, dès que quelqu'un fait quelque chose, les autres le font aussi pour ne pas rater le train en marche. C'est ça qui fait évoluer le marché aussi.

Iris Ryckaert : Volkswagen a-t'il fait des partenariats avec d'autres constructeurs pour travailler sur ce type de sujet ?

Jean-Marc Ponteville : Oui. Je n'ai pas d'exemple précis car on n'a pas toujours l'information. Mais si vous mettez sur la table tous les constructeurs, vous pouvez relier absolument tous les constructeurs avec des partenariats. Tout le monde est lié à tout le monde. La raison c'est que la plupart du temps, pour monter de tels projets, il faut tellement de capitaux, et ce n'est tellement pas rentable, que la seule réponse à avoir c'est de créer des synergies. Et je pense que dernièrement Mercedes et BMW se sont associés dans l'autopartage. Les constructeurs allemands se sont tous liés pour les données de navigation en rachetant la société HERE qui était le fournisseur de carte pour Nokia. C'est justement pour pouvoir une réponse à des sociétés comme Google ou Apple. Quelque part, tous les constructeurs sont liés, si ce n'est pas en direct, ce sont des sous-traitants. Les constructeurs sont des assembleurs, mais pas forcément des constructeurs.

Iris Ryckaert : Quels seraient les enjeux vraiment stratégiques pour D'Ieteren ?

Jean-Marc Ponteville : On peut imaginer que le marché traditionnel diminue et donc les sources de revenus diminuent et que cette forme de mobilité alternative (sur l'utilisation et la motorisation) est quelque chose qui va grandir, et après il faut prendre une décision : on est dedans ou pas. Et ici c'est un investissement pour être dedans. On est convaincus d'autre part que le marché traditionnel, si on vend toujours autant de voitures mais que toutes ces voitures deviennent électriques (ou une grande partie en tout cas), il va y avoir une perte très importante de revenus dans le réseau, qu'on va devoir compenser d'une manière ou d'une autre. Et donc on va devoir faire des nouveaux métiers. Et un pas vers ces nouveaux métiers, c'est justement de rentrer dans ces nouveaux marchés. Derrière ça, on n'est pas une société de financier à l'américaine, on est une société familiale et donc il y a l'idée que demain doit être mieux qu'aujourd'hui, il y a l'idée de faire hériter quelque chose au suivant. Il y a un réel souci de participer à l'amélioration de la vie des concitoyens. On veut être un acteur économique et social en Belgique, qui apporte un plus à la collectivité. C'est ça nous qui nous différencie.

Iris Ryckaert : Pouvez-vous m'expliquer un peu plus en détail ce qu'est Lab Box ?

Jean-Marc Ponteville : C'est une structure qui est en mode start-up, une structure légère avec quelques personnes qui a été créée parce qu'on a besoin d'une structure beaucoup plus

réactive qu'une entreprise avec des process qui peuvent être lourds et bien établis, mais indispensables. On a besoin de cette structure pour pouvoir être une locomotive de la réflexion chez D'Ieteren, c'est une structure qui fonctionne différemment, qui n'est pas dans les mêmes locaux non plus, avec des gens qui ont d'autres idées et points de vue sur l'automobile, et qui doit être l'aiguillon de la grosse maison pour pousser la grande maison à évoluer dans un sens ou l'autre. Il faut vraiment mettre les gens dans les conditions pour qu'ils puissent jouer leur rôle. La start-up est la structure idéale pour pouvoir faire ça. Le lancement de Poppi exige aussi une réactivité et une créativité qui est incompatible avec la structure de D'Ieteren. Il faut aller plus vite et de façon plus souple. On leur donne un budget et ensuite ils ont carte blanche : « soyons disruptifs, soyons surprenants, venons avec des nouvelles idées ». C'est le même schéma pour MOIA chez Volkswagen. Chez Lab Box, on a plusieurs types de profile. Il y a quelqu'un qui travaillait chez D'Ieteren depuis un petit temps et qui avait de l'intérêt pour ce type de projet, il était co-auteur de l'idée (il y avait un groupe de réflexion chez D'Ieteren), il y a des gens qui ont été engagés chez D'Ieteren et qui ensuite ont été dans l'équipe de Lab Box et aussi des gens de l'extérieur. Il faut un équilibre, il faut rêver mais il faut aussi remettre les pieds sur terre. Il y a 4-5 personnes fixes et ensuite quelques freelances. Mais il faut distinguer Lab Box et Poppi. Poppi est une initiative distincte qui a été lancé sur le sujet spécifique de l'auto-partage. L'investissement vient de D'Ieteren mais Poppi est une structure qui est indépendante. Chez Poppi il y a toute une série de personne qui travaille, il y a les fondateurs, mais il y a aussi tout le service qui est derrière, des gens qui vont chercher les voitures, les nettoyer, etc. Donc, D'Ieteren crée Lab Box et ensuite Lab Box lance Poppi. Peut-être qu'on va multiplier les structures, on ne sait pas encore. On va aller dans le « deux roues » aussi. L'automobile n'est certainement pas morte, en termes d'objet. Il y a l'ajout d'un business model mais pas qui va tout remplacer, en tout cas pas à court terme. C'est comme le diesel, il ne va pas disparaître. Pour l'auto-partage, il faut garder en tête que pour le moment, c'est un business model dans lequel personne ne gagne de l'argent.

3. Appendix 3: Interview with Christophe Weerts – BMW Group Belux

- Date: April 11th, 2018
- Company: BMW Group Belux
- Function: Corporate Communication Manager
- Phone number: +32 476 33 98 07

Iris Ryckaert : Pouvez-vous vous présenter et parler de votre fonction ?

Christophe Weerts : Je m'appelle Christophe Weerts, je suis porte-parole de BMW Group, le titre officiel étant Corporate Communication Manager. Je couvre les marques BMW, Mini et BMW Mootoraat (nous faisons également des motos chez BMW). Je couvre toute la communication au niveau corporate, je suis porte-parole, relations publiques, presse, communication interne, etc.

Iris Ryckaert : Selon vous, quelles sont les grandes tendances qui façonnent l'industrie aujourd'hui ?

Christophe Weerts : Clairement, ce vers quoi nous nous dirigeons, c'est un modèle qui est beaucoup plus digitalisé, beaucoup plus électrifié que ce que nous connaissons. Cela étant, il faut avoir à l'esprit que cette évolution est progressive et notamment en ce qui concerne l'électrification, cela va prendre encore de nombreuses années, pour différentes raisons. D'une part, il faut qu'il y ait une infrastructure pour accueillir les voitures électriques. Il faut produire l'électricité, et la distribuer. Nous (BMW) sommes prêts, nos voitures électriques circulent déjà, ce n'est pas un problème. La digitalisation d'autre part va mener vers des voitures autonomes, là également, il ne faut pas imaginer qu'en 2022 on va voir des voitures autonomes qui roulent sur les routes européennes ou ailleurs, cela va prendre du temps également. Il va falloir modéliser tout ça, adapter la législation, et puis il va falloir mettre les véhicules sur la route. Les voitures existent, depuis 2009 on a des voitures qui roulent toutes seules donc ce n'est pas quelque chose que l'on ne maîtrise pas, ce n'est pas une surprise pour nous. Les voitures électriques, on en fait depuis 1972, ce n'est pas quelque chose de nouveau. Mais il faut que la société s'adapte également. Les constructeurs sont prêts, encore faut-il que les infrastructures le soient.

Iris Ryckaert : Par rapport à cela, quelles seraient selon vous les menaces, voire les opportunités pour BMW aujourd'hui ?

Christophe Weerts : Pour nous, on voit surtout des opportunités. Les menaces c'est la législation qui arrive parfois trop vite et qui ne laisse pas le temps de pouvoir s'adapter. Les opportunités, nous, nous déclinons un acronyme qui s'appelle ACES, qui correspond à « Autonomous », « Connected », « Electrified » et « Shared ». C'est notre vision de l'avenir automobile. Nous avons déjà développé beaucoup d'axes dans la matière. L'autonomie, on est en train de tester des voitures. Depuis 2009, on a déjà des autos qui roulent toute seule, avec quelqu'un à bord mais sans devoir commander la voiture. La connectivité, nous sommes

pionnier en la matière. Nous avons introduit notamment le label d'urgence dans tous nos véhicules de manière standard. Nos voitures sont reliées (et nous étions les premiers à le faire) notamment avec les iPhones, depuis très longtemps. Nos voitures peuvent être contrôlées de l'extérieur par son téléphone. L'électrification, on a eu notre première électrique en 1972, on a été le premier constructeur à développer une voiture pour l'utilisation en ville, à l'électrique en 2013. Là, on est numéro 1 mondial en termes d'électrification qui contient à la fois tout ce qui est 100% électrique, et plug-in hybride (hybride rechargeable). Et pour ce qui concerne « shared », donc la partie partage de voiture, nous avons lancé en 2011 la société DriveNow qui est active à Bruxelles depuis déjà 2016 également. BMW n'est pas trop inquiet quant à son avenir. Nous avons une vision sur le long-terme qui nous permet de répondre aux évolutions de la société.

Iris Ryckaert : Comment BMW fait-il pour justement rester au courant de toutes ces dernières tendances, de ce qu'éventuellement des concurrents font, pour justement ne pas manquer le tournant ?

Christophe Weerts : On fait exactement comme tout le monde, on précède. La meilleure façon d'envisager l'avenir, c'est de le précéder, et donc c'est de le dessiner soi-même. Et donc nous avons la chance d'avoir une entreprise qui compte à peu près 120 000 personnes à travers le monde. Nous avons un centre de R&D qui compte environ 10 ou 15 000 ingénieurs, dont une partie passe son temps à regarder les tendances du futur et à imaginer ce que pourrait être le futur. Nous le précédons, le futur. Ce n'est pas une surprise pour nous. Nous passons notre temps à évoluer et à faire évoluer nos produits. Il faut savoir qu'avant qu'une voiture sur le marché, il y a eu à peu près 5 ans d'étude au préalable. Donc le futur pour nous a toujours été quelque chose qui a été envisagé. Nous avons des ingénieurs partout, qui regardent à travers le monde : nous en avons bien évidemment à Munich, mais aussi en Chine, aux États-Unis, de façon à regarder les différentes mentalités. On ne vit pas de la même façon d'un continent à l'autre. Nous étudions les besoins et on essaie d'être prêt au moment où, encore une fois, la législation sera prête.

On regarde bien entendu ce que les concurrents font, mais encore une fois, on voit ce que font les concurrents, cinq ans trop tard. On ne peut pas attendre de regarder les concurrents. Mais on sait ce qui se passe, on voit qu'il y a d'autres acteurs... Google qui parle de faire des petites voitures autonomes, jusqu'à présent on n'a encore rien vu, ils en parlent depuis des années. Si on doit attendre de voir ce que fait la concurrence, on est perdus. On doit avancer de notre côté.

Iris Ryckaert : Justement en parlant de concurrence, quels sont selon vous les acteurs à craindre aujourd'hui, et pourquoi ?

Christophe Weerts : Il y a effectivement des nouveaux acteurs. C'est déjà tout ce qui est téléphonie mobile, ce qui est Amazon, cela peut être un concurrent. Non pas pour faire des autos, mais pour les vendre éventuellement. On pourrait imaginer qu'un jour les gens restent chez eux et achètent leurs voitures par internet via Amazon. Nous en tenons compte et nous

avons la possibilité de vendre des voitures par Internet également. Ce sont ces gens-là qui sont des nouveaux acteurs. Alors, on parle beaucoup d'une marque Américaine qui fait des voitures électriques (Tesla), c'est très bien, et nous leur souhaitons tout le meilleur et ils apportent du sang neuf dans l'industrie automobile, après ce sont des gens qui font 60 – 70 000 voitures par an, nous faisons 2 400 000 voitures par an. Ça peut aller très vite, ça peut évoluer très fort. Mais on se rend compte que produire des autos, c'est quelque chose que tout le monde ne peut pas faire. Je parlais des Google Car, peut-être que ça va arriver, pour le moment il n'y en a toujours pas. Donc oui, on surveille ce qui pourrait arriver sur le marché, mais je pense qu'il y a un savoir-faire pour mettre 4 roues (ou 2 roues). Car oui, nous faisons aussi des motos. Et la moto est certainement une réponse à la mobilité. Personne ne les évoque jamais. On parle de tous les autres transports, on critique la voiture mais personne ne parle de moto. Mais la moto est une solution merveilleuse, on passe les files, on se parque partout, on se déplace rapidement.

