

**ÉTUDE DE CAS EN
STRATÉGIE D'ENTREPRISES**

Épreuve de spécialisation

Aucun document autorisé

2022

Concours Cadre de direction

Étude de cas : Zoom



La crise de la Covid-19 aura contraint plus de 3 milliards d'individus dans le monde à rester à un moment ou l'autre confinés. Beaucoup ont dû trouver des solutions de télétravail dans l'urgence. Cette situation de crise a eu pour effet de dynamiser très fortement l'utilisation des plateformes de téléconférence. Parmi elles, l'entreprise Zoom est devenue l'une des « stars » du moment. Depuis, Zoom a poursuivi une très forte croissance et s'est imposée comme un des leaders de son domaine, malgré la très forte concurrence. Zoom est une plateforme hébergée dans le cloud qui permet de passer des appels, de faire des réunions (jusqu'à 1 000 participants), des webinars, des conférences audio et vidéo, des sondages, etc.

Zoom, les origines

L'entreprise Zoom a été créée en 2011 par Eric Yuan, un ingénieur chinois arrivé aux États-Unis dans les années 1990. Celui-ci commence sa carrière en 1997 chez WebEx, une société spécialisée dans les logiciels de visioconférence. En 2007, l'entreprise est rachetée par Cisco et Eric Yuan devient le vice-président de l'ingénierie, en charge des logiciels collaboratifs. Mais Eric Yuan estime que l'application laisse les clients relativement insatisfaits quant au plaisir d'utilisation (« unhappy » selon son expression) et il décide alors, quatre ans plus tard, de créer sa propre entreprise, tout en emmenant avec lui près de quarante ingénieurs de chez Cisco. Zoom est née, d'abord appelée Saasbee, Inc (jusqu'en mai 2012). Les premières recherches de financement sont difficiles auprès des investisseurs car beaucoup estiment que ce secteur est déjà saturé. En juin 2011, l'entreprise réussit cependant à lever 3 millions de dollars en capital d'amorçage.

Extrait d'une interview d'Eric Yuan (2 octobre 2017)

“I first envisioned Zoom when I was a freshman in college in China and regularly took a ten-hour train ride to visit my girlfriend (who is now my wife). I detested those rides and used to imagine other ways I could visit my girlfriend without traveling — those daydreams eventually became the basis for Zoom.

I decided to come to the U.S. in the mid '90's because of the Internet, which I knew was the wave of the future. It was red hot here, but hadn't yet taken off in China. The first time I applied for a U.S. visa, I was rejected. I continued to apply again and again over the course of two years and finally received my visa on the ninth try.

I arrived in Silicon Valley in 1997 and joined WebEx, which at the time was a real-time collaboration company with about a dozen employees. The company grew very quickly and went public within several years of my arrival.

In 2007 WebEx was acquired by Cisco and I became Cisco's Corporate VP of engineering, in charge of collaboration software. I often met with customers, and in my conversations with them learned they weren't happy with the current collaboration solutions, including WebEx. I firmly believed I could develop a platform that would make customers happy, so in June of 2011, I decided it was time to make the video communications solution I imagined during my college train trips a reality.

More than 40 fellow engineers followed me in my new venture. We launched the Zoom platform in 2012. Now, a little more than five years later, we've hosted over 20 billion annualized meeting minutes (up from 6.9B last year) and our customer base includes 1/3 of the Fortune 500 and 90 percent of the top 200 U.S. universities

Source : <https://medium.com/thrive-global/the-inspiring-backstory-of-eric-s-yuan-founder-and-ceo-of-zoom-98b7fab8cacc>

En septembre 2012, Zoom produit une version bêta de vidéo-conférence capable d'accueillir jusqu'à 15 participants vidéo. En novembre 2012, la société signe avec l'université de Stanford qui devient son premier client. Le service est lancé en janvier 2013 juste après avoir réalisé un tour de table de série A de 6 millions de dollars. Zoom propose la version 1.0 du programme, permettant d'inclure jusqu'à 25 participants par conférence. À la fin de son premier mois, Zoom compte 400 000 utilisateurs et en mai 2013, il en compte 1 million.

Au cours de la première année de sa sortie, Zoom établit des partenariats avec des fournisseurs de logiciels et avec plusieurs fournisseurs de matériel afin d'améliorer l'expérience de vidéo-conférence. Zoom met particulièrement l'accent sur la capacité d'offrir un outil intuitif et adapté à l'ère du smartphone. Zoom se distingue particulièrement à cette époque par la personnalisation de l'arrière-plan lors des visioconférences. En septembre 2013, Zoom lève 6,5 millions de dollars dans un tour de table de série B. À ce moment-là, Zoom compte 3 millions d'utilisateurs.

En juin 2014, Zoom atteint le seuil de 10 millions d'utilisateurs. Le 4 février 2015, Zoom complète son financement avec un tour de table de série C de 30 millions de dollars. En janvier 2017, Zoom lève 100 millions de dollars avec un tour de table de série D. Le 18 avril 2019, Zoom entre en bourse, avec des actions en hausse de plus de 72 %, après un premier appel public à l'épargne de 36 \$ par action.

Zoom et l'irruption de la Covid-19

L'irruption de la crise de Covid-19 fin 2019 va agir comme un puissant accélérateur pour l'entreprise Zoom, avec les contraintes de confinement qui vont en quelques mois toucher des milliards d'individus sur la planète et forcer les employeurs à trouver des moyens de communication pour leurs employés obligés de travailler à domicile.

