

Axway

Présentation des résultats du premier semestre 2015

30 juillet 2015

Sommaire

AXWAY PRESENTATION DES RESULTATS DU PREMIER SEMESTRE 2015 30 JUILLET 2015	1
Sommaire	1
Résumé du premier semestre 2015	2
Jean-Marc LAZZARI	2
Directeur général	2
Analyse du premier semestre 2015	3
Christophe RULLAUD	3
Directeur des opérations	3
Résultats comptables et financiers	5
Patrick DONOVAN	5
Directeur financier	5
Direction stratégique	7
Jean-Marc LAZZARI	7
Directeur Général	7
Echanges	10

Résumé du premier semestre 2015

Jean-Marc LAZZARI

Directeur général

Mesdames et messieurs, bienvenue à cette présentation des résultats du premier semestre Axway. Je suis Jean-Marc LAZZARI, le nouveau CEO de l'entreprise. Je fête mon trente-neuvième jour aujourd'hui et selon la théorie, j'ai, encore quelques heures avant mon quarantième jour à encore découvrir l'entreprise et pouvoir dire quelques bêtises ...en étant excusé ... !

Notre présentation se divisera en quatre temps. Après une courte introduction, je passerai la parole à Christophe RULLAUD, qui est notre directeur des opérations, pour la présentation des résultats opérationnels du semestre. Il est présent depuis bien plus longtemps que moi ; il est donc pertinent que ce soit lui qui se charge de cette partie n'ayant participé au premier semestre que 6 jours.... Patrick DONOVAN, notre CFO, vous proposera ensuite une présentation des résultats financiers de notre entreprise. Patrick GOUFFRAN, notre secrétaire général en charge des relations investisseurs, restera le maître d'orchestre de cette cérémonie.

Slide 5

Avant de passer la parole à Christophe RULLAUD, je vous présenterai quelques tendances du business. Axway présente des résultats très solides en ce premier semestre, avec une croissance totale de plus de 17 % et une croissance organique de 4,3 %. Ces résultats proviennent d'un business à la croissance forte un peu partout dans la géographie Axway, notamment sur les licences. Au premier semestre, nous avons travaillé sur une base de coûts stable, ce qui a eu pour effet une amélioration marquée sur le profit opérationnel de l'entreprise ainsi qu'un profit net stable, en comparaison avec l'année dernière.

Slide 6

La France continue à délivrer des résultats forts. Elle constitue un des deux piliers de l'entreprise. Ses performances sont tirées par la Suite Axway 5 et son succès. Les Etats-Unis sont en progression, ce qui est un bon signe dans la mesure où notre implantation dans ce pays constitue un enjeu important de notre stratégie. Les offres des domaines de l'API management et du *cloud* constituent enfin notre principal facteur de croissance.

Analyse du premier semestre 2015

Christophe RULLAUD

Directeur des opérations

A travers quelques éléments d'analyse, je vous livrerai les grandes tendances que nous avons observées au cours de ce premier semestre et qui éclairent la performance que Jean-Marc LAZZARI vient d'évoquer.

Slide 8

Cette vue du chiffre d'affaires par région matérialise la performance de la France, dont la croissance organique avoisine 10 %, ce qui fait une nouvelle fois de ce pays le premier moteur de la croissance Axway. Dans le même temps, ce semestre, la zone Amérique retrouve une croissance. Elle est certes modeste et inférieure aux objectifs que nous nous fixons, mais elle est la preuve que les efforts qui ont été entrepris au cours des derniers mois pour restructurer et renforcer notre force commerciale aux Etats-Unis commencent à porter leurs fruits. Le reste de l'Europe présente une légère décroissance, mais ce chiffre global masque des situations variées. Certains pays, comme l'Italie, l'Espagne et le Benelux, sont en croissance, contrairement au Royaume-Uni et à l'Allemagne. L'Asie Pacifique poursuit sa forte dynamique, mais nos volumes y sont moins élevés que dans les autres régions.

Slide 9

Pour ce qui est de l'analyse du chiffre d'affaires par activité, un des principaux faits marquants est la forte croissance des licences pour ce semestre. La maintenance continue quant à elle à croître et les services présentent un revenu stable. Ce constat pourrait paraître contradictoire par rapport aux performances que nous présentons sur les licences, mais il ne faut pas oublier qu'il existe un décalage entre la signature des licences et leur traduction en revenus de service constaté dans les chiffres.

Slide 10

Au deuxième trimestre, les chiffres confirment voire renforcent les tendances constatées sur le semestre. En France, la croissance s'accélère, s'élevant à 11,4 % pour le 2ème trimestre contre 9,7 % pour l'ensemble du semestre. Dans le reste de l'Europe, contrairement à ce que laissent entendre les chiffres du semestre, le deuxième trimestre présente une tendance positive. De la même manière, les Amériques améliorent progressivement leur performance.

Slide 11

Les chiffres du deuxième trimestre, par nature, révèlent une accélération de la croissance pour les licences. Nous voyons également que les services bénéficient des bons résultats des licences enregistrés au premier trimestre de 2015, et surtout au dernier trimestre de 2014.

Slide 12

Au total, notre *business model* présente des équilibres globaux inchangés par rapport aux périodes précédentes. Au sein des régions, vous constatez toujours une forme de parité entre nos deux marchés principaux (les Amériques et la France). De temps en temps, nous constatons des évolutions de pourcentage ; elles sont souvent imputables à des variations de taux de change. C'est le cas pour les chiffres de ce semestre. En ce qui concerne le partage entre la licence, la maintenance et les services, la répartition est à peu

près identique à celle que nous avons constatée au cours du premier semestre de l'année dernière.

