



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

EAE ECP 3

SESSION 2018

AGRÉGATION CONCOURS EXTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : PRODUCTION DE SERVICES

ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : *La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.*

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8032A	103	7050

Le Cabinet THR Partners est un organisme de conseils, commercialisant des services et études auprès, notamment, des sociétés évoluant au sein du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration (THR).

En votre qualité de responsable du service prospectives de THR Partners, il vous est demandé de porter un éclairage sur 3 dossiers en vue de formuler des conjectures quant à l'évolution du secteur THR. Depuis quelques années, celui-ci se caractérise par l'émergence d'acteurs non professionnels qui réalisent une production commercialisée par des intermédiaires, tels Airbnb, VizEat et d'autres. Ces nouveaux types de production et de commercialisation contribuent à la formation du secteur THR collaboratif.

Les dossiers suivants sont proposés à votre réflexion. Ils peuvent être étudiés de façon indépendante :

Dossier 1 : Quel statut et caractéristiques peut-on conférer à l'offre touristique collaborative ?

Dossier 2 : Quel futur possible pour le secteur THR collaboratif ?

Dossier 3 : Collaboration ou Confrontation ? Quelles sont les perspectives de cohabitation entre les activités classiques et collaboratives du secteur THR ?

Dossier 1 : Quel statut et quelles caractéristiques pour l'offre touristique collaborative ?

Annexe 1 : De Guide Like You à VizEat - Les nouvelles plates-formes mettent en scène la rencontre avec l'habitant

Annexe 2 : Le français VizEat croque son concurrent américain EatWith

Annexe 3 : Le tourisme en marche

Annexe 4 : Les « greeters », ou le tourisme autrement

Annexe 5 : Comment Airbnb et Instagram uniformisent nos lieux de vie ?

L'inscription durable des organisations du secteur THR collaboratif en tant qu'acteurs du marché est conditionnée à leurs aptitudes à développer des liens avec leurs parties prenantes. Afin d'évaluer la pertinence de différentes actions susceptibles d'être entreprises, le traitement de ce dossier vous est confié.

1.1 Quelles sont les parties prenantes du secteur THR collaboratif et comment les fédérer ?

1.1.1 En utilisant un modèle de classification des parties prenantes, proposez une représentation des parties prenantes d'une entreprise appartenant au secteur THR collaboratif.

1.1.2 Pourquoi une fédération d'adhésion des parties prenantes à un projet ou à un nouveau produit collaboratif est-elle nécessaire ?

1.1.3 Précisez les conditions d'obtention et de pérennisation de l'adhésion d'une partie prenante.

L'essence même d'une organisation se mesure à l'aune de sa production. Cette dernière revêt différentes caractéristiques dont le produit, les connaissances qu'il intègre ou bien encore les valeurs qu'il véhicule. Dans le cadre de l'étude que vous devez mener, il convient de répondre aux questions suivantes :

1.2 Quels sens donner à la production collaborative ?

1.2.1 Précisez les valeurs que le producteur collaboratif souhaite privilégier dans son action.

1.2.2 Dans le cas du secteur THR collaboratif, le client est-il, selon vous, en mesure d'imposer au producteur les valeurs qu'il recherche lors de la consommation d'un produit ?

1.3 Quelles sont les caractéristiques du processus de production d'une offre collaborative ?

1.3.1 Standardisation et différenciation caractérisent ces offres collaboratives. Précisez-en les modalités.

1.3.2 Justifiez, en prenant appui sur un exemple, l'importance des phases standardisées de production.

1.4 À quelles conditions l'usage des réseaux se révèle-t-il approprié pour le développement des activités du secteur THR collaboratif ?

1.4.1 Présentez les déterminants économiques, sociologiques et technologiques de l'usage des réseaux pour le secteur THR collaboratif.

1.4.2 Précisez les avantages et limites de la transposition de l'expérience client en critères quantifiables.

Dossier 2 : Quel futur possible pour le secteur THR collaboratif ?

Annexe 6 : L'impact économique d'Airbnb en France atteint un nouveau record

Annexe 7 : AirBnb en France, les chiffres clés

Annexe 8 : Airbnb devient rentable pour la première fois de son histoire

Annexe 9 : Un agenda européen pour l'économie collaborative

Annexe 10 : Airbnb - Paris veut éviter le syndrome de « Barceloneta »

Annexe 11 : Locations saisonnières - que dit la loi ?

Annexe 12 : Meublés de tourisme - décret du 30 avril 2017

Annexe 13 : La question des impôts payés par Airbnb relance le débat sur l'optimisation fiscale

2.1 La rentabilité et l'impact économique du secteur THR collaboratif

En vous appuyant sur le cas du groupe Airbnb :

2.1.1 Caractérisez la rentabilité de l'entreprise depuis sa création.

2.1.2 Expliquez comment est constitué le chiffre d'affaires de l'entreprise Airbnb.

2.1.3 Expliquez et discutez la présentation de l'impact économique de la communauté Airbnb en France en 2016.

2.1.4 Que peut-on plus globalement en conclure quant aux apports du secteur THR à l'économie ?

2.2 Quelle place conférer à l'action publique ?

2.2.1 En une vingtaine de lignes, précisez l'influence que la puissance publique peut avoir sur le développement ou la contraction de ce secteur d'activité.

2.2.2 Quelle peut être la nature des messages susceptibles d'être envoyés par les acteurs du secteur THR collaboratif pour susciter l'intérêt de la puissance publique ?

Dossier 3 : Collaboration ou Confrontation ? Quelles sont les perspectives de cohabitation entre les activités classiques et collaboratives du secteur THR ?

Annexe 14 : Les restaurateurs accusent Internet de concurrence déloyale.

Annexe 15 : Le digital a changé la donne de l'expérience client

Nota : les annexes précédemment étudiées peuvent aussi contribuer aux réponses du dossier 3.

3.1 L'émergence d'un secteur THR collaboratif génère-t-elle la création d'une nouvelle clientèle ?

3.1.1 Précisez les raisons pour lesquelles une nouvelle clientèle serait susceptible d'apparaître avec le développement d'activités collaboratives.

Les acteurs classiques du secteur THR redoutent et fustigent l'émergence d'une concurrence déloyale.

3.1.2 Quelles informations peut-on en déduire sur leur vision de la clientèle ?

3.2 Sur une aire système considérée, à quelles conditions le secteur THR collaboratif peut-il être le support d'un développement durable local ?

3.2.1 En termes sociaux, en quoi l'économie collaborative peut-elle être un facteur de cohésion sociale ?

3.2.2 En considérant la dimension économique, quelles sont les influences potentielles sur les activités locales ?

3.2.3 D'un point de vue environnemental, quelles peuvent être les conséquences d'activités touristiques collaboratives ?

3.3 L'apparition d'un processus innovateur est-il de nature à entraîner des adaptations stratégiques ou tactiques pour les acteurs classiques du secteur THR ?

3.3.1 En termes de production, précisez les évolutions possibles ainsi que les freins d'origine exogène et endogène susceptibles d'apparaître.

3.3.2 Quelles conséquences peut-on anticiper de l'émergence du secteur THR collaboratif quant à la qualité de service des acteurs traditionnels ?

3.3.3 Quels critères de classification aujourd'hui inexistantes pourraient illustrer la qualité de service dans le secteur THR collaboratif ?

3.3.4 Dans l'hypothèse où les acteurs classiques refuseraient d'adapter leurs business models pour intégrer ce processus innovateur, quelles stratégies pourraient-ils mettre en œuvre ?

3.3.5 En prenant appui sur le cadre conceptuel du cycle de Greiner ou les travaux de Chandler, précisez dans quelles mesures le développement d'une entreprise classique du secteur THR peut s'inscrire dans une perspective déterministe ?

Annexe 1

De Guide Like You à Vizeat

Les nouvelles plates-formes mettent en scène la rencontre avec l'habitant

Dossier Espaces - Le partage avec les habitants au cœur des stratégies
n° 335 – mars/avril 2017 - Pauline Técher

Le terme “habitant” est aujourd’hui un argument de vente de l’offre touristique. Si bien que de nombreuses plates-formes permettent désormais de faire le lien entre habitants et touristes. Présentation non exhaustive de plates-formes créées au cours des cinq dernières années, sachant que certaines d’entre elles accueillent également des prestataires professionnels (des guides-conférenciers, notamment).

GUIDE LIKE YOU. Guide Like You est une start-up toulousaine créée par deux amis d’enfance, Brice Martinou et Stéphanie Millet. Ils ont choisi de tenter l’aventure en octobre 2014, avec pour objectif d’“ubériser” le secteur des visites touristiques. *“L’objectif, c’est de créer un réflexe pour le voyageur, comme pour le covoiturage ou Airbnb.”* Guide Like You a la volonté de créer une communauté de voyageurs et de locaux (les “*smart guides*”) qui vont faire visiter leur ville aux touristes. [...]

