

Note : 16 / 20

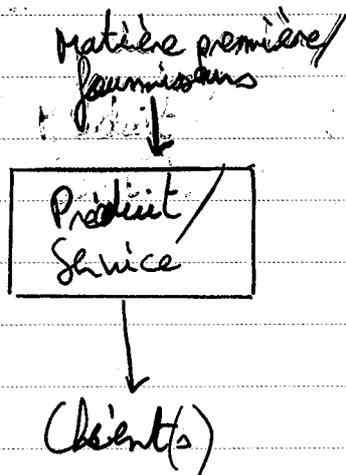
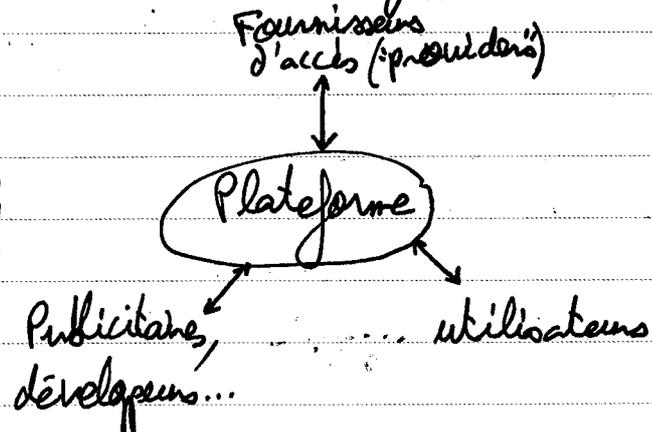
Signature :

Feuillet n° : 1 / 4

Question 1 :

① Un "marché multi-faces" (multi-sided market) consiste en une mise en relation de plusieurs acteurs économiques, en amont et en aval, à travers d'une offre diversifiée, au sein d'un écosystème favorisant les interactions.

Le fait que les plateformes digitales mettent en œuvre des "marchés multi-faces" est une innovation car cela constitue une rupture stratégique. Plutôt qu'une proposition de valeur « classique » dans laquelle une entreprise propose un ou plusieurs produits ou services à destination d'un ou plusieurs segments du marché (« pipeline »), les plateformes digitales proposent plutôt des modalités de mise en relation entre plusieurs acteurs, c'est-à-dire qu'elles sortent du fonctionnement traditionnel du marché biface (offre et demande).

« Pipeline »« Marché multi-faces »

② Un exemple autre que Zoom d'une plateforme digitale est Facebook, qui propose une mise en relation entre :

- les utilisateurs, incités, qui bénéficient gratuitement d'un service de base et peuvent souscrire à certains fonctionnalités payants ("freemium") - pouvant interagir entre eux ;
- les fournisseurs d'accès à Facebook : hardware (ordinateurs, smart phones), fournisseurs d'internet ;
- des développeurs d'applications, utilisables via Facebook ;
- des publicitaires, à qui Facebook propose un accès au marché, base de son business model et principale source de ses revenus.