Je préciserai toutefois qu'il convient de prendre du recul sur la proportion de 50 % affectée à la Maintenance. Il s'agit de chiffres semestriels et comme vous le savez, notre activité est marquée par une forte saisonnalité et par un poids des licences beaucoup plus important au second semestre. La part de la maintenance ici n'est donc pas représentative de son poids annuel, lequel se situe plutôt autour de 45 % de l'activité. Ce pourcentage représente toujours un facteur de résilience intéressant dans notre *business model*.

Slide 13

A propos des effectifs ; Les salaires constituent notre principal poste de charge. Nous les gérons donc avec beaucoup de rigueur, ce qui nous permet d'employer des effectifs stables, voire en très légère décroissance sur la période. Pour l'ensemble du groupe, ils représentent un peu moins de 2 000 personnes. Cette stabilité vaut également pour les effectifs de R&D, ce qui est le signe d'un maintien de notre effort d'investissement sur nos offres produit.

D'un point de vue géographique, notre objectif est de renforcer notre présence aux Etats-Unis. Les effectifs présents dans cette région seront donc amenés à croître dans le futur, avec un renforcement plus particulier de nos capacités commerciales en Amérique du Nord.

Slide 14

En ce qui concerne les tendances du marché relatives aux signatures les plus significatives que nous avons réalisées, je relèverai trois éléments. En premier lieu, nous bénéficions toujours d'une demande soutenue sur nos offres traditionnelles. Cela concerne nos offres de type « transfert de fichier », avec des clients comme Mercadona en Espagne, qui accélère le déploiement de nos solutions de MFT pour gérer de façon sécurisée ses échanges entre ses milliers de magasins et ses structures centrales. La tendance concerne également nos solutions de type B2B, que nous illustrons par l'exemple de OneHealthPort, aux Etats-Unis, qui, à l'aide de nos offres B2BI, gère de façon sécurisée les échanges de données sensibles. Il s'agit en effet de données personnelles de patients qui sont échangées avec des partenaires professionnels de santé ou organismes payeurs.

Donc, un business sur les solutions traditionnelles qui reste soutenu, et à l'autre bout de la demande, nous constatons une traction très forte autour de la transformation digitale de nos clients, qui se traduit par des demandes de plus en plus fréquentes de solutions basées sur les technologies d'API Management, sur lesquelles nous investissons depuis plusieurs années. Pour nous, sur cette première partie de l'année, elles se sont traduites par un nombre très élevé de signatures importantes et par l'arrivée de nombreux nouveaux clients, de grandes marques..

A la convergence des deux, nous relevons un fait nouveau sur cette période. De plus en plus d'opportunités combinent les deux générations d'offres. Nous le constatons à travers des clients qui, auparavant, avaient déployé nos solutions MFT ou B2B et qui ont à présent besoin d'enrichir ces solutions avec des services basés sur les technologies de gestion des impayés. Nous le constatons aussi à travers des expressions de besoin qui réclament d'emblée une combinaison des deux types de solution.

En synthèse, au-delà de l'activité très soutenue se matérialisant par une croissance significative de nos chiffres sur ce premier semestre, nous relevons une évolution marquée de la nature des demandes des clients, que nous devons et pouvons accompagner pour le futur

Résultats comptables et financiers

Patrick DONOVAN

Directeur financier

Thanks, Christophe.

Slide 16

As Christophe mentioned, our total revenue grew to 135 million for the first half of 2015, or about 17.6% growth over the first half of 2014, or EUR114.9 million. As for total cost, two basic impacts for the first half of 2015 versus the first half of 2014 impacted our cost. First, we picked up an additional quarter of Systar cost; if you remember, we picked up Systar in April of 2014, so we added another quarter of Systar cost in this half. And then we have a strong currency impact coming from the US Dollar and Great British Pound conversion of their income statements into Euros.

If you exclude those two impacts, we actually had no cost growth over 2014 to 2015. So we are holding the costs stable over the period, and with our 4.3% organic revenue growth, we were able to drop that down to the profit on operating activities, and finished with EUR12.7 million worth of operating profit, or 9.4% for the first half of 2015, versus 5.4 million or 4.7% in the first half of 2014.

Slide 17

Operating profit finished at EUR1.3 million for the first half of 2015, versus EUR2 million for the first half of 2014. You have seen that in the first part of 2015 we took a EUR8.1 million restructuring charge; this was due to the rationalisation of a lot of our business after years of acquisitions, and so we rationalised primarily in the R&D centres and also in the sales distribution networks. And we will take that saving back and reinvest it back into our business and our areas of growth. And so you will see Jean-Marc come up later and talk about our strategy. This gives us the capability to reinvest those funds into the strategy and help boost our strategy for the future.

Net profit finished at EUR2.3 million or 11 centimes per share for the first half of 2015, versus EUR3 million or 13 centimes per share for the first half of 2014.

Slide 18

Our balance sheet was augmented in goodwill to EUR248 million by the currency effect of the US Dollar to the Euro. We had no additional goodwill other than the currency impact. Our cash finished at EUR41.7 million for June of 2015, quite similar to the same balance at the end of 2014 first half. However, we were able in March to pay back our full borrowings under the revolving credit facility that we took out to buy Systar in April of 2014.

Our trade receivables finished at EUR69.3 million, or 80 days' sales outstanding, the metric we use to track, versus 83 DSO, days' sales outstanding, for the first half of 2014.

Slide 19

As I mentioned, our revolving credit facility, which is EUR125 million, is fully available now to us. We were able to pay that back fully in the first half of the year. And one note, our other liabilities include about EUR82 million worth of deferred revenues, mostly maintenance revenues, versus EUR72 million of that figure in 2014, so our deferred balance is growing over the period.

Slide 20

Our change in equity is a little boring. It finished at EUR307.6 million, mostly impacted by the currency translation differential of our balance sheet. Otherwise, there is no specific impact to mention.

