

**Axway Software SA, Résultats annuels 2015 : Webcast video live**  
**25 février 2016**

Intervenants de l'entreprise

C : Jean-Marc Lazzari ; Directeur Général d'Axway Software SA ;

C : Patrick Donovan ; Directeur Financier d'Axway Software SA ;

C : Patrick Gouffran ; Secrétaire Général et Responsable des Relations Investisseurs d'Axway Software SA ;

**PRÉSENTATION**

Opérateur^ Mesdames et Messieurs, bonjour et bienvenue au Webcast video live consacré aux résultats annuels d'Axway.

Cette présentation durera une heure environ, en comptant la séance de questions-réponses. Elle contient des informations prospectives auxquelles sont associés des risques et des incertitudes quant à la croissance et à la rentabilité futures du Groupe.

Le Groupe insiste sur le fait que les signatures des contrats de licence, qui représentent souvent des investissements considérables pour les clients, sont plus importantes au second semestre et de ce fait, peuvent engendrer des effets plus ou moins favorables sur la performance de l'ensemble de l'exercice.

La présentation sera réalisée aujourd'hui par Monsieur Jean-Marc Lazzari, Directeur Général ; Monsieur Patrick Donovan, Directeur Financier et Monsieur Patrick Gouffran, Responsable des Relations Investisseurs d'Axway.

Elle sera suivie de deux séances de questions-réponses, sur la base de la conférence téléphonique et du webcast. Les participants au webcast pourront soumettre leurs questions en les tapant directement dans la partie « Poser une question », située au-dessus de la fenêtre de la diapositive sur la page du lecteur du webcast. Les participants par téléphone pourront poser des questions en appuyant sur la touche étoile 1 de leur clavier. Pour mémoire, la conférence qui se tient aujourd'hui est enregistrée.

Pour l'heure, je souhaiterais donner la parole à Monsieur Jean-Marc Lazzari. Je vous en prie, Monsieur, c'est à vous.

Jean-Marc Lazzari^ Je vous remercie. Bonjour à tous et à toutes. Je suis très heureux de vous accueillir à ce webcast 2015. Comme à l'accoutumée, je suis accompagné de mes collègues, Patrick Donovan, notre Directeur Financier, et Patrick Gouffran, notre Responsable des Relations Investisseurs. Voici les points de l'ordre du jour que nous allons aborder.

Je commencerai par l'analyse de l'année 2015. Patrick se chargera naturellement de passer en revue les résultats comptables et financiers. Je reviendrai ensuite sur notre positionnement et les progrès accomplis dans la mise en œuvre de notre stratégie, puis Patrick Gouffran dirigera la séance de questions-réponses.

Je tiens tout d'abord à vous présenter mes excuses. De retour de Phoenix, je souffre un peu du décalage horaire mais également d'un mauvais rhume attrapé suite à une importante différence de températures. Ma voix peut donc parfois dérailler à mesure que nous avançons dans la présentation.

Je souhaiterais commencer par aborder les éléments phares de 2015. Il est évident que les résultats sont extrêmement solides, compte tenu de la transformation et de la profondeur des changements que nous avons opérés cette année. Un de ces changements m'a personnellement concerné, avec ma nomination, il y a huit mois, au mois de juin, au poste de Directeur Général. Le changement de direction au sein d'une entreprise est toujours un événement extrêmement important. À la suite de ce changement, nous nous sommes attachés à repenser la stratégie et le repositionnement de l'entreprise face à l'engagement digital de nos clients. Nous allons les aider à prendre ce virage numérique. Nous voulons être leur allié privilégié dans leur transformation numérique et ceci implique aussi de nombreux changements.

Nous avons ainsi mis en œuvre, au mois de juillet, un plan de transformation majeur couvrant les Global Products & Services, les produits et l'organisation de l'offre que nous avons restructurés et revus. Nous avons renforcé l'équipe de direction par le recrutement de Madame Jeanine Banks il y a six mois. Nous avons également procédé à la refonte de notre organisation marketing, scindée en une organisation marketing digitale qui couvre notre pôle d'engagement numérique et une infrastructure marketing plus traditionnelle.

Nous avons également entrepris la transformation de nos services, ceci constitue un processus un peu plus long. Comme je vous l'annonçais la dernière fois, nous allons concentrer les services déployés auprès de nos clients vers des services stratégiques, ce qui permettra à nos partenaires de réaliser les missions autour de la mise en place de nos produits.

Dernier point, mais pas le moindre, nous avons regroupé les équipes et les laboratoires de Recherche et Développement, ce qui s'est traduit par une restructuration mais aussi par des changements en matière de processus et de gouvernance. De nombreux changements se sont donc produits au cours de ce dernier semestre.

Une autre transformation de premier plan dans notre stratégie est le positionnement et l'engagement innovants adoptés auprès de nos clients : à commencer par positionner notre offre et nos produits en amont des stratégies de croissance, ce que nous verrons ultérieurement. Et bien sûr, même si cela remonte au tout début de l'année 2016, l'acquisition de la société Appcelerator témoigne de la profondeur des mutations et de la vitesse de cette nouvelle stratégie.

S'il fallait résumer l'année 2015, je choiserais quatre principaux éléments. Le premier est le nouveau positionnement en Amérique du Nord, qui représente notre principal marché et notre cible pour les années à venir. Comme vous pouvez le constater d'après la diapositive, les États-Unis ont opéré un virage significatif, affichant une certaine croissance, alors que nos activités diminuaient depuis plusieurs années. Il y a donc un changement important en termes de positionnement et d'indicateur de croissance en Amérique du Nord.

Nos activités de gestion d'interfaces applicatives (API) et d'intelligence opérationnelle (OI), qui sont des pierres angulaires de notre offre numérique, ont également enregistré une progression notable : en plus d'être le moteur de notre offre, elles représentent aussi près de 25% de notre chiffre d'affaires de l'activité Licences. Nous avons enregistré une augmentation de 44% de notre chiffre d'affaires de l'activité Cloud et nous nous rapprochons désormais des 10 millions. Il est extrêmement important de noter que nous nous sommes concentrés sur la disponibilité de notre produit Cloud mais aussi sur la mise en œuvre d'une nouvelle approche pour compléter l'approche traditionnellement adoptée auprès de nos clients.

Nous avons rencontré des difficultés au cours du quatrième trimestre, comme vous l'avez probablement relevé dans le Communiqué de Presse, notamment en France, et plus précisément sur l'activité Licences. Je souhaiterais vous en expliquer les motifs. Après le signal envoyé par les résultats du troisième trimestre l'année dernière et un quatrième trimestre 2014 particulièrement fort notamment en France, le chiffre d'affaires de l'activité Licences pour le quatrième trimestre s'est bâti sur de nombreuses transactions traditionnelles mais aussi sur un nombre assez important de transactions pluriannuelles à grande échelle. Deux d'entre elles représenteraient plus de 8 millions, et nous avons été dans l'incapacité de reproduire cette performance au quatrième trimestre en France, ce qui indique et explique de toute évidence la baisse enregistrée en France et la diminution de notre chiffre d'affaires en Licences.

