

Pourquoi Open Everything ? 🤔

Car c'est la meilleure des options. 😊

Risques et contrôle

2.1	Facteurs de risque RFA / DPEF	36
2.1.1	Identification et évaluation des risques	36
2.1.2	Principaux risques	36
2.1.3	Risques liés au marché d'Axway	37
2.1.4	Risques liés à l'activité et à l'organisation d'Axway	40
2.1.5	Risques liés à la sécurité	42
2.1.6	Risques juridiques et de conformité	43
2.2	Contrôle interne et gestion des risques	45
2.2.1	Objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques	45
2.2.2	Fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques	45
2.2.3	Principaux acteurs du système de contrôle interne et de gestion des risques	47
2.2.4	Évaluation et démarche d'amélioration continue	49
2.3	Élaboration et traitement de l'information comptable et financière	49
2.3.1	Pilotage de l'organisation comptable et financière	49
2.3.2	Élaboration de l'information comptable et financière publiée	50
2.4	Politique d'assurance et de couverture des risques	50

2.1 Facteurs de risque RFA / DPEF

Axway est exposé à des risques, financiers comme extra-financiers, internes comme externes, dont la matérialisation pourrait avoir un impact sur ses activités, résultats financiers, réputation, ou pourrait compromettre l'atteinte de ses objectifs. En effet, la Société opère dans un environnement en constante évolution. La situation économique et géopolitique a renforcé l'incertitude et a entraîné des répercussions sur les activités d'Axway, exacerbant certains des risques auxquels la Société est confrontée.

Toutefois, les processus mis en place par la Société lui permettent d'identifier et d'évaluer les risques, et de prendre les actions nécessaires pour minimiser les conséquences défavorables de cette crise globale sur son activité et son organisation.

2.1.1 Identification et évaluation des risques

La cartographie des risques est l'approche permettant d'identifier et d'évaluer les risques. Tous les domaines d'activité de l'organisation ont été discutés avec les membres du Comité Exécutif et les principaux responsables de la Société, afin d'identifier les principales menaces et d'établir une description enrichie de chaque risque correspondant. Ceux-ci ont été évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel sur l'activité, en tenant compte de tous les dispositifs d'atténuation déjà en place et effectifs (« risque net »).

Sur la base de ces travaux, les risques nets les plus importants pour la Société ont été extraits et sont présentés ci-après. À la date de dépôt du présent document, cette section présente les principaux facteurs de risque auxquels Axway estime être exposé. Des explications sont apportées sur la façon dont chaque risque peut affecter Axway, et des renseignements sur la façon dont il est géré sont également fournis.

D'autres risques, qu'Axway ne connaît pas ou considère comme moins importants à ce jour, peuvent également avoir un impact négatif. En particulier, des éléments complémentaires sont apportés sur la sensibilité aux risques de change et aux risques de taux dans le chapitre 5 « Comptes consolidés ».

Si la Société ne peut garantir l'élimination totale des risques, la gestion des risques et le système de contrôle interne ont pour objectif d'identifier, de qualifier et d'atténuer les risques. Ils sont présentés dans la section 2 du présent chapitre, « Contrôle interne et gestion des risques ».

La cartographie des risques comme les facteurs de risque ont été validés par la Direction Générale et ont été examinés par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

2.1.2 Principaux risques

Catégories de risques	Principaux risques	Criticité
Risques liés au marché d'Axway	Risques de manque d'innovation et de non-anticipation des évolutions du marché	■ ÉLEVÉE
	Risques liés à la mise en marché des produits et solutions	■ MOYENNE
	Risques d'érosion de la base clients et de non-renouvellement de contrats de Maintenance et de Souscription	■ ÉLEVÉE
Risques liés à l'activité et à l'organisation d'Axway	Risques liés à la capacité d'attirer, de développer, d'impliquer, de récompenser et de fidéliser les talents	■ ÉLEVÉE
	Risques de défauts techniques dans le développement des produits et d'erreurs de production	■ MOYENNE
Risques liés à la sécurité	Risques liés à la sécurité de l'information, à la sécurité des logiciels et à celle des applications internes	■ ÉLEVÉE
Risques juridiques et de conformité	Risques liés à la protection de la propriété intellectuelle	■ MOYENNE
	Risques liés à la conformité aux différentes réglementations	■ MOYENNE

2.1.3 Risques liés au marché d'Axway

Risques de manque d'innovation et de non-anticipation des évolutions du marché

Description des risques

CRITICITÉ : ■ ÉLEVÉE

Marché en évolution constante

Axway évolue dans un marché caractérisé par une innovation technologique continue. Son succès commercial repose largement sur sa capacité à offrir des produits et solutions innovants répondant aux besoins de ses clients.

