

# **Airbnb Story**



**Leigh Gallagher**

# **Airbnb Story**

**Comment trois jeunes ont disrupté  
un secteur, gagné des millions...  
et créé la polémique**

Traduction de l'américain : Laurence NICOLAIEFF

DUNOD

Traduction de l'américain : Laurence NICOLAIEFF

Conception de la maquette intérieure : PCA

© Dunod, 2017, pour la traduction française  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-077506-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*Pour Gil, Zeb, Anna, Noa et Ava,  
Les meilleurs des colocataires*



# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	9
<b>Chapitre 1. La rage d'innover</b> .....	22
<b>Chapitre 2. Bâtir une entreprise</b> .....	56
<b>Chapitre 3. La planète Airbnb</b> .....	81
<b>Chapitre 4. Des brutes et des truands</b> .....	105
<b>Chapitre 5. La guerre est déclarée</b> .....	131
<b>Chapitre 6. L'hospitalité réinventée</b> .....	166
<b>Chapitre 7. L'apprentissage du leadership</b> .....	189
<b>Chapitre 8. Et après?</b> .....	220
<b>Épilogue</b> .....	242
<b>Remerciements</b> .....	246
<b>Notes</b> .....	249
<b>Index</b> .....	263





# Introduction

Brian Chesky et moi étions assis face à face, dans les majestueux fauteuils de velours à haut dossier du bar de l'hôtel Fairmont à San Francisco.

Cela se passait au début du mois de novembre 2015 ; nous nous rencontrions pour évoquer l'idée d'un livre que je comptais écrire sur son entreprise, Airbnb, la plateforme « d'hébergement partagé », pour reprendre l'expression qu'il a contribué à rendre populaire. Notre présence dans un hôtel pouvait sembler paradoxale, d'autant plus qu'il ne s'agissait pas de n'importe lequel : en 2007 il avait accueilli la conférence internationale sur le design qui, en provoquant une pénurie de chambres d'hôtel, avait inspiré à Chesky et à son colocataire Joe Gebbia l'idée saugrenue d'installer des matelas pneumatiques dans leur appartement de trois chambres au sud de Market District pour les louer.

Nous nous trouvions à moins de dix mètres de l'endroit où Chesky avait abordé un designer qu'il admirait particulièrement pour lui présenter son nouveau concept d'entreprise. L'autre avait accueilli l'idée par cette phrase : « J'espère pour vous que ce n'est pas le seul projet sur lequel vous travaillez en ce moment ». Ce commentaire allait inaugurer une longue période de critiques et de moqueries, mais aussi marquer les débuts d'Airbnb, l'entreprise que Chesky dirige aujourd'hui – un mastodonte revendiquant une valorisation boursière de 30 milliards de dollars, quelque cent quarante millions d'« arrivées d'invités », pour reprendre le terme désignant les voyageurs qui réservent sur la plateforme et un catalogue de trois millions d'adresses. (Une précision concernant ces termes : l'expression « arrivées d'invités » se réfère au nombre de personnes reçues pour la première fois par un

hôte Airbnb ; on utilisera dans ce livre alternativement les termes « arrivées d'invités », « invités » ou « voyageurs »). À l'époque de notre entretien, Chesky ne fréquentait les hôtels que lorsqu'il y donnait des conférences. Ce jour-là, il participait au Fortune Global Forum, qui rassemble une fois par an des PDG du monde entier. Son intervention était prévue entre celle de l'ancien secrétaire d'État américain à la Défense, Leon Panetta, et l'allocution de Jamie Dimon, PDG de JPMorgan Chase.

À l'issue de la prestation, Chesky et moi nous étions retrouvés au bar de l'hôtel pour parler de mon projet. Je pensais qu'il y serait ouvert, il accepta de fait – mais avec quelques réserves. « Le problème d'un livre, expliqua-t-il après un instant de réflexion, c'est qu'il fournit une photographie de l'entreprise à un moment donné. » Je n'étais pas certaine de comprendre où il voulait en venir et le priai de clarifier son propos. « J'ai 34 ans », poursuivit-il. « Notre entreprise est jeune. Nous allons encore réaliser de nombreux projets. » Il voulait dire que les choses ne faisaient que commencer. Le livre qui sortira en 2017 perdra rapidement de son actualité, et ce sera justement cette image-là d'Airbnb que les lecteurs garderont en mémoire. Les médias, ajouta-t-il, sont déjà en retard : « Le public a une vision de la situation actuelle qui correspond à ce qu'était Airbnb il y a deux ans. »

