



Résultats annuels 2020

Transcription de la Conférence
Analystes

Mercredi 24 février 2021

DIAPOSITIVE 2**Arthur Carli- Responsable des Relations Investisseurs**

Bonjour à tous. Bienvenue à la conférence sur les résultats annuels 2020 d’Axway. Je suis Arthur Carli, Responsable des Relations Investisseurs du Groupe. Comme vous le verrez d’ici quelques secondes, en raison des restrictions de déplacement, Patrick Donovan et Roland Royer seront connectés depuis le siège d’Axway de Phoenix (Arizona). Leur présentation devrait durer une quarantaine de minutes, et je reprendrai la parole juste après, pour notre traditionnelle séance de Questions - Réponses. Comme d’habitude, je tiens à préciser que cette présentation contient des informations financières prospectives et que tous les documents concernant les annonces des résultats d’Axway sont disponibles sur le site web investisseurs Axway.com. Je passe maintenant la parole à notre Directeur Général, Patrick Donovan. Patrick, tu nous entends bien ?

DIAPOSITIVE 3**Patrick Donovan - Directeur Général d’Axway****Remarques préliminaires**

Oui, très bien Arthur. Merci pour cette introduction. Comme le disait Arthur, Roland et moi-même n’avons malheureusement pas pu nous rendre à Paris pour la Conférence Analystes ; nous sommes avec vous virtuellement depuis nos nouveaux locaux de Phoenix (Arizona). J’espère qu’à l’avenir nous pourrons nous retrouver en personne : aujourd’hui, nous devons nous contenter de contacts virtuels. Avant d’entamer notre présentation, je tiens à remercier rapidement nos collaborateurs en ligne car l’année 2020, et le début 2021, ont été des plus difficiles. Jour après jour, j’ai été étonné de la capacité de nos collaborateurs à s’adapter au télétravail et à gérer tout ce qui leur a été imposé en 2020 et début 2021. Et j’espère pour eux que nous pourrons retrouver une situation normale.

À l’ordre du jour, je voudrais faire le point avec vous sur notre dernier plan de transformation à trois ans et sur la concrétisation des objectifs de notre nouveau modèle d’affaires. Roland interviendra ensuite pour aborder les initiatives d’Axway axées sur nos clients, sur les trois dernières années et pour l’avenir. Je reprendrai la parole pour commenter les résultats financiers 2020 publiés il y a quelques heures dans notre communiqué de presse. Je partagerai également avec vous certains de nos objectifs et ambitions futures pour 2021, et nous finirons avec notre séance de Questions - Réponses. Entrons sans plus tarder dans le vif du sujet.

DIAPOSITIVE 4

Très rapidement avant de commencer la présentation détaillée, laissez-moi vous préciser qu’Axway a, en quelque sorte, franchi une étape très importante de son histoire. En janvier, Axway a célébré 20 ans de son histoire. À l’origine, nous étions une filiale du Groupe Sopra, jusqu’à notre introduction en Bourse en 2011. Au cours de toutes ces années, nous avons été très heureux de pouvoir proposer des services de qualité à nos clients et de leur offrir une valeur considérable. Nous nous réjouissons de continuer sur cette voie pour les 20 prochaines années. C’est la raison pour laquelle nous avons lancé cette transformation

ambitieuse il y a trois ans de cela : comme vous pouvez le voir, la courbe de notre chiffre d'affaires était arrivée à maturité et s'aplatissait. Nous avons dû mettre à niveau notre modèle d'affaires, adapter notre vision et travailler intensément en interne afin de renouer avec la croissance et nos marges, et d'offrir des services de qualité à nos clients pour l'avenir.

DIAPOSITIVE 5

Intéressons-nous de plus près à nos réalisations des trois dernières années et à la réussite de notre transformation.

DIAPOSITIVE 6

En 2018, nous avons donc lancé notre plan de transformation à trois ans ; l'un de ses objectifs étant notamment la mise à niveau de notre portefeuille d'offres. Nous voulions redéfinir notre vision des offres, être plus proches de nos clients et adopter un modèle de chiffre d'affaires plus récurrent - un modèle en souscriptions. En interne, cela nous a demandé beaucoup de travail : pas uniquement en termes d'investissement dans nos produits, mais également dans le renforcement de nos équipes dirigeantes ou de nos équipes dédiées à la mise en marché des offres. Nous devons améliorer l'engagement de nos collaborateurs afin de l'aligner sur la vision et la stratégie d'Axway : ces collaborateurs doivent être au plus près des clients car un modèle en souscriptions repose essentiellement sur la proximité avec le client. Nous devons également améliorer notre marque et notre notoriété globale. Au sein d'Axway, nous avons accompli un certain nombre de grandes réalisations, sans forcément communiquer dessus, nous y travaillons actuellement.

En 2018, nous avons lancé notre vision de plateforme d'intégration hybride sous la marque Axway. Nous avons défini certaines ambitions autour de l'engagement des collaborateurs, de la satisfaction des clients et des objectifs financiers et du leadership dans le domaine des plateformes d'intégration hybride. J'ai le plaisir de vous annoncer que ces trois dernières années, nous avons su satisfaire toutes ces ambitions avec succès. Nous avons réellement construit les fondations de notre avenir.

DIAPOSITIVE 7

Dans le cadre de cette transformation, nous avons investi massivement dans nos produits et nos activités de mise en marché. Comme je le disais, nous avons dû faire évoluer notre équipe dirigeante et notre dynamique pour être prêts à conquérir le marché, au terme de cette période de trois ans. Cet investissement a été réalisé alors que nous allions également adopter un modèle d'affaires en souscriptions et changer la manière dont nous le contractualisons et dont nous nous engageons avec nos clients. Cela a généré une bonne pression, assez forte sur nos profits. Ainsi, comme vous l'avez tous constaté avec nous, en 2019, nous avons connu un creux, et nous prévoyions d'en sortir en 2020 jusqu'à ce que la crise sanitaire survienne. Même pendant la crise sanitaire, nous avons su réagir avec réactivité et atteindre nos principaux objectifs. La croissance organique de notre chiffre d'affaires a été de 0,5 %, pour atteindre 297,2 M€. Sans l'effet de change à hauteur de 4 M€, nous aurions dépassé la croissance

totale de l'année dernière. Notre marge opérationnelle a progressé de plus de 10 %, pour s'établir à 10,4 % soit 30,8 M€, en hausse de 19 % par rapport à 2019. Nous avons également su accélérer et évoluer vers notre modèle en souscriptions, comme en témoignent la croissance de notre chiffre d'affaires souscriptions, de notre ACV et de nos signatures.

DIAPOSITIVE 8

Penchons-nous de plus près sur le modèle d'affaires en souscriptions : nous nous sommes efforcés d'augmenter la part du chiffre d'affaires Souscriptions par rapport à celui, plus traditionnel, des Licences. Et, à mesure que nous avançons, non seulement nous recevons cette demande de notre base de clients, mais nous avons aussi lancé un projet en interne pour être prêts à gérer cette demande et être plus proches des clients. Pour quelles raisons ?

Comme vous le savez, le modèle Licences était un modèle dans lequel il fallait se lancer dans un grand cycle de vente pour la licence, préparer un projet de service pour aider à installer le logiciel et ensuite passer à un modèle de gestion et de soutien à la clientèle. Et on ne se réengageait vraiment que lorsqu'une autre opportunité de vente ou un autre événement se présentait.