Les concurrents potentiels, si on regarde sur du très très long-terme, c'est la téléportation, où les gens n'auront plus besoin de voiture. Soyons clair, quoi qu'on dise, l'automobile a encore un très long avenir, différent de ce qu'il est aujourd'hui, c'est certainement la révolution la plus importante qu'on ait connu dans l'histoire de l'humanité, c'est l'automobile. Les gens se déplacent seuls, quand ils veulent, là où ils veulent, quand ils veulent, à l'abris. Quoi qu'on en dise, en sécurité. Et je pense qu'on en est pas encore à l'époque où les gens veulent laisser tomber l'automobile. Elle évolue, c'est clair. Mais si on regarde l'évolution technologique, environnementale de l'automobile, ça nous rêve quant à l'évolution des autres secteurs. Si l'aviation, si la navigation, si le résidentiel avec le chauffage, si l'industrie avait évolué à la même vitesse que l'automobile, qui est critiquée en permanence, je pense que nous n'aurions pas les problèmes de pollution que nous connaissons aujourd'hui. Si on parle toujours de la pollution automobile, je suis assez étonné de n'entendre personne évoquer les problèmes de pollutions liés aux résidentiels. Certes il y a de plus en plus de double vitrage dans les maisons, mais ce n'est pas une obligation. Si tout le monde avait du double vitrage, je pense qu'on économiserait un paquet de mazout qui est tellement critiqué dans l'autoroute. Même chose pour la navigation. Les bateaux remplacent énormément de camions, c'est une excellente chose. Les normes de pollution des bateaux sont équivalentes à : un bateau équivaut à 500 000 voitures. Je pense qu'on dépasse avec les bateaux une dizaine de fois la pollution émise par l'industrie automobile. Oui l'automobile a toujours un avenir, mais il sera certainement différent. La voiture a énormément évolué depuis sa création à la fin du XIXe siècle.

Iris Ryckaert : Pouvez-vous me décrire les stratégies que BMW a mis en place pour résister à ces nouveaux business models, ces nouvelles technologies et ces nouveaux acteurs ?

Christophe Weerts : Je fais référence une fois de plus à notre stratégie que nous appelons stratégie Number One Next. Nous en avons déjà une en 2003, une autre en 2016 à l'occasion des 100 ans de BMW. Nous n'avons pas regardé dans le rétroviseur, nous avons regardé

devant nous. C'est pour ça que nous l'appelons *Stratégie Number One Next*. Car nous regardons pour les 100 prochaines années. Ce qui veut dire que nous avons la volonté d'être toujours présent, d'être une société à succès dans 100 ans. Et pour y arriver nous développons notamment un axe basé sur ACES. C'est ainsi que nous avons une flotte de 40 voitures qui flotte actuellement en Europe de façon autonome (avec des ingénieurs à bord, ce sont des voitures de niveau 3), de façon à tester et être prêt à mettre ces voitures en circulation dès que les infrastructures et la législation le permettra. En matière de connectivité, nous offrons déjà à bord de nos voitures la possibilité de bénéficier de tas d'applications (Deezer, Spotify), de pouvoir contrôler sa voiture depuis son smartphone, ouvrir les portes, fermer les portes, à 20 000 km de distance, il sera possible de pouvoir piloter la voiture de l'étranger. L'électrification, nous avons annoncé que d'ici 2025, nous allons sortir 25 nouveaux modèles électrifiés, ce qui signifie des modèles qui pour 12 d'entre eux seront 100% électriques, les 13 autres seront des hybrides rechargeables. En ce qui concerne toute la partie partage de voiture, outre ParkNow, ReachNow, DriveNow, nous avons annoncé que nous allons créer une joint venture, avec un concurrent, Daimler, qui a également mis dans cette JV leur société de partages, de services à la mobilité, de façon à développer, de façon plus importante encore, les services conjoints de BMW et Daimler en matière de partage.

Iris Ryckaert : Pouvez-vous expliquer un peu plus en détail en quoi consistera cette joint venture ?

Christophe Weerts : Elle fera en sorte que nous mettions en commun nos axes de développement de partage de voitures, d'autres véhicules (on peut envisager les motos). En ce qui concerne BMW, nous avons créé en 2011 une société qui s'appelle DriveNow, qui est une société de partage de voiture en free-floating (cela signifie qu'on peut prendre et laisser les voitures n'importe où dans la ville). Ce n'est pas avec des stations, qui à notre sens, posent problème pour l'utilisateur qui va chaque fois devoir revenir au point A. Nous pensons que c'est une vraie solution pour la mobilité dans les grandes villes. Nous travaillons aussi en partage avec les sociétés de transport en commun. Ça permet d'avoir tous les avantages liés à la connectivité aussi, puisque ce sont des voitures premium, et électrique. A Copenhague notamment, nous n'avons que des voitures électriques. Ce sont des offres qui maintenant disponibles en Europe, nous couvrons 13 villes, dont Bruxelles, et nous avons de plus en plus d'utilisateurs. Je pense que nous avons 700 000 utilisateurs de DriveNow en Europe. Il y a une vraie demande. Ça évite aussi aux gens de tourner des heures pour trouver une place de parking. Cela réduit donc aussi les émissions. Les voitures roulent un maximum de temps et ne sont pas bloquées à une place de parking. On constate qu'il y a de plus en plus d'acteurs sur ce domaine-là. Nous avons d'autres formules en termes de mobilité. Aux États-Unis, notamment ReachNow, qui offre les mêmes avantages que DriveNow mais qui offre également la possibilité d'utiliser la voiture pour plus longtemps. En général, DriveNow c'est pour faire quelques kilomètres. Avec ReachNow, on peut garder la voiture plusieurs jours. Cela permet aussi d'utiliser un chauffeur, de choisir le type de voiture. Nous avons également des services qui s'appellent ParkNow, qui permettent grâce aux applications, de savoir où il y

a de la place dans la rue. Vous pouvez réserver des places de parking dans des parking privés. Possibilité aussi aux États-Unis d'utiliser le garage particulier de personnes qui n'y sont pas à l'heure où vous allez arriver. De façon à donner encore plus d'ampleur à ce mouvement, nous avons décidé de créer une co-entreprise avec Daimler qui amène sa société Car2Go, qui apporte des sociétés de Taxi qu'ils ont créé à Paris et au France de manière générale, de façon que les gens soient DriveNow ou Car2Go puissent utiliser l'un ou l'autre et avoir un réseau plus important.

Iris Ryckaert : Développez-vous tout en interne ou racheter vous des start-ups ?

Christophe Weerts : Nous avons créé un fond et nous avons lancé une société e-ventures, qui a un budget de 400 millions pour pouvoir investiguer et racheter des start-ups. En ce qui concerne ParkNow, nous avons racheter une société en Europe d'abord et puis aux Etats-Unis qui s'appelle Park Mobile, qui a développé cette application-là. Donc oui, nous ne pouvons pas tout faire nous-même. Mais grâce aux moyens que nous avons, nous pouvons donner plus d'ampleur et de développement à des jeunes sociétés qui ont des idées en matière de mobilité, quel que soit le type de mobilité d'ailleurs.

Iris Ryckaert : Quels sont les challenges par rapport à ces stratégies, par exemple de faire une JV, ou de racheter des start-ups, versus le faire en internet ?

Christophe Weerts : Comme je vous disais, l'avantage c'est d'avoir des gens de l'extérieur, qui ont une autre façon de penser, que nous avons dans une entreprise traditionnelle. Ils n'ont pas à la création les barrières que nous avons (hiérarchie), et surtout qui met du temps pour le faire en place. Le but c'est d'être à l'écoute de ce qui peut se faire en dehors des poncifs d'une grande entreprise.

Iris Ryckaert : Pouvez-vous m'expliquer le rachat de Nokia HERE ?

Christophe Weerts : Nokia HERE, c'était une filiale de Nokia, qui a été rachetée il y a 4 ans je pense, par trois constructeurs : BMW, Daimler et VW. HERE est une société de cartographie, de mapping, qui nous permet de développer notamment les voitures autonomes, de développer les applications de connectivité pour les voitures, de façon à avoir une cartographie la plus à jour possible, la plus précise possible et d'envoyer directement des informations en fonction du lieu où les événements viennent de se dérouler. Et donc c'est essentiel pour nous de maîtriser ça et de ne pas dépendre d'une société extérieure qui pourrait nous donner ou ne pas nous donner les informations. Nous devons pouvoir compter sur un système de navigation interactif. Les voitures sont équipées de sonars, les voitures vont se parler. Tout cela va arriver à un back-end, qui sera HERE et qui va avoir les informations : « attention, sur la route entre LLN et le boulevard de Waterloo, il y a un embarras de circulation parce qu'il y a eu un accident, parce qu'il y a du brouillard, etc. ». Nous allons ensuite envoyer cette information à toutes les voitures qui se trouvent dans ce secteur là et pas à toutes les voitures partout, et ça n'a pas de sens. Le but est de pouvoir maîtriser la technologie de cartographie et de l'information aux usagers de la route avec d'autres marques. Nous avons déjà 1 million et demi de voitures qui profitent de cela.

Iris Ryckaert : En clair, vous avez décidé de faire un partenariat avec des concurrents direct ?

Christophe Weerts : Mais la mobilité, ce n'est pas de la concurrence. On sera toujours concurrents de toute façon. On fait une JV avec Daimler pour la mobilité, mais ça ne nous empêchera pas de nous battre pour vendre plus de voitures que le voisin. Mais ce sont des services communs, donc il y a tout intérêt à les partager. Ça ne sert à rien de garder ça pour toi. On sera quand même dans les embouteillages, donc si on a une information et qu'on ne la partage pas, plus on est à avoir l'information, au mieux c'est pour les embouteillages, et plus nos utilisateurs de véhicules seront contents sur la route.

Iris Ryckaert : BMW a l'air assez mature par rapport à l'évolution du secteur automobile. Selon-vous quelles en sont les raisons ?