Axway doit être en mesure d'anticiper les évolutions technologiques et les tendances susceptibles d'être demandées par le marché et d'anticiper les attentes de ses clients. La Société doit proposer une offre perçue comme différenciante ou innovante par rapport à des applications existantes, à des conditions financières acceptables par le marché.

Les clients souhaitent également une agilité technique, avec la possibilité d'utiliser les applications dans le *cloud* et/ou *on-premise*, en les déployant facilement sur différents supports. L'appétence du marché pour les solutions *cloud* s'est très nettement renforcée sur ces dernières années.

Axway ne peut garantir que les nouvelles applications développées répondent pleinement aux attentes du marché. L'incapacité à mûrir une vision pertinente sur l'innovation, conduisant à une faiblesse dans la stratégie et la conception du portefeuille produit, pourrait conduire à l'impossibilité de satisfaire les besoins présents et futurs des clients et prospects.

Concurrence accrue

De même, Axway ne peut garantir que d'autres technologies alternatives ou concurrentes ne vont pas se développer. Ces technologies pourraient gagner des parts de marché significatives et restreindre la capacité de la Société à commercialiser ses logiciels et services avec succès. L'environnement concurrentiel, la vitesse et la dynamique du marché sont en constante augmentation. Ceci pourrait résulter en l'incapacité d'apporter des solutions innovantes sur la transformation numérique. Le risque est d'autant plus élevé que le marché dans lequel évolue Axway s'est concentré et que la Société rivalise avec des concurrents aux ressources souvent nettement plus importantes.

Impacts potentiels sur Axway

La réalisation de tels risques pourrait avoir pour conséquences une hausse des coûts, une baisse des ventes, et, plus généralement, un effet défavorable significatif sur les revenus et les résultats d'Axway.

Dispositifs de gestion des risques

Investissement continu dans l'innovation

Axway investit continuellement pour développer de nouvelles offres et solutions innovantes au service de ses clients. La Société a mis en œuvre et poursuit ses efforts afin de fournir l'agilité et les fonctionnalités qu'attendent ses clients.

Une attention particulière est portée à la proximité, la transparence et la communication avec les clients, de manière à mieux comprendre leurs attentes et anticiper les tendances du marché. La stratégie produit d'Axway est clairement établie, et passe par une rationalisation du portefeuille de solutions, pour prioriser efficacement les investissements en Recherche & Développement et ainsi se concentrer sur une offre innovante et qualitative. En outre, la Société travaille en étroite collaboration avec des clients clés pour explorer, développer et mettre en œuvre des offres nouvelles et révisées qui pourraient avoir des cas d'utilisation plus larges.

Équipes renforcées

Axway a opéré un changement organisationnel important en 2022 avec la création de la fonction de *Product Line General Manager*. Pour nos principales lignes de produits, ils ont la responsabilité sur ces produits de bout en bout : par leur vision holistique du marché et des besoins des clients, ils contribuent à briser les silos pour mener à bien la transformation de la Société. Ainsi, ils améliorent la compréhension de la R&D sur les impacts *business* et la performance commerciale des produits, permettant une rationalisation du portefeuille produits et des choix éclairés sur les investissements.

Pour mieux anticiper les changements technologiques ou architecturaux dans les environnements clients, Axway a mis en place une équipe d'incubation au sein du CTIO Office (*Chief Technology & Innovation Officer*). Le CTIO et l'équipe d'incubation ont pour mandat de découvrir, évaluer et tester de nouvelles approches ou solutions qui pourraient favoriser une croissance de long terme.

Croissance externe

Axway évalue régulièrement les opportunités de croissance externe, à travers l'acquisition sélective de technologies nouvelles ou complémentaires. Des acquisitions pourraient être considérées comme nécessaires dans le futur pour accomplir les ambitieux objectifs stratégiques d'Axway, et pour renforcer son innovation technologique, son catalogue produit, ses compétences et/ou sa base de clients. Toutefois, l'environnement externe est extrêmement mouvant, rendant plus complexes l'identification et la valorisation de cibles potentielles.