Cette observation trahissait à la fois l'ambition et le pragmatisme de Chesky. Il se déclara néanmoins disposé à coopérer à l'ouvrage et m'assura de sa confiance. Notre entretien dura en tout et pour tout dix minutes. La journée avait été faste : la nuit précédente, Airbnb avait réussi de haute lutte à contrer une initiative visant à limiter ses opérations à San Francisco. Chesky s'apprêtait à gagner Paris pour assister à l'Airbnb Open, la rencontre annuelle organisée en l'honneur des « hôtes » – ceux qui fournissent le service sur lequel repose l'activité de la plateforme. Alors que nous quittions le bar, il se mit à me décrire avec animation le programme : des centaines d'hôtes allaient ouvrir leur demeure pour une série de dîners qui auraient lieu en même temps dans toute la Ville Lumière. « Ce sera l'une des soirées de dîners en simultané les plus mémorables du monde », s'exclama-t-il avec fierté.

Et sur ces paroles le jeune milliardaire trentenaire sortit.

J'ai entendu parler d'Airbnb pour la première fois en 2008. À l'époque je couvrais les événements les plus pittoresques de la vie des affaires pour le magazine *Fortune*. Des anecdotes circulaient sur deux pseudo entrepreneurs sortis de l'anonymat lors de la campagne pour les élections présidentielles en vendant des éditions collector de céréales baptisées Obama O's et Cap'n McCain's. Il s'agissait de jeunes designers diplômés de la Rhode Island School of Design (RISD), comptant sur le bouche à oreille pour faire connaître leur start-up, AirBed&Breakfast, dont l'activité consistait à convaincre des gens de louer un espace dans leur appartement à d'autres gens à la recherche d'un endroit où dormir. Le concept ne me semblait pas particulièrement novateur, en revanche l'astuce des céréales était osée, elle avait suscité de l'intérêt et méritait bien un court article dans *Fortune*. Mais des sujets plus urgents réclamant mon attention, je ne m'y attardai pas.

En l'espace d'un ou deux ans, l'entreprise commença à faire parler d'elle et la rumeur parvint aux oreilles des reporters spécialistes de high tech. Quelqu'un au journal suggéra de s'y intéresser. Cela me rappela vaguement un souvenir. Pouvait-il être question de *ces types-là*? Je n'étais pas chargée des sujets concernant la technologie à *Fortune*, ce qui signifiait que je ne saisisais pas toujours exactement ce qui se passait dans la Silicon Valley. Mais ma quasi-ignorance constituait plutôt un avantage, puisqu'elle garantissait une saine distance permettant de résister à l'euphorie narcissique qui semblait émaner de la région. En tant que responsable de la rubrique de *Fortune* «les 40 personnalités de moins de 40 ans qui comptent», j'étais habituée aux discours d'entreprises qui prétendent changer le monde une année et se voient contraintes de faire profil bas la suivante. J'ai parfois pris un malin plaisir à pointer du doigt des idées que je jugeais prétentieuses et surévaluées. Et celle-là, selon moi, en faisait partie.

J'ai dressé mentalement la liste des entreprises qui offraient déjà la possibilité de louer la totalité ou une partie d'un appartement ou d'une maison: HomeAway.com, VRBO.com, Couchsurfing.com, BedandBreakfast.com... Je me demandais dans quelle mesure cette nouvelle entité se différenciait des autres. Et je me souviens avoir évoqué avec agacement auprès d'un collègue ces start-up qui s'emparent d'un vieux concept, le modernisent en créant un site web simple et

minimaliste et le lancent sur le marché comme s'il s'agissait d'une innovation révolutionnaire.

