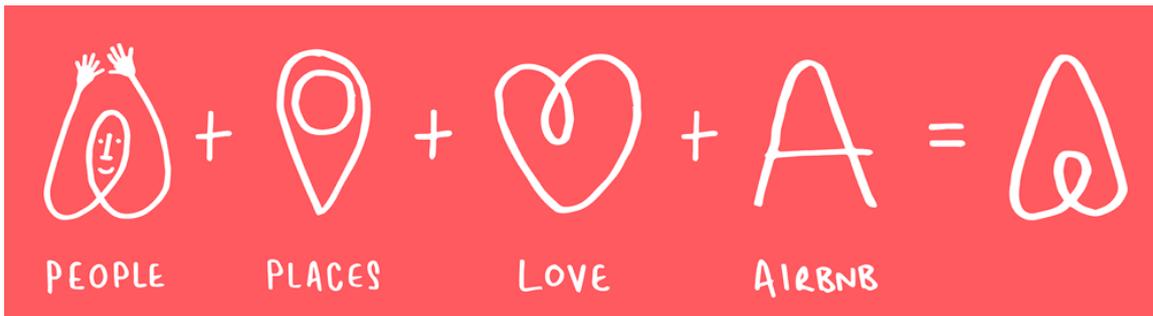


h e g

Haute école de gestion
Genève

Quel avenir pour Airbnb en Suisse ?



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Fiona FAHRNI

Conseiller au travail de Bachelor :

Thomas GAUTHIER, Professeur HES

Juré au travail de Bachelor:

Giorgio PAULETTO, Strategy Expert and Foresight Designer aux SIG

Genève, 14 août 2015

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'Entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du Bachelor HES en Economie d'Entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 14 août 2015

Fiona FAHRNI

Remerciements

Je tiens à remercier tous les répondants qui ont accepté de se prêter au jeu des Futures Wheel ainsi qu'à l'élaboration des scénarios: Katia Bastos, Nicolas Delétroz, Roland Schegg, Julie Conti, Malik Khalfi, Florian Gillard, Philippe Nantermod, Jasmina Salihovic, Fabien Fivaz, Philippe Thuner, Andreas Banholzer, Carlo Sommaruga, Blaise Larpin, Thomas Allemann et Dorette Provoost.

Je tiens aussi à remercier mon conseiller, Thomas Gauthier, professeur HES, pour sa disponibilité, son enthousiasme ainsi que ses précieux conseils tout au long du travail.

Et enfin, un grand merci à Pierre-Alexandre Fonta, assistant de recherche HES, pour la création des cartographies de l'information.

Résumé

Cette étude se focalise sur la définition, l'analyse et l'interprétation des facteurs et conséquences influents relatifs au développement de la plateforme Airbnb. Cette plateforme communautaire permet aux vacanciers de réserver et louer des logements entiers ou partagés à des particuliers.

L'objectif de ce travail est non seulement de comprendre comment une start-up a réussi à concurrencer tout un domaine hôtelier en créant une communauté et en lançant un nouveau concept, mais surtout d'imaginer quels seront les futurs possibles de l'avenir d'Airbnb en Suisse à l'aide de la cartographie de l'information. Cette dernière a été réalisée grâce aux interviews de quinze différents répondants issus de divers domaines: touristique, hôtellerie, politique et journalisme, ayant chacun leur petite idée quant à l'évolution d'Airbnb en Suisse.

Les deux cartographies ont été créées par M. Pierre-Alexandre Fonta, assistant de recherche, sur la base des données collectées auprès des répondants. C'est grâce à ces cartes que les principales tendances et dynamiques du développement d'Airbnb ont pu être ressorties afin d'établir six futurs scénarios provenant directement de l'imagination de cinq répondants et moi-même.

Parmi ces six scénarios, un seul sera désigné comme le futur souhaitable d'Airbnb et des recommandations seront données afin de le mettre en application de façon optimale.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	v
1. Introduction	1
1.1 Problématique	1
1.2 Airbnb	2
1.3 Cartographie de l'information	3
2. Méthodologie et concept	5
2.1 Entretiens et récolte d'information	5
2.2 La méthode des Futures Wheel	6
2.2.1 Les différentes versions des Futures Wheel	7
2.2.2 Comment interpréter les réponses des répondants?	8
2.2.3 Les limites du modèle Futures Wheel	9
2.3 Préparation des tableaux de travail	11
2.3.1 Tableau "Répertoire des intitulés des bulles"	11
2.3.2 Tableau de travail "Analyse Futures Wheel"	12
2.3.3 Remarques	12
3. Les cartographies	15
3.1 Gephi	15
3.2 La cartographie de base	16
3.3 La cartographie des clusters	18
4. Les scénarios de futurs possibles	19
4.1 Premier scénario: Professionnalisation d'Airbnb	20
4.2 Second scénario: Interdiction d'Airbnb	21
4.3 Troisième scénario: Nouveau service Airbnb	22
4.4 Quatrième scénario: Adaptation des hôteliers	23
4.5 Cinquième scénario: Développement d'Airbnb grâce à sa flexibilité	24
4.6 Sixième scénario: Airbnb victime de son succès	25
5. Le futur souhaitable	26
5.1 Recommandations	28
5.1.1 Faire appel à des sociétés de service	28
5.1.2 Partenariats avec d'autres start-ups du même type	29
5.1.3 Pas de durée minimale requise	30
5.2 Synthèse	30

6. L'importance des Futures Wheel pour une PME	31
6.1 Rappel de la méthode.....	31
6.2 Comment utiliser la méthode dans une PME ?.....	31
6.3 Quels sont les avantages pour une PME ?	32
7. Conclusion.....	33
Bibliographie.....	35
Annexe 1 : Extrait d'une partie des Futures Wheel	38
Annexe 2 : Extrait des tableaux "Analyse Futures Wheel".....	40
Annexe 3 : Répertoire des intitulés des bulles	42
Annexe 4 : Exemple d'e-mail envoyé - prise de contact	43
Annexe 5 : Cartographie de base.....	44
Annexe 6 : Cartographie des clusters	45

Liste des tableaux

Tableau 1: Répertoire des intitulés des bulles.....	11
Tableau 2: Aperçu du tableau de travail "Analyse Futures Wheel"	12

Liste des figures

Figure 1: Répartition des profils des 15 répondants.....	6
Figure 2: Version 2 Futures Wheel.....	7
Figure 3: Version 3 Futures Wheel.....	7
Figure 4: Futures Wheel d'un des répondants.....	8
Figure 5: Aperçu de la généralisation des intitulés des bulles.....	9
Figure 6: Contradictions dans une Futures Wheel	10
Figure 7: Mock-up de l'interface Gephi.....	15
Figure 8: Cartographie de base.....	16
Figure 9: Zoom cartographie de base	17
Figure 10: Cartographie des clusters	18

1. Introduction

1.1 Problématique

Depuis quelques années déjà, un étrange phénomène d'échange et de partage est en hausse. En effet, avec le développement d'Internet et l'apparition de plusieurs plateformes communautaires, les consommateurs préfèrent se partager et se prêter des objets plutôt que d'en acheter des nouveaux. Tout peut se revendre ou s'échanger sur des sites spécialement dédiés à cela, que ce soit un simple objet dont on n'a plus grande utilité, une voiture qu'on met à disposition pour faire du covoiturage ou un appartement qu'on loue à des particuliers pour les vacances. C'est ce qu'on appelle l'économie de partage. Le principe est le suivant: mettre en relation via Internet des particuliers afin que ces derniers s'échangent, gratuitement ou non, des biens et des services ou tout simplement un savoir-faire.

C'est grâce à ce phénomène que sont apparues les nouvelles plateformes Internet telles que Airbnb ou Uber. Le but de ces plateformes est d'offrir et de faire vivre une nouvelle expérience humaine aux utilisateurs.

Derrière l'économie collaborative se cachent trois facteurs¹. Le premier est la volonté de la population à vouloir se connecter d'avantage à ses amis, sa famille et ses connaissances. Nous faisons face à une nouvelle génération interconnectée. Ensuite, il faut savoir que la majorité des start-ups de ce type ont vu le jour en 2008, soit en plein milieu de la crise économique, au moment même où la population souhaitait rentabiliser au maximum ses chambres inoccupées et voitures inutilisées. Enfin, un des facteurs principal à l'émergence de cette nouvelle économie est le facteur technologique. En effet, les services proposés par lesdites start-ups sont simples à utiliser, les paiements en ligne sont rapides et sécurisés et enfin, en un clic on réserve un appartement pour le weekend ou une voiture qui viendra nous chercher dans les minutes qui suivent.

Cependant, bien que l'économie collaborative soit une opportunité de créer de nouveaux services, souvent moins chers et de meilleure qualité grâce aux ratings, le monde politique estime que cette dernière se développe de manière trop rapide et incontrôlée. Une solution serait de légiférer avec intelligence en mettant en place un cadre favorable aux entrepreneurs afin que ces derniers puissent innover en toute sécurité².

¹ OWYANG, Jeremiah, 2015. 3 prédictions sur l'avenir de l'économie collaborative. *Salesforce Blog*

² RALUCA, Dan, 2014. Economie collaborative: légiférons avec intelligence. *lereseau.ch*

1.2 Airbnb

Airbnb est une plateforme communautaire créée en 2008 par Brian Chesky et Joe Gebbia, à San Francisco. Le principe d'Airbnb est simple: permettre à des particuliers de louer leur habitation en entier, ou une partie seulement, à des vacanciers pour une durée déterminée. Cette idée est née en novembre 2008, lorsque les deux fondateurs ont décidé d'offrir leur logement ainsi qu'un accueil local à des étrangers en visite à San Francisco pour un congrès de design, car plus aucune chambre d'hôtel n'était disponible.

Airbnb est présent dans plus de 33'000 villes dans 192 pays³, et plus de 10 millions de nuitées⁴ ont été réservées depuis sa création. Ce sont les hôtes qui fixent directement le prix des nuitées pour leur logement. Cependant, Airbnb se réserve le droit de conseiller les hôtes suivant les saisons et événements à proximité. Diverses commissions à hauteur de 3% par nuit sont prélevées auprès des hôtes.

Depuis la création d'Airbnb, plusieurs sites de location de logement sont apparus un peu partout dans le monde, dont HouseTrip⁵ en Suisse.

Plusieurs spécialistes estiment probable l'entrée en bourse d'Airbnb en 2015⁶. D'ailleurs, sa valeur boursière est estimée à 10 milliards⁷ de dollars et dépasse celle des grandes chaînes hôtelières mondiales.

Cependant, depuis quelque temps, Airbnb est pointée du doigt dans certaines villes et devient même illégale, notamment à New York et Berlin. En Suisse, le phénomène reste toléré, mais de vives discussions entre les politiciens sont en cours. En effet, certains souhaiteraient voir disparaître Airbnb, alors que d'autres voient là une opportunité d'innover.

³ ROY, Sarah. Salon Mondial du Tourisme: Airbnb franchit le cap des 30'000 annonces disponibles en France. *Airbnb.com*. 20 mars 2013.

⁴ OWEN, Thomas. Airbnb has booked 10 million nights, not all of them legally. *Business Insider*. 19 juin 2012.

⁵ AWP, 2015. L'économie de partage a le vent en poupe en Suisse. *bilan.ch*

⁶ NOIRFALISSE, Annick, 2015. Le boom des entrées en Bourse devrait se poursuivre en 2015. *bilan.ch*

⁷ MARIN, Jérôme, 2014. Airbnb désormais valorisé 10 milliards de dollars. *siliconvalley.blog.lemonde.fr*

1.3 Cartographie de l'information

La cartographie est un outil qui permet de visualiser les éléments constitutifs d'une situation précise. Il existe plusieurs sortes de cartographies, à savoir, la cartographie antique qui permet de représenter un territoire, la cartographie thématique qui offre la possibilité de visualiser des données abstraites organisées par thèmes ou encore la cartographie sémantique qui permet de passer d'un espace informationnel à une carte.

Selon Martinet (2011)⁸, nous faisons face à une quantité abondante d'informations et ce, dans n'importe quel domaine. Il est alors judicieux et vital d'utiliser des méthodes adaptées pour les gérer, les structurer et les analyser afin de comprendre les relations entre les éléments⁹. La cartographie est une solution facile puisqu'elle permet de visualiser la problématique et de travailler avec un grand nombre d'informations.

Toujours d'après Martinet (2011), la surabondance d'informations ainsi que les discussions qui y gravitent pour trouver des solutions afin de gérer ces flux sont en constante augmentation. C'est ici qu'intervient la cartographie de l'information, car elle propose plusieurs avantages face à l'abondance des flux informationnels.

La cartographie de l'information permet de structurer et synthétiser l'information à l'aide de clusters et interactions entre les différents éléments de la carte, ce qui nous permet de découvrir des relations et similarités "inattendues" entre différentes informations. Trois avantages distincts permettent à la cartographie de l'information de se différencier:

- Le positionnement dans l'espace permet de disposer les éléments et d'apporter de nouveaux éléments de lecture.
- La visualisation permet de mieux comprendre et mémoriser l'information.
- L'interactivité permet d'explorer la dynamique entre les différents éléments.

La cartographie de l'information nous offre une nouvelle manière de classer les informations et de les regrouper sous forme de clusters facilitant la construction des scénarios¹⁰.

En résumé, ce nouveau moyen est un outil d'aide à la décision à condition que ce dernier soit utilisé sérieusement et que les informations soient correctement récoltées.

