

Louvain School of Management

Analyse des impacts du modèle des plateformes multi-faces dans l'industrie
du tourisme et de l'hospitalité: Etude du cas Airbnb en Indonésie

Mémoire recherche réalisé par
Simon Huart

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Bernard Paque

Année académique 2017-2018

Ce mémoire en deuxième année master à la Louvain School of Management est le résultat d'un travail de recherche tout au long de cette année académique et également l'aboutissement de mes études. Dès lors, je souhaite remercier tout particulièrement toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail et qui m'ont aidé à la finalisation de celui-ci. Tout d'abord, je souhaite exprimer toute ma gratitude envers Monsieur Bernard Paque, qui fût mon promoteur tout au long de ce travail. Ses conseils avisés, sa disponibilité et son encadrement tout au long de mon mémoire m'ont permis de réaliser celui-ci de manière optimale et dans les délais impartis.

Ensuite, merci à toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à mes questionnaires et à mes interviews, merci pour leur collaboration à la résolution de ma problématique.

Enfin, je souhaite conclure ces remerciements en soulignant l'aide de ma famille et de mes proches qui m'ont soutenu et encouragé dans l'élaboration de ce mémoire.

Table des matières

Introduction Générale	1
Partie 1: Revue de Littérature	2
1. Introduction	2
2. Plateformes	2
2.1 Introduction	2
2.2 Marchés de plateformes	2
2.3 Proposition de valeur	3
2.4 Définition d'une plateforme.....	4
2.5 Effets de réseaux	4
2.5.1 Effets de réseaux directs et indirects	5
2.5.2 Effets de réseaux intra-groupes et croisés	5
2.6 Structuration des prix	7
2.7 Conclusion	8
3. Digitalisation de l'information.....	8
3.1 Introduction	8
3.2 Personnalisation	9
4. Etude de cas: Airbnb	9
4.1 Introduction	9
4.2 Aperçu financier d'Airbnb	10
4.2.1 Historique Financier.....	10
4.2.2 Flux de revenus d'Airbnb.....	11
4.3 Service Airbnb	12
4.4 Catégories d'hôtes.....	13
4.5 Utilisateurs Airbnb	13
4.6 La triple position d'Airbnb.....	13
4.7 Modèle d'affaires Peer-to-Peer.....	15
4.7.1 Introduction	15
4.7.2 Partage Monétisé	15
4.7.3 Distinctions entre P2P et les autres modèles d'affaires.....	16
4.7.4 Confiance	16

4.8 Modèle d'affaires d'Airbnb	19
4.8.1 Introduction	19
4.8.2 Business Model Canvas adapté	20
4.8.3 Application du BMC adapté.....	21
5. Analyse de l'environnement	25
5.1 Application du modèle PESTEL	25
5.1.1 Introduction	25
5.1.2 Politique	26
5.1.3 Economie.....	26
5.1.4 Socio-Culturel	28
5.1.5 Technologie.....	29
5.1.6 Environnemental	32
5.1.7 Légal.....	32
5.1.8 Conclusion.....	33
5.2 Application du modèle CAGE	34
5.2.1 Distance Culturelle.....	35
5.2.2 Distance administrative, géographique et économique.....	37
5.2.3 Conclusion.....	38
5.3 Les communautés de partage dans le monde	39
5.3.1 Introduction	39
5.3.2 Démographie des utilisateurs	39
5.4 Adoption d'une innovation	40
5.4.1 Introduction	40
5.4.2 Facteurs d'adoption d'une innovation.....	41
5.5 Analyse S.W.O.T.....	44
6. Airbnb en Indonésie.....	48
6.1 Introduction	48
6.2 Contribution à l'économie locale	49
6.3 Compétition.....	51
6.3.1 Catégories d'hôtels.....	51
6.3.2 Agences de voyage en ligne.....	52
6.3.3 Conclusion.....	53
6.4 Réglementations d'Airbnb.....	53

6.4.1 Limitations à l'international	53
6.4.2 Limitations locales	54
6.4.3 Cinq contraintes locales	55
7. Impacts d'Airbnb sur le Tourisme.....	56
7.1 Introduction	56
7.2 Impacts négatifs du tourisme de masse	57
7.3 Industrie du tourisme en Indonésie	58
7.3.1 Déficit en infrastructures immobilières	59
8. Impacts d'Airbnb sur l'industrie hôtelière.....	60
8.1 Historique de l'industrie hôtelière	60
8.2 L'industrie hôtelière.....	61
9. Conclusion	62
Partie 2: Partie Pratique	64
1. Introduction.....	64
2. Analyse des interviews.....	64
2.1 Introduction	64
2.2 Analyse des interviews des utilisateurs.....	64
2.3 Analyse des interviews des hôtes	67
2.4 Analyse des interviews des compétiteurs d'Airbnb.....	70
3. Enjeux et Recommandations	71
3.1 Les enjeux d'Airbnb en Indonésie	71
3.2 Recommandations	72
3.3 Conclusion	74
4. Conclusion	75
4.1 Recul Critique.....	76
Conclusion Générale.....	78
Bibliographie	81
Annexes	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1: Interview des hôtes Airbnb.....	93
1.1 Template d'interview	93

1.2 Interview 1.....	95
1.3 Interview 2.....	99
1.4 Interview 3.....	104
1.5 Interview 4.....	108
1.6 Interview 5.....	111
Annexe 2: Interview des hôteliers et agence de voyage.....	115
2.1 Template de l'interview	115
2.2 Interview 1.....	117
2.3 Interview 2.....	121
2.4 Interview 3.....	126
Annexe 3: Bélo Airbnb	130
Annexe 4: Structure du Business Model Canvas adapté	130
Annexe 5: Comparaison des investissements en infrastructures technologiques de 2013 à 2017 en Asie du Sud-Est.....	131
Annexe 6: Tableau récapitulatif de l'analyse S.W.O.T.....	132

Introduction Générale

Le développement d'internet et des plateformes technologiques ont un impact crucial sur divers secteurs dont l'industrie du tourisme et de l'hospitalité (Munoz & Amaral, 2011). Le développement du tourisme de masse est étroitement lié au développement de telles plateformes et ce mémoire se préoccupe de déterminer la manière dont elles contribuent à ce développement. L'environnement compétitif de ces plateformes a évolué au cours de ces dernières années avec une intensification croissante de la compétition parmi un nombre croissant de plateformes.

La pénétration de ces plateformes est mondiale et joue un rôle sur les économies locales de certains pays en développement, comme l'Indonésie, qui expriment un intérêt envers le développement du digital et de l'économie tertiaire sur leur territoire.

Ce mémoire sera divisé en deux parties principales avec, tout d'abord, la partie théorique qui s'intéressera, dans un premier temps, à la définition et au fonctionnement de ces plateformes digitales. Ensuite, une section sera également consacrée à la compréhension du modèle d'affaires d'Airbnb et de son environnement en Indonésie.

Divers questionnements seront traités dans ce mémoire comme, par exemple: Comment ces plateformes de marché sont-elles organisées? Quels sont les impacts d'Airbnb en Indonésie? Comment la population indonésienne réagit face à l'émergence et au développement d'Airbnb dans leur pays? Quels sont les futurs développements pour la plateforme Airbnb en Indonésie?

Au sujet de la partie pratique et dans le but de répondre de manière claire à la question de recherche, une enquête sous forme d'interviews sera menée auprès de divers répondants issus de divers corps de métiers en corrélation avec la problématique. Les analyses des questionnaires seront synthétisées et traitées dans la partie pratique.

Avant de clôturer, des recommandations et développement potentiels d'Airbnb seront formulés, ainsi que les limites de recherche de ce mémoire et des analyses futures potentielles liées à ce sujet de recherche. Enfin, le mémoire se terminera par la présentation des conclusions générales liées à la problématique initialement développée.

Partie 1: Revue de Littérature

1. Introduction

La première partie de ce mémoire est consacrée à une revue de littérature au sujet des plateformes de marché et leurs effets de réseaux.

La revue de littérature a pour objectif d'explorer les publications passées et actuelles autour d'un sujet en vue de l'exploitation de celles-ci pour une recherche future. Dans le cadre de ce mémoire, des publications concernant les plateformes de marché multi-faces ont été récoltées et analysées.

Les résultats sont analysés et mis en perspective afin de développer une compréhension du fonctionnement de ces plateformes et avoir ainsi une prise de vue globale sur le fonctionnement d'Airbnb.

Les sections suivantes se rapportent tout d'abord à l'analyse de l'entreprise, Airbnb, qui est étudiée au cours de ce mémoire et, ensuite, dans l'environnement dans lequel elle opère.

2. Plateformes

2.1 Introduction

Au cours de ces dernières décennies, la pénétration insistante d'internet dans nos modes de vie et la digitalisation de l'information et des produits qui en découlent ont conduit à l'émergence et au renforcement des pouvoirs de marché des intermédiaires comme Amazon, Airbnb ou Google. La numérisation est au coeur des changements économiques et sociaux du XXIème siècle (Degryse, 2016) et touche une grande variété de domaines dont les relations interpersonnelles, l'échange de biens, etc. Trois des cinq plus grosses entreprises mondiales sont des plateformes multi-faces avec Apple, Microsoft et Google.

2.2 Marchés de plateformes

Les marchés de plateformes sont principalement des *marchés où les interactions entre participants sont régies par le biais d'un intermédiaire* (Belleflamme & Peitz, 2016), comprenant des consommateurs finaux d'une part et des fournisseurs de l'autre. Les transactions entre les deux groupes d'utilisateurs de la plateforme se font au travers de cette dernière. Donc, ces *plateformes résolvent un double problème de mise en contact des*

utilisateurs et de fourniture d'une interface technologique permettant l'interaction entre ces utilisateurs (Belleflamme & Peitz, 2016).

Ces marchés de plateformes sont principalement des marchés monopolistiques car elles sont généralement pionnières sur leur marché et atteignent les conditions critiques de fonctionnement, comme le nombre critique d'utilisateurs qui permet d'atteindre des rendements d'échelles croissants rapidement, et qui forme donc une barrière naturelle pour les nouveaux entrants (Eisenmann et al., 2006).

2.3 Proposition de valeur

En ce qui concerne la proposition de valeur, elle se base sur une stratégie d'*océan bleu* (Kim & Mauborgne, 2005), qui *vise à créer un nouvel espace stratégique moins concurrentiel en basant l'offre sur de nouveaux facteurs clés de succès afin de répondre à de nouvelles attentes ou des attentes non satisfaites*. Cela permet de créer des faces complémentaires sur le marché selon les attributs subjectifs qui composent la demande.

Ces plateformes génèrent de la valeur sous trois formes qui leur permettent d'atteindre des rendements d'échelles et d'envergures importants. Tout d'abord par la **satisfaction de nouveaux besoins ou besoins non desservis** des consommateurs. Ensuite, le phénomène de **personnalisation** est très marqué au sein de ces plateformes et permet de proposer des services ou produits qui correspondent le mieux à leurs attentes et besoins. Enfin, elles fournissent un **accès à un réseau de fournisseurs large** et diversifié par le biais d'un service technologique.

En outre, un autre avantage de ce type de plateformes est relatif à l'**économie de l'attention** qu'elles font bénéficier aux utilisateurs. Grâce au système de filtre et de sélection des préférences des utilisateurs sur une grande variété de critères subjectifs, ils dépensent moins de temps à trouver le bien (par exemple, un logement dans le cas d'Airbnb) qui leur corresponde le mieux.

En effet, les coûts de transaction liés à la lecture des offres et à la sélection des partenaires ainsi que les *coûts de signalement*¹ ont considérablement baissé, voire même disparu. *La technologie de la plateforme aide les utilisateurs à trouver les pairs qui leur correspondent le mieux, qui sont soit plus fiables dans l'absolu soit plus adaptés à leur demande* (Belleflamme & Peitz, 2016).

¹ Coûts destinés à convaincre les partenaires potentiels de sa fiabilité

2.4 Définition d'une plateforme

Une plateforme multi-face est définie comme *une plateforme technologique avec des effets de réseaux qui soutiennent une création, une proposition et une capture de la valeur qui peut être différente sur chaque face* (Belleflamme & Peitz, 2016; Evans, 2008), mais peut également être décrite comme *une entité opérant dans des marchés bi-(multi-)faces, qui utilise Internet pour établir des interactions entre deux ou plusieurs groupes d'utilisateurs distincts mais interdépendants dans le but de générer de la valeur pour au moins un de ces groupes* (European Commission, 2015).

Bien que ces plateformes technologiques aient souvent tendance à faire baisser les prix des biens car les fournisseurs sont mis en concurrence les uns aux autres, elles ont également le défi de créer un équilibre entre les communautés d'utilisateurs qui sont complémentaires et interdépendants (Parmentier & Gandia, 2015; Rochet & Tirole, 2003). Analogiquement, dans le cas des centres commerciaux, les vendeurs préféreront un lieu qui attire de nombreux acheteurs potentiels et les acheteurs seront favorables envers un centre commercial qui accueille de nombreux vendeurs. Les utilisateurs bénéficient donc de la présence des autres sans parfois même interagir avec eux.

Par conséquent, *le modèle d'organisation des plateformes multi-faces se distingue tout particulièrement du modèle d'organisation vertical qui caractérise les entreprises dites plus classiques* (Belleflamme & Peitz, 2016) dans lequel les innovateurs n'ont pas de relation directe avec le consommateur final et ne se soucient donc pas des prix imposés par les intermédiaires. Dans le cas des plateformes, elles font généralement face à une demande asymétrique comparée à l'offre et doivent gérer l'équilibre entre les deux car leur modèle économique dépend des élasticités² des demandes ainsi que des externalités entre les différentes faces du marché.

2.5 Effets de réseaux

Une face est décrite comme un groupe d'utilisateurs homogènes, sur un ou plusieurs marchés, avec des besoins, des comportements de consommation et une propension à payer similaires (Evans et al., 1992). L'ensemble des faces sont complémentaires et interdépendantes les unes des autres, créant ainsi des effets de réseaux entre elles.

² L'élasticité se réfère au degré auquel les individus, consommateurs ou producteurs changent leur demande ou le montant fourni en réponse à des changements de prix ou de revenus.

Les effets de réseaux, qui peuvent être à la fois **directs**, **indirects** et **croisés** entre les groupes d'utilisateurs, sont tout d'abord marqués par la corrélation positive entre le nombre d'utilisateurs et la valeur d'un service (Katz & Shapiro, 1992).

2.5.1 Effets de réseaux directs et indirects

Une plateforme technologique rassemble un large nombre d'utilisateurs qui interagissent ensemble. Par exemple, dans le cas des **effets de réseaux directs**, les opérateurs téléphoniques représentent l'intermédiaire entre des personnes qui désirent communiquer ensemble. La valeur perçue de ces plateformes est en corrélation directe avec le nombre d'utilisateurs qu'elles comportent.

Ensuite, il y a les **effets de réseaux indirects** qui rassemblent des utilisateurs sur des plateformes, sans pour autant que ceux-ci accordent une importance à la présence des autres. Par exemple, dans le cas des plateformes de software comme Apple avec son AppleStore. En effet, d'un côté il y a les développeurs d'applications et les utilisateurs de l'autre, dont la présence ne tient qu'au nombre et à la qualité des applications présentes sur la plateforme. Ces effets de réseaux sont donc considérés comme étant indirects car les utilisateurs ne se préoccupent de la présence d'autres utilisateurs que de manière indirecte. Les utilisateurs sont récompensés par la présence des autres car, plus il y a de consommateurs sur la plateforme, plus cela va attirer de développeurs. Par conséquent, la plateforme gagnera en valeur car elle mettra à disposition des utilisateurs une offre (logements, applications, activités de loisir, etc) plus large.

Dans une plateforme multi-face, les effets de réseaux directs favorisent les économies d'échelles alors que les effets de réseaux indirects permettent des économies d'envergure pour innover (Gawer & Cusumano, 2014). Par exemple, dans le cas de Microsoft, plus il y a d'utilisateurs d'ordinateurs, plus les développeurs ont tendance à créer de nouveaux softwares pour cette plateforme.

2.5.2 Effets de réseaux intra-groupes et croisés

Il y a également les **effets de réseaux intra-groupes**, qui se rapportent au fait que *l'attractivité d'une plateforme pour les membres d'un groupe dépend de la participation des membres de ce même groupe* (Evans, 2008), sont également à prendre en compte lors de l'analyse du comportement de ces plateformes et plus précisément dans le cas d'Airbnb. Ces effets

concernent principalement la présence d'acteurs du même côté de la plateforme et des phénomènes de congestion dû à la sur-utilisation des acteurs d'un même groupe. Du côté des vendeurs ou hôtes dans le cas d'Airbnb, les effets de réseaux intra-groupes négatifs principaux sont liés à la compétition croissante entre les vendeurs qui diminuent la plus-value pour les agents du côté de l'offre de la plateforme.

Enfin, bien que ces plateformes multi-faces facilitent les interactions entre deux groupes d'utilisateurs distincts, il y a également des **effets de réseaux croisés** générés par les utilisateurs, indépendamment du groupe auquel ils appartiennent, principalement dans le cas d'Airbnb. Cela se réfère directement au modèle d'affaires Peer-to-Peer qui réunit directement des utilisateurs ayant soit un rôle de fournisseur ou de client d'un même service.

La qualité du matching entre pairs issus des deux groupes augmente avec le volume et la fiabilité des données que les plateformes collectent autant des fournisseurs que des clients (Tirole, 2016). Il y a donc des effets positifs de réseaux inter-groupes (directs et indirects) et des intra-groupes combinés car plus la participation augmente sur les deux côtés de la plateforme, plus des données sont générées, ce qui permet d'améliorer la qualité des services offerts par la plateforme et permet donc, d'offrir une expérience-utilisateur plus adéquate aux besoins de tous les acteurs.

En conclusion, les principaux aspects négatifs de ces effets intra-groupes sont soit liés à la compétition potentielle entre les divers vendeurs ou acheteurs, soit liés à une congestion des utilisateurs. Le phénomène de congestion démontre l'idée qu'Airbnb devient petit à petit victime de son succès. En effet, une des missions d'Airbnb est de faire en sorte que chaque voyageur effectue un voyage riche en expériences locales. Cependant, bien que *les visiteurs découvrent de nouvelles expériences, au fur et à mesure que leur nombre croît, ils érodent l'atmosphère dans laquelle ils se détendent et menacent l'habitabilité des villes pour les résidents* (Slee, 2016). Une surabondance d'utilisateurs de la plateforme amène à un excès de touristes dans des régions plus reculées des métropoles. Ceci est susceptible de causer certains troubles et d'aller à l'encontre de la mission de base d'Airbnb qui a pour but que ses voyageurs vivent comme des personnes locales partout dans le monde.

2.6 Structuration des prix

Le but des plateformes telles que Airbnb est de créer de la valeur pour un vaste nombre de segments de marché qui, en totalité, sont rentables. Ce système se base sur le principe du *Long Trail* (Anderson, 2014) dans lequel une offre large de produits de niche disponibles est plus valorisante pour la plateforme que la diffusion d'une offre restreinte vendue en masse.

Maintenant, il est question de s'interroger sur la structuration des prix pratiquée par les plateformes technologiques et comment cette structuration est stimulée par les effets de réseaux indirects (Rochet & Tirole, 2003).

Tout d'abord, comme mentionné précédemment, les effets de réseaux indirects permettent d'offrir une partie de la proposition de valeur à un groupe d'utilisateurs uniquement au travers de la présence d'un autre groupe. Cet autre groupe peut avoir un accès non-payant, ou presque (par exemple, 3% facturé par Airbnb aux *hôtes* pour les frais de paiement) à la plateforme et donc créer de la valeur économique uniquement, ou presque, par leur présence.

La baisse de revenus provoquée par la baisse des prix sur une face peut changer la courbe d'élasticité de l'autre face, de sorte que les consommateurs de cette face sont prêts à payer plus, les revenus supplémentaires permettent ainsi de combler les pertes de revenus liées à la sous-facturation de l'autre face (Parker et al., 2005).

De plus, les effets de réseaux de réseaux indirects peuvent être qualifiés d'asymétriques (Armstrong, 2006) car l'enjeu majeur pour les plateformes est de réunir tout d'abord des fournisseurs (développeurs de jeux vidéos par exemple) sur leur marché respectif et limiter ainsi le problème de *l'oeuf et la poule* (Rochet & Tirole, 2006). En effet, ce défi arrive dans le cas où l'offre doit arriver avant la demande car elle stimule cette dernière. Dans le cas des plateformes de jeux vidéos qui ont des processus de fabrication et de développement longs et coûteux, elles doivent s'assurer qu'un nombre suffisant de jeux sera généré avant le lancement de la plateforme (ou console de jeux). En effet, les consommateurs utiliseront ensuite la plateforme qui leur corresponde le mieux selon deux critères principaux (Rochet & Tirole, 2003): la taille de l'offre et le prix fixé par la plateforme ainsi que d'autres facteurs mineurs comme la facilité de navigation sur la plateforme, la confiance en celle-ci, etc. Les plateformes doivent donc développer des stratégies de prix qui leur permettent d'attirer un grand nombre de vendeurs (également appelés poulets dans la théorie de *l'oeuf et la poule*) afin de constituer une offre suffisante pour attirer un grand nombre d'utilisateurs. Les commissions sont une méthode

employée pour facturer une certaine partie des frais sur le côté de l'offre, la demande, ou les deux de la plateforme.

De plus, un autre enjeu que les plateformes doivent relever se rapporte au *multi-homing*, qui désigne la présence d'un utilisateur sur plusieurs plateformes de marché bifaces incompatibles, qui peut perturber l'équilibre de prix établi (Gabszewicz & Wauthy, 2004). *Si le multi-homing est présent, il n'y a pas d'exclusivité ou de dévouement voire même de loyauté des consommateurs envers une plateforme unique et celle-ci doit donc s'adapter et discriminer les divers groupes d'utilisateurs sur les prix* (Belleflamme & Peitz, 2016).

Du côté de la demande d'AirBnb, cela reste limité car les utilisateurs ne doivent pas rechercher dans plusieurs agences immobilières car Airbnb centralise tout. Cependant, du côté de l'offre d'Airbnb, les hôtes peuvent très bien inscrire leur logement sur diverses plateformes afin d'optimiser l'occupation de leur bien.

2.7 Conclusion

En résumé, les utilisateurs se préoccupent de la participation et des décisions d'utilisation des autres utilisateurs et établissent ainsi des effets de réseaux entre eux. *Le réseau peut être identifié comme étant le groupe d'utilisateurs qui conduisent les mêmes décisions d'utilisation de la plateforme* (Evans, 2008). Les décisions des utilisateurs d'un côté de la plateforme sont donc principalement influencées par les décisions des agents de l'autre côté de la plateforme. Par conséquent, le rôle principal de la plateforme se joue sur l'intermédiation entre ces deux côtés.

La gestion de la participation des utilisateurs dépend principalement de la capacité de la plateforme à attirer des acteurs des deux cotés en fournissant les motivations nécessaires et convaincant les utilisateurs à propos des décisions prises par les autres utilisateurs (Belleflamme & Peitz, 2016).

3. Digitalisation de l'information

3.1 Introduction

La digitalisation de l'information a permis aux plateformes technologiques d'émerger et de fonctionner de manière optimale, notamment grâce au processus de personnalisation de l'expérience-utilisateur, qui a pour but principal d'améliorer l'expérience d'utilisation d'un service (Ariadne, 2001).

3.2 Personnalisation

La personnalisation désigne le processus de collecte d'informations des utilisateurs lors des interactions avec ceux-ci. Ces informations sont alors utilisées pour délivrer le contenu et fournir les services appropriés, qui correspondent aux besoins des utilisateurs (Riecken, 2000).

L'application des technologies de l'information dans des processus de personnalisation a donc plusieurs objectifs dont l'anticipation des besoins des utilisateurs, l'offre d'une expérience-utilisateur efficace, avec notamment la *règle des trois clicks* (Jeffrey Zeldman, 2001), selon laquelle les informations importantes ou la réalisation du service d'un site web, comme la réservation d'une chambre Airbnb, doit être accessible en l'espace de trois clicks maximum. Selon Jeffrey Zeldman (2001), cela permet d'*implémenter des sites web avec une infrastructure logique et hiérarchique* qui offre une expérience d'utilisation agréable.

Les plateformes digitales multi-faces permettent donc, grâce aux cookies³ entre autre, d'orienter des utilisateurs potentiels vers des produits ou services qui pourraient correspondre à leurs attentes et intérêts. Elles ont pour but de gérer la participation des utilisateurs et de contrôler de gros volumes d'interactions entre acheteurs et vendeurs tout en utilisant des méthodes de discrimination des prix pour créer un équilibre entre les divers groupes d'utilisateurs.

Les sections suivantes se rapportent à la description de l'entreprise analysée dans le cadre de ce mémoire et de l'environnement auquel elle fait face en Indonésie.

4. Etude de cas: Airbnb

4.1 Introduction

La concurrence ne pousse pas toujours les entreprises à proposer des produits ou services aux prix les plus compétitifs, elle encourage également les entreprises à innover, à sortir de leur zone de confort et à proposer des solutions innovantes aux consommateurs. C'est ce type de concurrence qui a poussé cette start-up américaine à se lancer dans l'industrie de l'hospitalité.

Airbnb, ou également appelé *Air Bed and Breakfast* à l'origine, est actuellement le principal acteur dans le domaine de l'hospitalité en ligne. Les trois fondateurs, Brian Chesky, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk sont partis d'une idée d'innovation en 2008 qui est actuellement estimée

³ Le cookie est un petit agrégat de données envoyé par le site web et stocké en tant que fichier texte sur le terminal de l'utilisateur, qui peut être réutilisé du côté du serveur en attribuant un identifiant unique à l'utilisateur (Park & Sandhu, 2000)

à 31 milliards de dollars en valorisation boursière (Gallagher & Nicolaïeff, 2018). Airbnb fait partie des NATU⁴ qui regroupe quatre grandes entreprises emblématiques de la disruption technologique. Dans les pays anglo-saxons, le succès d'Airbnb a notamment été marqué suite à la crise financière en 2008. Grâce à Airbnb, les utilisateurs pouvaient à la fois obtenir une source de revenus additionnels en monétisant leur logement et des opportunités de voyages à moindre coût de l'autre côté (Gallagher & Nicolaïeff, 2018; Byers, Georgios, & Proserpio, 2014; Airbnb Citizen, 2018a).

Depuis son lancement en 2008, Airbnb a connu une croissance exponentielle, avec plus de 4 millions de *voyageurs* et plus de 10 millions de *nuitées* dans le monde entier à la fin de 2012 (Bloomberg, 2018a, Lee, 2016). En 2018, la plateforme d'hébergements partagés comptabilise plus de 140 millions d'*arrivées d'invités*⁵, 4,85 millions d'adresses répertoriées dans plus de 81 000 villes réparties sur 191 pays (Airbnb, 2018a) et emploie actuellement environ 2500 employés dans le monde entier.

