Axway

Présentation des résultats du 1^{er} semestre 2016

27 juillet 2016

Sommaire

Introduction	1
Patrick GOUFFRAN	1
Investor Relations	1
Analyse du premier semestre 2016	3
Jean-Marc LAZZARI	3
Directeur général	3
Résultats comptables et financiers	6
Patrick DONOVAN	6
Directeur financier	6
Direction stratégique	8
Jean-Marc LAZZARI	8
Directeur général	8
Echanges	11

Introduction

Patrick GOUFFRAN
Investor Relations

Mesdames et Messieurs, je vous souhaite la bienvenue.

Je vous remercie de votre présence aujourd'hui à cette présentation consacrée aux résultats semestriels d'AXWAY. Je me nomme Patrick GOUFFRAN, en charge des relations Investisseurs chez AXWAY. Nous avons prévu une réunion d'environ une heure qui se déroulera en deux temps, à raison de trois présentations pendant environ 40 minutes et d'une séance de questions/réponses avec la salle pendant 15 à 20 minutes

À l'issue de cette réunion, les échanges pourront naturellement se poursuivre à l'occasion d'un cocktail.

Slide 2

AXWAY est une société cotée et cette réunion prend la forme d'une réunion publique. Je souhaite rapidement commenter ce point.

Tout d'abord, sur recommandations de l'AMF, les présentations et les supports ont été mis en ligne sur le site de la société et sur l'application mobile Axway IR et sont donc consultables et téléchargeables. Ensuite, une transcription textuelle de cette réunion sera réalisée et mise en ligne sur le site web d'Axway dans les jours qui suivront la réunion.

Il existe des aléas et des risques liés à cette activité, qui sont très précisément rappelés dans le document de référence et qui nécessitent la prise d'un certain nombre de précautions. Plus précisément, les perspectives qui seront évoquées dans le cadre de cette réunion ne doivent pas être considérées comme des prévisions fermes et définitives. Cet aléa est notamment dû au poids du second semestre qui, dans notre activité, conditionne réellement la performance de l'année.

Slide 3

Je reviens à l'agenda de cette réunion :

Dans une première intervention, Jean-Marc LAZZARI, Directeur général d'Axway commentera les faits marquants et les chiffres clés de ce premier semestre 2016 en français.

La deuxième intervention sera assurée par Patrick DONOVAN, le Directeur financier, qui présentera en anglais les tableaux financiers associés aux comptes qui viennent d'être arrêtés.

Enfin, Jean-Marc LAZZARI reprendra la parole en français pour commenter l'avancement de la société au regard du plan de développement à moyen terme présenté en février 2016.

Analyse du premier semestre 2016

Jean-Marc LAZZARI

Directeur général

Mesdames et Messieurs, bonjour.

J'ai le privilège de diriger AXWAY depuis un an. Je commencerai cette présentation en vous donnant les grands ratios opérationnels qui ont étayé ce premier semestre 2016.

Slide 5

Si je devais qualifier ce premier semestre, j'utiliserais l'adjectif « solide ». Nous avons réussi, sur les six premiers mois de l'année, à combiner à la fois croissance et amélioration du profit. La croissance totale sur les six premiers mois de l'année 2016 représente 7,1 % avec un chiffre d'affaires établi à 144,7 millions d'euros, à comparer aux 135,1 millions d'euros enregistrés sur le premier semestre 2015. Cette performance est tirée par la croissance, notamment par une forte croissance des licences aux États-Unis.

Le profit et le résultat d'activité opérationnel s'établissent à 16,3 millions d'euros, soit 11,3 % du revenu, en amélioration de 2 % par rapport à ceux du premier semestre 2015. Il est nécessaire de remonter à 2010 pour constater une performance de ROA comparable chez AXWAY. Généralement, une importante partie du profit est générée en fin d'année, notamment par le *boost* des licences sur le quatrième trimestre. La performance du ROA est donc liée à d'une part à la croissance des licences contribuant à la *bottom line* et d'autre part à un contrôle des coûts, que je commenterai plus en détail. Le profit net s'établit à 11 millions d'euros pour 7,6 %, et s'améliore d'année en année. Patrick DONOVAN apportera des détails comparatifs.

Slide 6

Par nature, le revenu se compose des licences, de la maintenance et des services.

Au cours du premier semestre 2016, les licences ont cru de 10,3 %, un chiffre que nous n'avions plus l'habitude de voir depuis 2010. Ce chiffre est essentiellement tiré par une croissance au deuxième trimestre, notamment aux États-Unis. Avec 37,4 millions d'euros de licences, ce premier semestre s'avère extrêmement solide. La maintenance s'établit quant à elle à 70,2 millions d'euros et affiche une croissance de 4 %, qui est une belle performance. Les services s'établissent à 37,1 millions d'euros, soit une croissance de 4,4 %.

Lorsque nous avons lancé le plan de transformation, nous avons annoncé une réorientation stratégique des services afin de privilégier les services à forte valeur ajoutée et le partenariat lorsqu'il s'agit de la mise en place et de l'intégration de nos produits. Malgré cette transformation, qui bien évidemment impacte le revenu, nous avons réussi à maintenir une croissance intéressante sur les services.