⁸ MARTINET, Frédéric, 2011. Cartographie de l'information: gadget ou outil d'entreprise? *actelligence.com*

⁹ MISSAOUI, Om El Khir, 2012. La cartographie de l'information, outil d'aide à la décision. *cursus.edu*

¹⁰ GHITALLA, Franck, 2015. La cartographie dans les organisations: quelques enseignements. *ateliercartographie.wordpress.com*

Si ce n'est pas le cas, alors la cartographie de l'information sera contre-productive et l'information erronée. (Martinet 2011)

Concrètement, dans ce travail de recherche la cartographie de l'information sera utilisée afin de représenter de manière structurée et synthétique les informations que les personnes interrogées auront données lors de l'exercice des Futures Wheel. L'élaboration de cette carte permettra de produire l'image de la situation actuelle d'Airbnb de manière plus parlante et pertinente. La cartographie de l'information est un bon moyen d'explorer cette situation et d'en analyser les données afin d'imaginer le futur souhaitable d'Airbnb.

Pour la suite de ce travail, j'établirai dans un premier temps la méthodologie utilisée pour la création des scénarios avec notamment la collecte de données ainsi que leur saisie. Ensuite, la synthétisation des résultats des interviews sera soumise grâce à la cartographie de l'information, et pour conclure je présenterai les divers scénarios ainsi que le futur souhaitable d'Airbnb. Un point théorique quant à l'utilité de cette méthode pour les PME sera aussi proposé.

Concernant la méthodologie appliquée tout au long de ce travail, il s'agit de quelques recherches littéraires, articles de presse et rapports, et principalement d'interviews.

Le choix de ce sujet pour mon travail de Bachelor s'est décidé à la suite de divers articles concernant les problèmes législatifs que créait Airbnb aux États-Unis et en France. Je me suis alors interrogée sur la situation légale dans laquelle se trouvait Airbnb en Suisse et surtout quel allait être son avenir.

2. Méthodologie et concept

L'élaboration d'une cartographie de l'information faite à partir d'interviews demande plusieurs étapes préalables. En effet, il faut commencer par chercher et trouver une quinzaine de répondants qui accepte de se soumettre à l'exercice de la construction d'une "Futures Wheel", méthode utilisée pour diriger les interviews et répertorier les données. Les avantages de cette méthode sont sa facilité d'exécution et de réalisation. Ensuite, il faut enregistrer lesdites données dans un tableau de travail réalisé grâce à Google Drive afin de faciliter leur entrée dans le logiciel Gephi, logiciel qui va nous permettre de créer la cartographie de l'information, étape cruciale pour l'élaboration des scénarios.

2.1 Entretiens et récolte d'information

Les entretiens sont l'étape primordiale dans l'élaboration des Futures Wheel et donc des scénarios. C'est grâce à ces entretiens que la base de données utilisée pour la cartographie est créée. Cependant, afin d'être préparée au mieux pour rencontrer les différents répondants et de pouvoir interagir avec eux, il est indispensable de se tenir au courant de l'actualité au préalable. Les journaux majoritairement consultés sont les suivants: 24Heures, Le Temps, La Tribune de Genève et Bilan. C'est d'ailleurs dans les articles-mêmes parlant d'Airbnb que j'ai découvert une majorité des potentiels répondants.

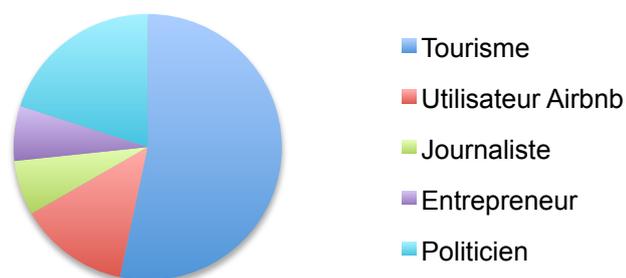
Les répondants ont été sélectionnés selon les critères suivants:

- **Travailler en Suisse** étant donnée que le périmètre de l'étude se délimite à la Suisse.
- **Intérêt et bonnes connaissances** de l'évolution de la plateforme Airbnb depuis 2008 puisque l'étude se focalise sur les facteurs qui peuvent influencer le développement d'Airbnb ainsi que les conséquences liées.

Les interviews se sont déroulées à Genève, Lausanne, Bâle, Berne et Sierre du 2 mars au 2 avril 2015.

Il est important de choisir des répondants ayant des profils et avis variés sur l'évolution d'Airbnb afin d'obtenir des réponses pertinentes et diversifiées. Sur les 15 répondants interrogés, seuls 8 prennent clairement position quant au développement positif ou négatif d'Airbnb.

Figure 1: Répartition des profils des 15 répondants



(Répartition des profils des 15 répondants - FAHRNI, 2015)

Consciente que le temps accordé par les différents répondants était précieux, il m'a paru judicieux de faire tous les déplacements puisque la réalisation de Futures Wheel demande une certaine interaction ainsi qu'un échange entre les deux parties.

A ma grande surprise, les répondants ont pris beaucoup de plaisir à répondre à mes questions et la majorité d'entre eux souhaite connaître les résultats de l'étude. Un email comportant mon étude leur sera envoyé à la fin de ce travail.

Une fois le répondant contacté par email et l'entretien terminé la Futures Wheel est créée à l'aide de PowerPoint et les données sont entrées dans un tableau de travail Google Drive spécialement créé.

2.2 La méthode des Futures Wheel

La méthode des Futures Wheel est une sorte de Mind Mapping structuré servant à identifier les conséquences et impacts d'une tendance ou d'un événement. Les Futures Wheel¹¹ ont été inventées dans les années 70 par Jerome C. Glenn lorsqu'il était encore étudiant. Cette méthode, assez facile d'utilisation, s'avère être une méthode d'exploration du futur extrêmement puissante puisqu'il s'agit de faire réfléchir les répondants d'une manière organisée et structurée sur les impacts primaires, secondaires et tertiaires d'un événement.

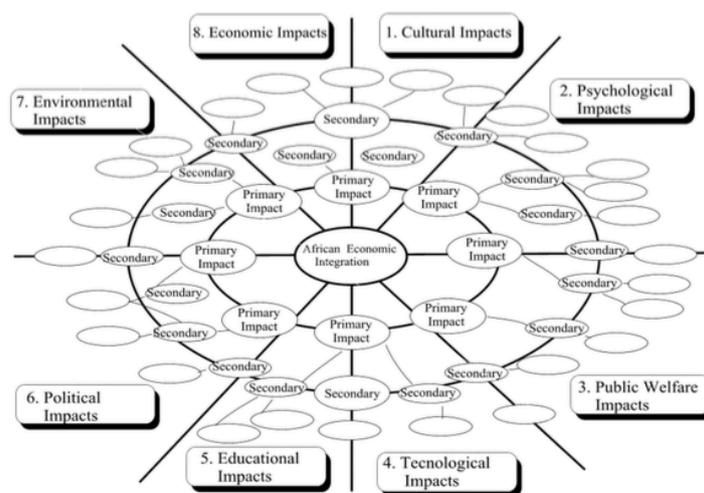
Les Futures Wheel sont principalement utilisées pour créer des prévisions et scénarios, faire ressortir des corrélations complexes ou encore développer des multi-concepts.

¹¹ GLENN, Jerome C, 1994. *The Futures Wheel*. AC/UNU Millennium Project

2.2.1 Les différentes versions des Futures Wheel

La version originale des Futures Wheel a été repensée en deux versions afin d'y ajouter d'une part différentes sections en lien avec le type d'impact tels que "Environnement", "Psychologique" ou "Technologique" et d'autre part une dimension historique comprenant le passé, le présent et le futur d'un événement ou d'une situation. C'est la version originale qui a été utilisée lors de mes interviews.

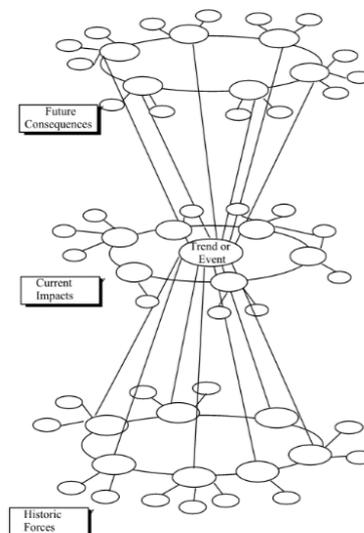
Figure 2: Version 2 Futures Wheel



(The Futures Wheel, Jerome C. Glenn, 1994)

La version 2 des Futures Wheel permet de regrouper les impacts et conséquences suivant des domaines prédéterminés.

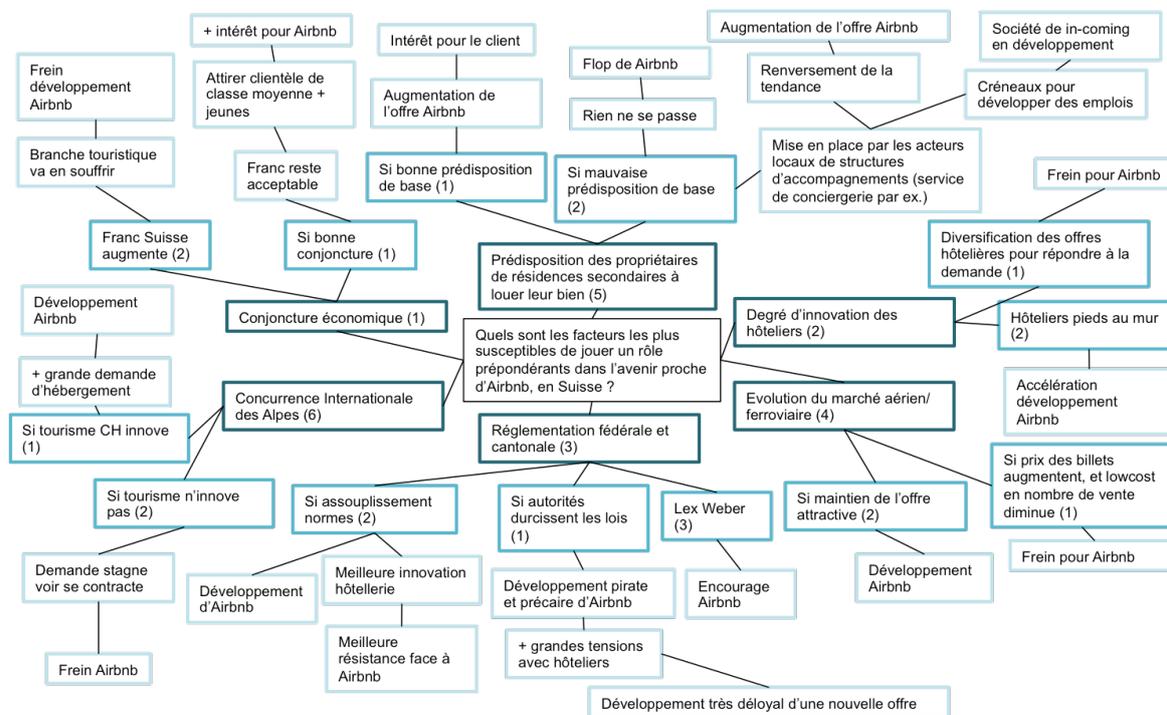
Figure 3: Version 3 Futures Wheel



(The Futures Wheel, Jerome C. Glenn, 1994)

Cette 3ème version ajoute une dimension historique des forces, corrélations actuelles et impacts futurs. La version 3 permet de comprendre comment une tendance a évolué dans le temps et quels vont en être les conséquences futures.

Figure 4: Futures Wheel d'un des répondants



(Extrait d'une Futures Wheel - FAHRNI, 2015)

L'objectif de mes entretiens était de découvrir les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb en Suisse. Les premières bulles en bleu foncé représentent les facteurs énoncés par le répondant et les numéros entre parenthèses indiquent l'ordre dans lequel les facteurs ont été cités. Les bulles en bleu sont les conséquences primaires des facteurs et les bulles en bleu clair sont les conséquences secondaires, et ainsi de suite.

2.2.2 Comment interpréter les réponses des répondants?

Lors des entretiens, les répondants énumèrent souvent des conséquences et facteurs identiques, mais avec des intitulés différents. Afin d'être certaine d'avoir bien compris leur point de vue et avis, il est judicieux de demander aux répondants de raconter une petite anecdote en lien avec leurs propos afin de reformuler de manière juste les réponses de chacun. En effet, par exemple, certains répondants parlent de "législation" et d'autres de "lois" ou "réglementations". Il va de soi que le sujet en question est le

même pour chacun des répondants, mais formulé de manière différente. Il est donc important de répertorier ces intitulés et de les classer sous un même nom afin de faciliter la lecture et compréhension de l'étape suivante, à savoir la cartographie.