Christophe Weerts : Le programme que nous avons, c'est un programme qui a été créé il y a longtemps et tout le monde est très bon, il faut en être conscient. C'est un inconvénient mais c'est un avantage. Par rapport à un groupe comme Volkswagen, on est une petite société. On fait 2,5 millions de voiture, le groupe VW en fait 10-12 millions de voitures, ce qui fait que la société est encore beaucoup plus grande que chez nous et est scindée (VW, Audi, Porsche, Skoda, etc.). Nous, nous avons BMW, Mini, Rolls Royce et BMW Motoraat. Et c'est ça aussi que je vous disais, la mobilité on l'envisage sur deux et sur quatre roues. On envisage d'autres façons puisqu'on a nos services de voiture partagées, où on n'a pas été les premiers car Daimler l'a été, mais on est avant le groupe VW par exemple en la matière. Pour ce qui est d'avoir réduit les émissions de nos voitures, on a été les premiers dans le segment premium à réduire les émissions, sans réduire la performance de la voiture. Pour nos clients, la puissance de la voiture est importante. Soyons clairs, l'intérêt environnemental du citoyen, il est nul (à part quelques-uns). C'est pour ça qu'il faut des primes, sinon les gens n'achètent pas de voitures électriques. Les constructeurs, on ne peut pas les taxer d'être des grands méchants, ils font les produits qu'on leur demande. On ne peut pas forcer les gens à les acheter. Ces produits ont un coût. Il faut être conscient du fait qu'on n'est pas des abs, on a des actionnaires qui demandent aussi à avoir un retour. Pour revenir au fait que BMW est un précurseur, on a sorti un programme BMW Efficient Dynamics en 2007 avant tout le monde. A ce moment-là, tout le monde a ouvert des grands yeux. Maintenant tout le monde est au même niveau bien entendu mais on a été les premiers. Connected Drive, on a été les premiers à pouvoir mettre des iPhones dans les voitures. On a été les premiers à faire en sorte que les gens aient le RTTI (real time trafic information). C'est clair qu'il y a des systèmes comme Waze qui vont au moins aussi bien que cela et c'est pour ça que c'est important pour nous d'être dans HERE pour avoir une communauté la plus large possible. Il y a effectivement des menaces mais ces menaces sont des opportunités pour nous. Les gens vont toujours vouloir se déplacer, peut-être en moins grand nombre. Et donc les voitures partagées, on dit « mais vous êtes en train de scier la branche sur laquelle vous êtes assis ». Effectivement, en ville, on achètera peut-être moins de voitures. Nous pensons que c'est une très bonne chose, car le but du jeu finalement, c'est que les gens qui achètent une voiture, puissent rouler avec la

voiture, et non pas être bloqué. S'ils ne sont pas bloqués, on n'en a vendu moins en ville ok, mais heureusement il y aura toujours des gens qui habiteront à 5-10-15-100 km de leur lieu de travail. Il n'y aura pas de train, il n'y aura pas de bus qui vont les amener avec autant de souplesse que la voiture. Maintenant elle doit évoluer, elle doit polluer et consommer moins et nous y travaillons. Les attentes des clients aujourd'hui, c'est la connectivité. Beaucoup de nos clients choisissent une voiture en fonction de la connectivité de la voiture, en fonction du prix évidemment. Aujourd'hui, tout le monde a un téléphone portable. On sait qu'on doit travailler avec ça, et donc la voiture autonome c'est la voiture qui va vous prendre toute seule en ville, le rêve absolu de Google pour pouvoir vous emmener pour faire du shopping là où les clients de Google (les annonceurs) voudraient bien que vous alliez. C'est ça que nous voulons éviter aussi. Nous voulons garder la dépendance de nos clients, qu'ils aillent où ils veulent, quand ils veulent. La voiture autonome arrivera, et nous avons déjà présenter des voitures autonomes. Je ne sais pas quelle la longueur d'avance que nous avons par rapport à nos concurrents, mais le fait d'être une société de taille importante mais moyenne mais par rapport à des géants nous permet d'aller de l'avant, mais le fait d'avoir un actionnariat particulier, c'est une famille qui détient BMW majoritairement nous permet aussi d'envisager des actions sur le long-terme comme d'autres ne peuvent peut-être pas le faire. D'avoir un management assez stable, qui est jeune (c'est le cas pratiquement partout aussi) mais chez nous c'est que la direction générale qui a 60 ans est priée de faire autre chose. Il y a une volonté de rester en phase avec la réalité du terrain et ne pas avoir quelqu'un de 70 ans qui va être totalement dépassé, et c'est pour cela aussi que nous investissons dans des start-ups, avec des jeunes qui voient l'avenir. Il y a aussi une question de culture qui joue. Il y a beaucoup de jeunes, des personnes de 30-40 ans qui ont pas mal de responsabilité. Le patron de BMW a été nommé à 49 ans, c'est assez jeune. Il ne faut pas prôner le jeunisme non plus, il faut de l'expérience aussi. Mais ce qui est surtout essentiel, c'est d'avoir une vision, et d'avoir une entreprise qui se remet tout le temps en question, et ça c'est une force de BMW. On a la volonté d'aller de l'avant, qui veut gagner, qui se donne le moyen de le faire et qui remet en question ses décisions en permanence. L'avantage des constructeurs traditionnels par rapport à des start-ups, c'est qu'on a 100 ans d'expérience. On est des dinosaures, mais on a tout vu. Au final, on ne se sent pas menacés par ces start-ups, on se sentirait menacés si on ne réagissait pas. Et là, on ne fait pas que réagir, on *agit*. Mais on est pour la concurrence, plus il y a de concurrence, au mieux c'est. La concurrence joue dans le marché libre. S'il y a des concurrents, on se remet en question en permanence, on se demande toujours ce qu'on peut faire de mieux que le concurrent. Si on était seuls sur le marché, on ne progresserait pas. Donc c'est très bien qu'il y ait des nouveaux acteurs qui viennent, mais ça ne nous tracasse pas.

Iris Ryckaert : N'y a-t'il pas également une concurrence qui est présente au niveau des données et de la connectivité ?

Christophe Weerts : Je ne sais pas si c'est de la concurrence. C'est une volonté encore une fois des GAFAs d'avoir un maximum de données. Ils vivent de ça. Nous pensons nous qu'il faut protéger la vie privée des utilisateurs. Dans nos voitures, nous savons beaucoup de choses, et

nous avons déjà pris la peine d'informer nos utilisateurs que s'ils le souhaitent, nous pouvions donner leurs données à des fournisseurs extérieurs. C'est eux qui décident, ils sont maîtres de leur donnée. Nous ne les utilisons pas à des fins extérieures, uniquement intérieures. Cela nous permet d'analyser le comportement des gens et d'améliorer notre produit. Nous ne voulons pas que les nouveaux acteurs (GAFAs) s'immiscent dans le comportement de nos clients. Ces informations sont les nôtres, et les GAFAs n'ont pas accès à ces informations. Seulement si les clients veulent, on ouvre ces informations-là.

4. Appendix 4: Interview with Umberto Stefani – Beherman

- Date: April 18th, 2018
- Company: Beherman
- Function: Advisor to the board of directors
- E-mail address: Umberto.Stefani@beherman.com

Iris Ryckaert : Pouvez-vous vous présenter et parler de votre fonction ?

Umberto Stefani : Je m'appelle Umberto Stefani et je vais avoir 70 ans cette année-ci et je suis encore actif dans le groupe Beherman. Mon parcours est très classique : le droit par élimination. Journaliste pendant 6 ans, commencé par chronique judiciaire, terminé par la politique étrangère. Comme j'étais un passionné de voitures et de moto, je faisais des essais moto dans la page mécanique de la DH, j'ai toujours été un amoureux de l'automobile. J'ai quitté le journalisme à la demande du patron du groupe qui importait Toyota car il (en 1977) voulait importer Ducati et Harley Davidson. En 1977, les motards c'était blouson de cuir etc., et j'étais un universitaire motard pour relancer la marque. Donc j'ai rejoint le groupe Toyota. Après avoir réussi à créer le réseau on m'a mis chez Dacia, mais d'il y a 30 ans. Là, j'étais malheureux jusqu'au jour où j'ai été contacté par Beherman qui avait entendu parler de moi par des journalistes. C'était en 1978, ils venaient de prendre l'importation de Saab, ils avaient Mazda, ils cherchaient un responsable communication. Donc, en 1979 je rentrais chez Beherman. On a eu Mazda, Land Rover, Range Rover, Rolls Royce et Bentley, on a eu Saab. Malheureusement on a perdu des marques par faillite, ou alors on a revendu (par exemple Mazda qui voulaient reprendre leur distribution). Nous avons revendu Rolls Royce et Bentley. Aujourd'hui, je suis conseiller du conseil d'administration ce qui me permet de rester actif, de participer aux réunions stratégiques.

Iris Ryckaert : Pourriez-vous me dire selon vous, quelles sont les grandes tendances du secteur automobile ?

Umberto Stefani : Je suis content de quitter l'automobile maintenant. Car c'est un tel chamboulement, on va dans tous les sens. Tesla vient d'arrêter sa production, comme quoi on ne s'invente pas à fabriquer des voitures. Il y a les voitures électriques qui arrivent. Les chinois, on négocie avec eux, ils vont arriver mais ils viendront qu'avec de l'électrique. Le mode de distribution avec les chinois est intéressant aussi. Ça part dans tous les sens et on n'est pas sûr dans quel sens ça va partir. La voiture autonome, certains disent que c'est pour demain, d'autres pas du tout. Y'a la voiture à hydrogène, mais au final on n'est pas prêts non plus. La voiture électrique, je n'ai jamais vu une Tesla rouler vite. Parce qu'il a peur de ne pas arriver j'en suis certain. Une Tesla ne va jamais accélérer vite. Donc voiture électrique attendons un peu.

Au niveau des grandes tendances. La voiture va se désacraliser. Quelque chose de sacré, c'est quelque chose pour lequel on fait un sacrifice. Avant, une voiture était sacrée. Il n'y avait pas intérêt qu'on nous touche notre voiture avant. Aujourd'hui on s'en fout. Mes fils, alors que je

les ai toujours baignés dans l'automobile, aujourd'hui ils ont une voiture de fonction, et qu'elle ait 100 chevaux ou 500 chevaux, ils s'en fichent. Du moment qu'ils peuvent brancher leur iPhone, qu'ils ont un GPS, ils sont contents. Il y a une dé-passionalisation de la voiture. On n'est plus prêt à dépenser des sommes et à faire des économies pour s'acheter une belle voiture. C'est de moins en moins un statut social. On devient plus rationnel, différent. La voiture devient un objet d'usage courant, et ça va devenir un service. Tout y porte. Aujourd'hui il y a un côté moral aussi. Il y a un côté passionnel qui n'existe plus. C'est un changement important d'attitude par rapport à l'automobile.

Iris Ryckaert : Voyez-vous des menaces pour les constructeurs automobiles ?

Umberto Stefani : Des menaces pas du tout, ils vont s'adapter. Ils vont faire des voitures rationnelles, qui ne consomment pas beaucoup, qui roulent sans trop de problème. Et on verra à terme la disparition je crois de petits constructeurs. Je crois que les constructeurs vont d'adapter en faisant des voitures pratiques pour répondre à la demande du public, qui est d'ailleurs encouragé ou découragé par des règles strictes, qui limite les vitesses, qui limite les parkings, ... On ne peut plus faire plus ce qu'on veut. On achèterait une voiture électrique ou hybride que si on a des encouragements des autorités. Sinon, les gens s'en foutent. Après, il y a aussi les villes qui imposent des règles. Anvers a déjà ses règles, Bruxelles va commencer aussi. Pour le moment c'est du grand n'importe, il faut s'accorder au niveau européen : il y a des règles différentes pour toutes les villes. C'est une responsabilité de la commission. Je pense qu'on n'échappera pas aux voitures électriques, c'est dommage pour la beauté de la mécanique.

Iris Ryckaert : Vous avez mentionné que les constructeurs n'allaient plus vendre de voiture mais seulement un service. Pouvez-vous développer ?

Umberto Stefani : Oui, là ça va être problème. Il faudra s'adapter avant que des acteurs ne prennent le pas et décident eux d'offrir des services. Les constructeurs doivent ou bien trouver l'acteur qui les représente ou organiser eux-mêmes un service. En Belgique moins, mais il y a des pays où les marques encouragent vraiment le leasing privé. Avant ça n'existait pas, c'était que pour des sociétés. Avec la collaboration des banques et des crédits, les constructeurs et importateurs encouragent justement à leaser. On paie pour un service. On va vers cela. On n'achète plus une voiture, on paie pour un service.

Iris Ryckaert : Selon-vous, pourquoi on tend vers cela ?

Umberto Stefani : De un, parce qu'on ne s'attache plus vraiment à notre voiture. Deux, ça coûte moins cher. Que la réglementation change tellement qu'on ne sait pas du tout ce qui va se passer dans 3-4 ans. Est-ce que je pourrai encore rentrer dans Bruxelles dans 5 ans ? Et dans Paris ? Donc on se dit qu'on achète un truc qui fait que dans 5 ans je pourrai changer s'il faut.

Iris Ryckaert : Quels seraient selon-vous les nouveaux acteurs du secteur automobile ?

Umberto Stefani : Bah, les services partagés, mais les gens vont quand même acheter des voitures chez le constructeur. Il est possible que quelqu'un vienne avec un système partagé

avec des voitures beaucoup plus souriantes et beaucoup plus colorées. Mais ça ça serait dans les villes. Et le marché mondial de l'automobile c'est pas que dans les villes. Il faut surveiller les voitures spécialement construites pour la ville et les services partagés.

Iris Ryckaert : Si on prend l'exemple de Mitsubishi, quels sont les enjeux ?