Dans la suite de ce mémoire, les utilisateurs qui représentent la face de la demande de la plateforme seront qualifiés en tant que *voyageurs* ou *invités*, tandis que ceux représentant la face de l'offre seront dénommés par *hôtes ou fournisseur-pairs*.

4.2 Aperçu financier d'Airbnb

4.2.1 Historique Financier

D'un point de vue financier, l'investissement technologique initial pour ces plateformes est la première étape de leur développement. Dans le cas d'Airbnb, les fondateurs ont fait appel à l'apport en capital provenant d'investisseurs privés, également appelés *business angels*⁶. Jeremy Stoppelman, un business angel, qui a notamment convaincu Reid Hoffman, co-fondateur de LinkedIn d'investir dans le projet. Deux ans après son lancement en 2009, Airbnb a récolté 112 millions de dollars par des investisseurs privés et était valorisé à plus de 1 milliard de dollars par les investisseurs. Ensuite, les capital-risqueurs, qui investissent au nom de fonds d'investissements, sont entrés en jeu et ont fourni graduellement des capitaux à Airbnb selon un agenda avec des objectifs pré-déterminés à respecter. Greylock Partners (7,2 millions de

⁴ Netflix, Airbnb, Tesla et Uber

⁵ Nombre de personnes reçues pour la première fois par un hôte

⁶ Riches investisseurs privés qui ont souvent fait fortune dans l'entrepreneuriat (Gallagher & Nicolaïeff, 2018)

dollars) et Andreessen Horowitz (112 millions de dollars) ont été les premiers à investir dans la start-up (Gallagher & Nicolaïeff, 2018).

Jusqu'à présent, les fondateurs d'Airbnb n'ont jamais exprimé l'envie d'entrer en bourse. Leurs investisseurs et eux-mêmes partagent la même vision de l'entreprise, et ils n'estimaient pas que cette entrée soit nécessaire, grâce à leur capacité à lever des capitaux propres privés (par exemple, 555 millions de dollars en Septembre 2016) (Gallagher & Nicolaïeff, 2018), ou désirable car cela pourrait créer une certaine dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'actionnaires dont ils ne connaîtraient pas les motivations intrinsèques.

De plus, d'après une interview des fondateurs relayée par un journal numérique, l'entrée en bourse n'est pas prévue en 2018 (Cnet, 2018) car les fondateurs, dont notamment Brian Chesky, veulent s'assurer tout d'abord que les litiges légaux, administratifs et organisationnels (avec notamment l'objectif de combler la place du CFO sortant Laurence Tosi) soient réglés. Ils veulent également attendre que le modèle d'affaires d'Airbnb ainsi que ses impacts sur les communautés locales et sur l'industrie du tourisme soient bien perçus et compris par le grand public car la réputation des entreprises joue un rôle majeur dans leur succès sur les marchés boursiers.

4.2.2 Flux de revenus d'Airbnb

Dans le cas d'Airbnb, les revenus principaux proviennent des deux groupes d'utilisateurs de cette plateforme digitale. Tout d'abord, Airbnb facture 9-12% du loyer en charges, qui varient selon la durée de location, aux *voyageurs* chaque fois qu'une réservation est effectuée et, ensuite, facture 3% du loyer aux *hôtes* pour couvrir les frais de paiements.

Les informations financières concernant Airbnb ne sont pas publiées librement car l'entreprise n'est pas cotée. Il est donc compliqué d'avoir des chiffres précis sur les revenus de la plateforme. Cependant, selon un article du Wall Street Journal (MacMillan & Winkler, 2015), la plateforme a gagné environ 850 millions de dollars de profit en 2015 et est actuellement valorisée à 31 milliards de dollars. De plus, selon des propos de Brian Chesky, relayés dans une revue de presse locale (Tempo, 2018a), les revenus d'Airbnb ont augmenté de plus de 50 pourcent entre l'année 2016 et 2017. Les revenus de 2016 ont atteint 2,5 milliards de dollars dont 1 milliard récolté dans le quatrième quart-temps.

4.3 Service Airbnb

Originellement, Airbnb se définissait comme *un réseau social qui connecte des gens qui ont des espaces de logement libres avec d'autres personnes à la recherche d'un endroit où loger* (Gallagher & Nicolaïeff, 2018). Actuellement, Airbnb se positionne comme une plateforme qui offre l'accès aux utilisateurs à une communauté de voyage global offrant des expériences complètes de voyages, comprenant le logement, les activités et les gens que l'on rencontre (Airbnb, 2018a).

La culture de cette entreprise se porte fortement sur la création d'une communauté au sein d'un marché de l'hospitalité. Les *hôtes* Airbnb listent sur leur profil leurs biens immobiliers ou activités qu'ils proposent. Ils établissent ensuite leurs propres conditions à propos du prix à la nuit, hebdomadaire ou mensuel, ou du prix pour les activités proposées.

D'une part, Airbnb permet à des millions de gens de monétiser leur talent, leur logement vacant pour devenir des *entrepreneurs de l'hospitalité*.

D'autre part, Airbnb offre une expérience locale à ses *voyageurs* qui s'imprègnent, au travers des activités, de la nourriture ou des logements, de la culture locale du pays qu'ils visitent. La mission d'Airbnb est: "We imagine a world where you can belong anywhere" (Gallagher & Nicolaïeff, 2018). Ce sentiment d'appartenance est notamment exprimé au travers de leur logo, le Bélo, qui se rapporte à quatre éléments: les gens, les localisations (pointeur de géo-localisation), l'amour (en forme de coeur) et Airbnb (le A) (Annexe 3).

Airbnb combat la standardisation en masse qui, selon Chetsky, a remplacé le sentiment d'appartenir à un lieu par des expériences de voyages impersonnelles et produites pour la masse.

Concernant les logements proposés par Airbnb, il y a un vaste choix allant de la location d'une chambre dans un studio à la location d'un château, dans des localisations éloignées des centres touristiques ou parfois en plein centre. Ensuite, une offre de logements insolites comme vivre sous tente, yourte, dans une maison dans les arbres, etc a vu le jour afin d'élargir le choix disponible pour les voyageurs. *Le modèle d'Airbnb n'offre pas seulement un vaste choix de locations à des prix compétitifs mais également une expérience particulière et différente* (Gallagher & Nicolaïeff, 2018). Il s'agit avant tout de proposer une *expérience transformative* dans laquelle le *voyageur* modifie son quotidien pour se sentir comme chez lui ailleurs.

4.4 Catégories d'hôtes

Tout d'abord, il y a les *hôtes résidents* qui représentent la majorité de l'offre Airbnb avec des particuliers qui mettent un bien immobilier en location sur la plateforme Airbnb.

Ensuite, il y a la catégorie des *hôtes commerciaux* qui possèdent plus d'une seule accommodation sur Airbnb. Airbnb ne s'oppose pas à cette catégorie à condition qu'une expérience positive soit fournie aux voyageurs (Gallagher & Nicolaïeff, 2018, p.144).

Enfin, une dernière catégorie se rapporte aux entreprises immobilières qui fraudent en acquérant des blocs d'appartements et en les inscrivant individuellement sur des faux profils Airbnb. C'est sur cette dernière catégorie qu'Airbnb tente de réguler son activité en vérifiant l'authenticité de son offre de logements. Ces entreprises sont différentes des entreprises qualifiées de "resource hubs" (Helberger, 2016) représentées par des propriétaires de biens physiques. Ils les mettent à disposition d'utilisateurs, car ces dernières déclarent leur activité et sont inscrites notamment dans les registres de commerce, à l'inverse des autres qui exécutent ce comportement afin de profiter du régime fiscal favorable accordé au statut des propriétés Airbnb par rapport aux entreprises immobilières.

4.5 Utilisateurs Airbnb

Tout d'abord, en ce qui concerne les utilisateurs Airbnb américains et européens, 51% d'entre eux sont âgés entre 18 et 34 ans et 37% entre 35 et 54 ans (Statista, 2017).

Ensuite, selon une enquête annuelle menée par Airbnb en 2017, (Annual Airbnb Community Compact Host Survey, 2017), les *voyageurs* Airbnb désirent vivre des expériences authentiques et expriment un véritable désir de s'intégrer au sein de la culture et population locale. 79% des *voyageurs* veulent "vivre comme un local" et 49% d'entre eux décident d'utiliser Airbnb pour rencontrer de nouvelles personnes.

Enfin, entre 71 et 91% des activités recommandées par les *hôtes* prenaient place en dehors des régions touristiques et au moins deux tiers des listings sont également en dehors des grands centres touristiques.

4.6 La triple position d'Airbnb

L'entreprise se décrit en tant que plateforme technologique qui rassemble deux communautés d'utilisateurs en ligne qui sont, d'un côté, les personnes à la recherche d'une expérience de voyage unique et locale et les utilisateurs qui mettent ce service à disposition de l'autre côté. Airbnb est une de ces plateformes technologiques qui ont profité de l'essor florissant d'internet.

Airbnb représente donc l'intermédiaire entre ces deux groupes d'utilisateurs et a pour objectif de faciliter des transactions, comme des locations à court-terme de toutes sortes d'habitations, allant de la location d'une chambre d'un studio à la réservation d'une maison complète (Byers et al., 2014), entre ces deux groupes d'utilisateurs.

Ensuite, bien qu'Airbnb fasse partie de la catégorie des plateformes digitales, l'entreprise américaine joue également un rôle dans *l'économie partagée*, dans laquelle des segments larges de la population, du côté de l'offre de biens, mettent à disposition d'autres utilisateurs leurs biens sous-utilisés en échange d'une rémunération fixe. Du côté de la demande, les utilisateurs profitent de l'économie partagée par la location de biens à moindre coût ou avec moins d'entraves administratives plus généralement présentes lors de locations par le biais de fournisseurs plus traditionnels.

En effet, l'économie partagée comprend trois types d'acteurs (Commission européenne, 2016) avec en premier lieu, les individus qui fournissent le service en échange d'une compensation financière. Deuxièmement, il y a les consommateurs finaux qui rétribuent financièrement les fournisseurs du service. Enfin, il y a l'intermédiaire qui permet aux deux autres groupes d'établir des transactions entre eux.

Bien que l'économie partagée existe depuis des centaines d'années sous diverses formes, le déclencheur clé de ce type de marché par le biais de plateformes digitales, opérant à grande échelle, a été la montée de certains sites web ou applications (Tirole, 1998), tels qu'Airbnb, qui ont facilité ce type de transactions. Les plateformes digitales telles qu'Airbnb doivent notamment leur succès au développement de mécanismes fiables et résistants de signalement et de réputation des utilisateurs. Ces mécanismes sont décrits plus longuement dans la section **4.7.4 Confiance**.

Enfin, cette plateforme a établi son modèle d'affaires dans l'économie de marché *peer-to-peer* dans laquelle l'entreprise cherche à obtenir, donner ou partager l'accès à des biens ou services, coordonnés au travers de services en ligne basés sur les communautés (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015, p. 3).

En conclusion, Airbnb opère donc en tant que plateforme digitale dans l'économie partagée, en se spécialisant dans le partage de logements et d'expériences locales de voyage, qui joue le rôle d'intermédiaire entre des communautés de particuliers.

Les sections suivantes se rapportent à l'analyse du modèle d'affaires d'Airbnb et de son implication dans le modèle Peer-to-Peer.

4.7 Modèle d'affaires Peer-to-Peer⁷

4.7.1 Introduction

Le développement des places de marché P2P doit notamment sa croissance à la *consommérisation des technologies de l'information* (Sundararajan, 2014), où les innovations technologiques radicales ont été progressivement lancées pour répondre aux besoins des consommateurs à l'inverse de besoins gouvernementaux ou des entreprises.

D'un point de vue entrepreneurial, *l'économie partagée* regroupe l'ensemble des entreprises qui offrent à des particuliers l'accès ou l'utilisation d'un actif tangible. Ce type d'économie partagée se distingue du réel partage de biens qui existe au sein des communautés depuis des millénaires (Belk, 2014).

Cependant, Airbnb est avant tout une plateforme d'intermédiation entre deux types d'utilisateurs. Par conséquent, Airbnb joue le rôle de facilitateur de partage temporaire de logements sans pour autant posséder le moindre bien immobilier, à l'exception des infrastructures de travail implémentées pour ses employés et serveurs informatiques.

Airbnb est une extension de l'économie partagée qui a fortement profité de l'expansion d'internet (Codagnone & Martens, 2016) à l'origine de la naissance d'une abondance de nouveaux services tels que des locations de voitures, de logements et même d'animaux de compagnie dans certains pays (borrowmydoggy.com) au travers de places de marché digitales.

4.7.2 Partage Monétisé

Dans le cas de l'analyse d'une plateforme de partage de biens immobiliers, *la coopération se manifeste principalement sous forme d'intérêts économiques au détriment du bien social* (Tirole, 2016). En effet, il est crucial de bien différencier le terme d'*économie de partage* du *véritable partage* qui ne comporte pas de compensation monétaire. D'un point de vue psychosociologique, on peut dire que les individus participant à des interactions sur des plateformes de partage font appel à la part de rationalité humaine, aussi appelée *homo oeconomicus*, qui pousse les individus à agir au mieux de leur intérêt individuel. De plus, les individus font également appel à leur part d'*homo socialis* (Gintis & Helbing, 2015) qui les pousse à vouloir interagir avec d'autres et ainsi créer des liens au travers des réseaux de communication.

Le modèle P2P se concentre sur l'échange entre des particuliers d'un côté, aussi appelés les *entrepreneurs* qui possèdent un bien et qui décident de le partager avec d'autres particuliers de

⁷ Egaleme nt contracté en P2P

l'autre côté (Chasin et al., 2017, Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015, Schor, 2014, Sundararajan, 2014) sur une place de marché représentée par une plateforme intermédiaire. Comme mentionné précédemment, Airbnb accorde à des particuliers le statut d'*entrepreneur* et professionnalise une activité qui était informelle à la base.

4.7.3 Distinctions entre P2P et les autres modèles d'affaires

Tout d'abord, la distinction principale du modèle d'affaires Peer-to-Peer (Fitzmaurice & Schor, 2014) avec d'autres types de modèles se rapporte au **statut d'appartenance des biens**. Le transfert de propriété des biens peut être soit de nature temporaire ou permanente comme la vente ou revente d'objets. Dans le cas du peer-to-peer, le transfert de biens se limite à une temporalité courte et exclut la vente, l'échange permanent ou la permutation de biens comme par exemple Ebay.

Ensuite, la deuxième distinction avec les modèles d'affaires plus traditionnels est que la transaction comprend une certaine forme de **compensation**, souvent **monétaire** et n'est pas uniquement unilatérale comme une donation ou un subside.

En outre, les plateformes répertoriées dans la catégorie Peer-to-Peer sont catégorisées en tant que "**resource-light**" (Helberger, 2016) car elles ne fournissent pas le service mais bien l'accès à celui-ci. En effet, Airbnb ne possède aucun actif immobilier et joue uniquement le rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande temporaire de logements.

Enfin, la participation de **particuliers** à la place de professionnels, au travers d'une plateforme intermédiaire qui facilite la transaction entre les utilisateurs, est une autre caractéristique fondamentale qui distingue cette place de marché des autres.

En conclusion, une transaction dans l'économie de marché P2P peut être définie comme une *transaction économique entre particuliers qui ne comprend pas de transfert d'appartenance des biens,[...], qui est suscité par les technologies de l'information, qui requiert un objet physique appartenant à un particulier qui a un rôle de fournisseur-pair d'un bien et qui en autorise l'accès à d'autres pairs* (Chasin et al., 2017).

4.7.4 Confiance

Dans toute situation d'échanges commerciaux ou économiques, la confiance reste un élément crucial du bon déroulement des transactions (Marzano, 2010). La réputation et l'image de marque d'une entreprise peuvent jouer ce rôle de confiance, principalement dans les situations

où il n'y a pas de possibilité de vérifier le bien avant l'utilisation ou l'achat. Airbnb fournit à ses utilisateurs un niveau de fiabilité optimal au travers de divers éléments.

En premier lieu, au travers d'une des ingénieries back-end les plus sophistiquées de la Silicon Valley, des **processus d'identification** sont établis qui permettent de vérifier l'identité, avec des documents officiels (passeport, carte d'identité). De plus, il y a une exigence vis-à-vis de la protection des données des utilisateurs qu'Airbnb doit appliquer en Indonésie. Le gouvernement indonésien a déjà menacé d'autres plateformes comme Facebook, Twitter d'une interdiction sur leur territoire si elles ne respectaient pas les lois de protection de données (Bloomberg, 2018).

Deuxièmement, dans la plupart des régions et pays où Airbnb opère, il y a peu de pouvoirs régulateurs qui contrôlent le fonctionnement de cette plateforme. Par conséquent, les *hôtes* et *voyageurs* sont invités à utiliser les **mécanismes de signalement** fournis par Airbnb afin d'établir un système de réputation et une confiance entre les utilisateurs. Ce système permet d'optimiser les probabilités de succès des séjours organisés au travers de la plateforme. Chaque utilisateur est convié à évaluer son séjour selon divers critères tels que la propreté, la localisation, la communication avec l'hôte,... et à également déposer un commentaire sur tout aspect qui peuvent leur sembler important à mentionner, tant positif que négatif. Ces évaluations post-transactionnelles sont qualifiées de **bidirectionnelles** car elles sont effectuées par les deux groupes d'utilisateurs de la plateforme.

Le système de notations et de commentaires entre utilisateurs permet donc d'établir des profils et ainsi évaluer le niveau de fiabilité de chaque utilisateur, tant *hôte* que *voyageur*. Ce système ne fonctionne que sur l'agrégat d'évaluations. En effet, plus le nombre de commentaires seront présents sur le profil, plus la note d'évaluation globale du profil sera fiable.

Le système de réputation affilié à chaque utilisateur se construit sur l'ensemble des commentaires et évaluations effectuées de manière collaborative par les autres utilisateurs Airbnb qui ont effectués une transaction avec ce dernier. En effet, après chaque séjour, à la fois l'*hôte* et le *voyageur* sont amenés à évaluer l'expérience et ces évaluations sont publiquement affichées sur le profil des deux parties. Cette évaluation *bidirectionnelle* permet à Airbnb d'offrir à ses utilisateurs une véritable assurance vis-à-vis des annonces et utilisateurs de la plateforme, car les utilisateurs peuvent établir leur réputation sur les deux côtés du marché à la fois en tant qu'*hôte* et *invité*.

De plus, au-delà de la confiance accordée à l'agrégat d'évaluations sur les profils des utilisateurs, il y a également une certaine fiabilité accordée en ce qui concerne l'**impartialité et la qualité des recommandations**, ainsi que dans la suppression des données personnelles et la confidentialité de celles-ci. Airbnb s'engage à contrôler régulièrement, par le biais d'algorithmes et de signalements d'autres utilisateurs, les profils d'utilisateurs publiés sur son site afin d'éviter tous types de fraudes tels que la création de profils fictifs. Il y a donc une surveillance de la qualité des utilisateurs avec des processus d'exclusion de certains qui ne respecteraient pas la charte d'utilisation d'Airbnb stipulant notamment le fait qu'on ne peut pas fournir de fausses informations sur son profil (Airbnb, 2018b). Ensuite, Airbnb doit pouvoir contrôler le contenu publié sur la plateforme et s'assurer qu'il soit en corrélation afin d'éviter une interdiction comme l'a été Tumblr (The Straitstimes, 2018) notamment pour la publication de contenu pornographique sur leur plateforme qui était en contradiction avec les valeurs musulmanes des concitoyens.

Troisièmement, Airbnb fournit des **garanties de paiements** en ne délivrant le paiement final à *l'hôte* une fois que le voyageur ait bien confirmé sa présence sur place et qu'il n'y ait aucun problème apparent. En ce qui concerne la **localisation des logements** des *hôtes* sur leur profil Airbnb, il y a également une garantie fournie par Airbnb. Pour des raisons de sécurité, la localisation précise du logement n'est dévoilé aux voyageurs une fois qu'ils ont finalisé la réservation de l'hébergement.

Quatrièmement, Airbnb a créé une **ligne d'urgence** (urgent@airbnb.com) disponible 24/24 en cas de problème rencontré par les utilisateurs et a également établi un fond de garantie qui permet notamment de dédommager des hôtes. En effet, pour l'ensemble de ses accommodations dans le monde entier (Airbnb, 2018c), Airbnb met à disposition un fond de secours à hauteur de 800 000€ par habitation qui agit comme une garantie pour les hôtes vis-à-vis de dégâts potentiels sur les habitations perpétrés par des voyageurs Airbnb lors de leur séjour.

Enfin, Airbnb fournit également des statuts particuliers à certains hôtes qui peuvent être qualifiés de **super-hôtes** (Gallagher & Nicolaïeff, 2018; Airbnb Citizen, 2018a) si ils satisfont certaines conditions, telles que de bons délais de réponses, un taux d'occupation par des utilisateurs Airbnb élevé ou encore un grand nombre de commentaires et évaluations positives.

En conclusion, afin d'assurer le bon fonctionnement de ces plateformes, la collecte d'informations est essentielle. Ainsi, sur le site Airbnb, chaque *hôte* est associé à un ensemble de caractéristiques qui le qualifient personnellement, comme une photo, des commentaires personnels, des informations personnelles (âge, profession, etc) optionnelles, l'étendue des logements et locations proposées, les commentaires d'autres voyageurs sur cet hôte et une information de contact certifié par Airbnb.

Similairement, l'ensemble des locations proposées disposent également de renseignements spécifiques sur leurs profils respectifs, tels que des photos, une description des lieux, les disponibilités, la capacité d'accueil, les heures d'arrivée et de départ disponibles, les charges relatives au nettoyage ou autre, les cautions, ainsi qu'une liste de l'ensemble des attributs qui composent le logement (piscine, internet (Wi-fi), Air conditionné, télévision, etc). Cet agrégat d'informations permet à Airbnb d'assurer une fiabilité vis-à-vis des logements proposés et permet ainsi d'offrir un service dans lequel les utilisateurs peuvent accorder leur confiance.

4.8 Modèle d'affaires⁸ d'Airbnb

4.8.1 Introduction

L'émergence des nouvelles technologies de l'information ont conduit à la naissance de nouveaux modèles d'affaires ou à l'adaptation des plus traditionnels (Pateli & Giaglis, 2004). Afin de bien comprendre l'impact d'Airbnb sur les divers secteurs du tourisme et de l'immobilier en Indonésie, il est tout d'abord crucial de bien comprendre la manière dont Airbnb a développé son modèle d'affaires qui reste identique partout dans le monde. Le concept de "business model" n'est pas seulement un outil de management utile pour analyser l'activité d'une entreprise et pour planifier des décisions stratégiques, mais également un outil précieux pour communiquer l'activité d'une entreprise à ses investisseurs respectifs (Burkhart, Krumeich, Loos,& Werth, 2011).

En premier lieu, un "business model" peut être défini comme *la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ce rapport va maintenant décrire la façon dont Airbnb a établi son modèle d'affaires et les stratégies qu'ils ont implémentées afin de créer de la valeur et d'en retirer les bénéfices.

⁸ Librement traduit de l'anglais de: Business Model

4.8.2 Business Model Canvas adapté

Il existe différents types de structures de modèles d'affaires dont notamment le modèle de "Business Model Canvas", développé par Alexander Osterwalder (2008), composé de neuf dimensions: les (1) segments de consommateurs, la (2) proposition de valeur provoquée par la satisfaction des besoins des consommateurs. Cette proposition de valeur est ensuite partagée au travers de (3) canaux de distribution et de communication. Les (4) relations entre consommateurs sont établies et maintenues au sein de chaque segment de consommateurs. Les (5) flux de revenus sont bien offerts aux divers segments. Les (6) ressources clés qui permettent l'offre et la livraison des éléments décrits précédemment sont clairement identifiées. Les (7) activités clés sont les services ou produits offerts par l'entreprise dont certains sont fournis par l'intermédiaire de (8) partenaires ou de sous-traitants. Enfin, la (9) structure de coûts est la dernière dimension de ce modèle.

Les *Ressources Clés* sont représentées par la plateforme digitale qui permet d'opérer les transactions et de créer la communication entre les deux groupes d'utilisateur: les personnes qui mettent leurs biens immobiliers à disposition de ceux à la recherche d'un logement de manière temporaire.

Les *Flux de Revenus* peuvent être soit générés directement les utilisateurs ou indirectement au travers de tiers, tels que des annonceurs publicitaires, ce qui n'est actuellement pas le cas d'Airbnb.

La *Proposition de Valeur* est attribuée à chaque groupe d'utilisateurs qui adapte sa stratégie selon ces deux groupes et elle est communiquée principalement par le biais de la plateforme et par les relations et canaux de communication qui existent entre les groupes d'utilisateurs.

Bien que dans la majorité des cas, les annonceurs publicitaires représentent la source de financement principal du fonctionnement de ces plateformes, Airbnb se détache de ses compères en ne tirant des revenus que de ses utilisateurs directement.

L'idée principale de ce modèle d'affaires est d'attirer deux groupes d'utilisateurs complémentaires en fournissant des prix compétitifs et une expérience humaine d'un côté et des recettes de l'autre.

La structure de coûts est un élément crucial à prendre en compte ainsi que les flux de revenus pour ce groupe d'utilisateurs.

Ensuite, le partage de cette ressource se fait par le biais de *Ressources* et d'*Activités Complémentaires* qui composent la proposition de valeur des fournisseur-pairs, en plus de celle créée par la plateforme pour les utilisateurs. Par exemple, cette création de valeur des *hôtes*

pour les *voyageurs* peut se révéler sous la forme d'un petit-déjeuner compris dans l'offre de logement.

Cependant, ce modèle "BMC" a été adapté pour les besoins de l'analyse du modèle d'affaires des plateformes digitales dans l'économie partagée, qui s'applique notamment à Airbnb.

Les différences principales entre le modèle "BMC" original et la version adaptée se rapportent, tout d'abord, à la différenciation entre *fournisseur-pair* et *fournisseur-utilisateur* et la manière dont la proposition de valeur est distribuée entre ces deux groupes qui composent la plateforme.

Ensuite, les *fournisseur-pairs* ont leur propre version du BMC avec une description des relations qu'ils établissent entre eux et de leur propre proposition de valeur. Etant donné que les *fournisseur-pairs* sont au cœur de la stratégie des plateformes telles qu'Airbnb, il faut développer un ensemble d'éléments qui leur permettent d'assurer la sécurité de leur bien immobilier. Il y a une réelle dépendance d'Airbnb vis-à-vis des propriétaires immobiliers et Airbnb doit s'assurer qu'il y ait une création de valeur à la fois fournie par la plateforme et par les *hôtes*.

