STINGRAY EN AVANT LA MUSIQUE !

Résolument ancrée dans le numérique et les acquisitions, Stingray incarne parfaitement ces nouvelles entreprises qui ont su trouver leur niche dans un univers en mouvance et s'imposer comme des acteurs majeurs. Comment est-elle devenue l'une des librairies de musique les plus importantes au monde ? Quelle est sa stratégie d'affaires ? Quels sont les défis qu'il lui reste à relever ? Et comment d'autres entreprises du secteur peuvent-elles s'en inspirer ?

1 DE L'AUDACE SANS FAUSSE NOTE

Liette D'Amours
est rédactrice-journaliste.

EN 2007, LA BULLE TECHNOLOGIQUE VENAIT D'ÉCLATER ET PLUSIEURS EXPERTS PRÉDISAIENT LE PIRE POUR L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE. ET POURTANT, IL AURA FALLU MOINS DE DIX ANS À LA MONTRÉALAISE STINGRAY POUR DEVENIR UN VÉRITABLE EMPIRE, ATTEIGNANT 135 MILLIONS D'ABONNÉS DANS 127 PAYS ET CUMULANT UN CHIFFRE D'AFFAIRES D'ENVIRON 75 MILLIONS PAR ANNÉE. COMME QUOI LES CRISES NE FONT PAS QUE DES VICTIMES…

LIETTE D'AMOURS

Lorsqu'on lui parle de l'audace qu'il lui a fallu pour faire démarrer une entreprise en pleine crise financière, Eric Boyko répond que « c'était justement le temps d'investir. En tant que Canadiens, nous détenions deux grands avantages. *Primo,* nous évoluons dans un marché réglementé. Nos clients, les télédistributeurs, n'avaient pas et n'ont toujours pas le droit de lancer leurs propres chaînes de musique en continu. Par conséquent, cette réglementation nous a considérablement protégés et [nous a] permis d'atteindre une certaine taille avant d'attaquer le marché international. *Secundo,* au Canada, nous avions aussi accès à du capital de proximité alors qu'il était difficile, voire presque impossible, de dénicher du financement partout sur la planète au cours de cette période. Si bien qu'entre 2008 et 2010, nous avons pu amasser 120 millions en financement et acheter plusieurs concurrents à bas prix ».

Ainsi, l'homme d'affaires à l'esprit aussi vif que le verbe est là pour remporter la course, tout comme la Corvette qui lui a inspiré le nom de son entreprise.

Une ascension fulgurante

L'aventure commence en 2007 avec le lancement d'un premier produit : The Karaoke Channel. Quelques mois plus tard, Eric Boyko et son associé de l'époque, Alexandre Taillefer – devenu aujourd'hui « dragon investisseur » –, mettent la main sur les chaînes Galaxie et adaptent leur service aux besoins des télédistributeurs. Cet ensemble de chaînes de musique numérique offert par les câblodistributeurs est alors détenu par la Société Radio-Canada.

Dès le départ, la croissance de l'entreprise repose sur une stratégie d'acquisitions très audacieuse. Ainsi, en moins de dix ans, Stingray acquiert une vingtaine de sociétés et y consacre près de 200 millions. Aujourd'hui, l'entreprise est devenue l'un des fournisseurs de services musicaux multiplateformes

Dès le départ, la croissance de Stingray a reposé sur une stratégie d'acquisitions très audacieuse. En moins de dix ans, l'entreprise a acquis une vingtaine de sociétés

Télé, Internet et téléphone mobile : Stingray offre ses services musicaux sur toutes les plateformes.

PHOTOS : ISTOCK, STINGRAY

(télé, Internet et mobile) et de solutions multimédias en magasins interentreprises les plus importants au monde.