Mais l'entreprise en question semblait d'une autre nature et allait vraisemblablement s'imposer. En peu de temps, Airbnb était devenue une réalité avec laquelle il fallait désormais compter. Outre un appartement pour une nuit, l'entreprise proposait la location de lieux insolites : une maison dans un arbre, une péniche, un château, un tepee. Les représentants de la génération Y en particulier plébiscitaient cette nouvelle manière de voyager, à la fois plus abordable et plus aventureuse ; il devenait possible de séjourner dans des endroits à l'écart des parcours touristiques, d'entrer en contact avec des gens qui partageaient votre philosophie, tout cela pour un coût inférieur à celui d'une chambre d'hôtel. L'offre et la demande se mirent à flamber. Dès 2011, Airbnb parvenait à lever 112 millions de dollars, était valorisée par les investisseurs à plus de 1 milliard de dollars et avait vendu un million de nuits *via* sa plateforme. Au cours des années suivantes, ces chiffres seraient largement dépassés : d'un million de réservations on passerait à cinq millions, puis dix, puis cinquante, pour arriver à cent quarante millions d'« arrivées d'invités » à la fin de 2016 – dont soixante-dix millions sur les douze derniers mois. Sa valeur a grimpé à 10 milliards de dollars, puis 25, puis 30, niveau auquel elle se situait au moment où ces lignes ont été écrites. Pourtant, sa notoriété et son taux de pénétration du marché de l'hébergement restent limités. Les observateurs estiment qu'elle connaîtra encore un développement considérable.

La raison d'un décollage aussi rapide ne peut qu'intriguer. Elle est partiellement d'ordre économique : au lendemain de la Grande Récession, Airbnb a donné à chacun la possibilité d'obtenir des revenus complémentaires en monétisant son logement et de voyager à moindre coût. Ses premiers adeptes étaient les Millennials, les représentants de la génération Y issus du boom démographique, qui arrivaient à l'âge de prendre leur indépendance et de s'installer dans leur propre appartement. Mais, curieusement, la moyenne d'âge des hôtes aux États-Unis est de 43 ans. Quand les revenus ont commencé à baisser ces dernières années alors que les prix de l'immobilier en ville accusaient une forte hausse, les citadins ont compris qu'ils pouvaient gagner de l'argent en proposant leur logement à la location sur Airbnb, même s'ils n'en

étaient pas propriétaires. L'hôte américain moyen a gagné autour de 6 000 dollars par an en 2015, mais de nombreux hôtes dépassaient cette somme (à l'instar de l'expression « hébergement partagé », les termes « hôte » et « invité » renvoyant directement à Airbnb ont ensuite largement été utilisés comme terminologie standard et je les reprends ici sans parti pris ironique). Les voyageurs appréciaient le système, à la fois pour les prix et pour les expériences uniques qu'il leur apportait. Des études ont montré que si nombre de consommateurs n'ont encore jamais utilisé les services de la plateforme, ceux qui tentent l'essai deviennent souvent des utilisateurs fidèles par la suite.

Le modèle Airbnb n'offrait pas seulement des prix compétitifs et un vaste choix de locations, mais aussi une expérience particulière et différente. Ses imperfections mêmes répondaient au désir d'une population qui préférait un mode de voyage personnalisé et de qualité « artisanale » à l'hébergement dans un hôtel standard. Il permettait aussi d'accéder à d'autres environnements que les traditionnelles zones touristiques et de vivre des expériences teintées d'authenticité, un atout que l'entreprise sait mettre en avant. Tous ces éléments attiraient les jeunes de la génération Y déçus des grandes marques, enclins à l'aventure et qui, habitués depuis leur naissance à l'usage d'Internet, ne voyaient aucun inconvénient à se risquer chez un inconnu avec lequel ils avaient correspondu en ligne. Nombreux parmi nous se sont également laissé séduire.

Il est clair que l'opportunité de résider chez quelqu'un répondait aussi à un besoin plus profond – celui de vivre une expérience riche en contacts humains. Le fait de louer un logis par Airbnb ou d'héberger quelqu'un chez soi implique un échange de nature intime. Même si le propriétaire ou l'occupant habituel de l'appartement ou de la maison que vous louez est absent, il a préparé une expérience et a accepté de sortir de sa routine pour vous. En entrant avec hésitation dans l'espace privé d'une personne, dans un quartier de la ville que vous n'auriez jamais eu l'occasion d'explorer autrement, vous éprouvez un sentiment de communion avec elle, aussi fugace soit-il. Si l'occupant du logement est présent, cette impression se renforce. (L'un des premiers slogans de l'entreprise, encore d'actualité aujourd'hui, était : « Voyager comme un être humain ».)