Guide Like You cible les 18-30 ans, avec des tarifs abordables. Les tarifs proposés sont compris entre 10 et 25 euros par heure, plus une commission de 11 % qui permet de rémunérer la plate-forme. Le panier moyen est de 10 euros par personne, avec 5 ou 6 personnes par visite. La start-up cultive son identité communautaire grâce à une communication dynamique sur les réseaux sociaux (Instagram, Snapchat, Dubsplash). D’abord présente à Toulouse et à Paris, la plate-forme Guide Like You est partie à la conquête des capitales européennes : Londres, Bruxelles, Berlin, Lisbonne.

CARIBOO. Cariboo est une plate-forme née en France à la suite d’un voyage au Vietnam d’un de ses fondateurs, Jean-Régis de Vaultplaine.

En effet, lors d’une mission au Vietnam, ce dernier a eu l’occasion de se lier d’amitié avec les interprètes avec qui il travaillait ; ils lui ont fait découvrir des lieux insolites qu’il n’aurait certainement pas visités sans eux. Chaque guide, appelé Cariboo, propose aux visiteurs de découvrir différents lieux en fonction de ses passions. [...]

Le prix de la visite est fixé par le guide, mais celui-ci doit respecter la fourchette de prix imposée par Cariboo : de 8 à 30 euros par heure (auquel il faut ajouter une commission de 20 %). Précisons que le prix est le même, que l’on soit seul ou plusieurs. Cariboo a fait le choix de proposer un tarif horaire et n’excédant pas 30 euros, arguant que la motivation principale de ses guides n’est pas l’argent mais bien l’opportunité de rencontrer et d’échanger avec les visiteurs.

La plate-forme a choisi de proposer un paiement en ligne afin, notamment, de conserver un esprit de convivialité tout au long de la balade : la question pécuniaire n’est pas présente lors des visites, qui se terminent généralement par un verre, voire un repas au restaurant. [...] La plateforme compte 100 000 utilisateurs et 3 500 Cariboo.

Cariboo est donc une plate-forme collaborative de rencontres entre locaux et touristes, mais également entre locaux et... locaux. En effet, afin de créer du lien, chaque ville a sa communauté de Cariboo qui se rencontrent et échangent. Ces rencontres permettent aux guides de se connaître, de partager leurs expériences, et donc de créer un véritable sentiment d’appartenance à la famille des Cariboo – un sentiment d’appartenance et une fierté d’être guide qui favorisent le bouche à oreille.

Cariboo travaille avec le ministère des Affaires étrangères, le ministère de l’Économie, des Finances et de l’Industrie et Atout France sur les problématiques d’accueil touristique.

Présente dans les villes de Paris, Lyon, Bordeaux, Lille et Nice, la plate-forme devrait prochainement s’implanter à Nantes. À l’étranger, la plate-forme est présente à Londres, Udaipur (Inde), Cologne, Singapour, Minsk, Eindhoven(Pays-Bas), Rosario (Argentine), Lisbonne, Madrid et Mexico.

MEETRIP. Guide Like You et Cariboo ont pour point en commun d’avoir été achetées récemment par Meetrip. Lancée en octobre 2014, Meetrip a pour objectif de pallier le manque de visites guidées. Son analyse est que, en basse saison, il est difficile de trouver une visite guidée et que, en haute saison, elles sont rapidement complètes. Meetrip référence les guides-conférenciers afin de les mettre en relation avec touristes et professionnels du tourisme. Les guides proposent des visites, comme “Les incontournables de Marseille” avec Morgane (à partir de 15 euros par personne, auxquels il faut ajouter une commission de 20 %).

Meetrip se différencie des autres plates-formes citées en ce qu’elle met en relation des guides professionnels et des touristes. Elle se différencie également par sa capacité à proposer, outre la réservation, la mise à disposition d’un guide en temps réel. Grâce à la géolocalisation, Meetrip peut mettre un guide à la disposition des touristes dans un délai de trente minutes.

La plate-forme travaille principalement avec des prestataires du tourisme (dont 1 000 agences de voyages) ; elle compte également 5 000 clients réguliers en *B to C*. Elle référence actuellement plus de 60 000 guides professionnels (dont 8 000 en réservation instantanée) et est présente dans 160 pays. Le site internet et l’application de Meetrip sont disponibles en 10 langues. Depuis le rachat de Cariboo et de Guide Like You, Meetrip, travaille sur un projet de “concept 360”, correspondant à un accompagnement complet des touristes : récupérer les touristes à l’aéroport, les accompagner à leur hôtel, leur proposer des visites avec guides professionnels ou amateurs. Pour cela, la plateforme cherche à renforcer ses partenariats avec les agences de voyages (dont Voyages-SNCF), les chaînes hôtelières (dont Accor Hotels) et des compagnies aériennes (dont Air France).

TRIP4REAL. Fondée en 2014 à Barcelone, Trip4real met en relation des touristes souhaitant effectuer une activité et des personnes habitant dans leur lieu de séjour. Outre les traditionnelles visites de découverte du quartier, les activités proposées à Paris sont par exemple un “brunch parisien et marché vintage” avec Emmanuel pour 30 euros par personne (pour deux heures) ou un “atelier de dessin et peinture au parc des Buttes-Chaumont” avec Lady pour 30 euros par personne (pour deux heures et trente minutes). Une commission de 25 % est appliquée en sus du tarif indiqué.

Trip4real compte plus de 40 000 utilisateurs et référence plus de 3 000 locaux dans les principales villes d’Europe : Barcelone, Paris, Berlin, Dublin, Bruxelles, Rome, Naples, Amsterdam, Edimbourg, Londres, Budapest, Lisbonne (implantation en cours à Istanbul et Athènes).

Le développement international de la plateforme devrait s’accélérer au cours des prochains mois. En effet, en septembre 2016, elle a été achetée par le géant Airbnb. L’entreprise californienne cherchait depuis plusieurs mois à diversifier et à enrichir son offre. Désormais, Trip4real n’est plus présente en tant que telle sur internet.

Annexe 2

Le français VizEat croque son concurrent américain EatWith

Les Échos
n° 22525 - 8 septembre 2017 - Anaëlle Grondin

La jeune pousse parisienne à l'intention de devenir incontournable dans les expériences culinaires chez l'habitant. Elle a bénéficié cette année d'un coup de pouce inattendu de Tim Cook.

« D'habitude, c'est dans l'autre sens que les acquisitions se font. On est content que ce rachat vienne du pays de la gastronomie. » Jean-Michel Petit, le cofondateur de la start-up française VizEat, n'est pas peu fier d'annoncer l'acquisition de l'américain EatWith. La pépite parisienne ne communique toutefois pas sur le montant déboursé pour mettre la main sur son principal concurrent, qui avait levé plus de 8 millions de dollars, selon TechCrunch.

Fédérer une communauté

Les services de la société californienne seront prochainement intégrés à la plate-forme VizEat, qui met en relation des particuliers qui cuisinent et des voyageurs. La start-up, lancée il y a trois ans, a pour objectif de fédérer une communauté la plus large possible autour des expériences culinaires chez l'habitant (dîners, cours de cuisine, brunch, visites de marchés, etc.). A l'heure actuelle, VizEat rassemble sur sa plate-forme plus de 25.000 hôtes dans 130 pays. « On a une stratégie online classique et une autre qui repose sur des accords de partenariat avec des acteurs du tourisme traditionnels, explique le CEO de VizEat, Jean-Michel Petit. Il y avait une logique à faire ce rapprochement. EatWith a une très bonne communauté d'hôtes [l'entreprise en revendique 650 dans 200 villes de 50 pays]. C'était important de mettre en commun cette communauté. Et on voulait aussi bénéficier d'une équipe américaine qui soit capable de nous aider à nous développer sur le marché et d'étendre nos partenariats pour les touristes américains, qui sont à la recherche d'expériences pendant leurs voyages. »

Extraordinaire visibilité

Dans cette logique, VizEat vient d'ouvrir un bureau à San Francisco. Détail important, EatWith continuera de collaborer avec le site d'avis en ligne TripAdvisor, pour sa catégorie « Dîner avec un chef local », sous le giron de la pépite française.

VizEat avait racheté très tôt un autre acteur français du « social dining », Cookening, et a fait deux levées de fonds en 2014 et 2016, de 1 et 3,8 millions d'euros, auprès du fonds anglais Eurovestech notamment. L'entreprise parisienne a bénéficié d'un énorme coup de pouce d'Apple l'an dernier. Non seulement la firme à la pomme a classé VizEat parmi les trois meilleures applications de l'année 2016, lui donnant une extraordinaire visibilité, mais Tim Cook en personne a offert une publicité en or à la jeune pousse française. Lors d'une visite à Paris en février dernier, le PDG d'Apple avait utilisé l'application VizEat pour aller déjeuner chez l'habitant et s'était régalé de son expérience sur les réseaux sociaux.

