

Orientations, modalités de développement et évaluation

Les éditions Lonely Planet : de la passion à l'industrie :

Note pédagogique

Orientations de développement

Il s'agit non seulement d'identifier les types « purs » d'orientations de développement stratégique, mais également de conduire les participants à réaliser que certains de ces développements résultent de la combinaison de ces types :

- L'entrée sur le marché français a nécessité un nouveau produit (des guides en Français), ce qui a impliqué le développement de compétences linguistiques.
- La consolidation de la fin des années 1990 a impliqué le développement de nouveaux produits en réponse à l'émergence du multimédia, par exemple le déploiement d'un site Internet.

Le mode de développement de Lonely Planet est essentiellement incrémental et prudent, ce qui explique pourquoi chaque nouveau développement est intimement lié à l'activité de base et pourquoi ceux qui ne présentent pas ce type de synergies sont écartés. On peut notamment souligner que si la base de clientèle de Lonely Planet s'est naturellement élargie au-delà des routards des origines, elle reste focalisée sur les voyageurs individuels. De même, sous la pression des fondateurs, aucune diversification vers des produits dérivés plus éloignés de l'activité d'origine n'a été sérieusement envisagée, à la différence du Guide du Routard (vêtements, bagages, etc.), filiale du groupe Hachette.

On peut ainsi résumer la trajectoire de développement sur 30 ans de Lonely Planet (tant en termes de marchés que de produits) en disant qu'ils sont passés de manière incrémentale du métier d'éditeur de livres pour routards à celui de fournisseur d'information pour les voyageurs individuels.

Les valeurs personnelles des Wheeler constituent une des raisons fondamentales de cette focalisation, comme le montrent les citations qui figurent à la fin du cas.

Modalités de développement

Un développement prudent, focalisé et incrémental du type de celui de Lonely Planet est généralement caractérisé par une prédominance de la croissance interne et une aversion pour les fusions et acquisitions. Les alliances et partenariats sont utilisés lorsqu'ils sont nécessaires (par exemple pour franchiser certaines activités pour lesquelles l'entreprise ne détient pas les ressources ou l'expertise). Le développement de Lonely Planet est typique de cette approche.

On peut demander aux participants d'identifier les opportunités qui n'ont pas été saisies à cause de cette modalité de développement. L'exemple le plus évident est celui des partenariats multimédias (notamment avec Microsoft).

Le futur

Les remarques de conclusion des Wheeler indiquent qu'un changement radical est très peu probable tant qu'ils seront à la tête de l'entreprise.

Il peut cependant être utile de demander aux participants d'identifier les opportunités de développement envisageables dans le cas où les Wheeler se retireraient. Une plus grande utilisation du multimédia et un élargissement de la base de clientèle comptent parmi les choix les plus évidents, par exemple en ciblant le marché des guides de voyage en général (au-delà des voyageurs individuels) grâce à la valeur de la marque Lonely Planet.