« Comme notre marché a rapidement atteint son point de saturation au Canada, nous nous sommes tournés vers l'international pour poursuivre notre expansion, explique le président, fondateur et chef de la direction de Stingray. Pour l'heure, nous réalisons encore 60 % de notre chiffre d'affaires au pays, mais nous prévoyons que ce pourcentage baissera à 25 % d'ici cinq ans. Pour y parvenir, nous nous positionnons comme un consolidateur en effectuant au moins une acquisition par trimestre. Actuellement, nous examinons entre douze et dix-huit acquisitions potentielles. »

Au fil de ses conquêtes, Stingray s'est constitué une impressionnante base de données de 28 millions de pièces musicales, 30 millions de vidéoclips et 3 000 concerts

Faire beaucoup avec peu

Au fil de ses conquêtes, Stingray s'est constitué une impressionnante base de données de 28 millions de pièces musicales, 30 millions de vidéoclips et 3 000 concerts. « Nous détenons aujourd'hui l'une des plus importantes librairies de musique numérique au monde et notre modèle d'affaires repose principalement sur les économies d'échelle, explique Eric Boyko. Ainsi, lorsque nous créons une chaîne de musique des années 1980, elle est diffusable à l'ensemble de la planète. À la différence d'un producteur télé qui doit composer avec les langues locales pour pénétrer d'autres marchés, nous pouvons exporter toutes nos listes d'écoute sans y effectuer d'adaptation, ce qui constitue un avantage concurrentiel incroyable. »

Par ailleurs, comparativement à d'autres sociétés canadiennes du secteur de la musique telles que MTV (Bell Media) et MusiquePlus (V Media Group–Remstar), Stingray se définit comme une entreprise bien plus technologique que médiatique. « Nous n'effectuons aucune captation audio ou vidéo, précise l'entrepreneur. Pour réduire nos coûts au minimum, nous n'avons jamais voulu embaucher de disques-jockeys ou de vidéos-jockeys ni entretenir de studios. Nos listes d'écoute sont créées par des experts musicaux et ne comportent aucune animation, publicité ou interruption. Cette stratégie nous a permis de générer des revenus annuels de 75 millions avec seulement 250 employés. Ça, c'est mon côté comptable. »

Eric Boyko ne valorise pas le nombre d'employés comme critère de performance. Au contraire, il préfère miser sur les technologies pour maintenir ses effectifs bas et ainsi accroître sa productivité. Ce pari semble par ailleurs lui réussir car, depuis sa fondation, Stingray affiche un taux de croissance annuelle qui oscille entre 30 % et 40 %.

Pour illustrer son propos, l'investisseur cite en exemple l'une de ses plus récentes acquisitions, le groupe néerlandais Brava. Les chaînes musicales de cette entreprise sont distribuées dans 50 pays à un public estimé à environ 35 millions d'abonnés. « Cette société réalise un chiffre d'affaires de 4,5 millions et des profits de 1,5 million, **(suite à la page 59)**

ERIC BOYKO : CONFIANT DANS L'AVENIR DES MÉDIAS

FUSIONS, ACQUISITIONS, PARTENARIATS SURPRENANTS… LES MÉDIAS EXPLORENT DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES POUR SE REMETTRE DU GRAND BOULEVERSEMENT DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE. ASSIS AUX PREMIÈRES LOGES, UN DE SES PRINCIPAUX ACTEURS NOUS LIVRE SES IMPRESSIONS ET SES RÉFLEXIONS SUR CE QUI ATTEND L'INDUSTRIE.

Décrire Eric Boyko comme un homme énergique relève de l'euphémisme. L'homme d'affaires, qui signe tous ses courriels « Go Go Go », a de l'énergie à revendre. Les idées semblent jaillir de son esprit tels les mots de sa bouche : jamais assez vite. Pas étonnant que l'entrepreneur se présente comme le « dynamiseur général » de Stingray Digital Media Group. Un titre qui lui va à ravir. Assis aux premières loges de cette importante mutation, Eric Boyko nous livre ses impressions et ses réflexions sur ce qui attend l'industrie.