Pour les chiffres clef de 2015, permettez-moi de souligner tout d'abord la croissance totale de 8,8%. Nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 284,6 millions d'euros, autrement dit, un chiffre d'affaires organique stable d'un exercice à l'autre. Nous avons extrêmement bien géré nos coûts. Nos résultats s'élèvent à 44,5 millions d'euros, soit une marge de 15,6% en proportion du chiffre d'affaires, en progression par rapport à l'année dernière, avec une stabilisation de nos résultats nets. Patrick entrera dans les détails dans un moment mais vous avez déjà remarqué que nous avons enregistré un coût de restructuration important qui impacte les résultats nets.

Concernant le chiffre d'affaires par activité, nous le ventilons généralement par licence, maintenance et services. Vous pouvez tout d'abord constater que notre chiffre d'affaires pour l'activité logicielle est stable d'un exercice à l'autre. Nous avons déjà mentionné une baisse du chiffre d'affaires de l'activité Licences de l'ordre de 6,7%, avec un chiffre d'affaires total de 80,5 millions d'euros. Le chiffre d'affaires de l'activité Maintenance a progressé de 4,3%, se situant à 137,7 millions d'euros. Bien que nous nous soyons lancés dans la voie de services plus stratégiques, avec un impact potentiel sur notre gamme de services haut de gamme, il convient de noter que le chiffre d'affaires de notre activité

Services s'est stabilisé à 66,4 millions d'euros en 2015. Axway enregistre, au total, un chiffre d'affaires organique stable d'un exercice à l'autre de 284,6 millions d'euros.

Si vous regardez le chiffre d'affaires par zone géographique, les chiffres apparaissent en surbrillance. Vous pouvez constater l'incidence de notre activité française : la quasi-totalité de la décroissance de -7% du chiffre d'affaires de l'activité Licences est imputable au faible quatrième trimestre français, amplifié par l'accord exceptionnel signé en 2014. Vous remarquerez également un autre chiffre significatif.

Dans la zone Amériques, notre chiffre d'affaires total a augmenté de 3%, une croissance que nous n'avions pas connue depuis de nombreuses années. Il convient de noter que nous n'avons pas encore atteint notre potentiel de pénétration et que nous continuerons donc à nous concentrer sur ce marché. Notre activité dans la zone APAC s'est extrêmement bien portée, particulièrement en Australie et est surtout alimentée par l'activité numérique. L'appétit de nos clients est énorme dans ce domaine et vous pourrez constater le même chiffre que dans la diapositive précédente, mais ventilé par région cette fois.

Pour conclure la première phase des faits marquants 2015, des activités très fortes et très résilientes en équilibre dans le flux de revenus. Un fait notoire est que les États-Unis sont devenus en 2015 la première région d'activité d'Axway, représentant 39% du chiffre d'affaires comme vous pouvez le constater sur la diapositive de gauche, devançant, en termes de taille, la France qui représente 33%.

Sur le deuxième diagramme à droite vous pourrez noter un élément important : la ventilation de notre activité Licence et Maintenance. Le chiffre d'affaires de l'activité Services comportait, avant acquisition d'Appcelerator, notre activité Cloud. L'activité Cloud et les activités récurrentes mises en place pour la première fois en 2015 représentent plus de 50% des activités récurrentes globales d'Axway.

Voilà donc les faits marquants de 2015. Je vais maintenant donner la parole à Patrick, qui va nous fournir plus de détails et un aperçu plus approfondi sur ce point. Patrick ?

Patrick Donovan^ Merci Jean-Marc. Comme nous l'a dit Jean-Marc, notre chiffre d'affaires total a progressé de 8,8%, passant de 261,6 millions d'euros en 2014 à 284,6 millions d'euros en 2015. D'un point de vue organique ou sur une base comparable, le chiffre d'affaires a été stable d'un exercice financier à l'autre. Les recettes générées en 2015 incluaient 4,5 millions d'un trimestre supplémentaire des recettes de Systar. Le dollar américain très fort par rapport à l'euro expliquait l'écart restant.

Comme vous pouvez le constater sur votre écran, nos marges brutes sont restées constantes sur les trois périodes à environ 70%, même si la valeur absolue s'est accrue en 2015. Nos charges opérationnelles totales se sont élevées à 153,8 millions d'euros, augmentant seulement de 10 millions d'euros par rapport à 2014 (143 millions d'euros). En plus du quart supplémentaire des frais liés à Systar et de l'effet de la devise étrangère, nous avons également consacré des investissements pour stimuler nos activités commerciales et de Recherche et Développement conformément à notre stratégie.

Notre résultat opérationnel d'activité s'est élevé à 44,5 millions d'euros, contre 39,7 millions d'euros en 2014. Cela représente 15,6% de notre chiffre d'affaires pour 2015 contre 15,2% en 2014. Vous constaterez que notre amortissement des actifs incorporels a progressé pour atteindre 6 millions d'euros. Il prend en compte l'exercice complet de l'amortissement des actifs de Systar acquis en avril 2014.

Nos autres produits et charges portent sur le coût de restructuration que nous avons examiné en détail au cours de la présentation du premier semestre, à mesure que nous rationalisons nos efforts de commercialisation et de Recherche et Développement conformément à notre stratégie et au développement des produits. Et nous avons investi dans des secteurs où le chiffre d'affaires était stable ou en baisse. Cela a généré un résultat opérationnel de 27,4 millions d'euros, un chiffre légèrement en baisse par rapport aux 31,3 millions d'euros enregistrés en 2014, et principalement affecté par les coûts de restructuration de l'ordre de 10,5 millions d'euros.

Nous avons bénéficié d'une économie d'impôts de 2,1 millions d'euros en 2015, imputable à deux facteurs. Nous avons, tout d'abord, pu activer des impôts différés actifs, soit 6,3 millions d'euros des États-Unis grâce à la profitabilité de notre marché américain. En outre, l'impôt sur les bénéfices pour Axway basé sur les bénéfices imposables dans chaque pays concernait surtout des pays à régime fiscal privilégié pour nous. Et ce pourcentage était de l'ordre de 90% pour 2015, soit près du double de l'impact de 2014.

En 2015, le résultat net s'est établi à 27,9 millions d'euros, soit 9,8 % de notre chiffre d'affaires, contre 26,7 millions d'euros (10,2 %) en 2014. En 2015, les revenus par action se situent à 1,35 euros contre 1,29 euros en 2014.

Je vais maintenant faire quelques commentaires sur notre bilan. L'augmentation des écarts d'acquisition à 251,8 millions d'euros fin 2015 était imputable en majeure partie à l'impact d'un dollar américain fort. La trésorerie de 44,7 millions d'euros est solide et quasiment stable par rapport à 2014 qui s'était clôturé à 44,6 millions d'euros. En outre, les créances comptables ont chuté de 11 millions d'euros à 73,9 millions d'euros, soit 85j de DSO (délai moyen de paiement), contre 105j de DSO fin 2014.

Les capitaux propres ont atteint 340,6 million d'euros, en hausse par rapport aux 298,5 millions d'euros enregistrés fin 2014. L'année 2015 s'est clôturée sans emprunt en cours aux termes de notre revolving facility de 125 millions d'euros, même si nous avons près de 5 millions d'emprunts auprès d'autres institutions bancaires. Les autres dettes courantes sont composées de 67 millions d'euros de produits constatés d'avance contre 62 millions fin 2014.