Slide 21

For cash flow for the first period, I remind everybody that the first half of the year is when we generate all our cash, and the second half of the year is when we generate most of our profit. So in the first half of 2015 we have generated quite a strong working capital change, or BFR in French, of EUR27.8 million versus EUR21.3 million in the first half of 2014, which resulted in a free cash flow of EUR34.4 million for the first half of the year.

Additionally, you will notice that we have declared dividends in June, but the payment was in the first part of July, so the EUR8.2 million of dividends helped boost our cash balance a bit at the end of June 2015. And additionally, you see we were able to pay off our loan during the period.

Slide 22

Our financial structure under our banking covenants are all well met, because we do not have any borrowings under it, so it is quite easy to meet the covenants. Under the line, we ended the period with, actually, a net treasury of EUR31.5 million, versus a net debt at the end of June 2014, which included the borrowing for the Systar acquisition.

Slide 23

So overall for the first half of 2015 we had a strong financial performance, which allows us to invest in the strategy going forward, but I remind everybody that we still do a significant portion of our licence revenue, normally 60%, in the second semester of the year, and that is where we generate most of our margin, so we still have work to do to secure the year.

And with that I will turn it back over to Jean-Marc.

Direction stratégique

Jean-Marc LAZZARI

Directeur Général

Je vous propose à présent un point sur nos travaux stratégiques, sur la transformation ainsi que sur les activités à venir.

Slide 25-26

Dans la continuité de la première partie de l'année, nous nous efforcerons de maintenir des résultats solides et de faire en sorte que les ventes continuent pendant nos travaux. Nous avons lancé un repositionnement de l'entreprise qui donnera lieu à un travail d'approfondissement puis à l'établissement d'un *business plan* en fin d'année. Nous vous présenterons ce plan, qui sera validé par notre *board*, et vous sera expliqué au cours de la séance consacrée aux résultats de fin d'année.

Pour nous aligner sur cette nouvelle stratégie et pour corriger les quelques dysfonctionnements que j'ai relevés en arrivant dans l'entreprise, nous transformerons un certain nombre d'opérations dans l'entreprise.

Slide 27

La stratégie de l'entreprise va de pair avec la position qu'elle adopte. Je ne reviendrai pas sur le *mission statement* Axway de ces dernières années parce que l'entreprise a fait l'objet d'une transformation profonde de sa façon de faire du business. Nous l'avons tous pressentie, mais cette transformation numérique ne paraissait pas aussi importante il y a un ou deux ans. Nos clients étant de grandes entreprises, nous sommes obligés de nous repositionner pour nous répondre à ces besoins de transformation vers le digital.

Slide 28

Je rappelle Axway est une entreprise de software indépendante qui a pour spécialité la gestion des systèmes d'échange dans l'entreprise. Lorsque les clients, les fournisseurs ou les partenaires d'une entreprise modifient leur manière d'interagir par l'arrivée du digital, la façon qu'ils ont d'échanger des données et d'appréhender les nombreuses facettes de l'entreprise et les façons de faire du business sont bouleversées.

Slide 29

Lorsque nous avons étudié cette transformation numérique, nous avons conclu à l'existence d'un avant et d'un après. Il est évident que l'arrivée du *cloud*, des objets connectés et du mobile change la vision que nous avons de la frontière de l'entreprise. Elle est ce qui sépare le back-office, l'informatique, le data center, de la connexion la plus lointaine, qu'elle soit au travers des objets ou des individus. Le métier fondamental d'Axway (le MFT ou le B2B), qui est de permettre l'échange d'informations, et qui permettait à l'origine d'ouvrir l'entreprise se retrouve, par l'éloignement des frontières de l'entreprise, un peu plus au cœur. Nous avons donc décidé de prendre la partie la plus importante de notre portfolio de produits, celle pour laquelle nous disposons d'un véritable savoir-faire, d'une expérience et d'un énorme parc clients pour en faire la *digital foundation*, à savoir la pierre de taille d'une transformation numérique de l'entreprise.

Nous avons également constaté que dans le cadre de cet éloignement des frontières, de nombreuses entreprises cherchaient à monétiser ces nouvelles opportunités de business. Ont alors été développées des technologies, telles que l'API Management, et nous possédons la plupart d'entre elles. Nous avons différencié cette couche par ce que nous appelons le *digital engagement*. Nous sommes convaincus qu'en organisant Axway

autour de ces deux grandes couches, nous pourrons aider les entreprises à transformer leur business et à devenir numériques. L'une ne peut exister sans l'autre. C'est lorsque l'une sert de base à l'autre que les entreprises trouvent une voie de meilleure utilisation de leurs technologies.

Plus l'ouverture vers le monde digital est grande, plus le flux de données est important, plus les connexions sont nombreuses et plus la nécessité de les gouverner est primordiale. De ce fait, notre système de gouvernance centralisée et notre outil de visibilité et de sécurisation est encore plus indispensables dans le dispositif. La gouvernance des flux reste donc cœur de métier pour Axway.

Slide 30-31

Le nouveau positionnement Axway est le suivant : « *Enabling your digital business by connecting people, processes and things while governing data flows throughout your ecosystem.* » Il s'agit d'une position extrêmement forte et la notion de « *digital enablement* » est très importante pour Axway. En effet, lorsque nous tentons de regrouper les différents produits et business models dans les deux couches susmentionnées (digital engagement et digital foundation), nous réalisons qu'il existe une véritable logique à disposer de systèmes solides, éprouvés, établis et servant de base au référentiel des données, et de systèmes d'engagement qui respireront à la vitesse de la demande numérique. Ces deux couches fonctionnent de manière différente. Au sein de l'entreprise Axway, nous avons pris la décision de créer un bi-modèle (mentionné par Gartner) : un modèle qui réfléchit et qui agit à la vitesse numérique et un autre qui sécurise et qui organise à la vitesse de la fondation, c'est-à-dire des fondamentaux des organisations de base des flux de données.