Que pensez-vous de cette tempête qui secoue l'univers des médias ?
Je suis personnellement très heureux que le modèle d'affaires pour lequel Stingray a opté ne repose pas sur la vente de publicités, car aujourd'hui, chaque fois que Google accroît ses revenus publicitaires sur Internet, je ne peux m'empêcher de penser qu'il y a un média traditionnel – radio, télévision, imprimé – qui perd des revenus quelque part et qui en souffre. C'est très difficile de se battre contre des acteurs qui disposent de centaines de milliards de dollars. C'est pourquoi nous avons décidé, en 2010, de ne pas jouer dans ces plates-bandes et de concentrer nos activités sur les ventes inter-entreprises.

À l'ère des multiplateformes où chacun peut désormais accéder à ses émissions préférées sur tous les types d'appareils, comment pouvons-nous protéger le marché canadien ?
Grâce à la réglementation. C'est pourquoi je suis un fervent défenseur du CRTC

« L'APPAREIL VA PEUT-ÊTRE VARIER, MAIS LE CONTENU RESTERA TOUJOURS MONNAYABLE »

[Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes]. Sans cette protection, nous n'aurions déjà plus de productions canadiennes. Nous partageons notre frontière avec le plus grand distributeur de contenus au monde, les États-Unis. Sans cet appui à notre industrie des médias, nous serions désormais tous branchés sur les canaux américains à écouter Fox News plutôt que Radio-Canada.

Les abonnements par câble déclinent et les États-Unis comptent déjà plus d'abonnés à Internet qu'au câble. N'est-ce pas préoccupant pour votre entreprise ?
Pas vraiment. Aux États-Unis, les géants de l'industrie se livrent actuellement une guerre de prix pour fidéliser le plus grand nombre de clients possible en leur offrant des bouquets de services [Internet, télévision, téléphonie mobile]. C'est cette convergence qui les sauve, car en ayant acquis tous ces services, ils peuvent mieux contrôler le jeu. Leur façon de se différencier : offrir le « meilleur » service de télévision. C'est pourquoi, à l'échelle internationale, tous les grands fournisseurs d'Internet et de téléphonie mobile tentent actuellement de s'allier à un géant de la télévision ou d'en acquérir un. Nous n'avons qu'à penser à la mégafusion réalisée entre AT&T et DirecTV, en juin dernier, ou encore aux échanges survenus entre Vodafone et Liberty Global.

Avec les technologies de plus en plus performantes, ne craignez-vous pas qu'on puisse un jour contourner les systèmes en place ?
Depuis 2007 qu'on me dit que la télévision est morte ! Personnellement, je ne crois pas à ce scénario pessimiste, car il y a trop d'argent en cause, notamment en ce qui a trait à la diffusion des rencontres sportives et du divertissement. À titre d'exemple, la moitié des profits de Disney proviennent des abonnements à ses chaînes de télévision. Il serait donc fortement surprenant que Disney donne un jour accès à ces contenus gratuitement. C'est pourquoi, selon moi, la notion d'abonnement va toujours demeurer. L'appareil va peut-être varier, mais le contenu restera toujours monnayable.

Quelles grandes tendances observez-vous à l'échelle internationale ?
Lorsque nous avons créé Stingray, le marché mondial de la télévision

PHOTOS : STINGRAY

L'AVENTURE COMMENCE EN 2007 AVEC LE LANCEMENT DU KARAOKE CHANNEL. QUELQUES MOIS PLUS TARD, ERIC BOYKO ET SON ASSOCIÉ DE L'ÉPOQUE, ALEXANDRE TAILLEFER, METTENT LA MAIN SUR LES CHAÎNES GALAXIE

représentait 500 millions d'abonnés. Il en compte 800 millions aujourd'hui et les prévisions indiquent une croissance pouvant aller jusqu'à 1,2 milliard. À l'échelle internationale, on note aussi un attrait accru pour les contenus et les technologies. Je viens d'arriver de la Namibie, en Afrique. Dans un petit village où il n'y avait pas d'école ni d'eau potable, ils étaient en train de creuser une immense tranchée sur des kilomètres pour y faire passer de la fibre optique et donner ainsi accès à Internet. Dans ces pays, la télévision est très importante. Des villages entiers se regroupent autour d'un téléviseur branché sur une batterie de voiture pour écouter du sport. Par ailleurs, l'accès à la télévision est en forte progression partout sur la planète et cette tendance s'observe plus spécifiquement en Afrique, en Asie et en Amérique latine. On assiste également à une véritable explosion de l'offre de vidéos sur demande en Europe. Toutes ces informations m'indiquent que la télévision est bel et bien là pour rester.