En 2015, la variation des capitaux propres comprenait un bénéfice de 27,9 millions d'euros. Elle comprenait également un dividende de 8,2 millions d'euros payé en juillet 2015 soit 0,40 euro par action. Un fort écart de conversion de 19,5 millions d'euros, comparable à l'écart de conversion de l'exercice précédent, a été enregistré. Nous avons également enregistré 20,3 millions d'euros en 2014. Les fonds propres à la fin de la période s'élevaient à 340,6 millions d'euros.

Les flux de trésorerie d'exploitation, les flux nets de trésorerie générés par les activités d'exploitation s'élevaient à 49,6 millions pour l'exercice 2015, quasiment stables par rapport aux 47,3 millions générés en 2014. Cette situation a subi l'impact de la variation positive du besoin en fonds de roulement de 13,3 millions d'euros. C'est le résultat de la chute de 11 millions d'euros des créances comptables et de la monétisation de 8 millions d'euros du Crédit d'impôt recherche en France.

D'une manière générale, la variation de trésorerie est demeurée essentiellement stable à la clôture de l'exercice. Le flux de trésorerie disponible s'élevait à 44,5 millions d'euros en 2015 contre 41 millions d'euros en 2014. Fin 2014, nous avions 45 millions d'euros d'emprunts, entièrement remboursés en 2015 comme l'indique ce tableau.

Alors que l'exercice 2015 se clôturait avec une position nette de trésorerie de 35,7 millions d'euros, tous nos covenants financiers ont été aisément servis. J'attire l'attention sur notre principal ratio contractuel qui est le ratio de levier financier, censé être inférieur à trois. Et comme je l'ai dit précédemment, avec une trésorerie nette, nous n'avons aucun problème à atteindre ce ratio.

Nous avons saisi l'occasion cette année d'exercer notre droit sur notre revolving facility, qui nous a permis de prolonger d'un an notre ligne de crédit de 125 millions d'euros. Par conséquent, nous disposons maintenant de cette ligne de crédit jusqu'à mi-2020. Comme vous pouvez le constater, notre structure actionnaire est restée stable, et nous avons fin 2015 près de 20,8 millions d'actions en circulation.

Pour résumer, notre chiffre d'affaires total a augmenté de 8,8 % pour atteindre 284 millions d'euros. En 2015, les résultats d'exploitation ont progressé pour s'établir à 15,6 % du chiffre d'affaires total et le solde de trésorerie de 45 millions d'euros est solide et bien supérieur aux prévisions du 3e trimestre.

Je vais maintenant laisser la parole à Jean-Marc.

Jean-Marc Lazzari^ Merci Patrick. Comme nous l'avons vu, ces résultats sont solides compte tenu de la profondeur des changements et de la transformation que nous avons opérés cette année.

Je souhaiterais maintenant m'attarder sur notre stratégie et sur le positionnement que nous avons adopté, et mettre en évidence les résultats du 4e trimestre de l'exercice écoulé. Je vais commencer par vous présenter les perspectives à moyen terme et vous donner un aperçu des activités d'Appcelerator, la société récemment acquise.

Tout d'abord, notre nouveau positionnement, qui vise à accompagner nos clients dans leur transformation numérique quotidienne, est confirmé chaque jour par nos clients. Selon une enquête d'Accenture, au cours des trois prochaines années près de 30 % du chiffre d'affaires de nos clients sera généré par une application numérique. Par conséquent, imaginez ce que cela signifierait pour eux de mettre en place ce « voyage numérique » qui leur permet de transformer leur activité actuelle en une activité davantage axée sur le numérique.

Le deuxième point que je souhaiterais mentionner, et vous avez les statistiques devant vous, c'est que les perturbations majeures observées dans le secteur du numérique concernent la technologie mobile, les grands volumes de données, la cybersécurité, et comme vous pouvez le constater le Cloud n'arrive qu'en sixième position des préoccupations majeures, c'est très important. Ce sont les moteurs du changement dans l'environnement numérique.

Si vous associez IoT, l'Internet des objets, la mobilité, la profusion de données et le Cloud, vous obtiendrez tous les ingrédients à l'origine des changements que nos clients attendent pour leur permettre d'améliorer leur engagement digital plus rapidement.

Le positionnement dont nous avons parlé la dernière fois n'a pas changé. Nous croyons sincèrement qu'Axway est là pour aider ses clients à connecter les personnes, les processus, et les objets tout en régissant le flux de données. La gestion des flux de données est toujours extrêmement importante car nous « voyons » les flux de données. L'arrivée du numérique leur permettra de se développer de manière exponentielle. Par conséquent, le positionnement est vraiment bien perçu par la clientèle. Les clients nous comprennent parfaitement parce que répondons à leurs préoccupations.

Nous avons commencé ce parcours il y a près de six mois et j'ai mentionné cette organisation bimodale. Nos clients cherchent aussi à mettre en place une approche bimodale. Nous avons donc mis en place une approche bimodale au sein d'Axway. Cela se traduit par une offre double : « *integration foundation* » et « *ecosystem engagement* ». Une offre double donc pour soutenir la technologie mobile, qui exige une approche très différente. La première est axée sur une approche sur site (on premise), la deuxième est réalisée comme un service (as a service). Nous entrerons dans les détails dans une minute. Vous ne manquerez pas de noter que nous avons commencé par l'organisation des produits et la proposition de structurer l'organisation autour de ces deux pôles.

Prenant en compte la société qui nous a rejoint, Appcelerator, nous améliorons et lançons cette approche bimodale. Pour reprendre mes récents échanges avec l'équipe d'Appcelerator, nous avons observé à maintes reprises les différentes manières de gérer notre activité de support. Les opérations de maintenance sont en général effectuées par les équipes de développeurs et une infime partie seulement de ces opérations est effectuée par le service de maintenance et de soutien. C'est une autre manière de parler de cette approche bimodale.

Nick Ferrante, notre Directeur mondial des ventes, met actuellement en place une nouvelle approche bimodale pour la mise en marché et la valorisation de notre plate-forme Appcelerator. Ce système permet une autonomie d'approvisionnement, d'achat, de paiement et l'utilisation immédiate de parties de logiciels, de ressources, tout en suivant toujours évidemment l'approche de commercialisation traditionnelle pour la ligne de prix. Par conséquent, nous avons encore une approche bimodale où l'une tient compte de l'autre, et l'une alimente l'autre. Chaque fois qu'une personne accède à la plateforme Appcelerator pour se procurer des parties de logiciel, les équipes commerciales de Nick sont amenées à suivre ce client qui se lance probablement dans ce parcours numérique stratégique.

On parlera du bimodal de manière plus détaillée par la suite. Ce système doit encore être adapté et c'est une approche en mouvement. Je veux dire que nous travaillons avec nos clients pour créer le meilleur système bimodal de l'ère du numérique.

