

Guy de la Brosse

Session : Mai 2019

Année d'étude : Première année de Master économie-gestion mention sciences de gestion option Stratégie

Discipline : *Stratégie II : grandes orientations stratégiques et entrepreneuriat*
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 2)

Titulaire(s) du cours :
Mme Martine PELE

Document(s) autorisé(s) :

Aucun document n'est autorisé.

Les étudiants traiteront le cas « AIRBNB : de la start-up à la licorne »
en répondant aux questions de réflexion en page 4.

CAS « AIRBNB : DE LA START-UP À LA LICORNE »

Airbedandbreakfast est une plateforme communautaire payante de location de logements (en ligne) de particulier à particulier fondée en 2008. Elle se concentrait au départ sur des événements très médiatisés lors desquels il était difficile de trouver un lieu où passer la nuit, puis sur des propriétés se situant entre le marché des hôtels et celui du *couchsurfing* ; en 2009, le nom de la start-up est raccourci en Airbnb et le contenu s'élargit à des maisons entières, des appartements, des chambres privées, etc. Airbnb a été l'une des premières start-ups à réaliser qu'une fois connectés, les consommateurs allaient échanger, vendre, louer des biens ou des services entre eux. En quelques années, le *couchsurfing* s'est répandu et l'offre d'Airbnb s'est développée pour atteindre aujourd'hui plus de 160 millions de voyageurs dans le monde, 3 millions de logements dans 65000 villes et 191 pays. Loin de l'offre standardisée des hôtels, Airbnb invite les voyageurs à vivre comme des locaux : il ne propose pas seulement un service de logement mais une expérience authentique et originale ; d'ailleurs son slogan est "Welcome home" (« Bienvenue à la maison »).

Les incitations technologiques et financières

Brian CHESKY et Joe GEBBIA, deux des trois cofondateurs d'Airbnb, sont des *designers* : leur souci de la conception se retrouve dans chaque détail de l'offre – l'une des valeurs clés de l'entreprise est "Every frame matters" (« chaque détail compte »). Nathan BLECHARCZYK, un architecte technique diplômé de Harvard, a rejoint l'équipe comme troisième cofondateur d'Airbnb directeur des technologies. Le site web d'Airbnb offre une plateforme de recherche et de réservation entre la personne qui loue tout ou partie de son logement et la personne qui souhaite louer. Que ce soit en accès PC ou mobile, l'interface du site est à la fois très simple et conviviale mais aussi très puissante. Le contenu marketing, le *design* et la technologie fournissent une expérience utilisateur très supérieure aux sites d'hôtels traditionnels. De nombreuses fonctionnalités participent à rendre le service efficace et à créer de la confiance : le moteur de recherche rapide et précis, les avis, la messagerie entre utilisateurs sans besoin de donner son email ou numéro de téléphone, les photos prises par un photographe professionnel d'Airbnb donnant à n'importe quel studio l'allure d'un loft new yorkais, la relance par SMS des hôtes à défaut de réponse sous 24 heures, une assurance d'un million de dollars, etc. La performance de chaque élément du site est constamment mesurée. La réservation, très simple, se fait en trois clics : sélectionner, contacter, réserver. La page Facebook d'Airbnb est gérée selon les mêmes principes.

Du point de vue financier, les prix pratiqués par Airbnb sont attractifs. Pour le voyageur, par exemple, la nuit à Paris dans un duplex trois pièces

avec terrasse et vue sur la tour Eiffel coûte moins cher qu'une chambre dans un petit hôtel. Pour l'hôte, l'annonce est gratuite et la location est un moyen de générer un complément de revenu tout en tissant des relations avec des personnes du monde entier. La principale source de revenu d'Airbnb provient des frais de réservation : au moment de la transaction, Airbnb prélève une commission de 6 à 12 % sur le voyageur selon le prix de réservation, et 3 % sur l'hôte couvrant le traitement par carte de crédit. Chaque partie y trouve avantage.