Dans le cadre d'un modèle en souscriptions, il faut constamment interagir avec les clients, car ce contrat sera renouvelé tous les deux, trois, quatre ou cinq ans. Les clients doivent mesurer la valeur de cette souscription, autrement ils ne la renouvelleront pas. Il faut maintenir une proximité de tous les instants avec vos clients, leur prouver au quotidien la valeur de votre technologie et de vos équipes. C'est la raison d'être de notre entreprise et nous commençons à en voir les résultats : le graphique de gauche en est la parfaite illustration (Chiffre d'affaires Souscription vs. Licences). Plus parlant encore, le graphique de droite vous montre l'évolution du chiffre d'affaires Souscriptions (en rouge) et celui des Licences (en bleu). Les deux combinés représentent ce que j'appelle notre base récurrente de chiffre d'affaires, qui est passée de 50 % en 2016 à 79 % de notre chiffre d'affaires en 2020. Et nous espérons que cette base de notre chiffre d'affaires continuera à croître en 2021 et au-delà.

DIAPOSITIVE 9

Pour y parvenir pour nous et nos clients, nous devons avoir l'équipe d'Axway, c'est-à-dire nos collaborateurs, avec nous. Lorsque nous avons entamé cette démarche en 2018, nous étions vraiment, comme vous pouvez le voir, sur le score d'engagement des collaborateurs, en dessous du seuil de 60 % que nous visons ; nous étions juste un peu en dessous de 50 %. Dans l'enquête que nous avons utilisée, obtenir un score de 60 % est l'objectif d'avoir tous vos collaborateurs avec vous, partageant votre stratégie et votre vision. Ainsi, la dynamique est engagée, gage du succès de notre stratégie.

Au sein d'Axway, nous avons donc pris de nombreuses initiatives, au sein de l'équipe de direction entre autres, en ouvrant de nombreux et nouveaux canaux de communication. Nous avons commencé le processus d'enquête annuelle pour obtenir les retours des collaborateurs, et surtout pour entendre leur voix et prendre des mesures concernant leurs préoccupations : nous voulions qu'ils se sentent bien chez

Axway. Nous voulions qu’Axway attire les talents et préserve l’engagement de ses collaborateurs sur le long terme.

Comme vous le voyez, ces efforts ont payé. D’une année sur l’autre, nous avons amélioré l’engagement de nos collaborateurs, pour frôler les 60 % en 2019 et atteindre 69 % en 2020 (+19 % par rapport à l’année précédente). Nous souhaitons maintenir ce niveau et faire encore mieux à l’avenir. Cela a pour effet de réduire le taux d’attrition et de maintenir la sensibilisation au sein de votre entreprise afin que vos collaborateurs aient la connaissance des clients et disposent de la technologie nécessaire pour pouvoir évoluer avec eux rapidement.

En ma qualité de Directeur Général d’Axway, je crois qu’en tant que société cotée, nous avons trois parties prenantes que nous servons chaque jour : nos collaborateurs, avec lesquels je suis heureux de partager ce que nous avons fait au cours des trois dernières années ; nos clients, dont Roland parlera plus tard dans sa présentation, avec lesquels nous avons fait de fantastiques progrès et avons également atteint notre objectif ; et nos actionnaires, qui, je l’espère, ont tous vu la belle évolution que nous avons connue sur le marché au cours de l’année dernière.

DIAPOSITIVE 10

Autre élément central de nos ambitions sur le plan à trois ans : la vision de notre technologie, axée sur une plateforme d’intégration hybride. Lorsque nous avons commencé à parler d’une plateforme en 2015, je crois, nous n’avions aucune idée précise de la manière dont nos clients allaient la construire, des technologies qu’ils choisiraient ; nous avons juste une idée de la direction qu’ils prendraient.

Nous avons élaboré une plateforme, et en 2018, j’ai partagé avec vous la plateforme d’intégration hybride que nous avons imaginée et contenant notre offre API, nos offres MFT et B2B, ainsi que plusieurs autres offres de base, car Axway est au cœur de cette plateforme. Au cours des trois dernières années, nous avons donc travaillé avec nos clients, vu comment ils construisaient la plateforme et comment a progressé la technologie. Les analystes ont également évolué, à l’instar de leur discours sur la plateforme.

Et, aujourd’hui, une plateforme d’intégration hybride est en fait une plateforme d’intégration construite sur cette couche de gestion API qui est au cœur de cette plateforme, connectant vos actifs historiques *on premise* ou sur le cloud, et ajoutant des services à valeur ajoutée, de manière à contrôler, gérer et garantir la sécurité autour de cette plateforme d’intégration, afin que les équipes puissent agir plus rapidement, obtenir des données et les utiliser de manière très innovante et rapide pour construire des expériences clients inédites. La plateforme que nous avons envisagée lorsque nous avons commencé cette démarche a vraiment pris toute son ampleur. La vision d’Axway est restée la même. Nous pensons que les clients vont élaborer et s’orienter vers une plateforme d’hyper intégration.

Concernant nos technologies en interne, nous voyons la couche de gestion de l’API devenir la partie centrale absolue de cette plateforme avec certains actifs environnants autour d’elle. Des technologies telles que nos offres B2B et MFT seront utilisées par la plateforme et fourniront des données qui l’alimenteront, sans être au cœur de la plateforme. Et c’est la tendance que nous observerons chez nos

clients. Ainsi, lorsque nous disons - et nous allons le faire savoir très clairement cette année - « Amplify », « Amplify » sera au cœur de la couche de gestion de l'API.

DIAPOSITIVE 11

Ces dernières années, nous sommes passés d'une vision globale à une autre, plus précise, au cœur de laquelle se situe la couche de gestion de notre API. Ce sera un endroit où vous pourrez voir toutes les API exposées par votre entreprise dans un catalogue, qui inclut non seulement les API de notre passerelle, mais également d'autres passerelles. Comme Roland vous le précisera dans sa présentation, tous les clients possèdent de multiples solutions API. Ainsi, nous sommes en mesure, grâce à notre plateforme amplifiée, d'utiliser toutes ces données et API afin de les regrouper, d'aider nos clients à gagner en contrôle, rapidité, et sécurité et à les exploiter de façon innovante.

DIAPOSITIVE 12

Ainsi, au cœur de la plateforme, il y a une couche de gestion des API. Ces deux dernières années, notre équipe a travaillé sans relâche sur le produit, notre vision, nos livrables aux côtés d'analystes afin de faire comprendre ce que nous faisons de notre technologie et vers où nous souhaitons la faire évoluer. J'ai le plaisir de vous annoncer que fin 2020, nous avons été reconnus Leader par le *Forrester Wave* et le *Forrester Way* (pour la première fois), et par le *Gartner Magic Quadrant for API Full Life Cycle API Management (Magic Quadrant 2020 dédié à la gestion complète du cycle de vie des API)*. Nous figurions parmi les quatre fournisseurs à atteindre ce double classement, et ce fut une énorme réussite pour nos équipes d'y parvenir au cours de ces dernières années.

DIAPOSITIVE 13

Avec cette plateforme Amplify, nous sommes prêts à *Open everything* à nos clients. Ces vingt dernières années, j'ai dit que nous avons été en mesure d'aider nos clients à évoluer et à procéder à des intégrations en toute sécurité. Et aujourd'hui, nous sommes prêts à les accompagner à « Open everything » et à utiliser ces flux de données de manière innovante et avantageuse.

Sur ce, je vais passer la parole à Roland, qui va revenir plus en détails sur la priorité accordée à nos clients ces trois dernières années et pour l'avenir. Roland, à toi.