Figure 5: Aperçu de la généralisation des intitulés des bulles

Intitulés de base	Intitulés finaux
<i>Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérants dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse ?</i>	<i>(Question du centre)</i>
Législation	Législation
User-friendly	Expérience humaine
Machine Airbnb: bonne image et continuité	Développement du modèle d'affaire Airbnb
Personnalisation du voyage	Personnalisation du voyage
Ami sur place	Expérience humaine
Aide les locataires à joindre les deux bouts	Moyens financiers
Trop d'administration pour les locataires qui veulent utiliser Airbnb	Contraintes administratives
Problème de la taxe de séjour + impôts	Taxes et impôts
Décourager les locataires	Contraintes administratives
Locataires sont hors-la-loi	Respect des lois

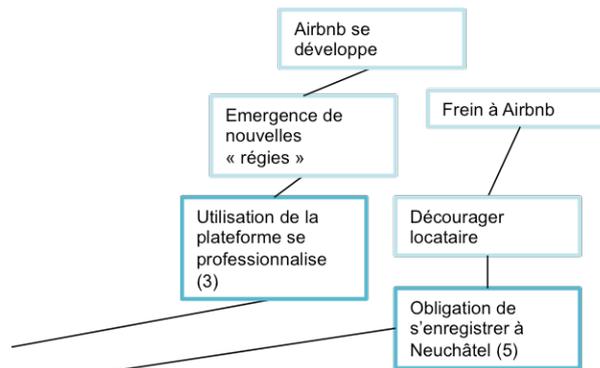
(Extrait de la généralisation des intitulés des bulles - FAHRNI, 2015)

2.2.3 Les limites du modèle Futures Wheel

Elaborer une Futures Wheel ne demande aucun matériel ou équipement informatique. Une simple feuille et un crayon suffisent amplement pour sa réalisation. La méthode permet d'identifier les aspects positifs et négatifs d'un événement tout en restant linéaire et hiérarchique. Cela permet aussi de mettre en avant les conséquences qui n'arrivent qu'occasionnellement et auxquelles on ne penserait pas directement. Les Futures Wheel permettent de visualiser la complexité des interactions entre les différentes conséquences.

Cependant, bien que cette méthode soit facile d'utilisation et permette aux répondants de réfléchir rapidement au futur, elle a tout de même quelques faiblesses, notamment une contradiction au niveau des impacts. En effet, un même événement peut avoir des conséquences identiques, mais qui sont à la fois perçues de manière positives et négatives, et donc se contredisent.

Figure 6: Contradiction dans une Futures Wheel



(Extrait d'une Futures Wheel - FAHRNI, 2015)

Dans cet exemple, on voit que les deux conséquences secondaires "Frein à Airbnb" et "Airbnb se développe" sont contradictoires et proviennent de deux conséquences primaires différentes. Bien que ce type de contradiction soit une faiblesse au modèle des Futures Wheel, cela permet toutefois d'identifier comment pourra potentiellement réagir Airbnb face à tous ces facteurs et impacts.

Un autre biais susceptible de survenir durant la phase des interviews est l'envie de modifier les premières Futures Wheel créées. En effet, après avoir pris un peu plus la main quant à la création des Futures Wheel et avoir rencontré plusieurs répondants, l'envie de modifier les premières interviews est très présente, car c'est à ce moment-là que nous réalisons que certains liens entre les facteurs peuvent être créés et que certaines conséquences évoquées en amènent d'autres spécifiques.

A cela s'ajoute aussi le fait qu'après avoir conduit plusieurs entretiens, j'avais l'impression de devenir un peu "experte" en la matière et j'étais donc plus encline à donner des idées de facteurs susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb. Or, pour la création des Futures Wheel, il est plus intéressant de laisser le répondant chercher seul les facteurs qui peuvent influencer Airbnb et éviter de lui donner des suggestions d'idées qui influenceraient ses réponses et biaiserait fortement les résultats finaux.

Il est important de bien interpréter ce que le répondant donne comme information et encore plus de comprendre clairement si les tendances évoquées sont notées à la hausse ou à la baisse. Une mauvaise interprétation engendrerait des résultats faussés.

2.3 Préparation des tableaux de travail

Une fois les quinze entretiens terminés et les Futures Wheel créées, deux étapes sont à réaliser afin de permettre la création de la cartographie de l'information. Ces deux tableaux ont été indispensables pour passer de l'étape "Futures Wheel" à l'étape "Cartographie", car il s'agit ici de traiter les données récoltées lors des entretiens et de les saisir manuellement dans le tableau "Analyse Futures Wheel" qui servira de base de données pour le logiciel Gephi.

2.3.1 Tableau "Répertoire des intitulés des bulles"

Il faut généraliser les réponses des répondants sous des noms génériques, uniques et simples afin de faciliter la lecture de la cartographie de l'information indispensable pour la dernière étape qui consiste en la construction des scénarios. Ci-dessous la liste complète des intitulés génériques utilisés lors de la création de la cartographie qui se trouve à la section 3.

Tableau 1: Répertoire des intitulés des bulles

Noms des bulles - finaux			
Législation	Contrôle	Nouvelle génération interconnectée	Intensité concurrentielle
Cadre légal	Utilisation de la plateforme Airbnb	Intérêt des investisseurs	Nouvelles offres des concurrents
Concurrence déloyale	Révolution des régies	Prix hôtels	Duopole des plateformes de
Développement du modèle d'affaire Airbnb	Technologie et innovation	Entrée en bourse	Proximité
Professionnalisation	Economie de partage	Intérêt des stakeholders	Nouvel entrant sur le marché
Intermédiation	Impact local	Publicité	Internet
Contraintes administratives	Changement comportement clientèle	Zone grise	Approche collaborative
Intérêt des utilisateurs	Transparence	User-friendly	Blanchiment d'argent
Changement loi sur la police du commerce	Business C2C	Ratings	Aspect générationnel
Développement du tourisme	Moyens financiers	Personnalisation du voyage	Changement des métiers des
Franc fort	Taxes et impôts	Image et sympathie	Loi sur l'hébergement
Tourisme suisse	Demande	Immersion dans le pays	Tourisme fragmenté
Expérience humaine	Sécurité	Diversification des offres hôtelières	Changement des métiers des
Prix Airbnb	Adaptation du modèle d'affaire aux	Offre aérienne	Repositionnement sur la chaîne de
Structure hôtelière	Forcing des hôteliers	Intérêt pour Airbnb	Agrégation virtuelle
Contexte économique	Résistance des hôtels	Création emplois	Surveillance
Sous-location	Ecosystème	Part de marché des B&B	Authenticité
Nouveau modèle d'affaire	Part de marché des hôtels	Intérêt des jeunes	Réflexion des utilisateurs
Revenu du locataire	Rapport qualité/prix	Durée du séjour	Alternative
Offre	Disponibilité des hôtels	Economie souterraine	Valorisation de la personne
Situation du logement	Offres hôtelières	Illégalité	Conflit avec cadre légal du pays
Prix des loyers	Part de marché des agences de	Fin de contrat de bail	Biais
Urbanisation	Contrat de bail	Conventions collectives	Adaptation de la législation
Législation	Tourisme des villes	Location légale	Lobbying
Part de marché des agences	Concurrence	Respect des lois	Nuisance
Délocalisation achats	Utilisateurs privés	Flexibilité	Label
Enjeux: expérience humaine	Customisation	Adaptation des nouveaux modèles	Qualité
Personnalisation			

(Répertoire des intitulés des bulles - Fahrni 2015)

L'étape de la généralisation des intitulés est ardue, car il est difficile de généraliser les propos des répondants sans pour autant les biaiser légèrement lors de l'interprétation. C'est pourquoi, comme expliqué précédemment, il faut à tout prix demander aux répondants de donner un exemple afin d'illustrer ses propos. Tous ces intitulés ont été utilisés pour la création de la cartographie de l'information.

2.3.2 Tableau de travail "Analyse Futures Wheel"

Une fois l'étape de généralisation terminée, il est essentiel de saisir les données récoltées dans un document de travail spécialement créé. Un classeur Excel, composé de quinze feuilles de calcul comportant chacune six colonnes, a été créé par Monsieur Gauthier sur Google Drive afin de faciliter la saisie des dites données. Chaque répondant a sa propre feuille de calcul et chaque feuille de calcul est en fait un tableau avec six colonnes permettant de répertorier les données.

Tableau 2: Aperçu du tableau de travail "Analyse Futures Wheel"

Bulle de départ			Bulle d'arrivée		
Intitulé	Tendance	Commentaires	Intitulé	Tendance	Commentaires
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Economie de partage	+	Proximité, particuliers font commerce de leur logement, les gros acteurs vont étouffer les petits. il y a une émergence d'acteurs locaux
Economie de partage	+		Ecosystème	-	Les touristes perturbent le voisinage et l'écosystème. Il y a un déséquilibre qui est créé
Ecosystème	-		Impact local	+	Changement économie locale

(Extrait du tableau de travail "Analyse Futures Wheel - Fahrni, Gauthier 2015)

La lecture du tableau se lit de l'intitulé de la bulle de départ à l'intitulé de la bulle d'arrivée. Voici l'exemple tiré du tableau ci-dessus:

" Si l'économie de partage continue à avoir une tendance à la hausse avec notamment les particuliers qui font commerce de leur logement, cela engendrera une tendance à la baisse pour l'écosystème, car les touristes perturberont le voisinage, créant un déséquilibre et un changement de l'économie local."

Il est important de définir les tendances selon les signes (+ / - / 0), afin de faciliter la création des cartographies de l'information avec Gephi. En effet, le logiciel est paramétré de manière à ne reconnaître que ces signes-là.

2.3.3 Remarques

Dans l'ensemble, tous les entretiens se sont bien déroulés même s'il s'avère que quelques répondants ne comprenaient pas très bien le fonctionnement des Futures Wheel. Par ailleurs, il est arrivé que certains répondants s'égarent dans leurs idées ou partent sur d'autres sujets en lien avec l'économie de partage, mais plus vraiment avec

Airbnb. Beaucoup de liens ont été faits avec la situation d'Uber à Genève, sujet d'actualité très médiatisé.

J'ai pu remarqué que suivant le profil du répondant, ses réponses à ce type d'exercice seront structurées de manière différente. Il y a eu un cas où le répondant énumérait chaque conséquence positive et négative pour tous les facteurs qu'il avait énoncé précédemment.

De préférence, les Futures Wheel doivent être faites en face à face, car l'explication de la méthode ainsi que son fonctionnement sont plutôt ardues. Les répondants s'attendaient souvent à devoir répondre à une dizaine de questions comme une simple interview et étaient surpris de voir qu'au final il s'agissait de la construction d'un Mind Mapping structuré. Expliquer par email ou téléphone en quoi consiste l'exercice ajoute une difficulté supplémentaire. Ayant fait deux interviews par téléphone, l'élaboration des Futures Wheel de ces derniers m'a semblé plus compliquée puisque les répondants ne voient pas la construction de la roue en direct et peuvent s'éloigner plus rapidement de la question principale. L'idéal dans ce type de situation est d'être organisé en demandant au répondant de d'abord énoncer les facteurs qui lui viennent à l'esprit et ensuite les reprendre un à un afin de connaître les impacts qui en découlent.

Un léger changement de méthodologie a été fait à la suite de plusieurs entretiens durant lesquels les répondants n'établissaient pas toujours un lien de causalité entre un facteur et une conséquence, mais plutôt une association d'idée.

Durant la phase d'élaboration des Futures Wheel, je me suis rendue compte que mes premières Futures Wheel étaient un peu moins bien réalisées que les dernières, puisque je commençais à prendre l'habitude et à avoir moi-même plus d'idées de liens de causalité. Il faut faire attention à ne pas se laisser tenter de modifier les premières Futures Wheel, car cela biaiserait totalement l'exercice et donc les résultats finaux.

Une fois les Futures Wheel créées, il faut répertorier les intitulés de chaque bulle dans le tableau de travail Google Drive et rassembler les intitulés semblables sous un seul et unique nom. La difficulté principale rencontrée dans cette étape réside dans le fait qu'il me semblait important de garder les intitulés nuancés afin de ne pas perdre de valeur ajoutée. En effet, il est arrivé un cas où un répondant me parlait d'un facteur qui soutenait le modèle d'affaire Airbnb et un autre qui pensait plutôt que ledit facteur permettait son développement complet. Ces deux idées peuvent paraître très semblables, mais pour moi il y avait là une forte nuance qui pouvait apporter de la valeur ajoutée à ce travail. Soutenir et permettre le développement complet d'un modèle

d'affaire n'est pas pareil pour moi, car j'estime que le fait de soutenir est seulement un élément contributif au développement du modèle d'affaire parmi tant d'autres, alors qu'avoir un facteur qui permette le développement complet d'Airbnb est un levier indispensable.

Cela rendait donc l'étape de généralisation plus longue et plus difficile, car il a fallu passer de 454 à 109 données. Cette étape ne s'est pas faite en une fois et beaucoup de relectures ont été nécessaires. La solution ici pourrait être de donner directement un terme générique aux réponses du répondant durant l'entretien ce qui pourrait faciliter la reformulation et permettre un gain de temps précieux.

L'interprétation des réponses aux interviews a été l'une des étapes les plus faciles dans l'élaboration de mes Futures Wheel, car j'ai eu la chance d'avoir en face de moi des répondants qui expliquaient clairement leur point de vue et le ponctuaient souvent avec des anecdotes ou des exemples. S'il devait s'avérer qu'un répondant reste trop flou dans ses réponses, il serait judicieux que la personne qui mène l'enquête lui demande de citer des exemples afin que les deux parties soient sur la même longueur d'ondes.