Le chiffre de croissance organique s'établit à 5,7 % sur une croissance totale de 7,1 %. Ce premier semestre est donc solide sur l'ensemble des lignes qui composent le revenu d'AXWAY.

Slide 8

Comment le revenu se décompose-t-il par grande région ? AXWAY s'articule autour de quatre grandes régions : la France, territoire historique de l'entreprise, les États-Unis qui représentent le potentiel de croissance de l'entreprise et les territoires que sont le reste de l'Europe et l'Asie /Pacifique.

L'évolution séquentielle des trimestres montre une décroissance en France de – 6,1 % sur le deuxième trimestre, mais on note une diminution de la décroissance au cours des deux trimestres séquentiels. L'objectif stratégique, qui sera abordé ultérieurement, est de rétablir une situation équilibrée en France. Nous avons donc établi des fondamentaux sur le deuxième semestre permettant de stabiliser la situation sur les troisième et quatrième trimestres 2016.

L'élément qui saute le plus aux yeux est l'accélération de la croissance aux États-Unis. Le premier trimestre se termine à 11,6 % de croissance sur le revenu total de l'entreprise, qui combine les licences, la maintenance et les services, et se poursuit sur le deuxième trimestre avec une croissance en accélération de 23,8 % aux États-Unis.

Enfin, la zone Asie/Pacifique affiche également une forte croissance, avec une accélération sur le deuxième trimestre à 28,2 %. L'essentiel de cette croissance est porté par les licences et notamment le digital.

Slide 9

La même vue séquentielle de ce chiffre d'affaires entre le premier trimestre et le deuxième trimestre, cette fois par nature de revenu, montre une croissance et une accélération des licences à 22,9 % sur le deuxième trimestre, soit une croissance de plus de 10 % sur le semestre. La croissance de la maintenance connaît également une accélération, ce qui est important, car le revenu de la maintenance représente près de 49 % du revenu d'AXWAY et se caractérise par sa récurrence. Cette augmentation est un indicateur très important.

Pour conclure sur cette première partie de la présentation chiffrée, le semestre solide est tiré par la croissance des licences. On note une accélération de la croissance des licences aux États-Unis qui est le résultat de la transformation des forces de vente que nous avons mentionnée voici un an et de l'amélioration du profit, combinant à la fois un contrôle des coûts relativement sérieux et l'effet de la croissance des licences.

Slide 10

En termes de ratio sur le revenu effectué dans les régions, le business est bien équilibré, voire résilient. La séparation entre la France et les États-Unis se marque de plus en plus, leurs parts respectives passant de 37 % et 35 % voici un an à 30 % et 43 %. Trois grandes régions solides représentent des parts significatives de notre revenu et nous mettent à l'abri de contextes économique-géopolitiques. Lorsque l'on établit une géographie aussi équilibrée, l'on se met également à l'abri de tendances de marché liées à des compétitions ou des événements purement géographiques.

L'Asie/Pacifique est une région extrêmement intéressante, car je la considère comme le pilote stratégique de l'entreprise. L'essentiel de la très forte croissance constatée en Asie/Pacifique s'effectue autour du digital, notamment grâce à l'Australie. Dans le secteur bancaire, nous avons réalisé l'essentiel de la croissance sur des outils digitaux et le fameux Ecosystem Engagement que nous vous avons mentionné à plusieurs reprises.

Concernant la nature du revenu, on constate là encore qu'elle est extrêmement équilibrée, avec une part de la maintenance de 49 % (+ 4%) qui représente la majorité de notre revenu, 26 % de licences et 25 % de services dont 6 % d'activité *cloud*, incluse dans le périmètre des services. Il est intéressant d'examiner la croissance du *cloud* (activité de souscription) ainsi que sa rentabilité. Aujourd'hui, les taux de croissance de l'activité *cloud* vont bien au-delà de 30 %, malgré une taille initiale restreinte, et nous sommes extrêmement satisfaits de cette tendance.

Slide 11

Dernier point, même s'il est moins pertinent pour une entreprise de *software* que dans la plupart des activités de services, l'effectif global d'AXWAY s'est maintenu à périmètre constant. La légère augmentation constatée d'une année sur l'autre est liée à l'acquisition d'Appcelerator réalisée en début d'année 2016, qui représente environ 70 personnes. On constate un effet de ciseaux sur la croissance de ces effectifs, liée d'une part à l'acquisition d'Accelerator et d'autre part à l'accompagnement de la croissance dans les forces de vente, qui se traduit par une croissance des effectifs aux États-Unis et une décroissance et une gestion des effectifs en France. Aucun changement notable n'est à signaler concernant les effectifs de l'entreprise.

En résumé, il s'agit d'un semestre solide alliant croissance et amélioration du profit. Nous allons à présent entrer davantage dans les détails. Je vous présenterai ultérieurement les grandes tendances qui soutiennent cette croissance et cette rentabilité et vous éclairerai sur le positionnement de l'entreprise, les avancées réalisées dans le cadre de la transformation et ce à quoi nous espérons pouvoir attacher l'énergie des troisième et quatrième trimestres.

Je vais à présent céder la parole à Patrick DONOVAN, notre CFO, qui vous apportera des détails financiers sur l'ensemble de ces chiffres.