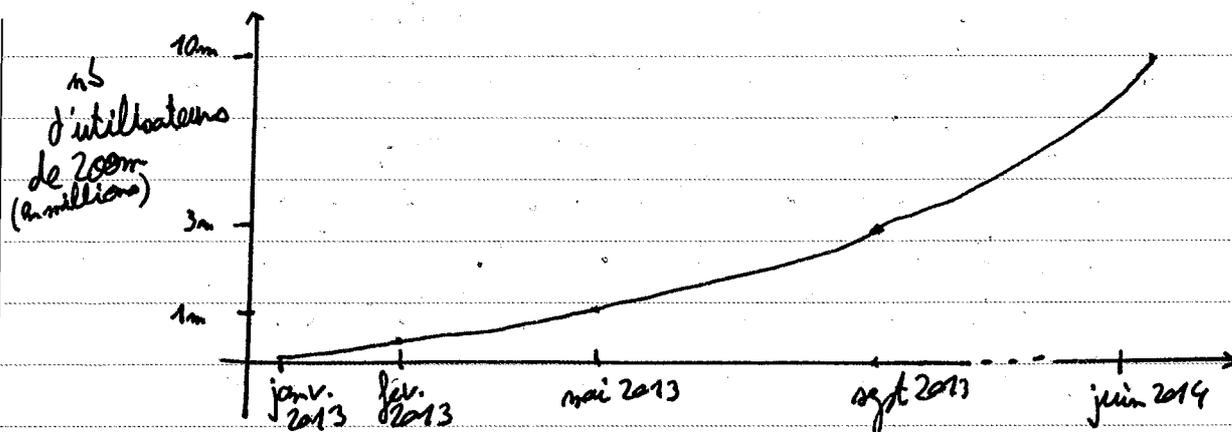
## Question 2

L'avantage concurrentiel des plateformes digitales consiste en leur capacité à créer et soutenir des « effets de réseau » (network effects).

① Les « effets de réseau » désignent <sup>en premier lieu</sup> un cercle vertueux dans lequel chaque utilisateur supplémentaire d'un bien ou service est susceptible d'inciter au moins un autre agent à devenir à son tour utilisateur. Plus le nombre d'utilisateurs est élevé, plus il a ainsi de chances de continuer à croître. Un nombre d'utilisateurs élevé attire donc de plus en plus d'utilisateurs, selon une dynamique qui peut être exponentielle, comme l'illustrent les débuts de l'entreprise Zoom :

Note : /20

Signature :

Feuillet n° : 214

② L'accroissement du nombre d'utilisateurs peut, en outre, avoir un effet sur la capacité des plateformes à attirer des acteurs tiers dans leur écosystème, dans la mesure où leur proposition à destination de ces tiers est la voie d'accès au marché d'utilisateurs. Plus il y a d'utilisateurs, plus les publicitaires ou développeurs sont attirés et susceptibles de proposer leurs services à la plateforme.

À son tour, cette diversification des possibilités offertes par la plateforme sera aussi susceptible d'attirer d'autres utilisateurs, constituant un second cercle vertueux.

Les débuts de l'entreprise Zoom illustrent également ce second effet, dans la mesure où Zoom a pu établir des partenariats avec des fournisseurs de logiciel et de matériel pour améliorer la qualité de son service. Pendant la crise du Covid, cet effet a été renforcé, et un véritable écosystème Zoom émerge ainsi aujourd'hui.

### Question 3

① Zoom pourrait ne pas être considéré comme une plateforme à l'origine pour les raisons suivantes :

\* malgré la grande diversité de services proposés (Zoom Phone, Zoom Meeting, etc.), l'activité de Zoom consistait principalement en la mise à disposition d'un outil de visioconférence, suivant une stratégie de diversification pour répondre à la demande de différents segments de marché.

\* Zoom mettait en œuvre un modèle biface :

- les partenariats avec ses fournisseurs visaient une amélioration de l'offre, ses fournisseurs n'étant pas en relation directe avec les utilisateurs ;
- l'outil visait à la mise en relation d'utilisateurs entre eux, sans intervention de tiers.

② Eric Yuan suggère la création d'un écosystème autour de Zoom qui ferait du logiciel une véritable plateforme digitale.

Cette évolution stratégique repose principalement sur l'ouverture de Zoom aux services tiers par :

- la création d'une plateforme de développement d'applications à destination de Zoom (Developer Platform) ;
- l'intégration de services et plateformes tierces à Zoom (LinkedIn pour les plateformes et Dropbox pour les services par exemple).

Elle repose de façon secondaire sur l'élargissement de la proposition d'accès aux marchés à des utilisateurs

Note : /20

Signature :

Feuillet n° : 3 / 4

jusqu'à la main présente, comme les « fêtes rémunérées » ou les événements virtuels par exemple (type ConZoom).

### Question 4

Après sa naissance fulgurante pendant la crise du Covid-19, Zoom est aujourd'hui face à trois risques principaux, alors que l'activité économique reprend et que le besoin de vidéoconférence se fait moins ressentir.