3. Les cartographies

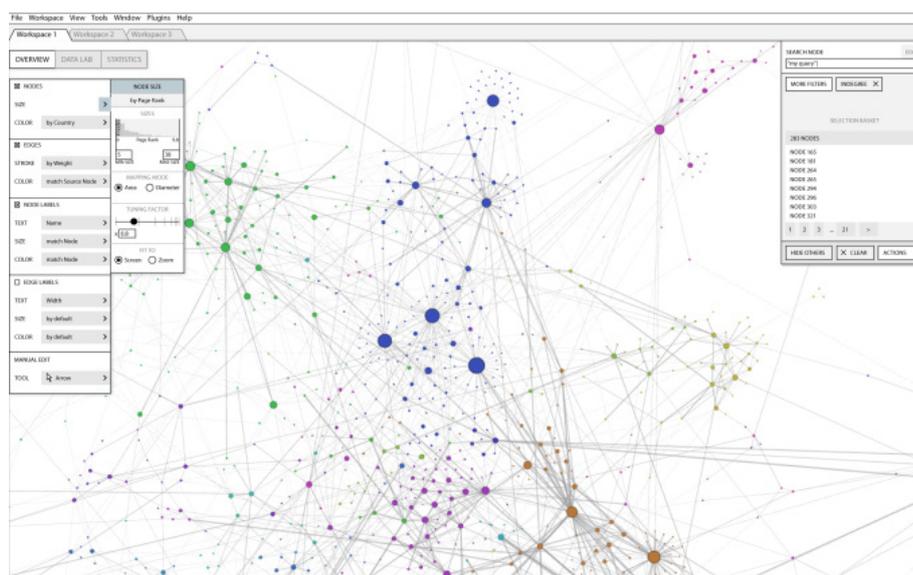
Une fois les tableaux "Analyse Futures Wheel" complétés et terminés, les données ont pu être insérées dans le logiciel Gephi par Monsieur Pierre-Alexandre Fonta de manière à créer deux cartographies: une de base et une des clusters. C'est précisément à l'aide de ces cartographies que cinq répondants et moi-même avons imaginé des scénarios quant à l'avenir d'Airbnb.

3.1 Gephi

Gephi est un logiciel libre créé en 2008 par des étudiants de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC)¹² en France qui permet la visualisation et l'exploration interactive de réseaux et systèmes complexes. Le logiciel permet, en effet, de visualiser les différents éléments d'un réseau et d'en faire ressortir les liens qui existent ainsi que la possibilité de découvrir des relations sous-jacentes grâce à la densité, la proximité et le diamètre.

Gephi est utilisé dans beaucoup de domaines, à savoir en biologie, génétique, ou encore économie et a été sélectionné plusieurs fois d'affilée pour le Google Summer of Code¹³, programme annuel organisé par Google afin de promouvoir le développement de logiciels libres.

Figure 7: Mock-up de l'interface Gephi



(Atelier Cartographie; Gephi 2015)

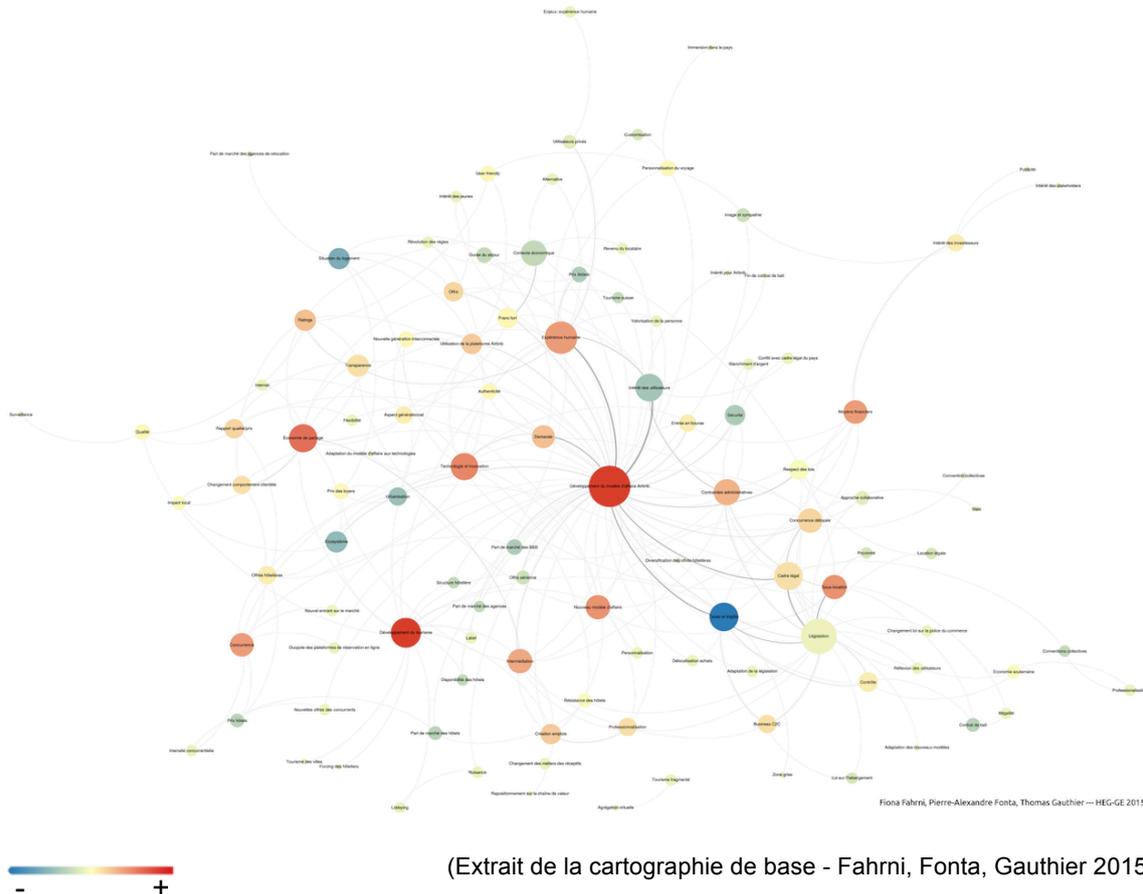
¹² Gephi. Wikipédia: l'encyclopédie libre. Dernière modification le 20 juillet 2015. [Consulté le 3 août 2015].

¹³ réf.12

3.2 La cartographie de base

La cartographie de base offre la possibilité de comprendre les relations entre les différents facteurs et nous informe si ces derniers ont une tendance à la hausse, à la baisse, ou au contraire, sont stables.

Figure 8: Cartographie de base



Dans cette cartographie, chaque bulle représente un facteur évoqué par les répondants lors des entretiens. La taille des bulles nous indique le nombre de fois où le facteur a été évoqué par les répondants. Plus la bulle est grande, plus les répondants ont cité ledit facteur.

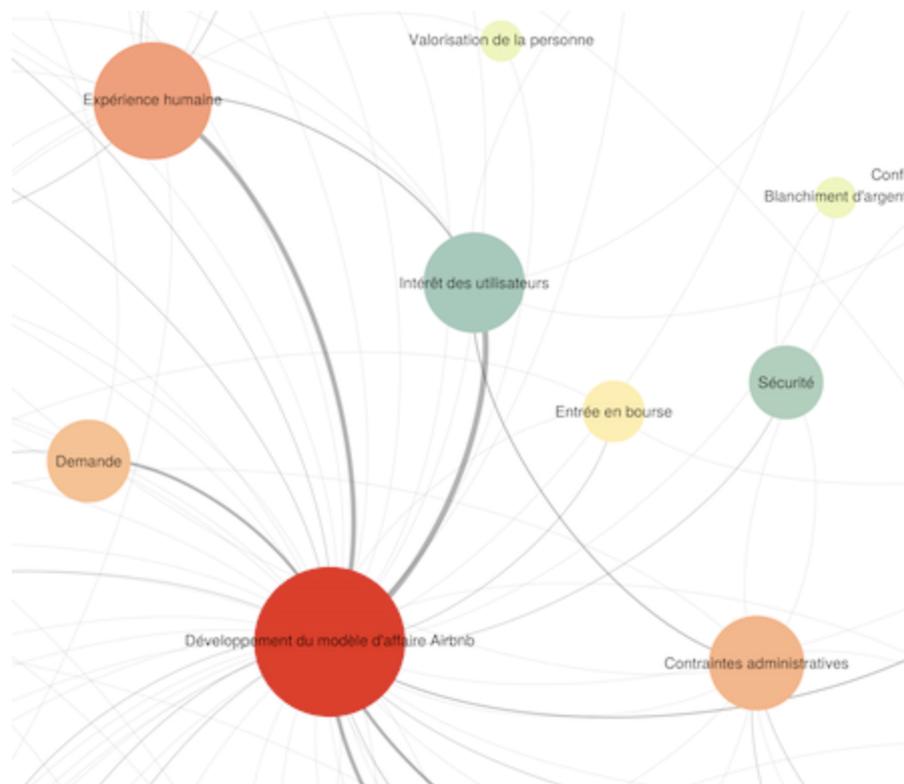
La couleur de la bulle nous indique si le facteur a une tendance à la hausse ou à la baisse. Les bulles rouges sont le résultat des tendances cumulées à la hausse et les bulles bleues sont les tendances cumulées à la baisse. Quant aux bulles jaunes se sont les facteurs qui ont une tendance plutôt stable.

La distance entre les bulles représente la liaison entre deux facteurs. En effet, plus la distance est moindre, plus les facteurs sont étroitement liés.

Enfin, l'épaisseur du trait, qui se lit dans le sens des aiguilles d'une montre, nous informe de l'intensité entre deux facteurs. Une relation intense sera représentée par un trait plus épais.

Ci-dessous un extrait agrandi de la cartographie.

Figure 9: Zoom cartographie de base



(Zoom de la cartographie de base - Fahrni, Fonta, Gauthier 2015)

Le zoom, qui nous permet une meilleure lecture de la cartographie de base, nous permet aussi de voir que, par exemple, il y a une forte relation entre l'expérience humaine et le développement du modèle d'affaire d'Airbnb.

Bien que l'intérêt des utilisateurs quant à la plateforme Airbnb soit noté avec une tendance à la baisse, le lien qui le relie à la bulle "Développement du modèle d'affaire Airbnb" est très fort. Cela veut dire qu'un grand nombre de répondants ont directement lié l'intérêt qu'ont les utilisateurs pour Airbnb avec le développement de cette dernière.

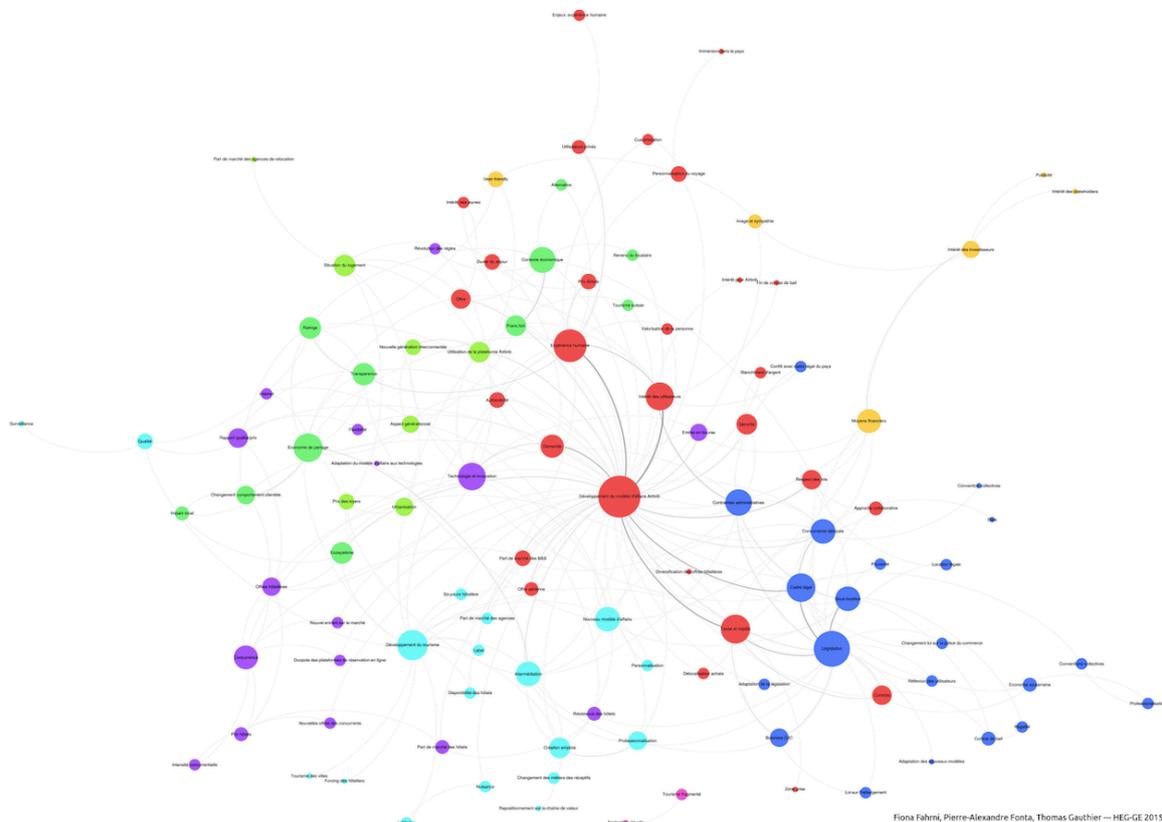
De plus, nous pouvons noter que par exemple la bulle "Contraintes administratives" est plus grande que "Blanchiment d'argent", cela veut dire que la première a été citée plus de fois que la seconde.

3.3 La cartographie des clusters

La deuxième cartographie est identique à celle de base à l'exception des couleurs. En effet, la cartographie des clusters est divisée en plusieurs parties ayant chacune une couleur différente. Ces couleurs représentent des clusters, réalisés à l'aide d'un algorithme dans Gephi, qui fait ressortir les différents facteurs ayant une thématique semblable.