Comment une entreprise dans le secteur des médias peut-elle espérer croître aujourd'hui ?
C'est un grand défi. Selon moi, il m'apparaît difficile de survivre si on ne vise pas une percée internationale. La tarte publicitaire se rétrécit constamment et on fait déjà plus avec pas plus. Dans l'industrie des médias, la pérennité des entreprises passe, à mon avis, par l'exportation, mais elles devront développer cette expertise, car on vend encore très peu nos produits à l'extérieur du Québec et du Canada.

Où voyez-vous l'industrie des médias dans quelques années ?
Personnellement, je crois beaucoup au modèle des chaînes de télévision spécialisées qui reçoivent un montant par abonné. Toutefois, les diffuseurs dont les revenus proviennent principalement de la publicité devront s'ajuster, car ce sera très difficile. Peut-être aurions-nous intérêt à nous inspirer des pratiques américaines ? Là-bas, les chaînes généralistes facturent des frais de retransmission allant de 1,50 $ à 2 $ par abonné, ce qui leur assure un certain revenu. En contrepartie, je crois que le secteur de la radio sera plus épargné, car ce marché se positionne avantageusement à l'échelle locale.
Je crois aussi que les gouvernements devront bientôt légiférer face à l'arrivée de nouveaux acteurs tels que Netflix. Il m'apparaît clair que ces diffuseurs devront éventuellement respecter une réglementation et verser une certaine redevance au territoire desservi, sous forme de taxes de vente par exemple, car les gouvernements ne pourront pas se permettre de perdre ainsi des milliards en revenus. D'ici cinq ans, ces changements devraient à mon avis être effectués. **L. D'A.** ■

« JE CROIS QUE LES GOUVERNEMENTS DEVRONT BIENTÔT LÉGIFÉRER FACE À L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX ACTEURS TELS QUE NETFLIX. »

(suite de la page 56) bien qu'elle ne compte que deux dirigeants, déclare-t-il. Le premier gère la création des listes d'écoute, et l'autre, les ventes. Chacune de ces personnes génère 750 000 $ de profits par année ! Voilà la preuve qu'il est possible de faire beaucoup avec peu d'employés. Sans compter qu'avec cette acquisition, nous détenons désormais les deux plus grandes libraires musicales de jazz et de classique au monde, sur lesquelles nous pouvons capitaliser. Quand j'ai voulu acheter MusiquePlus et MusiMax, ces entreprises faisaient trois millions de profit par année alors qu'elles comptaient 120 employés, lance-t-il. Le calcul a été facile à faire… »

Un modèle à dupliquer

À part la profitabilité, quels sont les autres critères de sélection privilégiés par Stingray pour faire une acquisition ? « La rapidité avec laquelle nous pouvons intégrer l'entreprise, notamment sur le plan technologique, révèle Eric Boyko. Précisons qu'à l'échelle internationale, toutes nos filiales roulent sur une seule et même technologie propriétaire, le SAM [Stingray Asset Management]. Notre stratégie de croissance et, par conséquent, notre réussite reposent sur cette plateforme qui assure une compatibilité technologique entre nos différentes unités d'affaires. »

Chaque nouvelle filiale doit donc migrer sur ce système de gestion unique. Ainsi, lorsque Stingray a évalué le potentiel d'achat d'une filiale de la multinationale Telefonica en Amérique latine, le fait qu'il lui suffisait d'implanter un seul serveur pour atteindre 12 millions d'abonnés a fortement influencé sa décision. Le coût d'acquisition de cette société était peut-être un peu élevé, mais, en contrepartie, la facilité d'intégration a vite fait pencher la balance. À titre comparatif, certaines acquisitions dans le secteur de la musique commerciale peuvent nécessiter le remplacement de milliers d'appareils.

