

Etude de cas supplémentaire chapitre 7

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

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

En 2002, on pouvait dire que Lonely Planet avait parcouru bien du chemin depuis sa fondation, en 1972, par un couple qui rédigeait ses guides pratiques sur un coin de table de cuisine. L'entreprise comptait 350 titres de guides de voyage (dont certains en étaient à leur neuvième édition), couvrant quelques-unes des régions les moins accessibles du globe. Elle employait près de 300 personnes dans quatre bureaux répartis sur trois continents, même si la majorité était localisée à Melbourne en Australie, où la plupart de ses ouvrages en anglais continuaient à être rédigés. Les titres couvrant les Amériques, les Caraïbes, la Micronésie et l'Antarctique étaient conçus par le bureau américain. Lonely Planet employait également une centaine d'auteurs sous contrat et réalisait un chiffre d'affaires annuel de 40 millions de dollars australiens, soit l'équivalent de 25 millions d'euros. Les performances financières de Lonely Planet étaient impressionnantes, quels que soient les critères retenus. Au cours des années 1990, l'entreprise avait profité d'une croissance soutenue, ce qui lui avait permis de dégager des profits importants. Rien qu'en 1998, les ventes progressèrent de 22 % par rapport à 1997. Plus de 90 % du chiffre d'affaires provenait des guides de voyage, le reliquat étant composé de nouvelles gammes de produits telles que des guides de villes, des lexiques linguistiques, des guides de plongée, des atlas et de la littérature sur le voyage. Chaque année, Lonely Planet faisait don d'une partie de ses profits à des organisations qui aidaient les populations des pays présentés dans ses guides. Des contributions avaient ainsi été apportées à des associations de lutte contre la famine en Afrique, à des centres de soins en Amérique Latine ou à des groupes d'activistes écologistes s'opposant aux essais nucléaires dans le Pacifique.

Les débuts

C'est un couple de jeunes mariés anglais, Tony et Maureen Wheeler, qui fonda Lonely Planet en 1972 après avoir traversé l'Australie en auto stop. Comme beaucoup de leurs amis leur demandaient comment ils avaient fait, il eurent l'idée de mettre noir sur blanc leurs expériences de voyage et rédigèrent un ouvrage très artisanal, intitulé *À travers l'Asie à bon marché*. Ce fut un succès immédiat qui les encouragea à repousser leur retour en Angleterre et à retourner à leurs premières amours, la route et les sacs à dos. Comme en témoigna plus tard Tony Wheeler : « Maintenant je peux regarder en arrière et me dire que c'était vraiment une bonne idée, mais à l'époque je ne m'en rendais pas compte. C'était juste quelque chose d'agréable à faire. Dès que nous avons vu que le premier livre se vendait tellement bien, nous nous sommes dit « faisons-en un autre ». Notre croissance a été très lente au départ. Il nous a fallu cinq ans pour arriver à dix titres. »

L'expansion internationale

L'année 1980 fut cruciale pour l'entreprise. Jim Hart, un ami des Wheeler qui avait une double expérience de voyageur et d'éditeur, quitta son emploi dans une grande maison d'édition d'Adelaide, dans le sud de l'Australie, pour rejoindre Lonely Planet. Grâce à l'implication de Jim Hart, la gestion encore très artisanale des Wheeler gagna progressivement en professionnalisme, ce qui leur libéra plus de temps pour les voyages et notamment pour l'effort de recherche intensif nécessaire à la publication d'un guide sur l'Inde. Lorsque la première édition de *Voyager en Inde : un kit de survie* parut en 1981, elle marqua un tournant pour Lonely Planet. Auparavant, il s'était vendu jusqu'à 30 000 exemplaires de guides proposés à 3,95 dollars australiens. Cette fois, un ouvrage vendu 14,95 dollars australiens fut

écoulé à 100 000 exemplaires, ce qui fournit enfin les revenus indispensables au développement de l'entreprise. Tony et Maureen Wheeler avaient déjà établi la marque Lonely Planet et développé l'embryon d'un système international de distribution. Avec le renfort de Jim Hart et la publication du guide sur l'Inde s'ouvrit une période de croissance.