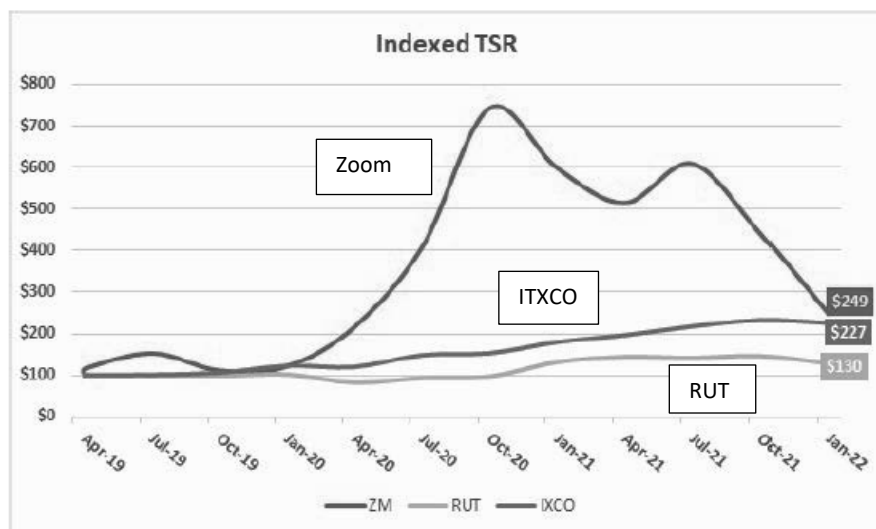
Généralement considérée comme simple d'utilisation et simple d'accès, l'application Zoom est également accessible à tout le monde, dans la sphère privée comme professionnelle : n'importe qui peut organiser un nombre illimité de réunions (jusqu'à 100 personnes aujourd'hui) gratuitement. Pour bénéficier de services et de fonctionnalités supplémentaires, il faut ensuite souscrire un abonnement. C'est le principe du « freemium » qui est devenu très largement le standard dans la tarification de services sur internet (voir l'offre de tarification actuelle en annexe 1).

Au début de 2020, l'utilisation de Zoom augmente ainsi fortement, en hausse de 67 % du début de l'année à la mi-mars. De très nombreuses écoles dans le monde, en particulier, adoptent Zoom grâce aux offres gratuites que cette entreprise propose dans cette période de crise. Pendant cette période, les usages de Zoom se diversifient au fur et à mesure que les utilisateurs adoptent le service. Zoom devient ainsi progressivement plus qu'un espace de visio-conférence pour devenir une plateforme sociale entre amis ou familles, voire un média qui permet de proposer des cours de sport ou de yoga, des concerts, des cérémonies privées ou publiques... Le nombre d'utilisateurs par jour passe de 10 millions en décembre 2019 à 200 millions en mars 2020. Entre août et octobre 2020, le service de visioconférence voit son chiffre d'affaires bondir de 367 % sur un an, à 777 millions de dollars, et dépasser largement les estimations des analystes concernant ses revenus. Avec un bénéfice net de près de 200 millions, Zoom connaît une année 2020 des plus réussies. Zoom engrange 2,65 milliards de dollars de revenus de février 2020 à janvier 2021. La société développe son implantation sur le segment des entreprises de taille intermédiaire -sa population cible- et totalise près de 450 000 clients comptant plus de 10 salariés parmi sa clientèle payante. Cela correspond approximativement à une multiplication par 5 du nombre de clients sur un an.

Un an après le lancement en bourse, l'action de cette société passe le 23 mars 2020 à 160 \$. La capitalisation boursière de l'entreprise atteint 92 milliards \$ au 31 août 2020 -plus que la valeur combinée de General Motors et de Ford-. Le 19 octobre 2020, Zoom est à près de 160 milliards de dollars de capitalisation. Toutefois, à l'annonce le 9 novembre 2020 par l'entreprise Pfizer de la disponibilité prochaine d'un vaccin efficace à 90 % contre la Covid-19, l'action de Zoom chute brutalement de 17,35 %. Depuis ce pic, la valeur de l'action est redescendue alors que les perspectives de sortie de crise s'améliorent. En janvier 2022, l'action revient autour de 250 dollars (tableau 1).

Tableau 1

Évolution de la valeur de l'action Zoom sur le NASDAQ



Évolution comparée de l'action zoom avec 2 indices boursiers : Russel 2000 (RUT) et Nasdaq Computer (ITXCO). Source : Rapport annuel 2022, Zoom, p.44.

Zoom et les failles de sécurité

Pour toute entreprise, une phase d'hyper-croissance comporte également très souvent la montée de risques qui peuvent être fatals. C'est le cas de Zoom qui doit faire face à de sérieuses failles de sécurité dans ses services de visio-conférence.

La première faille a été nommée par certains « zoombombing » : pendant les réunions en ligne, des inconnus peuvent s'introduire dans les conversations et venir perturber les échanges entre les participants. L'origine du problème tient à l'absence de réel mot de passe. L'entrée dans une réunion virtuelle dépend d'un nombre qui doit être reproduit pour entrer. Il suffit donc de générer des milliers de « meetings ID » à 9 ou 11 chiffres, pour finir par tomber sur un chiffre qui fonctionne. Un autre problème fera grand bruit : alors que Zoom assure faire du chiffrement de bout en bout, on va découvrir que l'entreprise peut avoir accès en clair aux flux audio et vidéo censés n'être visibles que de l'expéditeur et de ses destinataires. Les promesses de confidentialité ne sont donc pas garanties. Des enquêtes ont aussi été lancées aux États-Unis pour s'assurer que les paramètres actuels du service offraient des protections suffisantes pour la vie privée. L'une a été lancée en Californie, l'autre par le procureur général de New York le 30 mars 2020.

Conscient des conséquences potentiellement désastreuses de ces failles, Eric Yuan lance dès mars 2020 un « plan à 90 jours » pour corriger les nombreuses failles de son service. Zoom va ainsi s'adjoindre les services d'Alex Stamos (ancien directeur de la sécurité de Facebook) comme « conseiller sécurité externe ». En mai 2020, Zoom rachète Keybase -une start-up axée sur le chiffrement de bout en bout-, afin de remédier au plus vite aux dysfonctionnements évoqués ci-dessus.