Et comment Stingray s'y prend-elle pour acquérir ses concurrents ? Elle les attaque un peu, puis les achète lorsqu'ils vacillent. Il faut savoir que dans le secteur des chaînes de musique numérique, presque tous les pays du monde comptent leur propre version de Galaxie. Stingray consacre donc son énergie à les acquérir.

En juin 2015, Stingray a fait une entrée remarquée à la Bourse de Toronto. La valeur boursière de l'entreprise s'établit aujourd'hui à un peu plus de 343 millions

« À la blague, nous disons souvent que notre R&D chez Stingray consiste à faire de la *research and duplicate,* lance Eric Boyko en riant. Ainsi, en affaires, il est souvent inutile de réinventer la roue. L'entreprise Burger King l'a d'ailleurs bien compris. Elle attend que sa rivale McDonald's investisse des centaines de milliers de dollars pour dénicher les meilleurs emplacements et s'établit juste en face. Selon cette logique, nous préférons acheter une entreprise bien positionnée en Afrique du Sud plutôt que d'en créer une à partir de zéro. »

Quelques défis à relever

Croître à la vitesse grand V comporte toutefois quelques défis, notamment celui de regrouper, sous une seule et même enseigne, près de vingt marques de commerce. « Nous avions tellement fait d'acquisitions au cours des dernières années que nous nous sommes retrouvés avec 340 projets et sites Web différents, que nous devions harmoniser à l'échelle internationale », explique Eric Boyko. Par souci de cohérence et de positionnement, l'entreprise se devait de consolider tous ses actifs sous une seule marque : Stingray.

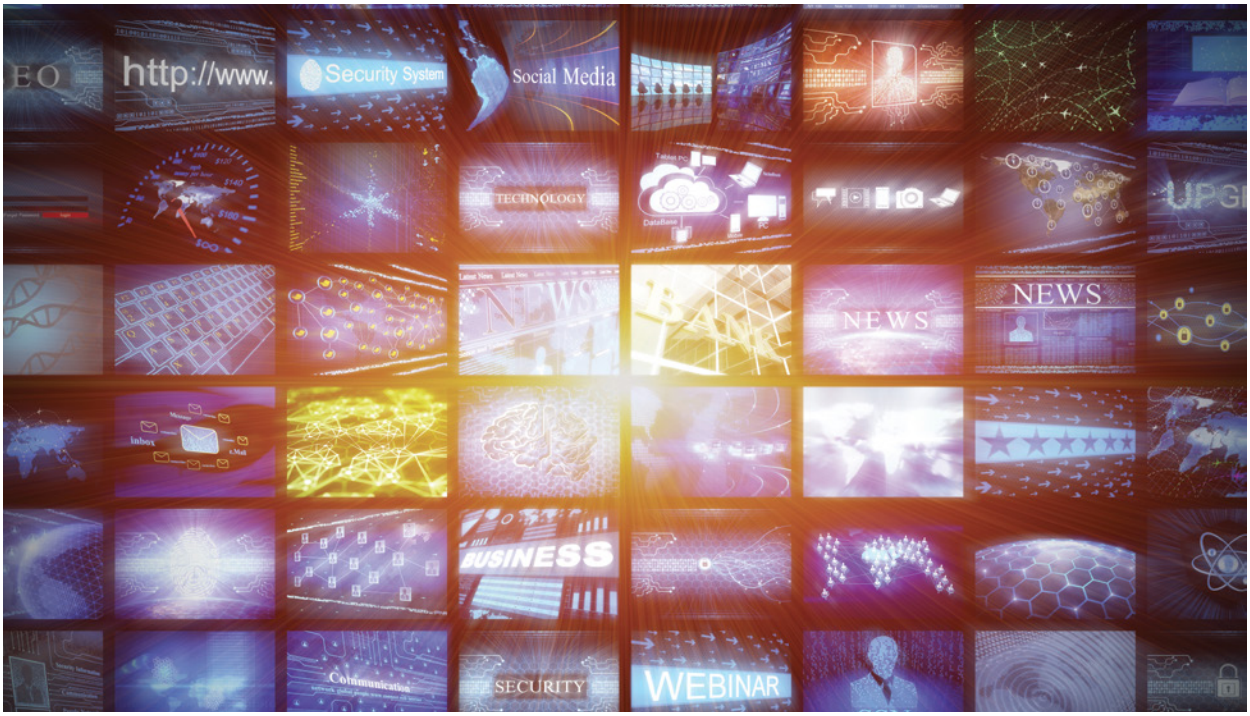
Autre défi à surmonter : « Il nous est difficile de recruter des experts spécialisés en diffusion internationale et de se constituer une équipe de vendeurs prêts à voyager beaucoup, mentionne le PDG. Comme peu d'acteurs québécois et canadiens de l'industrie des médias font de l'exportation, cette expertise se fait rare au pays. Nous cherchons donc constamment à développer cette force de frappe essentielle à notre expansion. »