« C'est lui qui a décidé de parler de son expérience sur Twitter », précise Jean-Michel Petit, qui s'en réjouit encore : « Cela nous a apporté une grande crédibilité ».

Annexe 3

Le tourisme en marche

La Gazette officielle du tourisme
n°2386 – 30 novembre 2016

Airbnb continue à bousculer le marché de l'économie touristique et se diversifie avec le lancement de Trips, un nouveau service pour organiser les vacances de ses voyageurs. La nouvelle application multiservices propose trois offres clés : « Expérience » (activités à thème), « Lieux » (guides de voyages) et « Logements » (hébergements). Ce qui permet de réunir en un seul endroit « le logement où vous séjournez, les activités que vous faites et les gens que vous rencontrez », indique la plate-forme en ligne dans un communiqué.

Airbnb veut également rendre les voyages plus sociaux, en aidant à connecter les milliers d'utilisateurs d'Airbnb en voyage dans une même ville à la même date. « Meet-ups » permettra ainsi aux entreprises locales d'organiser des événements ponctuels ou réguliers pour que les voyageurs Airbnb et les habitants puissent se rencontrer.

Il s'agit pour la plate-forme en ligne du « changement le plus significatif depuis sa création il y a huit ans », indique Airbnb qui annonce la mise en service « à l'avenir » des offres « Vols » (billets d'avion) et « Services » (locations de voitures).

Annexe 4

Les « greeters », ou le tourisme autrement

Les Échos Week-End
n° 86 - 21 juillet 2017 - Éric Delon

Découvrir une ville ou une région, dans le monde entier, avec des gens du coin : c'est ce que proposent les « greeters ». Ces bénévoles passionnés guident leurs hôtes hors des sentiers battus. Un tourisme d'échanges en phase avec son époque.

Ce matin de juin, un jeudi, le soleil est déjà au zénith. Le rendez-vous a été fixé à 10 heures, à la sortie du métro Bastille, à Paris, face à l'Opéra. Marlyse Kalfon-Médioni, 75 ans, nous accueille avec un grand sourire. Pendant deux heures, nous allons arpenter en sa compagnie, les innombrables passages secrets, bucoliques et souvent inattendus de ce quartier parisien à la fois bobo et touristique, qui fût autrefois le repère des ébénistes et autres marchands de meubles. Depuis sept ans, par passion pour la riche histoire de sa ville, cette ancienne psychologue clinicienne est une greeter. Apparue en France au milieu des années 2000, ces guides-hôtes bénévoles, dont 60 % environ sont des retraités, accueillent des touristes français ou étrangers et leur proposent une balade-rencontre qui se veut authentique, dans un environnement qu'ils connaissent parfaitement.

L'origine de ce mouvement, parti bien évidemment de New York, remonte à 1992. Il est aujourd'hui présent dans 34 pays dans le monde et dans 150 villes et régions. Ulcérée par l'image négative de violence et d'insécurité que sa ville inspirait aux touristes du monde entier, Lynn Brooks décide avec un réseau d'amis de mettre en place des balades insolites dans les quartiers de la Grosse Pomme. La première organisation de greeters était née. Pays éminemment touristique, la France adopte vite cette tendance qui dessine les contours d'un tourisme participatif qui ne dit pas encore son nom.

« L'Hexagone abrite 50 structures. C'est le pays qui en accueille le plus dans le monde. Ce ne sont pas uniquement dans les villes, mais aussi des territoires comme le massif du Pilat, la vallée de Munster ou la Touraine », explique fièrement Christian Ragil, le président du comité de pilotage de la Fédération France Greeters (www.greeters.online). L'antenne parisienne compte 400 membres et est en mesure de proposer des visites dans une quinzaine de langues, dont le chinois. [...]

Redécouvrir son propre territoire

Pour effectuer une visite « Greeters », rien de plus simple. Il suffit de s'inscrire sur le site Internet de l'antenne greeter de la ville ou de la région ciblée, puis de renseigner ses centres d'intérêt (histoire, gastronomie, artisanat, jardins...) et ses disponibilités. « La charte des Greeters exige que le guide doit avoir au moins 18 ans et que le nombre de touristes accompagnés ne doit pas excéder six personnes », rappelle Mathias Mary, 38 ans, membre de l'antenne de Nantes, graphiste dans une agence de communication. « Je suis devenu greeter en 2010, après une reconversion professionnelle. Je voulais me reconnecter à ma ville, la redécouvrir et en faire profiter les autres. Bref, devenir une sorte d'ambassadeur. Pour mes balades, j'improvise, en fonction des desiderata des visiteurs, après avoir pris un café avec eux. J'aime particulièrement raconter l'évolution de ma ville, qui a connu de fortes transformations depuis mon arrivée en tant qu'étudiant. Il y a quelques mois j'ai reçu une étudiante russe qui étudiait les parfums à Grasse. Je l'ai emmené au jardin des Plantes. »

À Nantes, qui fût l'une des premières implantations greeters en France et qui demeure l'une des plus actives, les 40 bénévoles accueillent, en moyenne 300 touristes par an dont 30 % d'étrangers. « C'est à peu près le ratio moyen au niveau national », précise Christian Ragil. Si pour bon nombre d'entre eux, cette activité bénévole permet des rencontres enrichissantes, elle fournit également l'occasion de réhabiliter certaines destinations. À l'image de Nadine Simoni, 60 ans, tout juste retraitée de la SNCF et devenue greeter il y a quelques mois à Marseille, sa ville natale. « Je sais que ma ville ne bénéficie pas toujours d'une bonne réputation, notamment dans les médias. Je trouve que c'est injuste. Si je pouvais donner aux touristes l'envie de revenir j'estimerai que ma "mission" a été couronnée de succès », plaide-t-elle. [...]

Des « prescripteurs » du tourisme

Malgré le ciel de traîne ce samedi après-midi-là, Patrick Lucard, la soixantaine élégante et l'iris clair, nous a proposé de nous faire découvrir l'architecture contemporaine de Boulogne-Billancourt, la commune de l'ouest parisien où il habite « et qu'il chérit » depuis vingt-cinq ans. Cet analyste financier est membre depuis cinq ans de l'association des Greeters de sa commune : « Nous sommes une quinzaine. Nous nous réunissons une fois par mois en moyenne pour mieux nous connaître et échanger sur le contenu de nos balades. » Isabelle Guilbert, responsable Grands comptes dans une grosse entreprise de transport, vient d'effectuer la visite. Grande amatrice de voyages, elle confie s'être toujours intéressée à l'histoire et aux transformations de la ville où elle réside depuis trente ans. « J'ai découvert par hasard l'existence des Greeters de Boulogne. J'ai été intriguée à la fois par le concept que je ne connaissais pas et par la perspective d'une visite d'un quartier de ma ville sous un angle original. » Verdict ? « Très intéressant, notamment l'ambiance chaleureuse et décontractée. Ce type de tourisme semble particulièrement approprié pour les nouvelles générations, plus familières du collaboratif. Visiter une ville avec l'un de ces habitants apportera toujours une expérience moins convenue et plus authentique. »

Selon les spécialistes du sujet, « ce tourisme participatif répond aux attentes de l'époque. Les gens apprécient de moins en moins les discours traditionnels et formatés des guides conférenciers, certes hypercompétents, mais qui ne sont plus forcément adaptés aux désirs du voyageur moderne lequel veut s'approprier différemment le territoire ou la ville qu'il visite »,

décrypte Laurent Gautier. Professeur de linguistique appliquée à l'université de Bourgogne, il vient de lancer avec ses équipes une application mobile baptisée Tourist You pour guider virtuellement les touristes à travers un service personnalisé.

Interrogés sur l'impact potentiellement négatif que leur activité bénévole pourrait avoir sur les acteurs traditionnels du tourisme, les « greeters » arguent volontiers qu'ils ne revendiquent nullement comme des guides professionnels. « Nous nous considérons davantage comme des prescripteurs. Lorsque je passe devant des monuments historiques, j'invite systématiquement mes visiteurs à s'y rendre ultérieurement avec un guide », souligne Christian Ragil. « Je ne crois pas que nos visiteurs auraient recours à un conférencier payant, témoigne de son côté une greeter parisienne. Ils apprécient de visiter un quartier avec l'un de ses habitants pour pouvoir bénéficier d'un point de vue local et original sur la ville. Bref, une rencontre moins impersonnelle et moins interminable qu'avec un guide. »

Un tourisme participatif

Soucieuses de promouvoir le tourisme participatif et de proposer ainsi une image dynamique et contemporaine de leur ville ou de leur territoire, un bon nombre de structures touristiques officielles, ont intégré le phénomène greeter dans leur offre. Selon la Fédération France Greeters, 80 % de leurs antennes sont missionnées par un office du tourisme ou un comité départemental du tourisme, les autres structures étant autonomes et bâties sur un modèle associatif de type loi 1901. [...]