Par ailleurs, une autre problématique a émergé pour Zoom : celle de la modération des contenus, habituellement l'apanage des entreprises de réseaux sociaux comme Facebook, YouTube ou

Twitter. En juin 2020, Zoom censure des comptes qui commémoreraient le massacre de Tiananmen en 1989, après que Pékin lui a notamment signalé que plusieurs réunions virtuelles sur le thème allaient être organisées via ses services et que c'était illégal en Chine. Face aux polémiques, Zoom a alors déclaré qu'il se conformait à la loi locale. Même si le sujet est encore émergent, il pourrait représenter dans les années à venir un sujet extrêmement délicat pour Zoom.

Zoom et les enjeux du post Covid-19

Si la visio-conférence a permis à Zoom de réaliser un tel bond dans sa croissance, ce n'est pas la seule entreprise qui s'est positionnée sur ce créneau. D'autres entreprises équivalentes sont concurrentes sur le même créneau : WebEx, bien sûr, racheté par Cisco en 2007 ; Skype racheté par Microsoft en 2011 ; ou BlueJeans, racheté par Verizon en 2020. Il existe aussi en France des entreprises spécialisées en visio-conférence, comme par exemple Videlio ou assemblee.io.

Mais surtout, avec la crise Covid-19, les grands acteurs du numérique ont commencé à réagir en 2020 et à relancer les investissements dans les solutions de visio-conférence. Apple développe Face time (accessible depuis n'importe quel smartphone ou ordinateur à partir de 2022). Facebook propose depuis 2015, suite au rachat de Messenger, la possibilité d'appels vidéos. En 2020, Facebook lance Messenger Room, espace de discussion de groupe qui permet de discuter en visioconférence jusqu'à 50 personnes. Dès 2017, Amazon a lancé Amazon Chime, un nouveau service de visio-conférence, resté jusque-là discret.

En 2017, Microsoft avait lancé Teams, plateforme collaborative gratuite pour les utilisateurs qui disposent d'une licence Office 365. En avril 2020, Microsoft annonce que Microsoft Teams sert 75 millions d'utilisateurs quotidiens, en période de pandémie de Covid-19. En un seul jour d'avril, 4,1 milliards de minutes de réunion ont été enregistrées. Le 22 juin 2020, Microsoft annonce que le service de streaming en direct de jeux vidéo Mixer, qu'elle avait acquis, serait transféré à la division Microsoft Teams. Depuis, Microsoft Teams, intégré dans l'offre globale de Microsoft office, représente un axe de développement fort qui accompagne la croissance continue de ses utilisateurs. En janvier 2022, Microsoft déclare atteindre 270 millions d'utilisateurs quotidiens.

Fin mars 2022, Google annonce son intention d'intégrer Google Meet à ses applications d'édition de documents Google Docs, Google Sheets et Google Slide. L'objectif affiché est de favoriser le travail collaboratif autour des documents partagés en ligne avec Google. Google essaye ainsi par cette innovation de reprendre du leadership technologique dans un domaine où l'entreprise californienne est relativement suiveuse. L'application permet également depuis peu de prendre en charge jusqu'à 500 participants par réunion. En mars 2022, Google annonce plusieurs améliorations à venir prochainement pour améliorer l'expérience vidéo et audio de Meet. Par le biais de l'intelligence artificielle, l'application va corriger les flux vidéo de mauvaise qualité, souffrant d'une faible luminosité, d'une mauvaise connectivité ou d'une webcam peu performante.

Pour faire face à ces défis, Zoom a entamé un virage stratégique afin de pivoter d'un pur service de visioconférences à un véritable écosystème digital (annexe 2, et description des services en annexe 3). En 2021, la société lance au niveau mondial OnZoom, un portail où ses utilisateurs pourront organiser, faire la promotion et/ou vendre des événements virtuels (concerts, conférences, cours de yoga, etc.). En parallèle, le groupe va aussi y accueillir des applications tierces, dites les Zapps.

« Je pense que devenir une société de plateforme va être une opportunité incroyable pour nous [...] Nous ne sommes plus seulement une firme de visioconférence », a récemment affirmé Eric Yuan.

Si les perspectives de croissance pour Zoom sont très certainement nombreuses, l'environnement technologique, concurrentiel et réglementaire n'est pas sans risques et ceux-ci doivent être vaincus pour assurer une survie et une rentabilité de long terme. La liste de risques est longue, selon l'entreprise Zoom elle-même. On peut ainsi lire dans le dernier rapport annuel de Zoom la déclaration suivante à ses actionnaires dans le rapport annuel 2022 (traduction en français du texte original) :

“Vous trouverez ci-dessous certains de ces risques, dont chacun pourrait avoir un impact négatif important sur notre activité, notre situation financière, nos résultats d'exploitation et nos perspectives.