Umberto Stefani : Mitsubishi c'est un cas à part. C'est une boîte d'ingénieur qui s'est trompé de film plusieurs fois. Il y a une dizaine d'années ils s'étaient associés avec Daimler. Et du jour au lendemain, Daimler s'est retiré. Mitsubishi s'est retrouvé en faillite dans l'heure. Il faut savoir qu'il y a un groupe Mitsubishi, qui existe mais qui n'existe pas. C'est-à-dire qu'il existe car c'est un conglomérat énorme, mais après la défaite du Japon, on a interdit à Mitsubishi et au grand conglomérat Japonais de se recréer. Encore aujourd'hui, il y a 600 sociétés qui portent le nom Mitsubishi. Il est exclu qu'une société portant le nom Mitsubishi fasse faillite. Donc 2 sociétés portant Mitsubishi ont donné l'argent pour sauver le business automobile. Et pendant 10 ans, Mitsubishi a dû rembourser ses cousins et a toujours été considéré comme le petit simplet de la famille. Mitsubishi Motor a toujours été le petit paumé. Vu qu'ils devaient rembourser, ils ont arrêté assez fort tout ce qui était R&D, etc. Ils se sont un peu vieillies. Mais maintenant ce qui est important c'est qu'ils font partie de l'alliance : l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. Ça, ça change tout. Renault et Nissan se portent très bien. Mitsubishi est contrôlé par Nissan mais qui va profiter de toute la R&D ensemble. Et pas seulement ça, aussi des économies d'échelle, que ce soit au niveau du développement des châssis, des moteurs etc. Pour le moment, Mitsubishi apporte à l'alliance ses connaissances en hybride, car là ils sont très très fort. Et attend avec impatience en échange, des moteurs et des châssis qui leur permettront de développer leurs propres voitures. Il y a 20 ans, le patron de Fiat avait dit : « dans 20 ans, il n'y aura plus que 3-4 marques automobiles ». On est en train d'y aller. Y'a tout le groupe VAG, y'a Daimler, y'a Toyota, y'a Renault-Nissan-Mitsubishi, y'a Peugeot-Opel. Je crois qu'on va aller vers un regroupement énorme. Et Tesla qui est là tout seul... pour moi Tesla va se faire racheter par des chinois. Il ne peut pas vivre seul, c'est impossible. Qui va encore acheter Tesla dans 3 ans, alors que Porsche aura exactement une voiture aussi performante, au même prix. Sauf les pro américains qui ne jureront que par Tesla.

Iris Ryckaert : Donc pour vous, Tesla n'est pas du tout un acteur à craindre ici en Europe ?

Umberto Stefani : Pas à craindre. Ça les a réveillés un peu, mais non je ne pense pas.

Iris Ryckaert : Et par rapport à tout ce qui est voiture autonome ?

Umberto Stefani : Ah. Il y a Dimeo. C'est le patron de Seat. C'est lui qui a inventé la fiat 500. Il s'est dit : comment gagner de l'argent avec une merde qui est la Panda ? La fiat 500 c'est une Panda qu'on a à peine modernisé, sur laquelle on a mis une jolie carrosserie. Ils se sont fait un pognon fou. Il avait 30 ans. Après il a été engagé par le groupe VAG. Maintenant il est le patron de Seat. Et Dimeo a dit y'a deux ans à Vienne, lorsqu'on lui a demandé s'il croyait à la voiture autonome : « Le jour où à 6h du soir à Naples, je vois que ça fonctionne, j'y croirai. Pas avant. ». Un jour on l'aura, c'est certain. Mais pas si vite. D'abord sur l'autoroute. Mais une voiture qui vient vous chercher chez-vous etc., je n'y crois pas car il y a le fameux problème

éthique. Et la priorité en Belgique. Quand on est à un carrefour à 4, c'est le regard, c'est un signe. On est encore loin. Et quelque chose dont on ne parle pas beaucoup mais qui est une grande préoccupation, c'est le hacking.

Mais c'est clair que les constructeurs doivent travailler sur l'autonomie. C'est inévitable. Ils doivent continuer à aller de l'avant. Mais c'est toutes des voitures qui ne seront plus gaies à conduire. Et ça tend vers des robots.

Les chinois ils arrivent vraiment au bon moment, ils n'ont pas la technologie européenne, ils n'ont pas les connaissances techniques pour faire des moteurs thermiques etc., ils n'ont pas cette tradition. Mais ils vont faire des très bonnes voitures électriques car ils feront des excellentes batteries.

J'ai un document très intéressant pour vous. C'est une stratégie pour le Japon. Il y a 3-4 ans, le Japon a réuni tout ce qu'il y avait d'intellectuel au Japon : les ingénieurs automobiles, les ingénieurs électroniques, les universitaires, les profs, ... en disant : comment va-t-on arriver à faire des voitures électriques, à être le plus rapide ? Il y a tout un plan de marche.

Iris Ryckaert : Pouvez-vous m'expliquer un peu plus en détail l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi ?

Umberto Stefani : Y'avait Renault-Nissan, avec une participation croisée mais en réalité Renault contrôle Nissan. Il y a eu quelques années (2-3 ans) un scandale où Mitsubishi a été impliqué car ils ont triché sur les chiffres de consommation de leur toute petite voiture qu'ils vendaient à Nissan. Nissan qui aurait pu leur faire un procès qui les ruinait, malin, a dit : on ne vous fait pas de procès, on vous rachète. Ils ont pris 30%, et au Japon quand on prend 30% on contrôle une société. Donc Nissan contrôle définitivement Mitsubishi. Et de par ce fait, Renault contrôle Mitsubishi également.

Iris Ryckaert : Merci. Et vous en tant que distributeur, avez-vous des challenges particuliers par rapport à tous changements dans le secteur ?

Umberto Stefani : Oui. On a un réseau qu'on a hérité mais qui est mauvais. Il y a une grande différence entre une filiale et un importateur. Une filiale ne doit pas gagner d'argent, du moment qu'ils font fabriquer des voitures à l'usine. Un importateur il doit gagner de l'argent. Deuxième chose, Saab à l'époque, on était importateur pour la Belgique, et on a été importateur pour la Hollande aussi. Pendant 10 ans, avec la filiale Mitsubishi, la préoccupation n'était pas de gagner de l'argent, c'était d'avoir un maximum de point de vente. En Belgique, il faut vraiment une capillarité. Il faut des dealers partout. Et ça, ça va changer aussi. Un dealer avant il pouvait gagner de l'argent même en vendant peu de voitures, en réparant les voitures. Donc au final, le modèle Tesla : pop-up store, vendre les voitures par internet. Donc c'est la mort des distributeurs. A terme ça n'existera plus.

5. Appendix 5: Interview with a manager from Daimler AG

- Date: April 19th, 2018
- Company: Daimler AG
- Function: Manager at Daimler for Connected and Autonomous Vehicles

Iris Ryckaert: Can you start by introducing yourself and talking about your experience and your current position?

n.d.: I've been working in the strategy department for three and a half years. I was responsible for the connectivity strategy setup for Daimler Trucks worldwide. I've had several projects on connectivity and connected ecosystem for Daimler Trucks mainly for transportation, logistics and we focus very much on the customer logistic chain. Then also, I've worked on autonomous vehicles, also in the area of transportation and logistics.

Iris Ryckaert: According to Daimler, what are the big trends that shape the automotive industry today?

n.d.: So basically, at Daimler we have named them CASE: "Connected", "Autonomous", "Shared" and "Electric", basically the trends you are researching are the ones we have. Of course those are not the only trends, there are a lot more trends in regards to the market, for example in China, also the changes in products, in ownership, many more people want to use the car but not to own it. So it's not only sharing, but leasing has become a lot bigger too. But I think that the four trends (CASE) are the biggest one, in terms of disruption.

Iris Ryckaert: Do you see any threats for Daimler?

n.d.: Of course, there are some threats, but a lot more opportunities. This shift in technology is also helping out to enforce our position in the market but also to broaden our range of operations. Knowing how to make a high-quality product, knowing how to interact with the customer and even in the electric world, I see a very big change there. Of course, you have to look at new competitors; whoever is able to do the best range. So, we all have to face the challenge of working with new companies, working with new partners and I think the entire world of CASE enables us to work with a lot of partners, a lot of companies, also with a lot of young companies (start-ups). But, it's also a big challenge for an OEM to change how we used to work a hundred years ago and to broaden our scope.

Iris Ryckaert: How does Daimler do to stay aware of the latest trends, and of what's going on in the industry?

n.d.: There is a lot of things we are doing. First of all, we are a global company and we are very close to our markets and to our customers all the time. That's something we can do that not all the companies can. We have a lot of partnerships with other companies which also tell us and I think the most important thing which huge companies like ours can do is really be where the action, so being in the silicon valley, be in Israel in Telaviv, being in China, being close to

the customers we want to be close with. Then there are a lot of other possibilities like for example consulting companies which you can get external information on but also a lot of external researches we do through enquiries, through votes and getting the opinion from as many people as we want, very much focusing on our customers because in the end we as a manufacturing company have to comply with the wishes of our customers to be successful. If we create a technical product which is the best in the market but that the customer is not asking for it, then that will not help us to be successful.

Iris Ryckaert: According to you, who are the new actors to fear, or the actors to play with, and are there any unusual competitors that you can identify?

n.d.: The thing that is clear and I would say the US has been the most prominent example of that so meaning companies like Tesla, in their electric role, you have to admit, they came with an electric car, everyone says it's crazy but they made the point. That was someone who was underestimated. This is one of the rising companies where you can say okay they brought a lot of things. Again, I see this as a chance, we have a lot of possibilities to take that to see how much a company goes in a disruptive way, how they build car, we also learn from that, so it's not always a threat. And of course there are software companies, which you have to look at like Google, like Amazon, Uber, which are huge companies which have a lot of money, which are very active in the start-up world and what we are seeing in our industries is really the merge of manufacturing companies like ours but also the software companies coming into the field trying to monetize data, to get into the manufacturing applications as well and I think the only real powerful thing that can come out of this is a partnership between both worlds, to obtain a really complete product. And then also, there are all the little start-ups. With the start-ups you have to say, as far as we know, more than 90% of the start-ups that are there making impact, also giving a lot of opportunities but 90% fail in the end, and you can only success if you have all your people in the market, know your customers, etc.

Iris Ryckaert: What kind of strategic decisions did Daimler take to deal with these new actors?

n.d.: I cannot talk about the most recent ones but it's not always with the start-ups that we partner, but last thing that you read in the news is definitely is the car2go and DriveNow going together. As I said earlier, the Tesla investment was a very early investment to say okay we want to participate in what we believe in, that's something we do. With a lot of other companies we are talking about partnerships, see how this can work. And there is a lot of discussion with all these companies, but the question is always do you do a huge partnership announcement or do you just use these technologies. For example, a lot of cloud services are used today in OEMs and either come from Amazon, Microsoft or IBM. I won't tell you exactly which partnership we have but it's obvious that our companies have to go towards them and match with them to really become a product of the future. From our point of view and this is not 100% true, you can say autonomous and electric are really engineering topics, some new sensors, some new powertrains, some cable, you have to make them last as long as they have to last in the passenger cars. There are very big parts of engineering in there. And the connectivity is the link to the customer. So all those companies we talked about, just taking

Uber as one example, what do they do, they provide a platform for the customer to use a certain mechanical product. They provide the service of linking the taxi driver with the person wanting a taxi drive and the passenger car is the asset. So, connectivity is the enablement to provide the customer an easy interface and therefore it's so important. So I would say, electric and autonomous is not possible to really use at its full potential without connectivity. The sharing aspect is going to happen more in megacities, where they don't have space for cars for everyone. This is why we created Car2Go, myTaxi and RideScout and moovel as well. But you know, it's also customer willingness who wants it. But people will still want luxury cars. So I think, everything will co-exist. It's just providing the right product for every customer need and that's what we are striving for.