DIAPOSITIVE 14

Roland Royer - Chief Customer Officer, Axway

Merci. Merci Patrick. Et bonjour à tous. En effet, aujourd'hui, je vais prendre quelques minutes pour partager avec vous les principaux succès de l'année. Pour ce faire, je vais utiliser quelques indicateurs illustrant la performance de la transformation de notre entreprise et de nos activités par rapport à l'année dernière et l'année à venir.

DIAPOSITIVE 15

Commençons par les clients. Depuis des années déjà, je vous parle de l'importance des clients, de leur expérience et de leur réussite. Rappelez-vous, je vous ai dit qu'avoir la bonne technologie ne suffit pas. Et ces dernières années, nous avons lancé plusieurs initiatives pour améliorer l'expérience globale de nos clients. En 2021, nous sommes devenus totalement virtuels, nous nous rapprochons même de nos clients, en travaillant plus étroitement avec eux pour améliorer le produit et élaborer une solution qu'ils apprécient et dont ils ont besoin. Et tous ces efforts sont axés sur une plus grande proximité avec les clients et sur la création d'une culture totalement centrée sur eux dans toute l'entreprise. Ils se sont traduits par un score *Net Promoter Score* (NPS) de 25, soit +38 pts, en amélioration continue depuis le lancement du programme mi-2017.

Et je suis extrêmement fier de ces incroyables résultats, qui reflètent parfaitement la raison d'être de notre entreprise et l'essence même de notre culture. Ce NPS de 25 nous place dans le quartile supérieur des entreprises logicielles B2B, en termes de score NPS global. Le NPS est un véritable indicateur de confiance et de loyauté, et c'est pourquoi nous l'avons mis en œuvre en 2017-2018.

DIAPOSITIVE 16

La relation de confiance que nous avons nouée depuis des années avec nos clients, associée à la valeur des diverses solutions de notre portefeuille, se reflète clairement dans nos résultats annuels. Comme vous pouvez le voir dans l'encadré de gauche, 92 % de la valeur des signatures a reposé sur notre base de clients.

Dans celui de droite, vous constatez que le taux de succès des renouvellements de tous les chiffres d'affaires, que Patrick mentionnait précédemment, s'approche également des 90 %. Ces deux indicateurs critiques ont été cruciaux pour la réussite d'une année telle que celle que nous avons connue. Mais ces deux mesures critiques nous positionnent vraiment idéalement pour les années à venir, à l'heure où nous mettons en œuvre un modèle « land and expand » en souscriptions.

DIAPOSITIVE 17

Si l'on se penche de plus près sur les souscriptions, rappelons que nous avons commencé cette transition vers un modèle en souscriptions il y a quelques années. Nous avons tout d'abord créé de nouvelles offres basées sur un modèle reposant sur la conception. En 2020, contrairement aux autres années, dans le monde entier, nous avons assisté à une adoption rapide de ce modèle dans tous les secteurs.

Concernant le B2B, nous devons prendre réellement en compte la chaîne dans son ensemble. À l'heure actuelle, nos clients fournissent de plus en plus de souscriptions comme des services à leurs propres clients. En suivant le même modèle, nous répondons mieux à leurs attentes et devenons plus compétitifs sur le marché.

Cette année, plusieurs de nos grands comptes ont migré de ce modèle perpétuel vers des souscriptions de premier plan, et de plus en plus de nos clients nous demandent de gérer leur solution - MFT ou B2B - comme un service dans le cloud. Il y a quelques années en arrière, il était totalement impossible de discuter avec une banque ou une institution financière : désormais, ce thème revient dans tous nos échanges avec elles. En 2020, nous avons donc franchi une étape importante dans cette transition vers les souscriptions, avec près de 80 % (79 % exactement) de la part des souscriptions dans nos signatures.

DIAPOSITIVE 18

J'ai tout d'abord abordé le point « Concentrés sur nos clients » et commenté l'adoption du modèle en souscriptions. Et même si avoir la bonne technologie ne suffit pas, cela reste un critère de base. L'année passée, nous avons assisté au succès d'Amplify, notre plateforme de gestion des API, avec une croissance des signatures à hauteur de 30 %, soit le double de la croissance des signatures sur l'ensemble du portefeuille Axway.

Nous avons vu nos clients accroître considérablement la conception de la plateforme, pour deux raisons : soit parce qu'ils amélioraient sa croissance et généralisaient son utilisation, car ils déployaient de nouveaux services pour leurs clients ; soit parce qu'ils déployaient et utilisaient les API et la plateforme API en interne après ajout d'API externes, ou inversement.

Et comme vous le voyez sur la diapositive, quatre signatures API Amplify ont une valeur supérieure à 1 M€, deux ayant été conclus en Amérique du Nord, marché sur lequel nous avons constaté une forte croissance de la signature Amplify : ce qui fait que globalement, la gestion de la plateforme API Amplify représente environ un quart de notre indicateur de suivi des signatures pour l'année dernière.

DIAPOSITIVE 19

Le dernier indicateur dont je voudrais vous parler et que je peux développer avec vous est celui de nos partenaires : nos partenaires et la collaboration qui nous unit sont cruciales pour notre développement. À gauche sur la diapositive, vous pouvez voir que depuis 2018, nous avons accéléré notre collaboration avec nos partenaires. Nous avons quasiment doublé le pourcentage de nos signatures via nos partenaires.

Nos partenaires sont présents dans le monde entier et certains couvrent tout le portefeuille d'Axway. Et vous pouvez constater que la part du chiffre d'affaires générée avec nos partenaires concerne également Amplify. Constatez le succès significatif du programme « API Boost » avec Sopra Steria en France et en Europe, pour lui permettre de moderniser son infrastructure clients et qui a généré une belle croissance des signatures cumulées (elle a plus que doublé par rapport à 2019).

DIAPOSITIVE 20

L'année 2020 restera gravée dans nos mémoires. D'un point de vue commercial, tous les secteurs ont été impactés à plus ou moins grande échelle. Je pense pourtant que l'impact le plus important reste à venir et qu'il portera sur la gestion à venir de l'entreprise. Selon McKinsey, vous voyez bien sur la diapositive que

les entreprises ont accéléré de trois à quatre ans la digitalisation de leurs interactions avec les clients et avec la chaîne d'approvisionnement pendant la crise sanitaire. Et elles continueront à développer considérablement la part de produits et services numériques dans leur portefeuille.

DIAPOSITIVE 21

Et les API sont au cœur de cette transformation, de cette entreprise, en raison de l'utilisation exponentielle et accrue, du volume, des cas d'utilisation et de l'expérience client. Selon une étude importante, plus de 50 % du marché des entreprises exploite aujourd'hui plusieurs passerelles API. Et comme vous pouvez le voir sur la diapositive, IDC constate même un pourcentage beaucoup plus élevé en Europe. Cette prolifération ou généralisation des API, et des passerelles connexes, nous ouvre de grandes perspectives pour Amplify, très probablement pour gérer les passerelles à partir de plusieurs environnements et de plusieurs fournisseurs. Alors qu'Amplify améliore les capacités de gouvernance des départements informatiques, la plateforme augmente également la productivité des développeurs, grâce à la découverte ou à la réutilisation d'API.

DIAPOSITIVE 22

Comme le suggèrent McKinsey et bien d'autres, et comme Patrick y faisait également allusion, la dynamique du marché d'Axway est en passe de changer. En élaborant notre stratégie pour les années à venir, nous avons finalement conçu ce « Un défi - Deux stratégies » qui nous permet, en interne, de faire face à chaque évolution. Notre portefeuille d'offres MFT et B2B est crucial pour nos clients et absolument critique pour Axway. Par ailleurs, comme nous attendons moins de nouveaux clients nets dans ces domaines, nous misons beaucoup sur la contribution de tous les clients actuels à notre flux d'affaires et à notre chiffre d'affaires.