Ainsi, ils disposent de leurs propres modèles d'affaires au sein du modèle général car les plateformes comme Airbnb accordent une importance toute particulière aux fournisseurs de logements qui représentent sa ressource et création de valeur principale. En effet, Airbnb ne pourrait pas créer de valeur sans ses ressources principales qui sont les logements mis à disposition par les fournisseur-pairs.

4.8.3 Application du BMC adapté

Dans cette partie du mémoire, le modèle BMC adapté est appliqué concrètement au modèle d'affaires d'Airbnb avec la structure présentée en **Annexe 4**.

- *Partenaires Clés*: Partenariats d'Airbnb avec les districts ou municipalités locales afin de bénéficier d'allègements suite aux législations mises en place sur la location de logements à court terme.
- *Ressources Clés*: Principalement représentée par la plateforme digitale et son infrastructure technologique qui est composée du site web et de l'application mobile disponible sur toutes les plateformes de téléchargement (Apple Store, Google Play,...). Il y a également les experts pour régler les problèmes techniques et les personnes chargées de l'administration et de la gestion de la société.

- *Activités Clés*: Service principal se rapporte au rôle d'intermédiaire que joue Airbnb entre des utilisateurs disposant d'un bien ou d'un talent particulier et des voyageurs à la recherche d'une expérience de voyage. Il y a également un service de support et de maintenance disponible en permanence.

- *Structure de coûts*: Relatif aux coûts d'acquisition et de gestion du personnel et de l'infrastructure technologique (serveurs, bâtiments d'exploitation,...), ainsi que des coûts opérationnels qui se rapportent aux frais de transferts des paiements, ainsi qu'aux dépenses marketing, en partenariats,...

- *Flux de Revenus*: La génération de revenus dépend du type de relations que la plateforme désire établir entre les groupes d'utilisateurs. D'une part, il peut y avoir une relation qualitative avec aucune compensation pour les utilisateurs, comme CouchSurfing, et d'autre part, une relation quantitative, comme Airbnb, avec une compensation monétaire.

Les flux de revenus d'Airbnb sont directement issus d'un pourcentage retenu sur chaque transaction effectuée sur la plateforme entre les deux groupes d'utilisateurs avec 3% facturé aux hôtes et environ 9-12% facturé aux voyageurs pour chaque location.

Cependant, il n'y a aucun frais relatifs à l'accès à la plateforme car il n'y a pas de prix à payer pour créer de profil utilisateur, tant *hôte* que *voyageur*. De plus, Airbnb ne retire pas indirectement des revenus issus de l'exploitation de la communauté en soi au travers des annonceurs publicitaires qui publient leurs annonces marketing sur l'application et sur le site web.

- *Proposition de valeur pour les Fournisseurs*: L'offre d'un espace de communication au sujet de leurs logements vacants à une audience large d'utilisateurs, un système de paiement efficace et simple qui comprend tous les frais de transactions, à l'exception de la commission de 3% imposée par Airbnb aux *hôtes* pour la couverture de ces frais, une plateforme web où ils peuvent publier leurs annonces, etc.

- *Les relations entre fournisseurs*: Les relations au sein des utilisateurs sont compétitives et Airbnb gère cela en fournissant les motivations nécessaires (monétaires et sociales). En effet, afin de pousser un vaste nombre de propriétaires à inscrire leur logement vacant sur Airbnb, ce qui permet d'attirer ainsi plus d'utilisateurs car ils disposeraient d'une offre plus large de logements, Airbnb ne facture qu'un faible pourcentage (3% du montant de la réservation) de la transaction qui permet principalement de couvrir les frais de paiements. Ensuite, ils offrent des récompenses aux meilleurs hôtes sous le critère de super-hôte qui donne un avantage de visibilité sur le site web et application d'Airbnb lorsqu'une recherche de logement est lancée.

- *Canaux de communication des Fournisseurs*: Plateforme Web, service d'assistance disponible 24h/24 en cas de problèmes soit techniques ou humains (avec les locataires).
- *Proposition de valeur pour les Utilisateurs*: L'offre d'un accès à un vaste réseau de logements disponibles dans le monde entier, à l'exception de certains pays⁹, au travers d'un site web avec une interface simple d'utilisation. De plus, cette offre est proposée à des prix compétitifs et un mécanisme de notation des expériences permet d'assurer aux *voyageurs* une certaine fiabilité relative aux logements proposés et leur permet de filtrer les annonces qui les intéressent le plus.
- *Relations entre Utilisateurs*: Les utilisateurs ne communiquent pas entre eux directement mais peuvent partager leur ressenti au sujet de leurs expériences sur leurs profils et commentent également sur le profil des logements où ils ont été hébergés, indiquant ainsi aux autres utilisateurs les points positifs et négatifs de leurs expériences.
- *Canaux de communication des Utilisateurs*: Comme pour les *hôtes*, ils disposent de la même plateforme web (site et application mobile) et sont également informés au travers de notifications ou mails de nouveaux logements susceptibles de les intéresser en fonction de leurs préférences indiquées sur leur profil respectif ou en fonction de leurs expériences passées.
- *Le segment des Fournisseurs*: Des propriétaires de logements à la recherche d'une source de revenus supplémentaires, d'une optimisation de l'occupation de leur logement, ainsi que d'une expérience sociale et culturelle avec les *voyageurs*.
- *Le segment des Utilisateurs*: Les segments cibles visés par Airbnb sont tous types de voyageurs à la recherche de logements temporaires et d'une expérience locale de voyage.
- *Activités complémentaires*: Il y a des services supplémentaires fournis par divers logements tels que le petit-déjeuner, de même que les recommandations pour la visite des sites touristiques et des activités à réaliser localement par exemple.
- *Ressources principales*: L'offre de logements temporaires et d'une expérience de voyage unique dans le quotidien de particuliers.
- *Ressources complémentaires*: Les *fournisseur-pairs* ont besoin d'un accès à internet pour publier les annonces et répondre ainsi aux voyageurs potentiels désireux de louer leurs biens.
- *Proposition de valeur des Fournisseurs*: Le loyer est basé sur la durée de location et sur le type d'habitation et des attributs de celle-ci. Ils s'engagent à fournir la description de leur annonce.

La valeur principale apportée par les fournisseurs est la communauté qu'ils représentent. Comme cela a été précisé dans la section sur les plateformes et effets de réseaux, plus la taille

⁹ Corée du Nord, Iran, Syrie et Cuba

d'un groupe d'utilisateurs croît, plus la plateforme accroît en valeur aux yeux des utilisateurs potentiels qui font face à un choix plus varié et plus large.

- *Relations entre Fournisseurs et Utilisateurs*: Les rapports personnels entre les deux groupes d'utilisateurs sont cruciaux car le facteur "confiance" va déterminer l'utilisation d'une plateforme ou d'une autre pour louer un logement. Ensuite, l'aspect de communauté est fortement marqué au sein d'Airbnb, qui, au travers de ses campagnes marketing, vise à établir une communauté d'utilisateurs interconnectés partout dans le monde (Airbnb, 2018a).
- *Canaux de communication entre Fournisseurs et Utilisateurs*: La communication principale entre les deux groupes d'utilisateurs au travers d'un système de messagerie établi entre les *hôtes* et les *voyageurs* qui peuvent communiquer directement. Les deux groupes peuvent également communiquer personnellement lors du séjour. Selon les pays où Airbnb opère dont notamment l'Indonésie, les numéros de téléphone des *hôtes* sont également disponibles. Cependant, la partie principale de communication entre les deux groupes se fait par le biais du système de notation et d'évaluation.
- *La structure de coûts des Fournisseurs*: Les coûts principaux pour les *hôtes* se rapportent à la création ou au maintien de leur logement, ainsi que les taxes d'habitation qui s'y rapportent et la commission de 3% sur le loyer qu'ils paient pour chaque transaction établie avec un utilisateur.
- *Flux de Revenus des Fournisseurs*: Les revenus des propriétaires sont le loyer qu'ils chargent aux voyageurs, déduit de 3% par Airbnb pour couvrir certains frais.

5. Analyse de l'environnement

En prélude à l'analyse de l'impact d'Airbnb sur l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie, ainsi que de l'acceptation de la plateforme par la population indonésienne, il faut tout d'abord analyser les facteurs macro-environnementaux représentés par les six dimensions du modèle PESTEL¹⁰ (Johnson et al., 2017): Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental et Légal.

Ensuite, l'analyse de l'environnement reprend également une étude du modèle de CAGE (Ghemawat, 2001), qui permet de déterminer les distances entre deux pays ou sociétés sur base de quatre critères. En outre, il y a également un cadre réservé à l'analyse des facteurs d'adoption d'une innovation au sein de la société indonésienne.

En conclusion, l'analyse de ces modèles permet de déterminer les principales *forces* et *faiblesses* d'Airbnb ainsi que les *menaces* et *opportunités* dans son implantation en Indonésie au travers de la matrice SWOT.

5.1 Application du modèle PESTEL

5.1.1 Introduction

L'Indonésie est un archipel de l'Asie du Sud-Est dont les trois îles principales sont Java, Bali et Sumatra. Cet archipel de nations regroupe plus de 660 langues et 300 groupes ethniques différents, dont notamment le javanais (70 millions d'habitants), le sundanais (20 millions), le madourais (9 millions) et le malais (15 millions). Cependant, l'indonésien figure comme la langue officielle commune et l'anglais est pratiqué dans les échanges commerciaux sur l'ensemble du territoire (BMCE Trade, 2017, Experts-comptables-international, 2017, Statistics Indonesia, 2018).

L'Indonésie reconnaît actuellement six religions principales composées de la communauté protestante (6%), catholique (3%), principalement dans les provinces de Papua, Nusa et Sulawesi Nord, hindouistes (2%), principalement sur l'île de Bali, et la religion musulmane qui prédomine les autres avec 87% (US Department of State, 2017) de pratiquants musulmans. L'Indonésie possède donc la plus grosse population musulmane au monde.

Concernant l'éducation de la population, le taux d'alphabétisation était de 95% (Index mundi, 2015) en 2016.

¹⁰ Tableau récapitulatif dans la conclusion

5.1.2 Politique

Le régime politique indonésien actuel est un régime présidentiel sous un Etat unitaire et le système électoral est proportionnel.

Dans les années 50, sous le régime d'Ahmed Soekarno, l'Indonésie refusait de se rattacher à l'Occident en s'alliant notamment à des pays communistes comme la Chine. Cependant, un changement radical de politique extérieure est opéré suite à l'arrivée de Mohammed Suharto en 1968 (BMCE Trade, 2016) qui décide de s'allier à l'Occident en plaçant notamment l'Indonésie sous la tutelle des Nations unies (ONU) et il décide également de participer à la création de l'Association des nations du Sud-Est asiatique (ANSEA) en 1967.

Depuis 2014, le président indonésien est Joko Widodo (BMCE Trade, 2016) qui, avec l'aide de son gouvernement, a effectué une révision du programme de subventions énergétiques, qui permettra d'investir notamment dans la rénovation des infrastructures.

Dans son "National Medium Term Development Plan 2015-2019" (London School of Economics and Political Science, 2015), le gouvernement indonésien établit une liste de priorités à établir lors du mandat dont notamment, la réduction de la pollution, la préservation de l'environnement, le développement des zones rurales et reculées et l'éradication des logements illégaux.

Par ailleurs, le gouvernement doit également relever un nouveau défi à propos de la sécurité de leurs concitoyens depuis les attentats terroristes en 2016 et 2017 sur son territoire.

5.1.3 Economie

L'Indonésie est actuellement l'économie la plus large d'Asie du Sud-Est avec un PIB estimé à 1 092 milliards de dollars en mai 2018 et occupe la cinquième place du classement des puissances économiques asiatiques derrière la Chine, le Japon, l'Inde et la Corée du Sud respectivement.

Après la crise financière des années 90 et de 2008, l'Indonésie a connu une croissance constante et occupe actuellement la dixième place mondiale des économies les plus larges en terme de pouvoir de marché. La croissance actuelle du PIB indonésien de 5,2% (World Bank, 2018), est plus haute que la croissance du PIB mondial qui est de 3,2% (Atradius, 2018) et que la croissance des autres membres de l'ASEAN, avec 5,1% en moyenne (Banque Mondiale, s.d.) en 2018. Les principaux facteurs liés à cette croissance constante sont la consommation des ménages (grande population) et une classe moyenne croissante de 70 millions de personnes (55% du PIB) (Walters, 2018).

Par conséquent, l'économie indonésienne peut se reposer sur une demande domestique large en raison de sa population de 266 millions d'habitants et de la baisse du prix des produits alimentaires. De plus, la classe moyenne a un potentiel à exploiter de part son nombre et son pouvoir d'achat croissant et représente donc une source d'opportunités pour certaines industries comme le secteur hôtelier et du tourisme (Euromonitor, 2015).

La croissance économique figure plus faible que celle de la Chine, le Vietnam et la Thaïlande, équivalente à celle de l'Inde et plus forte que les Philippines. La croissance de la population est également dans la moyenne de ses pays voisins avec une croissance proche de 5,2%, mais la population qui s'urbanise est plus grande que les autres pays de la région de l'Asie du Sud-Est avec 58% de la population vit en zone urbaine.

Originellement, l'économie indonésienne reposait principalement sur ses ressources naturelles (activités minières notamment) et sur son secteur industriel (industrie manufacturière). Au cours de ces dernières années, le secteur tertiaire a connu une forte expansion en Indonésie, avec le secteur bancaire et le développement de la banque Syariah notamment. Actuellement, le secteur tertiaire contribue à 45,3% au PIB indonésien en 2017 et se place en tête du secteur industriel et agricole.

Bien que cette proportion reste en tête des pays asiatiques voisins, elle reste bien en retard comparée à la moyenne des pays développés (environ 70%) (Damuri, 2016).

D'un point de vue entrepreneurial, le paysage des entreprises indonésiennes est majoritairement (90%) composé de petites et moyennes entreprises (PME) au nombre de 57,6 millions présentes en Indonésie. L'entrepreneuriat compte pour environ 60% du pays du territoire et est encouragé par le gouvernement indonésien qui pousse (Fetalvero, 2018) les entreprises à participer notamment au Start-up challenge qui réunit¹¹ plus de 800 start-ups provenant de trois pays (Indonésie, Malaisie et Vietnam).

5.1.3.1 Précarité de la population

Au cours des deux dernières décennies, la pauvreté a fortement reculé dans la région de l'ASEAN. Entre 1990 et 2013, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a diminué de plus de 920 millions. *Cette baisse s'explique par l'effet conjugué d'une croissance rapide du revenu du travail* (en 2017, le salaire mensuel moyen est de 183\$ contre 172\$ en

¹¹ <https://dm.ntt.com/startupchallenge2018>

2016) en Indonésie, d'un taux de chômage faible, de transformations structurelles et d'investissements publics. Toutefois, si la pauvreté décroît (baisse de moitié entre 1999 et 2012 pour atteindre actuellement 11% (UNICEF, 2015)), les inégalités se creusent, affichant l'augmentation la plus rapide des pays de la région de l'Asie du Sud-Est, selon la World Bank (2014).

L'augmentation du pouvoir d'achat s'explique notamment par une diminution drastique de l'inflation qui était à 6,29% en 2015 et d'environ 3,23% actuellement (OCDE, 2018). Cette baisse de la précarité est également expliquée par une baisse du taux de chômage qui est passé de 10,28% à 5,50% entre 2006 et décembre 2017 (CEIC, 2017).

Selon un rapport de Deloitte en 2016 (Deloitte, 2016), plus de 50% des foyers indonésiens disposaient d'un salaire leur permettant d'accéder à la consommation des produits et services de base. Cependant, 41 millions (US Department of State, 2017) de gens vivent toujours sous le seuil de pauvreté international (1,25\$ par jour) et 40% de la population vivent proche de ce seuil en travaillant dans des conditions précaires.

5.1.4 Socio-Culturel

L'Indonésie a une population actuelle de 266,794 (Worldometers, 2018a) millions d'habitants et occupe donc la place de quatrième pays le plus peuplé au monde (derrière la Chine, l'Inde et les Etats-Unis).

Jakarta, également la capitale de l'Indonésie, et les quatre municipalités (Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) qui l'entourent, appelé "Jabodetabek" ou "Greater Jakarta", ont une population totale d'environ 28 millions d'habitants, représentant ainsi la métropole la plus large d'Asie du Sud-Est.

La pyramide des âges indonésienne indique une population avec une moyenne d'âge de 28 ans et possède ainsi des citoyens plus jeunes que ses compères anglo-saxons tels que les Etats-Unis avec une moyenne d'âge de 38 ans. De plus, 60% de la population indonésienne est âgée en dessous de 35 ans et 21% entre 35 et 49 ans (Perspective Monde, 2015). Ceci est notamment lié à l'espérance de vie qui est de 69 ans (World Life Expectancy, 2017) en Indonésie et occupe ainsi la 120ième place du classement mondial, ce qui est derrière l'espérance de vie européenne avec par exemple l'Irlande avec 81 ans.

En ce qui concerne le contexte religieux en Indonésie, il faut mentionner que le pays est majoritairement musulman (87% de la population) et qu'il y a donc certaines précautions à

prendre en compte, notamment pour les touristes lorsqu'ils désirent visiter des sites religieux lors du mois du Ramadan. Le Ramadan est un mois sacré pour les musulmans au cours duquel ils se recueillent religieusement, travaillent pour la charité et commémorent les événements importants de l'histoire de l'Islam.

Pendant la période du Ramadan, les musulmans ne boivent, mangent et fument qu'entre le coucher et le lever du soleil. De plus, ils ne pratiquent pas des activités qui ne sont pas compatibles avec les valeurs musulmanes durant cette période.

Ce mois représente un enjeu pour les touristes locaux qui doivent s'abstenir de certains comportements tels que s'afficher publiquement en train de manger ou boire en journée.

De plus, 20 millions d'habitants, qui vivent principalement à Java, Kalimantan et Papua, pratiquent des cultes qui se rapportent à de nombreux systèmes de valeurs traditionnelles, aussi appelés *aliran kepercayaan*.

5.1.5 Technologie

Le développement et les investissements en infrastructures technologiques dans les pays de la région de l'ASEAN, avec l'Indonésie et Singapour qui figure en tête avec 22% et 71% respectivement des investissements qui sont effectués par ces deux pays (Balea, 2017, **Annexe 5**), ont augmenté de 2,52 milliards de dollars en 2016 à 7.86 milliards de dollars en 2017.

Le développement technologique indonésien s'est fortement étendu grâce à la contribution de pionniers depuis le début des années 2000. Les premières interactions en ligne entre divers groupes d'utilisateurs furent tout d'abord établies au travers de forums tels que Detik. Ensuite, le développement de plateformes par des entreprises internationales et locales ont vu naître des places de marchés en ligne en 2010 tant B2C¹² (comme Lazada, MatahariMall, BliBli, Zalora) que P2P¹³ (such as Tokopedia, OXL, FJB Kaskus, Bukalapak, Qoo10). Des plateformes ont également commencé à offrir des biens immobiliers (comme Rumah, Lamudi, Rumah123), cours privés avec des professeurs (ruangguru, gurulesinfo, tutor.co.id), des tickets de voyages (Traveloka, ticket.com), et même des plateformes de reventes de voitures (carmundi, mobil123) (Cossebom, 2015; Darmawan, 2016).

Selon une enquête (ASEAN Up, 2018a; Statista, 2018a), concernant l'Indonésie, le taux de pénétration d'internet était de 69% en 2017 avec une croissance constante de 51% depuis 2015. Ce taux est supérieur au Cambodge et aux Philippines avec 50% et 63% respectivement mais, il

¹² Business-to-Consumer

¹³ Peer-to-Peer

est inférieur à d'autres pays de l'ASEAN comme la Malaisie (78%) Singapour (84%), et la Thaïlande (80%) mais qui affichent des taux de croissance plus faible (par exemple, 7% pour la Malaisie depuis 2016).

Le positionnement conservateur prôné par les gouvernements précédents a eu des conséquences sur la population qui affiche un taux de pénétration d'internet plus faible que certains de ses pays voisins.

Cependant, l'Indonésie est un des marchés de l'internet le plus en développement dans le monde avec une moyenne de 3,8 millions de nouveaux utilisateurs chaque mois et une population d'utilisateurs estimée à 480 millions en 2020.

Cette croissance est également poussée par le gouvernement indonésien qui, selon le ministre de l'information, Rudiantara, a pour objectif que la totalité des transactions dans le e-commerce atteignent une valeur de 130 milliards de dollars (Reuters, 2016) en 2020.

Cette enquête a également révélé que la population indonésienne privilégiait l'utilisation des applications mobiles anglo-saxonnes internationales telles que Facebook (avec environ 130 millions d'utilisateurs en Indonésie (Statista, 2018b) et Youtube qui arrivent en tête de l'utilisation de l'internet sur smartphone. En effet, les indonésiens sont très actifs sur les réseaux sociaux et sur les plateformes de commerce en ligne avec 90% des utilisateurs d'internet indonésiens qui étaient actifs sur les réseaux sociaux et 78% qui commandaient en ligne en 2016.

Depuis que les téléphones portables sont devenus un accès principal à internet, par le biais des applications mobiles notamment, (environ 73% selon un rapport de McKinsey en 2016), ils représentent un facteur essentiel à la pénétration des plateformes digitales dans les habitudes de consommation. Les applications restent un point important de la stratégie de ces plateformes comme Airbnb qui veulent se rendre accessibles sur les smartphones de leurs utilisateurs.

Au sujet du taux de pénétration des smartphones au sein de la population indonésienne, 67% des citoyens indonésiens possèdent un smartphone. L'Indonésie se situe donc derrière la Malaisie (68%), la Thaïlande (80%) et Singapour 82%, mais devant les Philippines avec 58% de sa population qui possède un smartphone (ASEAN Up, 2018b).

Une augmentation du taux de pénétration d'internet et de l'utilisation des smartphones au sein d'un pays sont des éléments essentiels pour le lancement et le développement d'une plateforme technologique.

En outre, l'utilisation des mobiles est beaucoup plus fréquente que celle des ordinateurs, en 2016, 60%, dont 73% en Indonésie 73%, du trafic internet mondial se déroulait par le biais de smartphones (McKinsey, 2016). Ceci s'explique notamment par le coût important des ordinateurs pour des populations comme l'Indonésie et leur permet ainsi d'accéder facilement à internet à moindre coût.

5.1.5.1 Méthodes de paiement

Un autre aspect technique est relatif aux méthodes de paiement employées par ces applications mobiles. Les plateformes comme Airbnb ont une forte propension à l'utilisation de cartes de crédit comme méthode de paiement, tandis que, des entreprises locales privilégient le paiement en liquide. En effet, les consommateurs sud-asiatiques portent toujours une préférence sur le paiement en liquide à l'inverse du paiement par carte de crédit ou débit plus fréquent dans les pays anglo-saxons (par exemple, les Etats-Unis avec plus de 1 milliard de cartes de crédit en circulation, soit 312% de taux d'utilisation (Statista, s.d.) contre 6,51% (Bank Indonesia, 2018) en Indonésie avec 17,268,459 cartes de crédit répertoriées en mai 2018). Bien qu'il y ait 143 millions de cartes de débit, elles ne servent pas pour les paiements en ligne et il y a environ 1 million de lecteurs de cartes sur le territoire, par conséquent, l'utilisation de ces cartes de débit reste limitée. En 2014 (World Bank, 2014; KPMG, 2017), 36% des adultes indonésiens disposaient d'un compte dans une institution financière et 1,6% d'entre eux disposait d'une carte de crédit.

Cependant, selon un rapport de KPMG (KPMG, 2017), les cartes de crédit ont un taux de pénétration faible et pourraient donc se faire remplacer par les paiements par applications de smartphones. Par exemple, au sujet de l'utilisation des applications de paiement bancaire en ligne, 33% des personnes possédant un smartphone les utilisent et l'Indonésie arrive ainsi derrière ses pays voisins, à l'exception des Philippines avec 30%. La Malaisie, Singapour et la Thaïlande affichent des taux de 47%, 49% et 41% respectivement (ASEAN Up, 2018b).

La limite d'utilisation des cartes de crédit est notamment dû à la peur de la fraude en ligne et aux conditions requises par la Banque Centrale Indonésienne qui affirme que seules les personnes avec des revenus élevés peuvent disposer d'une carte de crédit.

En ce qui concerne la croissance des transactions bancaires, à l'inverse des transactions en liquide, elle était de 23% entre 2010 et 2015, ce qui reste au-dessus de la moyenne de la région de l'Asie du Pacifique avec 13,72% (McKinsey, 2012). Le gouvernement indonésien désire augmenter la part d'utilisation des services financiers et des paiements par carte dans le pays en

fixant l'objectif d'atteindre un seuil de 75% des transactions au travers d'institutions financières en 2019 (Indonesia Investments, 2017).

Actuellement, Airbnb ne propose pas d'options de paiement en liquide pour les locations de ses propriétés, mais il pourrait venir à changer cela comme Uber en 2015 (Millward, 2015) qui a instauré un système de paiement en liquide sur son application pour le dédommagement des conducteurs.

5.1.6 Environnemental

Deux facteurs principaux représentent une source de menaces potentielles pour l'accueil de touristes étrangers en Indonésie: les catastrophes naturelles et le terrorisme.

La région de l'Asie de l'Est et du Pacifique compte 13 des 30 pays les plus vulnérables au changement climatique en subissant 70% des catastrophes naturelles qui frappent la planète depuis 2000.

Premièrement, il y a de nombreux volcans actifs en Indonésie (Government UK, 2018a), dont notamment le mont Merapi qui est entré en éruption en mai 2018. Ces éruptions volcaniques ont des conséquences négatives telles que le blocage du trafic aérien comme cela a été le cas pour Bali lors de l'éruption du mont Agung en Décembre 2017 ou l'évacuation des populations locales comme sur l'île de Sumatra après l'éruption du mont Sinagung.

Ensuite, l'activité terroriste reste très présente sur le territoire indonésien et représente donc un facteur très menaçant pour les touristes et la population locale. Selon l'ambassade du Royaume-Uni (Government UK, 2018b), il y a eu notamment trois explosions le 13 mai 2018 à l'extérieur de trois églises sur l'île de Java et une explosion le lendemain dans un poste de police orchestrées par des groupes islamiques extrémistes.

En outre, en dehors du terrorisme religieux, les crimes de rues tels que les vols à l'arrachée, la fraude à la carte de crédit, l'empoisonnement au méthanol sont courants sur le territoire indonésien tout particulièrement dans les zones touristiques.

Concernant l'écologie sur le territoire indonésien, le pays possède la troisième forêt tropicale la plus large au monde (environ 131 millions d'hectares), la région est la principale émettrice de gaz à effet de serre, avec environ 33% des émissions mondiales de dioxyde de carbone. Cette région peut donc jouer un rôle prépondérant dans la lutte contre le réchauffement climatique.