Certes, il peut y avoir des anicroches, cela s'est produit. Mais lorsque tout se déroule bien – c'est-à-dire la plupart du temps – notre confiance en l'humanité s'en trouve accrue. Et cela au moment même où le lien social a tendance plus que jamais à se distendre, avec un nombre record de personnes vivant seules, alors que nous passons de plus en plus de temps isolés dans nos voitures, dans nos maisons de banlieue, immergés dans notre travail ou avançant tels des automates, la tête baissée, les écouteurs vissés aux oreilles ou le regard fixé sur notre smartphone.

Airbnb a imaginé la devise « Chez soi dans le monde entier » pour définir sa mission. Elle signifie que la plateforme permet une expérience « transformative » à travers laquelle le voyageur se transforme en se sentant chez lui ailleurs. L'idéalisme excessif de l'entreprise peut susciter la moquerie, mais l'expérience qu'elle offre fait écho à quelque chose que nous avons perdu à mesure que nous nous éloignons les uns des autres. Le fait de séjourner dans un lieu unique, authentique, préparé et mis spécialement à votre disposition par quelqu'un – qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une société de gestion immobilière mandatée par Airbnb, comme c'est de plus en plus souvent le cas pour les destinations de vacances classiques – comble un besoin dont nous n'avions peut-être pas conscience.

Ce sentiment n'est pas partagé par tous, et la croissance d'Airbnb n'a pas été exempte de complications. Dans nombre de villes du monde, son activité – permettre à un propriétaire ou à un locataire de sous-louer une partie ou la totalité de son logement pour une courte période – est illégale. Les lois varient d'une municipalité ou d'un pays à l'autre, mais le développement spectaculaire d'Airbnb a suscité l'opposition d'adversaires qui ont utilisé la législation pour tenter d'abattre ce concept révolutionnaire qui venait les menacer jusque devant leur porte. La guerre contre Airbnb a mobilisé une étrange coalition formée de politiciens libéraux, de représentants du lobby de l'immobilier, de syndicats et de professionnels de l'hôtellerie, où toute allusion à l'entreprise relève désormais du tabou. Dans de nombreuses villes, des associations de copropriétaires et de locataires protestent contre les allées et venues incessantes des voyageurs Airbnb et se plaignent de nuisances pour le voisinage. Certains affirment que l'entreprise a conclu des accords avec des professionnels de

l'immobilier pour racheter des appartements, les rénover et les louer. Cette stratégie contribuerait selon eux à désorganiser le marché et à aggraver la pénurie de logements à un prix abordable. Dans plusieurs agglomérations, dont New York et San Francisco, se met en place une législation visant à freiner la croissance de l'entreprise. Et plus Airbnb se développe, plus l'opposition s'affirme et s'intensifie.

Airbnb a dû également gérer les conséquences inattendues que peut avoir le fait de mettre en relation des personnes : saccages d'habitations, agressions, conduites irresponsables de certains hôtes qui ont provoqué des accidents tragiques... Ces dernières années, l'entreprise a été confrontée à une autre forme de mal, la diffusion sur le site de la plateforme de commentaires à caractère discriminatoire et raciste.

Ce qui n'aurait dû surprendre personne. Quand on crée un marché ouvert à tous, il reflète nécessairement la société dans laquelle il s'inscrit. L'entreprise peut avoir construit sa marque sur l'idée d'accueil à l'autre, l'humanité n'est pas uniquement peuplée d'individus bienveillants – en dépit de ce qu'Airbnb voudrait croire.

Certains gros titres de journaux ont nourri une sorte d'hystérie chez ceux qui n'ont d'autre expérience de l'entreprise que ce qu'ils lisent dans la presse. « Écrivez votre livre avant qu'elle fasse faillite », m'a conseillé une personne à laquelle je faisais part de mon projet. Au plus fort de la controverse sur la discrimination, j'ai reçu un message vocal sévère de mon père : « J'espère que tu ne réponds pas parce que tu es en train d'écouter l'émission qui passe en ce moment sur NPR où il est question des pratiques discriminatoires d'Airbnb à l'encontre des gens de couleur. » (Airbnb ne se rendait coupable d'aucune discrimination – ces agissements venaient d'internautes s'exprimant sur la plateforme. Il n'en reste pas moins que l'entreprise s'est attirée de nombreuses critiques pour son incapacité à prévoir ce type de problème.)