D'autre part, notre plateforme Amplify, l'offre de gestion des API, représente un potentiel d'acquisition de nouveaux clients pour Axway. Et ces nouveaux clients sont extrêmement importants pour nous, car nous avons réussi à fidéliser et à développer notre clientèle sur une longue période.

C'est pourquoi nous avons déjà pratiquement adapté notre stratégie de mise en marché à ces différents besoins et à cette dynamique. Pour notre portefeuille de base, nous investissons massivement dans nos grands comptes, en renforçant les relations et l'alignement entre les exigences des clients et le déploiement des produits ; et en nous assurant que nous sommes un fournisseur de choix de solutions MFT et B2B pour la prochaine décennie.

Concernant Amplify, nous avons redoublé d'efforts en matière de produits et de « product management », de marketing, de partenaires, afin d'attirer de nouveaux clients et de leur proposer des prix reflétant notre positionnement de leader.

DIAPOSITIVE 23

Depuis plusieurs années déjà, Axway est reconnu comme un leader sur son marché. Toutefois, dans le passé, notre notoriété n'a pas égalé celle de certains de nos concurrents. C'est pour cela que nombre de nos approches marketing évoluent, afin de répondre aux besoins de nos clients et de nous positionner en leader vis-à-vis d'eux.

Cela implique, tout d'abord, de convertir notre marketing pour qu'il soit beaucoup plus numérique et de nous développer en tant que source d'informations de qualité dans des domaines qui vont bien au-delà du leadership technique historique dans lequel nous évoluons. Par exemple, au bas de cette diapositive, vous remarquerez quelques logos comme les *Catalysts*, le groupe que je vous ai présenté il y a un peu plus d'un an, d'entrepreneurs ou d'universitaires expérimentés travaillant avec nos clients sur la transformation numérique. Mais vous pouvez également voir *Transform It Forward* ou *Mr. Open Banking*, deux podcasts avec des leaders mondiaux sur la réalité de la transformation et le développement de nouveaux marchés. Tous ces efforts et ces nouvelles missions marketing sont conçus pour offrir davantage d'opportunités à Axway.

DIAPOSITIVE 24

Notre route vers la croissance et nos priorités restent claires. Elles consistent à maintenir la confiance de nos clients, en veillant à leur fournir valeur et innovation et leur permettre ainsi d'atteindre les résultats escomptés sur les 20 prochaines années.

Et c'est dans cet esprit que nous nous sommes organisés ; nous avons développé un ensemble d'offres très différenciées qui nous positionne idéalement pour la prochaine étape de notre parcours.

Je vous remercie pour votre attention et je repasse la parole à Patrick. Merci.

DIAPOSITIVE 25

Patrick Donovan - Directeur Général d'Axway

Résultats financiers 2020

Merci, Roland. Je vais revenir rapidement sur nos résultats financiers 2020, publiés aujourd'hui dans notre communiqué de presse.

DIAPOSITIVE 26

Concernant le compte de résultat de l'exercice 2020, notre chiffre d'affaires a atteint 297,2 M€, soit une croissance organique de 0,5 % par rapport à 2019, tout en tenant compte de l'effet de change de 4 M€ et de son impact sur les états financiers (notamment le réal brésilien et le dollar américain). Notre coût des ventes et notre marge brute restent stables, juste au-delà de 70 % sur les deux périodes, et nos charges opérationnelles se sont réduites de près de 7 M€. Pour 2020, avant l'impact de la Covid-19, notre objectif était de maintenir la stabilité des frais généraux et de R&D et nous y sommes parvenus, et d'anticiper la croissance des frais commerciaux. Cette année, cela a été difficile car nous ne pouvions pas nous déplacer : nous ne pouvions pas organiser les salons et événements en direct pour tenter d'attirer, comme

par le passé, de nouveaux clients. Nous avons également subi une perte de près de 3 M€ liée à l'effet de change du réal et du dollar. Nos frais commerciaux ont donc diminué, mais nous sommes rapidement parvenus à adopter le virtuel pour attirer de nouveaux clients et prospects.

Globalement, notre résultat opérationnel d'activité représente 10,4 % de notre chiffre d'affaires, en hausse de 8,6 % par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 31 M€. Notre résultat net s'établit à 8,5 M€, notre résultat de base par action à 0,40 €, contre 5,4 M€ et 0,25 € en 2019.

Pour aller un peu plus loin concernant notre chiffre d'affaires, notre chiffre d'affaires Licences est resté sous pression toute l'année car nos clients préfèrent le modèle en souscriptions et l'adoptent rapidement.

DIAPOSITIVE 27

Notre chiffre d'affaires Licences s'élève à 25,8 M€, en recul de 50,6 %, compensé par la forte croissance de celui des Souscriptions qui progresse de 65,8 % par rapport à 2019 et atteint 97,3 M€, dont une part « upfront » des contrats de souscriptions à hauteur de 44 M€.

Notre chiffre d'affaires Maintenance recule de 4,5 %, pour atteindre 138,2 M€, ce qui était prévisible compte tenu du taux d'attrition annuel classique de 8 % dans ce type d'activité. Notre chiffre d'affaires Licences diminuant d'une année sur l'autre, celui de la Maintenance chute également. Et n'oublions pas les migrations. Nous avons commencé à voir des migrations des comptes de maintenance vers les souscriptions au fur et à mesure que les clients nous sollicitaient dans des ventes de gammes supérieures, des ventes croisées ou des besoins supplémentaires de la plateforme ou du modèle de contrat de souscription.

Comme je l'ai précisé dans la première partie de la présentation, le chiffre d'affaires Services a été impacté par la crise de Covid, et chute de 10,6 % pour atteindre 36,0 M€. Nous avons pourtant prévu qu'il resterait stable ou progresserait légèrement sur l'exercice.

Dans l'ensemble, je me réjouis que notre modèle de chiffre d'affaires récurrent représente désormais 79 % de notre chiffre d'affaires total, contre 69 % en 2019.

DIAPOSITIVE 28

Comme vous pouvez le constater ici, le chiffre d'affaires Licences a constamment diminué d'un trimestre à l'autre par rapport à l'année précédente en raison du mouvement vers les souscriptions. Et comme je vous le disais, si notre chiffre d'affaires Maintenance a diminué de 4,5 %, l'activité Souscriptions a quant à elle rapidement accéléré.

DIAPOSITIVE 29

En rouge sur le graphique, vous constatez que le nouvel ACV des contrats s'est constamment amélioré d'un semestre à l'autre, tout comme le chiffre d'affaires car nos clients continuent d'adopter les modèles

en souscriptions. Début 2020, voire fin 2019, les clients sont passés d'un modèle traditionnel de licences et de maintenance à un modèle en souscriptions, et cette tendance se poursuivra dans les prochaines années.

DIAPOSITIVE 30

Ainsi, notre chiffre d'affaires Souscriptions a compensé le recul du chiffre d'affaires Licences sur chaque trimestre. Sa progression a été constante sur toute l'année.

DIAPOSITIVE 31

Notre suivi des Signatures, véritable indicateur de l'efficacité des ventes dans l'exécution des contrats avec nos clients, s'est amélioré de 15 % sur l'exercice, assez fortement en raison de la forte croissance de l'ACV et de la forte activité, comme l'a rappelé Roland, avec notre clientèle existante.