Par exemple, dans le coin en bas à gauche, tous les facteurs en lien avec la législation ont été rassemblés sous la couleur bleue. Pour une meilleure lecture, les deux cartographies se trouvent dans les annexes au format A3.

Figure 10: Cartographie des clusters



(Extrait de la cartographie des clusters - Fahrni, Fonta, Gauthier 2015)

4. Les scénarios de futurs possibles

La dernière étape de ce travail consiste à imaginer et construire les scénarios des futurs possibles d'Airbnb à l'aide de la cartographie des clusters. Cinq répondants ont accepté d'être à nouveau interrogés et d'imaginer l'évolution d'Airbnb en Suisse. Pour ce faire, l'utilisation de la méthode des scénarios¹⁴ (Godet 1983) peut être très utile.

Développer un scénario se fait à partir des différentes tendances identifiées lors des entretiens et des recherches de données ainsi qu'à l'aide de la cartographie des clusters. L'objectif principal de la méthode des scénarios est de détecter quelles sont les variables-clés ainsi que les acteurs et leurs stratégies. Cela permettra de décrire l'évolution de la situation d'Airbnb sous la forme de plusieurs scénarios. Construire un scénario via la méthode de Godet (1983) requiert trois phases distinctes, dont la première est la construction de la base, c'est-à-dire construire une image de l'état actuel du système (Godet 1983). Les cartographies créées grâce aux Futures Wheel représentent l'état actuel de la situation d'Airbnb en Suisse.

Ensuite, il s'agit d'élaborer des scénarios de manière à comprendre non seulement les mécanismes entre les acteurs, mais aussi les conséquences que chaque scénario engendre (Godet 1983). Les cartographies nous offrent une meilleure vision des relations entre les différents facteurs et les clusters qui en ressortent nous permettent d'imaginer plusieurs scénarios tous plus variés les uns que les autres.

Enfin, la dernière phase consiste à établir une stratégie et un plan d'action afin de réaliser ou non les scénarios imaginés auparavant (Godet 1983). Un futur souhaitable parmi tout ceux proposés sera sélectionné et différentes recommandations seront proposées afin de pouvoir entreprendre sa réalisation.

Les scénarios ont été imaginés par cinq répondants lors d'un deuxième tour d'entretiens qui a eu lieu entre le 22 et le 30 juin 2015.

¹⁴ GODET, Michel, 1983. Méthode des scénarios. *laprospective.fr*

4.1 Premier scénario: Professionnalisation d'Airbnb

Le premier scénario a été imaginé par Blaise Larpin, professeur HES à la Haute Ecole de Gestion&Tourisme à Sierre et adjoint scientifique à l'Institut de Tourisme. Après avoir étudié et analysé la cartographie des clusters, voici la proposition de Blaise Larpin.

- *Législation*
- ↘ *Taxes & impôts*
- ↗ *Professionnalisation*
- ↗ *Création d'emploi*
- ↗ *Intermédiation*
- ↗ *Contraintes administratives*
- ↘ *Intérêt des utilisateurs*

Scénario 1:

L'aspect législatif ainsi que les taxes & impôts seront le noeud futur d'Airbnb et vont avoir un impact important sur le développement du modèle d'affaire Airbnb. Les contraintes administratives vont faire émerger des sociétés de services ainsi que de nouveaux intermédiaires qui prendront en charge tout le côté fastidieux administratif et légal qui deviendra trop compliqué pour un hôte lambda. Nous allons assister à une professionnalisation quasi-totale d'Airbnb.

Les taxes et impôts seront clairement le nœud futur d'Airbnb et vont agir le plus sur ce modèle d'affaire. Les collectivités publiques réussiront sans doute à faire entrer Airbnb ou le modèle d'affaire dans la législation ce qui engendrera une nécessité absolue pour Airbnb de repenser son modèle d'affaire. Les contraintes administratives deviendront trop compliquées à gérer pour un simple utilisateur-hôte au point où des sociétés de service et intermédiaires se développeront afin de prendre en charge toutes ces contraintes administratives. Les lois, actuellement uniques pour les hôtels (protection d'incendie et sorties de secours), deviendront peut-être obligatoires pour les hôtes Airbnb, rajoutant une contrainte supplémentaire pour les particuliers. Airbnb risque donc de passer dans le modèle de l'hébergement classique le rendant nettement moins intéressant pour l'utilisateur-guest. Nous risquons donc d'assister à une professionnalisation quasi-totale d'Airbnb. Au final, Airbnb n'est pas du plein-temps pour les particuliers.

4.2 Second scénario: Interdiction d'Airbnb

Ce deuxième scénario a été imaginé par Philippe Nantermod, avocat et politicien PLR.

→ *Blanchiment d'argent*

↑ *Conflit avec cadre légal du pays*

↓ *Sécurité*

↓ *Intérêt des utilisateurs*

→ *Contrôle*

Scénario 2:

Le risque que l'Etat utilise des prétextes tels que le blanchiment d'argent ou un manque de sécurité pourrait pousser l'interdiction d'Airbnb. Il y a une volonté de l'Etat de tout contrôler ce qui pourrait nuire au type de modèle d'affaire d'Airbnb ainsi qu'à l'économie et au tourisme. Ces contrôles pourraient pousser les législateurs cantonaux à trop réguler Airbnb et à empêcher son développement, empêchant des hôtes de placer leurs biens immobiliers sur la plateforme. Ces prétextes pourraient malheureusement faire peur aux utilisateurs de la plateforme Airbnb qui perdraient tout intérêt en cette dernière.

Airbnb risque de subir le même type de mouvement auquel Uber fait actuellement face. En effet, certains prétextes pourraient être utilisés afin d'interdire l'utilisation de la plateforme de réservation en ligne. Le gouvernement a une certaine volonté de tout contrôler ce qui pourrait fortement nuire au développement du modèle d'affaire d'Airbnb et de ce type de service.

En contrôlant ce phénomène, cela peut donner l'impression que la situation actuelle peut être figée et analysée. Si un client choisi d'aller à l'hôtel plutôt que d'utiliser Airbnb, on verra ce que les hôteliers ont gagné, en termes monétaires, mais on ne verra pas ce que le client a réellement "perdu", comme par exemple, payer la nuitée Airbnb moins cher et s'acheter un souvenir dans une boutique locale afin de contribuer à l'économie locale.

4.3 Troisième scénario: Nouveau service Airbnb

Après avoir analysé la cartographie, Andreas Banholzer, directeur à l'Office de Tourisme du Canton de Vaud, a émis l'hypothèse du scénario ci-dessous.

↑ *Professionnalisation*

↑ *Intermédiation*

→ *Prix Airbnb*

↓ *Intérêt des utilisateurs*

↑ *Développement du modèle d'affaire Airbnb*

Scénario 3:

Des sociétés de services et intermédiaires vont émerger afin de consolider l'offre Airbnb et apporter de nouveaux bénéfices. L'arrivée de ces sociétés de services va faire augmenter les prix, car puisqu'il y aura un nouveau service disponible derrière la location d'un appartement Airbnb, les exigences des clients quant à la qualité seront plus élevées et donc les prix vont eux aussi augmenter. Cette augmentation des prix pourra avoir comme effet une perte d'intérêt de la part des utilisateurs et donc une baisse de la demande Airbnb.

Ce qui rend le modèle d'affaire d'Airbnb prospère et intéressant est le fait qu'il s'agisse de particuliers qui veulent échanger une expérience. Des intermédiaires émergent et consolident l'offre actuelle afin de créer des nouveaux services et apporter de nouveaux bénéfices à Airbnb. Si Airbnb se professionnalise les exigences des clients seront plus élevées et l'aspect de la qualité prendra de l'ampleur impactant le prix des nuitées. Cette augmentation des prix pourrait avoir des conséquences néfastes sur l'intérêt que portent les utilisateurs à la plateforme Airbnb.

Cependant, cette évolution de professionnalisation ne doit pas être vue d'un mauvais œil, car cela permet au modèle d'affaire Airbnb de se rapprocher du commerce et de la législation en vigueur pour les hôtels.

Même si Airbnb se professionnalise, cela ne voudra pas automatiquement dire que tous les utilisateurs-hôtes utiliseront ces sociétés de service pour mettre leur appartement en location. En effet, certains continueront de rendre accessible leur bien de manière autonome et seule une partie de ces personnes-là suivront les exigences légales en vigueur. Une certaine compétitivité apparaîtra à l'intérieur d'Airbnb entre les utilisateurs professionnels et les utilisateurs autonomes.

4.4 Quatrième scénario: Adaptation des hôteliers

Roland Schegg, professeur HES à la Haute Ecole de Gestion&Tourisme de Sierre et coordinateur des recherches de l'Institut de Tourisme, propose le scénario ci-dessous après avoir analysé la cartographie de l'information.

- ↑ *Concurrence*
- *Offre hôtelières*
- *Duopole des plateformes de réservations en ligne*
- ↑ *Professionnalisation*
- ↑ *Entrée en bourse*

Scénario 4:

Les OTA et Airbnb mettent l'hôtellerie dans une position délicate intensifiant la concurrence. Certains grands acteurs de l'hôtellerie, souvent les chaînes, commencent à investir dans des plateformes d'hébergement P2P, tel Airbnb, et peuvent se transformer lentement en OTA en ouvrant leur propre plateforme de réservation à des prestataires hôteliers externes. L'hôtellerie pourrait donc s'adapter à cette nouvelle concurrence en intégrant le concept P2P/sharing dans leur portfolio de produits et/ou en renforçant leur rôle d'intermédiaire dans la distribution en se basant sur leur notoriété et en développant la technologie distribution.

L'hôtellerie est mise sous pression avec les OTA (Online Travel Agency) et Airbnb depuis quelques temps déjà, ce qui intensifie la concurrence entre les différentes entités. Dans les années 70, TimeShare, un système de partage de propriétés entre différentes personnes, apparaissait, faisant de l'ombre à l'hôtellerie.

Cependant, l'hôtellerie traditionnelle a su s'adapter à ce nouveau type de commerce ce qui peut laisser penser que le domaine hôtelier saura s'adapter au modèle Airbnb en l'intégrant dans ses activités. En effet, certains hôtels investissent déjà dans des plateformes ayant le même modèle d'affaire que Airbnb se transformant ainsi à leur tour en OTA.

De plus, Airbnb a la volonté d'avoir sur sa plateforme de réservation des hôtels afin de se professionnaliser et de se développer dans le domaine du business travel¹⁵.

¹⁵ CAPITAL, 2015. Après le tourisme, Airbnb veut révolutionner les voyages professionnels. capital.fr

4.5 Cinquième scénario: Développement d'Airbnb grâce à sa flexibilité

Le cinquième scénario a été élaboré par Nicolas Delétroz, professeur à la Haute Ecole de Gestion&Tourisme de Sierre et chercheur à l'Institut de Tourisme.

↓ *Durée du séjour*

↑ *Offre*

↑ *Franc fort*

↓ *Contexte économique*

↑ *Création d'emploi*

Scénario 5:

La para-hôtellerie offre très peu de souplesse aux voyageurs en ce qui concerne la durée de séjour pour des questions de logistiques et organisation ménagères. Cependant, avec le franc fort, il devient difficile pour certains vacanciers de rester une semaine complète en Suisse et ces derniers pourraient souhaiter avoir la possibilité d'y rester uniquement quelques jours. Airbnb pourrait pleinement profiter de la souplesse de ses hôtes afin de se développer et jouer la carte de la durée "illimitée".

La parahôtellerie a actuellement peu de souplesse en ce qui concerne la durée de séjour de location d'appartement, généralement du samedi au samedi, pour des raisons logistiques difficiles à gérer. En effet, la parahôtellerie se pose la question si cela vaut la peine de louer des appartements pour des durées plus courtes et ainsi faire appel à des sociétés de nettoyage deux fois par semaine au lieu d'une fois, comme elle le fait déjà. Cette situation peut être rédhibitoire pour certains vacanciers compte tenu du contexte économique actuel et de la hausse du franc suisse.

Airbnb pourrait grandement en profiter puisque aucune durée minimale n'est exigée lors de la location d'un bien immobilier sur la plateforme, sauf en cas de demande de l'hôte. En effet, le fait de mettre en relation des particuliers fait que ces derniers sont souvent plus souples concernant les horaires d'arrivée et de départ. Par ailleurs, si les particuliers ne louent leur appartement que pour 2-3 jours, cela contribuerait à la création d'emploi dans le domaine de la conciergerie et ferait émerger des sociétés de services.

4.6 Sixième scénario: Airbnb victime de son succès

Après avoir rencontré une nouvelle fois certains répondants pour l'élaboration des cinq scénarios ci-dessus, j'ai imaginé à mon tour quel pourrait être le futur d'Airbnb.

Pour ce faire, j'ai suivi les différentes bulles énoncées ci-dessous:

- ↑ *Expérience humaine*
- *Authenticité*
- ↓ *Prix (attractifs) Airbnb*
- ↓ *Intérêt des utilisateurs*
- ↑ *Développement du modèle d'affaire Airbnb*

Scénario 6:

L'authenticité d'Airbnb est en train de disparaître et on commence à faire face à un simple business de location d'appartement. Airbnb commence petit à petit à perdre son côté expérience humaine, car bien souvent nous n'avons plus à faire à un particulier qui nous loue son appartement, mais plutôt à des personnes qui ont 2-3 appartements de disponibles et qui les mettent en location. Bien souvent, les utilisateurs-guest ne rencontrent même pas leur hôte, les clés étant cachées dans une boîte aux lettres ou amenées par une tierce personne. De plus, les prix Airbnb ne sont plus si avantageux par rapport aux prix des nuitées dans les hôtels. Tous ces facteurs-là peuvent engendrer une perte d'intérêt de la part des utilisateurs.