Si l'ouverture du bureau américain en 1984 fut difficile, l'opération finit par réussir. Une nouvelle expansion géographique fut donc entreprise en 1991 avec l'ouverture du bureau britannique. Le Royaume-Uni fut choisi pour des raisons linguistiques, mais aussi du fait de sa proximité avec les marchés de l'Europe continentale. Cette expansion européenne constituait un nouveau test déterminant pour l'entreprise. Lonely Planet s'était construit une réputation sur des guides présentant les régions les plus reculées de la planète, mais n'avait aucune image en tant que fournisseur d'informations de voyage sur les pays développés et occidentaux. L'entreprise anticipait une compétition féroce sur le marché des guides sur l'Europe, dominé par de puissants éditeurs américains.

En 1993, encouragé par son expérience britannique, Lonely Planet ouvrit un bureau en France, ce qui marqua une nouvelle étape déterminante dans le développement de l'entreprise. En effet, à la différence des autres bureaux étrangers, le rôle du bureau français n'était pas limité à la promotion et à la distribution des guides existants, mais incluait également leur traduction. Il s'agissait donc de la première diversification vers les marchés non anglophones, avec la volonté de maintenir le contrôle du contenu, de la présentation et du marketing. Jusque là, Lonely Planet se considérait comme un éditeur en langue anglaise. La traduction et l'adaptation de ses guides étaient effectuées par des éditeurs étrangers au travers d'accords de licence.

Tout en continuant à diriger l'entreprise, les Wheeler passaient l'essentiel de leur temps sur les routes afin de récolter des informations de première main, ce qu'ils appelaient « travailler dur de l'aube au crépuscule dans un confort très relatif ». Ils partaient généralement une demi-douzaine de fois par an, explorant de nouvelles régions. Leur motivation première était toujours de récolter d'excellentes informations pour les voyageurs. Le profit était important, mais essentiellement comme moyen de croissance et d'amélioration du service offert.

Les évolutions de l'industrie de l'édition

Au début des années 2000, la tendance à la consolidation globale semblait être un élément majeur de la stratégie des principaux éditeurs mondiaux. Le contrôle des journaux, des magazines, des imprimeries, de la production et des catalogues de films, des bases de données multimédia, des librairies, de l'édition, de la diffusion de radio et de télévision, que ce soit par voie hertzienne, par satellite ou par câble, convergeaient dans l'espoir de colossales économies d'échelle. Les acteurs majeurs comme AOL-Time Warner et Vivendi Universal étaient également à la pointe de l'introduction de nouvelles technologies qui permettaient d'accroître l'audience et donc de mieux exploiter la production d'information. Dans ce climat, les petits éditeurs cherchaient à survivre en se focalisant sur des marchés spécialisés que les principaux concurrents ne pouvaient pas toucher de manière rentable.

Les réseaux de distribution connaissaient également une profonde évolution. À la fin des années 1980, les petites librairies indépendantes étaient encore nombreuses dans la plupart des pays développés. En Australie par exemple, entre 75 % et 80 % des librairies étaient des magasins indépendants ou affiliés à des petites chaînes comprenant entre deux et cinq points de vente. Ces libraires étaient commercialement peu agressifs. La structure de prix découlait d'un accord international vieux de plus de 100 ans (les livres étaient généralement vendus au prix conseillé par les éditeurs) et les magasins se concurrençaient sur la proximité et le service.

Cependant, au début des années 1990, la grande distribution spécialisée ou généraliste commença à dominer le marché mondial du livre. De grands magasins de livres tels que Barnes & Noble aux États-Unis et la Fnac en Europe se développèrent, alors que la chaîne de supermarchés Wal-Mart accaparait jusqu'à 18 % du marché américain. Ces nouveaux concurrents n'avaient pas la même approche que les petites librairies. Ils offraient une gamme de livres très large et leur taille leur donnait un pouvoir de négociation considérable auprès des éditeurs, qui n'avaient généralement pas d'autre choix que

d'accepter leurs conditions financières, sous peine de se voir déréférencés. Ces tarifs avantageux étaient en partie répercutés sur les prix de vente au travers d'incessantes opérations de promotion.