Iris Ryckaert: Can you explain Nokia HERE?

n.d.: This topic was very much focusing on navigation and GPS. Basically, every car today has a navigation system to get you from A to B. The question was, when you look at the automotive industry, how can we have a system which provides the best traffic flow, the best navigation directions for all of that. Traffic jams are important to everyone and you can only really predict a traffic jam if you have all cars in there. There you have companies like TomTom, and you have Google Maps on the smartphones. So in the end, only if you are able to catch the information of nearly all traffic participants then you can really predict traffic and make traffic planning. On the other side, HERE is very strong in the mapping technology, so it's not just about on-board map and navigation, but it's also for example for fleet planning so for example, where do you have the most customers waiting for taxis? And for logistics, where I'm working, it's basically the same. For technical and commercial aspects, it was very interesting to buy Nokia HERE with BMW and VW. And also, it creates value. If the three biggest OEMs invest in such in the company, it's secure because it's not likely that the company would just die like that. It was also a strategic investment to secure independent map provider and it's independent because 3 OEMs, 3 competitors will use the same thing.

Iris Ryckaert: Thank you for your time.

6. Appendix 6: Interview with François-Xavier Dubois – Febiac

- Date: April 5th, 2018
- Company: Febiac
- Function: General Secretary
- E-mail address: francois-xavier.dubois@febiac.be

Iris Ryckaert: Pouvez-vous vous présenter et expliquer votre expérience à la Febiac ainsi que votre fonction actuelle ?

François-Xavier Dubois : Je m'appelle FX Dubois, je suis secrétaire général de la Febiac, je suis aussi secrétaire général de la S.A. Maison de l'Automobile, qui est le lieu de ce bâtiment. Je suis également membre du conseil d'administration de Carpass. C'est l'association qui certifie le kilométrage exact des voitures pour lutter contre la fraude au compteur. On est actuellement en discussion pour essayer d'étendre ce système de Carpass au niveau européen. Je suis également juge consulaire au tribunal de commerce. Avant ça j'ai travaillé à la FEB et à l'UCL où j'ai été assistant pendant 2 ans.

Iris Ryckaert : Pouvez-vous décrire le rôle de la Febiac ?

François-Xavier Dubois : On représente les importateurs de voiture, de moto, de camionnettes et de camions. Ce sont les 4 produits. Les importateurs sont les représentants officiels des marches. Ce ne sont pas les garages, ce ne sont pas les concessions. On les définit comme les représentants qui organisent les réseaux de distribution en Belgique. On les représente en Belgique et au grand-duché du Luxembourg, car la plupart des importateurs en Belgique sont des importateurs BeLux. On a dans notre organisation un comité qui s'appelle le BMC (belgian manufacturers committee), et là-dedans on a les constructeurs en Belgique. Il n'en reste pas beaucoup, il reste : Volkswagen, Audi, TME (Toyota Motors Europe). Mais notre métier de base n'est pas d'être en relation avec les constructeurs. Mais Febiac est membre de l'ASCA dont les membres principaux sont des constructeurs européens, et maintenant y'a aussi des constructeurs japonais. Il y a des importateurs qui sont filiales à 100% des constructeurs (BMW Belux). On appelle ça des National Sales Company. Quand la filiale locale belge appartient à 100% au constructeur, c'est la même chose. On sait qu'ils obéissent aux règles de leur siège. D'ailleurs par exemple c'est pas du tout le cas.

Pour en revenir à la Febiac, on représente donc les importateurs pour les 4 produits, avec un accent plus particulier sur les acteurs de nouvelle mobilité. Au salon de l'automobile en Janvier en avait notre propre salon : We Are Mobility. C'était une expo pendant 4 jours avec des start-ups : Poppy, SocialLab, ... Pour nos membres, on organise aussi le salon de l'auto. On est une des rares organisations à organiser un événement commercial qui a pour but de promouvoir les produits *et services* de nos membres. Le salon de l'Auto contribue fortement au budget de la Febiac.

Iris Ryckaert : Selon-vous, quelles sont les grandes tendances qui façonnent l'industrie automobile aujourd'hui ?

François-Xavier Dubois : Une première tendance qui n'est peut-être pas le but premier de votre travail mais qui est quand même importante c'est la tendance à la consolidation des réseaux. Comme dans beaucoup de secteurs, il faut évoluer et il s'avère que dans certains réseaux, on considère qu'en dessous d'un certain volume ou chiffre d'affaire, les affaires ne sont plus suffisamment rentables. Tant pour le réseau en question que pour l'importateur. Donc il y a une rationalisation qui s'explique par des raisons économiques mais aussi une grande tendance de regroupement, de synergies et d'économie d'échelle. On remarque qu'il y a de plus en plus de groupes de distribution. Des groupes où on garde une part d'actionnariat local, où des chefs d'entreprise ont des carnets d'adresse connus mais parfois où les investissements pour que les concessions soient aux normes des constructeurs deviennent trop gros. On a ces champions locaux qui pour faire face à ces investissements acceptent dans le capital de leur entreprise des investisseurs étrangers ou nationaux mais qui investissent dans plusieurs garages. Donc il y a des groupements. C'est aussi des questions de technologie, on entretient plus sa voiture comme avant, et dans 10 ans encore moins. Il y a de plus en plus de technologies. Quand il n'y a pas beaucoup de volume, ce n'est plus rentable. Peut-être qu'on va avoir des grands réseaux qui seront plus en lien direct avec les constructeurs et que les importateurs pourront avoir un rôle moins important.

Une autre grande tendance c'est la voiture connectée. On part pas de zéro mais on ne va pas arriver dans 6 mois avec toutes les voitures connectées. Il faut voir ce que c'est la différence entre connectée ou autonome. Pour moi actuellement toutes les voitures sont connectées. La voiture est aussi connectée avec le bouton e-call. Les voitures interconnectées ce sont les voitures qui communiquent entre elles. Aujourd'hui il y a des croise contrôle dynamiques (qui captent le véhicule devant et la voiture va ralentir automatiquement si la voiture de devant freine). Les voitures seront vraiment interconnectées quand elles pourront avoir accès aux données de navigation de l'une et l'autre. La voiture autonome ça va se faire. Certaines marques iront plus vite que d'autre. Certains pays aussi. Mais ce qu'on pense, c'est qu'il faut que les infrastructures soient prêtes pour ça. Il y a une grande carence. La Wallonie pourrait par exemple se profiler comme territoire pour investir dans les voitures autonomes. C'est un choix politique en fait. On pourrait faire des tronçons spécifiques. Au niveau juridique il faudra clairement changer des choses aussi. Plus la voiture sera autonome, plus la voiture devra peser sur le produit, plutôt que sur le conducteur. Il y a tout le système d'assurance qui devra changer aussi.

Une autre grande tendance c'est la possession versus l'usage. Nous à la Febiac, ça fait quelques années qu'on plaide au niveau fiscal sur la redevance kilométrique qui a déjà été introduite pour les camions lourds. Elle a la vertu de faire contribuer les usagers de la route aux frais de l'entretien des infrastructures. C'est beaucoup de revenu pour la Wallonie. C'est une taxe uniquement sur l'autoroute et donc y'a des capteurs et la société de transport reçoit à intervalle régulier une facture avec l'ensemble de ses camions et le nombre de kilomètre

qu'ils ont parcouru. Ça rapporte 200 000 millions à la Wallonie. Le débat c'est : est-ce qu'on va appliquer cela aussi aux voitures ? A la Febiac on dit oui. On ne plaide pas pour des taxes, on plaide pour l'abrogation de l'ensemble des taxes existantes (taxe de mise circulation et taxe annuelle de circulation). Si vous laissez votre voiture dans le garage toute l'année, c'est le même prix. Vous faites un effort pour l'environnement, vous décidez d'aller à pied, cette taxe coûte le même prix. Ce n'est pas rajouter une taxe, c'est remplacer. Ce qu'on dit qu'il faut supprimer les taxes statiques et il faut avoir une fiscalité qui soit adaptée au comportement. Mais une fiscalité intelligente, c'est-à-dire qui ne soit pas la même partout, par exemple entre la route de Bastogne et Rochefort (y'a pas de train, de bus, y'a rien), donc le prix au kilomètre sera très très faible. Cependant sur l'E411 un lundi matin entre Wavre et Bruxelles, là ça va coûter beaucoup plus cher. Car il y a des alternatives, et qu'il y a des heures de pointes. Il y a un débat important aussi par rapport à l'efficacité des transports en commun. Le RER par exemple, on l'attend depuis longtemps. Pareil pour les parkings. Ce serait donc une fiscalité liée à l'usage de la voiture, et non à la possession. A la Febiac, ça fait déjà 4 ans quand on parle. La tendance de l'usage vient naturellement avec la tranche d'âge des plus jeunes. D'ailleurs on a fait un sondage sur l'image de la voiture et la voiture garde une bonne image. L'image de la voiture n'est pas plus mauvaise qu'auprès des jeunes générations. L'idée de *posséder* une voiture est nettement moins importante. On le voit dans les chiffres dans les gens qui passent le permis de conduire. Je pense que c'est beaucoup plus important d'avoir un smartphone. Mais entre nous, j'ai déjà testé des voitures partagées et c'est parfois un peu repoussant – l'odeur de cigarette, le paquet de frites du précédent, ... Et ça il faut y faire attention dans le prix et le business model, si le taux de sinistralité est si élevé...

Les constructeurs et leur représentants officiels vont s'adapter par rapport à ça et j'ai déjà entendu certains qui commencent à parler du nombre de kilomètre vendus, et non plus le nombre de voiture vendues. Ce seront des kilomètres qui seront fait dans des voitures.

Au salon de l'Auto on a fait un palais pendant 4 jours, ça s'appelait We Are Mobility. On a invité des start-ups, ... jusqu'à la STIB. Ils ont exposé la nouvelle rame de métro à Bruxelles. La STIB au salon de l'auto. On a invité ces acteurs là à présenter leur produit ou services, y'a eu 35 000 visiteurs et la tendance est qu'en principe on va essayer de rester en contact avec la Febiac. La Febiac tient compte de ces nouveaux acteurs. On a fait une opération de crowdfunding. Tous les exposants de We Are Mobility pouvaient ouvrir un crowdfunding. A la febiac on a offert 100 000€ de prix à 4 start-ups qui se sont révélées être très novatrices. C'est modal-easy qui a gagné, une société créée par Q8 – c'est le principe d'une carte de crédit unique : métro, vélo, train, essence, ... Cette carte permet avec un réseau de partenaire d'être la facturation unique. Ça permet aux entreprises d'avoir *une seule* facture de mobilité. La Febiac et les constructeurs vont se rapprocher de ces acteurs de mobilité. Si le conseil d'administration approuve le 18 mai, on va créer de nos 4 produits, on va créer un 5^{ème} groupe : solution de mobilité. Potentiellement il pourrait y avoir des acteurs publics. Mais pour l'instant on ne peut pas en parler, décision officielle le 18 mai.

Iris Ryckaert : Selon-vous y a-t'il des nouveaux acteurs dans le secteur automobile et si oui quels sont-ils ?

François-Xavier Dubois : Les nouveaux acteurs sont essentiellement les apporteurs de solutions de mobilité. Ils ne sont pas une menace pour les constructeurs, cela doit être complémentaire. Le pire ennemi de la voiture, ce sont les embouteillages. L'immobilité ça tue la voiture. Il y a un point dont on oublie de parler c'est la population qui grandit. La surface de la terre ne grandit pas, mais le nombre de personne lui, augmente extrêmement fort. Si l'on veut que ce soit tenable, on ne peut pas avoir 1 voiture par personne c'est pas possible. Il n'y a pas de crainte pour la voiture, je crois, mais peut-être que l'augmentation du parc de la voiture, selon moi, ne va pas suivre la courbe de l'augmentation de la population, car c'est intenable. Donc il n'y a pas vraiment de menace sur l'existence de la voiture, c'est simplement une limite au-delà de laquelle il faut aller vers d'autres solutions.

Iris Ryckaert : Quels seraient alors les challenges pour les OEMs par rapport à ces nouveaux acteurs ?