Il est très important de comprendre cette différenciation car elle est appelée à devenir très concrète chez Axway. Une partie de notre portfolio de produits appartiendra ainsi à la fondation ou à l'engagement. Cette différenciation résulte de la notion de temps, qui est différente selon les cas. Sur l'engagement, la production de nouvelles versions de logiciel requiert par exemple des productions très rapprochées, quasiment en temps réel des nouvelles releases. En revanche, sur la partie fondation, nous n'attendons absolument aucune mise à jour pendant l'année (sauf corrections d'anomalies) puisque nous sommes sur des cycles beaucoup plus longs. Nous avons donc décidé de marquer le pas, que ce soit en matière de vitesse, d'innovation et de temps pour réaliser les retours sur investissement, en prenant une orientation digitale.

Slide 32

Cette évolution résulte d'un héritage très important. Dans le *business foundation*, chez Axway, il est composé de 11 000 clients. 80 % des grandes entreprises – qui sont nos cibles principales – déclarent avoir une stratégie numérique. 20 % d'entre elles reconnaissent toutefois ne pas disposer des moyens et des outils leur permettant de la mettre en place. Un peu plus de 9 000 de nos clients s'interrogent donc sur la manière d'exercer une telle stratégie numérique. La plupart d'entre eux disposent d'une fondation digitale ; nous les accompagnerons donc bien évidemment. Pour permettre ce *digital enablement* aux clients, un atout nous paraît indispensable : c'est le fait de disposer d'une très forte expérience, d'une histoire et de nombreuses références en termes de solutions de solutions de type « mission critique » et en termes de taille. Les flux d'échange de ces grandes entreprises sont de plus en plus nombreux ; imaginez ce que ce sera lorsque cinq milliards d'objets connectés enverront des informations à des systèmes qui devront réagir en temps réel. Cette multiplicité des flux et des informations requiert donc un véritable savoir-faire en terme de scalabilité et de sécurité

Slide 33

La gouvernance est très importante et constitue un véritable savoir-faire pour Axway. Nous avons une vraie différenciation, que ce soit dans la *digital foundation* ou dans le

digital engagement, à travers notre capacité à gouverner les flux, à les rendre visibles avec des couches telles que l'intelligence opérationnelle et à les sécuriser. Il n'y a en effet pas une semaine où un piratage ne survient. Récemment, il était question de voitures connectées, mais nous savons que l'hyper-ouverture des entreprises engendrera des problèmes de sécurité et qu'il faut parfaitement maîtriser le cœur de ces moteurs pour la gérer intelligemment.

Slide 34

En positionnant nos concurrents et le marché, nous montrons qu' Axway, en se tournant vers le digital, se positionne entre les deux mondes. L'entreprise est à la fois capable de chercher des clients natifs du digital, qui auront un problème de fondation et de se différencier des entreprises qui viennent de la fondation en apportant une couche cohérente sur le digital. Les spécialistes s'efforcent de se concentrer sur ces deux approches, mais ils font face à des problèmes, notamment de focalisation. Cela nous permet d'être extrêmement confiants sur le nouveau positionnement de l'entreprise.

Slide 35-36

Pour Axway, cette décision stratégique se traduit par différentes transformations en cours dans l'entreprise et au niveau de son organisation.

Elle nous amène aussi à considérer un marché adressable qui grossit de plus en plus. Dans la couche correspondant au *digital engagement*, il représente 2 milliards de dollars additionnels , sur les quatre que nous adressions déjà. Vous n'êtes pas sans savoir qu'une entreprise de software se mesure par sa croissance et par sa forte rentabilité. Sans zone de croissance, elle se trouve donc en position délicate. Donc un marché adressable beaucoup plus grand.

Slide 37

En même temps, la géolocalisation de nos affaires démontre qu'il existe des territoires à investir, où la part de marché Axway n'est pas proportionnelle à la taille des marchés. Aussi, aux Etats-Unis, en Angleterre et en Allemagne n'avons-nous pas le même taux de pénétration en France. Ils restent toutefois les pays les plus importants puisqu'à eux trois, ils représentent 75 % de notre marché. Le positionnement de notre entreprise s'appuiera donc sur une stratégie commerciale forte sur ces régions.

Notre business actuel aux USA s'équilibre parfaitement avec nos activités françaises, qui restent performantes. L'Amérique et la France sont deux pôles de business qui se talonnent en permanence, chacun d'entre eux représentant 35 à 37 % de nos revenus. Il n'est pas question de chercher à se développer dans des marchés au potentiel de croissance élevé en abandonnant nos positions fortes. Nous disposons d'une base de clients en France qui nous permet de compléter l'ensemble des portefeuilles établis par des offres, qu'elles soient digitales ou non. Nous restons donc concentrés sur ce pays tout en saisissant les opportunités existant dans le reste du monde en termes de géographie et de portefeuille de produits, étant précisé que nous sommes actuellement présents dans 22 pays.

Slide 38

Je ne donnerai pas lecture des transformations que nous menons car cette liste sera amenée à s'allonger, malgré l'arrivée de la fin de l'année. Il est important de noter que notre structure de Product Management doit être entièrement repensée et ce dans le but d'un alignement stratégique. En effet, dans ce mode bi-modèle la gestion du nouveau modèle numérique est différente de celle de la fondation numérique. Par ailleurs, il faut gérer un portefeuille très important et nous devons prendre sa gestion ainsi que celle de nos centres de développement très au sérieux afin de conserver une capacité d'investissement.