Résultats comptables et financiers

Patrick DONOVAN

Directeur financier/ Chief Financial Officer, Axway

Slide 13

1) *Revenue*

I will go through the accounting and financial results and make a few comments as I go along. Regarding the income statement, as Jean-Marc said, our total revenue finished at EUR 144.7 million. This is up from EUR 135 million in the first half of 2015. We were pleased to see growth in all our lines of business, including licences, maintenance, services and cloud, which was alluded to as well. This cloud figure is included with services in the presentation. Our total growth was 7.1%, with an organic growth of 5.7%.

2) *Profit Margins*

Our gross profit for the period ended at EUR 100.3 million, up from EUR 91 million in the first half of 2015. This represents a 69.3% growth margin, versus 67.3% in the first half of 2015. In the first half of 2016, we improved our services margin to above 10% through some very strong cost controls during our budget exercises. These took effect immediately as we began the year, and we see the benefit of that in the margins.

II) Operating Expenses

The total operating expenses were EUR 84 million for the first half of 2016, versus EUR 78.3 million in the first half of 2015. Almost all of that increase is due to the additional cost from the Appcelerator acquisition. Our profit on our operating activity was EUR 16.3 million, up from EUR 12.7 million in the first half of 2015. This represented 11.3% of our total revenue, versus 9.4% in the first half of 2015. This was due to the increased revenue and the cost controls previously mentioned.

III) Company Assets

1) *Impact of Acquisitions*

Our amortisation of intangible assets includes the amortisation of the intangibles we acquired from Appcelerator in January of 2016. Our profit from recurring activities finished at EUR 12.3 million, versus EUR 9.4 million in the first half of 2015. From memory, in 2015, we had a charge of EUR 8.1 million for restructuring activities. This was as we structured our historic R&D and sales activities, which we picked up through acquisitions and rationalising the business. The other income and expense charge of EUR 1.5 million in the first half of 2016 comes from acquisition-related costs around Appcelerator. Our net profit finished at EUR 11 million, or 7.6% of our revenue, versus EUR 2.3 million, or 1.7% of our revenue, in 2015.

2) *Balance-Sheet Assets*

With regard to our assets on the balance sheet, total assets finished at EUR 529.4 million, up from EUR 488 million at the end of the year. This was primarily due to the goodwill and intangible assets from the Appcelerator acquisition. Our trade

receivables remained healthy, at 78 DSOs, versus 80 at the end of the first half of 2015. Our cash was stable across all periods presented, finishing at EUR 41.7 million.

IV) Equities and Liabilities

With regard to our shareholder equity and our liabilities, our shareholder equity finished at EUR 338.4 million. There were no major changes during the first half of 2016, as we had virtually no impact from foreign currencies in the first half. This was especially as the US dollar was very consistent in the first half of 2015 and the first half of 2016. We had borrowed EUR 20 million against our revolving credit facility of EUR 125 million, which was utilised for the Appcelerator purchase. Note that our other current liabilities include EUR 86.9 million of deferred revenue.

V) Working Capital and Free Cash Flow

With regard to our working capital requirements on our cash flow statement, I want to remind you of the following. In the first half of 2015, we had a strong amount of EUR 27.8 million. This included the effect of very strong French licence sales in Q4 of 2014, which we were able to recover in the first half of 2015. Q4 of 2015 was a weak quarter for licence sales, which resulted in fewer changes in operating working capital requirements in the first half of 2016. Free cash flow finished at EUR 17.4 million for the first half. The changes in our loans relate to the payback of the loan taken out to purchase Systar in 2014, and we paid that back in 2015. A loan was also taken out for Appcelerator.

VI) Bank Statements and Treasury

Our financial structure for bank covenants remains strong in all periods. Our net treasury, which is calculated by the bank debt, net of the treasury of EUR 41.7 million that we have available, was EUR 10.5 million. Our leverage ratio, which must remain below three, which is our primary covenant, is negative due to our negative treasury, so we have our full capacity under RCF. Additionally, during June of this year, we extended our RCF of EUR 125 million until 2021.

VII) Shareholder Structure

Our shareholder structure remains stable, with 58% of shares under a concerted action, which represents 65% of the voting rights.

VIII) Financial Summary

To summarise, total growth was strong at 7.1%, which helped grow our result from operating activities to 11.3%. We finished with a solid EUR 42 million in cash.

Direction stratégique

Jean-Marc LAZZARI

Directeur général

Nous allons à présent nous éloigner des chiffres et commenter les grandes tendances qui les sous-tendent.

Slide 22

Je reprendrai pour cela un transparent qui vous a été présenté en début d'année, relatif à l'établissement du nouveau positionnement de l'entreprise, au lancement des grands travaux de transformation, ainsi qu'à la matérialisation de notre ambition.

J'ai tendance à considérer que si une stratégie ne sait pas se traduire en éléments opérationnels et ne sait pas se simplifier autour d'un certain nombre d'éléments compréhensibles par tous, elle est trop complexe et a peu de chance d'être exécutable.

Au cours des six premiers mois de l'année, nous nous sommes donc attachés, pour l'ensemble de ces éléments d'ambition stratégique, à essayer de conserver le cap et à nous focaliser sur ce qui a une réelle répercussion matérielle sur l'ensemble de nos résultats.