Un avenir plutôt prometteur

En juin 2015, Stingray a fait une entrée remarquée à la Bourse de Toronto. La valeur boursière de l'entreprise s'établit aujourd'hui à un peu plus de 343 millions. « Faire un appel public à l'épargne ne faisait pas partie de nos projets, mais comme un de nos principaux actionnaires, Novacap Technologies, voulait se retirer, nous devions trouver d'autres sources de financement, explique Eric Boyko. Les 180 millions amassés serviront non seulement à lui racheter ses parts, qui s'élèvent à 80 millions, mais aussi à poursuivre notre expansion. »

Chose certaine, la direction n'a pas l'intention de modifier son approche en matière d'acquisition et de céder à la tentation de diversifier ses activités. « Nous maintenons encore et toujours le cap que nous nous étions fixé en 2010, soit compter un jour 400 millions d'abonnés aux quatre coins du monde. » ■

PHOTOS : ISTOCK, STINGRAY, RYAN REMIORZ / PRESSE CANADIENNE



2 DERRIÈRE CHAQUE RÉVOLUTION, UNE ÉVOLUTION

L'EXEMPLE DE L'ENTREPRISE QUÉBÉCOISE STINGRAY DÉMONTRE BIEN QU'AU-DELÀ DES RISQUES ET DES MENACES QUI PLANENT ACTUELLEMENT SUR L'INDUSTRIE DES MÉDIAS APPARAISSENT AUSSI, EN FILIGRANE, PLUSIEURS BELLES OCCASIONS D'AFFAIRES À SAISIR.

SYLVAIN LAFRANCE*

Sylvain Lafrance *est professeur associé et directeur du Pôle médias à HEC Montréal.*

** Article écrit en collaboration avec* ***Liette D'Amours****, rédactrice-journaliste.*

Il ne manquait qu'un entrepreneur assez rêveur et assez audacieux pour donner naissance à ce géant de la musique ! Ainsi, Eric Boyko a su préciser son offre, miser sur des forces précises et élargir sa vision à l'échelle mondiale.

Les difficultés que traversent actuellement les entreprises traditionnelles viennent toutefois masquer le succès de cette toute nouvelle génération d'entreprises qui misent sur les technologies de l'information pour réinventer les façons de faire. Ces sociétés de la nouvelle économie non seulement se positionnent admirablement bien sur l'échiquier international mais redéfinissent aussi les règles du jeu de l'industrie des médias. Nous n'avons qu'à penser aux avancées que connaissent en ce moment les Netflix, YouTube, Amazon, Google et Facebook de ce monde pour comprendre qu'elles ont parfois plusieurs coups d'avance et que leur stratégie ne cesse de surprendre.