5.1.7 Légal

Cl'activité de plateformes de services, il y a une obligation, comme en Chine au travers d'une loi anti-terrorisme, d'imposer la vérification et l'enregistrement des identités de n'importe quel individu qui loge dans un hôtel ou une location d'habitation de court terme.

Enfin, tout le cadre réglementaire lié aux activités d’Airbnb est détaillé plus profondément dans les sections suivantes mais ont été cependant résumées par point dans le tableau de synthèse ci-dessous.

5.1.8 Conclusion

Politique	Economique	Socio-Culturel
- Conflits avec institution (PHRI) (-) - Encouragement du développement des transactions en ligne et du secteur bancaire (+) - Encouragement du développement de l’industrie des services (+) - Consensus politique sur le régime fiscal d’Airbnb non atteint (-) - Besoin de trouver une solution d’accueil au nombre croissant de touristes (+)	- Pouvoir d’achat croissant (+) - PIB croissant (+) - Pauvreté décroissante (+) - Inégalités croissantes (-) - Classe moyenne émergente (+) - Nombre de PME et culture de l’entrepreneuriat (+) - Secteur tertiaire en développement (+) - Faible pénétration des institutions financières (-) - Faible pénétration des cartes de crédit (-) - Balance excédentaire (+)	- Population croissante (+) - Taux d’alphabétisation (+) - Population jeune (+) - Taux d’urbanisation (+) - Diversité des langages et cultures locales et religions (-) - Paiements en liquide (-) - Un des plus haut taux d’acceptation des plateformes de partage au monde (+)
Technologique	Environnemental	Légal
- Taux de pénétration d’internet croissant (+) - Taux de pénétration des smartphone croissant (+) - Infrastructures IT (+) - Engagement digital (réseaux sociaux, activités e-commerce) (+) - Intégration des plateformes digitales (+) - Opportunité croissante dans l’offre de services dans le secteur technologique (+)	- Catastrophes naturelles (-) - Menace terroriste (-)	- 5 réglementations actuelles (-) - Réglementations supplémentaires futures possibles (-) - Procès entre le gouvernement indonésien et autres plateformes digitales (-)

En conclusion, après avoir réalisé l'analyse PESTEL de l'environnement auquel Airbnb fait face en Indonésie, diverses conclusions peuvent être tirées concernant son implantation et son acceptation par la population indonésienne.

Tout d'abord, la population est jeune et fortement impliquée sur les réseaux sociaux et démontre donc une propension forte à la création de communautés en ligne. Les indonésiens semblent donc représenter la cible de prédilection d'Airbnb dans les pays anglo-saxons avec une population jeune et dynamique.

En outre, la pénétration digitale est en pleine croissance et le taux d'urbanisation indique un recul des zones rurales, ce qui favorise l'implantation des plateformes digitales telles que Airbnb sur l'ensemble du territoire indonésien. Ces plateformes nécessitent que ses utilisateurs aient un accès à internet et soient ouverts d'esprit pour se laisser tenter par l'expérience de partage de biens.

Malgré un accroissement des inégalités et une précarité toujours présente au sein de la population, le pouvoir d'achat de la classe moyenne est en constante progression. Airbnb peut donc se révéler avantageux avec son offre de logements bons marchés, et même plus luxueux, auprès de ses utilisateurs indonésiens.

Par ailleurs, l'industrie des services et les investissements en infrastructures technologiques sont en pleine expansion au sein du pays, avec également une forte orientation de l'économie vers l'entrepreneuriat. Par conséquent, le modèle d'affaires d'Airbnb est en corrélation avec le mode de fonctionnement économique de la société indonésienne.

En ce qui concerne les facteurs les plus menaçants, ils se rapportent aux conditions environnementales qui peuvent jouer un rôle sur la sécurité des touristes et au niveau du cadre réglementaire et des tentatives de limitations de la part des concurrents qui peuvent également représenter certaines contraintes à l'implantation d'Airbnb en Indonésie. Cependant, le gouvernement indique une volonté à promouvoir les services technologiques dans le pays, par conséquent une interdiction d'Airbnb ne semble pas à l'ordre du jour. Enfin, une autre menace est relative à la dépendance d'Airbnb sur l'utilisation des cartes de crédit, ce qui ne concerne encore qu'une portion faible de la population indonésienne.

5.2 Application du modèle CAGE

Cette section se rapporte maintenant à l'application du modèle de CAGE, développé par Pankaj Ghemawat en 2001, au travers de quatre dimensions: culturelle, administrative, géographique et économique. Ce modèle permet avant tout de comparer deux pays en terme de distance selon

les dimensions évoquées ci-dessus. Dans ce cas-ci, ce mémoire présente une analyse qui confronte les distances entre l'Indonésie et les Etats-Unis.

La distance qui est déterminée selon quatre facteurs se rapporte au taux d'acceptation d'un produit ou service originaire d'un pays dans un marché étranger cible. Ce cadre d'analyse permet de déterminer les différences principales entre deux pays et les éléments principaux. Chaque facteur de ce modèle influence, selon un certain degré et selon le type d'industrie concerné, le volume d'échange et de transactions entre les deux pays comme notamment une monnaie identique ou un passé colonial qui favorisent les échanges commerciaux entre les deux nations de 340% et de 300% respectivement (Frankel & Rose, 2000). Les similarités au sein de ces dimensions représentent des sources d'opportunités et de développement futurs.

5.2.1 Distance Culturelle

Concernant une analyse plus spécifique du peuple indonésien et de l'acceptation d'un modèle d'affaire anglo-saxon, il est nécessaire d'analyser les diverses caractéristiques culturelles, en terme de langue, de religion, de normes sociales et de gestion au sein des entreprises, et les différences fondamentales que l'on peut observer entre ce peuple sud-asiatique et le peuple américain ou japonais, notamment.

Tout d'abord, une analyse du modèle établi par Geert Hofstede (2016) permet de caractériser la culture d'un pays par rapport à un autre selon six dimensions.

Premièrement, la dimension **power distance**, mesure l'étendue selon laquelle les membres les moins puissants d'une société d'un pays acceptent que le pouvoir soit distribué de manière inégale entre les membres. L'Indonésie a un indice élevé (78) pour cette dimension. Par conséquent, il y a un grand respect vis-à-vis de la hiérarchie et des règles au sein du peuple indonésien. Le pouvoir est centralisé et les employés s'attendent à suivre des règles précises sans grande marge d'autonomie offerte par leur managers ou patrons. Par conséquent, cela peut se confronter à la volonté de la population de se lancer en tant qu'entrepreneur de l'hospitalité au travers du rôle d'hôte Airbnb.

Deuxièmement, **l'individualism** est défini comme le degré d'interdépendance qu'une société maintient parmi ses membres. Les membres d'une société individualiste, telle que les Etats-Unis (score de 91) privilégient leur intérêt personnel, à l'opposé d'une société collectiviste, comme en Indonésie (score de 14) où les membres forment des groupes qui prennent soin les uns des autres. La société et l'intérêt des sous-groupes prévalent donc sur l'intérêt individuel et

est défini comme cadre de référence. Ceci s'exprime notamment par le grand respect des personnes âgées par les plus jeunes en Asie et par une nature collaboratrice qui exemplifie les sud-asiatiques. De plus, *les sociétés qui impliquent un niveau d'échange assez élevé et qui ont donc moins tendance à être centré sur la famille, démontrent des résultats de coopération plus élevés que les autres* (Tirole, 1998).

Troisièmement, la dimension **masculinity** se rapporte au degré selon lequel une société est dirigée par la compétition, l'achèvement de soi et le succès. Une société féminine est plus identifiée par des valeurs dominantes centrées sur la qualité de vie et le respect des autres. L'Indonésie et son score de 46 se place donc comme une société à faible masculinité, sans pour autant être féminine. Par conséquent, en Indonésie, bien que le statut et les symboles de réussite soient importants, le gain matériel n'est pas toujours la motivation principale qui crée un échange entre des pairs. Les conflits sont partiellement résolus au travers de négociations et de consensus, par exemple, une partie des employés est amenée à aider à la gouvernance des entreprises dans la résolution de leurs conflits (Gallagher & Nicolaïeff, 2018). En Indonésie, l'image que l'on donne de soi, aussi appelée "gengsi" est cruciale.

Quatrièmement, **l'uncertainty avoidance** concerne la manière dont une société réagit face au futur inconnu. Cette dimension se rapporte donc à la manière dont une société ressent de l'angoisse et du stress face à des situations ambiguës ou inconnues. L'Indonésie avec son score 48, proche des Etats-Unis avec 46 et éloigné du Japon avec 92, figure donc parmi les sociétés qui préfèrent ne pas exprimer leurs émotions négatives, sans pour autant avoir une crainte permanente vis-à-vis du futur (comme les catastrophes naturelles,. etc).

Cependant, le maintien d'une bonne entente et d'une collaboration efficace entre les membres d'une société ou organisation est importante. De plus, concernant les résolutions de conflits, ceux-ci se déroulent principalement au travers de communication indirecte par le biais d'un intermédiaire, ce qui leur permet d'exprimer leurs opinions sans pour autant perdre leurs moyens lors de la confrontation.

Cinquièmement, la dimension de **long term orientation** qui se rapporte au degré auquel une société garde une connexion avec son passé, lorsqu'elle fait face à des challenges présents et futurs. A l'inverse des Etats-Unis (score de 26) décrite comme une culture plus *normative*, les indonésiens promeuvent une culture *pragmatique* (score de 62) qui se manifeste principalement

par une capacité d'adapter leurs traditions et comportements face à de nouveaux événements ou changements sociétaux.

Finalement, la dimension **indulgence** se réfère au degré auquel les individus tentent de contrôler leurs envies et besoin selon la manière dont ils ont été élevés. En Indonésie, la culture est qualifiée de *restreinte* (38) selon cette dimension, à l'inverse des Etats-Unis (68) et leur culture *indulgente*. Ceci s'exprime principalement par le contrôle opéré par les membres d'une société sur leurs activités de détente et de plaisir. Ils perçoivent le besoin de se justifier lorsqu'ils se font plaisir et tentent de limiter ces moments.

5.2.2 Distance administrative, géographique et économique

Ensuite, la distance *administrative* se définit en terme de traditions administratives, politiques ou légales et permet de déterminer les divers aspects qui composent les relations commerciales entre ces deux pays et ce qui pourrait éventuellement limiter l'acceptation locale d'un service ou modèle d'affaire.

En ce qui concerne la distance *géographique* entre les deux pays ainsi que d'autres éléments comme la superficie, les infrastructures routière,... Bien que la technologie actuelle ait éliminé ce facteur de distance dû à une forte réduction des coûts de transaction et transport dans le monde entier. Dans le cas de l'implantation d'Airbnb, ce mémoire s'intéresse principalement au facteur technologique de différenciation entre ces deux pays et les impacts potentiels sur le modèle d'affaires d'Airbnb. Par exemple, Airbnb est tenu selon la loi indonésienne d'installer ses infrastructures technologiques (serveurs,...) sur le territoire indonésien (Pankaj Ghemawat, 2001).

Finalement, la distance *économique* entre les deux pays se réfère aux différences en terme de capital et de pouvoir de marché local. Un modèle issu de la première économie mondiale peut-il avoir du succès dans des économies en développement telles que l'Indonésie ?

5.2.3 Conclusion

Distance Culturelle	Distance Administrative
- Langues différentes (-) - Cultures Différentes (-) - Religions différentes (-) - Présence importante sur les réseaux sociaux (+) <u>Analyse des dimensions de Geert Hofstede</u> - Power Distance: Respect des règles et de la hiérarchie et le pouvoir est centralisé (-) - Collectivism: Société collectiviste (création de communauté et entre-aide), collaboration entre les membres de la société - Masculinity: Résolution des conflits par consensus, statut social et image de soi importantes - Uncertainty Avoidance: Résolution de conflit de manière indirecte, crainte du futur (catastrophe naturelle) - Long-term Orientation: Culture pragmatique qui adapte ses traditions aux tendances nouvelles - Indulgence: Culture restreinte avec contrôle de soi important	- Accords commerciaux (+) - Aucun passé colonial entre les deux pays (-) - Aucune tension politique (+) - Système financier indonésien faible (-) - Instabilité politique en Indonésie (-) - Institutions peu établies (-) - Implications gouvernementales importantes en Indonésie (-) - Mesures sécuritaires supérieures (-)
Distance Géographique	Distance Economique
- Pas de frontière commune et les deux pays sont éloignés de 1442 kms) (-) - Taille des deux pays (+) - Liens de communication et de transport forts (+)	- Monnaie différente (-) - Balance imports-exports élevée (+) - Pouvoirs d'achat différents (-) - Marché de l'immobilier en croissance (+) - Différences dans les coûts et qualité des infrastructures et logements - Paysage hôtelier différent - Inclusion financière différente (-) - Nature entrepreneuriale (+)

En ce qui concerne l'analyse du modèle de CAGE, la **distance culturelle** reste l'élément le plus déterminant dans le cadre d'analyse de ce mémoire. Les autres dimensions sont plus facultatives dans le cas de ce sujet de recherche mais pourraient faire l'objet d'une analyse future plus approfondie qui tiendrait également compte de l'évaluation chiffrée des distances du modèle entre deux types de sociétés.

5.3 Les communautés de partage dans le monde

5.3.1 Introduction

Selon une étude établie par Nielsen dans 60 pays avec 30 000 répondants (Nielsen, 2014), 78% des répondants de l'Asie du Pacifique, notamment l'Indonésie avec 87%, contre 68% en moyenne pour le monde entier, sont enclins à partager leurs biens dans une communauté de partage, contre rémunération et 81% sont également prêts à louer les biens des autres. Cependant, selon l'étude, la volonté de partage de biens immobiliers reste faible avec seulement 15% comparé aux autres catégories de biens comme le matériel électronique avec 28%.

Alors que l'accès reste limité dans certaines parties du monde, la volonté persistante des consommateurs en ligne, dans les régions en développement de participer dans des communautés de partage, démontre la manière dont le web peut rapidement faire partie de la culture locale.

5.3.2 Démographie des utilisateurs

Les consommateurs en ligne dans les marchés en développement sont principalement représentés par une portion plus jeune de la population. En effet, les *générations Z* (en-dessous de 20 ans) et *Y* (entre 21 et 34 ans) ont grandi avec la montée d'internet et des nouvelles technologies. Ils sont donc plus sensibles et attirés par des services technologiques et l'ensemble des avantages que cela leur rapportent. Par ailleurs, ils sont aussi la part de la population la plus représentative dans les communautés de partage comme Airbnb. Selon l'étude, 35% et 7% des utilisateurs des communautés de partage en ligne sont issus de la *génération Y* et *Z* respectivement, contre 17% pour la *génération X* et 7% pour les *baby-boomers*. Parmi les répondants de la *génération Y*, à l'enquête, 49% des répondants en Asie du Pacifique sont prêts à participer dans une communauté de partage contre 28% en Europe.

Au niveau de la participation selon le genre, l'Asie du Pacifique possède l'écart le plus significatif entre les hommes et les femmes avec 49% d'hommes prêts à participer contre 32% seulement pour les femmes.

5.4 Adoption d'une innovation

5.4.1 Introduction

Le rôle qu'Airbnb joue en tant que plateforme digitale dans une économie en développement suscite aussi l'intérêt d'analyser l'adoption d'une innovation par une société et les facteurs qui influencent la diffusion de celle-ci.

Tout d'abord, une innovation peut être définie (Thompson, 1965) comme la création et l'implémentation de nouvelles idées, processus, produits ou services nouveaux.

Il existe quatre types d'innovations (Bessant & Tidd, 2005): l'innovation-produit ou -service, l'innovation de procédé, l'innovation de position et l'innovation de paradigme (Kimberly, 1981).

En premier lieu, **l'innovation-produit** concerne une modification de l'offre existante pour le consommateur final. Cette modification peut se rapporter à une amélioration de l'offre existante ou à l'apport de produits ou services nouveaux mais qui répondent à un besoin existant des consommateurs finaux. Par exemple, les objets moulés de BIC comme les stylos ou briquets sont une innovation-produit.

Deuxièmement, **l'innovation de procédé** concerne l'innovation sur la manière dont les produits ou services sont créés ou délivrés. Cette innovation se distingue de la première par la présence de méthodes nouvelles ou améliorées de production d'un produit ou d'un service, à l'inverse d'une innovation de produit qui concerne une amélioration ou création de nouvelles caractéristiques d'un produit. Les tablettes de lecture Kindle ont changé la façon dont les livres sont fournis au consommateur qui peut y accéder sur une plateforme digitale.

Troisièmement, **l'innovation de position** concerne le repositionnement de la perception d'un produit ou service ou processus dans un contexte spécifique. Cette innovation se concentre sur la manière dont un produit est perçu symboliquement et la manière dont il est communiqué et introduit dans le marché. Par exemple, la communication des jeans Levi-Strauss qui était

originellement représentés comme le bleu de travail des ouvriers pour se positionner actuellement en tant que marque de vêtements *à la mode*.

Enfin, **l'innovation de paradigme** concerne une modification ou redéfinition d'un paradigme existant d'une organisation ou secteur. L'innovation de paradigme se rapporte donc à une réorganisation des modèles mentaux préétablis sur le fonctionnement d'une organisation ou d'un *business*. Cette dernière catégorie d'innovation regroupe notamment les modèles d'affaires des plateformes digitales comme Airbnb ou Uber qui ont perturbé les secteurs en place en proposant une nouvelle façon de se loger ou de se déplacer.

L'innovation crée une ambiguïté auprès des utilisateurs potentiels relative à son caractère nouveau qui la distingue des produits ou services déjà en place et qui ont une fonction déjà bien définie dans l'esprit des consommateurs. Les consommateurs ont donc besoin d'un temps d'adaptation et de confronter leur comportements d'achat à l'apparition de nouveaux produits ou services (Olshavsky, 1985).

5.4.2 Facteurs d'adoption d'une innovation

La diffusion d'une innovation comme les plateformes technologiques et les services qu'elles offrent dépend de facteurs qui peuvent être à la fois culturels, socio-économiques, technologiques et même légaux. Il y a également les facteurs démographiques (éducation, etc) et psychologiques qui jouent un rôle dans l'adoption d'une innovation par une société.

En outre, il y a les facteurs que les entreprises peuvent contrôler lorsqu'elles lancent un nouveau service ou produit. Ces facteurs sont la manière dont la communication marketing est établie et diffusée auprès des consommateurs ou utilisateurs potentiels.

Maintenant, il faut identifier l'adoption, qui peut être définie comme *la décision de faire usage d'une innovation* (Rogers 2003). Le processus d'adoption d'une innovation passe tout d'abord par une étape de prise de conscience de celle-ci, puis d'adoption et de diffusion auprès de la société concernée. La diffusion peut être définie (Rogers 2003) comme étant *la procédure par laquelle une innovation est communiquée au travers de certains canaux au cours du temps parmi les membres de la société*. Cette diffusion se rapporte à la somme des adoptions dans un marché au cours du temps (Gatignon & Robertson, 1985) et détermine le taux de pénétration de l'innovation.

L'adoption d'une innovation se situe dans la sphère personnelle des individus et dépend d'un certain nombre de facteurs. En effet, il existe **5 facteurs** qui peuvent jouer soit le rôle de frein, soit le rôle d'accélérateur à l'adoption et à la diffusion d'une innovation.

En premier lieu, il y a l'**avantage relatif**, qui peut être décrit comme le degré auquel les avantages apportés par une innovation sont perçus comme meilleurs que les produits ou services qu'ils remplacent. Plus la nouvelle innovation contribue à un apport de valeur ajoutée supérieur aux solutions existantes, plus la diffusion de cette innovation se fera rapidement. Dans le cas d'Airbnb, cet apport de valeur repose tout d'abord sur l'ingénierie de son site web et de son application et des fonctionnalités proposées. De plus, avec 36 000 listings en Indonésie (Airbnb, 2018d), Airbnb offre une gamme large de logements avec toutes sortes d'attributs et permet ainsi de régler le problème de l'appariement entre les désirs des voyageurs et les logements proposés. Ensuite, la promotion de la qualité des logements est également un avantage fourni par la plateforme qui s'engage à afficher les logements les mieux notés lors des recherches de locations par des utilisateurs (Airbnb Blog, 2016).

Enfin, Airbnb mise avant tout sur l'offre d'une expérience de voyage au-delà de l'offre de logement et cherche donc à inclure tous ses utilisateurs dans une communauté mondiale.

A l'inverse des marchés de l'industrie immobilière hors-ligne, Airbnb fournit aux propriétaires de logements un accès large et peu coûteux à une plateforme en ligne qui leur permet d'optimiser l'occupation de leurs biens. La plateforme démocratise l'accès au marché du tourisme en invitant des particuliers à y prendre part.

En deuxième lieu, l'innovation peut rencontrer des problèmes de comptabilité avec la structure économique ou technologique, voire même avec les normes de la société où l'entreprise désire lancer son produit ou service. Le facteur de **compatibilité**, représente le degré auquel une innovation est supposée être en corrélation avec le système de valeurs, expériences et les besoins des adaptateurs potentiels. Plus le niveau de compatibilité est proche du niveau de vie des gens et de leurs comportements d'achats, plus la diffusion sera effective. La comptabilité tient compte de la relation entre l'innovation et les individus et la manière dont cette innovation va changer leurs habitudes ou modes de pensée préétablis. Les innovations continues et dynamiques sont adoptées et diffusées plus rapidement que les *innovations discontinues*.

Par ailleurs, selon (Mourad & Tolba, 2014), les facteurs culturels jouent un rôle dans le processus d'adoption d'une innovation. Tout d'abord, selon Takada & Jain (1991) la diffusion

des innovations se fait de manière plus rapide dans les sociétés qualifiées de *high-context cultures*, comme l'Indonésie où les méthodes de communication sont indirectes et privilégient la forme sur le fond. Cependant, l'adoption des produits et services technologiques n'est pas complètement établie dans les pays émergents, ceci est principalement dû à l'écart technologique entre ces économies en développement et ces produits ou services technologiques.

L'*uncertainty avoidance* (Geert Hofstede, 2001) joue également un rôle dans la diffusion d'une innovation dans une société. Si la société concernée a tendance à vouloir éviter tous types de facteurs inconnus et exprime une aversion au risque, l'acceptation d'une innovation sera plus lente que dans une société où l'*uncertainty avoidance* est faible (Hausman & Kalliny, 2007). Par conséquent, l'Indonésie, avec un taux moyen d'*uncertainty avoidance* (48), n'exprime pas de réelle crainte vis-à-vis de la diffusion d'une innovation car une fois que celle-ci est acceptée par certains, la population a tendance à suivre le mouvement.

Selon Morrisson et al. (2000) article, les leaders d'opinion peuvent également jouer un rôle dans l'adoption d'une innovation. ils peuvent utiliser leur influence sociale afin de diffuser un bouche à oreille positif, et ainsi accélérer le taux de diffusion d'une innovation au sein de la société. Parallèlement, les communautés en ligne peuvent également jouer ce rôle de diffuseur de part leur fonctionnement. En effet, les membres de ces communautés partagent entre eux leurs expériences, commentaires et impressions respectives au sujet d'un produit ou service, et s'influencent respectivement sur l'utilisation ou la consommation potentielle d'une innovation quelconque.

Troisièmement, un autre frein potentiel est le facteur de **complexité** *perçue à l'utilisation ou à l'achat* d'une innovation, représenté par le degré auquel une innovation est supposée être compliquée à appliquer ou utiliser. La rapidité d'adoption d'une innovation peut être entravée par sa complexité d'utilisation ou de compréhension. La stratégie marketing d'une innovation et une simplicité d'utilisation jouent un rôle prédominant sur ce facteur. Dans le cas d'Airbnb, la règle des trois clicks et une volonté de simplifier la vie de leurs utilisateurs sont à la base de leur stratégie.

Par la suite, **l'essayage** d'une innovation est également un élément crucial dans la détermination de l'adoption d'une innovation. Celle-ci peut être définie comme étant le degré auquel une innovation peut être expérimentée sur une période limitée. L'adoption d'une innovation croît proportionnellement avec l'augmentation de possibilités d'essayage ou de tests

de l'innovation avant utilisation. Ce facteur concerne principalement les innovations de produits physiques, où la distribution d'échantillons ou autres moyens marketing sont mis en place pour faciliter l'adoption par les consommateurs. Cependant, on peut également noter la présence de ce facteur dans le cas d'offre de services par le biais d'une plateforme digitale par la réalisation de simulations sur le site internet. Dans le cas d'Airbnb, les utilisateurs peuvent tester différentes options concernant les dates de disponibilités de logements, le nombre de nuits,... et ainsi déterminer le scénario qui leur conviendrait le mieux.

Finalement, l'adoption et la rapidité de diffusion d'une innovation sont influencées par **l'observabilité** de celle-ci, qui peut être définie comme étant le degré auquel les résultats d'une innovation sont observables, imaginables ou perçus par un consommateur potentiel (Rogers, 2003). Les produits physiques dont les avantages sont clairement perçus seront diffusés plus rapidement que les produits intangibles dont la valeur ajoutée est difficilement déterminable. Concernant Airbnb, ce facteur est représenté par l'accumulation de commentaires et de revues sur les services, soit de location d'un logement ou d'une activité qui constituent une évaluation de l'offre de la plateforme et permet ainsi aux utilisateurs de juger de la qualité des divers profils.

Ensuite, l'offre de revenus pour les hôtes Airbnb est un autre élément qui permet de rendre la proposition de valeur d'Airbnb visible aux yeux de ses utilisateurs.

5.5 Analyse S.W.O.T.

L'analyse S.W.O.T. est un cadre d'analyse qui permet d'évaluer la position compétitive d'une entreprise (Investopedia, s.d.) au travers de facteurs d'environnement internes, ses Forces et Faiblesses, et externes, les Menaces et Opportunités, qui la concernent. Ces divers éléments permettent de déterminer les objectifs principaux à accomplir par l'entreprise et les obstacles qui devront être surmontés ou minimisés pour parvenir au résultat désiré. Par conséquent, ce cadre permet de déterminer des décisions stratégiques au niveau de l'avenir de l'entreprise.

Tout d'abord, les **Forces** décrivent ce qui sépare l'entreprise de la compétition et comment elle s'en différencie. Les avantages principaux apportés par la plateforme Airbnb par rapport à ses concurrents directs sont notamment la facilité d'utilisation de la plateforme (Règle des trois clics (Zeldman, 2001)), une marque forte et une communauté d'utilisateurs mondiale.

L'image de marque forte d'Airbnb joue le rôle de garantie auprès des utilisateurs qui sont assurés d'avoir des recours en cas de problème, autant technique que humain, rencontré lors de

l'expérience d'utilisation. Airbnb s'engage à fournir une expérience unique à la rencontre d'hôtes locaux et dans un logement typiquement local, ce qui le différencie principalement des hôtels où les chambres sont principalement standardisées.