Entre-temps, la popularité d'Airbnb a explosé. Elle est aujourd'hui utilisée par des baby-boomers, des seniors, et d'autres catégories de population – y compris des célébrités telles que Gwyneth Paltrow et Beyoncé – à tel point que ses adopteurs précoces, qui se considèrent comme les pionniers d'une expérimentation sociale, estiment que le concept s'est banalisé.

Qu'on le veuille ou non, Airbnb a séduit notre imagination et s'inscrit dans l'air du temps. Elle a fourni matière à un jeu de mots comique dans l'émission de télévision à grande audience *Saturday Night Live*. Elle apparaît dans la série télévisée *Silicon Valley* de la chaîne HBO et constitue une réponse du jeu *Jeopardy*. À quand la réalisation d'une comédie romantique mettant en scène un hôte se faisant passer pour un autre hôte? D'astucieux spécialistes du marketing ont utilisé son image pour promouvoir une extension de marque: quelques semaines avant la sortie du dernier film sur les tortues Ninja en 2016 *Teenage Mutant Ninja Turtles*, une annonce sur Airbnb vantait l'authentique « tanière » des Tortues, un appartement situé dans le quartier de Tribeca à New York, loué et redécoré pour l'occasion par les producteurs du film, Nickelodeon et Paramount Pictures. Chacun peut donner libre cours à son inspiration: durant une tempête de neige mémorable qui couvrait le nord-est du pays au début de 2016, un hipster de Brooklyn a eu l'idée de construire et de proposer un « igloo-boutique pour deux personnes ». (« Nostalgie de la vie à l'ancienne et aura d'innocence nimbent cette délicieuse retraite à l'abri de l'Apocalypse neigeuse », écrivait-il en guise de panégyrique. Airbnb supprima son annonce parce qu'elle ne correspondait pas aux critères établis, mais lui envoya un bon de 50 dollars en récompense de sa créativité.)

L'idée en soi ne représente pas une nouveauté. Chesky aime répéter que la seule personne qui ne se soit pas moquée de son projet était son grand-père. Il a hoché la tête et a déclaré: « Mais bien entendu. C'est comme ça qu'on voyageait autrefois. »

Et il avait raison: que ce soit en tant que locataires, pensionnaires, employés de maison ou autres, beaucoup de gens vous diront qu'ils ont plus ou moins vécu en « hébergement partagé » bien avant qu'Airbnb ou Internet n'existent. Nombre de personnages connus ont été les précurseurs des utilisateurs actuels d'Airbnb. Du début du mois d'octobre jusqu'au 22 novembre 1963, Lee Harvey Oswald déboursait 8 dollars par semaine pour une chambre située dans le quartier d'Oak Cliff à Dallas (la maison est devenue un musée que l'on visite). Isadore « Issy » Sharp, fondateur et président de la chaîne hôtelière Four Seasons Hotel, dit qu'il a acquis le sens de l'hospitalité en voyant ses parents héberger des locataires pendant son enfance dans le ghetto juif de Toronto.



Warren Buffett déclare que sa maison familiale a accueilli pendant des années des voyageurs de passage – dont George McGovern lors de sa campagne présidentielle. On trouve sur le site de Wikipedia aux États-Unis une page dédiée au « partage d'hébergement » où Airbnb ne figure même pas à titre de référence.

Mon compagnon, que sa mère élevait seule à New York, a grandi en ayant l'habitude de voir des pensionnaires se succéder dans la seconde chambre de l'appartement familial. Des dizaines d'années plus tard, il a adopté lui-même cette pratique en hébergeant simultanément dans sa maison de trois étages à Brooklyn deux étudiants, voire davantage, pendant plusieurs semestres. J'ai vite appris à connaître Lucien, l'expert en informatique venu des Pays-Bas qui occupait la chambre du bas et Ariane, l'étudiante en cinéma française logée à l'étage supérieur, à identifier la nourriture de chacun sur les rayonnages du réfrigérateur et leurs curieux articles de toilette européens dans les salles de bain. Mon compagnon estime que l'espace vacant doit être utilisé et a toujours aimé côtoyer des étudiants venus du monde entier pour partager avec eux des conversations enrichissantes et élargir son horizon.