François-Xavier Dubois : Les challenges c'est la complémentarité, ce n'est pas simplement pour les constructeurs. C'est aussi pour les pouvoirs publics par exemple. Ce n'est pas l'un ou l'autre, c'est l'un et l'autre. C'est la voiture et les transports en commun. Ce n'est pas la voiture comme moyen unique de transport. D'ailleurs par rapport à ça, il y a une ordonnance bruxelloise qui oblige les Apps de mobilité à faire mention des autres moyens de mobilité. Par exemple, DriveNow doit mettre sur son App les bouches de métro, etc. Et les App de transports en commun doivent aussi mentionner les stations Cambio, etc. Ça c'est un bel exemple de complémentarité. Mais pour ça, il faut que tout le monde joue le jeu. DriveNow a fait son boulot par contre apparemment l'App de la STIB n'a pas encore mentionné DriveNow...

Iris Ryckaert : Par rapport à tout ce qui est connectivité, les constructeurs n'ont probablement pas toutes les compétences en interne, comment font-ils ?

François-Xavier Dubois : La part de technologie dans les voitures explose en effet. Et les OEMs vont chercher ces compétences chez leurs fournisseurs en fait. Avant les fournisseurs étaient très mécaniques, aujourd'hui il y a des fournisseurs purement technologiques : Bosch, Siemens, IBM, etc. La voiture est devenue un objet connecté. C'est une piste démarcation pour les voitures.

A la Febiac, par rapport à la transparence, au niveau des consommateurs, sur toutes les opérations de software dans les voitures, on a signé avec le ministre Peeters, des recommandations pour assurer une plus grande transparence de ce qui se fait sur les voitures par rapports à leurs propriétaires. C'est à la suite du Dieselgate. Les importateurs et les concessionnaires s'engagent à informer correctement les clients sur ce qui se fait quand on relie la voiture aux ordinateurs et que ça change des choses dans sa voiture. A la Febiac on n'a pas freiné à cette initiative là car c'est important.

Iris Ryckaert : Merci pour votre temps.

7. Appendix 7: Interview with Karl Schuybroek – Renault Benelux

- Date: May 8th, 2018
- Company: Renault
- Function: Communication director
- E-mail address: karl.schuybroek@renault.be

Iris Ryckaert : Pouvez-vous vous présenter et expliquer votre expérience chez Renault ainsi que votre fonction actuelle ?

Karl Schuybroek : Je suis directeur de la communication. Dans notre département on a différentes activités. On est en charge de toute la communication, hors communication publicitaire et promotionnelle. C’est-à-dire des contacts avec les médias mais aussi avec les institutions. Comme on est une filiale commerciale qui dépend directement de Paris, on a moins de poids quand on parle de lobbying des autorités. C’est plus facile quand vous avez une usine ou quand vous êtes une société belge comme D’Ieteren. Nous passons par la Febiac qu’on alimente bien évidemment. Ensuite c’est la Febiac qui représente le secteur automobile au niveau des autorités. Après, là où nous on a peut-être un input à donner sur la partie nouvelle mobilité, c’est que ces sujets-là commencent toujours par la communication. Quand on prend l’exemple du véhicule électrique, même si Renault n’est pas leader en termes de volume en Belgique, il faut savoir que Renault est leader en véhicule électrique en Europe, grâce à quelques pays où on est très fort en électrique. Renault était le pionnier à l’époque, tout le monde nous a un peu rigolé au nez quand on a présenté 4 véhicules électriques en 2007, surtout les constructeurs allemands. Mais aujourd’hui tout ça s’est accéléré. Tout ça pour dire que ça commence par de la communication, on présente comment on voit le futur, dans le cadre de forum, de salons automobiles. On l’a fait à la base avec les véhicules électriques, on le fait nous aujourd’hui avec les véhicules autonomes et connectés. Cette année par exemple on présente trois études de trois concepts cars véhicules autonomes. Même si ça reste encore très conceptuel, on voit que la communication est faite pour préparer les gens à ce qui va venir. Et d’ici 3-4 ans on aura des véhicules autonomes et connectés sur la route, c’est indéniable.

Petite précision, nous sommes importateurs et dépendons directement du siège. D’Ieteren eux, sont clients du groupe VW.

Iris Ryckaert : Selon les grandes tendances que j’ai énoncées, selon-vous quels seraient les challenges et / ou opportunités pour Renault ?

Karl Schuybroek : Je pense que c’est l’automobile même qui est un peu à l’initiative de ce changement de mobilité et de typologie de véhicule car on voit bien que l’automobile est attaquée tout le temps (dieselgate, émission de CO₂, congestion dans les villes). Donc l’automobile doit réagir si elle veut continuer à exister. Avant un constructeur automobile concevait et produisait des véhicules. Demain et aujourd’hui ça a déjà commencé, on doit

sortir et élargir ce cadre-là. On ne va pas abandonner cet aspect-là, mais on va commencer à réfléchir aussi à ce problème de mobilité et comment on y répond en offrant des services de mobilité. Ça peut être des services d'autopartage dans lequel on va investir nous, ça peut être des produits qui restent toujours des véhicules mais auront quand même des fonctionnalités autre qu'aujourd'hui (voiture autonome). Demain le constructeur automobile va devoir réfléchir à tout ça et y réfléchit tout en intégrant tout ce qui est autorité, les infrastructures publiques (ce qu'on n'a jamais fait). Avant on produisait des véhicules, on les mettait sur la route et c'est tout. L'automobile prend sa responsabilité, peut-être plus que d'autres industries, mais on est obligés le faire sinon l'automobile va mourir et on ne pourra plus exister. Aujourd'hui la voiture n'a pas la meilleure image et malheureusement c'est Dieselgate qui a enfoncé le clou. En offrant des solutions aux problématiques qu'on nous reproche (et on n'est pas toujours à l'origine de ces problèmes), que l'automobile peut redorer son image. On le voit aussi dans l'utilisation aujourd'hui, la nouvelle génération des clients, ne veut pas nécessairement posséder un véhicule. Et donc là, on a des solutions qui sont soit de l'autopartage, mais aussi d'autres solutions comme le private lease. Aujourd'hui les gens ne veulent plus investir des sommes importantes dans un véhicule. Le private lease pour ça est une solution sans soucis. Tout ça, on essaie de jouer sur ces nouvelles tendances. Mais il ne faut pas oublier non plus qu'en Belgique, et on est un peu un cas à part en Europe je pense, la voiture reste encore importante car dans les package salariaux, le véhicule fait encore souvent partie du package, pour des raisons de fiscalité. Le gouvernement est en train de réfléchir à tout ça aussi, avec leur plan mobilité (ex : cash4car). Mais on voit bien que le belge tient encore à sa voiture.

Iris Ryckaert : Y a-t-il selon vous, des nouveaux acteurs à craindre ? Ou des acteurs avec qui s'allier pour justement répondre à tout cela ?

Karl Schuybroek : À craindre, euh, en fait il y a des projets comme Google par exemple, à un moment donné ils ont dit qu'ils allaient développer un véhicule connecté, autonome, on voit que ça prend quand même du retard, ils se rendent compte que la voiture est quand même un condensé de technologies important, il y a peu de produits qui contiennent autant de technologie. Il faut quand même maîtriser toutes ces technologies. Aujourd'hui on a une électronique embarquée qui est très compliquée, très sophistiquée. Souvent, monsieur tout le monde sous-estime le poids technologique qu'il y a dans un véhicule. Et donc, s'il y a des nouveaux acteurs qui vont arriver et qui vont développer des solutions de mobilité ou de véhicule, il ne faudrait pas qu'il y ait des problèmes parce que ça ne va pas être bon pour l'image du secteur automobile en général. Donc, je ne dis pas qu'il faut le craindre mais c'est à espérer juste que ces gens-là sont conscients de ce qu'ils ont en main. Après, au niveau des partenariats, on le fait déjà. Pour l'instant c'est encore des start-ups, mais Renault, moins en Belgique mais dans plein de pays, on travaille avec des sociétés qui livrent des services de mobilité. Je pense notamment à des services d'autopartage, de financement de location de véhicule. Ce qu'on fait aussi aujourd'hui, et ça c'est plutôt pour répondre au challenge écologique, c'est qu'on monte des projets avec des énergéticiens par exemple. Renault a lancé

un projet sur l'île de Madère où le véhicule fera partie intégralement de l'écosystème énergétique. Donc le véhicule électrique va charger de l'électricité et pourra le rendre au réseau électrique quand il en aura besoin ou quand il y a pénurie en électricité. Cela, on le fait avec des partenaires qui sont actifs dans d'autres secteurs. Encore une fois, on n'a jamais fait ça auparavant. On aurait pu, il y a 30-40 ans se mettre ensemble avec les grands pétroliers, ça ne s'est jamais fait. Les pétroliers ont investi dans un réseau de stations de service, mais aujourd'hui par exemple, on voit que les constructeurs commencent à investir, à développer des réseaux de charge électrique pour leur véhicule. Le meilleur exemple c'est Tesla, ils ont leur propre borne de charge un peu partout, parce qu'ils voyaient bien que le marché ne suivait pas. Ils étaient obligés, eux, de prendre l'initiative car ils avaient un système de charge bien particulier. Et ça, il y a 30-40 ans, c'était inimaginable qu'un constructeur automobile organise ce genre d'activité. Mais pour cela il faut des partenaires qui sont spécialisés dans ces secteurs-là. Et soit c'est des partenariats, soit c'est carrément des rachats de start-ups. Avec Renault, on a déjà fait quelques rachats, surtout dans le domaine de tout ce qui est connectivité. Donc effectivement, on rachète des start-ups qui sont expertes là-dedans. Le but est d'aller chercher des compétences, soit en rachetant, soit en embauchant. Au niveau corporate, il y a une cellule qui s'est mise en place autour de tout ce qui est voiture connectée. C'est un très grand département, et je pense que 80% des gens qui y travaillent sont des gens qui viennent de l'extérieur du secteur automobile. Car c'est un autre métier.

Iris Ryckaert : Renault fait-il aussi des alliances avec d'autres constructeurs, peut-être plus que par le passé justement ?

Karl Schuybroek : Déjà on est organisés en alliance. Il y a l'alliance Renault-Nissan qu'on voit d'élargir à Mitsubishi. Ce n'est pas une fusion. C'est une alliance où chaque groupe a une grande autonomie. Mais tout ce qui est ingénierie, investissement, tout ça est géré dans l'alliance. L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, juridiquement c'est une structure qui existe. Le siège de l'alliance est à Amsterdam, pour des raisons fiscales. C'est vraiment quelque chose qui fonctionne. Cela nous permet de créer des synergies au niveau ingénierie, expérience technologique, etc. Par exemple, un grand atout d'avoir Mitsubishi dans le groupe, c'est qu'ils ont une grande expérience dans tout ce qui est véhicule hybride, dans lequel l'alliance Renault-Nissan n'était pas très fort. Nous on était orientés véhicules électriques, mais hybride, on avait pris du retard. Eux ont une vraie expertise. Au-delà de l'alliance, on a aussi des partenariats. On a un gros partenariat avec le groupe Daimler, avec qui on partage des moteurs, on produit même des véhicules Mercedes dans nos usines. Par exemple, la Smart est produite dans nos usines. Ce partenariat a 5-6 ans. Mais ça prend de plus en plus d'ampleur. Il y a maintenant des moteurs diesel et essence qui sont partagés, pour créer des synergies. La raison pour laquelle ça se passe, c'est car l'automobile est devenu un produit hautement technologique, qui demande des investissements importants, qui demande une expertise sur plein de domaines. Le nombre de domaines dans lequel il faut avoir de l'expertise s'est multiplié par 10 – 15, je pense notamment à tout ce qui est électronique. On ne pourrait pas le faire si

on ne peut pas se partager les coûts pour rester rentable. Parce qu'in fine il faut qu'on soit rentable.

Iris Ryckaert : Y a-t-il d'autres nouveaux concurrents inhabituels ?