Slide 39

En résumé, au cours de la seconde partie de l'année, nous nous efforcerons à maintenir les ventes, malgré les travaux que nous menons. Nous avons beaucoup de travail à réaliser pour vous présenter un *business plan* adapté à cette nouvelle stratégie. Afin de nous assurer qu'elle est profitable, nous devons réfléchir à ce qu'elle représentera en matière de chiffres pour les trois prochaines années. La transformation de l'entreprise sera rythmée, notamment à travers l'évolution de son organisation. A ce titre, nous venons d'embaucher un nouveau product manager. Nous recruterons également un *chief digital officer*. Nous pensons qu'il n'existe pas de dialogue de bon niveau avec un client si nous ne disposons pas de la personne capable de discuter avec les CDO. Par ailleurs, nous mènerons une transformation forte vers un Axway digital car nous pensons que nous ne pouvons pas être crédibles dans ce monde digital si nous ne présentons qu'une approche basée sur le produit. Il faut l'avoir fait nous-mêmes et sortir de cet adage : les cordonniers sont les plus mal chaussés.

J'ai volontairement été rapide, afin de laisser place aux échanges.

Echanges

Deric MARCON

Quelle est votre analyse du portefeuille de produits Axway ? A travers votre présentation, vous ne nous avez pas fourni beaucoup de statistiques sur le nombre de produits ni sur la répartition des ventes de licences par produit, notamment. Je souhaiterais connaître votre analyse et quantifier cet existant.

Je me réfère à présent à la diapositive portant sur le *foundation* et l'*engagement* ainsi qu'à l'ensemble des produits que ces éléments impliquent de posséder dans son portefeuille. Par comparaison avec d'autres acteurs, j'estime que le *coverage* Axway n'est pas entier. Est-ce à dire que vous comptez étendre votre portefeuille produit ? Est-ce qu'il vous faut dès à présent combler des lacunes et posséder des produits que vous n'aviez pas avant ? Ce serait un véritable changement de la part de la société.

Enfin, ma troisième question porte sur les 8 millions d'euros de charges de restructuration constatés sur le premier semestre. Avez-vous évalué le *payback* de cette restructuration ? Si oui, quel est-il ? Dans votre base de coûts (hors Syster et hors *currency flat*), sur le premier semestre, constatez-vous déjà de premiers effets ?

Jean-Marc LAZZARI

M. DONOVAN répondra à votre dernière question.

S'agissant de votre remarque concernant le portefeuille, l'art d'être une société de software est celui de gérer le *product management* et donc le portefeuille de produits. Vous l'avez sans doute récemment appris : des entreprises comme Informatica et Tibco ont été obligées de tomber dans le domaine du privé à cause d'une disproportion d'offres et donc de produits. J'évoque là des entreprises qui possèdent 400 à 450 produits dans leur portefeuille. Il leur était donc difficile d'orienter ce dernier vers un choix délibéré stratégique ou tactique. Lorsque l'on gère un portefeuille élargi, on dispose en effet d'une souplesse très limitée en matière de focalisation des investissements.

Le portefeuille Axway n'est pas comparable à celui d'entreprises de cette taille, mais il nécessite tout de même un véritable travail de catégorisation. Nous avons des produits entrant en fin de vie, pour lesquels il va falloir proposer des solutions de transition, et d'autres récemment sortis, qui nécessitent des investissements massifs ainsi qu'un regroupement des forces vives. Au sein d'une entreprise de software, le portfolio est une

préoccupation quasi permanente et il est certain que nous allons en accélérer la gestion. Nous ne pouvons pas à la fois entretenir un portefeuille large ainsi que les besoins clients que cela implique et nous focaliser pour conquérir de nouveaux territoires.

En ce qui concerne votre deuxième point, nous sommes dans un *framework* stratégique. Lorsque nous définissons la fondation et la zone de *digital engagement*, nous définissons un potentiel de marché qui se décline par des éléments plus précis ; vous les découvrirez tout au long de l'année. A la fin, nous savons si nous disposons ou non des produits permettant de service des zones définies. A travers la *digital foundation* et le *digital engagement*, nous disposons déjà d'un grand nombre de produits (intelligence opérationnelle, *API Gateway*, etc.). C'est un *framework* que nous utiliserons pour définir les endroits où nous nous développerons par croissance organique ou par croissance externe. Il ne serait pas pertinent de vous donner la répartition de ces deux types de croissance dans notre stratégie puisque nous ne serons pas capables de la définir tant que nous n'aurons pas établi de business plan. Le travail que nous avons réalisé pour connaître les zones que nous servons aujourd'hui a révélé que nous étions déjà présents dans le *business*. L'empreinte Axway se trouvant dans les deux zones, nous ne partons pas de rien. Il faudra en revanche les compléter. Les deux milliards de dollars de marché adressable additionnels proviennent essentiellement de la partie *digital engagement*. Ils impliquent l'accès à des outils du futur, des applications as a platform, des mobile as a platform, aujourd'hui micro marché, mais qui présentent de forts potentiels. Nous ne nous interdisons donc pas d'aller plus loin dans le *digital engagement*. Comme je le disais, nous partons avec un acquis très important, notamment pour les clients ne se trouvant que du côté de la fondation. Ces derniers, qui nous ont fait confiance jusque-là, nous feront encore confiance pour la transformation digitale. Les clients qui arrivent par le digital auront quant à eux besoin de solidifier leurs fondations. Ces deux couches représentent donc un ensemble vertueux.

Patrick, you have the question in French.