Pour rappel, cette ambition stratégique consiste à doubler la taille de l'entreprise, partant d'un référentiel de chiffre d'affaires 2014, afin d'affirmer une entreprise qui passera la barre des 500 millions d'euros. Nous considérons que le positionnement d'AXWAY souffre de sa taille, car nous sommes très souvent « le plus petit des gros » et « le plus gros des petits ». Ce qui ne nous met pas en position confortable dans beaucoup de situations commerciales.

Notre deuxième ambition est d'assurer notre croissance et notre transformation, tout en préservant les marges après acquisition. Il est très complexe de programmer des acquisitions à l'avance sur une période de trois ou quatre ans et de pouvoir factoriser l'impact potentiel de la marge héritée. Nous avons amélioré nos marges, car les chiffres contiennent la consolidation sur cinq mois de l'année des chiffres d'Appcelerator. Comme vous le savez, cette entreprise perdait de l'argent. Nous avons donc fait même mieux que préserver les marges.

Autre point important : vous vous souvenez probablement de notre intention stratégique de repositionner « l'église au milieu du village », c'est-à-dire d'examiner où sont les potentiels de croissance. Nous vous avons présenté l'état du marché, à savoir que 60 à 65 % du marché adressable pour AXWAY se situent aux États-Unis. Il est évident que notre intention stratégique doit comporter un volet extrêmement important, qui a été servi sur la première partie de l'année, visant à établir une croissance forte aux États-Unis et prendre une position qui nous permettra d'envisager des captures de nouveaux clients en plus de l'héritage des clients acquis au travers des acquisitions telles que Cyclone et Tumbleweed notamment.

Une autre ambition est le nouveau positionnement de l'entreprise sur le digital et la séparation quasi mécanique des offres en repartant de la fondation, qui est le véritable savoir-faire d'AXWAY. L'ensemble de nos clients nous accorde leur confiance pour la partie MFT File Transfer, B2B, mais également par l'arrivée des produits de type API par l'intermédiaire de Vordel ou des produits de type Analytics à travers Systar. Ce positionnement extrêmement clair, qui permet à la fois d'avoir un pied solidement ancré dans la fondation et un pied entrant dans le digital, est une pierre angulaire de cette stratégie. Nous voulons être présents des deux côtés de la frontière, en repositionnant l'ambition de

l'entreprise autour des fortes croissances constatées dans le digital et en maintenant notre présence voire notre omniprésence, grâce à notre position de leader, sur la partie fondation.

Cette ambition se matérialise par la volonté de générer plus de 30 % de croissance dans le monde du digital. Il est important de combiner les offres du digital, ceci avant même de factoriser les élans de big data ou d'objets connectés, car si vous ne réalisez pas au moins 30 % de votre business sur le digital, vous êtes en train de rater le marché.

Pierre angulaire de l'histoire de l'entreprise, mais aussi de son équilibre financier, la France occupe sur le marché une position ultra-dominante et historique. Notre travail consiste à faire de l'up-sale, c'est-à-dire utiliser notre forte présence chez nos grands clients pour aborder avec eux le domaine du digital. Un point de notre ambition stratégique est donc de maintenir la position de leader et la position financière extrêmement solide de la France.

Enfin, le doublement du chiffre d'affaires 2014 et de la taille d'AXWAY pourrait difficilement, dans une échéance à trois ans, ne reposer que sur la seule croissance organique. Il s'agit donc de combiner cette croissance organique à une croissance inorganique.

Je vous propose de reprendre une à une ces ambitions stratégiques et de faire un point d'avancement sur chacune d'entre elles, en vous décrivant le cheminement des huit premiers mois de cette nouvelle stratégie. Si je suis présent depuis un an, ce n'est en effet que depuis huit mois que nous nous sommes attachés à cette nouvelle stratégie et à ce nouveau positionnement et que nous avons lancé les transformations de fond dans l'entreprise.

Slide 23

Ce graphique schématise l'ensemble des acquisitions réalisées par le passé et se termine par une balance. Aujourd'hui, nous attendons un ratio proche de 50/50 entre la croissance organique et la croissance inorganique à l'échéance de notre plan stratégique, fixée à la fin de l'année 2018. Le ratio est équilibré, car nous ne disposons pas de boule de cristal et nous appuyons davantage sur l'art que sur science ! La taille des acquisitions que nous sommes susceptibles de faire et le timing de ces acquisitions seront des facteurs de variation. Les acquisitions que nous réaliserons tôt dans ce cycle stratégique pourront elles-mêmes générer de la croissance organique. Les acquisitions réalisées en fin de cycle stratégique ne contribueront essentiellement que par le seul apport de leur chiffre d'affaires.

Nous restons donc sur l'idée d'un doublement lié à un équilibre entre la croissance organique et la croissance externe. Nous restons également sur notre ambition stratégique de réaliser des achats de type technologique, de même nature qu'Appcelerator. Je vous rappelle que ce qui a motivé l'achat d'Appcelerator a été d'acquérir une technologie et de pouvoir comparer le temps et l'investissement qui auraient été nécessaires pour la développer en interne au fait de pouvoir disposer immédiatement de ce produit. Nous ne cherchions pas à réaliser de l'acquisition de revenus, mais bien à acquérir une technologie couplée avec nos propres produits.

Nous restons donc sur notre ambition stratégique consistant à combiner croissance externe et croissance organique. L'autre volet de la croissance externe reposera évidemment sur la recherche de bases clients, qui est une réelle spécialité d'AXWAY.