Guide depuis un an pour le site pariszigzag.fr, qui propose des balades thématiques dans la capitale (Le Paris du crime, Le Paris des francs-maçons...), Jean-Michel Brouard ne se sent nullement victime de concurrence déloyale de la part des greeters. « Nous faisons payer les touristes, donc ces derniers sont en droit d'être exigeants avec nos prestations, ce qu'ils ne manquent pas de faire en laissant des commentaires sur notre site et en nous notant. Nous avons, en quelque sorte une obligation de résultat. Chaque balade fait l'objet d'un gros travail documentaire. Les greeters permettent à un public qui ne les utiliserait pas de faire appel à un guide. D'une certaine façon ils servent notre cause. »

Du côté de la Fédération nationale des guides interprètes et conférenciers (FNGIC), 1 000 membres, on est infiniment moins amène vis-à-vis de ces guides bénévoles. « S'ils s'en tiennent à leur charte qui prévoit six visiteurs maximums ou s'ils se contentent de faire visiter leur quartier, cela ne nous dérange pas. En revanche, lorsque certains investissent des spots touristiques comme Montmartre, nous estimons qu'ils sortent de leur rôle », regrette Armelle Villepelet, la secrétaire générale du FNGIC qui juge disproportionnée la publicité « gratuite » que les offices du tourisme leur font. « Dans notre univers, la concurrence est rude. Nos membres peinent à gagner 2 000 euros par mois malgré leur grande expertise et leur forte charge de travail ». [...]

Annexe 5 : Comment Airbnb et Instagram uniformisent nos lieux de vie

lesinrocks.com

27 août 2016 - Anne-Charlotte Dancourt

Bois brut, briques apparentes, mobilier blanc... De Brooklyn à Séoul, les décors épurés et impersonnelles envahissent les cafés, Airbnb ou encore Instagram, mais pourquoi sont-elles toutes pareilles ? Bienvenue dans l'“AirSpace”, où l'on ne remarque même plus qu'on a changé de lieu ou de pays.

"Comment la Silicon Valley diffuse la même esthétique stérile à travers le monde?" C'est la question que se pose Kyle Chayka dans *Welcome to AirSpace*, un article publié sur le site américain *The Verge*.

Il relate d'abord le constat simple d'une personne qui voyage beaucoup : *"Igor Schwarzmann est le cofondateur d'une entreprise de consulting stratégique basée à Berlin. Amené à voyager aux quatre coins de la planète, il se sert de l'application Foursquare pendant ses voyages afin d'obtenir des recommandations pour savoir où aller manger ou boire un verre. A chaque fois qu'il atterrit dans une nouvelle ville, l'application dresse une liste de recommandations sur les restaurants, les bars et les lieux de sorties à l'aide d'un algorithme augmenté pour les réseaux sociaux. Ensuite, il n'a plus qu'à se rendre au café suggéré par l'app le plus proche. Mais au fil des années, il a remarqué quelque chose d'étrange. Les cafés suggérés par Foursquare sont tous les mêmes. Que ce soit à Odessa, Pékin, Los Angeles ou Séoul : les mêmes tables en bois brut, briques apparentes et suspensions à ampoules Edison."*

Pourtant, ces cafés ne font pas partie de chaînes comme Starbucks ou Costa Coffee au design standardisé. C'est de leur propre chef qu'ils ont choisi d'adopter la même *“fausse esthétique artisanale”*. Selon ce chef d'entreprise, les plateformes digitales comme Foursquare produisent une *"harmonisation des goûts"* à travers le monde *“qui donne l'impression d'aller au même endroit encore et encore”*. [...]

Cette uniformisation, due aux entreprises de la Silicon Valley, permet de ne même plus remarquer qu'on change d'endroit ou de pays. Il serait donc possible de voyager dans le monde entier sans quitter l'AirSpace, la nouvelle maison de nomades digitaux qui passent de capitale en capitale à coups d'Airbnb. [...]

Airbnb : Un cas d'école

D'après *The Verge*, Airbnb permet au gens de voyager sans jamais quitter l'“AirSpace”. Aujourd'hui la plateforme communautaire créée en 2008 compte plus de 2 millions de logements disséminés dans plus de 190 pays. C'est en 2012 qu'Airbnb devient le “house-porn”, (en référence au food-porn) que l'on connaît aujourd'hui, *"avec des images d'intérieurs en haute résolution qu'on pourrait croire tout droit sorties d'un magazine de décoration"*. A partir de ce moment, Airbnb n'est plus une alternative pratique à l'hôtel mais un endroit où les gens voudraient vivre en permanence, *"un magazine de lifestyle interactif"*.

Pourtant, Airbnb qui se targue de procurer une expérience authentique, propose autour du monde des appartements totalement similaires à des gens issus du même milieu. En 2011, la designer Laurel Schwulst souhaite s'inspirer de logements loués sur Airbnb pour décorer son propre appartement mais elle se rend vite compte qu'ils se ressemblent tous. Elle poste le fruit de ses recherches sur le Tumblr *Modern Life Space*. Pour elle, ces logements sont *"une sorte d'extension des showrooms Ikea"*. *"Les gens veulent de l'authenticité couplée à des choses très génériques"*, précise-t-elle. [...]

Annexe 6 : L'impact économique d'Airbnb en France atteint un nouveau record

Les Échos
6 avril 2017

En 2016, il a atteint 6,5 milliards d'euros, selon le chiffrage d'Airbnb. L'Hexagone reste le deuxième marché de la plateforme américaine.

En France, son deuxième marché après les États-Unis, Airbnb chiffre son impact économique à 6,5 milliards d'euros en 2016. Pour parvenir à ce calcul, le site de location d'appartements a mené sa propre étude réalisée avec le cabinet Asterès.

Dans la prise en compte de cet impact figurent "à la fois les dépenses des voyageurs et les revenus des hôtes", indique la plateforme américaine, ajoutant avoir "également soutenu 30.600 emplois, contre 13.300 l'année précédente". Ainsi, il s'agit de retombées économiques directes - avec l'argent gagné par les hôtes - et indirectes, qui correspondent aux dépenses faites durant le séjour, comme les restaurants ou les commerces de bouche par exemple.

8,3 millions d'arrivées voyageurs

En 2015, Airbnb avait annoncé un impact économique de 2,5 milliards d'euros. Le site poursuit donc son ascension dans l'Hexagone où il a totalisé "8,3 millions d'arrivées voyageurs" en 2016. Soit près de 4 millions de plus que l'année précédente.

Ce succès, Airbnb le doit d'abord à ses "hôtes", au nombre de 300.000 en 2016, contre 180.000 un an auparavant. Ces derniers ont mis en ligne 400.000 annonces, là aussi deux fois plus qu'en 2015. A titre de comparaison, les hôtels français totalisent 650.000 chambres.

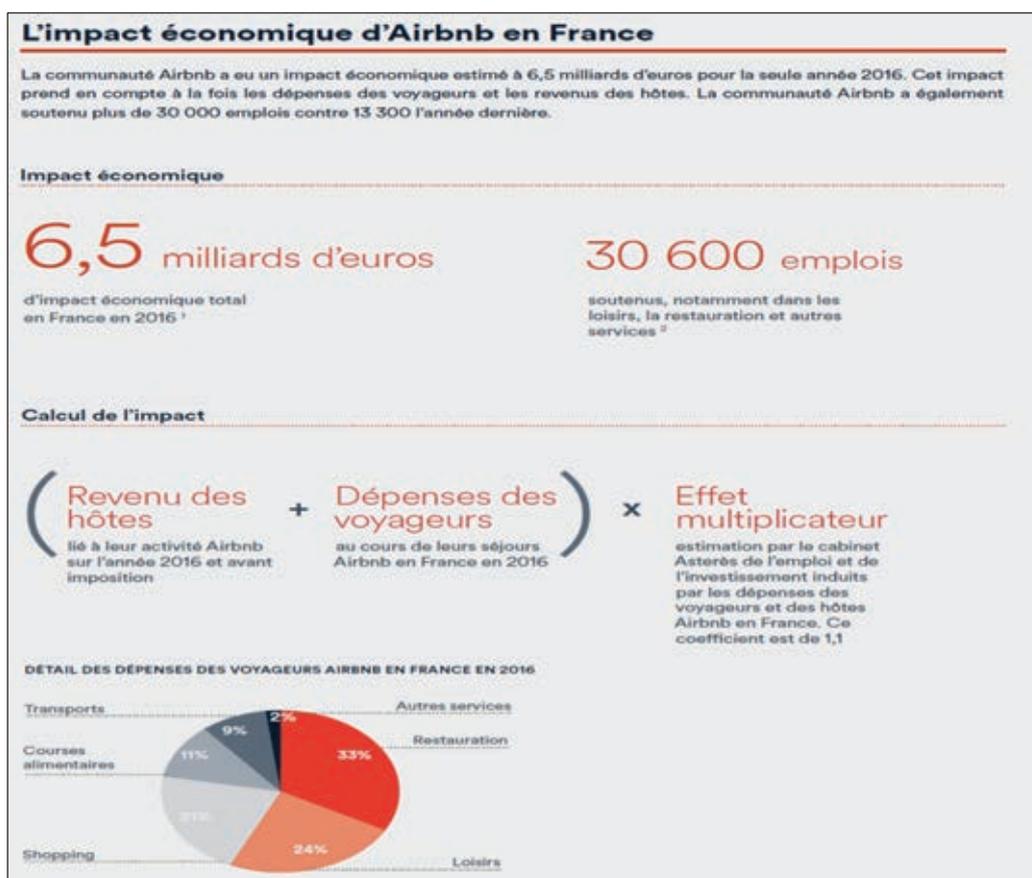
Un hôte gagne en moyenne 2.100 euros par an