DIAPOSITIVE 32

Quelques mots sur notre bilan. Notre trésorerie et équivalents de trésorerie s'établit à 16 M€, et notre endettement net à 24 M€. Notre DSO s'établit désormais de 95 jours, en raison des plus nombreux contrats de souscriptions qui génèrent des revenus annuels et non plus uniquement « upfront ». Nos produits courants constatés d'avance s'élèvent à 54,7 M€, nos actifs et capitaux propres restant relativement stables par rapport à 2019.

DIAPOSITIVE 33

En termes de flux de trésorerie, notre flux net de trésorerie disponible est resté relativement stable sur l'exercice, à -0,7 M€ contre 0,6 M€ en 2019. Il commence maintenant à s'améliorer, car ces facturations annuelles des contrats de souscriptions commencent à s'accumuler et à améliorer ou modifier les besoins en fonds de roulement, pour revenir, à long terme, aux quelques 20 M\$ de flux net de trésorerie disponible dont nous disposons.

L'ensemble de nos covenants bancaires reste stable et nous disposons de toute notre ligne de crédit.

DIAPOSITIVE 34

Concernant nos objectifs 2021 et nos ambitions futures, nos investissements de ces derniers mois ont indéniablement permis de bâtir notre stratégie et notre plan d'affaires pour les trois prochaines années. Cette stratégie n'est pas révolutionnaire, mais une véritable évolution des fondations solides bâties ces trois dernières années. Ces trois dernières années, nous avons massivement investi dans nos technologies, nos produits et nos équipes *Product Management* et R&D pour positionner idéalement notre

portefeuille et nos offres, proposer aux clients l'expérience Amplify et continuer de capitaliser sur nos atouts et nos technologies historiques, telles que MFT et B2B, qui créent de la valeur au quotidien. Nous avons donc réalisé un grand nombre d'investissements dans les produits.

Et j'avais demandé à Roland de présenter une grande partie de notre stratégie aujourd'hui, qui consiste à nous lancer sur le marché et à vraiment le conquérir avec « Un défi - Deux stratégies » : l'ambition pour Axway d'améliorer son chiffre d'affaires et ses marges. Nous nous consacrons désormais considérablement à stimuler la croissance avec la plateforme Amplify, et nous organisons nos ventes et notre mise en marché autour d'un marché dynamique qui devrait connaître une croissance à deux chiffres d'une année sur l'autre. Nous devons investir dans ce *Go-To-Market* et constamment dans nos produits pour véritablement nous différencier de la concurrence. C'est un marché vraiment très concurrentiel.

Mais nous disposons d'un incroyable portefeuille de produits pour atteindre cet objectif. Ces produits sont déjà des solutions de pointe qui nous distinguent sur le marché. Avec nos solutions MFT, AI Suite, Validation Authority et bien d'autres, nous proposons une forte valeur aux entreprises. Nous gérons cette activité très forte en nous alignant très étroitement sur nos clients, leurs feuilles de route, leurs attentes vis-à-vis d'un fournisseur tel que nous, c'est-à-dire tout ce qui concerne la sécurité, la qualité de nos produits, leur facilité d'utilisation et d'exploitation. Et cette activité très rentable reposera sur nos actifs de base.

Ces deux atouts combinés permettront une croissance du chiffre d'affaires et une amélioration de la marge pour les années à venir.

DIAPOSITIVE 35

À ce stade, notre visibilité est limitée, en raison de la crise sanitaire et de la capacité de nos équipes commerciales et marketing à s'attaquer réellement au marché. Nous avons tiré de précieux enseignements du virtuel mais nous nous devons d'aller sur le terrain et de rencontrer nos clients en personne. Nous espérons pouvoir le faire plus tard dans l'année, lorsque la situation s'améliorera, mais nous ne savons pas encore si cela aura un impact économique durable. Sur les deux prochaines années, nous avons donc une visibilité limitée de l'impact du coronavirus sur nos clients.

DIAPOSITIVE 36

Malgré tout, en 2021, nous visons une croissance organique de notre chiffre d'affaires comprise entre 2 et 4 % et un résultat opérationnel d'activité représentant 11 à 13 % de notre chiffre d'affaires.

DIAPOSITIVE 37

Concernant nos ambitions à moyen terme, sur les trois à cinq prochaines années, nous continuerons à cibler un chiffre d'affaires de 500 M€, qui supposera clairement une croissance inorganique par voie de fusions-acquisitions et, bien évidemment, une croissance organique. Nous voulons revenir sur des taux de

marge opérationnelle d'activité supérieurs à 15 % pour progressivement se diriger vers 20 % et faire rapidement progresser le bénéfice par action pour l'établir au-dessus de 1,00 €.

DIAPOSITIVE 38

Sur les prochains trimestres, plusieurs communications et événements sont prévus. Notre traditionnelle publication du chiffre d'affaires du premier trimestre en avril ; notre Assemblée générale vers la fin mai ; et la publication de nos résultats semestriels fin juillet. Aujourd'hui, nous vous avons présenté une bonne partie de notre stratégie : nous y reviendrons et la détaillerons avec Roland lors des *Capital Markets Days* prévus à la fin du deuxième trimestre 2021, aux côtés de nos équipes technologique et marketing. Nous attendons de voir si les restrictions de déplacement seront levées, afin que nous puissions venir en Europe, éventuellement en personne ou au moins sur le fuseau horaire. Nous vous confirmerons prochainement la date du *Capital Markets Meeting*, et espérons vous y retrouver tous pour aborder l'ensemble de notre stratégie et de notre situation.

Je vais maintenant demander à Arthur de nous rejoindre et de lancer la séance des Questions-Réponses. Arthur ?

SÉANCE Q&R

Opérateur : Pour rappel, vous pouvez poser des questions sur le chat si vous suivez la présentation par ordinateur, ou par téléphone si vous êtes connecté à notre conférence. Par chat, vous pouvez envoyer vos questions à tout moment ; par téléphone, appuyer sur la touche étoile puis un pour être dans la file d'attente. Sur ce, je passe la parole à Arthur Carli, Responsable des Relations Investisseurs.

Patrick Donovan : Vous êtes avec nous Arthur ?

Opérateur : Arthur, si vous prenez la parole, veuillez réactiver le son de votre téléphone.

Patrick Donovan : Opérateur, y'a-t-il des questions pour nous ?

Opérateur : Oui, il y a déjà une question dans la file d'attente. La première question est celle d'Antoine Lensel, de Kepler Cheuvreux. Antoine, c'est à vous.

Antoine Lensel, Kepler Cheuvreux : Oui, merci. Bonjour à tous. Et tout d'abord félicitations pour ces excellents résultats. Si vous le permettez, j'aurai trois questions à poser. La première concerne la marge brute des souscriptions qui préserve Axway d'une hausse des prix des fournisseurs de services cloud, et si les coûts virtuels peuvent être facilement supportés par les clients ?

La deuxième concerne la Maintenance. Si les redevances restent stables avant de diminuer en 2021, et que les contrats de maintenance migrent, quelle sera, selon vous, l'évolution de Maintenance en 2021 ? Peut-on s'attendre à une diminution de la même ampleur qu'en 2020 ?

Et enfin la dernière question sur les fusions-acquisitions : quelle est la situation de votre carnet d'affaires et quelle serait la cible parfaite en termes de taille, de situation géographique et de technologie ? Merci beaucoup.

Patrick Donovan : Merci Antoine. Je vais répondre à ces trois questions. Je vais peut-être commencer par la marge brute des souscriptions. Nous proposons principalement des souscriptions où nous gérons tout pour le client, parce que nous avons une souscription gérée par Axway et « Customer-managed ». Dans le cas d'une souscription « Customer-managed », le client conserve les services dans son environnement ou le cloud, avec une partie dans le cloud d'Axway. Mais lorsque nous gérons le système pour nos clients, nous utilisons principalement AWS ou Microsoft Azure.

