

## Victoire de l'hôtellerie allemande contre Booking.com



# Le modèle économique de Booking.com

*La Cour fédérale de justice allemande a estimé en mai 2021 que la plateforme de réservation d'hébergement en ligne Booking.com ne pouvait pas interdire aux hôteliers de proposer des prix plus bas que ceux affichés sur son site. Ce service a construit une position dominante sur son marché grâce à une présence massive sur les moteurs de recherche et une importante offre d'hébergement.*

## L'actualité

La Cour fédérale de justice allemande, le plus haut organe de justice du pays, a estimé mardi dernier que la plateforme de réservation d'hébergement en ligne Booking.com ne pouvait pas interdire aux hôteliers de proposer **des prix plus bas que sur son site**. Depuis juillet 2015, les conditions générales de Booking.com prévoyaient une « clause restrictive du meilleur prix » : les hôtels n'étaient pas autorisés à proposer leurs chambres sur leur propre site à des prix inférieurs ou à de meilleures conditions que sur Booking.com.

La Cour fédérale de justice allemande a considéré que cette clause « restreint la concurrence lors de l'offre de chambres d'hôtel ». Elle note par ailleurs que cette clause « prive de la possibilité évidente de répercuter la commission d'agence économisée, en tout ou en partie, sous la forme de réductions de prix et d'attirer ainsi les clients ». Booking.com prélève une commission sur le montant de chaque réservation.

La fédération des hôteliers en Allemagne a estimé que cette décision « apporte enfin une sécurité juridique aux acteurs du marché en Allemagne et permet une concurrence plus équitable ». Plusieurs pays, dont la France, la Suède et l'Italie, avaient déjà instauré une telle interdiction.

## Le modèle biface

Booking.com est une plateforme de réservation d'hébergement en ligne. Il propose aux fournisseurs d'hébergement (hôteliers et particuliers) de l'utiliser en échange d'une commission qu'il estime à 15 % en moyenne. Booking.com s'adresse à un « marché biface », car il met en relation des vendeurs (les hôteliers et les particuliers) et des acheteurs (les utilisateurs). **« Ces plateformes résolvent un double problème de mise en contact des utilisateurs et de fourniture d'une interface technologique permettant l'interaction entre ces utilisateurs »**, écrit l'économiste français Jean Tirole dans son ouvrage « Économie du bien commun » publié en 2016. Le succès de ce modèle consiste à attirer suffisamment de vendeurs et d'acheteurs pour renforcer leur intérêt à utiliser la plateforme. **La plateforme s'appuie ainsi sur un « effet de réseau » où l'utilité du service proposé augmente avec le nombre d'utilisateurs.**

## Un marketing fondé sur le référencement

Le modèle économique de Booking.com **implique d'importantes dépenses marketing, principalement en matière de référencement** (capacité à apparaître en bonne place dans les résultats des moteurs de recherche). En 2020, Booking Holdings, la maison mère de Booking.com, qui détient également les plateformes de réservation Kayak et Priceline, a consenti plus de 2 milliards de dollars de dépenses publicitaires, après plus de 4 milliards de dollars en 2019. **L'entreprise achète sur Google des mots-clés comme des noms d'hôtels ou de villes afin de pouvoir apparaître en tête des résultats de recherche.** Booking Holdings est rentable depuis plus de 10 ans, mais ne détaille pas les revenus de ses différentes plateformes. En raison de l'impact de la pandémie de Covid-19 sur le tourisme, le groupe a cependant enregistré une baisse de 55 % de son chiffre d'affaires en 2020 et son bénéfice a chuté de 4,9 milliards à 59 millions de dollars. Booking.com a annoncé en août 2020 qu'il réduirait jusqu'à 25 % de ses effectifs. Il emploie actuellement 17 500 personnes dans le monde dans 70 pays.

Au 31 décembre 2020, Booking.com proposait des services de réservation pour [environ 2,37 millions d'hébergements](#) dans plus de 220 pays, dont environ 434 000 hôtels, motels et complexes et 1 939 000 maisons et appartements, selon Booking Holdings. En 2019, 845 millions de nuitées ont été réservées sur Booking.com.

### La position dominante et la faiblesse de la concurrence

Créé en 1996, Booking.com occupe [une position dominante](#) sur le marché de la réservation d'hébergement en ligne, aux côtés des plateformes Airbnb et Expedia, grâce à ses investissements en référencement et à une offre d'hébergement très importante. Selon une étude publiée en 2018 par l'Hotrec, une association représentant des hôtels, restaurants, bars et cafés en Europe, **Booking.com dispose de 66,4 % des parts de marché des réservations hôtelières en ligne en Europe**, contre 16,6 % pour la plateforme Expedia et 9 % pour la plateforme de réservation d'hôtels HRS. Dans un glossaire publié en 2002, la Commission européenne écrit qu'une entreprise occupe une « position dominante » si elle possède sur un marché donné un pouvoir tel qu'elle est « **en mesure d'agir indépendamment de ses concurrents, clients, fournisseurs et, en définitive, du consommateur final** ». La position détenue par une entreprise est évaluée en fonction de sa part de marché – elle doit être d'au moins 40 % pour être qualifiée de dominante – et de critères tels que son avance technologique et sa notoriété.

### L'abus de position dominante

Dans l'Union européenne comme aux États-Unis, une entreprise a le droit d'occuper une position dominante. **En revanche, le fait d'exploiter de façon abusive cette position dominante est prohibé.** L'Autorité de la concurrence, une autorité administrative indépendante, en coordination avec la Commission européenne et les autorités de la concurrence italienne et suédoise, a obtenu en 2015 de Booking.com qu'il supprime une clause qui interdisait aux hôteliers de proposer des tarifs inférieurs à ceux proposés sur Booking.com sur des sites concurrents ou en direct (par e-mail, au comptoir de l'hôtel, etc.) à leurs potentiels clients. Il s'agit de la même disposition décidée par la Cour de justice fédérale allemande. L'économiste suisse Monika Bandi Tanner estime cependant que son impact est « modeste ». « **Un hôtel ne peut guère se permettre de proposer sur son propre site des prix beaucoup plus bas que sur Booking.com, car il glisse alors vers le bas du classement** » sur la plateforme en raison de la moindre attractivité de son tarif, estime-t-elle dans une [interview à la revue La Vie économique](#) en 2018.

### Pour aller plus loin

#### REGULATION

Dans l'émission « Le Numérique est politique », sur France Culture, les invités **débattent sur la façon dont l'État doit agir pour empêcher la distorsion de concurrence des comparateurs de vols et des plateformes de réservations d'hôtels** « alors qu'ils possèdent les données en temps réel de tout le marché ».

→ [Écouter l'émission.](#)

#### DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE

Dans un article publié en 2019 sur le site The Conversation, les chercheurs français Luc Béal et Mustafeed Zaman **expliquent comment les plateformes de réservation telles que Booking.com anticipent les besoins des touristes** en compilant différentes données pour ensuite proposer leurs services aux hôteliers, dont la majorité sont indépendants en France.

→ [Lire l'article.](#)

Source : <https://www.brief.eco/>