Enfin, des décisions fortes ont été prises en 2022 sur la vente de certains produits, afin de recentrer notre portefeuille produits sur les solutions les plus porteuses de valeur pour nos clients.

Risques liés à la mise en marché des produits et solutions

Description des risques

CRITICITÉ : ■ MOYENNE

Reconnaissance par le marché et stratégie de marque

À travers le lancement de nouvelles offres, Axway soutient l'évolution de son activité vers le modèle d'affaires en Souscription. Ces changements doivent être accompagnés par des initiatives fortes de mise en marché (*go-to-market*).

L'activité d'Axway dépend largement de sa capacité à obtenir la reconnaissance du marché en tant qu'acteur offrant des produits et services délivrant qualité, sécurité, innovation et résultats opérationnels à ses clients. L'incapacité à obtenir cette reconnaissance auprès de ses clients, prospects, analystes du marché et partenaires, pourrait empêcher Axway d'atteindre ses objectifs.

Cela nécessite qu'Axway développe sa marque et déploie sa stratégie de marque à travers un message clair et percutant, en transmettant pour cela une image adéquate de la Société. Axway doit traduire sa stratégie en un message cohérent, adapté à chaque public visé.

Retour sur investissement

Il pourrait être difficile pour Axway de faire entendre sa voix dans un marché dominé par les principaux acteurs des logiciels et des services informatiques, disposant d'une grande puissance *marketing*.

Dans un tel environnement concurrentiel, le retour sur investissement des différentes actions pour générer de la demande et identifier les opportunités commerciales n'est pas garanti. Les efforts commerciaux et *marketing* peuvent être insuffisants pour susciter suffisamment d'intérêt de la part des clients potentiels, obtenir des références clients, promouvoir les succès clients, démontrer la valeur ajoutée des solutions proposées, et enfin pour transformer les opportunités et générer de l'activité en acquérant des nouveaux clients.

Alliances et partenariats

L'incapacité de créer, de développer et de gérer un écosystème d'alliances et de partenariats solides, afin d'accéder à de nouveaux marchés, de nouveaux clients et des interlocuteurs de haut niveau dans l'organisation des clients pourrait nuire à la croissance de la Société.

Impacts potentiels sur Axway

La réalisation de tels risques pourrait avoir pour conséquences un ralentissement de l'activité, une baisse des ventes et, plus généralement, un effet défavorable significatif sur les revenus et les résultats d'Axway.

Dispositifs de gestion des risques

Alignement stratégique des équipes

La synergie entre les différents départements est une priorité pour Axway. La continuité entre les processus d'innovation, de *product management*, de développement, de *marketing* produit, de mise en marché, de vente et d'expérience client a été améliorée par une forte gouvernance et implication du Comité Exécutif et de ses principaux Directeurs. Elle a été renforcée par l'introduction des *Product Line General Managers*, permettant un meilleur alignement des équipes non seulement sur les aspects technologiques, mais aussi sur les besoins réels des clients.

Toutes les équipes, en particulier commerciales et *marketing*, sont pleinement alignées et focalisées sur l'atteinte des objectifs stratégiques de la Société.

Apporteur de valeur ajoutée

Les objectifs de croissance s'appuient notamment sur une meilleure mise en avant de la valeur commerciale et technique apportée par Axway à ses clients. Depuis plusieurs années, Axway a développé des campagnes d'information présentant des exemples concrets de réussites client et de valeur ajoutée opérationnelle. Axway a renforcé son positionnement comme expert technique, produisant des résultats critiques pour ses clients.

Les échanges continus avec les clients, à travers des enquêtes de satisfaction fréquentes, permettent à la fois de comprendre et de mieux répondre à leurs besoins. Axway est ainsi en mesure d'apporter une véritable valeur ajoutée en proposant le bon produit au bon client. La Société convertit également sa base installée, afin de faire bénéficier les clients existants de nouvelles solutions innovantes.