La pratique des locations de vacances de courte durée existe aux États-Unis depuis plusieurs décennies, par le biais d'organismes qui ont pignon sur rue tels qu'HomeAway et VRBO, ou de sites confidentiels du type Bedandbreakfast.com, ou grâce à Craigslist et aux annonces classées. « L'économie collaborative se caractérise, entre autres choses, par des concepts qui n'ont rien de neuf » précise Arun Sundararajan, professeur à l'université de New York et auteur du livre *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. (L'économie collaborative: fin de l'emploi et montée en puissance du capitalisme de la multitude).

La nouveauté, en revanche – et le mérite en revient à Airbnb –, c'est d'avoir supprimé les barrières et créé une plateforme simple, conviviale, accessible, invitant chacun à faire de même. Contrairement aux sites web précédents, les offres de location d'Airbnb ont été conçues pour mettre en valeur la personnalité de l'hôte; l'entreprise recourt aux services de photographes professionnels pour présenter les lieux proposés sous un jour flatteur; les opérations de recherche, de

messagerie et de paiement s'effectuent toutes de manière autonome, facilement et sans heurt. (Nombre de gens ne considèrent pas Airbnb comme une entreprise high tech dans la mesure où elle intervient dans le domaine du logement et de l'habitat ; pourtant, elle possède l'une des infrastructures d'ingénierie back-end les plus sophistiquées de la Silicon Valley.) L'entreprise a mis au point une série d'outils destinés à renforcer la confiance, dont le questionnaire d'évaluation proposé aux clients à l'issue de leur séjour et le système de vérification d'identité. Un de ses principaux critères de différenciation par rapport à la concurrence est son implantation urbaine. Auparavant, la plupart des organismes de location se concentraient sur les résidences secondaires ou les biens situés dans les lieux de vacances ou de villégiature traditionnels. Même si le site met en avant l'offre de maisons dans les arbres ou de péniches, la majorité des annonces portent sur des studios et des appartements d'une ou deux chambres ; une spécificité qui séduit autant les voyageurs qu'elle représente une menace pour l'industrie hôtelière. Airbnb, en permettant à tout individu – fût-il simple locataire d'un studio – de rentabiliser son espace de vie, a transformé l'existence des hôtes et des voyageurs. Son modèle s'adresse aux citadins, il est accessible et correspond à l'esprit du temps ; et comme dans toute activité commerciale en ligne, le nombre appelle le nombre, dès lors que l'entreprise a atteint une taille suffisante, sa position devient inattaquable.

Airbnb a bouleversé le monde de l'hôtellerie, le voyage, le logement et la notion de confiance, et rendu caduques les théories classiques du management. L'un des aspects singuliers de sa réussite tient au fait que ses fondateurs ne possédaient à leurs débuts aucune expérience du monde des affaires – autre particularité, la rapidité avec laquelle Chesky, Gebbia et Nathan Blecharczyk (que Chesky et Gebbia ont engagé comme responsable technique et troisième partenaire à la fin de leur premier week-end) ont dû assimiler les principes du leadership. En peu de temps, l'aventure de jeunesse s'est transformée en entreprise arrivée à maturité, avec des valeurs, des attentes – et des problèmes d'adultes. Contrairement à d'autres entreprises qui ont suivi la même trajectoire pour voir éclater leur équipe fondatrice ou accepter l'arrivée de « professionnels » du management lorsqu'elles ont atteint leur taille critique,

Airbnb est toujours dirigée par ses trois cofondateurs, solidement installés aux manettes de leur fusée.

L'évolution a été particulièrement frappante en ce qui concerne Chesky, âgé de 35 ans, PDG de l'entreprise. Il ignorait tout du monde de l'entreprise et son savoir-faire technique se limitait à la construction d'un site web basique – ne sachant pas au début ce qu'était un business angel ou une présentation powerpoint, il s'est rapidement formé pour apprendre à diriger une entreprise valorisée aujourd'hui à 30 milliards de dollars et employant plus de 2 500 personnes.