Ainsi, Airbnb ne semble pas avoir souffert de la baisse drastique de touristes étrangers en raison des attentats et du climat sécuritaire. Paris est d'ailleurs la première ville en termes d'hébergements proposés, devançant même New York et Londres. Ainsi, 50.000 habitants offrent 65.000 logements dans la capitale. Néanmoins, sur tous les logements proposés en France, 80 % sont situés en dehors de Paris. En France en moyenne, selon l'étude, un hôte, âgé de 44 ans en moyenne, gagne un revenu complémentaire de 2.100 euros par an, ce qui correspond à 26 nuitées par an.

A l'échelle mondiale, 59 % des clients d'Airbnb sont français (88 % européens). Le client-type, âgé de 37 ans, dépense 167 euros par jour et son séjour ne dépasse pas 3,6 jours en moyenne.

Annexe 7 : Airbnb en France, les chiffres clés

Publication du groupe AirBNB
avril 2017



Les hôtes Airbnb en France

Depuis 2008, les hôtes Airbnb en France accueillent des voyageurs chez eux. Depuis neuf ans, ils forment une communauté dynamique, partageant des expériences uniques avec des voyageurs venus du monde entier.

Profil des hôtes

300 000

hôtes Airbnb en France au 1er janvier 2017

26 nuits

louées par an pour un hôte type

2 100 €

revenu annuel pour un hôte type sur Airbnb

44 ans

âge moyen d'un hôte sur Airbnb

Les voyageurs Airbnb en France

Depuis 2008, plusieurs millions de voyageurs ont fait appel à Airbnb pour visiter la France. Paris, Nice, Lyon et Marseille restent les destinations les plus prisées des voyageurs Airbnb en France.

Profil des voyageurs

8,3 millions

d'arrivées voyageurs en France

3,6 jours

durée moyenne du séjour par voyageur

167 €

dépense moyenne par visiteur par jour

37 ans

âge moyen d'un voyageur Airbnb

Annexe 8 : Airbnb devient rentable pour la première fois de son histoire

Les Échos
30 janvier 2017 - Anaïs Moutot

La plate-forme cherche à diversifier son offre pour devenir un guichet unique de réservation concurrente de Priceline ou Expedia.

Dans la Silicon Valley, les valorisations record des sociétés privées vont souvent de pair avec un bilan comptable peu glorieux. C'est donc un événement assez rare révélé par Bloomberg : après huit ans d'existence, Airbnb est devenue rentable au deuxième semestre 2016. Et la plate-forme de location d'appartements prévoit de continuer à réaliser des bénéfices cette année (hors paiement des intérêts, impôts et amortissements). Cette évolution permet de mieux justifier la valorisation de 30 milliards de dollars qu'a atteint la société, la deuxième la plus élevée des États-Unis, et rend probable une introduction en Bourse en 2017 ou 2018.

Le contraste est marqué avec Uber, la première « licorne » américaine. Si la société de VTC est valorisée plus du double d'Airbnb (68 milliards de dollars), elle a perdu 3 milliards de dollars l'année dernière, notamment à cause de la guerre des subventions que l'entreprise et son concurrent Lyft se livrent pour attirer les chauffeurs.

Airbnb bénéficie, elle, d'un environnement moins compétitif - il existe bien HomeAway, mais la société se positionne sur une offre plus haut de gamme. Les recettes de Airbnb, issues principalement des commissions de 6 à 12 % qu'elle prélève sur les vacanciers, ont permis au chiffre d'affaires de l'entreprise de progresser de 80 % l'année dernière pour atteindre plus de 1,6 milliard de dollars.

Une nouvelle offre de services

La société cherche désormais à se diversifier pour devenir un guichet unique pour la réservation de voyages, une transformation qui en fait un concurrent direct de Priceline et Expedia. En novembre, elle a lancé Trips, une offre de réservation de restaurants et de visites avec des guides locaux sur une douzaine de marchés, et prévoit de l'étendre à cinquante destinations cette année. Airbnb a également investi dans Rezy, un service de réservation de restaurants en ligne, et serait en discussion pour racheter Tilt, une application de paiement permettant de partager facilement les factures. L'entreprise développe aussi un outil de réservation de billets d'avion et souhaite ajouter une offre de location de voitures et de livraison de nourriture.

Brian Chesky, le PDG de l'entreprise, estime que ces nouveaux services représenteront la majorité des revenus de la société à long terme. Pour muscler son offre, il a nommé Nathan Blecharczyk, cofondateur de la société et directeur technique, au poste de « chief strategy officer », chargé des investissements et des acquisitions. La société cherche également à se développer en Asie. Selon le « Wall Street Journal », elle serait en discussion pour acquérir Xiaozhu, le numéro deux chinois de la location de logements derrière Tujia.com. Arrivé seulement l'an dernier sur place, Airbnb a une faible présence dans le pays.

La nécessité de trouver d'autres sources de revenus devient plus prégnante à mesure qu'Airbnb adopte une position plus conciliante avec les autorités publiques locales. La société a récemment accepté les restrictions sur la durée du séjour décidées par les mairies de Londres et d'Amsterdam, deux de ses plus gros marchés.

Annexe 9 : Un agenda européen pour l'économie collaborative

<http://europa.eu/> - Commission européenne
Communiqué de presse - 2 juin 2016

La Commission européenne a présenté aujourd'hui des orientations visant à aider les consommateurs, les entreprises et les pouvoirs publics à s'engager en toute confiance dans l'économie collaborative.

Pour autant qu'ils soient encouragés et développés d'une manière responsable, ces nouveaux modèles économiques sont en mesure de contribuer d'une manière importante à la croissance et à l'emploi au sein de l'Union européenne.

L'économie collaborative croît rapidement. À mesure qu'elle s'implante dans l'UE, les autorités nationales et locales interviennent en adoptant une mosaïque de mesures réglementaires différentes. Cette approche fragmentée des nouveaux modèles économiques fait naître des incertitudes à la fois chez les opérateurs traditionnels, les nouveaux prestataires de services et les consommateurs, et peut entraver l'innovation, la création d'emplois et la croissance. Comme elle l'a annoncé dans sa stratégie pour le marché unique, la Commission publie aujourd'hui des orientations à l'intention des États membres afin de contribuer à assurer un développement équilibré de l'économie collaborative.

Le vice-président de la Commission européenne chargé de l'emploi, de la croissance, de l'investissement et de la compétitivité, M. Jyrki **Katainen**, a déclaré à ce propos: *«Une économie européenne compétitive a besoin d'innovation, que ce soit dans le domaine des produits ou dans celui des services. La prochaine "licorne" européenne pourrait naître de l'économie collaborative. Notre rôle consiste à promouvoir un environnement réglementaire qui permette à de nouveaux modèles économiques de se développer tout en assurant la protection des consommateurs et en garantissant une fiscalité et des conditions de travail équitables.»* [...]