Slide 24

Concernant le maintien et l'amélioration de la marge, nous avons effectué sur le premier semestre une amélioration de la marge grâce à une croissance des licences et un contrôle des coûts. Nous allons passer du statut consistant à préserver la marge avant les acquisitions, à celui consistant à préserver et améliorer la marge. Il s'agit d'un des points majeurs de l'exécution de la stratégie. Nous ne souhaitons pas, malgré les investissements nécessaires, détériorer la marge et au contraire travaillons à l'améliorer.

Slide 25

Cette slide présente deux éléments extrêmement importants de l'exécution de notre stratégie.

Le premier est la croissance à plus de 20 % des licences et du *cloud* aux États-Unis. Il s'agit de l'indicateur avant-gardiste de la croissance générale du chiffre d'affaires. Nous devons en effet commencer à remettre les éléments de licence en croissance afin de pouvoir observer les bénéfices au niveau de la maintenance et des services qui l'accompagnent.

Nous en sommes à notre troisième trimestre de croissance positive concernant les licences et le *cloud* aux États-Unis, après une longue période de décroissance. L'essentiel de la transformation que nous avons lancée commence à porter ses fruits et nous pouvons parler de *trend* sur ces trois trimestres, grâce à la restructuration des forces de vente et au travail de Nick FERRANTE depuis son arrivée qui a précédé la mienne et de Pat RYAN, le responsable des ventes aux États-Unis. Nous y constatons de nouveau une réelle dynamique gagnante et nous réalisons des affaires très importantes, notamment sur le premier trimestre. Nous avons notamment gagné un *deal* très important dans le monde du digital auprès de Fannie Mae, qui participe très positivement à cette croissance. Cette victoire montre que les *deals* du digital peuvent rivaliser en termes de taille avec les anciens *deals* plus structurants de la fondation et qu'AXWAY est en capacité de signer de gros *deals* aux États-Unis.

Il est nécessaire de factoriser ce gros *deal* aux États-Unis. La croissance de 76 % ne doit pas être considérée comme un abonnement dont nous bénéficierions chaque trimestre, mais comme l'aboutissement de trois trimestres d'un travail de croissance et d'une vraie transformation. Même en enlevant cet important *deal* et en moyennant les chiffres, nous nous situons nettement au-delà des 20 % de croissance prévus sur les licences et le *cloud* aux États-Unis. Les signes, notamment issus du *pipeline*, nous montrent que nous les atteindrons.

Le second élément important de notre stratégie est celui du digital, sur lequel nous visons une croissance au-delà de 30 %. Nous avons réalisé une croissance de 68 % sur la première partie de l'année. Un grand *deal* pèse pour beaucoup dans cette croissance, mais même sans lui le taux de croissance serait supérieur à 40 %. Nous répondons à la demande du marché *deals* avec notre nouveau positionnement et notre nouveau portefeuille.

Slide 26

Nous maintenons notre statut en France, dans l'objectif de stabiliser le business. Nous avons pu diminuer la décroissance sur le deuxième trimestre. Le *pipeline* et les bonnes tendances y contribueront. Le business en France repose essentiellement sur de l'*up-sale* sur le digital et se présente bien.

Slide 27

L'acquisition d'Appcelerator est de type technologique. Nous sommes encore en train de finaliser et développer les produits. Nous avons quelques *beta-releases* et nous avons d'ores et déjà gagné des affaires avec la combinaison de l'API et des produits d'Appcelerator, ce qui nous donne la capacité de nous différencier dans le monde des API notamment par rapport à nos grands concurrents Computer Associates et Apigee.

Slide 27

Nos ambitions stratégiques ont légèrement évolué et visent à non seulement maintenir, mais également accroître la profitabilité des exercices des trois prochaines années. Nous devons rester focalisés sur l'ensemble de ces indicateurs, car tous doivent être au rendez-vous pour conclure que l'exécution de la stratégie s'effectue bien trimestre après trimestre jusqu'à la réalisation de ce doublement.

Nous allons à présent arrêter là les présentations et ouvrir le dialogue avec vous pour une séance de questions/réponses.

Echanges

Grégory RAMIREZ, de Bryan, Garnier & Co

Ma première question porte sur l'impact dilutif ou relatif – je pense qu'il est plutôt dilutif – de l'acquisition d'Appcelerator sur le premier semestre en termes de marge opérationnelle.

Deuxièmement, pouvez-vous réaliser un point sur les autres offres digitales ? Vous avez mentionné API qui semble rencontrer un beau succès, mais qu'en est-il de l'offre Operational Intelligence de Systar, qui semble jusqu'à présent avancer plutôt lentement, avec de longs cycles de vente ?

Vous avez mentionné du cross-selling avec Appcelerator. Quelques deals devaient être signés en licence entreprise sur le deuxième trimestre : l'ont-ils été ? Les clients acceptent-ils ce modèle de licence entreprise sur Appcelerator ?

Jean-Marc LAZZARI

Nous n'avons pas l'intention de publier les détails de l'acquisition d'Appcelerator. Nous avons donné une indication quant à son volume de chiffre d'affaires et sur le fait que cette société perdait de l'argent. Je confirme donc bien l'effet dilutif de cette acquisition, qui a été compensée tout d'abord par la traduction de la croissance des licences et ensuite par le cost control que nous avons effectué.