La technologie avait également beaucoup évolué. Le concept de présentation de l'information au travers de pages imprimées et rassemblées sous forme de livre, qui constituait la méthode de communication fondamentale depuis l'invention de l'imprimerie, était remis en cause. Internet offrait un accès quasiment gratuit à l'information depuis n'importe quel point du globe et permettait aux utilisateurs d'obtenir des données constamment à jour (météo, horaires de train, etc.), concurrençant les guides de voyage classiques, réactualisés au mieux tous les deux ans.

Face à cette menace technologique, Lonely Planet tenta de développer ses propres applications. En 1994, l'entreprise rassembla un petit groupe d'éditeurs et de cartographes afin de concevoir le site lonelyplanet.com. En quelques mois, cette demi-douzaine d'expérimentateurs développa l'un des sites les plus consultés en Australie. À la fin des années 1990, on enregistrait six millions de connexions par mois et Lonely Planet était devenu un fournisseur d'informations de voyage pour d'autres sites tels que Yahoo!, Travelocity et AOL.

À la conquête du nouveau siècle

Lonely Planet attribuait son succès à sa large gamme de titres, à la fidélité de ses lecteurs et la meilleure forme de publicité qui soit : le bouche à oreille. Les guides étaient complètement révisés tous les deux à trois ans en moyenne. À l'inverse, la plupart des concurrents actualisaient seulement certaines sections de leurs guides, au mieux une fois par an. En fait, les guides Lonely Planet étaient en révision constante.

L'essentiel de l'impression et de la reliure était effectué à Hongkong et à Singapour. En dehors de considérations de coûts et du respect des délais de livraison aux principaux marchés étrangers, les imprimeurs devaient être capables de respecter un cahier des charges très strict sur la solidité des reliures. Il convenait en effet de s'assurer que les guides Lonely Planet résistaient au traitement de choc qu'ils subissaient dans les sacs à dos.

Alors que Lonely Planet s'adressait à l'origine à des voyageurs peu fortunés souhaitant découvrir des pays lointains, sa cible s'était étendue à une population de lecteurs beaucoup plus large, qu'il était devenu particulièrement difficile de cerner en termes de classe d'âge ou de revenu. La tendance consistait cependant à accompagner les lecteurs d'origine dans leur ascension sociale, en proposant des choix d'hôtel de plus en plus confortables. De plus, si Lonely Planet avait construit sa réputation en couvrant l'Asie, l'Afrique et l'Amérique Latine, sa collection s'étendait désormais à la quasi-totalité du globe, avec une gamme de guides, de vidéos et de lexiques consacrés à l'Europe et aux États-Unis.

Entre deux éditions, les voyageurs pouvaient actualiser leurs données en téléchargeant des mises à jour gratuites depuis le site Internet de l'entreprise. Ces suppléments en ligne renforçaient l'utilité des guides. D'ailleurs, si les guides de voyage constituaient toujours le produit phare de Lonely Planet, sa gamme s'était largement étendue et comprenait deux collections de guides classiques, des guides condensés, des éditions en français, des lexiques, des guides de randonnée, des guides de cyclotourisme, des guides sur les animaux, des guides de plongée, des guides « premier voyage », des guides de voyage santé, des guides sur la nourriture, des guides de restaurants, des livres illustrés, des atlas de voyage, des cartes de villes et des lettres d'information gratuites. Existaient également des produits non-imprimés : des vidéos, un site Internet et un service de photos en ligne, « Lonely Planet Images », qui était la plus vaste photothèque au monde consacrée exclusivement au voyage. Les considérables bases de données détenues par Lonely Planet permettaient par ailleurs d'éditer des documents spécifiques à l'attention d'autres entreprises, comme American Express ou la SNCF.