La **communication** intitulée **«Un agenda européen pour l'économie collaborative»** fournit des orientations sur les modalités selon lesquelles il conviendrait d'appliquer le droit de l'Union en vigueur à ce secteur dynamique et en mutation rapide, en clarifiant les problèmes clés auxquels les acteurs du marché comme les pouvoirs publics sont confrontés :

- **Quel type d'exigences en matière d'accès au marché peut être imposé ?** Les prestataires de services ne devraient être tenus d'obtenir des autorisations d'établissement ou des licences que lorsque cela est strictement nécessaire pour atteindre des objectifs d'intérêt général importants. L'interdiction absolue d'une activité ne devrait constituer qu'une mesure de dernier recours. Les plateformes ne devraient pas être tenues d'obtenir d'autorisations ni de licences lorsqu'elles n'agissent qu'en qualité d'intermédiaires entre les consommateurs et ceux qui proposent le service réel (service de transport ou d'hébergement par exemple). De plus, les États membres devraient faire la distinction entre les particuliers qui proposent des services sur une base occasionnelle et les prestataires qui interviennent à titre professionnel, en établissant par exemple des seuils fondés sur le niveau d'activité.
- **Qui est responsable en cas de problème ?** Les plateformes collaboratives peuvent être exemptées de responsabilité pour les informations qu'elles stockent au nom de ceux qui proposent un service. Elles ne devraient pas être exemptées de responsabilités pour les services qu'elles proposent elles-mêmes, comme les services de paiement. La Commission encourage les plateformes collaboratives à continuer à prendre, sur une base volontaire, des mesures pour combattre les contenus illicites en ligne et renforcer la confiance.

- **Comment la législation de l'UE en matière de protection des consommateurs protège-t-elle les utilisateurs ?** Les États membres devraient garantir que les consommateurs bénéficient d'un niveau de protection élevé contre les pratiques commerciales déloyales sans pour autant imposer d'obligations disproportionnées aux particuliers qui ne fournissent des services qu'à titre occasionnel. [...]
- **Quelles sont les règles fiscales qui s'appliquent?** Les prestataires de services et les plateformes de l'économie collaborative doivent payer des impôts et des taxes au même titre que les autres acteurs de l'économie. [...] Les États membres sont encouragés à continuer à simplifier et à clarifier l'application des règles fiscales à l'économie collaborative. Les plateformes de l'économie collaborative devraient coopérer pleinement avec les autorités nationales pour enregistrer les activités économiques et faciliter la perception des impôts et des taxes. [...]

Annexe 10 : Airbnb : Paris veut éviter le syndrome de « Barceloneta »

Le Monde.fr
1 octobre 2015 (extrait)

[...] Jeremy, jeune trader de 27 ans dans l'industrie du luxe, a depuis peu renoncé à louer son 150 mètres carrés du faubourg Saint-Honoré par l'intermédiaire d'Airbnb, lassé des vols et des dégâts causés à son appartement. Auparavant, il se transformait en « Tanguy » par intermittence. A chaque fois qu'il louait, il retournait vivre dans la grande villa cossue de ses parents à Neuilly. Avec des gains d'importance. La location d'un mois à des visiteurs chinois cet été lui a rapporté 7 000 euros cash. Mais à en croire Jeremy, pour un propriétaire, passer par Airbnb « prend trop de temps ». Selon lui, « c'est bien pour des retraités qui ont du temps ou des riches qui peuvent faire appel à des services de conciergeries ».

Justement, avec le succès d'Airbnb, tout un écosystème commence à se développer autour du site de locations. Marie veut en être. Le smartphone scotché à l'oreille, la jeune femme enchaîne les coups de fil. En août, cette ancienne courtière a laissé tomber les salles de marché de banques américaines pour fonder Check in the city, une start-up spécialisée dans les services de conciergerie pour les propriétaires d'appartements. Une clientèle, généralement très aisée qui n'a ni le temps ni l'envie de s'occuper de ses locataires Airbnb. C'est Marie qui s'en charge à leur place.

L'accueil est personnalisé, bouquet de fleurs et petits gâteaux. Elle s'enquiert aussi de leurs attentes : « Je leur pose des questions sur leur vie, leurs goûts. Tous me répondent : "Nous voulons aller dans les endroits où vous allez, vos bistrot de quartiers, vos coups de cœur perso." Cela fait toute la différence. » Et ça marche ! La jeune chef d'entreprise prend 150 euros par prestation, « pour les petits logements. Et cela monte en fonction de la surface de l'appartement. »

Éviter la « Barceloneta »

Certains propriétaires ont bien compris tous les avantages qu'ils pouvaient tirer d'Airbnb. Comme au 164 et 166 faubourg Saint-Honoré. Jeannine Lenne, la concierge du 166 en est encore toute retournée. Un particulier était devenu propriétaire de six appartements, principalement des studios meublés, qu'il louait par l'intermédiaire de Airbnb. Un va-et-vient incessant.

« Ils défilait jour et nuit, 24 heures sur 24. Ils tapaient à la porte de la loge, croyant que c'était la réception de l'hôtel », se souvient Jeannine. Elle « n'en dormait plus. Je devais prendre des cachets. J'ai fait de la dépression ». « Un jour, un monsieur m'a même demandé de lui monter le petit-déjeuner », s'indigne-t-elle. Ce petit commerce aurait rapporté la somme faramineuse de 635 000 euros au propriétaire indélicat. Avant une amende de 60 000 euros à la suite de plaintes de voisins.

La Mairie de Paris dit vouloir éviter le phénomène « Barceloneta », du nom du quartier central de Barcelone aujourd'hui livré à Airbnb. Au grand dam des habitants. « Mais il ne faut pas jeter le bébé Airbnb avec l'eau du bain. Notre vrai combat, c'est éviter la destruction d'habitats résidentiels qui deviendraient des meublés loués toute l'année », indique Jean-François Martins.

Un épiphénomène, selon Airbnb, qui signale que « 90 % des hôtes Airbnb ne proposent qu'un seul appartement sur le site ». Avec un gain modeste : 300 euros par mois en moyenne. Il n'empêche. La dizaine d'enquêteurs de la ville de Paris devrait « effectuer des contrôles dans les jours qui viennent », prévient l'adjoint au maire.

Recommandé aux cadres des banques d'affaires

Succès aidant, Airbnb mord sur toutes les clientèles. Même celles des 5-étoiles et des palaces. Les Plaza, Bristol et autres Georges V auraient perdu de 10 % à 15 % « de leur business au profit d'Airbnb », se désole François Delahaye, directeur général du Plaza Athénée. Des stars de cinéma comme John Travolta, un ex-client du Plaza, préféreraient désormais des appartements de prestige loués par le biais d'Airbnb. Notamment pour échapper aux paparazzis. Plus grave, les banques d'affaires américaines Merrill Lynch et Goldman Sachs auraient recommandé à leurs cadres, habitués des palaces, de réserver avec Airbnb des appartements avenue Montaigne.

Annexe 11 : Locations saisonnières - que dit la loi ? (extrait)

Le Monde

4 août 2017 - Maxime Ferrer, Laura Motet et Audrey Travère

Que faut-il déclarer aux impôts ?

Tout revenu provenant de la location à courte durée doit être déclaré au fisc. Les particuliers doivent reporter leurs recettes sur leur déclaration d'impôt sur le revenu. Si elles ne dépassent pas 305 euros par an, elles seront exonérées. En deçà de 32 900 euros de revenus pour un meublé non classé, les particuliers peuvent opter pour un régime microBIC pour bénéficier d'un abattement de 50 %.

Les professionnels doivent s'acquitter de l'impôt sur le revenu, mais aussi de la cotisation foncière des entreprises, de la taxe foncière et de l'impôt sur les sociétés. La location en meublé, sans prestation, n'est pas assujettie à la TVA. En cas de chiffre d'affaires hors taxes supérieur à 500 000 euros, ils doivent également s'acquitter de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Une législation française relativement plus clémente qu'ailleurs

Hors de France, nombreuses sont les villes ayant décidé de mettre en place une limite maximale sur le nombre de jours durant lesquels l'hébergeur peut mettre à disposition son appartement en entier. Le plus souvent, la limite se trouve à quatre-vingt-dix jours, comme à Londres, Seattle ou San Francisco, berceau d'Airbnb. Une limite que la firme californienne applique elle-même aux hébergeurs à Londres et à Amsterdam, où elle désactive l'annonce au-delà du délai légal de location.

Mais c'est à New York que la loi est la plus contraignante : il est illégal de louer un logement entier en dessous de trente jours consécutifs même si, dans les faits, on trouve encore beaucoup d'annonces qui ne respectent pas cette législation. À cela s'ajoute une loi votée en 2016 qui punit les annonces non conformes sur la plate-forme : de 1 000 dollars pour la première infraction à 7 500 dollars pour la troisième et celles qui suivent.

[...] Outre ce système de limite temporelle, certaines municipalités ont fait le choix d'imposer une licence d'exploitation, à l'image de Chicago, Seattle, La Nouvelle-Orléans ou San Francisco. Mais, malgré la menace d'une amende allant jusqu'à 1 000 dollars par jour, peu de propriétaires semblent vouloir se plier à la réglementation. En mai, dans la ville californienne, seuls deux mille appartements étaient enregistrés sur les huit mille disponibles sur le site.