Concernant le digital, l'acquisition de Systar a mis plus de temps que prévu à se réaliser dans l'exécution de la vente de licences. Le deuxième trimestre est le plus gros jamais réalisé par Analytics et notamment par le produit phare de Systar, *Decision Insight*. Fannie Mae, le grand *deal* auquel j'ai fait référence concerne notamment Analytics et Decision Insight. Notre dynamique commerciale vend notre porte-folio en accompagnant la demande de nos clients. Sur le trimestre, nous constatons une forte percée du monde de l'API. L'essentiel des API que nous vendons concerne des clients existants de fondation, qui ouvrent leurs systèmes au digital. Nous avons un *deal* relatif à une licence libératoire, mais de nombreux *deals* API combinent une première licence dans une phase de test et un basculement dans le *cloud* par la suite. C'est notamment le cas pour les premiers *deals* que nous avons signés. Je vous rappelle que le produit ne sera disponible qu'en fin d'année.

Les premiers *deals* combinant Appcelerator – le produit Arrow – et API, seront délivrés sur le business model de type *cloud* et donnent lieu à un nombre limité de licences. Généralement, la licence est vendue sous la forme de *proof of concept*, mais l'exploitation dans le *cloud* entraîne une annualisation sous forme de souscription des revenus .

Grégory RAMIREZ, de Bryan, Garnier & Co

Compte tenu de la progression de la marge opérationnelle sur le premier semestre, pouvons-nous envisager, malgré Appcelerator et son impact dilutif, une augmentation de la marge par rapport à 2015 ?

Jean-Marc LAZZARI

Nous sommes à la mi-année et il est extrêmement compliqué de *forecaster* ce qui se passera sur la fin de l'année. Notre intention stratégique est passée de « *preserve* » à « *increase* » la marge. Il est évident que nous ne relâcherons en aucun cas le contrôle des

coûts. Si la croissance continue à nous accompagner, nous pouvons mécaniquement attendre une amélioration de la marge malgré l'impact dilutif d'Appcelerator.

Sébastien SZTABOWICZ, de Kepler-Chevreaux

La croissance semble assez volatile sur les services, avec un premier trimestre satisfaisant et une croissance organique de 8 à 9 % et un deuxième trimestre quasiment plat malgré la croissance dans le *cloud*. Quelles tendances faut-il attendre dans les services au deuxième semestre : ce business est-il relativement plat en raison de la migration vers les offres à plus haute valeur ajoutée et de la déperdition qui s'ensuit, ou peut-il encore croître ?

Deuxièmement, vous donnez des indications sur la répartition du business entre le digital en croissance et la partie fondation. Les licences affichaient une belle performance sur le deuxième trimestre avec 25 millions d'euros. Quelle est la part des gros *deals* exceptionnels dans ces 25 millions d'euros et la part des *deals* de tailles moyennes ou récurrents ? Quelle est la taille du *pipe* pour la seconde partie de l'année ?

Jean-Marc LAZZARI

Je rappelle à ceux parmi vous qui étaient présents lors de la présentation de la fin d'année 2015, que nous avons mentionné la transformation des services avec une tendance décroissante de leur revenu au terme des deux ou trois prochaines années et une forte amélioration de la marge. Si nous avons constaté une amélioration de la marge, comme Patrick DONOVAN vous l'a indiqué, en passant de 1 à 10 %, nous n'avons pas constaté une décroissance du revenu, ce qui aurait été l'effet naturel du passage d'un certain nombre de projets à des partenaires. Le partenariat stratégique avec Sopra-Stéria intervient. Nous voyons éclore un nombre croissant de ces partenariats avec des intégrateurs. Néanmoins, la forte croissance constatée aux États-Unis, notamment depuis le quatrième trimestre 2015, a engendré des affaires dans les services qui ont permis de maintenir. L'effet constaté aux premier et deuxième trimestres est purement conjoncturel et n'est pas lié à la transformation.

Nous avons communiqué que le digital représentait sur l'année 2015 35 % des ventes de licences. Au cours du premier semestre 2016, nous avons équilibré les ventes de licences entre la fondation et le digital, avec désormais une répartition à 50/50. Nous avons un effet erratique sur cet équilibre, lié au gros *deal* réalisé avec Fannie Mae. Retraité de ce *deal* et épuré du business transactionnel indépendant de ce *deal*, nous constatons toujours une forte augmentation du digital versus la fondation, avec 43 % des ventes de licences au premier semestre 2016 contre 35 % en 2015.

Le *pipe* sur la fin de l'année est extrêmement confortable, tant en volume qu'en qualité dans les deux grands volets de notre activité, fondation et digital. Les choses se déroulent comme nous les avons prévues et notre plan de transformation s'établit sur les bases d'un *pipe* solide.

Bruno HERTZ, Equigest

Je souhaite revenir sur la transformation de la force de vente aux États-Unis, qui était discutée depuis plusieurs années. Au-delà des changements de responsables, pouvez-vous expliquer quels changements ont permis de délivrer de meilleures ventes ?