Patrick DONOVAN

To answer simply, the EUR8.1 million will generate about the same amount of cost savings, let us say. But being more complex in my answer, as we went into this year's budget sessions, we were really strong on holding costs stable, and not allowing the growth in the costs so much, and we also looked at our operations and rationalised what we needed to do and took out another EUR8 million or so. So we created a pocket that we are putting back into the business in the growth areas, and so we presented in the strategy sessions some North American ambitions, some digital enablement engagements, and some API. We are investing this money back into it, so it is not going to go straight to the margin and give us three points, let us say, of additional margin and make us look good. We are taking the longer-term approach in putting it back into the business to try and boost the top-line revenue growth.

From the floor

What is the timeframe to get back the EUR8 million? It is a period of 12 months or two years?

Patrick DONOVAN

In some regards, because as I said, it is possible we are putting the costs back into the business and making organisational changes, investing back in the R&D and sales distribution as fast as we can find the right people to deliver the growth, but the revenue growth does not come as quickly as spending the money, so that will take some time to work through the system.

Jean-Pierre LAVEILLEE

J'ai mal compris les nouvelles perspectives de refondation de l'entreprise. Pourriez-vous nous donner un exemple très primaire afin que je visualise mieux ce point et qu'il serve éventuellement à d'autres personnes ? J'ai le sentiment qu'avec l'évolution des métiers « *old school* » vers le digital et donc avec la nécessité de maintenir le passé tout en développant l'avenir, nous risquons d'avoir à gérer deux structures de coûts. Pour autant, je ne suis pas certain que l'assiette de chiffre d'affaires changera fondamentalement.

Par ailleurs, j'ai cru comprendre que vos prédécesseurs avaient connu de nombreuses déconvenues en tentant de développer le business aux Etats-Unis. Sur le plan commercial, de nombreuses entreprises ont d'ailleurs fait face à ces difficultés. Pourquoi cela changerait-il avec vous ? En quoi votre vision peut-elle nous éviter ces problématiques passées ?

Jean-Marc LAZZARI

Parler de fondation équivaut à parler de « redémarrage », ce qui nécessite une revue de l'ensemble des composantes de l'entreprise. Par exemple, il y a quelques mois, l'entreprise disposait de douze sites de production de logiciel ; ce chiffre est passé à cinq pays où nous développons du logiciel. Lorsque peu de personnes développent des produits à plusieurs endroits de la planète, il est difficile de focaliser les investissements sur tel ou tel produit. Nous avons fait le choix raisonnable de regrouper nos centres en agrandissant nos masses critiques de manière à pouvoir affecter des personnes au développement d'un produit particulier sans créer de risque particulier par ailleurs.

Jean-Pierre LAVEILLEE

(Intervention hors micro)

Jean-Marc LAZZARI

Quand il s'agit d'un produit seul, rien. A la fin de l'année, nous aurons vendu des produits de la même façon que nous l'aurons fait avant, indépendamment de la *digital foundation* et du *digital engagement*. C'est la façon que nous avons de les amener au marché qui est différente. Nous avons pris le chemin du digital en nous disant que vendre des produits qui participent à la stratégie digitale d'un client est différent du fait d'apporter des solutions à des problèmes. Ces derniers ne portent pas sur des produits, mais sur des solutions *selling* (résoudre un problème).

Pour être crédible, il faut Axway devienne une entreprise digitale, ce que les entreprises provenant du monde digital natif n'ont pas démontré. Bien souvent, les start-ups sont nées dans cette organisation et dans ce mode rapide de réponse au besoin ; elles ne vendent pas un produit, mais une solution. L'approche par produit et l'approche par solution, pour résoudre des problématiques business, impliquent des interlocuteurs différents. En l'occurrence, nous ne nous rendons pas vers nos interlocuteurs traditionnels pour proposer un produit, mais nous nous focaliserons sur le *solution selling* pour régler des problèmes avec nos produits. Cette stratégie implique la mise en œuvre de suites. Faire du point *selling* sur un produit qui appartient à une architecture complète dans le cadre d'une transformation est quelque chose que nous avons voulu changer par l'appareillage de plusieurs produits connectés pour apporter une solution. Cela implique de lourds changements sur le terrain puisque chaque commercial doit ainsi passer par un cycle de formation bien spécifique pour être à même de dialoguer avec d'autres interlocuteurs.

En ce qui concerne les Etats-Unis, en deux ans, les équipes ont complètement changé la donne en termes de force commerciale et de manière d'aborder ce marché. Grâce à nos acquisitions, nous disposons d'une vaste base de clients, chez qui nous continuons à vendre. A travers l'approche *digital engagement*, nous pouvons désormais nous

développer au-delà de cette base client et contacter des entreprises qui ne sont pas des clients, et qui sont en pleine transformation, l'objectif étant de les servir aussi avec des produits plus traditionnels. Aux Etats-Unis, notre part de marché est ridicule. Nous ne venons donc pas naturellement à l'esprit des entreprises dont le business est en cours de digitalisation.

Au-delà des forces de vente, nous devons aussi modifier notre manière d'aborder le marché puisque cette stratégie implique notamment de faire du *digital marketing*. Les entreprises souhaitant acheter un *API Gateway* ne vont pas utiliser les magic quadrant de Gartner, ni un RFP, elles utiliseront par exemple les conférences web et Internet pour trouver un acteur apte à leur fournir une solution. Elles déclenchent l'act d'achat très rapidement, avec un ROI très rapide. Selon que nous nous adressons à l'informatique ou au monde du digital, nous ne nous inscrivons pas dans le même délai de retour sur investissement ni dans les mêmes dynamiques d'achat. Je ne dirais pas que dans le monde du digital, les clients achètent du jetable, mais presque. Nous avons l'exemple d'un grand nom du pétrole qui a pour l'été souhaité faire un achat dans le digital et pour prouver à la direction qu'ils étaient capables d'aller très vite, ont mis en place une infrastructure digitale pour mesurer la fréquentation clientèle sur 11 stations-services, et des éléments de comportement pour envisager la vente de nouveaux services.