Karl Schuybroek : On ne connaît pas les projets sur lesquels ils travaillent (ex : les GAFAs). Là où on peut avoir de la concurrence, parce qu'en fait la partie service et solution de mobilité, ça devient un business qu'on veut quand même aussi nous développer et exploiter, et c'est peut-être dans ce secteur là qu'on peut avoir de la concurrence effectivement, comme Google ou Apple qui développent des applications, des solutions même en utilisant nos véhicules. Mais si nous on ne peut plus développer ces services là et les vendre, c'est une perte quelque part. C'est plutôt au niveau du service qu'on peut avoir de la concurrence, je ne pense pas au niveau des véhicules. Encore une fois, on rachète des start-ups et on embauche des talents justement pour développer des services à l'intérieur de nos organisations plutôt que de le laisser à d'autres acteurs. Je pense qu'on a engagé une armada d'informaticiens assez important.

Iris Ryckaert : Comment faites-vous pour rester au courant justement de tout ce qui se passe dans l'automobile ?

Karl Schuybroek : Ça ce n'est pas tellement à notre niveau. C'est plutôt au niveau corporate. Il y a le département prospectif, qui analyse de façon constante et continue le marché, les nouvelles tendances, il y a des rendez-vous annuels importants aux États-Unis par exemple à la Silicon Valley. Il y a des semaines où tout le secteur automobile se réunit et montre les projets sur lesquels ils travaillent. Ça c'est des occasions où il y a vraiment beaucoup d'échanges entre les secteurs. Il y a aussi des départements marketing, aussi prospectives, qui observent le marché, les tendances, mais plus au niveau corporate. Nous au niveau des pays, on est informés sur les aspects auxquels il faut qu'on se prépare, et comment on doit s'y préparer.

Iris Ryckaert : que pensez-vous du fait que l'on dise que les constructeurs passent de hardware providers à software provider ?

Karl Schuybroek : Je pense que c'est vraiment lié à la partie service et solutions de mobilité. Nous ce qu'on fait cette année, on communique beaucoup par rapport à des concept cars qu'on lance cette année pour faire du teasing. Cette année on a présenté un robot-taxi, complètement autonome. C'est un mariage entre transport public et transport privé. Ça s'appelle EZ Go. C'est quelque chose que les constructeurs automobiles n'ont jamais fait. Nous on s'est concentrés sur le client individuel, aujourd'hui on sort de ce cadre. On veut aussi s'occuper des gens qui ne veulent ou ne peuvent pas posséder de véhicule mais qui veulent quand même une certaine flexibilité. On n'a pas spécialement investi sur le design du véhicule, mais on a plus travaillé sur la partie software évidemment.

Iris Ryckaert : Quelle est l'importance de ces nouveaux services de mobilité par rapport au reste du business ?

Karl Schuybroek : C'est difficile à répondre. C'est vrai qu'aujourd'hui la partie service / solutions de mobilité, ce n'est pas encore notre core business en termes de rentabilité. On le propose et on le développe car on sent que c'est quelque chose que le marché demande. Mais on ne gagne pas encore beaucoup d'argent avec ça. Mais on pense qu'on est obligés de le faire car le client le demande et parce que à l'avenir, l'un n'ira pas sans l'autre. Il faudra des services autour, même si ces services ne seront pas stand-alone rentable, cela nous permettra peut-être quand même de mieux vendre nos véhicules, de les vendre plus facilement. Que ce soit un véhicule pour des individus, ou pour des communautés. On aura besoin de ces services pour continuer à vendre nos véhicules. Et la Belgique est vraiment bien dimensionnée pour travailler sur toutes ces solutions.

Iris Ryckaert : Merci pour votre temps.

8. Appendix 8: Interview with Andreas Olsson – Volvo Cars

- Date: May 24th, 2018
- Company: Volvo Cars
- Function: Vice President – Product Strategy
- E-mail address: andreas.olsson@volvocars.com

Iris Ryckaert: Can you start by introducing yourself and talk about your experience and your current position?

Andreas Olsson: I'm Andreas Olsson, I'm running Product Strategy at Volvo Cars. Before that, I did partnership analysis, and before that purchasing. I've been with Volvo for five and a half years now. In Product Strategy, we plan for future vehicle, we plan for future digital offerings, we have pricing and revenue management, we have vehicle specifications, basically the wish list of our future vehicles requirements.

Iris Ryckaert: Considering the trends that I announced, what are the challenges for Volvo?

Andreas Olsson: Some of these mega trends, both developing mobility services, electrification, connected vehicles, autonomous drive are very technically challenging and investment heavy to develop so it is hard to do on your own. It's certainly very challenging.

Iris Ryckaert: Are there any actors that you would fear in the industry related to that?

Andreas Olsson: On the technologies side yes, I think. For example, for electrification, yes, we have larger impact on some of the battery manufacturers than we had before where we'll have to see our dependency. For connected vehicles, there are more digital based companies, through either communication, cloud solutions, we have more interactions with them than we had before. There are new car company for the first time in like 30 years even if there are not so many that have reached the scaling yet, but it's something to observe. There is Tesla of course, but if you look in China there are something like 10 or 15, even though most of them have limited volumes. We'll see how many actually survive.

Iris Ryckaert: How do you apprehend Tesla?

Andreas Olsson: I think they've launched some interesting and promising technologies, I think that's been a big challenge for the industry both on distribution networks and over-the-air software updates functionalities. If then that's enough for them to become sustainably profitable in the end, time will tell, I'm not sure they are there yet. If you lose money on every car you sell, adding volume does not help, it just makes the problem worse. But regardless, I think they have done an impressive effort in challenging the existing industry. I think it's needed to have actors like that. And then if you look more at autonomous drive, there is a lot of companies who are developing new technologies in that field, none of those have had the continuing aspiration in actually building vehicles, but I guess their entry might change. Either the way you sell or interact with customers, or who will be buying the cars, we will see, we

don't know yet. For Google, I don't think they have been super clear on how they develop that, so we will see, is their intention to sell technologies to OEMs? We will see.

Iris Ryckaert: In terms of new mobility services, what has Volvo done?

Andreas Olsson: A few different things I guess. If you look from a vehicle perspective, we are collaborating with Uber and we sell vehicles to them. That's one collaboration example. We've developed technologies for self-driving vehicles together, and the ultimate goal is to sell vehicles to them to use as autonomous drive taxis in the US. We already have our ride share company in northern Europe, Sunfleet, which we are developing. And then, we acquired a start-up in California called Luxe, which is a company that's been working on a digital vehicle service, on vehicle delivering or vehicle pick-up and fueling. We acquired this company to add technology to our own offerings. Those are some of the public examples of what we've done. For Sunfleet, today it's like a short-term rent, where you have a stationery pool of vehicles where people can book and drop off their vehicles depending on their need. That offering is being expended both on the number of vehicles, on the regions on the rental services, etc. If you see taxis or ride-hailing as being short-term mobility, then you could say than Sunfleet is mid-term vehicle use (from an hour to a day or two or three) and then long-term is either a private purchase or a private lease, different ways of accessing mobility.

Iris Ryckaert: Has Volvo made any partnerships with other car manufacturers?

Andreas Olsson: Not in these topics. We have had other historical collaboration on technological supplies, but that's it. Not yet at least. I think there are discussions ongoing, I just think that first a lot of the opportunity for fast technology access has been outside of the traditional OEM to OEM, plus, given by these antitrust legislation, it's also a bit complicated to collaborate as competitors, we need to be very cautious.

Iris Ryckaert: Cars today require more and more processing power and software is becoming more and more important. How do you cope with that?

Andreas Olsson: I guess it's two-fold. One, historically, most OEMs have bought components with embedded software, which makes upgrading pace quite slow, so now Volvo and several other OEMs are sourcing their components externally and doing a lot more on the software in-house. So we have increased software development capabilities. Secondly, I guess we are shifting to a more common / open environment, we announced a few weeks ago that we are going to use the Google Android Auto. It's something that's co-developed by Google and open to several other OEMs and a lot of the functionalities are equivalent to maps system developed for multiple companies. On Android Auto, Audi is also collaborating, but I'm not sure how many other dialogues. But I think Volvo and Audi are the two first public ones.

Iris Ryckaert: Do you recruit talents from other companies to gain competencies?

Andreas Olsson: This depends on the geographical area of course. But we recruit from other companies, for example cellphone companies or other software houses, because they are geographically closer (than the tech giants).

Iris Ryckaert: In conclusion, would you agree on the fact that the industry is getting blurrier, can we talk about an ecosystem that would include OEMs, suppliers, technology supplier, start-ups?

Andreas Olsson: I mean, the automotive industry has been relying on supplier ecosystem for decades, but I think the need to have a more multi-faceted or multi-dimensional collaboration is increasing since the challenges increase. I think you see more collaboration than in the past, and more untypical collaborations. The link with Google, with Uber, for example. That's something that would have been unheard 5 or 10 years ago.

9. Appendix 9: Interview with a project leader from BMW Group

- Date: May 28th, 2018
- Company: BMW
- Function: Project leader for 60+ million business case

After having introduced the three trends that I outlined in my theoretical part to the interviewee, the interview turned into a real discussion where the interviewee truly shared his knowledge on the topic. He is a project leader for 60+ million business case with 20 years of BMW experience in multiple areas, but he required to keep anonymity.

n.d.: The automotive industry is going through a transformation. At BMW, we call it “iconic change”. The biggest question is, what is the speed of change in this area? And that’s where the unpredictability comes in actually. How fast is this going to change? The second point to emphasize is that it will very much depend in the geography you live in. It’s not the same for everyone.

In the drivers of change, there is pollution, but there are also regulations, especially for megacities. In Europe we don’t really know megacities, except maybe London or Paris. There are a lot of regulations for emission limits. That is huge. Tied to that we also have protection, for example in China we had to do Joint Ventures, much of the cars have to be produced locally. The huge point is the emission limits, it’s a huge driver for change. Every manufacturers gets a limit for the complete fleet he creates. In the EU, the German automobile manufacturers are lobbying against that, and so forth.

For changing customer needs, you might want to emphasize for example young people, what they want to spend their money on, they want a fancy smartphone, that’s what they value. The number of people passing their driving license is decreasing also. Now we’re getting into ad-hoc on-demand kind of world. Young people maybe use multiple forms, less traditional.

For the technologies, what concerns electrical, there you have to emphasize the lower barriers of entry for new players. Electrical, autonomous and digitalization. The question is, what happens when those three meet? When does that happen, that is a huge question? And will it be there in different geographies? If you look at the classic OEMs, you can break them into premium players and non-premium players. They’ve all invested in electrical at different times with different emphasis. We came to the party a bit late with i3, i8. It went well for a while and then as soon as the cars were launched basically, we went back to normal business and now we are catching up again. I think all the OEMs struggle a bit because the number we are selling is really low relatively speaking, and the profits margin are not existing. So it’s still an investment business. And you know the story of the availability of infrastructure for charging, also how far you can drive with an electrical vehicle. It’s also worth emphasizing that in

electrical we have new players like Tesla, who's actually struggling now, because they might have a nice design and funky statements, the Apple of car you can say, but they don't have the old school production capability to scale in large volume and in good quality. In a way, they're struggling in old school stuff *but* they have shown that anybody and many companies could build electric cars. There is even a rumor than Dyson (hoover maker) is considering making electric cars. So low entry, because less moving parts and no oily parts at all. So the design, manufacturing and maintenance is lower and that's what has restricted people from coming in the car space before. The other thing important to look at is China. China is a quarter of our sales. Actually, for all the big brands, China is where the game happens. We sell over half a million of vehicles in China every year. Of course the Chinese have all the problems you mention in your first trend: heavy pollution, parking is a disaster – and they do protectionism. So they will definitely attempt to be a big player in electrical driving and therefore maybe keeping the foreign companies out and do more on their own. When we look to the future, you probably want to segregate the future in different scenarios: the megacities being one, and maybe the classical, smaller town, rural areas – and predict what kind of new business models happen in what areas and which are the target groups. In our prediction of the future, it's a very controversial topic at BMW because obviously the pace of change currently is faster. To give you an impression of the planning speed of a car company: in the car business, to design and build a vehicle, it's about 3 years. We build a car for 7 years only. And then that car lives for 15 to 20 years. Now in this new world, the pace of change is a real challenge for OEMs because the game is constantly changing. Uber is fast, Uber has problems, cities take over – by the way you should probably emphasize the increasing power in cities, the governmental cities are actually doing more to protect their cities. For example London, they say no cars in the inner cities. Or Beijing, on high pollution days, only cars with even license plate numbers can drive, etc. The cities will have increasing power because they want to make their cities attractive for investment, and to do that you need to provide better environment and better infrastructure and mobility possibilities. So the cities will be competing with each other and the cities will be a strong player in deciding the future of mobility and maybe less individual manufacturers or governments.