Mais si la réussite d'Airbnb revient en grande partie à son engagement personnel, l'entreprise n'aurait pas existé sans l'implication des deux autres cofondateurs. Gebbia, également âgé de 35 ans, est un designer original, aux idées audacieuses, dont l'intérêt pour l'entrepreneuriat remonte à l'enfance. Blecharczyk, 33 ans, un ingénieur exceptionnellement doué, avait déjà gagné 1 million de dollars alors qu'il était lycéen en créant et en vendant en ligne un logiciel ; il a bâti à lui seul la colonne vertébrale et l'infrastructure d'Airbnb. Ils forment un trio indissociable aux personnalités différentes, et si Chesky a pris la tête de l'entreprise, Gebbia et Blecharczyk se sont forgé leur propre parcours et occupent des positions de leadership en accord avec leurs talents.

Au moment où cet ouvrage était sous presse, l'entreprise s'appêtait à rendre publique une annonce qui, selon Chesky, marquerait un tournant significatif et le début d'un repositionnement spectaculaire : l'offre initiale d'hébergement allait s'élargir pour intégrer « le reste du voyage », grâce à une série de produits, d'outils et d'expériences inédits. Au lieu de réserver seulement un séjour dans une maison ou un appartement *via* la plateforme, le voyageur aura désormais l'opportunité de participer à des activités locales, il pourra par exemple s'entraîner avec des ultra-marathoniens au Kenya, ou sans quitter sa ville, s'initier à l'art des jardins japonais avec d'autres personnes qui partagent la même passion. Les autres services proposés incluent la réservation d'une table au restaurant, l'achat de tickets de transport et, à terme, de billets d'avion. Il s'agit d'un pari audacieux et d'un nouveau champ d'action pour une entreprise aussi jeune dont l'activité principale croît encore de près de 100 % chaque année.

Airbnb évolue à un tel rythme que d'ici au moment où ce livre paraîtra en librairie, puis sera traduit et publié à l'étranger, et encore après, des changements majeurs seront intervenus. Il m'a fallu arriver à la fin du processus de rédaction pour commencer à comprendre ce que sous-entendait Chesky quand nous nous sommes rencontrés au Fairmont. Quand j'ai appris par la suite que l'entreprise élargissait sa gamme, je lui ai dit en plaisantant que leur cœur de métier, la location, commençait à paraître « dépassé ». Il m'a regardée d'un air sérieux et, indiquant les diapositives qu'il venait de me montrer, a répondu : « J'espère que *cela* aussi fera bientôt partie du passé d'Airbnb. »

Pour les trois fondateurs, la création et le développement d'Airbnb n'ont pas été un long fleuve tranquille. Ils ont rencontré de nombreux obstacles sur leur route, et ce n'est pas terminé : ils devront encore livrer des batailles juridiques, affronter des histoires sordides et des comportements humains décevants. Ils auront de nombreux défis à relever pour monter en puissance dans leurs nouvelles activités – et pour réussir l'introduction en Bourse de leur start-up. Jusqu'à présent l'entreprise a maintenu l'équilibre entre la croissance et la préservation de sa « mission », parce qu'elle pouvait choisir ses investisseurs et privilégier ceux d'entre eux qui partageaient sa vision à long terme. Dans la perspective de son introduction en Bourse, elle devra concilier deux objectifs : rester fidèle à son engagement d'origine tout en répondant aux attentes d'investisseurs institutionnels qu'elle n'aura pas sélectionnés elle-même.

Quoi qu'il advienne, Airbnb a déjà eu un impact considérable et durable. Elle a établi un record en termes de rythme de croissance et a prouvé qu'il existe une manière révolutionnaire de diriger une entreprise valant 30 milliards de dollars. Airbnb a redéfini notre perception de l'espace qui nous entoure et des autres, transformé notre manière de voyager, créé un marché de l'hébergement « alternatif » qui suscite l'intérêt de dizaines de jeunes entreprises et des chaînes hôtelières. Et maintenant, l'entreprise veut aussi changer notre expérience des lieux inconnus et nos modes de vie habituels. Elle a poursuivi son ambition première en dépit des contraintes, des refus réitérés et de l'opposition d'entités établies et puissantes qui se sont liguées contre elle. Tout cela,

parce que trois jeunes gens sans expérience ou presque ont eu une idée étrange et audacieuse. L'exploit de Chesky, de Gebbia et de Blecharczyk est unique. Il devrait inspirer tous ceux qu'anime une idée révolutionnaire à laquelle personne d'autre ne croit.

Voici le récit de cette aventure.