① Au vu de la situation actuelle, le risque principal semble être celui d'un renforcement de la concurrence de Zoom, pour trois raisons :

- \* Zoom n'a pas été la seule entreprise à développer son offre de visioconférence à la faveur de la crise sanitaire. L'entreprise est aujourd'hui face à un marché fragmenté entre de nombreux acteurs, à la taille et aux ressources plus importantes, pouvant potentiellement proposer une offre d'une plus grande valeur perçue et mieux intégrée avec d'autres services (exemple : Google Meet, intégrant progressivement les services Google et développant une amélioration de la vidéo par intelligence artificielle).
- \* la multiplication du nombre d'acteurs aux moyens supérieurs risque de donner lieu à une situation d'hypercompétition, qui poussera Zoom à une innovation permanente pour laquelle elle se dispose peu forcément d'avantage concurrentiel (exemple : ressources financières)

\* en outre, en post-crise sanitaire, la taille du marché de la visioconférence a tendance à se réduire, donnant potentiellement naissance à une situation d'« océan rouge » (beaucoup de concurrents, demande modeste).

② Face à ce renforcement de la concurrence, Zoom a un risque accru de perte de parts de marché si l'entreprise ne parvient pas à fiabiliser son service, sous deux angles :

\* assure un bon fonctionnement du service, sous peine de provoquer une perte de confiance des utilisateurs, pouvant entraîner une diminution du nombre d'utilisateurs et in fine des revenus de Zoom

\* assure la sécurité du service, pour maintenir sa réputation sous peine de voir son activité se réduire, et pour éviter les potentielles sanctions réglementaires

③ Un risque mineur mais présent est un risque d'ordre réglementaire, dans la mesure où l'internationalisation croissante de Zoom rend l'entreprise plus sujette aux risques environnementaux (type PESTEL) particulièrement en termes de respect de la législation et de protection des données utilisateurs (dans un contexte européen par exemple).

### Question 5

Pour assurer son avenir, Zoom a proposé une stratégie de croissance en six points, que l'on peut articuler autour de deux axes.

Un premier axe serait la consolidation de

Note : /20

Signature :

Feuillet n° : 4 / 4

La position existante de Zoom :

- en conservant les clients existants : maintenir les clients actuels heureux y contribuerait fortement ;
- en consolidant les acquis de Zoom, c'est-à-dire sa place auprès des institutions dans lesquelles l'entreprise est déjà implantée (stratégie "land and expand") ;
- en maintenant une offre pertinente, par les efforts d'innovation continue, qui contribuera aussi à la fidélisation des utilisateurs existants.

Un second axe pourrait être la poursuite de l'expansion de Zoom et de son écosystème :

- en continuant à favoriser l'acquisition de nouveaux clients ;
- en continuant l'expansion internationale, selon la stratégie choisie de "globalisation" - un ajustement local minimal de l'offre ;
- en développant l'écosystème par l'élaboration de nouveaux partenariats et l'intégration et de nouveaux systèmes et outils.

### Question 6

Les entreprises de haute technologie recourent plus au capital qu'à la dette pour financer leur croissance d'une part par contraintes financières, et d'autre part, mais dans une moindre mesure, pour les avantages que ce mode de financement peut procurer.

① Les entreprises de haute technologie ont recours aux levées de fonds plus qu'à l'emprunt car leur business model les y contraint.

\* Les entreprises de haute technologie type plateformes passent par une phase longue de rentabilité basse, voire de pertes (similaire au "cash-burn" des start-ups). Un endettement contribuerait à rendre les cash-flows négatifs, empêchant de manière plus prolongée d'élaborer un modèle de création de valeur rentable.

\* Le secteur de la haute technologie est un secteur à haut risque, très concurrentiel, aux évolutions rapides et aux nombreuses innovations de rupture. Le risk premium en cas d'endettement risquerait donc d'être très élevé.

→ Recourir à l'endettement provoquerait donc un effet de levier très important pour les entreprises de haute technologie, les poussant à la capitalisation par fonds propres.

② Le recours à des levées de fonds leur permet aussi de répondre facilement à leurs besoins de financement spécifiques :

\* Les levées de fonds sont moins de conditions que beaucoup d'emprunts, permettant plus d'agilité et donc un potentiel accru d'innovation dans un secteur très concurrentiel ;

\* Les besoins de fonds initiaux sont moins élevés dans ce secteur que dans des secteurs à plus forte intensité capitalistique (exemple : ferroviaire), et le secteur étant porteur, l'accès aux fonds est facilité.