C'est un marché vraiment très concurrentiel. Vos principaux fournisseurs sont Google, Microsoft ou AWS, et la nature concurrentielle du secteur a maintenu la structure des coûts à un niveau bas. En cas de croissance de l'un de ces fournisseurs, nous pourrions progresser et nous déplacer. Il y aurait beaucoup de travail, mais nous serions en mesure de transférer nos produits vers un autre fournisseur cloud. En cas de croissance simultanée de tous les fournisseurs, nous devrions trouver le moyen de répercuter ces coûts sur nos clients lors des cycles de renouvellement et renégocier les contrats. Mais je ne m'attends pas, du moins dans un avenir proche, à ce que les coûts des services cloud augmentent de manière significative.

Concernant la Maintenance, nous avons perdu 4,5 % cette année. Et avec les importantes signatures de souscriptions, dont la plupart provient des migrations de nos clients actuels, la Maintenance pourrait continuer à décroître rapidement. Elle va probablement diminuer de près de 10 % en 2021. Cette diminution sera compensée par une part récurrente de notre ligne de souscriptions, si les clients passent d'une relation Maintenance à une relation Souscriptions, gérée par Axway et Axway Cloud, ou en mode hybride avec gestion par le client. La Maintenance restera sous pression pendant encore quelques années, mais nous la remplacerons lorsqu'elle disparaîtra. Si ce n'est pas de l'attrition, elle sera remplacée par un contrat de souscription qui ajoutera un supplément de valeur à la maintenance que nous assurons déjà.

Et concernant votre dernière question sur les cibles de fusions-acquisitions, nous venons juste de commencer. Fin 2020, j'ai déclaré que nous recommandions tout juste à examiner les opportunités qui se présentaient à nous. Il était clair que nous fixions la stratégie des trois prochaines années, pour nos offres et notre portefeuille avant de revenir sur le marché des fusions-acquisitions. Ces acquisitions doivent alimenter l'offre Amplify en nous aidant soit à mettre rapidement sur le marché certains éléments technologiques qui nous manquent, ou une clientèle que nous voulons cibler ; soit, dans l'activité principale, MFT, B2B et autres, nous chercherions à acquérir une clientèle et à consolider ce marché.

Maintenant que nous avons des objectifs clairs à l'esprit, nous commençons à élaborer notre carnet d'affaires et à évaluer le marché. Les fusions-acquisitions sont un élément-clé de notre stratégie - je m'attends à ce que le marché soit très concurrentiel au fur et à mesure que nous nous y lancerons, car nous disposons de nombreuses ressources à consacrer aux fusions et acquisitions. Et il y aura assurément une grande concurrence dans ce domaine. Mais à ce stade, il m'est impossible de donner davantage d'informations sur les cibles ou les secteurs concernés.

Opérateur, une autre question ?

Antoine Lensel : Très bien. Merci beaucoup, Patrick.

Patrick Donovan : Merci Antoine.

Opérateur : Très bien. Oui nous avons une autre question. La prochaine est celle de Matthias Durner de Discover Capital. Matthias, c'est à vous.

Matthias Durner, Discover Capital : Oui, bonjour, Bonjour messieurs. Merci pour cette présentation. J'aurai quelques questions pour vous, voici la première. Concernant les souscriptions, en termes de saisonnalité, quel serait, selon vous, l'excédent dû à la comptabilisation de revenus *upfront* ? Diriez-vous que 10 à 15 M€ est une comptabilisation de saisonnalité excessive sur le quatrième trimestre ? Ou pouvez-vous donner une approximation par rapport aux autres trimestres ?

Patrick Donovan : À ce stade, nous n'avons pas assez de piste ou d'expérience sur les Souscriptions. Nous avons connu deux années de forte activité. L'année dernière, nous avons réalisé près de 14 M€ de revenus « *upfront* », et cette année près de 44 M€, une assez forte amélioration. Nous misons sur une nouvelle croissance assez forte de ces revenus « *upfront* » pour l'année prochaine. Sur la base de ces éléments, est-ce que je vois un effet de saisonnalité ? Rien de plus que la saisonnalité classique de notre modèle d'affaires, normalement près de 40 % au quatrième trimestre, non ?

Roland Royer : Oui, c'est bien ça.

Matthias Durner : D'accord. Parfait. Et ma deuxième question porte sur vos perspectives. Si la migration de la Maintenance vers les Souscriptions freine, évidemment, un peu plus votre croissance, elle vous donne une belle opportunité d'avoir ce client dans le cloud et ainsi de suite. Diriez-vous que vos ambitions de croissance entre 2 et 4 % sont prudentes ? Comme vous le disiez, vous n'avez encore aucune certitude concernant les effets économiques de la pandémie et, je suppose, de ses effets à long terme. Ou diriez-vous que ces perspectives de 2 à 4 % ne sont pas prudentes ?

Patrick Donovan : Je dirai que nous tablons sur 2 à 4 %. Cela n'a rien de prudent. Nous disposons de divers éléments sur lesquels travailler. Nous y reviendrons plus en détails lors des *Capital Market Days* car c'est difficile à développer en si peu de temps aujourd'hui. Avec le modèle en souscriptions, vous avez une partie « *upfront* » du contrat mais également une partie comptabilisée tous les mois, de façon récurrente sur toute la durée contractuelle. Et comme nous venons juste de commencer la transition vers ce modèle en 2019, et que nous avons vraiment pris de l'élan en 2020, nous construisons cette base en cascade de la partie récurrente qui ne commencera pas vraiment à prendre assez effet avant 2023, quand elle commencera à s'accumuler et à nous donner une base récurrente très forte. Et ces contrats conclus entre 2019 et 2020 seront en passe d'être renouvelés en 2023, et c'est à cette date que nous y verrons plus clair.

Vous savez, sur les prochaines années, je sais que nous avons fait beaucoup de choses très intéressantes au sein d'Axway, obtenu un positionnement de leader, la gestion des API et nous avons adopté un modèle en souscriptions. Mais nous devons nous donner le temps de construire cette base de référence de la récurrence pour relancer la croissance de notre chiffre d'affaires. C'est pourquoi il suffit d'un peu de croissance organique cette année, et nous verrons ensuite une amélioration. Et avec un peu de chance, chaque année, nous construirons cette base sur laquelle nous continuerons et améliorerons constamment la croissance organique de notre chiffre d'affaires.

Matthias Durner : Très bien, merci. Et une dernière question, plus technique cette fois : des éléments sur le taux d'imposition en 2021 ?

Patrick Donovan : Eh bien, effectivement, lorsque nous sommes en pleine production, j'ai toujours dit que notre taux d'imposition effectif devrait se situer dans la fourchette basse des 20 %. Étant donné que nous avons investi dans nos produits, mis nos résultats financiers sous pression, baissé notre résultat, notre résultat net, l'impact des pays dans lesquels nous opérons, de leur taux d'imposition et de notre situation fiscale dans chaque pays, par rapport à nos différents actifs fiscaux, est différent et nous n'avons pas été en mesure de revenir à ce faible niveau de 20 %. Mais nous devrions progressivement commencer à retrouver un taux d'imposition effectif dans la fourchette basse des 20 %. L'année prochaine, je ne suis pas sûr que nous y parviendrons. C'est à peu près tout ce que je peux dire pour l'instant.

Matthias Durner : D'accord, mais dans l'ensemble, vous prévoyez une amélioration ?

Patrick Donovan : J'espère que la situation s'améliorera au fur et à mesure que notre résultat progressera.