For autonomous driving, at BMW, we talk about five steps. We see it more as evolution and not revolution. We already have certain levels of autonomy in our cars today. You can stick to one lane, you can follow a car in slow traffic. Over time, we'll add more and more aids to the driver to assist him in his driving. We also talk about cruise control, hands-off, ... Brain-off would be having no steering wheel at all. The car would be like a small living room and this bot is moving from A to B. Technically it's all there, but until production is on the streets I would say 2022-2023.

Classic OEMs still believe that in 2025, a large part of its business will still be the classic business. We could be all wrong, but I think the large part will still be classic business.

Iris Ryckaert: Even if you consider only Europe?

n.d.: No no, actually our primary market is already China. In 2025, it will be a bigger part. If you look at Europe, if you look at Munich for example, it's not very big, our roads are a bit congested but it's nothing compared to China – we have pretty decent usage of DriveNow, but still people take the car. Most people still own a classic car. Young people might take car sharing for a while, but then if they get married and have a family, they will go back to classic cars. Nobody takes a car sharing car every day to go to work, or very few people. It's also not cheap, and as flexible as you think. To provide a fleet, you want scale, so you want to have a lot of vehicles.

OEMs will still have their business, but maybe we have to break it down across geographies or maybe across customers. If you're in remote Canada, you need a car. If you're downtown Beijing, maybe a good percentage of people will open their apps to get a car and you work on your way to work (autonomous car). The question is; does the city changes itself to support this? Because we all talk about smart vehicles, but we don't talk that much about smart cities, about integration with the city planning infrastructure. Do they have dedicated lanes for autonomous vehicles or do they share the same lanes? What happens if we have multiple providers of these autonomous fleets? Imagine if Didi decides to have 1000 BMW, 1000 Mercedes, it still have to manage the software ecosystem – who's doing the software for this autonomous fleet? Does every OEMs have their own? Google will definitely be working on it. Will the software be the big thing? And if it does, what happens if there is a bug in the system? What if you have competing software versions from different suppliers for different cars of the same fleet? This could get very messy because it could work according to different logics. The OEMs can come up with what they want, but it's going to need the cities together with the OEMs and probably some people for the operating systems. Will people work together on the software to manage that fleet?

There are different scenarios for the OEMs. The role of OEMs, worst case, is reduced to that of a hardware supplier. This would be a massive drama for the car suppliers, a dramatic loss. The second layer would be the operating system in the vehicle for autonomous driving. Some of the OEMs who might be good at that might be forced to go to bed with Google. And the third layer would be Didi or Uber running the service. The OEMs of course don't want to lose those two other pieces. They will want to keep the customer interface.

Iris Ryckaert: What does BMW do to avoid the worst scenario?

n.d.: We did invest a lot in mobility services the last ten years. We did DriveNow, ParkNow, RideNow, we invested in parking apps, we had a venture capitalist fund, we invested in start-ups. The big move was BMW and Daimler forming a JV, which is really co-opetition, you're cooperating with your competitor. So we're now at the due diligence phase, it's a Brussels game now to see if the competitive guys will give us the go to merge. So an external company comes and assess the assets of BMW and Daimler. We did DriveNow with SIXT by the way, a rental company. It was a JV, we bought SIXT out already. We'll pool all those mobility assets into a JV, which will be 50-50% ownership with Daimler. And if other OEMs join the party, they will have to bring their capital with them. We're doing this because, none of the OEMs are big

enough to compete with the Ubers and the Didis. We sell every year 2.2 million vehicles, they're sold via dealers, mostly. And therefore the dealer has a big say in the customer relationship. If you look at the number of cars that we have in the fleets for car-sharing out of those 2.2 million, it's a very small number. If you compare to Didi or Uber. So in a way, the OEMs are forced to work together to compete with the big players, which do it at a more global level. BMW is forced to go that path, like Daimler is also.

Iris Ryckaert: Why is it that it is only BMW and Daimler who did such a big thing?

n.d.: Well, we did start earlier with the car-sharing stuff. Must have been 10 years ago. Usually the premium OEMs are reasonable progressive, also in the connected drive space we were early adopters. I would say we (BMW and Daimler) are pretty innovative, and we are premium. We want to hang on to that customer relationship, and our niche. And we've learned from the car sharing experience. Also you need to look at the economics. The car companies, especially the premium ones, are used to make healthy return on sales. If you get in to the service business like car-sharing, it's tougher to make that return on sales (8-12%). So I think we all have new threats to deal with at the same time, and therefore we cannot afford the investment to do everything on our own, and we don't have the volume of scale to do it on our own. All of the big OEMs, invest huge money in the electrification, and autonomous driving ecosystem, but premium we have low volume, compared to VW Group (who sell maybe 8 million). We might have a better return on sale and profitability aspect but we don't have an infinite deep pocket to invest in this stuff. The other issue probably, is we need new capabilities also. One thing is about having the money, but car companies are traditionally good at building hardware and maintain them. We are good at shock absorption, at making equipment resistant under the heat, etc. For electronics in the car we got better as well! Software however, most of the OEMs are okay but we are behind in software. We're definitely behind in digitalization, in the sense that no OEMs is good at creating a customer-oriented ecosystem which is consistent across all channels: app, web, pop-up store, dealer. We are not. We are not a direct customer-oriented company. We struggle with software and we struggle with digitalization and customer orientation. The new players (e.g. Tesla), have exactly the opposite strengths. If you look at Uber, they are like the Netflix of this world: payment, review of the customer and the driver, data protection, etc. But ask Uber to do hardware, no they couldn't. Same thing with Tesla. They are not as good for the mass production of hardware, but they are good at customer ecosystem. Also Elon Musk is a bit like Steve Jobs used to be. They personify the product. OEMs don't do that. We barely link a product to just one person. The OEMs are running scared, but it's not going to change as quickly as people think. People don't doubt that the game is going to change. What people struggle with is how fast. And also what percentage of your business is tied up to that new world by that time? Then we have our shareholders who expect the same kind of returns as they enjoyed to date, which were massive. Is that possible in the service world? Therefore, I think the BMW-Daimler cooperation is interesting. Will we have competing ecosystem at some stage to compete with Uber. Maybe that JV takes off, and we'll have the same ecosystem. We already bought a

company together called Nokia HERE. That has worked well for us financially. We took the HERE division from Nokia. And we are enhancing that map now with Autonomous Driving. Our vehicles will learn and we'll enhance our back-end maps Nokia HERE. We don't want to use Google. Because Tesla has been in bed with Google or whatever. So the Americans will work with Google.

Iris Ryckaert: So you don't imagine collaborating with Google at all in the future?

n.d.: Years ago, we used to have Google in the car for Google Search. We used to be able to send the location to the car to where I wanted to drive to. So when I got in the car, if I already knew where I wanted to go. But then Google actually started wanting money from us from the service, and basically, they abused their monopoly. Also, governments all have vested interests in companies, to enhance their economic situations. Google in an American company, and there is a fear that Google misuse their monopoly. We'd rather not working with them necessarily. In China, I don't know who Didi uses for example, I don't know what kind of map they use.

The software is largely there. I think software is more mature than what people think. Less mature is all of the details regarding how to manage a city with all those autonomous things, regulations, liabilities. I think that they are waiting for someone to do it for the first time. Some city I would imagine. Even the German state is making public roads available for testing autonomous driving. Even the good old conservative Germany. People will try and be a first mover. I think it will be China. It's a top-down country, it's not very democratic, if they say they are going to do something, they could simply do it. They just do it from the top. So I think it will be a city that will be at the initiative of that, not an individual OEM.

The Chinese government might want to push the Chinese manufacturers – because for now, a lot of non-Chinese cars are sold in China, and Chinese manufacturers were barely able to make a footprint. But they might be very good at electric cars. A former BMW manager launched Byton. This gives a good feeling. Byton is a premium vehicle, electrical, with a new design. They are really looking at the digital car. They want that the driver can turn around and you have a living room inside. It's semi-autonomous for the moment. Maybe it would be for a hybrid world at the moment. The Chinese want to own a piece of this.

There is also Fair.com, it was created by a former BMW manager, a former Daimler manager and a former Tesla manager. BMW invested in them. They offer something between classic leasing and car-sharing. They have near-new cars. You can have full ownership: insurance, etc.... You can get out of it with a week's notice. It's flexible.

Iris Ryckaert: Can you tell me more about the kind of actors that OEMs fear today?

n.d.: In the old days, our enemies were clear right (other German OEMs). That was a lovely and easy game. Of course, we had common suppliers. You have to know that 60-70% of a vehicle is done by suppliers. We would traditionally all be bad at JV. The premium car companies are arrogant, and don't do marriage well, really.

The first new players are people like Tesla or Byton, ... The scary ones for us are the ones addressing premium people, like we do, and comes out of nowhere. If 10 years ago you would have told us that an American company was going to offer the same things as us, we wouldn't have believed you. Electrical cars enable new players. Tesla is bringing a new nice design, I mean BMW won't say this officially but Tesla design isn't bad. And they are bringing a kind of Apple fan base. Tesla has also hired BMW managers by the way. We would also be scared of electrical players in China. And then general, with the Ubers... even if it has died down a bit (lots of issues with regulations, drivers, ...). And they still haven't made money right, and Tesla hasn't made money. So these guys... there might be more threats in the news than in the reality. We also thought that Apple was going to make a car, it didn't go out, then Google said that... and in the end I think they going to make an operating system.

We have to work with companies which have competencies that we don't have ourselves. For example, we collaborate with Mobileye, which has been bought by Intel.

Iris Ryckaert: How do you make the choice between make or buy?

n.d.: First of all, we don't want to be married to anybody. Ideally, we don't want to be dependent on somebody else for our success. Ideally, we do it on our own. And that's the same for all OEMs. We've bad history of marriage. We only do it by necessity. And then it really depends on the criticality of the function. We only do it if we cannot do it ourselves, or if we cannot create the capabilities ourselves, to do it in a reasonable amount of time. It's very feature driven. For example, head-off display, that's an innovation. How we typically do that in the past, is we might have invented that with a supplier, because a lot of things we cannot invent ourselves. If we make an innovation, we know Daimler will have it a few years later. Actually, we want Daimler to have it a few years later because if we patented this and just keep it for ourselves, the cost per part would be too high. What we do is that we tell our supplier that for the first two years it's only for us, and after that they can sell it to other companies. That's a model we do, to show that we have a USP on the market, we're innovative, but we're sharing the cost with everybody because it balances out and the supplier can do his business case.

The next case is we buy a company we just swallow them. That's difficult because if that company is a supplier with Daimler, then we get in a business that we don't want to be in. We are not good at that. It doesn't happen that much. Say we have the money to buy Uber, then we still have to do a multi-brand fleet. The Uber drivers won't be driving only BMW cars anyway, so what's my added value. The position they have is that they are multi-brands. Car companies are good at what they do. They are not very good at other stuff. For example with DriveNow, we didn't have the capabilities inside, this is why we made a Joint Venture with Sixt. Just to see if this thing takes off at all. But it was contradictory because we lost the customer interface. The customer interface was in the JV. If you want to use mobility services to push car sales, because basically customers are paying for a test drive. If they keep riding a cabrio, you want to push a sale of cabrio.

The other one is when we're forced (that's the one with Car2Go). That's because we are all too small to do something. It's a forced marriage. They are usually risky things.

Otherwise, we also have with Toyota a technological cooperation. It's more to make research, but I'm sure that when everything is clear we'll go back to our competitive space.

Iris Ryckaert: Thank you for your time.