- Notre activité dépend de notre capacité à attirer de nouveaux clients et hôtes, à garder nos clients et à leur vendre des produits supplémentaires, et à faire évoluer les hôtes gratuits vers nos offres payantes. Toute baisse du nombre de nouveaux clients et hôtes, de renouvellements ou de mises à niveau nuirait à notre activité.
- À partir du trimestre fiscal se terminant le 30 avril 2020, nous avons été confrontés à une utilisation sans précédent de notre plateforme de communication, en grande partie en raison de la pandémie de Covid-19. Bien que nous continuions à ajouter des utilisateurs payants à notre base de clients, nous nous attendons à ce que notre taux de croissance des utilisateurs continue à ralentir ou à décliner à mesure que l'impact de la pandémie Covid-19 continue à s'atténuer, en particulier lorsque les vaccins deviennent largement disponibles et distribués, et que les utilisateurs retournent au travail ou à l'école ou ne sont plus soumis à des limitations sur les réunions en personne.
- Le taux de croissance de nos revenus a commencé à diminuer, et nous nous attendons à ce qu'il diminue généralement dans les périodes futures.
- Les interruptions, les retards ou les pannes de service de nos centres de données colocalisés et une variété d'autres facteurs, y compris l'utilisation accrue découlant de la pandémie de Covid-19, pourraient nuire à la prestation de nos services, nous obliger à émettre des crédits ou à payer des pénalités, et nuire à nos activités.
- Nous opérons sur des marchés concurrentiels, et nous devons continuer à faire face à la concurrence de manière efficace. Nombre de nos concurrents actuels et potentiels bénéficient d'avantages concurrentiels par rapport à nous, tels qu'une plus grande reconnaissance de leur nom, un historique d'exploitation plus long, des produits et services plus variés, des budgets marketing plus importants, des relations marketing mieux établies, une intégration plus poussée avec des tiers, une plus grande accessibilité à travers les appareils ou les applications, un meilleur accès à des bases d'utilisateurs plus importantes, des accords de distribution majeurs avec des fabricants de matériel et des revendeurs, et des ressources financières, techniques et autres plus importantes. En outre, à mesure que nous introduisons de nouveaux produits et services, et avec l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux entrants sur le marché, nous nous attendons à ce que la concurrence s'intensifie à l'avenir.
- Les défaillances de l'infrastructure Internet ou les interférences avec l'accès à large bande pourraient amener les utilisateurs actuels ou potentiels à croire que nos systèmes

ne sont pas fiables, ce qui pourrait inciter nos clients et hôtes à se tourner vers nos concurrents ou à annuler leur abonnement à notre plateforme.

- Au fur et à mesure que nous augmentons nos ventes aux grandes organisations, nos cycles de vente pourraient s'allonger et nous pourrions rencontrer des difficultés de déploiement plus importantes.
- Nous générons des revenus à partir des ventes d'abonnements à notre plateforme, et toute baisse de la demande pour notre plateforme ou pour les technologies de communication et de collaboration en général nuirait à notre activité.
- Nous prévoyons d'augmenter nos dépenses à l'avenir, ce qui pourrait diminuer notre rentabilité ou nous empêcher de la maintenir.
- Nous pourrions ne pas être en mesure de répondre aux changements technologiques rapides, d'étendre notre plateforme ou de développer de nouvelles fonctionnalités.
- Nos mesures de sécurité ont été compromises par le passé et pourraient l'être à l'avenir. Si nos mesures de sécurité sont compromises à l'avenir ou si notre technologie de l'information fait défaut, cela pourrait nuire à notre réputation, nous exposer à des amendes et à des responsabilités importantes, nuire à nos ventes et à notre activité. En outre, nos produits et services peuvent être perçus comme n'étant pas sécurisés. Cette perception peut amener les clients et les hôtes à réduire ou à cesser l'utilisation de nos produits, nous exposer à des responsabilités importantes et nuire à nos activités.
- Nous avons un historique d'exploitation limité à l'échelle actuelle de notre entreprise, ce qui rend difficile l'évaluation de nos perspectives et de nos futurs résultats d'exploitation.
- L'incapacité réelle ou perçue de nous, de nos clients, de nos partenaires ou de nos fournisseurs à se conformer aux lois, réglementations, normes, politiques et obligations contractuelles strictes et évolutives en matière de confidentialité, de protection des données et de sécurité des informations pourrait nuire à notre réputation et à nos activités ou nous exposer à des amendes et à des responsabilités importantes.
- Si nous devions perdre les services de notre directeur général ou d'autres membres de notre équipe de direction, nous pourrions ne pas être en mesure de mettre en œuvre notre stratégie commerciale.
- Nous avons des activités importantes et en expansion en dehors des États-Unis, ce qui peut nous soumettre à des risques commerciaux, réglementaires et économiques accrus qui pourraient nuire à nos activités.
- Nous pouvons être soumis à diverses lois américaines et internationales, ou aider les forces de l'ordre à les faire appliquer, ce qui pourrait entraîner des réclamations, augmenter le coût des opérations ou nuire autrement à nos activités en raison de changements dans les lois, des changements dans l'interprétation des lois, une plus grande application des lois ou des enquêtes sur la conformité aux lois.
- Zoom Phone est soumis à la réglementation fédérale et internationale des États-Unis, et d'autres produits que nous pourrions introduire à l'avenir pourraient également être soumis aux lois, règles et réglementations fédérales, étatiques ou internationales des États-Unis. Tout manquement à ces lois, règles et réglementations pourrait nuire à notre activité et nous exposer à des responsabilités.

- La structure duale de nos actions ordinaires, telle qu'elle figure dans notre certificat de constitution modifié et mis à jour, a pour effet de concentrer le contrôle des votes entre les mains des actionnaires qui détenaient nos actions avant notre premier appel public à l'épargne, y compris nos dirigeants, employés et administrateurs et les membres de leur groupe, ce qui limite votre capacité à influencer les questions relatives à l'entreprise.