Annexe 12 : Meublés de tourisme - décret du 30 avril 2017

La Gazette officielle du tourisme
n° 2409 – 10 mai 2017

Un décret paru le 30 avril 2017 au *Journal Officiel* dans le cadre de la mise en œuvre de la loi pour une République numérique d'octobre dernier entérine la procédure d'enregistrement des meublés de tourisme auprès des collectivités territoriales.

Il ouvre aux communes de plus de 200 000 habitants et celles de la petite couronne parisienne la possibilité de demander aux propriétaires de faire immatriculer leur logement avant de le mettre en location sur les plates-formes d'hébergement. Ce qui leur permettra de mieux mesurer l'activité des loueurs de meublés touristiques et de s'assurer ainsi qu'ils ne contreviennent pas à la loi en dépassant la limite légale de 120 jours de location par an, lorsqu'il s'agit de résidences principales.

[...] Le décret « détermine les informations exigées pour l'enregistrement d'un local meublé faisant l'objet de location de courte durée en faveur d'une clientèle de passage qui n'y élit pas domicile, prévu au II de l'article L. 324-1-1 du code du tourisme », selon la notice du décret. Ces informations concernent le loueur (identité et coordonnées) et le meublé (statut et caractéristiques).

Avec ce texte, le Gouvernement cherche à garantir l'accès au logement pour les populations dans les grandes villes touristiques, et à répondre aux critiques des hôteliers qui dénoncent la concurrence déloyale des sites de location en ligne de logements meublés de courte durée.

Le décret a été accueilli favorablement par les organisations hôtelières. Pour Didier Chenet, président du syndicat hôtelier GNI : « La parution de ce décret est assurément une victoire pour la transparence et la loyauté de l'économie numérique [...] puisque les différentes offres d'hébergement touristique marchand pourront cohabiter harmonieusement dorénavant ».

Le syndicat hôtelier UMIH et son syndicat associé GNC (Groupement national des chaînes) ont également salué la publication du décret : « Face à Airbnb, Homeaway et Abritel, la France se dote enfin d'outils pour permettre contrôle et transparence des locations meublées ». Ils appellent les municipalités à se saisir au plus vite de cette possibilité.

Sejourning : c'est aux hôtels de s'adapter aux nouveaux usages

En revanche, le décret a été jugé contraignant par les plates-formes de location. Pour **Alexandre Woog**, président du **Groupe E-loue** qui possède notamment le site **Sejourning**, le principal concurrent français du site Airbnb, le texte va freiner l'essor de la location entre particuliers. « Il y a déjà eu des nouvelles règles de fiscalité contraignantes, désormais il y a des règles d'immatriculations de logements. De ce fait, un propriétaire aura forcément des freins psychologiques avant de mettre en location son logement ».

Un tel décret va selon lui tuer les plates-formes comme Sejourning qui n'ont pas les mêmes ressources financières que des géants comme Airbnb.

Il considère que « c'est aux hôtels de s'adapter aux nouveaux usages en créant des nouveaux services, des nouvelles offres. L'interdiction et le fait de freiner ces locations ne fait que repousser le problème. Il est possible d'imaginer qu'un groupe hôtelier propose dans son panel des offres haut de gamme, milieu de gamme, low cost, et des appartements de particuliers.

Aussi un hôtel pourrait offrir des services comme laver le linge, donner accès à sa salle de sport, vendre une demi-pension... aux voyageurs séjournant dans des appartements situés aux alentours.

Une multitude de services autour des voyageurs de Sejourning ou Airbnb peuvent permettre de développer l'essor des hôtels, via des modèles économiques différents ».

Dans des villes comme Paris il y a un manque cruel de logements en location longue durée, la réponse à ce problème est-elle de limiter Airbnb et Sejourning ?, interroge-t-il. Le réel fonds du problème n'est-il pas de se demander pourquoi les propriétaires ne veulent plus louer en longue durée ? [...]

Collecte de la taxe de séjour par Airbnb

Depuis le 1^{er} mai 2017, 31 nouvelles communes françaises bénéficient de la collecte automatique de la taxe de séjour par **Airbnb** pour le compte des hôtes sur sa plate-forme. Au total, ce sont désormais 50 communes qui ont recours à ce dispositif pour les locations de logement réalisées sur Airbnb.

Au titre de l'année 2016, Airbnb a collecté la taxe de séjour dans ses 19 premières destinations en France dont Marseille, Lyon, Bordeaux, mais aussi Toulouse, ce qui a généré 7,3 M€ de recettes pour ces collectivités locales.

Parmi les nouveaux territoires concernés au 1^{er} mai 2017, figurent des villes comme La Baule, Deauville, Grenoble, Angers, Rennes ou Perpignan, mais aussi des stations de ski comme l'Alpe d'Huez, Megève et Val d'Isère dans les Alpes, ou Saint-Lary dans les Pyrénées.

Le dispositif de collecte automatique de la taxe de séjour par Airbnb était en vigueur depuis octobre 2015 à Paris.

La taxe de séjour s'applique aux personnes louant un logement sur Airbnb. Elle est due par personne et par nuit. Son montant peut varier de 0,20 € à 4 €.

Cette taxe permet aux communes de « financer les dépenses liées à la fréquentation touristique ou à la protection de leurs espaces naturels touristiques dans un but touristique », rappelle la Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre) sur son site *service-public.fr*.

Cette fonctionnalité ne modifie pas la nature des taxes à payer, mais en prévoyant l'automatisation du processus, elle simplifie le versement des taxes pour toutes les parties.

Annexe 13 : La question des impôts payés par Airbnb relance le débat sur l'optimisation fiscale

Le Monde.fr avec AFP
8 août 2017

Moins de 100 000 euros. Le montant de l'impôt payé par la plateforme de locations saisonnières Airbnb au fisc français en 2016, 92 944 € précisément, ne serait guère plus élevé que celui d'une PME, selon une information du *Parisien* publiée lundi 7 août.

Si Airbnb n'a jamais dévoilé le montant de son chiffre d'affaires dans l'Hexagone, ses impôts semblent peu élevés quand on sait que la France représente le deuxième marché de l'entreprise, derrière les États-Unis. Le directeur général d'Airbnb France s'est d'ailleurs targué d'une activité en croissance rapide : plus 50 % au premier trimestre 2017, après une augmentation de 60 % en 2016. Plus de 10 millions de Français ont utilisé la plateforme de location l'an dernier.

Pourtant, selon le *Parisien*, la start-up ne déclare qu'un peu plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires. « *Ce n'est pas normal, c'est choquant* », a jugé mardi le commissaire européen aux affaires économiques, Pierre Moscovici, interrogé par RTL sur cette question. M. Moscovici a rappelé son souhait de faire en sorte « *que quand vous travaillez en France – c'est le cas d'Airbnb – vous payez vos impôts en France avec le taux français* ».

Optimisation fiscale

Mais Airbnb n'a jamais caché sa méthode. Lorsqu'un particulier veut louer en France un appartement, l'information arrive au loueur par l'intermédiaire du site Airbnb. Mais la transaction est gérée par des filiales de l'entreprise en Irlande (où se trouve son siège social) et en Angleterre. Airbnb prend une commission de 12 % sur chaque location, puis verse le loyer au loueur ; si bien que les revenus ne passent jamais par la filiale française.

Or, le taux d'imposition sur les sociétés en Irlande est de 12,5 %, quand il est supérieur à 33 % en France. Pour mettre fin à ces pratiques d'optimisation fiscale, Pierre Moscovici a appelé mardi les gouvernements européens à mettre en place une « *assiette commune* ». Il a cependant rejeté l'idée d'harmoniser le taux de l'impôt sur les sociétés entre les pays de l'Union européenne.

Il s'oppose sur ce point à Clémentine Autain, députée de La France insoumise, qui a réagi mardi aux révélations sur Airbnb en qualifiant de « *pur scandale* » l'optimisation fiscale pratiquée par certains grands groupes. « *Il faut modifier la loi pour que ce type d'arrangement avec le système fiscal international ne puisse pas avoir lieu* », a-t-elle ajouté. « *A l'échelle européenne, évidemment qu'il faut une harmonisation fiscale (...), c'est un sujet français et international de souveraineté, de justice fiscale et sociale* ».

Au-delà d'Airbnb, la plupart des grands groupes numériques, dits les GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple...) se voient souvent reprocher d'utiliser leur activité dématérialisée pour payer peu d'impôts là où la fiscalité est plus lourde. Le manque à gagner pour l'État pourrait atteindre 60 à 80 milliards d'euros selon Bercy. A titre de comparaison, le déficit public (État, collectivités territoriales et Sécurité sociale), s'élève à 62,3 milliards d'euros.