Analystes du marché

Axway a continué à renforcer ses relations avec les principaux analystes du marché, avec un certain succès, démontrant la validité de sa vision et la bonne exécution de sa stratégie. En particulier, Axway a été reconnu comme leader dans le 2022 *Gartner® Magic Quadrant™ for Full Life Cycle API Management*, et ce pour la septième fois. La Société a également été reconnue comme leader dans *The Forrester Wave™ : API Management Solutions, Q3 2022*.

Risques d'érosion de la base clients et de non-renouvellement de contrats de Maintenance ou de Souscription

Description des risques

CRITICITÉ : ■ ÉLEVÉE

Importance du revenu récurrent

Les revenus récurrents générés par la Maintenance et la Souscription représentent une part significative et croissante de l'activité d'Axway, avec plus de 80 % du chiffre d'affaires. La transition vers les modèles d'affaires en Souscription, et notamment *Axway Managed*, a été plus rapide qu'escompté, démontrant l'appétence des clients et prospects pour ces modèles d'affaires.

Cela apporte une certaine visibilité sur les revenus futurs de la Société, mais nécessite des efforts constants pour éviter le non-renouvellement de contrats de Maintenance ou de Souscription (le *churn*). La capacité de la Société à conserver et à développer sa base clients est donc déterminante pour maintenir et augmenter son chiffre d'affaires.

Dans ce contexte, Axway est tenu de répondre pleinement aux attentes et besoins des clients, à travers des produits de qualité mais aussi grâce à l'établissement d'une relation de confiance. Un mauvais alignement des équipes en contact direct avec la clientèle, en particulier des équipes Ventes, Services, *Cloud & Managed Services* et Support, pourrait nuire à l'expérience client, clé de la satisfaction et de la fidélité. Cela est particulièrement vrai pour les services Support, qui doivent apporter le niveau requis d'expertise et d'assistance technique, afin de remédier à des incidents de production ou de sécurité.

Mesure de l'usage et de l'adoption des produits

Dans un modèle d'affaires basé sur la consommation, la capacité de mesurer l'usage et l'adoption des produits par les clients est essentielle pour renouveler et faire croître l'activité. Dans ce nouveau modèle, les contrats, les systèmes, les infrastructures et les processus internes doivent être adaptés pour tenir compte de ces nouveaux moyens de production, de vente et d'exploitation. Ces nouveaux outils et processus nécessitent des investissements et un remaniement des équipes.

Impacts potentiels sur Axway

Le non-renouvellement des contrats de Souscription et de Maintenance par un nombre significatif de clients pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les revenus et les résultats d'Axway.

Dispositifs de gestion des risques

Applications critiques pour les clients

La plupart des applications majeures d'Axway, une fois totalement adoptées par les clients, sont critiques pour leurs activités opérationnelles. Elles deviennent une partie intégrante des services proposés en interne ou à leurs propres clients.

Leur non-renouvellement par les clients peut avoir un effet défavorable significatif sur leurs activités, ayant pour conséquence un taux d'attrition faible pour ces applications, une fois effectivement déployées.

L'objectif d'Axway est de favoriser l'adoption de ses solutions et le renouvellement des contrats, afin d'accompagner ses clients *From start to forever* (« du début à toujours »). Cette approche axée sur le cycle de vie client renforce le partenariat avec les clients et favorise une relation de confiance.

Expérience et satisfaction client

Le succès des applications requiert souvent plus que la seule qualité intrinsèque de la technologie. La satisfaction et la fidélité d'un client proviennent également de la qualité des interactions pour les soutenir sur le long terme. Pour cela, Axway a des équipes dédiées à l'expérience client ainsi qu'au *Customer Success* (« succès client ») pour progresser au fil de la relation, et établir une confiance à long terme avec la clientèle. Axway adopte des outils permettant de suivre, d'anticiper et de gérer proactivement les renouvellements des contrats de Maintenance et de Souscription. La Société possède une équipe dédiée pour gérer l'activité de renouvellement.

L'amélioration de l'expérience client a été mise au cœur de la stratégie d'Axway. La Société surveille de manière constante le succès de ses solutions et de son activité de support vis-à-vis de ses clients, à travers des enquêtes de satisfaction.

En particulier, le *Net Promoter Score* (NPS) permet de mesurer la fidélité des clients. Les résultats de ces enquêtes permettent de mettre en place les actions correctives nécessaires pour continuer à améliorer l'expérience client, et de garder une satisfaction globale des clients à un niveau élevé. Ces métriques sont suivies attentivement par le Comité Exécutif et font partie des critères de la rémunération variable de la majorité des collaborateurs.