Airbnb existe depuis bientôt huit ans et son côté expérientiel commence déjà à perdre tout son attrait. En effet, étant une fervente utilisatrice de la plateforme depuis quelques années, je suis de plus en plus souvent déçue de louer des appartements sans même rencontrer mes hôtes. A l'époque, il fallait écrire un e-mail à notre potentiel futur hôte afin de se présenter et d'expliquer les raisons de notre venue dans son appartement. L'hôte décidait si oui ou non il était d'accord de nous louer son logement.

Aujourd'hui, la plateforme a bien évolué et les réservations sont de plus en plus rapides grâce aux options "éclair" permettant de réserver directement un logement sans même passer par la case "présentation". Le problème ici est que tout le côté expérience et authenticité, qui ont fait le succès d'Airbnb, est désuet et disparaît lentement. Airbnb devient une plateforme triviale de location en ligne où il n'y a plus d'échanges entre les vacanciers et les hôtes. S'ajoutant à cela, le prix des nuitées Airbnb peut être comparé à celui d'un hôtel, et pour beaucoup d'utilisateurs, il n'est pas intéressant d'utiliser Airbnb si aucune expérience humaine ne sera vécue.

5. Le futur souhaitable

Après avoir écouté les différents scénarios proposés par les répondants, je me suis demandé quel était, au final, le futur le plus souhaitable pour Airbnb compte tenu de la situation actuelle. Je pense qu'il est primordial pour Airbnb, et plus spécifiquement pour l'économie de partage, d'avoir un futur en lien avec l'innovation. Innover est le facteur-clé de succès pour les start-ups et il va de soit que pour survivre, Airbnb et ses consœurs vont devoir se réinventer.

Ayant eu du mal à sélectionner le future souhaitable parmi les six scénarios proposés, j'ai trouvé intéressant de les reprendre un à un et d'expliquer en quelques mots pourquoi et qu'est-ce qui fait que certains scénarios ne sont pas tant souhaitables que cela.

- **Scénario 1: Professionnalisation d'Airbnb**

Le premier scénario peut être envisagé comme souhaitable bien qu'il enlève tout le côté "expérience humaine" et rende Airbnb trop commercial. Dans ce scénario, il y a une perte d'intérêt de la part des utilisateurs dû à la quasi-professionnalisation de la plateforme. Les utilisateurs-hôtes ne mettront pratiquement plus eux-mêmes leur appartement en location sur Airbnb, mais des sociétés de service prendront en charge cette tâche qui sera devenue trop administrative et compliquée.

Cependant, ce scénario permet la création d'emploi et vu le contexte économique dans lequel nous nous trouvons actuellement, ce scénario est parmi les plus souhaitables bien qu'il y ait une perte d'intérêt de la part des utilisateurs. En outre, Airbnb n'est pas du temps plein pour les particuliers et à la vue grandissante du nombre d'objets en ligne, il paraît logique de prendre des mesures pour gérer et réguler toutes ces locations.

- **Scénario 2: Interdiction d'Airbnb**

Ce deuxième scénario n'est pas non plus souhaitable puisque interdire Airbnb n'est pas réalisable. L'idée de créer une loi bannissant ce type de service semble irréaliste et impossible. De plus, il est difficile d'imaginer qu'elle puisse être acceptée et le temps de mettre en œuvre cette démarche, un nouveau service posant un nouveau problème sera apparu.

Interdire un service innovant est complètement dérisoire pour un pays comme la Suisse qui est noté parmi les meilleurs en matière d'innovation. Ce n'est pas une solution en

soit ni réalisable à l'heure actuelle où Internet règne, car il est très difficile, voir quasiment impossible de contrôler tout ce qu'il se passe sur Internet.

Prenons l'exemple d'Airbnb où nous nous rendons vite compte de la complexité de prohiber ce service, puisque la plateforme dispose d'un algorithme qui sélectionne les appartements disponibles correspondant à notre recherche. Cependant, pas tous les appartements n'apparaîtront dans la recherche, mais seulement une partie. En d'autres termes, nous n'aurons jamais accès à tous les logements réellement disponibles.

- **Scénario 3: Nouveau service Airbnb**

Le troisième scénario n'est pas non plus souhaitable, et ce pour plus ou moins les mêmes raisons que le premier scénario. En effet, ce scénario enlève lui aussi tout le côté expérientiel et de plus, à la base, Airbnb n'est pas censé être un service onéreux puisque c'est un échange entre particuliers. Mettre ce service entre les mains de professionnels rendrait la location d'appartement trop "business" et ferait augmenter les prix, engendrant une perte d'intérêt de la part des utilisateurs.

- **Scénario 4: Adaptation des hôteliers**

Le quatrième scénario peut être envisageable et même souhaitable, car dans ce scénario, le marché finira par se stabiliser et la concurrence continuera d'exister mais de manière juste et loyale. De plus, ce scénario prend en compte l'entrée en bourse d'Airbnb, événement attendu prochainement.

Néanmoins, le côté expérientiel disparaîtra aussi dans ce scénario puisque ce sont les hôtels qui utiliseront Airbnb. Airbnb va forcément se professionnaliser, mais je pense qu'il est préférable de sélectionner un scénario où les particuliers continueront d'être la majorité de ceux qui mettront des biens immobiliers à louer sur la plateforme.

- **Scénario 5: Développement d'Airbnb grâce à sa flexibilité**

Le cinquième scénario est souhaitable, car les habitudes des vacanciers évoluent et l'époque où ces derniers louaient des appartements du samedi au samedi est révolue. De nos jours, les vacanciers ne partent plus en vacances durant deux semaines au même endroit, mais font quelques jours dans plusieurs villes différentes. Ce scénario prend en considération les nouvelles habitudes des voyageurs et favorise la création d'emploi, élément important dans le contexte économique actuel. De plus, la crise du franc fort pourrait être le levier de départ, l'événement-clé qui permettra à Airbnb de se développer encore plus.

- **Scénario 6: Airbnb victime de son succès**

Le sixième et dernier scénario n'est pas non plus souhaitable, car, à mon sens, c'est ce qu'il risque d'arriver si Airbnb ne fait rien pour innover. Il y a une forte tendance de la part des hôtes à louer à tout va leur(s) appartement(s) sans même prendre la peine d'être présents à l'arrivée des vacanciers. Si Airbnb ne prend pas des mesures pour changer ce comportement, la plateforme communautaire risque bien de devenir une simple plateforme de réservation en ligne au milieu des autres et perdre tout l'intérêt d'un grand nombre de ses utilisateurs. Airbnb est malheureusement victime de son succès.

- **Futur souhaitable**

Après avoir analysé les six scénarios, je pense que le scénario n°5 (Développement d'Airbnb grâce à sa flexibilité) est le futur souhaitable d'Airbnb. Pour parvenir à réaliser ce futur, il faut jouer sur tout l'aspect "intermédiation" qui se crée autour d'Airbnb. En effet, avec toutes les contraintes administratives et légales qu'il faut prendre en considération lorsque nous louons notre appartement, certains particuliers deviennent réticents et perdent leur motivation à louer leur logement. Grâce à des intermédiaires – nous pouvons imaginer des personnes payées un certain pourcentage par location – les utilisateurs-hôtes garderaient cette envie de louer leur appartement sans toutefois être directement en contact avec tout l'aspect législatif qu'il y a derrière. Ce sont des facteurs qui pourraient fortement favoriser la création d'emploi.

5.1 Recommandations

Afin de potentiellement mettre en œuvre le futur souhaitable, je propose ci-dessous trois recommandations qu'il serait judicieux de suivre pour permettre à Airbnb de continuer à se développer. La start-up est souvent perçue comme un simple canal de distribution et la perte de l'expérience est un grand risque pour son développement.

C'est pourquoi il est primordial pour elle de continuer à se développer dans de nouveaux domaines. Ces recommandations sont directement adressées à l'entreprise Airbnb.

5.1.1 Faire appel à des sociétés de service

Après avoir étudié la cartographie de l'information et discuté avec les répondants, je me suis rendue compte que l'intermédiation et la professionnalisation étaient deux aspects

en pleine augmentation lorsque l'on parle d'Airbnb. En effet, beaucoup d'utilisateurs-hôtes n'ont pas la force ou l'envie d'effectuer eux-mêmes toutes les démarches administratives concernant la location de leur appartement sur Airbnb. De plus, en Suisse, la loi concernant l'utilisation d'Airbnb n'est pas claire et diffère dans chaque Canton. C'est pourquoi, il pourrait être intéressant pour Airbnb de créer ou de s'associer avec des sociétés de services qui mettraient à disposition des personnes prêtes à prendre en charge tout le côté administratif et légal.

Ces personnes pourraient aussi s'occuper de la conciergerie ainsi que de l'enregistrement (check-in et check-out) des vacanciers.

On pourrait imaginer que les sociétés de services touchent un pourcentage par location d'appartement afin de payer leurs employés. Cela favoriserait la création d'emploi et renforcerait la qualité du service Airbnb puisque, non seulement les vacanciers auront la certitude de louer un appartement en règle, mais aussi les hôtes n'auront plus de soucis à se faire auprès de leur commune concernant la légalité de leur activité.

5.1.2 Partenariats avec d'autres start-ups du même type

Il faut être conscient que peu importe le scénario choisi, le côté expérience humaine est malheureusement obsolète. Airbnb doit se réinventer si elle veut continuer d'exister et se développer dans le domaine du tourisme. La start-up a par ailleurs déjà signé quelques partenariats notamment avec Salesforce, Facebook et Evernote¹⁶.

Depuis 2013, Airbnb est partenaire avec ESN (Erasmus Student Network) et aide les étudiants en Erasmus à trouver des logements proches des universités et bon marché. Airbnb est aussi partenaire depuis 2014 avec Concur, spécialiste dans l'organisation des voyages d'affaires.

Tous ces partenariats permettent à Airbnb de toucher un maximum de domaine et d'être présent dans toutes les formes de voyages et déplacements. C'est la raison pour laquelle je recommande à Airbnb de signer un partenariat avec une start-up type Uber. De cette façon, nous pouvons imaginer les vacanciers arriver à l'aéroport de leur destination et prendre un Uber pour les conduire directement dans le logement Airbnb.

Signer des partenariats accentue le facteur grandissant de l'intermédiation et une fois encore, crée de l'emploi.

¹⁶ CROUZILLACQ, Philippe, 2014. Airbnb se positionne sur le voyage d'affaire. *e-marketing.fr*

5.1.3 Pas de durée minimale requise

Enfin, l'un des atouts principal d'Airbnb est le fait qu'il n'y ait pas de durée minimale requise pour louer un de ses objets sur la plateforme. Cependant, par simplicité, certains utilisateurs-hôtes fixent un nombre de nuits minimal pouvant décourager les vacanciers de louer leur bien immobilier.

C'est pourquoi je recommande à Airbnb d'inciter ses utilisateurs-hôtes à ne plus fixer de durée minimale, ou alors restreindre cette dernière à deux nuits. En effet, souvent les utilisateurs-hôtes fixent à trois nuits la durée minimale par soucis d'organisation. Cependant, cela peut décourager un vacancier en visite dans une nouvelle ville pour le week-end, soit deux nuits. Le nombre de logements offerts proposés sera grandement diminué et Airbnb pourrait subir une perte d'intérêt de la part du vacancier.

Il pourrait être donc intéressant pour Airbnb de fixer une limite à deux nuits afin de rester attractif tant pour les longs séjours que pour les plus petits.

5.2 Synthèse

Airbnb est en plein essor et ne disparaîtra pas de sitôt. Cependant, à l'ère de la technologie et de l'innovation, tout va très vite et il serait judicieux de la part de la start-up de continuer à se déployer dans divers domaines de manière à prolonger son existence. Il est donc important pour Airbnb de maintenir ses partenariats et d'en trouver de nouveaux. Cela lui permettra d'avoir des parts de marchés dans plusieurs domaines et d'augmenter sa présence et sa notoriété.

A ses débuts, Airbnb était une véritable révolution et une nouvelle façon de voyager. Aujourd'hui, même si la start-up est souvent perçue comme une simple plateforme de réservation en ligne, type booking.com, elle continue de faire parler d'elle et de se développer, notamment en étant partenaire principale des Jeux Olympiques de Rio 2016¹⁷.

Selon les résultats de mon étude, et malgré toutes les tensions politiques autour de ce sujet ainsi que le souhait de plusieurs acteurs de voir l'activité de la start-up régulée, il n'y a, à l'heure actuelle, rien qui laisse à présager un déclin dans le développement d'Airbnb.

¹⁷ EISENHAMMER, Stephen. Airbnb goes mainstream with Rio Olympic contract. 27 mars 2015. *Reuters*

6. L'importance des Futures Wheel pour une PME

Dans ce travail, il semblait intéressant d'ajouter une partie un peu plus pratique en se demandant quel pourrait être l'importance de la méthode des Futures Wheel pour une PME. En effet, à quoi cette méthode pourrait bien servir aux PME ? Comment les PME pourraient-elles utiliser cette méthode ? Et quels sont, au final, les avantages qu'elles pourraient en tirer ?