De plus, de part son développement mondial, Airbnb offre une diversification d'offres de logements importante et un comparateur de prix efficace qui permet à tout le monde d'y trouver son compte.

En outre, depuis 2016, Airbnb étend son offre de services pour donner accès à une expérience complète de voyage pour ses utilisateurs en incluant notamment la participation à des activités locales, ou la réservation d'un restaurant. Enfin, la confiance est déterminante dans ce type d'échange et Airbnb offre, au travers de ses divers processus de signalement (notations, commentaires, réputation, garanties) à ses utilisateurs une garantie sur la fiabilité des annonces et des profils des utilisateurs.

Ensuite, les **Faiblesses** désignent tous les éléments qui entravent le développement de l'entreprise d'un point de vue interne, c'est-à-dire, sans influence extérieure. Concernant Airbnb, sa faiblesse principale provient de sa source de revenus qui repose principalement sur les commissions imposées à la fois aux hôtes et aux voyageurs. Ensuite, il y a un problème vis-à-vis du manque de régulation de son modèle qui entraîne des dérives de comportement des utilisateurs comme des entreprises immobilières qui achètent des blocs d'appartements pour les mettre ensuite en location sur le site d'Airbnb. Enfin, il y a une faiblesse liée à l'aspect sécuritaire du modèle d'affaires d'Airbnb. Par exemple, les nouvelles régulations peuvent notamment provoquer la suppression de listings qui ne correspondaient ainsi plus aux nouvelles législations comme cela a été le cas à San Francisco (Kerr, 2018a) où 1000 hébergements ont été supprimés de la plateforme pour non-respect d'une nouvelle loi. Parce qu'Airbnb a offert un accès à une plateforme où tous types d'individus peut enregistrer et monétiser l'occupation de son logement par d'autres particuliers, cela entraîne des dérives et certains logements ne correspondent pas aux normes de sécurité imposées par les réglementations locales. La démocratisation d'une offre de service à une population entière rend le rôle d'Airbnb de contrôleur et de garant de la qualité des logements compliqué à assurer.

Enfin, une autre faiblesse d'Airbnb repose sur sa dépendance sur le paiement par carte de crédit dans une société qui privilégie le liquide comme moyen de paiement.

En ce qui concerne les **opportunités**, le taux de pénétration d'internet et des smartphones est en pleine expansion et peut ainsi créer une nouvelle base d'utilisateurs de la plateforme.

De plus, une diversification de ses sources de revenus, comme le placement d'annonces publicitaires sur son site internet et application mobile est également à prendre en compte.

Comme mentionné, la montée d'Airbnb a fait croître un certain nombre de petites entreprises qui offrent un service complémentaire. Ainsi Airbnb pourrait établir des partenariats avec celles-ci.

L'importance accordée par le gouvernement au développement des services au travers de plateformes technologiques et à une dépendance moindre sur les paiements en argent liquide pourraient également représenter des opportunités pour ces plateformes.

La population indonésienne exprime un réel sentiment de partage et de volonté de vouloir partager ses biens en vue de gagner un revenu supplémentaire, Airbnb devrait exploiter cela en élargissant son offre de services. Enfin, Airbnb pourrait élargir sa clientèle et faire des partenariats avec des entreprises et ainsi créer une chaîne de logements professionnels.

Les **menaces** principales qui pourraient limiter l'expansion d'Airbnb sont l'émergence des nouveaux entrants et les réglementations du gouvernement indonésien. Il y a également le décalage entre la population locale et l'acceptation d'un modèle anglo-saxon.

Actuellement, les activités d'Airbnb opèrent dans une zone d'ombre dans laquelle les réglementations ne sont pas clairement établies. Cette industrie de location de logement à court-terme en ligne est nouvelle pour des pays émergents comme la Chine ou l'Indonésie, par conséquent le régime fiscal et de sécurité n'est pas encore établi et Airbnb pourrait faire face potentiellement à des réglementations qui entravent son développement sur le moyen- et long-terme.

La grande proportion de la population peut représenter à la fois une menace et une opportunité pour Airbnb. En effet, du côté de la demande, une population pauvre ne pourrait pas se permettre de voyager et donc d'utiliser la plateforme Airbnb. De plus, il pourrait également y avoir un taux de vol et de dégradations plus fréquent si les utilisateurs sont plus démunis. Cependant, du point de vue de l'offre de logements, cela pourrait également permettre à une partie de la population de disposer d'une source de revenus supplémentaires.

La diversité dans les langues, religions et cultures en Indonésie peut également représenter un frein au développement ultérieur d'Airbnb et pourrait nuire aux campagnes marketing et à l'idée de communauté unie qui repose principalement sur la communication entre les membres et le partage de leurs expériences. Enfin, la forte dépendance du cash crée une autre menace et une barrière à l'entrée pour les plateformes dont le modèle d'affaire vient des pays développés où les sociétés reposent principalement sur des paiements par cartes de crédit.

De plus, ses concurrents, à l'inverse d'Airbnb, instaurent des programmes de fidélité et des réductions.

En conclusion, Airbnb doit pouvoir compter sur ses forces et doit saisir les opportunités tout en prenant en compte la menace législative qui plane sur ses activités¹⁴. La plateforme doit pouvoir justifier son commerce auprès des gouvernements et autres associations locales et prouver l'impact positif de ses activités sur la société. De plus, l'émergence de nouveaux entrants et le renforcement des concurrents actuels sont également des menaces qu'Airbnb doit prendre en compte en tentant de diversifier son activité et élargir son offre de services. L'analyse de ces concurrents est présentée plus longuement dans la section suivante.

¹⁴ Tableau récapitulatif de l'analyse SWOT en Annexe 6

6. Airbnb en Indonésie

Maintenant que le modèle d'affaires d'Airbnb est identifié, ainsi que l'environnement qui l'entoure, cette partie du mémoire est attribuée à l'analyse d'Airbnb en Indonésie avec le paysage concurrentiel et réglementaire auxquels il fait face.

Cette partie est donc également consacrée à l'analyse de l'industrie de l'hospitalité et du tourisme en Indonésie dans le but de mieux identifier la différenciation du modèle d'affaires d'Airbnb par rapport aux forces concurrentielles présentes.

6.1 Introduction

Depuis la forte pénétration de certaines plateformes de partage locales (Go-Jek) et internationales, telles que Uber et Airbnb, en Indonésie en 2013, l'économie partagée a apporté de nombreux avantages pour les consommateurs locaux (Liem, 2015).

En prélude à l'analyse pratique ultérieure qui sera faite dans ce mémoire, il est intéressant de noter que selon une étude menée par McKinsey & Company, les consommateurs indonésiens sont fortement influencés par les nouvelles marques et nouveaux produits et services et sont sensibles aux innovations internationales qui peuvent potentiellement leur faciliter la vie (Budiman, A., Chhor, H., & Razdan, R., 2013).

Ensuite, il y a eu également une explosion dans le développement de services locaux qui jouent le rôle d'attributs complémentaires aux services offerts par les plateformes déjà en place. Ainsi, un service, proposé par Ojek Syar'i, de réservation de scooters en ligne destiné uniquement aux femmes musulmanes a été développé en Indonésie.

Selon la responsable de la politique publique d'Airbnb en Asie du Sud-Est, Mich Goh, le service Airbnb en Indonésie a été utilisé par plus de 880 000 personnes depuis 2014. De plus, en 2017, la plateforme affiche une croissance annuelle de 72% en 2017 (CNN Indonesia, 2017) et elle affine que les *hôtes* gagnent en moyenne 28,4 millions de roupies (environ 2.100\$) annuellement, ce qui représente environ 1,15 trillions de roupies (69,564 millions d'euros, ou encore 81,255 millions de dollars) pour l'ensemble de la communauté des *hôtes* Airbnb en Indonésie, qui affiche une moyenne d'âge de 38 ans en Indonésie.

Dans un article, Joe Zadeh, le Directeur Produit d'Airbnb, annonçait que la plateforme prévoyait d'étendre son service d'expérience de voyage local à un millier de villes, dont Bali et Jakarta, réparties dans le monde en 2018 (Kerr, 2018b; Kerr, 2018c).

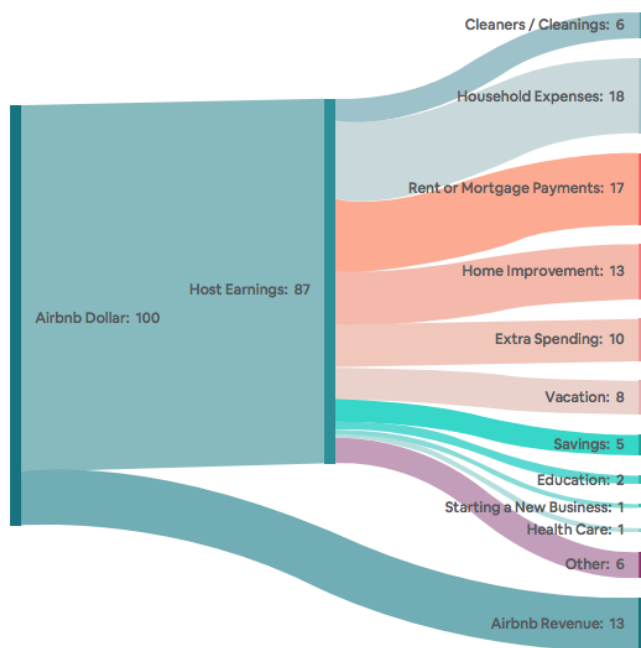
De plus, les touristes dépensent dans les localités et la majorité de l'argent généré par la plateforme est donc réinvesti dans la communauté locale. Cela permet également d'attirer les *voyageurs* en dehors des zones dites plus touristiques.

6.2 Contribution à l'économie locale

Dans un rapport d'Airbnb (Airbnb, 2018e), il est démontré que la plateforme vient également en aide à l'économie locale des zones plus rurales qui ont rapporté 1 milliard en 2016 pour l'ensemble des 11 marchés ruraux analysés dans le rapport.

Comme mentionné précédemment, d'après le modèle d'affaire d'Airbnb, la plateforme ne collecte des revenus principalement que des *voyageurs* et des *hôtes* dans une moindre mesure (3%). Ainsi, les *hôtes* Airbnb collectent environ 97% des revenus issu du loyer qu'ils fixent, le reste étant déduit par Airbnb pour couvrir des frais de paiement.

Les invités paient également une charge de service et une charge de nettoyage que les hôtes décident ou non d'employer pour engager un nettoyeur local ou pour simplement rémunérer le temps qu'il consacre au maintien de son hébergement (voir schéma ci-dessous, (Airbnb, 2018e)).



Selon l'étude, les *hôtes* dépensent en moyenne 13 pourcent du loyer de la commission qu'ils reçoivent pour chaque *voyageur* qu'ils accueillent. Cette somme est destinée au maintien et à la rénovation de leur bien immobilier. Cette dépense se traduit donc en un réinvestissement dans l'économie locale. Ils dépensent également environ 36% de ce revenu en frais divers, dont 8% pour des voyages, et ils allouent environ 1% au lancement d'un nouveau business ou à un compte d'épargne.

Dans le cas de la réservation d'une chambre d'hôtel au travers d'une agence de voyage en ligne (OTA), il y a divers paiements de charges par la chaîne hôtelière comme des charges de gestion

(entre 4 et 10%), de franchise, et des commissions destinées à l'OTA (entre 10 et 25% (Stone, 2018)). Pour un dollar, ces charges peuvent aller de 14 à 35% selon la structure de gestion de l'hôtel mise en place. La charge de franchise (environ 11%) est liée à la charge que l'hôtel paie pour la chaîne dans laquelle il est affilié. En effet, les grandes chaînes d'hôtels ne gèrent plus la majorité de leurs propriétés et s'occupent principalement de collecter ces charges de franchise en échange du service de gestion qu'elles offrent.

Par conséquent, les revenus obtenus par la réservation d'hôtels au travers de telles plateformes sont faiblement transmis à l'économie locale par la suite à cause de l'ensemble de ces charges notamment. Par conséquent, la transmission d'une part des revenus à l'économie locale dépend de la manière dont la chambre est réservée.

La contribution à l'économie locale des *hôtes* se fait également au travers des recommandations qu'ils publient sur leur profil ou qu'ils partagent personnellement avec leurs *voyageurs*. Ainsi, selon un sondage mené par Airbnb, 89% des hôtes Airbnb effectuent des recommandations pour des cafés et restaurants locaux et 78% d'entre eux recommandent les activités locales. Les recommandations se situent principalement dans des zones proches de l'habitation (50% d'entre-elles concernent des lieux situés à vingt minutes de marche de l'habitation). Les recommandations ou conseils des *hôtes* permettent de diminuer l'effet de congestion des *voyageurs* dans certaines zones très touristiques.

Par exemple, à propos d'une enquête (Airbnb, 2018e, p.8) effectuée sur les listings Airbnb à Bali en Indonésie, différents résultats ont été mis en évidence. Bali est une des trois îles principales d'Indonésie qui reste très populaire grâce à notamment ses plages et ses sites classés au patrimoine de l'UNESCO et qui attire de nombreux touristes chaque année.

Face à cet arrivage de touristes en masse, Airbnb contribue à la construction d'accommodations pour les inviter à partager une expérience locale en profitant de l'hospitalité indonésienne. Par ailleurs, selon une autre étude (2017) réunissant 8 destinations dont Bali et Bangkok, 72 à 93% des listings Airbnb se situaient également dans des zones peu touristiques.

Tout d'abord, en 2017, les *voyageurs* étaient issus de plus 150 nationalités différentes et sont restés en moyenne 4,1 nuit sur place. Durant cette période, l'ensemble des voyageurs Airbnb ont contribué à l'économie locale à hauteur de 3 milliards de roupies indonésiennes environ, ou

185 millions €¹⁵, en terme de dépenses diverses: shopping (environ 54 millions €), activités culturelles (13 millions € environ), activités de détente (21 millions € environ) ou encore en restaurants (61 000 000 € environ). Du point de vue des hôtes, ils ont dépensé environ 9,7 millions € en rénovations et maintien de leur listing Airbnb et ont alloué environ 971 405 € au développement d'un nouveau business.

En outre, selon une étude menée par Deloitte (Deloitte, 2017) en Nouvelle-Zélande, les *voyageurs* Airbnb ont dépensé 781 millions de dollars en Nouvelle-Zélande en 2017. Ces dépenses ont rapporté environ 600 millions de dollars à l'économie locale et ont notamment permis de financer 6 006 emplois locaux à temps plein.

En conclusion, les plateformes comme Airbnb ont un impact positif sur les communautés locales notamment grâce au réinvestissement des revenus obtenus par les *hôtes* dans l'économie locale et par la promotion du tourisme local par ceux-ci auprès de touristes étrangers ou domestiques.

6.3 Compétition

6.3.1 Catégories d'hôtels

Au sujet des compétiteurs d'Airbnb, il y a tout d'abord l'industrie hôtelière qui peut être subdivisée en trois groupes.

Premièrement, il y a les hôtels de luxe (4 et 5 étoiles) qui sont caractérisés par une haute gamme de services et d'accommodations luxueuses. Ces établissements expriment un haut degré d'élégance, de confort et de praticabilité et sont généralement situés dans les centres touristiques ou à forte affluence ou dans des lieux d'exception comme, par exemple, sur des îles ou plages privées. De plus, les services fournis sont aussi personnalisables, à l'inverse des établissements bas de gamme qui offrent une gamme standardisée. Les hôtels luxueux sont à la recherche de la création d'une expérience unique pour leurs clients en inspirant notamment le design de leurs établissements des saveurs locales et historiques.

Enfin, ils accordent également une attention particulière à leurs clients professionnels, qui voyagent dans le cadre de leur travail, en leur fournissant notamment un service de communication à la pointe de la technologie lorsqu'ils sont en mouvement (smartphone, tablette,...).

¹⁵ Convertis au taux BCE du 12 juin 2018, voir:

https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/index.en.html

Deuxièmement, il y a les hôtels de gamme moyenne (2 et 3 étoiles) qui offrent un séjour confortable et une gamme de service plus large que la dernière catégorie, mais cependant moins complète que la première des hôtels de luxe. Cette catégorie se situe entre les deux autres et son offre de service rejoint plus l'une ou l'autre selon l'endroit où l'établissement se situe (Bauer, 2007).

Troisièmement, il y a les hôtels et motels bas de gamme qui sont principalement caractérisés par une offre de service rudimentaire et dont la clientèle principale est à la recherche d'un prix abordable dans des localisations excentrées où l'immobilier coûte moins cher. De plus, ces établissements sont généralement situés à proximité de restaurants ou de magasins afin de combler leur manque de service de restauration.

6.3.2 Agences de voyage en ligne

Les concurrents principaux d'Airbnb sont l'industrie hôtelière, les agences de voyage en ligne (Booking, Expedia, etc) et les autres plateformes de logements temporaires comme 9Flats.

D'un côté, il y a les agences de réservation en ligne anglo-saxonnes comme Booking.com et Expedia, toutes les deux fondées en 1996 représentent les compétiteurs les plus importants d'Airbnb dans la catégorie des agences de voyage en ligne.

Expedia (2018) possède environ 600 000 propriétés, 550 options de billet d'avion ainsi que des tickets de croisière et de location de voiture et Booking.com (2018) propose 28 814 748 hébergements, allant de chambre d'hôtels à des maisons dans des arbres, répartis dans 136 319 villes situées dans 228 pays et territoires. Expedia a acquis HomeAway en 2011 et fournit donc également une offre de service similaire à celle d'Airbnb.

Ensuite, il y a également Agoda qui offre une gamme de 15 955 choix d'hôtels et 4000 à Jakarta (Agoda, 2018) et Atraveo TUI Group avec plus de 300 000 (TUI, 2018) logements répertoriés dans le monde entier.

De l'autre côté, il y a deux grandes plateformes qui se partagent les parts de marché en Indonésie: Tiket et Traveloka. Ces plateformes appliquent un modèle d'affaires identique aux agences de voyage internationales comme Booking.com.

Au niveau de la structuration des commissions récoltées par ces plateformes, pour chaque réservation d'hôtel effectuée, ces plateformes obtiennent une commission entre 9 et 15 pourcent du prix de réservation.

Par ailleurs, une agence de voyage en ligne (OTA¹⁶), BookingINA¹⁷, sur base d'une initiative du responsable de l'association des hôtels et restaurants (PHRI), Rainier H Daulay (Tempo, 2017a), utilisée par les hôtels et restaurants, membres ou non, en vue de concurrencer la plateforme Airbnb.

Le projet vise à faire payer moins les hôtels et restaurants pour accéder au service offert par les OTA traditionnelles qui demandent entre 15 et 30% de commission alors qu'Airbnb ne charge que 3%. Cette OTA développée par PHRI a pour but d'offrir à leurs membres un accès à une plateforme technologique à moindre coûts (diminution des coûts de publicité notamment).

6.3.3 Conclusion

Actuellement, il n'y a pas de plateforme locale de partage de logement temporaire en Indonésie similaire à Airbnb, comme par exemple Uber qui a du faire face au développement de Go-Jek en Indonésie.

Les concurrents directs locaux sont les agences de voyages Tiket et Traveloka qui sont similaires à d'autres agences de réservation en ligne comme Booking.com.

Cependant, certaines plateformes, comme 9Flats, internationales émergent progressivement en Indonésie. Actuellement, 9Flats possède 154 listings en Indonésie dont 149 à Bali et son modèle d'affaires est identique à celui d'Airbnb. Il souhaite, comme Airbnb, *rendre le voyage plus enrichissant, confortable et abordable. Et offrir aux locaux un moyen facile d'augmenter leurs revenus* (9Flats, 2018).

6.4 Réglementations d'Airbnb

6.4.1 Limitations à l'international

Depuis sa création en 2008, Airbnb a donc permis à des millions de gens de voyager et de partager leur bien immobilier et expérience professionnelle avec des *voyageurs* issus du monde entier. Cette expansion a cependant été heurtée de nombreuses fois par des réglementations imposées par des gouvernements ou administrations locales.

¹⁶ Online Travel Agency

¹⁷ Site internet de l'OTA indonésienne: <https://www.bookingina.com/reghotel>

Bien qu’Airbnb soit formellement interdit en Corée du Nord, Iran, Syrie et Cuba (McKinsey & Company, 2014b), il y a également des interdictions plus locales par certaines villes et législateurs qui tentent d’entraver l’expansion de cette plateforme dans leur juridiction.

En effet, le succès de ce type de plateforme pousse les législateurs à évaluer les effets de ce type de commerce et ils sont poussés, par divers lobbys notamment, à appliquer des dispositions qui entravent l’expansion de ces plateformes. Par exemple Airbnb a rencontré de nombreux problèmes à New York (Pepitone, 2013) qui a interdit la location d’habitations à court terme, ou encore à Berlin où Airbnb est également interdit à cause de la pénurie de logements (Spiegel, 2013) et des externalités négatives imposées sur les non-participants. Par exemple (Betabeat, 2012), les résidents des appartements citadins qui sont contraints de subir la présence de la masse de ces voyageurs temporaires qui, selon cet article, ne souscrivent pas aux règles d’habitations communes (bruit, propreté,...). Dans le cas de la location d’appartements, ces *voyageurs* décomposent ce principe de continuité de communauté unie, car ils ne sont présents que de manière temporaire et ne s’inscrivent donc pas au sein de la communauté qui peut exister au sein de l’établissement.

Sans établir de partenariats ou de collaboration avec les villes, Airbnb ne peut pas appliquer son modèle qui contredit souvent les législations locales qui ne s’adaptent pas souvent adéquatement aux évolutions de la société d’un point de vue technologique et économique. Selon Brian Chetsky, *les lois doivent s’adapter au monde* (McKinsey & Company, 2014a).

Par exemple, en 2018, un accord (Airbnb Citizen, 2018) entre Airbnb et certaines villes de France a été établi à propos du paiement et de la collecte des taxes de séjour par la plateforme. En mai 2018, Airbnb a déboursé plus de 13,5 millions d’euros en taxes de séjour pour 50 villes françaises dont principalement Paris, Nice et Marseille. Depuis 2015, Airbnb a décidé d’automatiser la collecte de cette taxe de séjour et de la distribuer aux municipalités françaises correspondantes, finançant ainsi le développement du tourisme local et ce système automatique a été largement répandu dans 50 métropoles françaises et est destinée prochainement à couvrir un panel de villes encore plus large en 2018.

6.4.2 Limitations locales

Dans une revue de presse datant de décembre 2017 (Tempo, 2017a; The Jakarta Post, 2017a), qui a repris les propos de l’ancien président de l’Association des hôtels et restaurants indonésiens (PHRI), Hariyadi Sukamdani, il démontrait son envie qu’Airbnb paie des taxes en tant qu’agence de voyage en ligne (OTA) comme le font Booking.com, Expedia ou Agoda.

De plus, il exprimait également son mécontentement face au manque de régulation et des dérives du modèle d'affaires de la plateforme avec certaines entreprises qui achètent des blocs d'appartements en entier afin de les mettre ensuite en location sur le site Airbnb. Cela leur permet de s'exonérer des divers frais que les hôtels ou institutions égales doivent payer.

En réponse à ces accusations, la responsable Airbnb des Relations Publiques dans la région d'Asie du Sud-Est, Mich Goh affirme, au travers de propos également repris dans une revue de presse, (Ngazis, 2017) qu'Airbnb respecte l'ensemble des lois du droit fiscal et se montre déterminé à continuer à travailler avec le gouvernement indonésien pour élaborer des réglementations responsables et durables afin de collecter une taxe de la part de la communauté des *hôtes*. En 2017 (Tempo, 2017b), *Airbnb a collecté et distribué des taxes à plus de 340 communautés dans le monde et les clients ont payé 6,9 billions de roupies, soit 510 millions de dollars US en taxes de voyage.*

Malgré le fait qu'aucune régulation ne soit actuellement en vigueur, l'Indonésie pourrait s'inspirer de ses pays voisins qui établissent progressivement des lois visant à réduire l'utilisation d'Airbnb. Par exemple (Tempo, 2018b), deux Singapouriens ont été condamnés à payer une amende maximale d'environ 50 000 euros pour avoir louer quatre logements pendant moins de six mois sans avoir obtenu l'autorisation de l'Autorité de développement urbain de Singapour au préalable. Leur action enfreint une loi établie par le gouvernement singapouriens en 2017.

De plus, dans le passé, le gouvernement indonésien a déjà fait un procès à une autre plateforme digitale internationale, Alphabet Inc's Google, pour non-paiement intégral de ses taxes annuelles pendant cinq ans sur ses revenus publicitaires, pour une somme aux alentours de 400 millions de dollars selon le ministre indonésien des Finances Sri Mulyani Indrawati.

6.4.3 Cinq contraintes locales

Cependant, bien que le gouvernement indonésien n'ait pas encore interdit l'activité d'Airbnb sur leur territoire, cinq règles ont été établies pour maintenir l'activité de la plateforme digitale Airbnb sous un cadre réglementaire.

Tout d'abord cette régulation s'applique sur l'ensemble du territoire indonésien et n'est pas limité à certaines villes. Deuxièmement, la ministre a établi deux restrictions sur le "temps de séjour" maximum au sein des logements répertoriés sur Airbnb en fixant une durée minimale de 1 jour et maximale de 360 jours pour les zones moins touristiques et 180 jours maximum pour

les zones touristiques où la concentration d'hôtels est plus forte. De plus, le temps de séjour minimum est fixé à 1 jour.

Troisièmement, concernant le régime fiscal des *hôtes locaux*, à l'exception des expatriés qui doivent payer 10% de taxe sur tous types de revenus obtenus en Indonésie, la ministre déclare une exemption totale de leurs revenus obtenus par la location de leur logement sur la plateforme Airbnb en leur attribuant le statut d'entrepreneur de PME¹⁸.

Quatrièmement, dans les zones moins touristiques avec une présence hôtelière faible, les hôtes ne sont pas obligés de demander d'autorisation gouvernementale, à l'inverse des hôtes localisées dans les régions moins excentrées qui doivent obtenir cette autorisation.

Enfin, il y a également une norme de service chez l'habitant. Dans les régions où il y a peu d'hôtels, les familles d'accueil doivent avoir un niveau de service comparable à celui d'un hôtel bas de gamme.

7. Impacts d'Airbnb sur le Tourisme

7.1 Introduction

Le tourisme est actuellement une des industries les plus larges au monde, représentant 10% du PIB mondial. Selon la manière dont cette industrie est gérée et contrôlée localement, elle peut soit avoir des effets négatifs ou positifs. Les effets positifs principaux du "healthy travel", comme mentionné dans l'article (Airbnb, 2018e), à la fois pour le voyageur et pour la destination qui l'accueille, sont la création d'emplois, la valorisation du patrimoine local, le partage inter-culturel et une contribution financière significative aux économies locales. Cependant, le tourisme peut également entraîner la dégradation de ce patrimoine, créer du stress social et une surexploitation des ressources locales.