Le soutien d'une communauté malgré les difficultés

Le succès d'Airbnb inquiète. Dans les grandes villes, il réduit l'offre d'appartements à louer et la taxe sur les nuitées collectée par la plupart des municipalités. Après New York, c'est à Barcelone et Paris que l'on trouve le plus d'adeptes de l'hébergement collaboratif. Airbnb s'oppose officiellement à l'usage des résidences secondaires dans les grandes villes mais ne va pas jusqu'à fermer des comptes ou collaborer avec les pouvoirs publics. De même, l'impact du succès d'Airbnb sur les réservations des hôtels est rude ; le secteur hôtelier dans son ensemble est menacé. Airbnb assure qu'à Paris son offre est complémentaire puisque 70 % des hébergements collaboratifs se situeraient en-dehors des principaux quartiers hôteliers. Mais, dans sa communication, Airbnb ne cache pas son intention de devenir à terme la place de marché de l'hébergement.

L'histoire d'Airbnb a connu – et connaît encore – de nombreuses controverses : envois massifs d'emails automatiques (spam) à ses débuts, problèmes juridiques liés à la sous-location et à la location saisonnière, utilisation du service par des professionnels du logement, incidents durant la location, opposition ouverte à la politique anti-immigration de Donald TRUMP, etc. Mais Airbnb a su faire accepter son modèle avec des arguments comme, par exemple, le fait qu'un touriste Airbnb consomme plus dans les commerces locaux qu'un touriste hébergé en hôtel, induisant des emplois dans la restauration, le transport ou encore la culture. Les utilisateurs d'Airbnb, hôtes et voyageurs, forment une vraie communauté qui va bien au-delà du simple échange de services ; de nombreux utilisateurs sont devenus amis. Cette dynamique a fortement facilité le bouche-à-oreille positif et la fidélisation, créant rapidement la masse critique mondiale nécessaire. Airbnb place ainsi une barrière à l'entrée de nouveaux acteurs sur ce marché.

La start-up devient une licorne rentable !

Malgré sa discrétion en matière de fiscalité, Airbnb a rejoint depuis 2011 – soit trois ans exactement après son lancement – les « licornes » (start-ups valorisées à plus d'un milliard de dollars) qui dominent les marchés globaux de l'économie numérique et ont entrepris de transformer de nombreux secteurs d'activité.

En 2014, Airbnb tente une première diversification de ses activités : voulant grappiller des parts de marché dans le secteur touristique en offrant d'autres prestations, il expérimente un concept permettant aux touristes de dîner chez l'habitant – reprenant à son compte l'offre de start-ups telles que EatWith et VizEat ; mais ce test n'est pas concluant.

En août 2016, il se lance dans la construction de logements et réfléchit à proposer des modules de réservation de vols sur Internet – un segment de marché pourtant saturé par les comparateurs de prix et compagnies aériennes.

En novembre 2016, Airbnb dévoile une nouvelle application multi-services baptisée « Airbnb Trips » qui représente, selon un communiqué de ses dirigeants, « l'évolution la plus importante de ses huit ans d'existence ». Par cette innovation, Airbnb veut organiser une nouvelle « expérience de voyage » et se différencier de l'offre touristique actuelle. Dans cette application, l'onglet « Lieux » offre un guide de voyage interactif s'appuyant sur les recommandations d'experts locaux (particuliers utilisateurs d'Airbnb) sur les bars et restaurants ou les itinéraires à emprunter – une concurrence ouverte à Tripadvisor. L'onglet « Expériences » propose des visites guidées, immersives et participatives, de villes avec des guides particuliers. Plus de 500 activités sont disponibles dès 2016 dans douze villes dont Paris, Londres, San Francisco ou encore Tokyo. Une quarantaine de destinations seront ajoutées courant 2017, notamment Marseille et la région provençale. Le visiteur pourra, par exemple, observer les étoiles avec un astrophotographe à Los Angeles, visiter un atelier de broderie à Séoul, faire une excursion dans des grottes à Nairobi, fabriquer son sac à main lui-même à Paris ou encore chercher des truffes en Toscane. Deux formats sont proposés : une activité de quelques heures ou un programme de trois jours autour d'une thématique. Contrairement à la location de logements, Airbnb exerce un contrôle sur ces offres : si tous les utilisateurs peuvent soumettre une idée, chaque expérience doit d'abord être validée. La moitié des activités coûte plus de 200 dollars par personne. Sur cette somme, Airbnb prélève une commission de 20 %. Après avoir transformé l'hébergement des voyageurs, Airbnb utilise donc la même approche pour « le reste du voyage », son positionnement étant de répondre aux besoins des utilisateurs pour tous les aspects d'un voyage. Ces offres inédites s'inscrivent dans la philosophie d'Airbnb car elles fournissent au visiteur un supplément d'authenticité. La start-up californienne ambitionne de devenir à terme une « plateforme de voyage » sur laquelle il sera également possible d'acheter un billet d'avion, de louer une voiture, de prévoir des activités et même de faire ses courses. « Quasiment tous les aspects du voyage réunis au sein d'une même application », résume Brian CHESKY.