Si nous ne sommes pas en mesure de faire face de manière adéquate à ces risques et à d'autres risques auxquels nous sommes confrontés, nos activités pourraient en pâtir. » (p. 4-5, rapport annuel 2022)

En conséquence, Zoom annonce une stratégie de croissance ambitieuse pour assurer son avenir. À nouveau, nous pouvons nous référer au rapport annuel qui en décrit les grandes lignes (traduction en français du texte original) :

« Nous nous concentrons sur les éléments suivants de notre stratégie pour stimuler notre croissance :

- Garder nos clients existants heureux. Nous procurons du bonheur à nos clients en leur offrant une expérience qui les ravit. Nous répondons aux besoins des clients en prenant des mesures pour favoriser les expériences positives des utilisateurs. Nous pensons que ces pratiques sont à l'origine des scores élevés que nous obtenons sur les sites d'évaluation des clients et qu'elles continueront à générer des recommandations de la part de nos clients existants, assurant ainsi une adoption virale significative dans un avenir prévisible.
- Favoriser l'acquisition de nouveaux clients. Notre plateforme est conçue pour faciliter l'organisation de réunions. En attirant des hôtes gratuits pour utiliser notre plateforme, nous encourageons l'utilisation qui permet aux hôtes et à leurs plateformes de réunion de faire l'expérience de la différence Zoom. Nous complétons ce modèle de génération d'innovations avec notre stratégie de commercialisation à plusieurs volets qui intègre l'enthousiasme viral pour notre plateforme avec des voies d'accès optimales au marché, y compris les représentants commerciaux directs, le canal en ligne, les revendeurs et les partenaires stratégiques. Cette approche nous permet de mettre à niveau de manière rentable notre offre payante et de développer notre activité au sein d'organisations de toutes tailles et de tous secteurs.
- Se développer auprès des clients existants. Au fur et à mesure que les organisations découvrent notre plateforme et se familiarisent avec ses avantages, davantage d'équipes et de départements au sein de ces organisations adoptent Zoom. Notre plateforme peut commencer dans un secteur d'activité, puis s'étendre organiquement à tous les départements. Ce modèle "land and expand" a conduit à certains de nos plus grands déploiements. Les clients achètent également des services pour les webinaires, des solutions de salle et le téléphone pour bénéficier de l'expérience complète de Zoom Unified Communications as a Service ("UCaaS").
- Innover continuellement sur notre plateforme. Nos ingénieurs s'efforcent de rester à la pointe des technologies de communication et de collaboration. Nous nous efforçons d'offrir la meilleure expérience à nos utilisateurs en consacrant une partie de notre capacité d'ingénierie au développement de fonctionnalités à la demande des clients, qui seraient utiles à l'ensemble de notre clientèle.

- Accélérer l'expansion internationale. Avec des utilisateurs, des bureaux et des centres de données situés stratégiquement dans le monde entier, nous sommes prêts à atteindre de nouveaux clients dans le monde entier. Notre plateforme est conçue de manière intuitive, de sorte que les exigences de localisation sont minimales. Par exemple, notre plateforme fonctionne sans nécessiter de traduction intensive, avec seulement quelques ajustements linguistiques de notre interface utilisateur et de nos systèmes de support.
- Développer notre écosystème de partenariat et continuer à étendre notre plateforme. Notre plateforme s'intègre facilement à d'autres systèmes et outils. Nous permettons aux développeurs d'intégrer notre plateforme dans leurs propres offres grâce à des interfaces de programme d'application ("API") ouvertes et à nos kits de développement logiciel ("SDK") multiplateformes. Nous avons déjà établi des partenariats avec plusieurs fournisseurs de matériel de vidéoconférence et de périphériques, ainsi qu'avec des fournisseurs de logiciels, notamment Atlassian et Dropbox. Les développeurs tiers peuvent s'engager sur Zoom App Marketplace et Zoom Developer Platform pour étendre la valeur et l'adoption de Zoom auprès de nos clients par le développement d'applications et d'intégrations publiques et privées. » (p. 6-7, rapport annuel 2022)

*
* *

Sources

Revue de presse : Les Échos, Journal du net (Europresse)

Zoom, rapport annuel 2022

Zoom, Wikipedia

Veillez répondre aux questions suivantes (sur la base du cas et des annexes) :

1. Zoom est un exemple de plateforme digitale. En termes économiques, on dit que l'innovation clef de ces plateformes est de mettre en œuvre des « marchés multi-faces » (*multi-sided markets*). Expliquez ce que cela signifie. Puis présentez brièvement un autre exemple de plateforme digitale. (4 points)
2. En termes stratégiques, un élément clef de l'avantage concurrentiel de ce type de plateforme est la gestion des « effets de réseau » (*network effects*). Expliquez ce dont il s'agit et illustrez ces effets en vous appuyant sur le cas de l'entreprise Zoom. (3 points)
3. Eric Yuan, fondateur et dirigeant de Zoom, déclare en 2022 : « *Je pense que devenir une société de plateforme va être une opportunité incroyable pour nous [...] Nous ne sommes plus seulement une firme de visioconférence* ». Pourquoi Eric Yuan considère-t-il que Zoom, à l'origine, n'était pas encore vraiment une plateforme ? Expliquez l'évolution stratégique qui est suggérée ici. (3 points)
4. Si l'entreprise Zoom a connu une croissance fulgurante avec la crise de Covid-19 en 2020-2021, les risques sont importants pour son avenir. L'entreprise en fait la liste elle-même dans son rapport annuel (voir cas). À partir de cette liste, sélectionnez et ordonnez les trois risques qui vous semblent les plus significatifs pour le futur de l'entreprise Zoom et expliquez pourquoi. (3 points)
5. Zoom propose également une stratégie de croissance en six points. Sur la base de ces orientations stratégiques, proposez deux axes stratégiques permettant de structurer la logique de croissance de Zoom. (4 points)
6. L'émergence et la croissance de ce type d'entreprises dépend pour beaucoup de leur capacité à lever des financements importants avant même d'être cotées en bourse. Tel est le cas de Zoom. Expliquez synthétiquement pourquoi ces entreprises de haute technologie recourent plus au capital qu'à la dette pour appuyer leur croissance. (3 points)

Présentation des offres pour les réunions ZOOM (mai 2022)

DEMANDER UNE DÉMO 1.888.799.9666 ASSISTANCE

zoom SOLUTIONS ▾ FORFAITS & TARIFS CONTACT DE VENTE RESSOURCES ▾ [Zoom Meetings](#) [Zoom Meetings & Chat](#) JOIN HOST ▾ CONNEXION [INSCRIPTION GRATUITE](#)