Selon un rapport de United Nations World Tourism Organization, le nombre de voyages internationaux a augmenté de 25 millions par année en 1959 à 1,3 milliards (UNWTO, 2018) de voyages en 2017, sans pour autant que la capacité d'accueil des destinations touristiques ait augmenté proportionnellement. Ce chiffre pourrait atteindre 2 milliards en 2030 selon UNWTO.

Selon ce rapport, **trois grandes tendances** ont contribué à l'essor du tourisme en masse.

¹⁸ Petite et Moyenne Entreprise

Tout d'abord, **l'accroissement de la population mondiale**, actuellement comptabilisée à 7,6 milliards (Worldometers, 2018b) d'habitants et estimée à 8,6 milliards en 2030 (United Nations, 2017), est un des facteurs principaux à la croissance du tourisme.

Ensuite, les deux autres facteurs sont la **croissance technologique**, qui a notamment permis un accès à l'information immédiate et *gratuite*¹⁹ et la **croissance d'affluence globale**. Une autre raison, non citée dans l'article, potentielle à l'accroissement de ce tourisme en masse est liée à l'accroissement du niveau de vie des habitants du monde entier et de l'augmentation du nombre de gens appartenant à la classe moyenne ou supérieure. En 2016, 3,2 milliards de gens (Kharas, 2017) appartiennent à cette catégorie avec un taux de 140 millions de personnes la rejoignant chaque année dont la majorité (88%) est en Asie. Cette classe comptabilise pour environ un tiers des dépenses de l'économie globale et représente donc un facteur majeur dans l'augmentation du tourisme international.

Une différenciation au niveau des touristes est également à appliquer. A l'inverse des visiteurs hebdomadaires ou mensuels, les visiteurs journaliers n'ont pas, ou moins le temps de s'imprégner de la culture locale ou de se créer des expériences inoubliables. Les voyageurs Airbnb qui restent plus longtemps ont tendance à participer à plus d'activités culturelles locales et de partager leurs expériences sur les réseaux sociaux (Airbnb, 2018e).

Le tourisme dépend principalement du choix de destination des voyageurs étrangers, et dépend principalement de deux atouts: son patrimoine et sa population. Le tourisme, tout comme Airbnb, a tendance à vouloir créer un cercle vertueux dans lequel à la fois les *voyageurs* et les *hôtes* ont un intérêt à vouloir participer à l'expérience de voyage. D'après l'article (Airbnb, 2018e), d'un côté, il faut faire en sorte que les hôtes mettent en valeur leur patrimoine et le respectent. De l'autre côté, si les touristes ressentent une expérience de voyage positive, ils démontreront un plus grand respect envers le patrimoine local et en retireront des souvenirs inoubliables.

7.2 Impacts négatifs du tourisme de masse

Tout d'abord, ce surplus de voyageurs poussent les habitations d'Airbnb vers une standardisation forcée et économique. Dans certains centres citadins, le sur-tourisme perturbe l'économie locale en provoquant notamment une inflation de l'immobilier et des délocalisations, forcées ou non, des résidents locaux.

¹⁹ En ce sens, que l'information a un coût et une valeur mais que son accès est gratuit

Ensuite, le patrimoine local s'érode à cause de la surpopulation parfois provoquée par le tourisme de masse dans certaines zones touristiques. L'expérience locale unique est progressivement remplacée par une expérience de voyage standardisée dans laquelle les voyageurs ne retrouvent plus les *saveurs* locales. Cette destruction passive de l'authenticité et du patrimoine de certaines villes poussent les législateurs locaux et fédéraux à prendre des décisions qui sont destinées à limiter l'expansion des plateformes d'hébergement.

Afin de limiter cette surabondance de voyageurs dans certaines zones très prisées, une solution est d'opérer une dispersion des touristes en plusieurs régions géographiques afin d'éviter l'agglutinement de ceux-ci dans certaines zones. Ainsi, les plateformes doivent assurer d'une bonne répartition géographique de leurs listings ainsi que des recommandations effectuées par les *hôtes* qui ont également un rôle de dispersion à jouer et ne pas envoyer tous les *voyageurs* aux mêmes endroits et faire profiter des villes de faible renommée touristique d'une affluence grandissante.

Cet effort est également soutenu par des institutions telles que McKinsey qui publie dans un rapport (McKinsey & Company, 2018), en 2018, la nécessité de répartir les touristes séparément en promouvant des sites moins populaires.

Le partage de logements permet tout d'abord de garder une authenticité au sein des régions traditionnelles en empêchant notamment le développement de chaînes hôtelières standardisées dans certaines régions moins touristiques.

De plus, la contribution de ces plateformes de partage à l'économie locale est parfois plus dure à évaluer mais on peut citer notamment l'émergence d'une série de micro entreprises qui ont suivi la croissance d'Airbnb et qui offrent différents services complémentaires pour les *hôtes* : entretiens du mobilier, draps, service de gestion des réservations (Guesty) ou encore des mini-frigo pour les chambres d'*invités* (HonorTab).

7.3 Industrie du tourisme en Indonésie

Au cours de ces dernières décennies, l'industrie du tourisme s'est développé de manière exponentielle (2 millions de touristes internationaux en 1950 contre 1,235 milliards en 2016) (UNWTO, 2017) partout dans le monde et représente actuellement environ 10% du PIB mondial. Le pourcentage de population qui part en voyage à l'étranger a considérablement augmenté ces dernières années, et a entraîné dans son sillon des synergies avec d'autres secteurs complémentaires tels que le développement urbain, qui a également augmenté.

En effet, au vu de l'augmentation du tourisme de masse, il est nécessaire de créer des logements pour accueillir tous ces nouveaux voyageurs, car elles leur permettent de profiter plus longtemps de leur expérience locale (Van Der Yeught, 2015).

Le tourisme représente 6,2% du PIB et est donc une source importante de revenus, mais ce secteur a souffert en 2016 et 2017 (attaques terroristes à Bali (Baker et al., 2007) et catastrophe naturelle). Par conséquent, 12,7 millions d'étrangers ont visité l'Indonésie au cours des onze premiers mois de l'année 2017 contre 13 millions en 2016. Le président Joko Widodo désire relancer le tourisme et prévoit d'accueillir 20 millions de touristes en 2019.

Dans le but d'atteindre cet objectif, les villes de toutes tailles, petites ou grandes, ont un rôle à jouer dans le développement de leurs régions respectives. En effet, la gouvernance indonésienne est divisée en divers tiers d'administration (Firmin, 2012). Il y a tout d'abord le niveau national, en-dessous duquel se situe les provinces au nombre de 34. Ensuite, il y a les administrations qui peuvent être différenciées entre les municipalités (kota) et les districts (kabupaten). A la fois les districts et municipalités ont la même autorité pour contrôler et gérer leur région respective.

Les petites villes²⁰ stimulent donc les économies rurales aux alentours en se spécialisant dans la production de certains biens ou l'offre de services particuliers (Rondinelli, 1983). De plus, elles jouent le rôle de mise en avant et du partage de la culture locale (Bell & Jayne, 2006) et de la promotion de celle-ci auprès des voyageurs étrangers et domestiques.

7.3.1 Déficit en infrastructures immobilières

Dans le passé, le gouvernement indonésien n'est pas parvenu à investir suffisamment en infrastructures, ce qui a notamment provoqué des problèmes de congestion au sein de la population urbaine. Ces problèmes sont notamment dû au manque de corrélation entre les dépenses publiques en infrastructures depuis la crise financière en Asie et la croissance rapide de la population. Ces dépenses comptaient pour 4% du PIB indonésien en 2012 (World Bank, 2012) et pour 8% environ en Chine sur la même période (Asian Development Bank, 2010; World Bank, 2011). Il y a donc un besoin d'infrastructures en Indonésie qui permettrait de concilier avec l'urbanisation croissante et la croissance économique présentes dans le pays. De plus, les gouvernements locaux préfèrent laisser le gouvernement fédéral investir dans de tels

²⁰ Concernant les villes avec moins de 500 000 habitants (United Nations, 2012)

secteurs car ils sont coûteux et ne révèlent un impact positif qu'à moyen- et long-terme (Lewis, 2012).

Par conséquent, afin de pallier à ce déficit en infrastructures, la ministre du tourisme indonésien, Arief Yahya, a lancé en 2015 un plan de développement urbain afin de relancer l'offre d'habitations dans le pays. Selon la ministre, ce plan a pour but principal d'agrandir la capacité d'accueil de touristes en Indonésie. Airbnb peut également jouer ce rôle d'accueil de touristes supplémentaires.

8. Impacts d'Airbnb sur l'industrie hôtelière

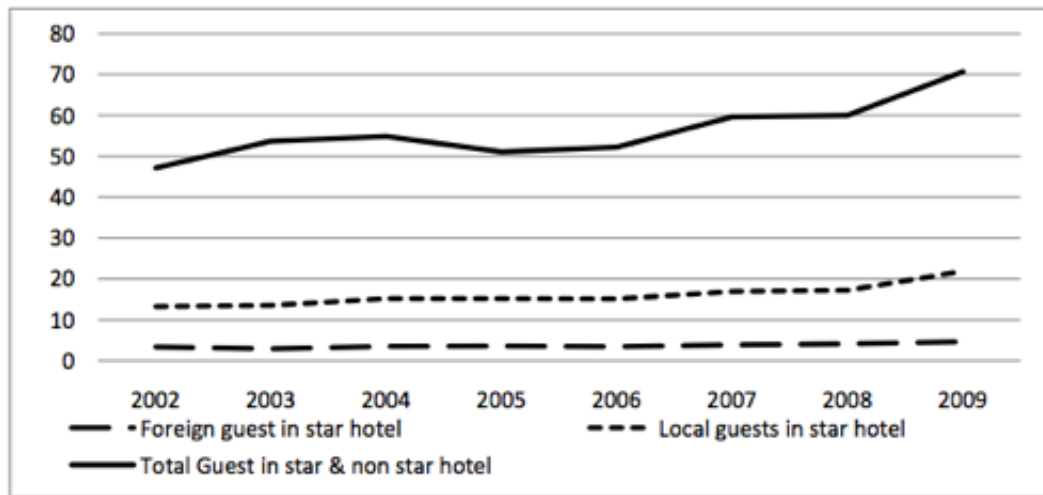
8.1 Historique de l'industrie hôtelière

Avant le commencement de la crise financière asiatique en 1997, l'Indonésie a expérimenté une croissance économique et était considérée comme étant une destination touristique avec un grand potentiel de développement (Henderson, 1999). En effet, le tourisme indonésien pouvait offrir une variété d'attractions et d'opportunités de vacances incluant notamment des visites de stations balnéaires, voyages culturels, excursions dans la nature, etc. Ces divers éléments ont fait croître le tourisme de manière exponentielle en Indonésie en attirant à la fois des touristes étrangers et domestiques (Hidayat, 2008). Par conséquent, cette expansion du tourisme indonésien a également attiré de nombreux groupes hôteliers qui sont environ 20 000 actuellement en Indonésie et le nombre d'hôtels singuliers s'élève aux alentours de 150 000.

Ensuite, la crise financière de 1997 a frappé l'Asie dans son ensemble et l'Indonésie a tout particulièrement été touchée notamment par une baisse du tourisme de 15,6% ((Hitchcock & Putra, 2006). De plus, depuis 2001, le pays a été frappé par de nombreuses calamités comme des **attaques terroristes, catastrophes naturelles et des pandémies** qui restent des menaces potentielles toujours actives dans l'environnement actuel indonésien et qui menacent la sécurité des habitants et touristes qui séjournent en Indonésie.

Selon un article (Putra & Hitchcock, 2006), les attaques terroristes qui se sont déroulées en Indonésie ont provoqué, sur la scène internationale, un sentiment d'insécurité globale sur le territoire indonésien. Par conséquent, l'industrie hôtelière respectivement qui ont accueilli un nombre stagnant de voyageurs étrangers entre 2002 et 2009 et un nombre en légère augmentation de voyageurs domestiques. Les hôtels étoilés affichaient un faible taux

d'occupation de 45% en 2010 et ceci a provoqué une compétition intense entre ces hôtels (voir graphe ci-dessous).



Source : (Suhartanto, 2011)

Les hôtels étoilés se sont donc concentrés pour attirer ces voyageurs domestiques. Les hôtels internationaux se concentrent sur des stratégies globales pour répandre une image de marque unique partout dans le monde, alors que les groupes hôteliers locaux ont plus tendance à se différencier en s'imprégnant de la culture locale et en fournissant leur touche personnelle sur l'ensemble de leurs établissements en s'adaptant aux diverses localités.

Bien qu'elles peuvent avoir un impact négatif sur la rentabilité à long-terme, tous les hôtels utilisent des stratégies de discrimination sur les prix avec notamment des réductions offertes à certains groupes de consommateurs (personnes âgées, etc) (Barker, Kandampully, & Lee, 2003). Malgré une standardisation grandissante, la qualité des services reste la source la plus soutenable en terme de profit car elle permet aux hôtels de se différencier les uns des autres et de développer une loyauté des consommateurs envers la marque qu'ils imprègnent dans leur esprit.

8.2 L'industrie hôtelière

Actuellement, l'industrie hôtelière a atteint la phase de *maturité* de son cycle de vie économique, notamment grâce à la compétition intensive qui caractérise ce secteur. Dans cette phase, les priorités des entreprises sont principalement orientées sur la productivité afin de pouvoir rester compétitif sur les prix. L'investissement en marketing est également un élément

à part entière de cette phase. Les enjeux principaux à gérer sont le contrôle des dépenses, la productivité et la recherche d'opportunités de croissance (Daun & Klinger, 2006).

Les hôtels font face à une standardisation de leurs services et doivent donc se différencier en proposant de nouvelles stratégies telles que l'établissement de programmes de fidélité (Mattila, 2006).

Cependant, ces programmes de fidélité offrent à l'institution qui les implémente un avantage compétitif uniquement à court-terme car ils sont aisément imitables par les entités concurrentes (Beggs, McMahon-Beattie, & Palmer, 2000).

La performance économique des hôtels dépend de la loyauté des consommateurs et de leur capacité à en attirer des nouveaux (Bowen & Shoemaker, 2003). Cependant, la loyauté est plus compliquée à déterminer dans le cas d'une industrie de service où les caractéristiques qui déterminent la loyauté des consommateurs sont plus dures à identifier. Cette loyauté est également impactée par le multi-homing des voyageurs (Mattila, 2006), qui ont souvent tendance à posséder des cartes de fidélités de plusieurs chaînes d'hôtels, réduisant ainsi l'impact unique d'un groupe hôtelier vis-à-vis de ses concurrents.

9. Conclusion

Les principaux impacts d'Airbnb sont liés tout d'abord à l'industrie du tourisme qui a fortement évolué ces dernières années et tout particulièrement en Indonésie où il représente une part importante (10%) du PIB. En premier lieu, Airbnb permet de pallier au déficit en infrastructures qui caractérise le marché du tourisme indonésien. L'Indonésie accueille un nombre croissant de touristes chaque année et les plateformes comme Airbnb permettent d'offrir une gamme plus large de logements aux voyageurs étrangers et domestiques. Ensuite, au travers de ses logements qui sont localisés dans des zones excentrées, Airbnb permet de diminuer cet effet de congestion provoqué par le tourisme de masse. Enfin, grâce à son image internationale, Airbnb offre également une solution fiable de logement et de confort auprès des touristes en leur proposant tout un ensemble de mécanismes qui permettent d'établir une certaine confiance envers la plateforme.

La performance des plateformes technologiques dépend de leur capacité à attirer des utilisateurs car elles exploitent les effets de réseaux entre ces utilisateurs. Par conséquent, une présence abondante de plateformes avec une offre similaire pourrait nuire au développement de celles-ci. Dans le cas d'Airbnb en Indonésie, la plateforme fait face à une compétition intense à

la fois au travers des milliers hôtels bas de gamme qui viennent s'implanter chaque année et l'émergence de concurrents directs comme les agences de réservation en ligne qui sont également implantées en Indonésie.

Airbnb se distingue de ses concurrents sur divers critères dont notamment une offre d'expérience de voyage unique et personnalisée avec l'inclusion de leurs utilisateurs dans une communauté internationale. Actuellement, Airbnb est meneuse sur son marché, mais des concurrents pourraient émerger dans le prochaines années et venir déstabiliser la position de la plateforme en Indonésie.

En ce qui concerne l'industrie hôtelière, celle-ci est arrivée à une étape de saturation de marché où les hôtels se disputent les parts de marché. D'un côté, il y a tout d'abord les grands groupes hôteliers qui se partagent le marché du luxe, avec, de l'autre côté, des milliers d'hôtels bas de gamme qui surplombent les routes d'Indonésie et qui tentent de survivre face à leurs concurrents directs. Airbnb a un impact direct sur ces derniers car le niveau de services offerts est similaire, voir même supérieur pour Airbnb. De plus, l'investissement est plus grand dans le cas des hôtels et les revenus sont plus faiblement perçus. Par conséquent ils souffrent de la présence de plateformes où tout individu peut devenir un entrepreneur de l'hospitalité et gagner un revenu faiblement taxé.

Donc, Airbnb représente une plus grande menace pour les hôtels bas et moyen de gamme que pour les hôtels de luxe, qui possèdent un niveau de service plus élevé.

A propos des régulations, certaines sont déjà en vigueur dans les pays voisins concernant Airbnb et d'autres plateformes et cela pourrait inspirer le gouvernement indonésien de faire de même. Bien que l'impact d'Airbnb en Indonésie est actuellement positif, il y a déjà eu des dérives du modèle d'affaires de la plateforme à l'étranger et le gouvernement pourrait donc entreprendre des mesures plus restrictives que les cinq contraintes actuellement établies. Cependant, l'Indonésie est en pleine croissance économique et se développe dans divers secteurs dont l'industrie technologique et le secteur tertiaire. L'émergence de plateformes comme Airbnb apportent leur contribution à ces développements grâce à notamment l'éducation de leur utilisateurs à de nouvelles technologies et à l'apport de nouvelles offres de services au sein de l'économie locale.

Partie 2: Partie Pratique

1. Introduction

Cette partie du mémoire est consacrée à l'analyse des interviews des divers répondants et de la détermination de facteurs clés de succès d'Airbnb par rapport à ses concurrents.

Enfin, une partie se rapporte à la formulation de divers enjeux et recommandations qui pourraient avoir un impact sur le développement de la plateforme en Indonésie dans le futur.

2. Analyse des interviews

2.1 Introduction

Au sujet de la partie pratique de ce mémoire, elle a été réalisée, dans un premier temps, au travers d'une enquête en ligne auprès de 127 répondants qui déclarent avoir utilisé Airbnb au moins une fois. Tous les intervenants sont soit d'origine indonésienne ou vivent en Indonésie et sont, dans cette enquête, qualifiés comme faisant partie de la population indonésienne.

Ensuite, une enquête a été menée auprès d'acteurs existants dans l'environnement compétitif d'Airbnb avec l'interview d'un hôtel local, d'un agent de tutelle de divers hôtels locaux et d'une agence de voyage en ligne. Une partie est également consacrée à l'interview de certaines parties prenantes de la plateforme avec 5 hôtes Airbnb qui ont accepté de participer à l'enquête.

2.2 Analyse des interviews des utilisateurs

Concernant les réponses des utilisateurs d'Airbnb en Indonésie, il apparaît que 83% d'entre eux ont une image positive d'Airbnb et que le modèle d'affaires de l'entreprise est compatible, selon 76% des intervenants, avec la culture commerciale des indonésiens.

A propos des caractéristiques des intervenants, ils étaient à majorité masculine avec 56% d'entre eux et 68% étaient âgés entre 31 et 50 ans, appartenant ainsi à la génération des baby-boomers et 23% âgés entre 21 et 30 ans (Génération Y).

Ensuite, la plupart des répondants sont originaires de Bali ou de Java (avec 61% d'entre eux issus de grandes villes au-delà de 500 000 habitants) avec 49% et 43% respectivement. L'ensemble des répondants sont issus de régions citadines. La limitation de l'échantillon aux régions non rurales est principalement dû à la complexité d'atteindre des intervenants qui habitent dans des régions où internet ou d'autres moyens de communication sont plus limités.

Au niveau du culte des intervenants, la majorité d'entre eux sont musulmans avec 38%, et hindous et catholiques avec 40% et 14% respectivement, ce qui correspond notamment bien à l'origine des répondants qui sont majoritairement originaires de Bali (Picard, 1996) où le culte religieux principal est l'hindouisme et Java, où le culte principal est l'Islam.

Alors que 87% des répondants sont prêts à prendre part à l'économie partagée, contre 10% qui expriment un refus total vis-à-vis de ce type d'activité, les réponses sont plus mitigées quand il s'agit de partager des biens de grande valeur comme une voiture ou un logement. En effet, 33% d'entre eux ne sont pas prêts à partager des biens personnels comme leur voiture ou leur maison contre 50% qui sont totalement disposés à le faire.

Cette enquête révèle également qu'il y a une forte acceptation (87%) des marques internationales et qu'il n'y a pas de rejet de celles-ci par la population locale et 69% d'entre eux affirment que des plateformes comme Airbnb ont un impact social qui perturbe l'ordre établi en redéfinissant les croyances et modes de vie des citoyens. Par exemple, 68% affirment que ces plateformes ont causé la hausse du taux de pénétration d'internet et des smartphones (avec 99% de possession parmi les répondants) sur le territoire indonésien.

Au sujet des méthodes de paiement, la majorité (79%) des intervenants estime que le paiement en liquide reste la méthode la plus répandue sur le territoire, contre 19% qui estiment payer à plus grande fréquence par carte de crédit ou débit.

Au sujet d'Airbnb, 72% des répondants estiment que la navigation sur le site ou l'application d'Airbnb est aisée et l'image principale qu'ils ont de la plateforme est positive. Cette image est marquée par une facilité d'utilisation (60%), flexibilité (27%) et une sécurité mais, également par un sentiment de manque de confiance pour 18% d'entre eux. Les raisons principales d'utilisation de la plateforme digitale sont à la fois son image bon marché (67%) et son efficacité (28%).

En ce qui concerne les comportements d'utilisations des consommateurs interrogés, la majorité d'entre eux part entre une (59%) à deux (28%) fois par an et restent généralement 3 nuits (44%) ou au delà de 6 nuits (37%) lorsqu'ils voyagent à l'étranger ou domestiquement.

Au sujet des préférences des habitudes de réservation des répondants, 33% préfèrent réserver une chambre d'hôtel et 14% une chambre de motel pour leurs vacances alors que 46% des autres optent pour la réservation d'un logement Airbnb.

Parmi ceux qui préfèrent louer un logement Airbnb, 31% d'entre eux optent pour la location d'une maison entière ou d'un appartement entier (37%), 43% pour une chambre dans un appartement ou une maison et seulement 12% préfèrent louer une maison luxueuse.

La majorité des utilisateurs Airbnb estiment que la location d'un logement de la plateforme se prête plus aux voyages entre amis (47%). En ce qui concerne les autres, 28% préfèrent louer via Airbnb pour des voyages de famille, 11% pour des voyages seuls et le reste des réponses pour des voyages romantiques et pour des voyages d'affaires.

Lors de leur séjour chez un hôte Airbnb, 71% désirent établir une connexion avec l'hôte alors que 29% préfèrent séjourner en toute intimité en évitant tout contact avec le propriétaire du logement.

En ce qui concerne leur séjour chez un hôte Airbnb, 55% des répondants se sentent en sécurité contre 19% d'entre eux qui perçoivent une atmosphère d'insécurité chez leurs hôtes. Ce sentiment est également montré par le fait que 38% estiment que les garanties d'Airbnb ne sont pas suffisantes pour couvrir des problèmes pouvant survenir lors de leur séjour.

Selon les répondants, les menaces principales auxquelles Airbnb fait actuellement face en Indonésie sont les hôtels et motels (45%), les agences de voyages (20%) et d'une interdiction gouvernementale dans le futur (faible probabilité selon l'enquête). Cependant, une minorité estime qu'un refus social peut représenter une menace potentielle pour Airbnb.

Au sujet des agences de voyage, Traveloka (42%), Agoda (14%), Booking (12%) et Tiket (19%) sont les concurrents principaux d'Airbnb. A propos de l'industrie hôtelière, les hôtels 3-étoiles (69%) sont les concurrents principaux de la plateforme digitale selon les intervenants. De plus, les hôtels de luxe (13%) et des plateformes comme 9Flats (8%) et HomeAway (11%) représentent une menace, selon les répondants pour Airbnb, mais dans une moindre mesure.

Malgré la forte présence de ses compétiteurs, les répondants estiment qu'Airbnb reste dominant par rapport à ses concurrents directs et ils affirment que le service fourni par Airbnb correspond mieux à leurs attentes et leurs besoins.

2.3 Analyse des interviews des hôtes

En ce qui concerne les caractéristiques des hôtes interrogés (Annexe 1), la moyenne d'âge est de 33 ans. Les prix d'habitation varient entre 60\$ et 160\$ pour les maisons et entre 25\$ et 55\$ pour les appartements et la moyenne des nuitées réservées dans ces logements s'élève à 3,5 nuits.

En premier lieu, les motivations principales des hôtes sont liées à la rémunération qu'ils bénéficient du paiement du loyer par leurs voyageurs respectifs. Cependant, l'utilisation de ce revenu est différente selon les répondants et varie entre la couverture des frais quotidiens au financement de leur projet personnel comme l'aménagement et l'amélioration de leur logement actuel ou de l'établissement de leur entreprise personnelle. Il y a également une connotation de gain de temps et d'optimisation de revenus par rapport au métier d'hôte Airbnb. En effet, certains ont mentionné le fait qu'ils pouvaient optimiser leurs revenus grâce à leur métier d'hôte Airbnb. Cela leur permettait de gagner un revenu supplémentaire à combiner avec leur métier ou leur activité de tous les jours.

La plupart des répondants a également mentionné la volonté de créer des contacts sociaux et de faire partager leur expérience locale à des touristes internationaux et domestiques. Cependant, un répondant qui loue sa villa à Bali a affirmé qu'il préférerait ne pas avoir de contact avec ses invités, de peur de les déranger dans leur intimité. Pour les autres, ils aiment partager leur culture avec des étrangers et apprendre de l'expérience des gens qu'ils accueillent chez eux. Ils aiment également parler avec leurs invités de leurs passions et des talents qui les animent.

Enfin, des témoignages ont également rapporté une autre raison liée à une volonté de travailler dans le secteur de l'hôtellerie. Mais, à défaut de moyens, ces hôtes ont décidé de construire leur propre maison sous des critères d'hôtels de luxe sans en avoir toutes les caractéristiques (nombre réduit de chambres, etc).