Aux Etats-Unis, Airbnb propose aussi des services de location de voitures ou encore la mise en relation avec des baby-sitters.

Fin 2016, la diversification d'Airbnb occupait 10 % de ses effectifs.

Parallèlement à sa diversification, Airbnb entame une série de rachats d'entreprises afin de compléter sa « chaîne d'expérience ». En novembre 2015, il rachète ainsi son concurrent américain HomeAway. En septembre 2016, c'est la plateforme de voyages espagnole Trip4real qui cède. En février 2017, Airbnb s'offre à la fois la cagnotte en ligne Tilt et la société

canadienne Luxury Retreats spécialiste de la location de résidences haut de gamme. Airbnb serait en passe de racheter la compagnie aérienne Aritel et intéressée par le rachat de son concurrent chinois Xiaozhu.

En 2016, Airbnb a dégagé des bénéfices pour la première fois de son histoire. Elle devient ainsi la première grande licorne rentable – sur 196 licornes recensées en mai 2017, très peu atteignent le seuil de rentabilité. Après sa dernière levée de fonds, Airbnb est valorisée à 30 milliards de dollars, ce qui en fait la plus grosse entreprise de la Silicon Valley non cotée après Uber.

QUESTIONS

Q1 : Quels sont les facteurs ayant mené à la naissance d'Airbnb ?

Q2 : Dans quel type d'économie s'est placée Airbnb à l'origine ? Donnez d'autres exemples de start-ups positionnées dans cette économie.

Q3 : Dans quel type d'économie Airbnb se situe-t-elle aujourd'hui ? Donnez d'autres exemples de licornes dans cette économie.

Q4 : Airbnb est-elle une entreprise digitale ? Quels sont les moteurs de la digitalisation d'Airbnb ?

Q5 : Quelles bonnes pratiques digitales peut-on tirer de ce cas ?

LISTE DES ANNEXES :

ANNEXE 1 : L'ingénierie chez Airbnb.

ANNEXE 2 : Les valeurs d'Airbnb.

ANNEXE 1 : L'INGÉNIERIE CHEZ AIRBNB

Nous développons des solutions pour Airbnb (extrait)

Airbnb est la plus grande plate-forme de partage de logements au monde, et nous grandissons chaque jour davantage. Avec plus de 10 millions de nuitées réservées, nous faisons sans cesse face à des défis en matière d'algorithmes de recherche, de paiements, de prévention contre la fraude et de croissance. Le tout en maintenant une expérience utilisateur exceptionnelle. Nous voulons développer des solutions à ces problèmes qui soient évolutives, performantes et élégantes, et nous recherchons des talents pour nous y aider.



Agir rapidement

Dès le premier jour, le déploiement est au programme de chacun de nos ingénieurs. Et chaque jour qui suit. Nous utilisons Amazon Web Services et pratiquons un déploiement continu pour tester rapidement de nouvelles idées et les appliquer à des fonctions produit existantes. Nous adorons expérimenter de nouvelles technologies qui peuvent servir notre mission. Non seulement nous sommes à la pointe de l'innovation, mais nous la créons : nous avons développé en open source Hypernova, un outil qui permet de rendre vos vues JavaScript côté serveur, ainsi que Chronos, un planificateur distribué à tolérance de pannes qui tourne au-dessus de Apache Mesos, entre autres projets. Nos ingénieurs interviennent régulièrement dans des conférences à travers tout le pays.