6.1 Rappel de la méthode

Comme vu précédemment au point 2.2, la méthode des Futures Wheel requiert tout simplement d'une feuille en papier A3 et d'un crayon gris. La personne qui interroge les répondants doit expliquer clairement en quoi consiste la méthode et comment cette dernière fonctionne. Elle doit aussi faire en sorte que les répondants soient structurés dans leurs réponses et les guider en prenant garde à ne pas les influencer.

Les avantages à utiliser cette méthode sont d'avoir une vision structurée des conséquences d'un événement X. De plus, la méthode des Futures Wheel peut s'utiliser dans n'importe quel domaine et ne requiert aucun prérequis, si ce n'est quelques connaissances de base de la situation étudiée. Pour ma part, je me suis beaucoup renseignée sur Airbnb et son évolution, dans le monde et en Suisse, avant mes premiers entretiens.

En moyenne, chaque interview prend environ 30 à 45 minutes, mais cela peut évoluer suivant la complexité de la situation qu'on souhaite explorer.

6.2 Comment utiliser la méthode dans une PME ?

Avant d'utiliser la méthode des Futures Wheel, la PME doit se poser la question suivante: "Est-ce que j'ai les ressources nécessaires à l'interne pour réaliser cette étude?".

Si la réponse est oui, il suffit alors de sélectionner la personne qui sera en charge des interviews. Il faudrait choisir de préférence quelqu'un ayant du temps libre dans son emploi du temps afin de mener à bien les interviews dans un délai imparti et ayant connaissance de la situation ou de l'événement que l'on souhaite explorer.

Une fois la personne élue pour faire les interviews, il va falloir sélectionner les répondants que l'on souhaite voir intervenir sur notre étude. S'il est question d'une étude

à l'intérieur de l'entreprise, alors il serait judicieux de choisir des personnes issus de départements différents afin d'obtenir une vision globale à 360° des conséquences et impacts qui peuvent être engendrés, car chaque département a non seulement son propre point de vue et sensibilité, mais aussi un certain background.

A contrario, s'il est question d'une étude afin de diagnostiquer le marché dans lequel on se trouve, il faudra contacter des acteurs en lien avec l'étude en question.

Si la réponse à la question posée au premier paragraphe est non, alors la PME va devoir faire appel à une société externe pour réaliser l'étude souhaitée. Il existe, par exemple, l'Atelier Iceberg¹⁸, entreprise basée en France, qui aide les entreprises à synthétiser et visualiser leurs propres données afin d'établir des plans d'actions et autres stratégies.

6.3 Quels sont les avantages pour une PME ?

Les avantages à ce qu'une PME utilise cette méthode sont nombreux. En effet, en s'intéressant aux futurs possibles d'une situation ou d'un événement, les PME peuvent anticiper leurs réactions et ne pas être prises au dépourvu lorsque la situation dans laquelle elles se trouvent actuellement n'empire. Prenons l'exemple des hôteliers avec Airbnb. En utilisant les Futures Wheel, les hôteliers auraient peut-être pu anticiper l'arrivée des nouvelles plateformes communautaires telles Airbnb et savoir comment réagir. Cela aurait peut-être évité toutes les discussions législatives autour de ce "problème" et les hôteliers n'auraient alors peut-être pas l'impression d'être dans une situation de concurrence déloyale.

Les Futures Wheel peuvent permettre aux PME de mieux réagir face à un nouvel entrant sur le marché et d'éviter de faire appel à la législation trop rapidement. Un autre avantage est qu'en explorant le futur via cette méthode, les PME peuvent plus facilement contourner les risques et peut-être même les tourner à leur propre avantage.

En résumé, l'utilisation de la méthode des Futures Wheel permet aux PME de tester des scénarios extrêmes et d'apprendre à réagir rapidement grâce à des plans d'actions déjà mis en place. Cela peut permettre à des sociétés de diagnostiquer le marché et survivre, alors que d'autres couleront peut-être par manque de préparation.

¹⁸ www.ateliericeberg.fr

7. Conclusion

Imaginer l'avenir d'Airbnb en Suisse et comprendre comment une start-up avait réussi à concurrencer tout le domaine hôtelier était le but de ce travail. Au fil de mes entretiens, je me suis vite rendue compte que la plupart n'était pas contre Airbnb, car après tout c'est un acteur comme un autre sur le marché de la location, mais avait peur de ce géant américain qui se développait de manière incontrôlée un peu partout dans le monde. Il faut dire qu'avec la démocratisation d'Internet, tout va très vite et il devient difficile de contrôler les contrats qui se concluent. C'est justement ce manque de contrôle qui peut faire peur aux acteurs déjà présents sur le marché et qui ont du mal à savoir comment réagir face à un nouvel entrant aussi puissant.

Après avoir analysé la situation d'Airbnb et imaginé son avenir pour les cinq prochaines années, je me rends compte que la start-up est bien souvent perçue comme un canal de distribution et n'a plus le côté expérience humaine. La start-up est devenue trop "business" et perd justement son atout principal qu'elle mettait en avant à ses débuts pour se démarquer. Nous pouvons donc imaginer la possibilité que des petits marchés de niches entrent sur le même marché de base d'Airbnb en reprenant ses fondements. Ces nouveaux marchés pourraient attirer un grand nombre de consommateurs à la recherche de ce type même d'expérience. C'est un grand risque pour le développement d'Airbnb qui va devoir à tout prix innover pour se démarquer si elle ne veut pas devenir une plateforme de réservation parmi tant d'autres.

Il est bien évident qu'à l'heure actuelle Airbnb ne va pas disparaître et son développement n'est pas directement remis en cause, car la société a acquis une certaine notoriété, mais il serait judicieux pour cette dernière d'évoluer dans de nouveaux services afin de rester présente sur le marché.

La méthodologie utilisée pour la réalisation de ce travail était nouvelle pour moi et je l'ai jugé très efficace. En effet, réaliser des cartographies de l'information m'a permis d'avoir une vision d'ensemble de toutes les réponses des répondants et cela rend possible la compréhension des aspects en jeu quant au développement d'Airbnb.

J'ai été agréablement surprise de voir que parmi les six scénarios élaborés, aucun n'est semblable.

Néanmoins, durant la phase des premiers entretiens, j'ai été légèrement déçue, car je souhaitais rencontrer des hôteliers afin de connaître leur avis en tant que "concurrents directs" d'Airbnb. J'aurais aimé les rencontrer et discuter avec eux afin de comprendre

comment, eux, perçoivent-ils Airbnb. Cependant, malgré mes vaines tentatives, aucun hôtelier n'était disposé à répondre à mes questions.

Pour la suite de ce travail, je souhaiterais qu'il soit utile aux acteurs qui font face à Airbnb ou toute nouvelle autre plateforme de location, mais qui ne savent pas comment réagir devant un nouvel entrant aussi puissant. Cette étude pourrait servir d'outil d'aide à la décision et de marche à suivre pour une PME afin d'élaborer des scénarios extrêmes et établir des plans d'actions.

Bibliographie

Document de travail Google Drive

FAHRNI, Fiona et GAUTHIER, Thomas, 2015. (2015-03-27) FAHRNI Futures wheels Airbnb. *docs.google.com* [en ligne]. 27 mars 2015. 4 août 2015 [Consulté entre mars et août 2015]. Disponible à l'adresse: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xsDCyLsI8E6bGDWzx473_cEKqytHbSTLvQyNZrGj8zg/edit#gid=713656825

Autres documents

CARTOGRAPHIE SEMANTIQUE, 2014, Résumé - Cartographie Sémantique. *Cartographie-Sémantique.fr* [en ligne]. [Consulté le 29 juin 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.cartographie-semantique.fr/resume/>

OWYANG, Jeremiah, 2015. 3 prédictions sur l'avenir de l'économie collaborative. *Salesforce Blog* [en ligne]. 13 janvier 2015. [Consulté le 2 mars 2015]. Disponible à l'adresse: <http://blogs.salesforce.com/fr/2015/01/economie-collaborative.html>

CAPITAL, 2015. Après le tourisme, Airbnb veut révolutionner les voyages professionnels. *capital.fr* [en ligne]. 22 juillet 2015. 23 juillet 2015. [Consulté le 23 juillet 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.capital.fr/bourse/actualites/apres-les-loisirs-airbnb-veut-revolutionner-les-voyages-professionnels-1056090>

CONTI, Julie et ABBIAATECI, Jean, 2014. Avec Airbnb, ma petite entreprise de location ne connaît pas la crise. *letemps.ch* [en ligne]. 10 novembre 2014. [Consulté le 15 décembre 2014]. Disponible à l'adresse: http://www.letemps.ch/Page/Uuid/50b60f32-6800-11e4-8073-f0fefc2ac70d/Avec_Airbnb_ma_petite_entreprise_de_location_ne_connaît_pas_la_crise

AWP, 2015. L'économie de partage a le vent en poupe en Suisse. *bilan.ch* [en ligne]. 3 juin 2015. [Consulté le 8 juin 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.bilan.ch/node/1021355>

EISENHAMMER, Stephen, 2015. Airbnb goes mainstream with Rio Olympic contract. *reuters.com* [en ligne]. 27 mars 2015. [Consulté le 30 juin 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.reuters.com/article/2015/03/27/us-olympics-airbnb-rio-idUSKBN0MN2HK20150327>

Airbnb. *Wikipédia: l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 6 juillet 2015 à 13:52. [Consulté le 10 juillet 2015]. Disponible à l'adresse: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Airbnb>

Gephi. *Wikipédia: l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 20 juillet 2015 à 21:40. [Consulté le 3 août 2015]. Disponible à l'adresse: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Gephi>

GEPHI, 2015. gephi.github.io [en ligne]. [Consulté le 3 août 2015]. Disponible à l'adresse: <https://gephi.github.io>

GHITALLA, Franck, 2015. Gephi se réveille. ateliercartographie.wordpress.com [en ligne]. 4 juillet 2015. [Consulté le 3 août 2015]. Disponible à l'adresse: <https://ateliercartographie.wordpress.com>

GHITALLA, Franck, 2015. La cartographie dans les organisations: quelques enseignements. ateliercartographie.wordpress.com [en ligne]. 12 février 2015. [Consulté le 3 août 2015]. Disponible à l'adresse: <https://ateliercartographie.wordpress.com>

MARIN, Jérôme, 2014. Airbnb désormais valorisé 10 milliards de dollars. siliconvalley.blog.lemonde.fr [en ligne]. 19 avril 2014. [Consulté le 15 juin 2015]. Disponible à l'adresse: <http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2014/04/19/airbnb-desormais-valorise-10-milliards-de-dollars/>

GODET, Michel, 1983. Méthode des scénarios. [lapropective.fr](http://www.lapropective.fr) [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2015]. Disponible à l'adresse: http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prospective/articles_futuribles/futuribles-71-9-methode-des-scenarios.pdf

MARTINET, Frédéric, 2011. Cartographie de l'information: gadget ou outil d'entreprise? [actelligence.com](http://www.actelligence.com) [en ligne]. 6 décembre 2011. [Consulté le 23 juin 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.actelligence.com/2011/12/06/cartographie-information-outil-d-entreprise/>

MISSAOUI, Om El Khir, 2012. La cartographie de l'information, outil d'aide à la décision. cursus.edu [en ligne]. 24 avril 2012. [Consulté le 23 juin 2015]. Disponible à l'adresse: <http://cursus.edu/article/18246/cartographie-information-outil-aide-decision/#.VcHqMmCDqQu>

CROUZILLACQ, Philippe, 2014. Airbnb se positionne sur le voyage d'affaire. [e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr) [en ligne]. 31 juillet 2014. [Consulté le 27 juillet 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Strategies-1001/Loisirs-voyages-10008/Breves/Airbnb-positionne-voyage-affaires-244288.htm>

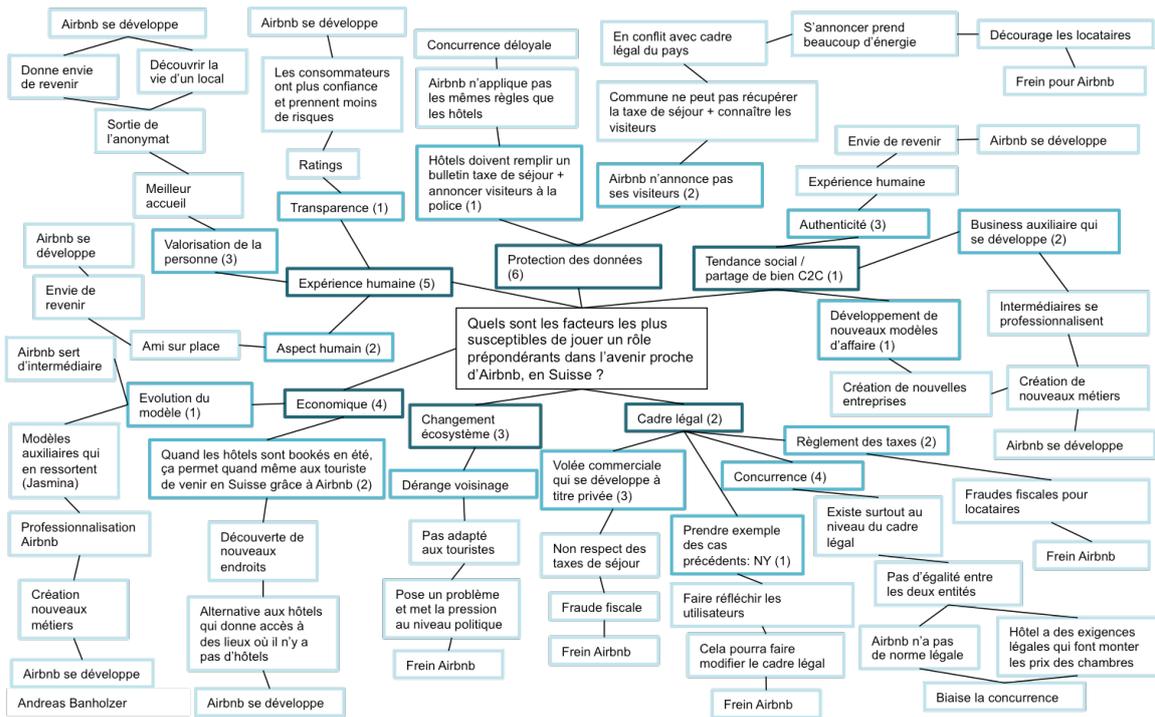
NOIRFALISSE, Annick, 2015. Le boom des entrées en Bourse devrait se poursuivre en 2015. [bilan.ch](http://www.bilan.ch) [en ligne]. 18 février 2015. [Consulté le 15 juin 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.bilan.ch/node/1018756>