Cette diversification était comparable à celle effectuée par la plupart des concurrents. En France, Le Guide du Routard avait ainsi réalisé un chiffre d'affaires de 38 millions d'euros en 2001 en écoulant 2,55 millions de guides couvrant 100 destinations (plus de 100 000 exemplaires par an rien que sur le Maroc ou la Corse) ou concepts (guide de l'Internet, guide de l'humanitaire, guide du citoyen, guides des amoureux à Paris, etc.), mais aussi 2,1 millions d'ouvrages promotionnels (pour le

Club Med, Selectour ou Hertz), une ligne de vêtements, des bagages et même une collection de romans d'aventure. Certaines de ces diversifications étaient des échecs (les romans), d'autres pouvaient brouiller l'image ou l'indépendance des guides. De plus, la volonté de conserver un positionnement fidèle aux origines (adresses bon marché au confort minimal, ton de connivence décontractée) rebutait peu à peu la clientèle des débuts, désormais plus âgée et plus aisée. D'ailleurs, lors son arrivée en France, Lonely Planet avait eu l'intelligence de se positionner plus haut de gamme que Le Guide du Routard, afin de séduire ces lecteurs. Cela lui avait permis d'atteindre la quatrième place sur le marché français, derrière Le Guide du Routard, Le Guide Michelin et les guides Gallimard.

Lonely Planet se distinguait également par son investissement dans les nouvelles technologies, se considérant comme un fournisseur d'information de voyage et pas uniquement comme un éditeur de guides. Cette spécialisation dans l'intégration de contenu géographique et cartographique impliquait une évaluation permanente des techniques permettant de récupérer, stocker et communiquer les informations les plus fiables et les plus actualisées possible. Cela incluait le service CitySinc, qui permettait aux possesseurs d'assistants numériques personnels de type Palm de télécharger sur Internet des plans informatisés présentant les hôtels, les restaurants et les centres d'intérêt de la plupart des grandes villes du monde. De même, le service eKeno proposait une carte téléphonique, une adresse e-mail gratuite et l'accès à une boîte vocale.

Une cible convoitée

Le succès de Lonely Planet avait attiré l'attention des géants de l'édition. Au cours des années 1990, les Wheeler commencèrent à recevoir des offres alléchantes de rachat de la part de nombreux grands groupes, y compris Microsoft, que son activité de commerce sur Internet avait mené à envisager une diversification dans la vente de voyages en ligne. Bien que flattés par l'intérêt de Microsoft, les trois fondateurs avaient décliné cette offre, estimant qu'une association avec une organisation aussi puissante aurait pu compromettre l'indépendance de Lonely Planet. Comme l'avait affirmé Tony Wheeler, « J'avais l'impression que nous allions nous mettre au lit avec un éléphant qui aurait pu nous écraser en se retournant. » Lorsqu'on leur demandait pourquoi ils n'avaient pas choisi de vendre Lonely Planet et de se retirer, Maureen Wheeler répondait : « Je ne sais pas si j'aimerais voyager sans raison. Et puis franchement, *franchement*, j'aime les livres que nous faisons. Je les ai toujours aimés, depuis les tous premiers. En plus, au quotidien, j'aime vraiment les gens qui travaillent avec nous et qui ont plaisir à le faire. Je crois que tout simplement, j'aime les livres. »

Sources : Adapté de « Lonely Planet Publications » dans G. Lewis, A Morkel et G. Hubbard, *Australian and New Zealand Strategic Management: Concepts, context and cases*, Prentice Hall, 1998 ; C. Michel, « Le Guide du Routard fait-il trop de marketing ? », *Capital*, no. 129, juin 2002, pp. 52-53 ; www.lonelyplanet.com.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En vous référant au schéma 8.1 et à la section 8.2, décrivez les développements successifs entrepris par Lonely Planet entre 1972 et 2002.
2. Pourquoi d'autres orientations de développement n'ont-elles pas été suivies ?
3. Répétez cette analyse en ce qui concerne les modalités de développement (voir la section 8.3).
4. Quelles sont les orientations et les modalités de développement envisageables pour la période à venir ? Lesquelles recommanderiez-vous ? Pourquoi ?