Il y a un an et demi, nous avons réorganisé notre force de vente en prenant des professionnels provenant du métier et nous recentrons sur le *solution selling*. Nous avons également modernisé nos outils, notamment CRM. Nous sommes prêts et n'avons donc plus qu'à accélérer notre développement sur ce marché. A ce sujet, les Etats-Unis seront une des principales chevilles ouvrières de notre business plan. J'investirai d'énormes moyens pour que cette opération soit un succès aux Etats-Unis.

Jean-François DELCAIRE

Il me semble que les ventes indirectes par des intégrateurs sont relativement faibles. Dans cette salle, nous disions qu'elles pourraient augmenter, mais d'après votre discours, j'ai le sentiment que ce n'est pas la direction que vous prenez.

Par ailleurs, je ne comprends pas la répartition des 8 millions d'euros de provisions, qui semblent inclure des dépréciations, de la R&D et des coûts de départ. Combien le départ de M. FABRE a-t-il donc coûté ? Ces coûts concernent-ils des départs à venir ou déjà passés ?

Jean-Marc LAZZARI

Le partenariat est un élément clé dans le fonctionnement d'une entreprise de software. Toutefois, le business que nous réalisons à travers ou avec des partenaires n'est pas significatif ; c'est une réalité. Dans la mesure où nous prévoyons de développer une approche duale auprès de nos clients par le numérique ou par la fondation, nous aurons besoin d'avoir des partenariats. Jusqu'à présent, nous n'en avons pas puisque nous proposons des services incluant tous les éléments du portefeuille d'un intégrateur, voire d'une entreprise de conseil. Cette donne doit changer, compte tenu des résultats que nous obtenons. Par conséquent, nos plans de transformation impliquent une refonte complète de la manière de faire des services pour redevenir un éditeur de logiciels proche des produits, l'objectif étant de proposer des services stratégiques tout en donnant un espace économique aux partenaires intégrateurs.

Nous avons également des partenaires de type « vertical. » Axway ne peut se contenter de rester dans des couches de *middleware* ; nous sommes obligés de nous spécialiser au niveau de l'expression verticale dans les métiers. Nous ne pouvons en effet pas être capables d'apporter des solutions à des problèmes de business si nous ne connaissons pas l'industrie de nos clients. Nous travaillons actuellement sur ce point. Comme vous le savez, le secteur bancaire et le secteur du transport sont primordiaux pour Axway ; nous y sommes sortis du monde du *middleware* pour intégrer le monde de l'applicatif. Par exemple, les formats SEPA. Le développement de partenariat avec des

acteurs verticaux nous semble donc être un élément clé de notre stratégie car ce sont eux qui amènent la transformation numérique.

Enfin, il nous paraît important de travailler avec des entreprises de consulting. Notre portefeuille intègre en effet de nombreux *assets* nécessitant de la *compliance*. Pour adresser ce domaine, ce sont des consultants à qui il faut s'adresser pour connaître des modalités d'application.

Nous ne mènerons pas une stratégie de partenariat identique aux Etats-Unis et en Europe puisqu'il s'agit de marchés différents et que ce sont les clients qui tireront l'activité Axway et non l'inverse.

En résumé, à propos des partenariats, nous connaissons les bons ratios. Nous savons que tant que 30 à 35 % de notre business n'est pas conduit par un écosystème de partenaires, nous n'avons pas atteint notre efficacité maximale.

Patrick DONOVAN

The EUR8.1 million restructuring charge. I understood the question about the five and a half or a little more provision. The rest was cash on 30 June. We have the nature, let us say, of the charge. A little over one million is for facilities and other hard costs and the rest is for salaries. In that salary component is 1.3 million for the CEO change and the rest is spread over R&D, distribution and operations. I think that answers your question.

Gregory RAMIREZ

L'intégration de Systar date d'un peu plus d'un an et les commerciaux ont été formés aux produits. La nouvelle approche commerciale implique désormais de s'adresser à des opérationnels, notamment sur la partie *operational intelligence*. Comment la greffe sera-t-elle faite ? Je comprends qu'actuellement, il reste beaucoup à faire et que la partie *operational intelligence* est encore loin d'avoir atteint son potentiel. Comment comptez-vous améliorer les ventes du produit ?

Jean-Marc LAZZARI

La greffe a pris puisque les produits de Systar se trouvent en majorité dans le catalogue Axway. L'absence de certains d'entre eux résulte d'un choix visant à éviter les redondances. La récente acquisition de Systar constitue un succès dans la mesure où elle nous permet d'intégrer une couche OI dans notre catalogue. Je vois Systar comme un BI temps réel de ce qui se passe sur le flux de données. Un hélicoptère qui survole les flux de données et alerte. Nous créons ainsi des alertes dynamiques et corrigeons des éléments à venir. Les clients justifient d'ailleurs l'acquisition de ce type de produit par la nécessité d'éviter des situations de danger en matière de flux de données.

Systar nous a aussi apporté une dimension d'OI en l'orientant vers les *analytics*. Comme vous le savez, ces derniers font partie de la révolution numérique et impliquent obligatoirement les *big datas*. Nous travaillons donc sur l'articulation de nos offres pour bénéficier de cet apport et entrer dans ces domaines. Systar nous permettra aussi d'utiliser cette OI sur l'ensemble de nos produits. Nous avons choisi d'acquérir un produit de visibilité et donc un composant très important de la gouvernance des flux. Il nous ouvre une porte dans la couche de *digital engagement* – et non dans la couche de la fondation, on est bien dans le monde digital

Nicolas BRICE

Au cours de votre présentation, vous avez évoqué le *cloud*. Pouvez-vous nous communiquer des ordres de grandeur à propos de ce que vous faites dans ce domaine ? A partir de rien, avez-vous dû ou pu développer des solutions adaptées et optimisées pour le *cloud* ? Cette stratégie vous permet-elle de passer d'un modèle de facturation basé sur les licences et la maintenance à un modèle SAS ?