Matthias Durner : Très bien, merci. Merci.

Opérateur : Nous n'avons plus de questions, je laisse la parole à Arthur Carli.

Patrick Donovan : Très bien.

Arthur Carli : Merci. Désolé Patrick. Nous avons un petit souci technique ici, mais nous allons le régler. Est-ce que vous m'entendez bien ?

Patrick Donovan : Oui, à présent nous t'entendons bien Arthur. Pas de problème.

Arthur Carli : Parfait. Quelques questions sur le chat. La première est celle de Derric Marcon de Société Générale, quel a été le taux de croissance du chiffre d'affaires cloud et SaaS, hors revenus « upfront » des Souscriptions au quatrième trimestre ? Comment est ce chiffre par rapport au trimestre précédent ?

Patrick Donovan : Je n'ai plus les chiffres du quatrième trimestre en tête. Sur l'année, vous pouvez prendre le chiffre d'affaires Souscriptions et le ramener à 44 M€ en 2020 et à 14 M€ en 2019, et je pense que vous obtenez près de 17-18 % de croissance annuelle.

Arthur Carli : Très bien, merci. Une autre question de Derric : En France, on voit une accélération considérable du chiffre d'affaires sur le quatrième trimestre 2020. Pourriez-vous donner davantage de détails sur les différentes tendances observées ? Quelles sont vos perspectives pour la France en 2021 ?

Roland Royer : Je peux sans doute répondre à cette question. L'accélération et la bonne performance en France étaient vraiment liées aussi, comme je l'ai mentionné, à plusieurs gros clients, qui ont procédé à des renouvellements, de gamme supérieure, à l'instar des migrations. Ce sera plutôt un pic en 2020, et nous ne verrons pas le même type de croissance en France. Pour certains de nos clients, il y a un effet de saisonnalité, comme par le passé, et il y a, il y avait un certain nombre de ces clients en France au quatrième trimestre. Je dirais que cela explique vraiment la surperformance de la France, par rapport à la moyenne, sur ce trimestre.

Patrick Donovan : En 2021, nous n'avons pas ce niveau de contrats à renouveler en France, mais nous attendons une performance stable, comme le niveau en valeur absolue à partir de 2020.

Arthur Carli : Merci. Nouvelle question de Derric. Pourriez-vous expliquer quel produit a porté le plus la croissance en 2020 et quels sont les produits en retard sur les autres ? Et pensez-vous que ces tendances se poursuivront en 2021 ?

Roland Royer : J'ai abordé ce point lors de la présentation : Évidemment, Amplify, la plateforme de gestion des API, était à la pointe en termes de croissance des signatures, et, inversement, certaines de nos solutions spécialisées, nous ralentissaient. Donc, en gros, nous avons la partie MFT, qui connaît également une belle croissance, et Amplify, avec la même (belle croissance) que MFT, et ensuite le reste du portefeuille.

Arthur Carli : Merci Roland. Une nouvelle question de Derric : quelles sont les perspectives pour votre carnet d'affaires en 2021 ? Couvrent-elles vos objectifs 2021 ? Quelle était la tendance sur le deuxième semestre 2020 ? L'amélioration s'est-elle poursuivie ?

Roland Royer : Le carnet d'affaires a connu une baisse au début de l'année lorsque l'ensemble de l'entreprise, des clients, du secteur a dû s'adapter au contexte. Si vous observez les tendances du carnet d'affaires, vous verrez une normalisation ou une diminution à la fin du deuxième trimestre. Nous nous sommes alors adaptés et avons lancé certaines des initiatives que j'ai mentionnées précédemment, entre autres la campagne *Open Everything*. Notre marketing digital a généré une croissance régulière du carnet d'affaires sur le reste de l'année.

Il est évident qu'avec l'excellente performance du quatrième trimestre et avec 44 % de nos réservations annuelles qui se sont essentiellement ajoutées au quatrième trimestre, notre pipeline a diminué au quatrième trimestre parce que nous subissons...

Patrick Donovan : la saisonnalité.

Roland Royer : Cette saisonnalité est normale car nous y signons les opportunités que nous créons, mais nous commençons l'année avec une bonne visibilité. Nous sommes prêts, nous travaillons sur l'approche *Go-To-Market* mise en place, la bonne croissance mondiale de notre carnet d'affaires Amplify se poursuit et nous continuons de collaborer avec nos principaux clients sur MFT et B2B afin de préparer le carnet d'affaires de cette année.

Patrick Donovan : Le 1^{er} janvier, comme tous les ans, vous ne connaissez pas votre carnet d'affaires pour l'année, mais vous y croyez. Et puis, au fur et à mesure que l'on se rapproche du premier trimestre, on commence à voir le carnet d'affaires se confirmer. Il commence à se renforcer, et la voie vers les objectifs annuels que nous nous sommes fixés s'ouvre à nous.

Arthur Carli : Merci. Une dernière question de Derric : en 2021, votre marge opérationnelle courante devrait entraîner une légère augmentation de vos frais. Pouvez-vous expliquer les variantes qui augmenteraient et diminueraient cette marge en valeur absolue ?

Patrick Donovan : Oui. Bien sûr. La marge brute devrait s'améliorer légèrement de près de 1 % dans le sens où nous continuons à optimiser les souscriptions que nous gérons. Nous investissons dans les frais commerciaux. C'est la raison pour laquelle Roland a activement participé à la présentation et à la discussion sur la stratégie. Concernant notre stratégie de mise en marché, nous disposons désormais de la technologie nécessaire pour conquérir le marché, et l'équipe des ventes s'est attachée à renforcer ses effectifs et la couverture marketing. Espérons que nous obtiendrons de bons résultats. Sur le second semestre, nous avons prévu des événements et, si possible, des déplacements.

Concernant la R&D, nous devons continuer à investir judicieusement et à maintenir notre stabilité. Dans le passé, nous avons réalisé des investissements conséquents. Sur les dernières années, le pourcentage de

R&D représente 20 % de notre chiffre d'affaires, et il est temps de faire profiter les actionnaires de cet investissement en maîtrisant strictement nos dépenses de R&D, en essayant de cibler une diminution afin de les normaliser à hauteur de 15 %.

Les frais généraux devraient rester stables ou légèrement augmenter : en effet, cette année, nous prenons des initiatives pour mettre à niveau nos systèmes, car tout change chez Axway, y compris notre modèle d'affaires et nos résultats financiers. Actuellement, nos systèmes d'informations ne répondent pas à nos besoins d'information (de Roland, des autres dirigeants et de moi-même) pour réagir rapidement. Nous investissons donc dans nos systèmes internes afin d'obtenir la visibilité et les perspectives nécessaires.

Arthur Carli : Merci Patrick. Une nouvelle question de Jérémie Couix, HC Capital : pouvez-vous nous donner un aperçu de la répartition des souscriptions gérées par Axway et *Customer-managed* en 2020, et des tendances que vous attendez sur le court terme ?

Et deuxième question - mais peut-être y avez-vous déjà répondu, désolé - pouvez-vous nous parler de votre stratégie de fusions-acquisitions ? Pensez-vous conclure une transaction dans les 12 prochains mois ?

Patrick Donovan : Je peux mieux vous parler de 2020. Sur 2020, nous avons une répartition à 50/50 entre les solutions gérées par Axway et les solutions *Customer-managed*. Les solutions *Customer-managed* vont probablement progresser plus vite que les autres. Dans le domaine de l'intégration, pour des offres telles que MFT, B2B et AI Suite, si les clients souhaitent adopter un contrat de souscription et bénéficier de certains actifs, ils s'orientent tout d'abord vers les solutions *Customer-managed*, et verront, par la suite, s'ils passent à une solution gérée par Axway. Mais certains conservent une souscription *Customer-managed*. Et la deuxième question ?