La réponse d'Airbnb (<http://www.leparisien.fr/economie/airbnb-n-a-payé-que-92-944-euros-d-impôts-en-france-en-2016.php>)

Interrogé par notre journal sur le faible montant des impôts acquittés en France par Airbnb en 2016, un porte-parole de la société nous a répondu par courriel. « Nous nous conformons aux

règles et payons toutes les taxes que nous devons, là où nous opérons», précise en introduction la société californienne. Et de poursuivre : «Notre bureau en France fournit des services de marketing et paie toutes les taxes applicables. Les hôtes (NDLR : les loueurs) Airbnb conservent jusqu'à 97 % du prix qu'ils facturent pour louer leur logement et la grande majorité des revenus générés par la plate-forme Airbnb revient aux hôtes et est assujettie à la taxe locale. Nous avons développé un certain nombre d'initiatives pour informer les hôtes sur les taxes dont ils doivent s'acquitter. Par ailleurs, nous collectons et reversons la taxe de séjour pour le compte des hôtes dans plus de 50 villes françaises.»

Dans une précédente interview à notre journal, le directeur général France d'Airbnb, Emmanuel Marill, confiait comprendre que l'optimisation fiscale de son entreprise puisse choquer. Avant d'arguer aussitôt : «Mais c'est une vision biaisée car sur une nuitée à 100 euros, 97 euros restent dans la poche de l'hôte français. Et nous payons des millions d'euros de TVA.»

Annexe 14 : Les restaurateurs accusent Internet de concurrence déloyale.

lhotellerie-restauration.fr
16 mars 2016 - Sylvie Soubes

Le président confédéral de l'Umih, qui participe actuellement aux différentes assemblées générales des syndicats départementaux, constate que les dérives du collaboratif touchent la totalité des régions ou presque. Celui-ci a décidé de rédiger une lettre ouverte à destination des 'citoyens 3.0'. [...]

Roland Héguy accuse directement les principaux acteurs du web de « *manipulation* » à l'égard des particuliers, des consommateurs et des élus. « *Rien n'est plus éloigné de l'économie de partage authentique, consistant à mutualiser des frais, que le business pseudo-collaboratif organisé par des géants américains dont la capitalisation boursière est le moteur* ». Il s'insurge aussi contre l'image qu'ils renvoient, celle d'un « *collaboratif jeune et moderne qui s'opposerait à la ringardise de l'hôtellerie restauration* ». Non, dit-il, ce ne sont pas des « *activités créatrices d'emplois* », ce sont « *en réalité un vecteur de fragilisation sans précédent* » du modèle économique français. « *Le jeu de la concurrence est faussée. Cela cannibalise nos entreprises hôtelières et l'emploi de leurs 170 000 salariés. Et en échange ? Combien d'employés à Airbnb en France ? 28* ». Le chef de file syndicale s'indigne que l'on puisse parler de « *complément de revenus pour les hébergeurs et une bonne affaire pour les voyageurs* » quand « *à Paris, 74 % du chiffre d'affaires d'Airbnb est généré par des multipropriétaires qui représentent le tiers des offres* ». Il refuse aussi que l'on associe « *la contribution du pseudo-collaboratif à la croissance du tourisme français* ». « *Quand les plateformes affirment pouvoir offrir les hébergements permettant à la France d'accueillir demain 100 millions de touristes, c'est une hypocrisie de plus. (...) Ce n'est pas une carence d'hébergements qui freine la croissance de notre tourisme mais plutôt le manque d'infrastructures et de promotion de nos destinations* ».

Annexe 15 : Le digital a changé la donne de l'expérience client

ipsos.com

9 février 2017 - Olivier Lagrand et Marie-Paule Bayol Directrice - Ipsos Loyalty

Sous l'effet de la révolution numérique, l'expérience client prime désormais sur l'expérience de marque. Quels en sont les enjeux et les ressorts ? Pourquoi l'expérience client est-elle au cœur du développement de l'entreprise ? Olivier Lagrand a fait part de ses insights, lors d'une conférence à l'AmCham (American Chamber of Commerce in France), qui réunissait plusieurs spécialistes.

L'expérience client, levier de différenciation de la marque

D'une marque à une autre, les produits ou services de même catégorie présentent des qualités quasiment identiques. Comment se différencier alors ? Par l'expérience client. Le digital a multiplié les points de contact entre le consommateur et la marque, façonnant à chacune de ces interactions, un ressenti qui joue dans l'évaluation globale de la marque, et détermine la préférence du consommateur.

Dernièrement, notre étude réalisée aux États-Unis sur 7 secteurs, a encore confirmé la prédominance de l'expérience dans les critères de choix ou de fidélité à une marque. C'est le facteur n° 1, à 66 %, devant les conseils de l'entourage (35 %) et les réseaux sociaux (16 %).

Les technologies numériques ont modifié radicalement les attentes des consommateurs et relevé leur niveau d'exigence. Ils s'informent, comparent et challengent les marques. Et sur les canaux digitaux des marques, ils espèrent voir leurs demandes prises en compte, de façon immédiate, fluide et sur-mesure. À ce jeu, les pure players ont su mieux satisfaire les nouveaux besoins des consommateurs. Les entreprises traditionnelles, elles, ont dû s'aligner.

Notre baromètre Européen de la satisfaction client Ipsos / Trusteam met en évidence, sur certains marchés, que la différence de NPS (net promoter score) est clairement à l'avantage des acteurs de la net économie : +45 pour les banques en ligne vs les établissements classiques, +12 pour l'e-commerce vs le commerce de détail, +8 pour le tourisme en ligne vs les canaux de distribution offline (agences de voyage, téléphone).

De la satisfaction fonctionnelle à l'engagement émotionnel

Dans l'expérience client, la satisfaction du consommateur commence par la satisfaction fonctionnelle : identification du client, délai d'attente réduit, obtention d'une réponse adaptée... « *Ces basiques redeviennent des points de différenciation*, souligne Olivier Lagrand, directeur général de Ipsos Loyalty. *Ce qui était encore tolérable il y a cinq ans, ne l'est plus. Les marques déficientes sur ces aspects-là doivent rattraper leur retard* ». Mais pour se démarquer de la concurrence, la satisfaction fonctionnelle ne suffit pas. **Les marques doivent miser sur le niveau supérieur de l'expérience client : l'engagement émotionnel.**

Manifester à l'attention du consommateur de l'écoute, de l'empathie, de la proximité, c'est pérenniser le lien avec lui. « *Un consommateur émotionnellement impliqué devient fidèle à la marque, accepte plus facilement des augmentations de prix, lui pardonne ses erreurs.* »

D'ailleurs, en France et aux États-Unis, le NPS chez les consommateurs « engagés émotionnellement » s'élève à +68, quand il est seulement de +24 chez les consommateurs « satisfaits fonctionnellement ». L'émotion est donc le levier principal pour réussir l'expérience client, et in fine augmenter le retour sur investissement. « La combinaison de l'humain et du numérique offre ainsi de nouvelles opportunités d'engagement du consommateur ».

La connaissance client pour améliorer l'expérience client

Qui sont les clients ? Quels sont leurs motivations et leurs besoins ? « *Les entreprises doivent se concentrer sur l'humain, moins sur la technologie, afin de déterminer comment elles peuvent satisfaire leurs cibles*, recommande Tamara Grunebaum, VP Business Development & Operations chez Theory Global, agence conseil en marketing B2B. *Cette connaissance client permettra ensuite d'optimiser l'expérience sur tous les points de contact* ». **Si 80 % des entreprises pensent offrir un service client impeccable, les clients sont juste 8 % à partager cet avis. La marge de progrès est donc immense...**

Le luxe aussi a fait entrer le digital dans l'expérience client

Les spécificités du luxe étaient a priori incompatibles avec celles du digital : intemporalité vs immédiateté, rareté vs démocratisation, création vs convivialité. **Les grands noms du luxe ont fini par vaincre leurs réticences et se sont lancés à leur tour dans le numérique.** Car il y a de belles opportunités de croissance.

Le digital représente 6 % du chiffre d'affaires du luxe. Or 85 % des clients du luxe utilisent les médias sociaux, et 78 % sont en quête d'expérience. « *Pour cette clientèle, la possession d'un produit de luxe devient aujourd'hui moins importante, que l'expérience et l'émotion procurées par la marque* », constate Benjamin Lanot, directeur général de Sisso, agence de contenus digitaux spécialisée dans le luxe et la culture. « *Les marques doivent se placer dans une optique de storyliving* ».

Marque de luxe ou non, attention à ne pas décevoir les consommateurs, entre le storytelling déployé dans un premier temps et l'expérience proposée ensuite. Selon Olivier Lagrand : « *L'histoire racontée crée des attentes, l'expérience doit impérativement les satisfaire et établir la confiance. Aux marques, d'être authentiques pour parler au cœur des clients* ».