Afin de s'interroger sur la barrière potentielle que le culte religieux pourrait jouer sur le fonctionnement d'Airbnb en Indonésie, il faut tout d'abord mentionner que deux, originaires de Jakarta, des cinq hôtes interrogés sont musulmans, deux autres sont hindous et originaires de Bali et le dernier, d'origine belge, est athée.

La population locale, bien que très fidèle à ses divers cultes, reste ouverte d'esprit aux tendances internationales, notamment grâce à son esprit d'entrepreneuriat très développé qui la pousse à approuver des produits ou services qui auraient un impact positif sur l'économie du

pays. De plus, la majorité de l'adaptation du modèle d'affaire d'Airbnb se fait au niveau des hôtes car, ce sont eux qui se chargent de leurs invités et par conséquent, ils s'adaptent eux-mêmes à la clientèle qu'ils accueillent sans qu'Airbnb ait un rôle à jouer ou des consignes à leur donner.

Cependant, Abrar Rakhri est le seule hôte à avoir démontré de véritables critères de sélection des invités sur fond religieux. En effet, lorsqu'il loue une chambre de son appartement à des inconnus, il requiert que ceux-ci soient musulmans car il veut accueillir des personnes respectueuses de sa pratique religieuse lorsqu'il est présent dans son habitation. Par ailleurs, lorsqu'il loue son appartement entier à des inconnus, il accueille tous types d'invités sans avoir la moindre restriction.

Parallèlement, il y a le critère de classe sociale qui revient parfois parmi les propriétaires de logements luxueux qui expriment une certaine inquiétude envers le type d'*invités* qu'ils pourraient avoir chez eux.

Selon les hôtes, les assurances principales fournies par Airbnb se rapportent aux systèmes de commentaires et de notations qui sont scrupuleusement analysés par la majorité des hôtes interrogés. Ils se contentent de vérifier scrupuleusement le profil des invités potentiels afin de s'assurer de la respectabilité de ces voyageurs. Ils affirment que le système de commentaires est performant et amplement nécessaire pour l'établissement d'une confiance entre eux et leurs voyageurs Airbnb.

Au sujet des recommandations des hôtes envers leurs invités, tous les répondants ont affirmé qu'ils préféreraient conseiller les zones les moins touristiques et les plus reculées en invitant notamment leurs voyageurs à dépenser leur argent dans des activités locales afin d'en faire profiter leur communauté locale. Ils aspirent à ce que leurs invités découvrent des lieux qui ont une signification particulière pour eux et qui sont ignorés par le touriste lambda.

Du point de vue du marché de l'immobilier, les répondants affirment que la population croît plus que proportionnellement par rapport au marché de l'immobilier. Par conséquent, la population s'entasse dans des bâtiments qui accueillent de plus en plus de gens. Donc, les prix de l'immobilier sont en pleine inflation et *les logements Airbnb pourraient devenir à terme une solution de logement plus destinée à la population locale qu'aux touristes internationaux qui viennent visiter l'Indonésie*. Le paysage immobilier actuel nuit considérablement à l'environnement local et à l'harmonie visuelle des villes et zones plus reculées.

Grâce à sa présence internationale, Airbnb permet d'attirer des touristes issus des quatre coins du monde qui sont principalement à la recherche d'un logement bon marché, surtout les clients chinois selon Eric Van Bruggen. Les hôtes interrogés affirment dans l'ensemble que ce sont principalement les hôtels bas de gamme qui souffrent de la présence d'Airbnb. Ceci est dû à de la démocratisation de l'entrepreneuriat immobilier, proposée par Airbnb, dans laquelle tout individu qui possède ou non, dans le cas des locataires, un logement peut accueillir des gens chez lui en échange d'une compensation monétaire, sans pour autant avoir à investir autant que les hôtels bas de gamme le font en infrastructures.

Selon certains hôtes, les hôtels moyens et bas de gamme ont largement souffert de la présence d'Airbnb qui offre le même type de service mais en proposant également aux voyageurs une expérience personnelle, et non standardisée, à l'inverse des chambres d'hôtels, et des recommandations uniques qui s'éloignent des lieux touristiques.

Cependant, l'impact sur les établissements de luxe est plus mitigé *même les villas de luxe ne couvrent pas le niveau de service requis dans un hébergement de luxe comme le room service notamment.*

De plus, deux des hôtes questionnés dont un qui a quitté Airbnb, et leurs connaissances, affirment leur désir de création d'un Airbnb de luxe dans lequel il y aurait une sélection des voyageurs et un accès à un réseau de villas ou d'appartements de luxe. Actuellement, ils regrettent que tous les types de logements soient mélangés sur la même plateforme et qu'il n'y ait pas une réelle sélection des voyageurs, ce qui leur crée un sentiment d'insécurité.

La génération Y est déjà fortement habituée aux transactions en ligne, notamment pour l'achat de vêtements ou de réservations de logements pour les vacances et à la technologie avec un taux de possession de 100% parmi les répondants appartenant à cette génération. L'émergence du digital a eu un grand impact sur la société indonésienne qui s'est ouverte progressivement au monde avec notamment une présence accrue sur les réseaux sociaux. Les "influenceurs" comme les stars mondiales ont également joué un rôle sur l'acceptation au sein de la population locale de certains produits ou services comme Ashton Kutcher qui a convaincu une répondante d'utiliser Airbnb pour la première fois.

D'après les interviews, il apparaît que les propriétaires d'appartements considèrent que les garanties fournies par Airbnb, comme une assistance 24h/24 et le fond de remboursement des dégâts leur confèrent un sentiment de sécurité et de quiétude. Cependant, ces hôtes n'ont jamais subi de problème avec les séjours qu'ils ont organisés avec Airbnb et par conséquent, ils n'ont

jamais vécu de situations où ils auraient pu avoir besoin des garanties Airbnb, il est donc difficile de poser une réelle opinion sur l'efficacité de celle-ci au travers de ces témoignages.

2.4 Analyse des interviews des compétiteurs d'Airbnb

Au niveau du paysage hôtelier (Annexe 2), tant les hôtes que les hôteliers interrogés, affirment que des milliers d'hôtels naissent chaque année, tous dans l'espoir de gagner leur vie et de rentabiliser les terrains qu'ils possèdent. La montée du tourisme de masse est un exemple clair du type de déclencheur de cette naissance abondante d'hôtels dans le pays car chacun veut prendre part aux gains générés par le tourisme. Cette surabondance d'hôtels nuit à la fois au paysage hôtelier qui a de plus en plus de mal à remplir leurs chambres et au paysage naturel qui est détruit progressivement.

Il existe quelques grands groupes d'hôtels mais la majorité du paysage hôtelier est composé d'hôtels bas de gamme qui se collent les uns aux autres sur les bords de route. De plus, les réglementations en terme d'urbanisation ne sont pas clairement établies par le gouvernement, par conséquent, il y a une construction incessante d'infrastructures sur le territoire.

Au niveau de la concurrence, les hôteliers n'estiment pas qu'Airbnb ait un réel impact sur les grands groupes hôteliers de luxe comme le Hilton, mais un impact plus important sur les petits hôtels situés dans les zones plus excentrées. Les autres types de concurrents d'Airbnb sont les plateformes d'agences de voyage en ligne comme Booking ou Traveloka qui permettent la réservation à la fois d'hôtels, mais également de billets d'avion, de train, de tables de restaurants etc.

La distinction principale entre le service fourni par les hôtes Airbnb et les hôteliers se rapporte à la prise en charge des voyageurs qui est complète dans le cas des hôtels de haut et moyenne gamme et partielle dans le cas de certains hôtels bas de gamme et hôtes Airbnb qui n'incluent pas, par exemple, un service de restauration ou de nettoyage dans l'offre.

De plus, *la différence principale entre un hôtel traditionnel et une plateforme comme Airbnb se rapporte au niveau de responsabilité pris par l'entreprise.* Un problème relevé par un répondant se rapporte à la dépendance d'Airbnb sur ses hôtes. En effet, tout le modèle d'affaires Airbnb est basé sur la performance des hôtes ainsi que sur la satisfaction et le respect des critères des logements qu'ils énoncent sur leurs annonces. En cas de problèmes, les recours sont limités et la qualité du logement et services n'est pas garantie ou standardisée comme dans un hôtel.

En ce qui concerne la menace terroriste, comme mentionnée dans la revue de littérature, elle joue un rôle négatif sur le tourisme et par conséquent sur le taux de fréquentation des hôtels qui voient leur fréquentation de touristes internationaux baisser lors des périodes de menace terroriste, mais qui conservent une fréquentation domestique constante.

Selon les propriétaires d'hôtels interrogés, l'argent a une grande importance au sein de la population et ce, au détriment de la nature et de la population locale. Tout d'abord, l'émergence du tourisme de masse a provoqué un changement de tendance des hôtes envers leurs voyageurs. Ils ont rapidement compris qu'ils pouvaient exploiter la beauté de leur pays en imposant des prix de loyers plus élevés qu'auparavant et que leurs logements ne désempliraient pas pour autant.

Au niveau des méthodes de paiement, le liquide prédomine les autres moyens de paiement qui sont prédestinés à la partie de la population la plus aisée et aux expatriés qui paient le plus souvent par carte de crédit ou débit. Une utilisation courante de la carte de crédit, bien que plus sécurisante que le liquide, reste un luxe qui est réservée à une partie aisée de la population et aux touristes internationaux. Généralement, les restaurants traditionnels sont réglés en liquide et les lieux de restaurations plus luxueux avec une clientèle plus internationale et aisée gèrent les paiements par carte de crédit.

3. Enjeux et Recommandations

3.1 Les enjeux d'Airbnb en Indonésie

D'après la revue de littérature et les enquêtes réalisées dans la partie pratique, divers enjeux ont été établis.

Tout d'abord, le succès d'Airbnb, qui a réussi à s'intégrer dans le mode de vie des indonésiens qui sont de nature très entrepreneuriale et prêts à tout pour gagner un revenu supplémentaire, attire des nouveaux entrants et de part la construction de milliers d'hôtels bas de gamme dans tout le pays. Selon un propriétaire d'hôtel interrogé, *il y a une vraie culture de l'hôtellerie et du développement des infrastructures en Indonésie. Par conséquent, les gens qui possèdent des terrains commencent à tous avoir l'envie d'y installer leur propre hébergement avec généralement le projet de le monétiser par la suite, soit sous la forme d'hôtels ou de logements à partager*. Par ailleurs, l'ensemble de ces hôtels pourraient à court- et moyen-terme vouloir offrir à leurs invités une expérience unique dans des chambres personnalisées, selon les saveurs

locales par exemple, abandonnant ainsi leur design standardisé actuel. Cette tendance pourrait affecter Airbnb car les deux propositions de valeur deviendraient similaires.

Ensuite, Airbnb n'est qu'une conséquence du développement du tourisme en Indonésie qui a profondément *modifié la culture locale et les habitudes des gens qui ont commencé à être fortement influencé par les grandes marques internationales*. Par exemple, le marketing touristique a pris une importance considérable au sein de la société Balinaise, au point que *les Balinais finissent par prendre l'image de marque de leur produit touristique pour marque identitaire de leurs productions culturelles* (Picard, 1996).

Concernant un enjeu externe, la population chinoise représente une source d'opportunités pour le tourisme indonésien. La Chine possède une classe moyenne croissante désireuse de voyager à l'international en favorisant la recherche de logements bas de gamme.

Par ailleurs, Airbnb a ouvert son offre de services à la réservation de tables de restaurants et à l'inscription à des activités locales (Airbnb, 2018a), cependant il apparait, d'après les interviews, que la pénétration au sein de la population indonésienne de ces services reste mineure. La plateforme doit donc penser à investir dans cette offre plus intensément afin de sensibiliser la population.

Enfin, le processus législatif reste un enjeu principal pour Airbnb car, la plateforme pourrait difficilement respecter les contraintes actuelles auxquelles l'industrie hôtelière et du tourisme sont assujetties.

3.2 Recommandations

En partant des diverses forces et faiblesses de la plateforme Airbnb et du constat que la plateforme est largement acceptée par la population indonésienne, diverses recommandations peuvent être néanmoins formulées en ce qui concerne le développement futur d'Airbnb en Indonésie. Cependant, ces recommandations sont théoriques et n'ont pas été sujettes à une analyse de faisabilité. Elles peuvent donc faire l'objet d'une recherche future qui se concentrerait sur l'évaluation pratique de celles-ci.

Tout d'abord, afin de contrer le développement potentiel futur du secteur hôtelier, une solution pour Airbnb serait d'inclure dans son offre de service l'entièreté de ce qui compose le voyage

d'un touriste comme le font la plupart des plateformes de réservations en ligne (Booking etc). Airbnb devra établir des partenariats avec d'autres entreprises ou commerces locaux pour élargir son offre de services à ses utilisateurs afin d'offrir une expérience de voyage complète. Dans le secteur de réservation de logements en ligne, la plupart des concurrents offrent le même type de services et la différenciation s'opère principalement sur certaines fonctionnalités ajoutées comme l'implémentation de programmes de fidélité, un accès à diverses méthodes de paiement. Bien que la société indonésienne se dirige vers une économie digitale, la présence du liquide reste toujours importante, par conséquent, Airbnb pourrait implémenter une option de paiement des hôtes en liquide. Cependant, ceci comporte également le risque qu'Airbnb ne pourrait plus garantir à 100% à ses hôtes les paiements des voyageurs car ceux-ci seraient réglés uniquement sur place et non avant l'arrivée sur les lieux comme maintenant. De plus, selon les interviews, il a été révélé que les utilisateurs Airbnb désireraient un système de communication plus efficace entre les hôtes et les invités et une localisation plus précise des logements lorsqu'ils réservent ceux-ci.

Deuxièmement, l'attraction des fournisseurs de logements est au cœur de la stratégie d'Airbnb qui doit sans cesse élargir son offre afin de rester compétitive avec ses concurrents directs. Donc, Airbnb pourrait élargir son offre d'avantages pour ses hôtes et notamment aider les expatriés, qui sont soumis à des réglementations, à établir des comptes Airbnb. L'aide peut être liée à l'obtention obligatoire des visas de travail, ainsi qu'à la satisfaction d'une autre réglementation qui impose les expatriés d'établir leur commerce (un logement Airbnb par exemple) avec un partenaire indonésien à hauteur de 2 à 5%.

Par ailleurs, Airbnb a un fort taux de pénétration au sein d'une population plutôt citadine que rurale. En effet, les populations qui vivent dans des régions où la pénétration digitale est faible ne sont pas au courant de l'existence d'Airbnb. Par conséquent, afin d'augmenter son offre, Airbnb pourrait investir dans des formations sur le digital et fournir des infrastructures technologiques aux zones les plus reculées afin d'élargir sa renommée à l'ensemble des régions du pays et ainsi potentiellement augmenter son offre de logements dans celles-ci.

Troisièmement, afin d'obtenir le soutien politique du gouvernement et des administrations locales et d'éviter toute limite de ses activités dans le futur en Indonésie, Airbnb doit pouvoir justifier ses activités et montrer l'étendue de son impact positif sur les communautés locales en,

par exemple, collectant les taxes de séjour auprès des invités airbnb et de les redistribuer au financement du tourisme local.

Quatrièmement, face au développement des services des hôtels, Airbnb pourrait entreprendre diverses stratégies dans le futur. Tout d'abord, une stratégie d'intégration au travers de laquelle une entité prend le contrôle sur l'ensemble de son réseau de parties prenantes (Bauer, 2007). En combinant cette stratégie à celle de diversification concentrique qui concerne l'action de s'étendre vers de nouveaux segments de marché en élargissant le périmètre d'activité actuelle d'une entreprise. Par exemple, Airbnb pourrait étendre son offre actuelle de services en ajoutant notamment la possibilité de réserver des billets d'avions ou autres transports. Cette élargissement de service leur permettrait entre autre de renforcer leur mission qui est d'offrir une expérience de voyage à leurs utilisateurs.

Finalement, d'après le faible impact d'Airbnb sur les hôtels de luxe et les témoignages recueillis, il apparaît qu'Airbnb aurait à gagner à lancer une version "premium" de son service qui pourrait potentiellement concurrencer l'industrie des hôtels de luxe. L'analyse de ce modèle d'affaires premium est donc une piste de développement pour Airbnb qui doit être analysée, afin de déterminer sa faisabilité (taille du marché, régulations, etc) et son intérêt (économique, social).

Ce modèle ne s'adresserait qu'à une partie aisée de la population sur des critères de sélection et de validation d'un certain statut social en vue de pouvoir s'inscrire sur la plateforme.

3.3 Conclusion

En premier lieu, Airbnb a développé sa stratégie en s'adaptant aux besoins des utilisateurs locaux et s'est ainsi adapté à leur envie de lancer leur propre entreprise tout en fournissant l'accès à un réseau de logements. L'offre d'une expérience de voyage est au coeur de la différenciation d'Airbnb de ses concurrents.

Ensuite, le succès d'Airbnb en Indonésie est principalement accordé à son image bon marché et son offre large de logements. La facilité d'utilisation du site web et son image de marque internationale lui confèrent un taux d'acceptation positif par la population locale. La nature entrepreneuriale des indonésiens est également au coeur du succès de la plateforme.

Par ailleurs, l'enjeu principal d'Airbnb se rapporte aux potentiels litiges législatifs avec le gouvernement indonésien. Bien que la plateforme profite actuellement d'une exemption

réglementaire, elle doit tenir cela en compte et démontrer qu'elle fait partie de la solution et non du problème.

Enfin, le succès d'Airbnb n'est pas acquis et bien que la plateforme ait encore des efforts à faire en terme d'élargissement de son offre de services et de son ouverture vers d'autres segments de marché (Airbnb "premium"). La potentielle entrée en bourse d'Airbnb en 2019 pourrait également être un élément qui viendra changer sa perception de son modèle d'affaires et de son offre de services car, l'entreprise sera soumise aux pressions d'investisseurs lambdas.

4. Conclusion

La partie pratique de ce mémoire a permis de confronter l'analyse théorique des données secondaires (études et publications) aux données primaires (interviews).

L'analyse de l'environnement et du cas Airbnb ont permis d'établir les opportunités et menaces spécifiques qui concernent le développement d'Airbnb en Indonésie ainsi que des **facteurs clés de succès**²¹.

Tout d'abord, pour **les consommateurs de la plateforme**, le FCS principal, sur base de l'analyse de l'environnement, est l'offre d'un service technologique efficace, dans une industrie hôtelière saturée et les prix de l'immobilier qui ne cessent de croître, permettant de répondre à la croissance du tourisme et aux besoins des indonésiens d'avoir accès à une plateforme de logements qu'ils peuvent choisir selon toute une série de critères.

Ensuite, pour **les fournisseurs de la plateforme**, le FCS principal est lié à l'accès d'une population de particuliers à la possibilité de monétiser leur talent ou logement, au travers d'une plateforme simple d'utilisation et qui leur fournit la majorité de la proposition de valeur. Au-delà de l'augmentation de revenus, Airbnb offre également à ses *hôtes* l'opportunité de faire partie d'une communauté internationale, ce qui permet notamment d'accroître ses effets de réseaux.

En ce qui concerne **les pouvoirs régulateurs**, les facteurs clés de succès de la plateforme se rapportent à la contribution d'Airbnb à l'économie locale et à sa compréhension des objectifs gouvernementaux qui désirent promouvoir les services et de la digitalisation de ceux-ci dans l'économie, en incluant notamment une augmentation de l'utilisation des cartes de crédit et des smartphones au sein de la population indonésienne. Airbnb se distingue de ses concurrents aux

²¹ Egaleme nt contracté en FCS

yeux du gouvernement car la plateforme démontre un impact positif sur la société indonésienne.

Le développement croissant du taux de pénétration d'internet et des smartphones au sein de la population, ainsi que les projets d'investissements en infrastructures technologiques peuvent être perçus comme de sérieuses opportunités pour des plateformes de partage comme Airbnb qui opèrent uniquement en ligne.

Enfin, similairement aux pays développés, les indonésiens s'habituent progressivement aux transactions économiques en ligne grâce aux efforts fournis par des pionniers technologiques et au développement du système bancaire. De plus, selon l'étude de Nielsen, les Indonésiens présentaient un des meilleurs taux d'acceptation de l'économie partagée au monde. En effet, le taux de listing Airbnb est passé d'une centaine en 2013 à 36 000 en 2018 et d'après les interviews, il y a une vraie acceptation de la plateforme au sein de la population indonésienne.

4.1 Recul Critique

Au travers de l'analyse de ce mémoire, certaines limitations sont liées au traitement des publications et aux réponses des questions de recherches formulées préalablement.

La première limitation se rapporte au nombre limité de personnes interrogées dans le cadre de la partie pratique. Bien qu'il y ait une certaine cohérence dans les réponses obtenues, malgré une variété au sein des répondants, le nombre limité empêche de prendre en compte l'avis de certains types d'individus selon des critères comme, par exemple, les revenus ou la localisation géographique.

Deuxièmement, l'analyse ne se limite pas à une ville ou une région bien précise d'Indonésie. Par conséquent, les données fournies sont générales et peuvent donc occulter la réalité de certaines régions plus reculées où l'accumulation de données est plus difficile à obtenir.

Finalement, Airbnb est au début de son développement en Indonésie et il est donc difficile de quantifier les conséquences de certaines tendances sur son développement en Indonésie.

Au sujet de l'implémentation de son nouveau service de voyage intégral, il n'est qu'à l'étape de lancement et pourrait donc rapidement connaître un succès, qui pourrait à son tour avoir des impacts sur certaines industries.

Ensuite, les dérives de son modèle d'affaires n'ont pas encore de réels impacts en Indonésie et donc, il est compliqué de prédire actuellement une réaction future des pouvoirs régulateurs vis-à-vis de l'activité de la plateforme en Indonésie.

Conclusion Générale

Les plateformes technologiques de partage ont contribué à l'essor de nouvelles tendances au sein des sociétés dans le monde entier. Elles *résolvent un double problème de mise en contact des utilisateurs et de fourniture d'une interface technologique permettant l'interaction entre ces utilisateurs* (Belleflamme & Peitz, 2016). Au travers de leur innovation technologique, elles ont apporté des offres nouvelles de services basées sur le partage de bien physique entre des communautés d'utilisateurs qui occupent le statut de particulier. Le développement des plateformes comme Airbnb s'est considérablement accru au cours de ces dernières années. Elles ont une présence mondiale et provoquent des impacts sur divers secteurs dans les économies locales où elles se sont implantées.

Le fonctionnement de ces plateformes n'est possible qu'au travers de l'établissement d'une confiance au sein des utilisateurs. Cette confiance est déterminée en fonction de mécanismes de signalement comme des systèmes de notations qui permettent de régir les relations entre des utilisateurs qui ne se connaissent pas. L'attraction des utilisateurs permet à ces plateformes de profiter d'effets de réseaux qui augmentent leur valeur. Cette viabilité des plateformes est également déterminée par la proposition de valeur offerte à leurs utilisateurs par ces dernières.

En ce qui concerne l'analyse de l'environnement auquel Airbnb est confronté en Indonésie, il est possible d'affirmer que le contexte économique et social ont évolué au cours de ces dernières années. Les habitudes de consommation des indonésiens ont été fortement influencées par les tendances extérieures et ceux-ci présentent la caractéristique d'adaptation de leurs croyances et de leurs moeurs suite à l'émergence d'innovations de marché. Ensuite, l'ouverture d'esprit des indonésiens et la pénétration du digital au sein de la population sont des facteurs qui expliquent le développement et l'acceptation de plateformes digitales comme Airbnb en Indonésie. Malgré le fait que la population indonésienne se distingue des utilisateurs anglo-saxons selon des critères culturels, les caractéristiques de cette dernière sont propices au développement futur de la plateforme sur le territoire indonésien. En effet, la population est jeune, orientée vers le digital et fortement influençable par les marques occidentales.

L'acceptation des plateformes s'explique également par les apports bénéfiques qu'elles apportent aux économies locales. Il y a tout d'abord l'impact sur le tourisme qui est facilité par

l'offre de capacité d'accueil de touristes étrangers et domestiques en Indonésie et par la dispersion de ceux-ci dans diverses régions indonésiennes.

Ensuite, il y a une réelle contribution des *hôtes* au financement de l'économie locale au travers des revenus qu'ils gagnent grâce à la location de leur logement sur Airbnb. De plus, les *hôtes* font des recommandations d'activités et endroits locaux auprès de leurs *invités* permettent également de renforcer cette participation économique. Enfin, Airbnb s'inscrit dans la lignée des objectifs gouvernementaux qui visent à développer le secteur tertiaire et du digital. Ces plateformes digitales éduquent la population locale à l'apprentissage de nouvelles technologies afin qu'ils puissent prendre part à ces communautés d'utilisateurs.

La partie pratique de ce mémoire a permis de mettre en évidence certains éléments dont notamment la position de marché dominante d'Airbnb dans l'offre de services de logements bas de gamme. Elles ont également permis de constater qu'Airbnb est largement diffusé et accepté au sein de la population indonésienne. Cependant, cette diffusion est affectée par une surabondance d'hôtels bas de gamme dans certaines régions d'Indonésie et par la présence d'agence de réservation en ligne, tant locales qu'internationales, qui développent des parties de leur activité vers la location à court terme de logements de tous types.

L'industrie hôtelière a souffert de cette professionnalisation universelle de particuliers dans l'industrie de l'hospitalité et elle doit donc investir dans une différenciation de ces plateformes. Cependant, ce sont principalement les petites structures qui sont le plus visées étant donné que l'investissement en offre de services est déjà plus importantes au sein des grands groupes hôteliers. Ces structures devront donc analyser les impacts sur leur rentabilité face à l'investissement dans la satisfaction de leurs consommateurs et s'assurer qu'elles percevront les résultats de leurs efforts face à cette compétition saturée.

Comme mentionné précédemment, les grands groupes hôteliers et les hôtels de luxe représentent la catégorie qui souffre le moins de la présence de ces plateformes car, elle s'adresse à une clientèle sensiblement différente et offre une gamme de services qui surpasse ses concurrents. Airbnb a donc un rôle à jouer dans le développement et l'investissement dans une version premium de son site web afin de conquérir des parts de marché supplémentaires.

Par ailleurs, les dérives du modèle d'Airbnb ont conduit ce dernier à être vigilant quant à la publication d'annonces sur son site web. Les entreprises immobilières qui s'inscrivent

illégalement sur la plateforme représentent un enjeu pour Airbnb qui doit s'assurer de l'authenticité des profils d'utilisateurs créés sous son autorité.