DE BASE	PRO	AFFAIRES	ENTREPRISE
Réunions personnelles	Superbe pour les petites équipes	Petites entreprises	Prêt pour les grandes entreprises
Gratuit	139,90 €/an/licence	189,90 €/an/licence	223,20 €/an/licence
Inscription	Acheter maintenant	Acheter maintenant	Contacter les ventes
<ul style="list-style-type: none"> • Accueille jusqu'à 100 participants • Réunions illimitées jusqu'à 40 minutes • Chat privé et en groupe • Zoom Whiteboard - Trois tableaux modifiables avec des fonctionnalités standard et 25 Mo de stockage sur le cloud 	<p>Tous les avantages du forfait Free, avec en plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 100 participants • Accueillez jusqu'à 1 000 participants avec l'extension Large Meetings • Réunions en groupe illimitées • Diffusion sur les réseaux sociaux • 1 Go d'enregistrement sur le cloud (par licence) • Zoom Whiteboard - Trois tableaux modifiables avec des fonctionnalités standard 	<p>Tous les avantages du forfait Pro, avec en plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 300 participants • Accueillez jusqu'à 1 000 participants avec l'extension Large Meetings • Authentification unique • Transcriptions des enregistrements sur le cloud • Domaines gérés • Valorisation de la marque de l'entreprise • Jusqu'à 99 licences • Zoom Whiteboard - Des tableaux modifiables avec des fonctionnalités standard sont désormais inclus ! 	<p>Tous les avantages du forfait Business, avec en plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 500 participants • Stockage illimité sur le cloud • Transcription • Zoom Whiteboard - Des tableaux modifiables avec des fonctionnalités standard sont désormais inclus !
<small>*Gratuit, pour toujours. Aucune carte de crédit n'est requise.</small>	<small>*Achetez jusqu'à 9 licences par compte</small>	<small>*À partir de 10 licences pour 1 899 € /an</small>	<small>*À partir de 50 licences pour 11 160 € /an</small>

Zoom : Présentation du développement de l'offre de services

DEMANDER UNE DÉMO 1.888.799.9666 ASSISTANCE

zoom SOLUTIONS ▾ FORFAITS & TARIFS CONTACT DE VENTE RESSOURCES ▾ JOIN HOST ▾ CONNEXION [INSCRIPTION GRATUITE](#)

zoom

DISCUSSION RÉUNIONS PHONE

ZOOM ROOMS API ET SDK POUR LA PLATEFORME DE DÉVELOPPEURS

ZOOM APP MARKETPLACE ONZOOM

ZOOM EVENTS ET WEBINAIRES ZOOM FOR HOME

Zoom est pour vous.

Nous sommes là pour vous aider à vous connecter, à communiquer et à exprimer vos idées, afin d'aller plus loin ensemble. Nous sommes fiers d'avoir la confiance de millions d'entreprises, de petites structures et de particuliers comme vous.

Complément d'information sur les activités de Zoom

Extraits du rapport annuel 2022 de ZOOM (p.6-10) – texte original

PART I

Item 1. BUSINESS

Overview

Our mission is to make video communications frictionless and secure.

Zoom enables users to connect to others, share ideas, make plans, and build toward a future limited only by their imagination. Our frictionless communications platform started with video as its foundation, and we have set the standard for innovation ever since. That is why Zoom is an intuitive, scalable, and secure choice for large enterprises, small businesses, and individuals alike. We connect people through our core unified communications offering, which frictionlessly brings together video, phone, chat, and webinars, and enables meaningful experiences across disparate devices and locations. Our Developer Platform enables customers, developers, and service providers to easily build apps and integrations on top of Zoom's industry-leading video communications platform, with opportunities for global discovery and distribution. Our virtual and hybrid event solutions allow users to seamlessly create and manage engaging events.

Our cloud-native platform delivers reliable, high-quality video and voice solutions that are easy to use, manage, and deploy; provides an attractive return on investment; and is scalable and easily integrates with physical spaces and applications. As businesses around the world navigate a period of significant work transformation, Zoom's ability to enable meaningful connections whether teams are in the office, at home, on-the-go, or in other locations such as a retail or manufacturing setting, is a critical differentiator. We believe that rich and reliable communications lead to interactions that build greater empathy and trust. We strive to live up to the trust our customers place in us by delivering a communications solution that is secure, reliable, and "just works."

A cornerstone of our platform is Zoom Meetings, around which we provide a full suite of products and features designed to give users an easy, reliable, and innovative unified communications experience. Users comprise both hosts, who organize video meetings, and individual attendees, who participate in those video meetings. In 2019, we launched Zoom Phone, a cloud-based PBX system, creating a unique unified communications platform. Many customers also choose to implement Zoom Rooms, our software-based conference room system, which enables users to easily experience Zoom Meetings in their physical meeting spaces. In February 2022, we announced Zoom Contact Center, an omnichannel contact center solution that is optimized for video and integrated right into the same Zoom experience.

The happiness we bring is recognized by customers. Zoom has consistently high scores across customer review sites, including Gartner Peer Insights, TrustRadius, and G2 Crowd, including being recognized as a 2021 Gartner Peer Insights Customers' Choice for Meeting Solutions and

a TrustRadius Top Rated Web Conferencing Software. Industry analysts also recognize our market leadership: Gartner has named Zoom a leader in its Magic Quadrant for Meeting Solutions for the sixth consecutive year, and a leader in the Magic Quadrant for UCaaS for a second year. Frost & Sullivan recognized Zoom with its 2021 Global Webinars and Virtual Events Market Leadership Award. In 2021, we were also recognized as a leader in IDC's MarketScapes for UCaaS Service Providers (Small- and Medium-sized Businesses and Worldwide Enterprise) and for Worldwide Unified Communications and Collaboration, by Omdia Universe for Collaborative Meeting Services, and by Aragon Research Globes for Unified Communications and Collaboration and Video Conferencing. We also received Aragon's Innovation Award for Video Conferencing in both 2020 and 2021. Zoom was also named to Fortune's 2021 Future 50 list, which recognized innovative companies with high-growth potential who are creating meaningful value for their customers.