Rappelez-vous de la première version de la maison Axway. Je voudrais y revenir. C'est une maison plus moderne. Les couleurs sont un peu plus vertes et tape-à-l'œil. Il est important de souligner ici non seulement la préparation au Cloud de notre offre, mais aussi le fait qu'Appcelerator permet de compléter une partie de l'offre. Nous sommes en mesure de proposer le produit et les offres connexes d'Axway selon des approches très différentes, de l'approche traditionnelle de la licence, maintenance, installation sur site à l'approche Cloud en tant que service. Nous fournirons plus de détails prochainement.

L'équipe a pour ambition pour les trois prochaines années de couvrir une perspective à moyen terme. Tout d'abord, nous souhaitons doubler la taille de l'entreprise. Vous pouvez traduire cela de différentes manières, mais si vous considérez le chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires de l'entreprise doublera au cours des trois prochaines années. Et nous y parviendrons en utilisant les deux leviers de la croissance organique et externe. Je vous laisse le soin d'imaginer le chiffre final. Mais grosso modo nous recherchons un type de croissance équilibrée à 50-50 pour ces trois prochaines années.

Nous allons préserver la marge hors acquisition à venir. Nous prévoyons ces trois prochaines années une activité Mobile qui inclue Appcelerator, ce qui explique pourquoi nous maintenons le niveau des marges actuelles, en tenant compte des investissements que nous prévoyons de faire sur le produit d'Appcelerator, en les intégrant à notre portefeuille actuel. Par conséquent, fondamentalement ces marges sont stables même en incluant la marge d'Appcelerator sur la période de trois ans en moyenne. Nous y reviendrons de manière plus détaillée le cas échéant.

Nous prévoyons une croissance très rapide de notre activité en Amérique du Nord. Nous nous sommes engagés à atteindre une croissance de 20 % en moyenne annuelle sur les activités Licences et Cloud. Comme je l'ai dit, ce marché qui représente 63 %, de notre marché potentiel, est le plus gros marché. Nous n'avons pas atteint notre potentiel de pénétration sur ce marché, même si les bons résultats de 2015 font des États-Unis la région la plus étendue et en plus forte croissance après l'Asie Pacifique. Par conséquent, nous voulons développer cette activité américaine de manière significative.

Nous voulons réaliser une forte croissance sur le marché des produits numériques. C'est un indicateur très clair. Vous pouvez compter sur nous. Nous voulons développer cette activité plus rapidement que le marché, pour montrer que notre nouvelle stratégie, notre nouveau positionnement fonctionne bien et répond parfaitement aux exigences des clients.

Évidemment nous ne voulons pas y parvenir au détriment de notre activité française qui est notre véritable pierre angulaire. Là se trouvent des leaders. Nous possédons une part de marché importante. Nous sommes davantage en position d'attaqués que d'attaquants et évidemment nous disposons d'une fantastique base de clients à convertir et à approvisionner en objets numériques. C'est notre objectif pour ces trois prochaines années. Nous voulons conserver notre leadership et notre position solide dans notre activité



française. Évidemment, et je l'ai déjà mentionné dans mes premiers points, nous sommes très actifs dans notre recherche d'opportunités externes pour compléter notre pôle « *ecosystem engagement* », et c'est ce que nous avons fait avec Appcelerator. Mais nous recherchons toujours plus de technologie et de nouvelles offres dans ce domaine. Nous voulons également consolider notre pôle « *foundation integration* ». Nous recherchons également dans ce domaine des opportunités de fusions-acquisitions. Voici donc ce que nous prévoyons pour les trois années à venir.

Nous rappelons également, comme nous l'avons dit la dernière fois, que nous avons effectué d'autres études de marché. Le nouveau marché potentiel d'Axway est aussi bien axé sur les services sur site que sur les services Cloud, en incluant la capacité d'engagement digital des pôles « *integration foundation* » et « *engagement ecosystem* ». Ce marché et le potentiel qu'il représente est aujourd'hui beaucoup plus important. Nous pouvons envisager un marché adressable de 6 milliards environ. C'est important car nous pensons que la plupart de nos concurrents ambitionnent ces mêmes marchés. Cependant, je crois sincèrement que nous avons fait le premier pas pour réussir sur ce marché.

Concernant Appcelerator, de nombreuses informations ont déjà été fournies dans le Communiqué de Presse annonçant la signature de l'accord. Tout d'abord, nous avons acquis l'une des solutions leaders du marché, Appcelerator. Vous avez ici Appcelerator classé parmi les solutions leaders de ce marché spécifique par l'institut de recherche américain Forrester.

La société que nous avons acquise peut faire et offrir trois choses différentes. Tout d'abord bien évidemment un ensemble d'outils de pointe pour le développement d'applications mobiles. Notre produit Titanium conserve probablement sa position de leader sur ce marché. Appcelerator dispose également d'une plate-forme de service très puissante pour applications mobiles. L'autre fonctionnalité, pour laquelle nous recherchons une plus grande synergie, est la partie analytique fournie par Appcelerator quant aux informations qui décrivent ce qui se passe dans les applications, le lieu de téléchargement, le temps nécessaire et le suivi complet requis en termes d'applications mobiles.

Ce qui nous importe et ce pourquoi nous collaborons avec cette équipe pour en capitaliser l'essentiel est l'écosystème impressionnant qu'Appcelerator apporte aux travaux que nous avons effectué l'an dernier. Premièrement, comme je l'ai mentionné, nous disposons aujourd'hui d'une plate-forme totalement activée pour nos parties de logiciels à vendre sur le web, avec un achat automatique et un paiement direct par les clients. Mais vous voyez ici que nous avons une communauté de développeurs extrêmement puissante. Il s'agit des personnes qui, par leviers communautaires, permettent de résoudre des problèmes d'assistance rencontrés avec certains clients. Sept cent cinquante mille développeurs travaillent sur la technologie Appcelerator. Cela représente plus de 2 milliards d'appels à la plate-forme. Quelques applications Appcelerator fonctionnent sur 300 millions d'appareils. Et cet écosystème doit être mis à profit pour nos clients entreprises, avec l'association des deux offres d'Appcelerator et d'Axway.

Si je vous donne un exemple très spécifique et très précis, qui m'est très cher car nous disposions déjà de ce client avant l'acquisition d'Appcelerator, en l'occurrence BMW. Cette

société qui compte parmi nos plus grands comptes, a une présence significative dans le domaine des véhicules électriques. Leur e-série élevé présente une nouvelle capacité, et c'est essentiellement une course contre les leaders de ce marché de spécialistes du domaine électrique. Nous avons conclu un marché avec BMW l'an dernier pour fournir une couche API que nous avons branchée à leur système afin d'offrir une connexion directe sur appareil mobile depuis la voiture de l'utilisateur. Donc vous pouvez boire un café chez Starbucks, recharger votre voiture et voir en temps réel ce qui se passe. La voiture est connectée au mobile et vous pouvez préchauffer votre voiture, la démarrer à distance et bien d'autres choses encore.

Ce marché avec Axway prévoyait que nous fournissions la plate-forme middleware et la plate-forme API afin de connecter ces appareils.