Les étoiles montantes

À part Stingray, le Québec compte aujourd'hui plusieurs entreprises qui se tirent également très bien d'affaire. Réputées pour leur fort potentiel d'innovation, ces nouvelles venues remettent en question les pratiques traditionnelles et s'activent à créer de nouveaux médias. À notre insu, elles prennent une part active à notre univers médiatique. Si bien que leur savoir-faire est

désormais reconnu tant à Hollywood qu'à Silicon Valley.

À ce chapitre, TechnoCompétences, le comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, répertoriait quelque 550 entreprises évoluant dans ce secteur d'activité au Québec en 2013. Ces entreprises spécialisées en jeux vidéo, multimédia, logiciels, services et solutions Internet employaient près de 25 000 travailleurs dans la province. À cela s'ajoutaient environ 130 entreprises expertes en production cinéma et télévision. La progression de ces entreprises est telle que l'industrie canadienne du jeu vidéo figure désormais au troisième rang à l'échelle mondiale. C'est dire à quel point tout un pan de notre économie repose aujourd'hui sur ces nouvelles réalités d'affaires.

Parmi les PME québécoises qui se distinguent tout particulièrement dans l'univers des médias, on trouve le concepteur de jeux vidéo Behaviour Interactif, qui emploie 325 travailleurs à Montréal et à Santiago au Chili. En janvier 2015, le plus important studio de jeux vidéo indépendant du Canada faisait l'acquisition d'un vaste catalogue réunissant des marques de jeux mobiles ayant dépassé les 50 millions de téléchargements. Ainsi, Behaviour Interactif faisait officiellement son entrée sur le marché de la conception et de l'édition de jeux mobiles. Une histoire à suivre.

Autre beau fleuron québécois : l'entreprise Hybride, une filiale d'Ubisoft qui emploie une centaine d'employés à Saint-Sauveur. Ce leader mondial en production d'effets visuels et d'imagerie numérique a signé les effets visuels de quelque 1 000 campagnes publicitaires et de plus de 60 superproductions internationales. Le savoir-faire de cette entreprise a notamment été mis à contribution dans la production du film *Avatar*.

Les difficultés que traversent actuellement les entreprises traditionnelles viennent masquer le succès de cette toute nouvelle génération d'entreprises qui misent sur les technologies de l'information pour réinventer les façons de faire

La réglementation, porteuse d'essor ?

Il est intéressant de constater que la réglementation, souvent perçue comme un frein dans l'industrie des médias, pourrait, dans la tempête actuelle, constituer un appui déterminant pour favoriser l'essor de nos entreprises.

Les acteurs de l'industrie des médias sont, en règle générale, assez opposés à la réglementation. Toutefois, le cas de Stingray révèle que la réglementation recèle peut-être finalement quelques vertus et qu'elle peut, à l'occasion, nous protéger dans un contexte de mondialisation. Le CRTC aurait-il encore un important rôle à jouer dans la protection des entreprises nationales ?

Autre fleuron québécois, Hybride a signé les effets visuels de quelque 1 000 campagnes publicitaires et de 60 superproductions internationales.

Sans dynamisme, point de salut

Stingray doit indéniablement sa réussite au dynamisme débordant de son dirigeant, qui n'a pas eu peur de travailler d'arrache-pied et de prendre des risques pour bâtir une entreprise d'envergure internationale. Depuis 2010, il maintient le cap sur le même objectif d'affaires et met tout en œuvre pour y parvenir.

Dans un marché mondialisé, les gagnants se bâtissent souvent un créneau de compétences et s'y consacrent pleinement. Ils connaissent leur marché et leur clientèle, et c'est cette solide expertise qui contribue grandement à leur croissance.

Ainsi, alors que tout porte à croire que l'industrie des médias s'écroule de partout, l'émergence d'une panoplie de nouveaux acteurs nous fait comprendre que derrière toute révolution, il y a aussi, et surtout, matière à évolution. ■

PHOTOS : ISTOCK – © 2011 HYBRIDE – © 2013 WARNER BROS. ENTERTAINMENT INC. AND LEGENDARY PICTURES FUNDING, LLC – © 2014 UNIVERSAL STUDIOS, TOUS DROITS RÉSERVÉS