Par ailleurs, en quoi votre partenariat avec Amazon consiste-t-il ?

Jean-Marc LAZZARI

Nous avons choisi de ne pas vous communiquer les chiffres d'affaires correspondant au *cloud*. Ce business fonctionne par étapes. Je suis défavorable à l'explication de la baisse du revenu des licences par la montée du *cloud*. En réalité, l'un ne mange pas l'autre. Nos clients se tournent vers une approche *cloud* pour des raisons très variées, dont la volonté d'optimiser leurs coûts et de disposer de systèmes d'ouvertures. Nous nous dirigeons vers un *cloud* très hybride ; il reste toutefois essentiellement privé, le cloud public n'ayant pas encore démarré comme que nous le souhaitons.

Chez Axway, nous avons répondu aux clients qui souhaitaient obtenir le même produit, mais dans un mode d'exploitation de type « *cloud*. » Nous observons toutefois un mûrissement de la demande avec des clients qui ne souhaitent plus simplement s'affranchir de l'infrastructure. A ce sujet, nous avons des partenaires qui nous paraissent être les meilleurs et Axway ne se lancera pas dans l'infrastructure informatique. Nous ne serions pas capables de rivaliser et avons donc fait le choix de travailler avec plusieurs fournisseurs. A ce sujet, le succès d'Amazon est incontestable puisque cette entreprise est très performante en termes d'infrastructure. Elle ne l'est toutefois pas dans tous les domaines.

La première étape a donc consisté à signer des affaires avec des clients et à faire tourner nos produits dans le *cloud*. Nous travaillons sur une deuxième étape, qui consiste à rendre ces produits *cloud ready*.

Nos clients, qui étaient autrefois focalisés sur les coûts et les économies, nous demandent à présent davantage d'élasticité. Ils entrent dans le modèle que vous évoquiez, qui peut être matérialisé par le SAS. Avec une élasticité sur les facturations. Cette demande et la nécessité d'être *cloud ready* nécessitent de forts investissements, que nous avons commencé à mettre en œuvre pour certains de nos produits. L'étape suivante consistera à fournir ces services au travers de plateformes.

Nous avons une stratégie extrêmement claire et définie. Que ce soit dans la fondation ou dans l'engagement, nous avons la capacité de fournir les moteurs sous format OEM des futures plateformes. Je ne pense pas que le marché soit suffisamment mûr pour quantifier ce que seront ces nouvelles plateformes puisque les volumes concernés, bien qu'ils fassent partie des deux milliards adressables, sont encore limités. La position Axway est de réaliser ces investissements sous forme indirecte, au travers de partenariats, afin de maîtriser nos revenus et d'exploiter notre savoir-faire. Même si nous signons 40 % des licences le dernier mois, voire la dernière semaine, 45 % de notre business est récurrent. Notre objectif est de trouver le relais de ce récurrent de la maintenance au travers d'un récurrent provenant du *cloud*.

Comprenez enfin qu'il est évident que le *cloud* est beaucoup plus présent dans la couche *digital engagement* que dans la *digital foundation*. Par nature, 80 % des demandes clients qui sont dans la couche *digital engagement* concernent des environnements virtualisés et *cloud* privés. A travers ces couches, nous sommes en train de définir deux modèles et donc deux façons de délivrer des services aux clients.

Deric MARCON

J'aurais souhaité pouvoir quantifier le chiffre d'affaires des licences. Quelle est la répartition entre les activités traditionnelles et les produits digitalisés au regard des 35 millions d'euros de chiffre d'affaires engrangés sur les licences au premier semestre ? Combien de *deals* ont-ils été signés en « APIsant » le MFT et le B2B ?

Par ailleurs, on me disait qu'il fallait sept à huit ans pour qu'un éditeur de logiciels soit pleinement *cloud ready*. Est-ce le délai que vous vous êtes fixé ou avez-vous été plus ambitieux sur ce point ?

Jean-Marc LAZZARI

Nous ne communiquons pas sur la répartition de nos chiffres par produit. Toutefois, dans le *business case* que nous vous présenterons, et ce afin de répondre à votre question, nous fournirons une ambition chiffrée pour le business digital. Ce dernier est loin d'être neutre ; c'est la raison pour laquelle nous poursuivons nos investissements dessus. Nous matérialiserons cette avancée significative sans toutefois donner davantage de détails par produit.

Le digital ne concerne pas un seul produit, mais une transformation à part entière. Dans notre modèle, nous comptons sur des clients qui continuent à acheter de la fondation, qui mûrissent et qui créent leur structure d'échange de données. Nous avons aussi des clients qui proviennent du numérique et qui nous demandent de compléter leur existant. Enfin, nous avons des clients qui ont fait l'attelage entre ces deux aspects. Nous voyons donc clairement que le digital tire la fondation. C'est un pari très important pour nous que d'avoir à influencer nos 11 000 clients et en particulier les 80 % disposant d'une stratégie digitale.

Pour ce qui est de la seconde partie de votre question, nous aurons des produits *cloud ready* en nombre suffisant pour attaquer la couche *digital engagement* courant 2016. N'en déduisez toutefois pas que l'intégralité des produits Axway est *cloud ready* ; sont uniquement concernés ceux qui sont nécessaires à cette stratégie.

Mesdames et messieurs, je vous remercie et vous propose de nous retrouver autour d'un cocktail.

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél : 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – infofrance@ubiquis.com