Nous pouvons aujourd'hui offrir avec Appcelerator une solution de bout en bout en permettant au client de connecter l'API et la plate-forme Appcelerator, mais nous pouvons également fournir l'environnement et les outils pour développer ces applications directement sur l'appareil sans tenir compte de la norme selon laquelle elles fonctionnent. Cela signifie beaucoup pour nous. Nous percevons un grand enthousiasme du côté clientèle. Il est évident qu'Appcelerator ne se concentrait pas sur les grandes entreprises dans son modèle économique précédent, sa stratégie de commercialisation était limitée, contrairement à ce qu'offre Axway. L'équipe de Nick Ferrante est très motivée à l'idée de déployer ces nouvelles offres. Et l'association de notre offre Axway et de l'offre Appcelerator est sans aucun doute un atout sur le marché et un levier important dans la transformation numérique.

J'aime l'idée de Darwin. Dans ce monde, ce ne sont pas les plus forts qui survivront, mais les plus adaptables. Mon objectif en 2016 et pour les trois années à venir sera de poursuivre la transformation et l'alignement à la stratégie. Il ne fait aucun doute que ce que nous recherchons en termes de stratégie est pertinent, la demande existe et se réfère quotidiennement à une transformation numérique qui est partout.

Je souhaiterais conclure en donnant quelques indicateurs qui me semblent importants pour démontrer que nous exécutons clairement cette stratégie. La première chose si vous regardez en haut de cette diapositive est la manière dont nous avons réaffecté nos ressources en Recherche et Développement. Vous voyez que nous avons augmenté nos dépenses en Recherche et Développement. Nous avons investi davantage en R&D et nous avons aussi restructuré et regroupé certains des indicateurs que j'ai mentionnés. Mais vous avez ici le pourcentage de ressources et l'accélération que nous avons mis sur les offres spécifiques ; + 60 % pour la gestion communautaire et l'API. Ceci pour vous montrer que nous tenons nos promesses et que nous investissons là nous pensons pouvoir faire une énorme différence.

En haut à droite, vous voyez une information que nous ne partageons normalement pas mais je souhaitais vous montrer cet indicateur, la position du portefeuille d'affaires actuel, qui tient ses promesses et traduit la stratégie. Vous voyez que notre portefeuille d'affaires le plus important se trouve aux États-Unis, qui absorbe 41 % de notre portefeuille total de projets. Vous pouvez voir également à droite du second diagramme que la majorité de notre

portefeuille d'affaires porte en fait sur l'engagement numérique, sur l'engagement de l'écosystème servi par l'OI, Appcelerator ainsi que l'API. Il ne faut pas oublier que MFT représente toujours une part significative de notre activité dans chaque zone géographique.

En bas à gauche vous avez un autre indicateur que nous prenons extrêmement au sérieux, l'approche bimodale incluse dans la campagne marketing. Nous tenons là encore nos promesses et nous adressons différemment à nos clients initiaux et aux nouveaux clients, dont les clients du numérique. Comme je vous l'ai dit lors de nos précédents échanges, la demande représentait en gros un tiers, un tiers, un tiers, sur la période d'essai avec MFT et B2B, un tiers sur le numérique pur et un tiers pour l'ensemble.

Il va sans dire également, en interne, que nous transformons l'entreprise aussi rapidement que possible pour atteindre une maturité numérique qui peut être visible par nos clients et je peux annoncer que nous y parvenons. Nous travaillons avec de nombreux nouveaux outils, par exemple toutes les choses que nous pouvons numériser.

Je conclus donc la partie formelle de la présentation. Je passe la parole à Patrick Gouffran pour la session de questions-réponses.

## QUESTIONS-RÉPONSES

Patrick Gouffran^ Merci, Jean-Marc. Avant de commencer, monsieur l'opérateur pouvez-vous nous communiquer les instructions pour cette session de questions-réponses.

Opérateur^ Bien sûr, Monsieur. Nous allons maintenant démarrer cette session. Nous répondrons dans un premier temps à une ou deux questions des participants au webcast. (Instructions de l'opérateur pour l'appel)

Monsieur Gouffran, allez-y.

Patrick Gouffran^ Très bien, la première question nous est posée par un internaute. Elle porte sur la croissance de la maintenance. La croissance de la maintenance au dernier trimestre de l'an dernier était inférieure à celle des autres trimestres. Avez-vous une explication ou un événement exceptionnel pour l'expliquer ? Patrick peut-être, je vous en prie Patrick ?

Patrick Donovan^ Certainement. Pour le T4 2015, la croissance de notre maintenance était inférieure à celle de l'exercice précédent. Cela résulte du revenu généré par les licences de logiciels. Chaque nouveau revenu des licences permet une nouvelle maintenance qui s'est accumulée au T4. En outre, dans le périmètre européen pour le T4 2015, nous avons quelques clients importants sous maintenance en fin de projet ou en fin de vie, et également une relation OEM importante qui est arrivée à son terme naturel pendant la période, ce qui a fait baisser notre revenu de maintenance au T4 2015.

Patrick Gouffran^ Très bien, merci, Patrick. Une autre question d'internaute, d'un point de vue de l'offre en 2016, quel sera le domaine principal duquel nous tirerons notre croissance, réelle, Jean-Marc ?

Jean-Marc Lazzari^ Oui. Et bien, en toute logique, selon notre stratégie, les produits qui continueront à dynamiser notre croissance sera l'API, OI et bien sûr Appcelerator, et l'association de ces trois produits en conséquence. C'est là où se trouve la demande et c'est là où nous voyons la croissance la plus importante sur le marché. Donc l'intelligence opérationnelle, l'API et l'Appcelerator, même si nous maintenons toujours de l'activité dans notre segment B2B et MFT mais je ne prévois pas de croissance majeure générée par ces deux produits.

Patrick Gouffran^ très bien, merci. Une autre question d'internaute, sur les effectifs. Pour la première année, le nombre de collaborateurs chez Axway a diminué. Pouvez-vous nous expliquer ce phénomène Jean-Marc ?

Jean-Marc Lazzari^ Oui. La baisse de la masse salariale, environ 77 personnes en 2015, vient principalement de la rationalisation et du travail réalisé dans les centres R&D. Ceci pour nous permettre de regrouper les efforts sur les investissements déjà entrepris. Avec moins de centres nous pouvons nous concentrer sur le déploiement de ressources supplémentaires sur un sujet spécifique, et cela ne prend pas en compte la croissance organique ou externe, plus particulièrement avec Appcelerator. Ce sont environ 85 personnes qui nous ont rejoints en janvier.

Patrick Donovan^ Je voudrais ajouter, Jean-Marc, que nous verrons en 2016 le retour de nombre de ces collaborateurs dans nos centres R&D car nous continuons à mener des plans de recrutement offensifs dans nos centres R&D stratégiques sur les produits stratégiques qui font partis notre activation numérique.

Jean-Marc Lazzari^ Oui. En fait cela a déjà bien démarré comme l'atteste la hausse du R&D en 2015 sur le graphique. Nous avons déjà réembauché les personnes les plus pertinentes et efficaces au bon endroit car nous formons désormais une masse critique dans les centres comme Dublin par exemple.