Roland Royer : La deuxième question concernait les fusions-acquisitions.

Patrick Donovan : Je l'ai manquée. Quelle était-elle ?

Roland Royer : La question portait sur les fusions-acquisitions et vous y avez répondu plus tôt. Les fusions-acquisitions et la stratégie en la matière s'adapteront à la concurrence, en fonction de la dynamique que Patrick a présentée précédemment. À ce stade, nous ne sommes pas en mesure de donner plus de précisions à ce sujet.

Patrick Donovan : Et très franchement, notre approche en matière de fusions-acquisitions n'a rien d'évident car, comme je vous le disais, le marché va devenir très concurrentiel. Si nous évoluons dans une direction, quatre ou cinq concurrents vont immédiatement suivre le pas. Nous devons donc rester relativement discret sur notre approche dans ce domaine.

Arthur Carli : Parfait, merci. Une question de Jean-Antoine Grau, IDMidCaps : pourriez-vous expliquer pourquoi le besoin en fonds de roulement a augmenté de 23,7 M€ ?

Patrick Donovan : Oui, c'est juste une question d'adoption du modèle en souscriptions. Dans un contrat de souscription, l'un des avantages dont veulent profiter les clients, c'est qu'il modifie souvent la façon dont ils l'inscrivent dans leur comptabilité. Mais précisément pour les fonds de roulement, les paiements des contrats de souscription se font, la plupart du temps, à l'année. Et donc, selon les règles de comptabilisation du chiffre d'affaires et les modèles contractuels que nous suivions il y a cinq ans et plus, vous deviez, en tant que vendeur de logiciels, obtenir autant de trésorerie à l'avance afin de pouvoir

présenter le bon argument, respecter les règles et comptabiliser des revenus *upfront* pour les Licences. Avec l'offre de contrats de souscription et leur mode de fonctionnement, les modalités s'orientent traditionnellement vers un paiement annuel ou étalé sur la durée, de sorte que vous alignez l'avantage de vos clients sur celui de l'entreprise, ou sur l'avantage qu'ils tirent du logiciel que vous fournissez. Ainsi, une part importante de nos contrats a désormais adopté des modalités de paiement récurrent à l'année. Nous allons voir cette baisse de l'année dernière et de cette année dans nos besoins en fonds de roulement - ou plutôt dans notre flux net de trésorerie disponible. Au terme de cette diminution, nous commencerons à voir le retour aux besoins en fonds de roulement et aux flux nets de trésorerie disponible au cours des prochaines années.

Arthur Carli : Merci Patrick. Deux dernières questions, de nouveau de Derric Marcon, Société Générale : Sur les revenus *upfront* des souscriptions en 2020, quel pourcentage provient de la conversion de clients maintenance en clients souscriptions grâce à laquelle Axway fournit le même produit en direct sans vente incitative, vente croisée ou expansion ?

Roland Royer : Eh bien, tout d'abord, quand nous faisons une migration, nous mettons à niveau et nous vendons plus cher aux clients. Il ne s'agit pas d'une transition à proprement parler. On parle de migration car nous ajoutons la consommation d'un nouvel élément technologique. Ainsi, il y a toujours un chiffre d'affaires et une utilisation supplémentaire de la solution.

Patrick Donovan : Oui, et nous n'allons pas accepter un contrat de migration de la maintenance à moins que la valeur annuelle soit très bonne - 50 % de plus que ce que nous avons dans le passé. Cela n'est pas -

Roland Royer : Il n'y a pas de valeur.

Patrick Donovan : - intéressant pour nous de le faire si nous avons une bonne relation concernant la licence et la maintenance, en somme notre ancien modèle. Ainsi, nous examinons normalement les migrations vers le modèle en souscriptions lorsque le client, comme le dit Roland, a un fort besoin de produit ou de vente croisée supplémentaire ou même de volume.

Roland Royer : Oui, c'est une question de volume - soit parce que le client veut s'aligner sur un modèle basé sur la conception, donc il aurait dû ajouter quelques licences dans le passé, et qu'il passe à un modèle en souscriptions basé sur le volume et l'utilisation ; soit c'est parce qu'il veut bénéficier des nouveaux services de la plateforme ou de ceux de la suite produit.

Patrick Donovan : Avec l'ancien modèle, cela aurait été difficile : ce client serait revenu chez nous et il y aurait eu une licence et une maintenance supplémentaires. Maintenant, il migre vers un contrat de souscription, sans maintenance. Votre question portait sur le volume sur ces migrations. Moins de 10 % de notre base de maintenance a été convertie - un peu moins de 10 % de notre base de maintenance a été convertie en contrats de souscription cette année, ou sur les deux dernières en fait. Il y a donc encore 90 % de nos clients qui avaient des contrats de maintenance pour des licences achetées dans le passé et qui pourraient être convertis prochainement. Il reste donc encore beaucoup de marge, mais nous suivons une règle qui nous est propre : procéder à une conversion uniquement si elle génère une valeur ajoutée significative pour Axway et le client.

Arthur Carli : Merci beaucoup. Toute dernière question pour aujourd'hui : pouvez-vous nous donner un aperçu du montant des renouvellements de souscriptions attendu en 2021 ?

Patrick Donovan : Le montant des renouvellements de souscriptions en 2021, difficile à dire. Je vais peut-être me limiter aux souscriptions *Customer-managed*. Pour 2021, le montant des revenus upfront est inférieur à 5 M€, car nous venons tout juste de lancer ce modèle d'affaires. En 2018, si vous vous en rappelez, je pense que lors de la présentation des résultats semestriels, Roland et moi-même avons parlé de tester le concept avec deux clients. C'était nos deux premiers clients *Customer-managed*.

Puis, nous avons consulté nos équipes produits, et même nos équipes comptables : comment gérer ce nouveau contrat, comment le comptabiliser, comment le client veut-il l'acheter, quelle est l'expérience du client et qu'attend-il de nous ? Nous avons perfectionné notre approche, avant son lancement fin 2019. Il a fallu un certain temps à l'équipe de vente pour comprendre ne serait-ce que la façon de communiquer sur cette approche et de la vendre. Vers le quatrième trimestre 2019, elle a finalement trouvé son rythme, en présenter la valeur et la vendre au client. En 2020, c'était en quelque sorte le moment idéal parce que notre équipe de vente était armée de ce nouvel outil, et devait en parler à ses clients actuels, vu la difficulté d'en trouver de nouveaux. Elle a également consacré beaucoup de temps à informer ses clients sur la nouvelle offre de souscriptions. Et, comme je vous le disais, un peu moins de 10 % des clients a sauté le pas. Mais c'est aussi une façon de nous engager auprès d'un grand nombre de nouveaux clients.

Concernant les renouvellements pour 2021, la durée moyenne de ces contrats de souscription étant en moyenne de trois ans, nous ne verrons pas le cas de figure se présenter avant 2023 et au-delà.

Arthur Carli : Merci Patrick. Merci à tous.

Patrick Donovan : Très bien. Merci à tous d'avoir assisté à cette conférence virtuelle. Roland et moi-même avons hâte de vous retrouver en personne. Et nous sommes impatients de pouvoir échanger prochainement avec vous. Au revoir à tous. Merci.

Arthur Carli : Merci.

Opérateur : Merci d'avoir assisté à cette conférence. Vous pouvez vous déconnecter. Merci aux hôtes de rester en ligne et d'attendre de nouvelles instructions.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]