Apprendre ensemble

Nous sommes convaincus que l'ingénierie est un processus continu d'apprentissage et d'amélioration, et que la meilleure façon d'apprendre est de se faire aider par d'autres collègues ingénieurs. Tous nos ingénieurs se retrouvent

dans des salles de discussions pour partager les connaissances de façon informelle. Et parce que coder est plus amusant à plusieurs. Nous accueillons régulièrement des tech talks, en interne et en externe, pour que chacun puisse exprimer au mieux son talent.



Pixelwax

C'est le terme que nous utilisons pour décrire l'engagement et le savoir-faire dont nous faisons preuve dans notre travail. Pour nous, l'ingénierie n'est pas juste un travail, mais une pratique que nous voulons perfectionner. Nous voulons garder nos systèmes modulaires, notre code clair, notre documentation précise, et nous sommes partisans de l'idée que l'on laisse les choses dans un meilleur état qu'on ne les a trouvées. Ce n'est pas qu'une question de code : mettre en place les bons processus et outils pour rendre les développeurs heureux et efficaces est important pour nous, car cela nous laisse le temps de peaufiner le produit...

(source : <https://www.airbnb.fr/careers/departments/engineering> visité le 4/7/2017)

ANNEXE 2 : LES VALEURS D’AIRBNB

Une communauté qui repose sur la confiance (extrait)

Pour que chacun puisse véritablement se sentir partout accepté, il est nécessaire de poser les bases d'une relation de confiance solide. Avec le succès que connaît aujourd'hui Airbnb, nous nous devons de rassembler et de publier les principes sur lesquels notre communauté a toujours reposé, à la fois pour transmettre nos valeurs et pour guider les comportements. Ce document est voué à évoluer : nous sommes à l'écoute de notre communauté et elle nous aide à repenser notre approche en permanence. Cependant, il y a cinq principes qui résument ce que nous avons appris à vos côtés jusqu'à maintenant, et nous travaillons chaque jour à leur application.

Tranquillité d'esprit

Votre expérience Airbnb commence au moment où vous acceptez l'idée de vous lancer dans l'aventure. Pour cela, il faut que notre communauté inspire un sentiment de confiance. C'est pourquoi la sécurité est notre priorité numéro 1 : nous exigeons de vous que vous vous absteniez de mettre en danger ou menacer autrui.

Sécurité

Les membres de la communauté Airbnb partagent leurs maisons, leurs quartiers et leurs expériences. Que vous ouvriez vos portes ou que vous profitiez de l'hospitalité d'un hôte en tant que voyageur, vous devriez toujours vous sentir en sécurité ; nous vous demandons donc de respecter les propriétés, les informations et les effets personnels des autres.

Respect

La communauté Airbnb est à l'image du monde qui nous entoure : diverse, unique et dynamique. Le respect est ce qui nous unit et nous permet de nous intégrer facilement au sein d'autres communautés. Cette notion de respect est également essentielle pour que chacun puisse se sentir partout accepté.

Authenticité

Vos expériences Airbnb doivent vous faire vivre des moments de bonheur et des aventures extraordinaires. Notre communauté repose sur la confiance et l'authenticité est donc un élément essentiel. Nous attendons de vous de trouver un équilibre entre attentes partagées, échanges honnêtes et informations précises.

Fiabilité

Chaque expérience Airbnb est unique et chaque maison, quartier et hôte a ses propres particularités. Notre communauté s'appuie sur ces détails pour prendre des engagements et la fiabilité est donc un point crucial, qu'elle s'applique à la description d'une annonce, à l'état d'un logement ou aux attentes que nous créons.

(source : <https://www.airbnb.fr/standards> visité le 4/7/2017)