Jean-Marc LAZZARI

L'enthousiasme est la principale énergie des commerciaux. À mon arrivée aux États-Unis, j'ai eu le sentiment de ne pas avoir face à moi des commerciaux enthousiastes. Le travail que nous avons réalisé pour améliorer cela a instantanément payé et nous avons désormais des commerciaux motivés. Nous avons changé un grand nombre de personnes. Depuis l'arrivée de Nick FERRANTE, 80 à 85 % de la force de vente ont été renouvelés. Nous avons mis en place une nouvelle approche des ventes – *Solution Selling*. Au lieu de

présenter un catalogue de produits au client et de le laisser choisir le produit dont il a besoin pour résoudre tel problème, nous abordons le client avec une approche business consistant à l'inviter à nous parler des problèmes qu'il rencontre et à lui proposer des solutions adaptées. Si cela peut paraître verbeux indiqué de cette manière, cela devient pourtant très rapidement une réalité dans le digital. Sur le digital, même les clients historiques de la fondation sont considérés comme de nouveaux clients, car nous nous adressons à des interlocuteurs très différents. Nous le constatons notamment sur les *deals* d'analytics. Si vous n'avez pas la capacité de démontrer que vous résolvez un problème business et que l'économie de l'achat ne s'articulera qu'autour de la valeur business que vous apportez, il y a peu de chance que vous puissiez vous différencier par la technologie.

Cette grande transformation consistant à examiner un problème par son versant business et ce que la solution apportera au client, engagée avant mon arrivée, a pris du temps, mais apparaît primordiale dans le digital.

Voilà les grandes transformations qui ont porté leurs fruits. La dernière est davantage liée à la nature des ventes, car le succès attire le succès. Nous nous inscrivons probablement maintenant dans une dynamique faite pour durer. Il ne s'agira probablement pas d'un long fleuve tranquille avec une croissance systématique à deux *digits*, mais nous pensons désormais avoir les fondamentaux pour commencer à travailler sur la performance individuelle de chaque commercial, qui peut toujours être améliorée.

Derric MARCON, de la Société Générale

Pouvez-vous nous donner une idée de la situation actuelle de la *Sales productivity* et de sa situation dans trois ans, avec davantage de *cross-selling* et des deals de taille plus importante ? Quel est le chiffre d'affaires par quota *Sales People* et de combien pensez-vous pouvoir l'améliorer ?

Jean-Marc LAZZARI

Concernant la productivité des *Sales*, un ratio est constant depuis 20 ans et ce quelle que soit l'industrie, le *software* ne faisant pas exception. Il reste toujours 10 à 15 % de productivité à aller chercher chez un *Sales*. Pourquoi ? Car les porte-folios changent et que l'on s'aperçoit que la taille individuelle de chaque offre augmente, ce que l'on constate pour l'ensemble des *deals* d'AXWAY. Ceci a été le cas de manière assez drastique pour le digital, où nous sommes passés en un an de 85 000 euros à 350 000 euros et pour qui l'augmentation se poursuit. La taille des affaires du digital augmente au fur et à mesure que les clients gagnent en maturité. Par ailleurs, le digital est avant tout une question de volume : au fur et à mesure où il pénètre les business de nos clients, nous verrons ces affaires augmenter. Pour rappel, un grand nombre de nos produits (File Transfer, Analytics, API..) sont liés aux volumes utilisés par nos clients. Ils achètent en fonction de leurs besoins et du volume visé. C'est de cette manière que les ELA, ces fameux contrats de licence libératoire sur une période donnée, voient leur heure de gloire arriver dans différents stades de maturité.

Ceci a été le cas pour les Files Transfer voici quelques années et ceci risque également d'être le cas pour API. En l'absence de simulation et de tableurs, je pense sincèrement que les gros *deals* d'API arriveront dans les prochaines années. Nous pouvons le voir dans la tendance constatée sur le premier semestre 2016. De nombreux grands groupes prennent des décisions « Groupe », ce qui n'arriverait pas jusqu'à présent. Auparavant, ce sont les filiales ou des sections du Groupe qui commençaient à faire appel aux API. Nous constatons aujourd'hui un grand nombre de CIO qui reprennent la main et prennent une décision Groupe chez nos grands clients, ce qui tend à démontrer que cette stratégie croîtra.

Nous ne disposons pas de chiffre sur les quotas par commercial, car ils varient fortement selon leur spécialisation. Certains sont spécialisés dans le monde du digital et nous permettent d'aller plus vite dans le go-to-market, d'autres sont spécialisés dans la

maintenance et entretiennent les contrats. D'autres enfin sont spécialisés dans le *cloud*. Leur variation est telle qu'il est difficile d'avancer un chiffre pertinent.

Derric MARCON, de la Société Générale

Le deal Fannie Mae était-il calé sur le deuxième trimestre ou a-t-il été closé plus tôt que prévu dans le budget ?

Jean-Marc LAZZARI

Il était planifié sur le deuxième trimestre.

Derric MARCON, de la Société Générale

Concernant le *cloud* et le *pricing* des offres du *cloud*, de nombreuses sociétés de *software* revoient leur stratégie de *pricing* après les retours d'expérience chez leurs clients. AXWAY a commencé voici trois ou quatre ans. Avez-vous modifié votre philosophie de *pricing* et adapté le *pricing* à la demande des clients ? Les paramètres que vous aviez initialement fixés ont-ils changé ?