We have a unique model that combines viral enthusiasm for our platform with a multipronged go-to-market strategy for optimal efficiency. Viral enthusiasm begins with our users as they experience the simplicity and reliability of our platform – it “gets out of the way” so they can focus on what they need to get done together. This enthusiasm continues as meeting participants become paid hosts and as businesses of all sizes become our customers. Our sales efforts funnel this viral demand into routes-to-market that are optimized for each customer opportunity, which can include our direct sales force, online channel, resellers, and strategic partners.

(...)

Our Products

We provide a unified communications platform that delivers happiness and fundamentally changes how people interact, connecting them through frictionless and secure video, phone, chat, and content sharing. Our core products include Zoom Meetings, Zoom Phone, Zoom Chat, Zoom Rooms, Zoom Hardware-as-a-Service, Zoom Conference Room Connector, Zoom Events, Zoom Webinar, Zoom Developer Platform, Zoom App Marketplace, and Zoom Contact Center.

Zoom Meetings

Zoom Meetings provide HD video, voice, chat, and content sharing across mobile devices, desktops, laptops, telephones, and conference room systems. Our architecture can support up to 1,000 video participants in a single meeting. Conversations can be one to one, one to many, or many to many. Zoom Meetings feature 49-person video gallery view, virtual backgrounds, MP4/M4A cloud/local recording with transcripts, video breakout rooms, screen sharing with annotation, and integrations with other powerful business applications to help teams get more done together. Zoom Meetings integrate with tools created by companies such as Atlassian, Dropbox, Google, LinkedIn, Microsoft, Salesforce, and Slack. Our meetings are a flexible tool for on-the-go employees who rely on their mobile device or tablet throughout their business day.

An end-to-end encryption (“E2EE”) option is available to free and paid Zoom customers globally who host meetings with up to 200 participants. Zoom's E2EE uses the same 256-bit AES GCM encryption that secures Zoom meetings by default, but with Zoom's E2EE, the meeting host generates encryption keys and uses public key cryptography to distribute these keys to the other meeting participants.

Zoom Phone

Zoom Phone is an enterprise cloud phone system that provides powerful private branch exchange (“PBX”) features, such as secure call routing, call queuing, call detail reports, call recording, call quality monitoring, voicemail, switch to video, and much more. Available stand-alone, or as an optional add-on to Zoom Meetings, Zoom Phone is a core component of our modern UCaaS strategy that enables customers to replace their existing PBX solution and consolidate all of their business communications and collaboration requirements onto Zoom.

Zoom Phone provides inbound and outbound calling via its support for native connectivity to the public switched telephone network (“PSTN”). In the fiscal year ended January 31, 2022, Zoom Phone provided native PSTN connectivity in more than 45 countries and territories.

Zoom Phone also supports Premise Peering and Cloud Peering, which provide customers with the flexibility to keep their current PSTN service providers by redirecting existing third-party voice circuits to the Zoom Phone cloud. Hybrid connectivity is also supported, allowing customers to mix native Zoom Phone calling plans and third-party voice circuits. This unique capability allows customers to enjoy all of the benefits and features of Zoom Phone while keeping their existing service provider contracts, phone numbers, and calling rates with their preferred carrier of record.

Zoom Chat

Zoom Chat, which is included in the Zoom client for meeting and phone customers, enables organizations and teams to communicate and collaborate in groups, channels, or 1-1s and to stay connected by instantly sharing messages, images, audio files, and other content across desktop, laptop, tablet, and mobile devices. With Zoom Chat, users can easily invite people outside their organization to a chat conversation, and users can quickly switch from a chat to a phone call or video meeting during a conversation. Zoom Chat also features content storage for users who want discoverability and the ability to review their conversations or shared files. There are dozens of Zoom Chat compatible applications available in the Zoom App Marketplace that provide notifications and improved workflow for other enterprise systems.

Zoom Rooms

Zoom Rooms is our software-based conference room system that transforms every room – from executive offices, huddle rooms, training rooms, to broadcast studios – into a collaboration space that is easy to use, simple to deploy, and low-effort to manage. Designed to increase workforce collaboration across in-room and virtual participants, Zoom Rooms bring one-click to join meetings, wireless multi-sharing, interactive whiteboarding, and intuitive room controls for a frictionless and secure Zoom Meeting experience. Zoom Rooms can leverage purpose-built hardware, such as Zoom Rooms Appliances, for a turnkey deployment, or users can customize room builds with Zoom’s open hardware ecosystem and professional audio/visual equipment, enabling organizations to build video-enabled spaces for any use case.

Zoom Rooms Scheduling Display helps meet the needs of the agile office by delivering simple, on-the-fly room booking and room utilization management through a calendaring system. With a single Zoom Rooms license, customers get unlimited access to this service, requiring only an iOS or Android touch display outside their rooms.

Zoom Rooms Digital Signage leverages displays, in and out of conference rooms, to project image, video, and URL content playlists. Included as part of Zoom Rooms, role-based admins

can easily manage unlimited Digital Signage content and displays through the Zoom Admin Portal and remotely control the content displayed across screens for corporate communications, internal marketing, branding, and more.

Zoom for Home is a personal home office solution designed to help remote workers connect and be more productive. The leading providers of Zoom for Home compatible devices include Amazon, DTEN, Facebook, Google, Neat, Poly, and others.