Patrick Gouffran^ Merci. Une autre question du web. Sur le T1. Quelle est votre vision, vos conseils, votre analyse du T1 en termes de ventes dans une perspective mondiale et plus spécifiquement aux États-Unis. Jean-Marc ?

Jean-Marc Lazzari^ Et bien, vous savez, nous avons pour principe de ne pas donner de guidance en période de transformation. Je n'aime pas en donner lorsque nous entreprenons des transformations profondes. En plus, nous avons fait le choix de faire toutes ces transformations sans delister la société. Contrairement à d'autres, nous souhaitons continuer à conserver un niveau décent de résultat et de chiffre d'affaires au fur et à mesure de la transformation de la société.

Regardez. Le graphique portant sur le portefeuille d'affaires montre que nous pouvons réaliser un assez bon premier trimestre. Vous voyez que notre portefeuille d'affaires aux

États-Unis est solide à 41 %. Je ne veux pas vous dire s'il s'agit du portefeuille d'affaires trimestriel ou en année pleine mais il portait sur le travail des années pleines pour le T1. Nous voyons une bonne couverture au niveau du portefeuille d'affaires américain ainsi que dans le reste du monde. Même en France nous avons une bonne couverture. Le T1 sera selon moi conforme à la courbe que nous visons pour les prochaines années.

Patrick Gouffran^ Merci. Une autre question du web. À propos d'un plan 2018 ambitieux. Donc 2018 implique une forte hausse avec un rythme de croissance organique de près de 15% par an, par rapport aux deux dernières années entre 2% et 3%. Pourriez-vous donner plus de détails quant à la façon dont vous envisagez de réaliser cet objectif de croissance organique très complexe ?

Jean-Marc Lazzari^ Peut-être pouvons-nous partager la réponse ?

Patrick Donovan^ Absolument. Je commence. Nos plans pour 2018, notre plan triennal, nous tire vers l'avant et nous notons une croissance soutenue dans notre stratégie numérique. Et donc la croissance va être entraînée par des produits comme API et OI, et une offre proposant une stratégie tournée vers la numérique pour nos clients, grâce à l'acquisition d'Appcelerator. Nous prévoyons que cela générera une croissance bien plus soutenue que celle que nous avons enregistrée ces dernières années.

Jean-Marc Lazzari^ Oui, je pense, comme je l'ai dit, moitié moitié, croissance externe par rapport à croissance organique. Vous avez donc bien compté apparemment. Nous pensons vraiment que notre activité de base sera toujours tirée et dynamisée par l'activité numérique même si le marché n'affiche une croissance que marginale. C'est certain. Nombre de nos clients cherchent à remanier leur infrastructure MFT ou B2B existante ou, pour satisfaire aux exigences de sécurité, se tournent vers des appareils mobiles nécessitant de se restructurer et de travailler sur leur activité de base, ce qui génère un peu de croissance dans ce domaine. Mais nous n'escomptons pas que la croissance dans les différentes zones géographiques soit tirée par l'activité de base, comme Patrick l'a mentionné, mais principalement par le numérique.

Patrick Gouffran^ Merci. Nous allons maintenant essayer de répondre aux questions de participants à la conférence téléphonique. Monsieur l'opérateur, avez-vous des questions ?

Opérateur^ Nous n'avons pas de questions à ce point Monsieur. (Instructions de l'opérateur)

Opérateur^ Merci.

Patrick Gouffran^ Entendu. Revenons alors aux questions du web. La question est quelles sont les perspectives dans la région Asie-Pacifique pour les trois prochaines années, dépassant les résultats de 2015, Jean-Marc ?

Jean-Marc Lazzari^ Et bien voilà ce que nous voyons se produire alors que notre stratégie en termes de marché est simple, un accent fort sur la croissance en Amérique du Nord, le maintien de notre activité française, faire croître le Royaume-Uni et l'Allemagne. Nous venons de recruter de nouveaux dirigeants dans ces deux pays. Souvenez-vous, il existe un

certain marché. Et bien sûr continuer sur la même lancée dans la région Asie-Pacifique et en Amérique Latine.

Je veux dire que nous voyons beaucoup de projets numériques. Nous pouvons parler de l'Australie où certaines banques traditionnelles vont multiplier leurs initiatives numériques, en intégrant plus de fonctions numériques. Vous voyez donc un moteur extrêmement puissant dans la région Asie Pacifique. Je continue d'y voir un potentiel mais nous devons nous concentrer sur certaines offres spécifiques qui ne vont pas nous éloigner de l'objectif principal.

Je veux dire que des activités dans certaines régions peuvent être très exigeantes. La localisation est normalement assez élevée donc nous voulons nous concentrer sur la gestion des contrats qui sont cohérents avec notre stratégie.

Patrick Gouffran^ Entendu. Il y avait une question d'un internaute, sur Appcelerator. Pouvez-vous nous donner des chiffres. Vous dites 85 personnes dans le groupe, vous entendez 85 personnes par rapport aux chiffres d'affaires, aux prix ou aux nouvelles offres ?

Patrick Donovan^ Nous avons payé environ 50 millions pour Appcelerator. Ils ont généré près de 10 millions de chiffre d'affaires au cours de l'exercice précédent. Il s'agit d'un démarrage, mais ils disposent tout de même d'un produit mature, ils développent et payent de nombreuses ressources, acquièrent une clientèle et investissent aussi dans le produit dans lequel ils encourent des pertes. Et nous sommes actuellement en train de les intégrer dans l'activité et de décider et mettre en place les investissements nécessaires pour l'intégration de produits comme notre produit API dans la pile complète afin d'essayer de capitaliser et faire croître notre activité numérique. C'était donc clairement un achat de produit et de technologie du point de vue de l'acquisition Appcelerator.

Patrick Gouffran^ Entendu. Merci., Patrick. Une autre question du web. Vous dites que vous allez structurer votre activité et réduire les effectifs. Quelle sont les activités auxquelles vous allez mettre fin ?

Jean-Marc Lazzari^ Il est toujours difficile de renoncer à un logiciel lorsque vous avez derrière des clients qui s'en servent, n'est-ce pas ? Gardez à l'esprit que l'arrêt de la maintenance d'un logiciel conduit à renoncer à une activité précise. Nous avons tout de même fait quelque chose au niveau du portefeuille et de notre façon de le gérer. Nous avons créé des catégories. Je pense que je l'ai déjà évoqué la dernière fois, lors de la conférence téléphonique. Nous avons créé des catégories au sein de notre portefeuille, en mettant l'accent sur certains produits qui arrivent en fin de vie et pour lesquels nous collaborons étroitement avec nos clients afin de trouver une solution précise ou pour définir le type de support minimum dont ils ont besoin.

Rappelez-vous de mon analyse des difficultés rencontrées par certains de nos concurrents. Elles sont liées à la taille de leur portefeuille et à leur capacité finale à gérer ce portefeuille. Nous ne renonçons donc pas à un produit. Nous les conduisons vers la voie de la transition, nous les aidons à conserver le mode dans lequel l'économie financière entre en jeu.