A présent, l'objectif suivant est de déterminer la viabilité des options de développements d'Airbnb en Indonésie et de déterminer l'acceptation future de la plateforme une fois que les effets positifs qu'elle apporte à l'économie locale se seront estompés. Dans cette optique, les dirigeants d'Airbnb devront être vigilants quant aux évolutions potentielles du modèle d'affaires en gardant toujours en tête l'objectif de contribuer à l'économie locale et au tourisme international. La qualité de l'expérience de voyage reste un atout majeur d'Airbnb par rapport à ses concurrents. La plateforme pourrait donc souffrir d'un changement de stratégie qui sacrifie l'aspect qualitatif de son offre en vue de satisfaire des objectifs de rentabilité et des contraintes légales. Enfin, Airbnb doit garder à l'oeil la montée de concurrents potentiels qui pourraient imiter son modèle d'affaires et l'adapter aux coutumes locales.

Bibliographie

Agoda (2018). *About Agoda*. En ligne <https://www.agoda.com/fr-fr/info/about-agoda.html?cid=1792549>, consulté le 4 juin 2018

Airbnb (2018a). *About Us*. En ligne <https://press.airbnb.com/about-us/>, consulté le 8 mai 2018

Airbnb (2018b). *Que sont les règles d'Airbnb en matière de contenu ?*. En ligne <https://fr.airbnb.be/help/article/546/what-is-airbnb-s-content-policy>, consulté le 8 mai 2018

Airbnb (2018c). *Conditions générales de la Garantie Hôte*. En ligne https://fr.airbnb.be/terms/host_guarantee, consulté le 8 mai 2018

Airbnb (2018d). En ligne <https://fr.airbnb.be/s/Indonesia>, consulté le 10 mai 2018

Airbnb (2018e). *Healthy Travel and Healthy Destinations*. Disponible en ligne sur le site d'Airbnb https://2sqy5r1jf93u30kwzc1smfqt-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/05/PC0448_HealthyTravelReport_180525B-1.pdf

Airbnb Citizen (2018a). *How Airbnb Works*. En ligne <https://www.airnbncitizen.com/how-airbnb-works/>, consulté le 10 mai 2018

Airbnb Citizen (2018b). *Airbnb reverse plus de 13,5 millions d'euros de taxe de séjour aux collectivités locales françaises*. En ligne <https://www.airnbncitizen.com/airbnb-gives-over-13-5-million-euros-in-tourist-tax-to-french-local-authorities/>, consulté le 28 mai 2018

Amaral, T., Munoz, T. (2011). Internet usage for travel and tourism: the case of Spain. *Tourism Economics*, Vol. 17(5), 1071-1085

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion

Angwin, D., Fréry, F., Johnson, G., Regnér, P., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Stratégique (11e édition)*, Pearson, 38-55

Armstrong, M., (2006), Competition in Two-Sided Markets. *RAND Journal of Economics*, Vol. 37, 670-694

Asean Up (2018a). *Overview of business in Indonesia*. En ligne <https://aseanup.com/business-indonesia/>, consulté le 10 avril 2018

Asean Up (2018b). *Southeast Asia digital, social and mobile 2018*. En ligne <https://aseanup.com/southeast-asia-digital-social-mobile/>, consulté le 10 avril 2018

Asian Development Bank (2010). *SDBS-Asian Development Bank*. En ligne <https://sdbbs.adb.org/sdbbs/index.jsp>, consulté le 28 avril 2018

Atradius (2018). *Baromètre des Pratiques de Paiement Asie-Pacifique 2018*. En ligne <https://atradius.fr/publications/barometre-des-pratiques-de-paiement-asie-pacifique-2018.html>, consulté le 12 avril 2018

Baker, K., Coulter, A. (2007). Terrorism and Tourism: The Vulnerability of Beach Vendors' Livelihoods in Bali. *Journal of Sustainable Tourism*. 250–267

Balea, J. (2017). *Southeast Asia sees record startup funding in 2017*. Tech in Asia. En ligne <https://www.techinasia.com/southeast-asia-sees-record-startup-funding-2017>, consulté le 17 avril 2018

Bank Indonesia (2018). *Payment System Statistics*. En ligne <https://www.bi.go.id/en/statistik/sistem-pembayaran/apmk/contents/jumlah%20apmk%20beredar.aspx>, consulté le 12 avril 2018

Banque Mondiale (s.d.). *Asie de l'Est et Pacifique - Vue d'ensemble*. En ligne <http://www.banquemondiale.org/fr/region/eap/overview>, consulté le 12 avril 2018

Barker, S., Kandampully, J., & Lee, S. C. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Journal of Service Theory and Practice*. 13(5), 422-435

Bauer, A. (2007). *Le marché du tourisme de luxe*. Ingénierie Touristique - Guide de savoir-faire. France. 122-140

Belk, R. (2014). You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption *Online Journal of Business Research*. 67(8), 1593–1602

Bell, D., Jayne, M. (2006). Conceptualizing small cities. In D. Bell, & M. Jayne (Eds.), *Small cities: Urban experience beyond the metropolis*. Routledge

Belleflamme, P., Peitz, M. (2016). *Platforms and network effects*. Disponible en ligne sur le site l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve <http://hdl.handle.net/2078.1/177822>

Bessant, J., Tidd, J. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (3ème édition)*. John Wiley & Sons. 10-98.

Bloomberg (2013). *The Missed Airbnb Investment, Now Worth \$250 Million*. En ligne <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-03-10/the-missed-airbnb-investment-now-worth-250-million>, consulté le 15 avril 2018

Bloomberg (2018). *Indonesia Threatens to shut down Facebook if privacy breached*. En ligne <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-02/indonesia-threatens-to-shut-down-facebook-if-privacy-breached>, consulté le 12 avril 2018

BMCE Trade (2016). *Fiche pays: Indonésie*. En ligne <http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/indonesie/presentation>, consulté le 12 avril 2018

Booking (2018). *About*. En ligne https://sp.booking.com/content/about.html?aid=912188&label=affnetadmitadrs-link-ru-index-1_pub-240682_site-302341_pname-0_clkid-1233aa2a64acfd75f1b7ad4833b64135&utm_source=affnetadmitadrs&utm_medium=link&utm_campaign=ru&utm_term=index-1&utm_content=240682, consulté le 4 juin 2018

Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5), 30-47

Budiman, A., Chor, H., & Razdan, R.(2013) Understanding the diversity of Indonesia's consumers. *McKinsey & Company*. En ligne www.mckinsey.com/global-themes/asia-pacific/understanding-the-diversity-of-indonesias-consumers, consulté le 14 mai 2018

Burkhart, T., Krumeich, J., Loos, P., & Werth, D. (2011). Analysing the Business Model Concept: A Comprehensive Classification of Literature. *German Research Center for Artificial Intelligence and Institute for Information Systems*. En ligne <https://pdfs.semanticscholar.org/8a91/ab5ea25b3e98b4b0408f6d2b29d2039afa08.pdf>

Byers, J. W., Georgios, Z., & Proserpio, D.(2014). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Boston University School of Management*. En ligne <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.644.7793&rep=rep1&type=pdf>

CEIC (2017). *Indonesia Unemployment Rate*. En ligne <https://www.ceicdata.com/en/indicator/indonesia/unemployment-rate>, consulté le 12 avril 2018

Chan Kim, W. Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Havard Business Review*. En ligne <http://www.syv.pt/login/upload/userfiles/image/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf#page=71>

Chasin, F., Fielt, E., Hoffen, M., Plenter, F., & Rosemann, M. (2017). Repainting the Business Model Canvas for Peer-to-Peer sharing and collaborative consumption. *Association for Information Systems*. En ligne <https://eprints.qut.edu.au/109787/1/ecis%20-%202017%20-%20Repainting%20the%20business%20model%20canvas%20for%20peer-to-peer%20sharing%20and%20collaborative%20consumption.pdf>

Codagnone, C., Martens, B. (2016). Scoping the Sharing Economy : Origins , Definitions , Impact and Regulatory Issues. *JRC Technical Reports*, 1–58

Commission Européenne (2016). *Un agenda européen pour l'économie collaborative*. Bruxelles

Cosseboom, L. (2015). *28 Popular Online Shopping Sites in Indonesia*. Tech In Asia. En ligne: <https://www.techinasia.com/popular-online-shopping-platforms-in-indonesia>, consulté le 18 avril 2018

Damuri, Y. R. (2016). Services Sector Development in Indonesia and the Implementation of AEC Measures in Services. *Center for Strategic and International Studies*. En ligne https://www.csis.or.id/uploaded_file/publications/services_sector_development_in_indonesia_and_the_implementation_of_aec_measures_in_services.pdf

Daun, W., & Klinger, R. (2006). Delivering the message. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 245-253

Degryse, C.(2016). Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets. *ETUI Research Paper*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2730550>

Deloitte (2017). *Economic contribution of Airbnb to New Zealand*. En ligne <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nz/Documents/Economics/dae-economic-contribution-Airbnb-new-zealand.pdf>

Deloitte. (2016). *Deloitte Consumer Insights: The evolution of the Indonesian consumer*. En ligne <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/cp/jp-cpci2016idn-eng-1227.PDF>, consulté le 14 juin 2018

Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. W. V. (2006). Strategies for Two- Sided Markets, *Harvard Business Review*, vol. 84, 92-101

Euromonitor (2015). *Top 5 Emerging Markets with the Best Middle Class Potential*. En ligne <https://blog.euromonitor.com/2015/09/top-5-emerging-markets-with-the-best-middle-class-potential.html>, consulté le 10 avril 2018

European Commission (2015). Public Consultation on the Regulatory Environment for Platforms, Online Intermediaries, *Data and Cloud Computing and the Collaborative Economy*

Evans, David S., Schmalensee,R. (2008), Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Law and Policy*, Vol. 1

Evans, D. S., Schmalensee, R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms, *Competition Policy International*, vol. 3, 151-79

Expedia (2018). *About*. En ligne <https://www.expediagroup.com/about/>, consulté le 4 juin 2018

Expert Comptable International (2016). *Atlas des Pays: Indonésie*. En ligne: <http://www.expert-comptable-international.info/fr/fiches-pays/indonesie/presentation>, consulté le 12 avril 2018

Fetalvero, N. (2018). *A peek into the startup economies of Malaysia, Vietnam, and Indonesia*. Tech in Asia. En ligne <https://www.techinasia.com/peek-startup-economies-malaysia-vietnam-indonesia>, consulté le 17 avril 2018

Firman, T. (2012). Demographic patterns of Indonesia's urbanization, from 2000 to 2010: continuity and change at the macro level. *The Planocosmo international conference*. Bandung: Institute of Technology

Fitzmaurice, C. J., Schor, J.B. (2014). Collaborating and Connecting: The emergence of the sharing economy. *Handbook on Research on Sustainable Consumption*. En ligne http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas_sites/sociology/pdf/SchorElgarHandbook.pdf

Frankel, J., Rose, A. (2000). An Estimate of the Effects of Currency Unions on Growth, *Conference on Currency Unions*. Stanford University. En ligne <https://sites.hks.harvard.edu/fs/jfrankel/effectsofcurrencyunionsontrade.pdf>

Gabszewicz, Jean J., Wauthy, Xavier, (2004), *Two-Sided Markets and Price Competition With Multi-Homing*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.975897>

Gallagher, L., Nicolaïeff, L. (2018), *Airbnb story : comment trois jeunes ont disrupté un secteur, gagné des millions... et créé la polémique*, Malakoff : Dunod

Gandia, R., Parmentier, G. (2015). Comment construire un business model efficace. *Proposition de communication pour la 6e Rencontre du Groupe de Recherche Thématique "Innovation" de l'AIMS*. En ligne <http://www.beta-umr7522.fr/IMG/UserFiles/Webmasters/Colloques/AIMS%202015/parmentier%20gandia.pdf>

Gawer, A., Cusumano, M. A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, 415-434

Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion>

Giaglis, G. M., Pateli, A. G. (2004). A Research Framework for Analyzing eBusiness Models. *European Journal of Information Systems*. 300–316

Gintis, H., Helbing, D. (2015). Homo Socialis: An Analytical Core for Sociological Theory. *Review of Behavioral Economics*, 1–59. En ligne <http://www.umass.edu/preferen/gintis/homosocialis.pdf>

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*

Hausman, A., Kalliny, M., (2007). The Impact of Cultural and Religious Values on Consumer's Adoption of Innovation. *Academy of Marketing Studies*, 11(1), 124-137

Helberger, N. (2016). Protecting consumers in peer platform market, exploring the issues. *Ministerial meeting on the digital economy (OECD)* 253, 1-33

Hitchcock, M., Putra, D. (2006). The Bali bombs and the tourism development cycle. *SAGE publications*. doi: <https://doi.org/10.1191/1464993406ps134oa>

Hofstede, G. (2016). *What About Indonesia?*. En ligne <https://www.hofstede-insights.com/country/indonesia/>, consulté le 29 avril 2018

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Gatignon, H., Robertson, T. S. (1985), A Propositional Inventory for New Diffusion Research. *Journal of Consumer Research*

Index mundi (2015). *Taux d'alphabétisation: Asie*. En ligne <https://www.indexmundi.com/map/?t=0&v=39&r=as&l=fr>, consulté le 12 avril 2018

Indonesia Investment (2017). *Low Level of Financial Inclusion Threatens the Indonesian Economy*. En ligne <https://www.indonesia-investments.com/finance/financial-columns/low-level-of-financial-inclusion-threatens-the-indonesian-economy/item8421?>, consulté le 12 avril 2018

Investopedia (s.d.). *SWOT Analysis*. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>, consulté le 16 avril 2018

Katz, M. L., Shapiro, C. (1992). Product Introduction with Network Externalities, *Journal of Industrial Economics*, vol. 40, 55

Kerr, D. (2018a). *Airbnb purges thousands of San Francisco listings overnight*. Cnet. En ligne <https://www.cnet.com/news/airbnb-purges-thousands-of-its-san-francisco-listings-overnight/>, consulté le 27 avril 2018

Kerr, D. (2018b). *Airbnb names its first COO, says it won't go public in 2018*. Cnet. En ligne <https://www.cnet.com/news/airbnb-hires-coo-but-no-ipo-yet/>, consulté le 27 avril 2018

Kerr, D. (2018c). Primadhyta, S. *Airbnb Ekspansi Layanan Wisata Lokal ke 1000 Kota*. CNN Indonesia. En ligne <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20180224175403-185-278596/airbnb-ekspansi-layanan-wisata-lokal-ke-1000-kota>, consulté le 27 avril 2018

Kharas, H. (2017). The unprecedented expansion of the global middle class: an update. *Global Economy and Development*. En ligne https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf

Kimberly, J.R. (1981). *Managerial innovation: HandBook of Organization Design*. Oxford University Press. 108.

KPMG (2017). *Retail payments in Indonesia*. Disponible en ligne sur le site de KPMG <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/id/pdf/2017/01/id-retail-payments-in-indonesia.pdf>

Lee, T. (2016). *He led engineers at Facebook, Yahoo, Airbnb. Here are the lessons he learned*. Tech in Asia. En ligne <https://www.techinasia.com/airbnb-mike-curtis-engineer>, consulté le 17 mai 2018

Lewis, B. D. (2012). Local Government Capital Spending in Indonesia: Impact of Intergovernmental Fiscal and In-Kind Transfers. *The World Bank*

Liem, C. (2015). *The rise of the sharing economy in Indonesia*. En ligne <http://bruegel.org/2015/12/the-rise-of-the-sharing-economy-in-indonesia/>, consulté le 27 avril 2018

London School of Economics and Political Science (2015). *National Medium Term Development Plan 2015-2019 (RPJMN 2015-2019)*. En ligne <http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/law/national-medium-term-development-plan-2015-2019-rpjmn-2015-2019/>, consulté le 17 mai 2018

MacMillan, D., Winkler, R. (2015). *The Secret Math of Airbnb's \$24 Billion Valuation*. The Wall Street Journal En ligne <https://www.wsj.com/articles/the-secret-math-of-airbnbs-24-billion-valuation-1434568517>

Marzano, M. (2010). *Qu'est-ce que la confiance ?*. Disponible en ligne sur le site de Cairn.info <https://www.cairn.info/revue-etudes-2010-1-page-53.htm>, 53-63

Mattila, A. S. (2006). How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent-guest programs). *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47, 175-182

McKinsey & Company (2018). *Coping with Success: Managing Overcrowding in Tourism Destinations*. En ligne <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/coping-with-success-managing-overcrowding-in-tourism-destinations>, consulté le 18 juin 2018

McKinsey & Company (2016). *Unlocking Indonesia's digital opportunity*. En ligne <http://www.mckinsey.com/indonesia/our-insights/unlocking-indonesias-digital-opportunity>, consulté le 17 mai 2018

McKinsey & Company (2014a). *Understanding ASEAN: Seven things you need to know*. En ligne http://www.iberglobal.com/files/ASEAN_McKinsey.pdf

McKinsey & Company (2014b). *The future of Airbnb in cities*. Disponible en ligne sur le site de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/the-future-of-airbnb-in-cities>, consulté le 17 mai 2018

Mckinsey & Company (2012). *Insights from McKinsey's Asia-Pacific Payments Map*. Disponible en ligne sur le site de Mckinsey & Company https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/financial%20services/latest%20thinking/payments/mop15_insights_from_asia-pacific_payments_map.ashx

Millward, S. (2015). *Uber begins taking cash payments in Indonesia*. Tech in Asia. En ligne <https://www.techinasia.com/uber-begins-cash-payments-indonesia>

Morrison, P., Roberts, J., & von Hippel, E. (2000). Determinants of User Innovation and Innovation Sharing in a Local Market. *Management Science*. 46(12), 1514-1528

Mourad, M., Tolba, H. A. (2014) Individual and cultural factors affecting diffusion of innovation. *Journal of International Business and Cultural Studies*. Vol. 4

Ngazis, A. N. (2017). *Airbnb Buka Suara soal Blokir dan Tak Bayar Pajak*. Viva. En ligne <http://www.viva.co.id/digital/981196-airbnb-buka-suara-soal-blokir-dan-tak-bayar-pajak>, consulté le 6 mai 2018

Nielsen (2014). Is sharing the new buying? Reputation and trust are emerging as new currencies. En ligne <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Share-Community-Report.pdf>

OCDE (2018). *Inflation (CPI)*. En ligne: <https://data.oecd.org/price/inflation-cpi.htm>, consulté le 13 avril 2018

Olshavsky, R.W. (1985). Towards a More Comprehensive Theory of Choice. *Advances in Consumer Research*. Vol. 12, 465-470

Osterwalder, A. (2008). *The Business Model Canvas*. En ligne <http://businessmodelalchemist.com/>, consulté le 17 mai 2018

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Amsterdam

Palmer, A., McMahon-Beattie, U., & Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 40-51

- Park, J.S. Sandhu, R., (2000) Secure cookies on the Web, *IEEE Internet Computing*, Vol 4, 37-38
- Parker, G. G. and Van Alstyne, M. W. (2005). *Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design*, Management Science, vol. 51, 1492-506
- Pepitone, J. (2013). *Judge rules Airbnb illegal in New York City*. CNN. En ligne <https://money.cnn.com/2013/05/21/technology/innovation/airbnb-illegal-new-york/index.html>, consulté le 17 mai 2018
- Perspective Monde (2015). *Pyramide des âges: Indonésie 2015*. En ligne <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPagePyramide?codePays=IDN&annee=2015>, consulté le 28 avril 2018
- Picard, M. (1996). *Bali: Cultural Tourism and Touristic Culture*. Archipelago Press. 231
- Reuters (2016). *Indonesia targets \$130 billions in e-commerce transactions by 2020*. En ligne <https://www.reuters.com/article/indonesia-retail/indonesia-targets-130-bln-in-e-commerce-transactions-by-2020-idUSJ9N14Y02J>, consulté le 29 mai 2018
- Riecken, D. (Ed.) (2000). Personalized Views of Personalization, *Communications of the ACM*, 43 (8), 27-28.
- Rochet, J.-C., Tirole, J. (2006). Two-Sided Markets: A Progress Report. *RAND Journal of Economics*, Vol. 37, 643-669
- Rochet, J.-C., Tirole, J., (2003) Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, Vol.. 1, 989-1030
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5ème ed.)*. New York
- Rondinelli, D. A. (1983). Towns and small cities in developing countries. *Geographical Review*, 73(4), 380-397
- Slee, T. (2016). Airbnb Is Facing an Existential Expansion Problem. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2016/07/airbnb-is-facing-an-existential-expansion-problem>, consulté le 17 mai 2018
- Statista (2018). *Leading countries based on number of Facebook users as of July 2018 (in millions)*. En ligne <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>, consulté le 15 mai 2018
- Statista (2017). *Number of internet users in Indonesia from 2015 to 2022 (in millions)*. En ligne <https://www.statista.com/statistics/254456/number-of-internet-users-in-indonesia/>, consulté le 14 mai 2018

Statista (s.d.). *Number of credit cards in the United States from 2000 to 2016, by type of credit card (in millions)*. En ligne <https://www.statista.com/statistics/245385/number-of-credit-cards-by-credit-card-type-in-the-united-states/>, consulté le 24 mai 2018

Stone, R. (2018). *A Deep Dive Into Operating & Branding Strategies for Hotel Owners*. *Skift Research*

Suhartanto, D. (2011). *An Examination of Brand Loyalty in the Indonesian Hotel Industry* (Thèse de doctorat). Lincoln University, New Zealand. En ligne <http://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/3618/Suhartanto.phd.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sundararajan, A. (2014). *The Power of Connection: Peer-to-Peer Businesses*. Committee on Small Business of the United States House of Representatives. En ligne https://smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014_revised_sundararajan_testimony.pdf

Takada, H., Jain, D. (1991). Cross-National Analysis of Diffusion of Consumer Durable Goods in Pacific Rim Countries. *Journal of Marketing*. Vol.55, 47-55

Tempo (2018a). *Airbnb CEO Pledges to Take Responsibility for Impact on Housing*. En ligne <https://en.tempo.co/read/news/2018/02/23/056915992/Airbnb-CEO-Pledges-to-Take-Responsibility-for-Impact-on-Housing>, consulté le 24 mai 2018

Tempo (2018b). *Sewakan Apartemen ke Airbnb, Warga Singapura Didenda \$200 Ribu*. En ligne <https://bisnis.tempo.co/read/1064917/sewakan-apartemen-ke-airbnb-warga-singapura-didenda-200-ribu>, consulté le 24 mai 2018

Tempo (2017a). *Soal Blokir Airbnb, Ini Penjelasan PHRI*. En ligne <https://bisnis.tempo.co/read/1036547/soal-blokir-airbnb-ini-penjelasan-phri>, consulté le 24 mai 2018

Tempo (2017b). *Dituding Tak Bayar Pajak, Begini Respons Airbnb*. En ligne <https://bisnis.tempo.co/read/1038590/dituding-tak-bayar-pajak-begini-respons-airbnb>, consulté le 24 mai 2018

The Jakarta Post (2018). *Ministers plan talks on request to block Airbnb*. En ligne <http://www.thejakartapost.com/news/2017/11/24/ministers-plan-talks-on-request-to-block-airbnb.html>, consulté le 24 mai 2018

The Straitstimes (2018). *Indonesia blocks online-blogging site Tumblr over porn*. En ligne <https://www.straitstimes.com/asia/se-asia/indonesia-blocks-online-blogging-site-tumblr-over-porn>, consulté le 17 avril 2018

Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 10, 2

Tietz, J. (2013). *Sharing Verboten: Berlin Puts Kibosh on Airbnb and Co.* Spiegel. En ligne <https://www.spiegel.de/international/business/berlin-to-penalize-short-term-rental-companieslike-airbnb-in-fall-a-916416.html>, consulté le 24 mai 2018

Tirole, J. (2016). *Economie du bien commun*. Paris : PUF, 31-124

TUI (2018). *About*. En ligne https://www.atravelo.be/?pid=11400020378&lang=fr&xtor=SEC-1-GOO-%5B2670594527%5D-%5B%7Bcreative%7D%5D-S-%5B%2Batravelo%5D&mclkid=a4e3ed36772a1fef39aeb602d0e010bd&utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=Manuelle+atravelo+fr&utm_term=%2Batravelo&utm_content=atravelo+mein+ferienhaus, consulté le 4 juin 2018

UNICEF (2013). *Statistiques*. En ligne https://www.unicef.org/french/infobycountry/indonesia_statistics.html, consulté le 17 mai 2018

United Kingdom government (2018a). *Natural Disasters*. En ligne <https://www.gov.uk/foreign-travel-advice/indonesia/natural-disasters>, consulté le 29 avril 2018

United Kingdom government (2018b). *Safety and security*. En ligne <https://www.gov.uk/foreign-travel-advice/indonesia/safety-and-security>, consulté le 29 avril 2018

United Kingdom government (2018c). *Terrorism*. En ligne <https://www.gov.uk/foreign-travel-advice/indonesia/terrorism>, consulté le 29 avril 2018

United Nations (2017). *World Population Prospects: The 2017 Revision*. En ligne <https://www.un.org/development/desa/publications/world-population-prospects-the-2017-revision.html>

UNWTO (2017). *International Tourism 2017*. En ligne <http://media.unwto.org/content/infographics>, consulté le 19 mai 2018

U.S. Department of State (2017). *International Religious Freedom Report for 2017*. En ligne <https://www.state.gov/j/drl/rls/irf/religiousfreedom/index.htm?year=2017&dliid=280824#wrapper>, consulté le 17 mai 2018

Van Der Yeught, C. (2015). Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel ? Le cas des petites organisations touristiques. *Management & Avenir*

Walters, M. (2018). Strong domestic demand supports regional growth, *Asia Pacific Property Digest Q1*. En ligne <http://www.ap.jll.com/asia-pacific/en-gb/Research/Asia-Pacific-Property-Digest-1Q-2018.pdf?065b765d-d965-46f7-86c8-d391831c4979>

World Bank (2018). *Indonesia: Investment-led Growth Continues*. En ligne <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/06/06/indonesia-investment-led-growth-continues>, consulté le 17 avril 2018

World Bank (2014). *Financial inclusion*. En ligne <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/indonesia>, consulté le 17 avril 2018

World Bank (2012). The Rise of Metropolitan Regions: Towards Inclusive and Sustainable Regional Development. *The World Bank*, consulté le 17 avril 2018

World Bank (2011). Indonesia Economic Quarterly: Current Challenges, Future Potential. *The World Bank*, consulté le 17 avril 2018

Worldometers (2018a). *Countries in the world by population (2018)*. En ligne <http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>, consulté le 17 avril 2018

Worldometers (2018b). *Population Mondiale*. En ligne <http://www.worldometers.info/fr/population-mondiale/>, consulté le 27 mai 2018

Zeldman, J. (2001), *Taking Your Talent to the Web: A Guide for the Transitioning Designer Paperback*. New Riders Publishing

9Flats (2018). *About*. En ligne <http://about.9flats.com/fr/what-is-9flats/>, consulté le 4 juin 201

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/lsm