Jean-Marc LAZZARI

Non, nous retrouvons des modèles extrêmement liés au monde du *software*. Les paramètres évoluent lorsque nous avons un mixte de *software* et de *cloud*, ce qui est le cas dans un grand nombre de nos contrats digitaux. Nous commençons à tester et à faire un *Proof Of Concept* sur un modèle traditionnel et déployons ensuite sur le *cloud*. Ceci nous a obligés à revoir entièrement notre politique de prix, car le fait de passer en souscription change notablement les choses pour les clients.

Derric MARCON, de la Société Générale

N'avez-vous pas été confrontés à un *price deflation* ou à des décisions imposées par un *market price* qui ne correspondait pas à ce que vous attendiez ?

Jean-Marc LAZZARI

Nous ne constatons rien d'anormal ou de notable dans la tendance de la valeur des offres que nous amenons par rapport à ce que les clients attendent. Lorsqu'un client achète beaucoup à AXWAY, il nous demande bien évidemment des *discounts*.

De plus en plus de clients nous indiquent vouloir s'extraire de l'emprisonnement produit auquel ils sont confrontés. Les tendances digitales se dirigent vers un monde *open source*, beaucoup moins captif envers un fournisseur, un logiciel ou une solution. Ceci est davantage relié au développement du digital dans l'entreprise qu'au produit en lui-même.

Derric MARCON, de la Société Générale

Face à la dichotomie constatée entre la performance de la France et celle des États-Unis, la solution semble être soit de changer 80 à 90 % des vendeurs en France, soit de vous rapatrier de Phoenix vers Paris ! Plus sérieusement, pour quelle raison la France présente-t-elle un tel retard à l'allumage alors que l'*up-sale* semble être le plus facile compte tenu de votre part de marché et de la maturité des équipes de vente ?

Jean-Marc LAZZARI

Vous allez vous faire un ami de Pierre BARBIER, qui est notre responsable des ventes en France ! Le point de départ est fondamentalement différent. Nous n'avons pas une idée précise de notre part de marché en France, mais lorsque l'on se trouve au sommet de la chaîne, vous êtes plutôt attaqué qu'attaquant. Notre présence en France, au-delà de 39 %

de parts de marché, fait que nous sommes *incumbent* dans de nombreuses situations et que nous sommes davantage en position stratégique et défensive qu'offensive.

Néanmoins, nous disposons d'une extraordinaire base pour aller vendre du digital à nos clients. C'est ce que nous faisons : les taux de croissance du digital en France dépassent les 100 % depuis deux ans. La maturité du digital en France affiche probablement un retard d'un an et demi à deux ans par rapport aux États-Unis. Nous avons là davantage affaire à un *trend* marché qu'à une bonne ou une mauvaise activité de nos forces de vente. Vous avez pu constater que les volumes restent très importants : même si les taux de croissance aux États-Unis sont importants, ils ne sont devenus la plus grosse région d'AXWAY qu'en fin d'année 2015. Nous avons encore une pierre de taille extrêmement solide en France.

Derric MARCON, de la Société Générale

La bonne surprise que vous avez sur les deux ou trois derniers trimestres aux États-Unis est-elle liée à un taux de conversion meilleur qu'attendu et plus prédictible que par le passé ou à une augmentation de la taille du *pipe* qui vous permet de mieux gagner à la fin ?

Jean-Marc LAZZARI

Le *pipe* augmente régulièrement et c'est bien l'indicateur que nous devons surveiller. Ma préoccupation aujourd'hui est le *pipe* du premier trimestre 2017, considérant que nous disposons d'un *pipe* suffisant en 2016. Cette focalisation est constante. L'augmentation du *pipe* américain n'est pas plus forte qu'ailleurs, mais la machine se met en route et surfe sur la tendance. Le taux de conversion est moyenné partout. Je pense que nous avons affaire à un retournement lié au fait que la force de vente est devenue plus efficace et active que par le passé.

Louis DE FELSE, de RAYMOND JAMES

Vous avez mentionné de gros *deals* à venir, notamment au niveau Groupe. Disposez-vous aujourd'hui de toute la palette technologique pour pouvoir répondre à des appels d'offres Groupe, grâce à Appcelerator, Vendel, API... ?

Jean-Marc LAZZARI

Nous ne disposons malheureusement jamais du portefeuille dont nous rêvons ! Je ne vois aujourd'hui pas de limite dans notre capacité à réaliser de la croissance avec notre portefeuille actuel. Concernant la partie *end-to-end*, le marché se dirige vers cette maturité. Notre offre combinée Appcelerator et API s'appellera « end-to-end API Management ». Les clients ont de plus en plus besoin d'avoir des architectures communes au niveau d'un groupe servant un objectif de bout en bout. Cette tendance arrive et je considère que nous avons la technologie nécessaire pour répondre au monde du digital. Vous savez que les prochaines révolutions digitales se feront autour du big data et nous y mettons aujourd'hui le pied avec les analytics. Il reste encore des choses à réaliser concernant l'automatisation et la robotisation. Sur les objets connectés, nous sommes à une phase de maturation des protocoles. Nombre de nos clients connectent des voitures électriques, mais ce monde n'est pas encore hautement développé, et je pense qu'il nous faudra encore regarder la technologie. Nous nous focalisons plutôt sur la base clients et le volume de chiffre d'affaires sur le *cloud*.

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