L'autre domaine que nous ne comptions pas délaissier mais pour lequel nous allons à nouveau déployer tous nos efforts c'est celui des services. J'entends par là que nous allons nous concentrer sur les services stratégiques, non seulement pour une question de rentabilité, mais également pour laisser une place au partenariat très avancé avec Sopra Steria en Europe avec qui les affinités sont multiples et naturelles. Nous travaillons, bien entendu, avec les mêmes clients et potentiellement, avec des partenaires stratégiques aux États-Unis avec lesquels nous souhaitons collaborer. Vous pouvez donc, d'une certaine manière, vous attendre à ce que notre chiffre d'affaires lié aux services soit impacté par la transformation.

Patrick Donovan^ Pour compléter ce qui vient d'être dit, Axway a connu une croissance significative, tant organique qu'externe, ce qui signifie que nous avons été plutôt dynamiques dans notre démarche d'acquisitions, et ce de manière régulière et stable au fil des ans. Or bien souvent, lorsque vous procédez à des fusions-acquisitions, vous vous retrouvez avec des actifs et des ressources qui ne sont pas toujours conformes à votre stratégie. C'est pourquoi, au cours de l'année précédente, nous avons saisi l'occasion de redéfinir les actifs et tous les centres que nous avons repris afin de renforcer solidement nos centres de R&D et de conduire Axway vers l'étape suivante.

Patrick Gouffran^ Très bien. Merci, Patrick. Une autre question d'un internaute, je crois que vous avez déjà répondu à cette question, Jean-Marc. Quelles sont vos perspectives de croissance organique pour le prochain premier trimestre ?

Jean-Marc Lazzari^ S'agissant de la croissance organique au premier trimestre au regard du plan trisannuel, c'est toujours un peu difficile. Nous allons revenir à la croissance organique. Comme je l'ai mentionné précédemment, si l'on ne tient pas compte de l'activité Licences en France, plus précisément au quatrième trimestre, nous aurions potentiellement affiché une croissance organique même en 2015, sans rien enlever à la transformation profonde qui a été entreprise. Nous sommes donc sur la voie de la croissance organique. Elle est très clairement tirée par la couche Engagement et elle vient seulement en complément de ce que nous faisons avec notre approche des fusions-acquisitions, sachant que le premier trimestre fera figure d'exception.

Patrick Gouffran^ Entendu. Toutes ces questions proviennent du web.. Pouvez-vous nous donner une idée de la croissance de l'activité licences après ajustement pour tenir compte des licences génériques ?

Patrick Donovan^ Absolument. Je vous répondrai de deux manières. Je commencerai par ce que nous avons observé au niveau de notre activité en France qui a été la plus impactée par les licences génériques au quatrième trimestre. Nous avons constaté une certaine stabilité au niveau de ce que j'appelle notre activité transactionnelle, qui correspond aux transactions inférieures à 250 000 du chiffre d'affaires lié aux licences.

Nous avons par conséquent été stables en France dans ce domaine. Il y a eu un impact de 8 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, comme Jean-Marc l'avait indiqué, ce qui a entraîné la baisse que nous avons connue en France. Maintenant, si vous prenez Axway dans sa globalité, si nous n'avions pas subi l'effet de la volatilité sur les grands comptes de

licences, nous serions en positif au niveau du chiffre d'affaires de l'activité licences pour 2015, en terrain légèrement positif.

Patrick Gouffran^ Entendu. Et voici quelques questions du web qui vous sont adressées Patrick. En 2015, vous avez presque remboursé l'ensemble de vos emprunts et dettes financières. Envisagez-vous également de réduire la part du capital flottant ?

Patrick Donovan^ A ce jour, le Conseil d'administration n'a pas annoncé son intention d'agir ainsi et nous n'avons pas de projet en ce sens dans un avenir immédiat.

Patrick Gouffran^ Une autre question du web. Une baisse significative aujourd'hui concernant le cours de l'action en Bourse ? Avez-vous une explication ou pensez-vous qu'il manque quelque chose ?

Patrick Donovan^ Nous ne faisons pas de commentaire sur les activités du marché. Ce n'est pas à nous de le faire.

Patrick Gouffran^ Entendu. Et une autre question du web. Pouvez-vous nous donner les répartitions entre « *foundation* » et « *engagement* » en termes de ventes en 2015, au début du plan et à la fin de 2018 ?

Jean-Marc Lazzari^ Comme vous pouvez le deviner, nous communiquerons sur la croissance de notre activité digitale car c'est l'une de nos principales intentions et ambitions et probablement aussi, la meilleure preuve que notre stratégie fonctionne. Pour l'heure, sur 2015 et avant notre première publication à paraître pour 2016, vous disposez de la plupart des indicateurs, ce qui vous permet de vous faire une idée. Vous voyez le flux de projets. En outre, comme je l'ai indiqué, en 2015, notre activité digitale n'incluait pas Appcelerator et représentait 25 % des licences. Nous tablons donc sur une forte augmentation de la part de notre chiffre d'affaires par rapport au chiffre d'affaires total.

Patrick Gouffran^ Et encore une question du web. Allez-vous conclure les contrats qui font défaut car vous avez expliqué qu'au quatrième trimestre en France, des contrats manquaient à l'appel. Allez-vous clôturer ces contrats en France en 2016 ?

Jean-Marc Lazzari^ Pour commencer, sachez que lorsqu'on parle d'un gros contrat, il y a potentiellement deux effets possibles. Il y a d'abord le premier effet, celui où ça patine. Malheureusement, j'aimerais que ce métier soit hautement prévisible et que nous essayions d'en faire une science, plutôt qu'un art à certains moments. Mais si vous perdez, dans les dernières heures, un contrat de plusieurs millions, c'est toujours difficile de rattraper le coup. Il en va ainsi dans le monde du logiciel. Donc, je dirais que c'est pour la première catégorie. Nous avons remporté quelques contrats au quatrième trimestre. Nous nous sommes endormis au premier trimestre et nous nous démenons actuellement pour parvenir à en conclure quelques-uns au quatrième trimestre.

Il existe un autre type de contrat, un tant soit peu différent, auquel je fais référence quand je parle de gros contrat. Il peut s'agir de contrats pluriannuels, en particulier les contrats de renouvellement où nous regroupons une partie des contrats de licences que nous avons.



Nous les regroupons sous le terme générique de gros contrat et en général, on signe un contrat de ce type pour plusieurs années, ce qui signifie que vous n'avez pas à vous battre pour signer sa reconduction pour l'année suivante.

Patrick Gouffran^ Merci. Il semble que nous ayons une question d'un participant à la conférence téléphonique. Opérateur, pouvez-vous me le confirmer ?

Opérateur^ C'est exact, Monsieur. Nous allons maintenant nous intéresser à la question de Derric Marcon, de SG. Je vous en prie, Monsieur, c'est à vous.

Derric Marcon^ Bonjour, Messieurs. M'entendez-vous ? Allô ?

Patrick Gouffran^ Oui, nous vous entendons.

Derric Marcon^ Oui. Très bien. J'aurais en fait trois questions à vous poser, si vous n'y voyez pas d'inconvénient. Voici la première : quelle part de votre portefeuille d'affaires représente le B2B ? Je suis quelque peu étonné par les 13 % que vous évoquez. La situation était-elle similaire début 2015 ? Et comment expliquez-vous la différence finale entre, disons, le nombre de contrats potentiels se trouvant dans votre portefeuille d'affaires, et la part de votre chiffre d'affaires correspondant au revenu des licences B2B ? Faut-il donc s'inquiéter de ce chiffre de 13 % ?