ROY, Sarah, 2013. Salon Mondial du Tourisme: Airbnb franchit le cap des 30'000 annonces disponibles en France. [Airbnb.com](https://fr.airbnb.ch) [en ligne]. 20 mars 2013. [Consulté le 18 juillet 2015]. Disponible à l'adresse: <https://fr.airbnb.ch/press/news/salon-mondial-du-tourisme-airbnb-franchit-le-cap-des-30-000-annonces-disponibles-en-france>

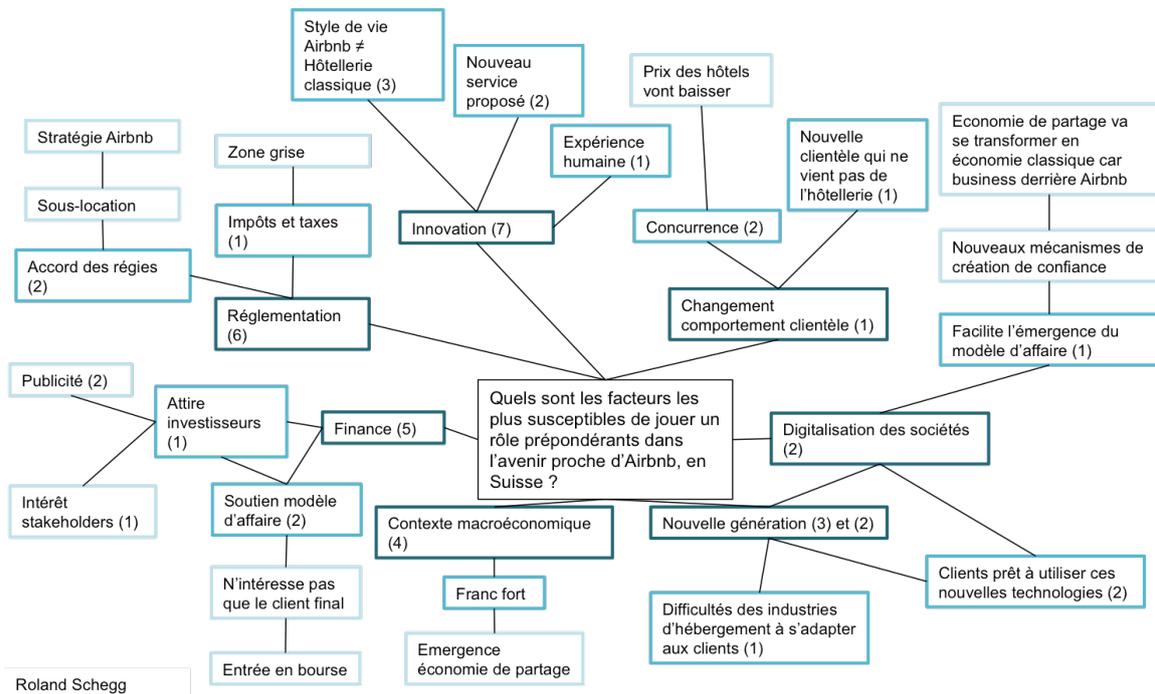
OWEN, Thomas, 2012. Airbnb has booked 10 million nights, not all of them legally. *businessinsider.com* [en ligne]. 19 juin 2012. [Consulté le 4 août 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.businessinsider.com/airbnb-10-million-nights-milestone-2012-6?IR=T>

RALUCA, Dan, 2014. Economie collaborative: légiférons avec intelligence. *lereseau.ch* [en ligne]. 19 août 2014. [Consulté le 24 mars 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.lereseau.ch/economie-collaborative-legiferons-avec-intelligence/>

GLENN, Jerome C, 1994. *The Futures Wheel* [fichier PDF]. AC/UNU Millennium Project.



(Futures Wheel - BANHOLZER, FAHRNI 2015)



(Futures Wheel - SCHEGG, FAHRNI 2015)

Annexe 2 : Extrait des tableaux "Analyse Futures Wheel"

Bulle de départ			Bulle d'arrivée		
Intitulé	Tendance	Commentaires	Intitulé	Tendance	Commentaires
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Rapport qualité/prix	+	L'offre proposée d'Airbnb: appartements équipés
Rapport qualité/prix	+		Offres hôtelières	0	Les hôtels ne vont pas baisser les prix, mais feront peut-être de nouvelles offres
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Situation du logement	-	
Situation du logement	-		Utilisation de la plateforme Airbnb	+	Les agences de relocation vont faire de plus en plus appel à Airbnb
Situation du logement	-		Part de marché des agences de relocation	-	Les entreprises sont moins généreuses que par le passé
Situation du logement	-	Airbnb va là où il y a du monde	Urbanisation	-	Chasse les locataires hors de la ville
Urbanisation	-		Prix des loyers	+	
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Législation	0	
Législation	0		Cadre légal	-	Laisser le domaine hôtelier s'assouplir. Baisse de législation sur l'hôtellerie. Prise de mesure dans domaine hôtelier
Législation	0		Contrôle	+	
Contrôle	+		Contrat de bail	-	Résiliation du contrat de bail
Contrôle	+		Taxes et impôts	+	Eviter l'évasion fiscale
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Développement du tourisme	+	Encourage le tourisme de nouvelles destinations, notamment avec les offres easyjet
Développement du tourisme	+		Disponibilité des hôtels	-	Pas assez d'hôtels disponibles. P.ex: salon de l'auto, Baselworld,...
Disponibilité des hôtels	-		Développement du modèle d'affaire Airbnb	+	Fluctuation des demandes Airbnb. Est-ce qu'Airbnb va augmenter ses prix?
Développement du tourisme	+		Tourisme des villes	+	Le tourisme des villes prend de l'importance

(Tableau de travail "Analyse Futures Wheel" - CONTI, FAHRNI 2015)

Bulle de départ			Bulle d'arrivée		
Intitulé	Tendance	Commentaires	Intitulé	Tendance	Commentaires
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Internet	+	Plateforme internet pour relations indirectes entre internautes
Internet	+		Economie de partage	+	Service d'échange gratuit. Passe par-dessus tous les services mis à disposition.
Economie de partage	+		Intermédiation	+	évolution se passe en parallèle, pas la législation suisse qui va déterminer le succès Airbnb
Economie de partage	+		Ratings	+	
Ratings	+		Contexte économique	-	Transformation radicale de l'économie
Contexte économique	-		Dév. du modèle d'affaire Airbnb	+	
Internet	+		Technologie et innovation	+	Développement des app dans une dynamique internationale avec une puissance de frappe économique
Technologie et innovation	+		Entrée en bourse	+	Capital à disposition pour se battre contre les entités locales et nationales
Entrée en bourse	+		Dév. du modèle d'affaire Airbnb	+	
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Législation	0	Eviter que ces plateformes deviennent normes de droit privé et imposent un standard de droit international juridique.
Législation	0	Dépend de l'attitude d'airbnb	Approche collaborative	+	airbnb adapte sa politique de gestion des sites en fonction des conditions locales
Approche collaborative	+	Aval des autorités, clauses 20% R2, taxes, algorithmes	Dév. du modèle d'affaire Airbnb	+	car respect des exigences régionales
Approche collaborative	-		Respect des lois	-	Airbnb n'est pas prête à accepter les lois suisses
Respect des lois	-		Dév. du modèle d'affaire Airbnb	-	
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Sécurité	-	Criminalité financière
Sécurité	-		Blanchiment d'argent	+	Argent liquide blanchi grâce à location fictive d'appartement. Opération commerciale derrière
Blanchiment d'argent	+		Dév. du modèle d'affaire Airbnb	-	Frein pour Airbnb si pas de vérification sur occupations
Quels sont les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb, en Suisse?			Situation du logement	-	Logement courte durée
Situation du logement	-		Durée du séjour	-	Si créneau de courte durée
Durée du séjour	-		Demande	+	Demande augmente lors du salon de l'auto
Demande	+		Dév. du modèle d'affaire Airbnb	+	
Durée du séjour	+	Si longue durée	Dév. du modèle d'affaire Airbnb	-	Droit de bail intervient de manière bcp plus importante

(Tableau de travail "Analyse Futures Wheel" - SOMMARUGA, FAHRNI 2015)

Annexe 3 : Répertoire des intitulés des bulles

Noms des bulles - finaux			
Législation	Contrôle	Nouvelle génération interconnectée	Intensité concurrentielle
Cadre légal	Utilisation de la plateforme Airbnb	Intérêt des investisseurs	Nouvelles offres des concurrents
Concurrence déloyale	Révolution des régies	Prix hôtels	Duopole des plateformes de réservation en ligne
Développement du modèle d'affaire Airbnb	Technologie et innovation	Entrée en bourse	Proximité
Professionalisation	Economie de partage	Intérêt des stakeholders	Nouvel entrant sur le marché
Intermédiation	Impact local	Publicité	Internet
Contraintes administratives	Changement comportement clientèle	Zone grise	Approche collaborative
Intérêt des utilisateurs	Transparence	User-friendly	Blanchiment d'argent
Changement loi sur la police du commerce	Business C2C	Ratings	Aspect générationnel
Développement du tourisme	Moyens financiers	Personnalisation du voyage	Changement des métiers des réceptifs
Franc fort	Taxes et impôts	Image et sympathie	Loi sur l'hébergement
Tourisme suisse	Demande	Immersion dans le pays	Tourisme fragmenté
Expérience humaine	Sécurité	Diversification des offres hôtelières	Changement des métiers des réceptifs
Prix Airbnb	Adaptation du modèle d'affaire aux technologies	Offre aérienne	Repositionnement sur la chaîne de valeur
Structure hôtelière	Forcing des hôteliers	Intérêt pour Airbnb	Agrégation virtuelle
Contexte économique	Résistance des hôtels	Création emplois	Surveillance
Sous-location	Ecosystème	Part de marché des B&B	Authenticité
Nouveau modèle d'affaire	Part de marché des hôtels	Intérêt des jeunes	Réflexion des utilisateurs
Revenu du locataire	Rapport qualité/prix	Durée du séjour	Alternative
Offre	Disponibilité des hôtels	Economie souterraine	Valorisation de la personne
Situation du logement	Offres hôtelières	Illégalité	Conflit avec cadre légal du pays
Prix des loyers	Part de marché des agences de relocation	Fin de contrat de bail	Biais
Urbanisation	Contrat de bail	Conventions collectives	Adaptation de la législation
Législation	Tourisme des villes	Location légale	Lobbying
Part de marché des agences	Concurrence	Respect des lois	Nuisance
Délocalisation achats	Utilisateurs privés	Flexibilité	Label
Enjeux: expérience humaine	Customisation	Adaptation des nouveaux modèles	Qualité
Personnalisation			

(Répertoire des intitulés des bulles - FAHRNI 2015)

Annexe 4 : Exemple d'e-mail envoyé - prise de contact

"Madame, Monsieur,

Je me permets de vous contacter, car dans le cadre de mon travail de Bachelor, j'effectue une recherche appliquée sur le sujet:

« Quel avenir pour Airbnb en Suisse ? ».

Actuellement en dernière année à la Haute Ecole de Gestion de Genève (HES-SO), je souhaiterais réaliser une interview auprès de vous, ce qui me permettrait d'avoir un point de vue des plus pertinents pour la réalisation de ce travail.

L'objectif de mon travail de Bachelor consiste à analyser les facteurs susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans l'avenir proche d'Airbnb en Suisse afin d'en ressortir trois différents scénarios des futurs possibles d'ici 5 à 10 ans.

Je tiens à préciser qu'un formulaire de confidentialité peut être demandé et ce dernier engage l'étudiant, le conseiller au travail ainsi que le juré à ne divulguer aucune information concernant le contenu du travail.

En vous remerciant par avance pour l'attention que vous porterez à ma demande, veuillez recevoir, Madame, Monsieur, mes meilleures salutations.

Fiona Fahrni

Etudiante 3ème année

Haute Ecole de Gestion (HES-SO)

076 465 58 87 "

(Extrait d'un email prise de contact - FAHRNI 2015)

Annexe 5 : Cartographie de base

Annexe 6 : Cartographie des clusters