Zoom Hardware-as-a-Service

Our Zoom Hardware-as-a-Service offering allows customers to access the latest and greatest video communication technology from third party equipment providers. Customers can deploy a world-class communications experience with a variety of subscription options for phone and meeting room hardware. Customers can also scale video conference rooms and phones with hardware options and hardware refreshes at an affordable, fixed monthly price.

Zoom Conference Room Connector

The Zoom Conference Room Connector is a gateway for SIP/H.323 endpoints to join Zoom meetings. For organizations that use SIP/H.323 conference room systems from providers, such as Poly and Cisco, Zoom's Conference Room Connector can take these traditional hardware video conferencing systems to the cloud, allowing users to leverage their existing investments while taking advantage of the Zoom platform. As organizations transition from legacy hardware-based conference rooms to software-based Zoom Rooms, IT administrators save cost on layers of service, maintenance, and support contracts and bridge their endpoints with Zoom Conference Room Connector. With the cost-savings, organizations can reinvest in video-enabling more rooms and continue to leverage their existing SIP/H.323 endpoints with a consistent, cloud-based experience across all their rooms.

Zoom Events

Zoom Events provides businesses with a virtual event management solution powered by the Zoom platform. Zoom Events enables users to manage and host all types of internal and external virtual events, from small interactive sessions to multi-day and multi-track events like conferences or consumer events. This includes the ability to create a "hub" where all of a business' events can be listed with corresponding information about each experience. It also enables event hosts to provide ticketing and registration for attendees, and the ability to track these activities.

OnZoom is a prosumer-focused virtual event platform and marketplace for Zoom users to create, host, and monetize online events. OnZoom is an extension of Zoom's unified communications platform with robust monetization (ticketing and fundraising) and simpler event management capabilities. OnZoom is currently offered as a public beta for United States ("U.S.") users to host and attend online events.

Zoom Webinars

Zoom Webinars support interactive video presentations to large audiences from almost anywhere in the world and from many devices. Zoom Webinars scale up to 50,000 people, including up to 100 interactive video panelists. With webinars, hosts have control over the video

viewing experience and attendees join to listen, learn and interact using chat, Q&A, live polling and more. Our powerful third-party integrations help users maximize usage of their webinars and expand capabilities with paid registration, marketing automation, lead nurturing, and learning management.

Zoom Developer Platform and Zoom App Marketplace

The Zoom Developer Platform enables developers, platform integrators, service providers, and customers to easily build apps and integrations that use Zoom’s video-based communications solutions across video, phone, chat, or integrate Zoom’s core technology into their products and services, with opportunities for co-marketing, discovery and distribution. Our developer platform also allows Zoom customers to administer their accounts including managing app requests and provisioning, as well as optimizing account usage with access to dashboards and comprehensive usage metrics. With our SDKs, APIs, webhooks and extensive developer resources, Zoom, third-party developers, and partners build applications that integrate our platform with other globally in-demand applications, platforms, websites, and services. Our customers also have access to tools and resources to develop private applications that integrate Zoom and Zoom technology into their workflows and systems.

Our App Marketplace brings together integrations built by Zoom and third-party developers, making it easy for developers to publish their apps and for customers to enhance their Zoom experience with new functionalities. The App Marketplace features third-party integrations of Zoom into best of breed apps, Zoom Apps (third-party apps integrated into the Zoom experience) and SDK apps (apps built by ISV program partners using our Meeting SDK). Key integrations include Google Workspace, Calendly, Slack, Microsoft Teams, Salesforce, Otter.ai, Hubspot, Asana, Kahoot! and Miro.

Zoom Apps combine users’ favorite apps with the power of video communications by allowing users to access them directly in Zoom Meetings. Users can enrich their Zoom experience with a variety of apps that cover many use cases — including whiteboarding, project management, note-taking, gaming, and more.

Zoom Contact Center

In February 2022, we introduced Zoom Contact Center which combines contact center functionality with our Zoom unified communications solutions. Zoom Contact Center is currently available in the U.S. and Canada with additional international availability planned for later this year.

Our Technology and Infrastructure

Our unique technology and infrastructure enable best-in-class reliability, scalability, and performance. We designed our communications platform to be video-first and cloud-native. Most legacy approaches utilize single multipoint control units (“MCUs”) to bridge video and voice participants into an integrated stream that is broadcast back to the participants. These hardware devices are shipped with defined processing and memory capacity that are difficult to scale. In addition, an MCU architecture is similar to other mainframe-like approaches where stream processing and mixing run on the same machine, which is resource-intensive and limits scalability.

Our technology was specifically designed from the start to address the most difficult component of communications: video. Video requires intense computing resources for encoding, decoding, multiplexing, and synchronization, as well as higher bandwidth and network performance, to a much higher degree than other forms of communication like voice, chat, and content sharing. Our architecture separates video content processing from the transporting and mixing of streams. We allocate video content processing to intelligent agents that reside on client devices and dynamically encode and decode based upon the performance of client technology, network performance, and bandwidth. We leverage a next-generation multimedia router that operates on commodity hardware and a globally distributed cloud infrastructure to determine the optimal data centers to host a meeting and an optimal set of paths to connect the participants.

Our Customers

We have customers of all sizes, from individuals to global Fortune 50 organizations. Our current customer base spans numerous industry categories, including education, entertainment/media, enterprise infrastructure, finance, government, health care, manufacturing, nonprofit/not for profit and social impact, retail/consumer products, and software/internet. No individual customer represented more than 10% of our total revenue in the fiscal year ended January 31, 2022.

Sales

Our sales model combines our viral demand generation and our free Zoom Meetings plan with a sales approach optimized for the size of each customer opportunity. Our direct sales force includes our field sales representatives as well as our inside sales team, and it is organized by customer employee count, region, and vertical. Our channel team coordinates the activities of resellers and strategic partners to build a strong ecosystem that broadens our reach. Our online channel supports high-volume, high-velocity, self-service sales.