Ma deuxième question porte sur les perspectives en matière de marge EBIT. Après 2016, si je comprends bien, Appcelerator aura un impact négatif sur la marge en 2016. Mais comment, ou pourquoi pensez-vous qu'après 2016, votre marge EBIT demeurera stable ? Avec plus d'activités de services pour votre partenaire, vous devriez rationaliser vos coûts de R&D et mieux gérer l'allocation des ressources. La raison pour laquelle votre marge EBIT devrait rester stable au-delà de 2016 est quelque peu conservatrice-- cela m'étonne également.

Ma dernière question porte sur la rentabilité de votre activité Cloud. Pouvez-vous nous communiquer des chiffres ou des statistiques concernant le niveau de marge brute, le [niveau] actuel de marge brute, le [niveau] de rentabilité actuelle de l'activité par rapport au segment traditionnel ? Merci.

Jean-Marc Lazzari^ Bonjour, Derric. Ici, Jean-Marc. Merci pour vos questions. Je vais répondre à votre première question, Patrick répondra à la deuxième, et nous répondrons probablement ensemble à la troisième. Concernant votre première question sur notre portefeuille d'affaires : vous devez voir ce portefeuille comme un organisme vivant. Il est ainsi aujourd'hui, mais il pourrait être différent demain. Il s'agissait d'un instantané destiné à illustrer le fait que nous gagnons en notoriété et développons des projets là où la demande est forte, ce qui est toujours bon signe.

Pour répondre de manière plus générale à votre question, devrions-nous nous inquiéter si nous devons essayer de vivre uniquement des solutions B2B et MFT au cours des trois prochaines années ? La réponse est oui. C'est pourquoi nous avons changé de stratégie. C'est aussi pour cette raison que nous nous concentrons sur le numérique. De cette manière,

même si le marché -- et je sais que nous avons déjà évoqué avec vous par le passé la croissance de ce marché. Nous pensons que ce marché va lentement se contracter, malgré sa [revitalisation] entraînée par le besoin de changement provoqué par le numérique.

Ce que je vois, c'est une tendance, même si ce portefeuille d'affaires n'est pas là pour refléter la demande exacte sur le marché, c'est notre vision. Souvenez-vous : parfois, nous sommes invités à jouer, parfois non. Mais le marché du B2B, qui est composé de marchés importants, est désormais animé par la gestion communautaire. Nous voyons que certains de nos clients connecteraient une solution MFT ou B2B à une solution de gestion communautaire, à de nouvelles solutions, et y ajouteront des éléments plus numériques.

Aujourd'hui, nous comptabilisons ces solutions numériques de mise en œuvre du B2B dans l'activité numérique. C'est de cette manière que nous sommes arrivés à ce chiffre. Mais globalement, nous avons toujours de la demande, bien sûr, aux États-Unis, car nous n'avons pas de présence en Europe, pour être très clair. Nous voyons plus de demande sur le côté du renouvellement, tant au niveau du B2B que du MFT. Nous restons leader sur le marché du MFT, et nos principaux clients renouvellent leur système de transfert de fichiers. Il en va de même pour le B2B. Donc -- pourtant, ce n'est pas sur ce terrain que la croissance nous sortira de la situation tendue dans laquelle nous risquons de nous trouver au cours des trois ou quatre prochaines années --

Patrick Donovan^ Bien, je vais maintenant répondre à la deuxième question, qui portait sur les perspectives de marge pour les trois années à venir. Nous avons déclaré qu'en moyenne, sur la période à venir, nous devrions parvenir à la stabilité. Il y aura toutefois des écarts d'un exercice sur l'autre. Et pour être honnête sur ce point, je pense que quand vous êtes un éditeur de logiciels, vous pouvez adopter une stratégie, à savoir modifier votre stratégie marketing et annoncer un virage vers le numérique, comme certains de nos concurrents l'ont fait, avec un « *slideware* » en marketing, ou vous pouvez vraiment vous plonger dans le numérique et investir.

Un éditeur de logiciels doit investir pour développer le produit à commercialiser et sa stratégie. Vous devez investir. Pour cela, soit vous achetez et faites évoluer votre portefeuille grâce à une acquisition, soit vous investissez dans la R&D, soit vous faites les deux. Et si vous optez pour la croissance externe, vous devez investir pour intégrer ces sociétés dans votre stratégie produit et dans votre feuille de route.

C'est ce que nous avons fait. Et donc, notre activité Axway avant Appcelerator, oui, nous devrions pouvoir contrôler la marge grâce aux économies réalisées ou en maintenant nos coûts à l'identique et en faisant croître notre marge. Mais, au cours de notre voyage, nous avons pris un chemin vers le numérique qui, comme Jean-Marc l'a expliqué, nous contraint à investir dans la R&D et à investir pour intégrer les activités acquises par le biais d'opérations de fusions-acquisitions. Nous renforçons également nos équipes commerciales aux États-Unis afin de pouvoir atteindre la croissance à deux chiffres annoncée dans notre stratégie.

Le résultat est donc de viser une marge stable en moyenne, de manière à offrir un rendement solide à nos actionnaires, tout en nous donnant la possibilité d'investir et de

continuer à développer l'activité sur le long terme et non à court terme. Nous n'envisageons pas ce projet à échéance d'un an.

Jean-Marc Lazzari^ La dernière question, je crois, portait sur l'activité « Cloud ». Je ne vais pas répondre à cette question de manière détaillée parce que nous ne communiquons pas ce genre d'information, mais je vous ai indiqué qu'avant Appcelerator, qui repose sur un modèle « *only as a service* », notre activité Cloud représentait environ 9 millions, un peu plus de 9 millions, et qu'elle a augmenté de 44 %. Et la seule chose que je peux vous dire, c'est que je n'aime pas les activités qui perdent de l'argent. C'est pourquoi, au cours des trois prochaines années, nous allons gagner de l'argent, et ce dès 2016, pour parvenir probablement à l'équilibre. Ces activités doivent être mutualisées. Elles nécessitent des investissements en amont, et c'est ce que nous avons fait. Nous devons maintenant voir comment les choses évoluent.

Patrick Gouffran^ Merci, Jean-Marc. Merci, Patrick. Il est désormais 16h31 à Paris, heure de Paris. Nous allons donc clore cette session de questions-réponses. Merci à tous d'avoir assisté à la réunion. Merci Jean-Marc, merci. Opérateur, pourriez-vous nous communiquer les dernières instructions à suivre pour clore cette réunion, s'il vous plaît ?

Opérateur^ Bien sûr, Monsieur. Mesdames et Messieurs, merci pour votre participation. Si vos questions n'ont pas été traitées au cours de la présentation d'aujourd'hui, vous pourrez les poser sur le site Internet, [www.investors.axway.com](http://www.investors.axway.com), dans la rubrique Contact. La présentation d'aujourd'hui est désormais terminée. Vous pouvez vous déconnecter. Merci.