2.1.4 Risques liés à l'activité et à l'organisation d'Axway

Risques liés à la capacité d'attirer, de développer, d'impliquer, de récompenser et de fidéliser les talents

Description des risques

CRITICITÉ : ■ ÉLEVÉE

Expertise rare et recherchée

Axway évolue dans un environnement concurrentiel exacerbé, avec certaines expertises particulièrement rares et recherchées. Ceci provoque une grande mobilité des collaborateurs, une concurrence sur les salaires, et rend certains experts difficiles à trouver et à conserver. Dans ce contexte, la Société peut être confrontée à des difficultés pour attirer, recruter et fidéliser des talents. Compte tenu de la complexité de ses applications, Axway doit fidéliser et assurer le développement de ses collaborateurs maîtrisant les expertises critiques pour son succès, et ayant une bonne compréhension des modalités d'utilisation d'un logiciel donné.

Une réduction significative du nombre de collaborateurs hautement expérimentés, et en particulier leur départ pour une entreprise concurrente, pourrait conduire à la fragilisation de certaines activités. De telles pertes pourraient détériorer la valeur ajoutée apportée par Axway en matière de service client et de qualité des produits, ou nécessiter un recours important à la sous-traitance afin d'exécuter les engagements souscrits à l'égard de clients.

Risque d'attrition renforcé

Le contexte de pandémie mondiale ayant affecté l'ensemble de l'économie a particulièrement impacté le marché du travail. Avec l'incertitude liée à la pandémie, les salariés ont globalement été peu enclins à changer d'entreprise en 2020. Il en va différemment sur 2021 et 2022, avec un effet de rattrapage certain. Par ailleurs, la forte inflation rencontrée sur 2022 a un impact sur les coûts salariaux. Le contexte économique et géopolitique est complexe et changeant, et de nature à impacter plus encore l'activité des entreprises comme le marché du travail. Il est donc plus que jamais indispensable d'assurer une gestion harmonieuse des Ressources Humaines, afin de favoriser l'engagement et la fidélité des collaborateurs.

Impacts potentiels sur Axway

La réalisation de tels risques pourrait avoir pour conséquences un ralentissement de l'activité, une perte d'image, une augmentation des coûts salariaux et de recrutement et, plus généralement, un effet défavorable significatif sur les résultats d'Axway.

Dispositifs de gestion des risques

Gestion des talents

Axway a mis en place des programmes exhaustifs pour attirer, développer, impliquer, récompenser et fidéliser les talents.

L'équipe interne de recrutement assure la capacité d'attirer les profils recherchés en fonction des compétences attendues. L'attrition en hausse sur les dernières années n'a pas occasionné de départ critique, et le pic de départs semble avoir été atteint. Axway contrôle attentivement ses coûts salariaux, et la baisse globale du nombre d'employés reste maîtrisée et est en ligne avec la stratégie de la Société.

Axway récompense et fidélise durablement les talents. L'équipe *People & Culture* réalise une revue annuelle de tous les effectifs avec l'implication de tous les managers, pour évaluer non seulement la performance mais aussi le potentiel de chaque Collaborateur. À travers cet exercice de *Talent Review*, Axway identifie les évolutions possibles et nécessaires pour chacun.

Ces actions permettent également de construire un plan de développement individuel et d'identifier les besoins de formation. L'équipe Axway University propose de nombreux modules de formation. Cette offre est constamment renouvelée, en particulier sur l'évolution des produits Axway. La Société encourage aussi une plus grande flexibilité entre les métiers, ainsi qu'une communication managériale plus transparente pour partager la stratégie, l'expliquer et associer les équipes selon des modes plus collaboratifs.

Enfin, en 2022, le plan d'actions gratuites décidé en 2019 a été livré, bénéficiant à l'ensemble des collaborateurs.

Mesure de l'engagement des collaborateurs

L'implication et l'engagement des collaborateurs sont également considérés comme un vecteur de la performance. Axway conduit une enquête annuelle pour mesurer l'engagement de ses collaborateurs. La dernière enquête réalisée a obtenu un niveau d'engagement de 61 %, en légère baisse par rapport à l'enquête du quatrième trimestre 2021 (66 %). Des actions sont suivies au plus haut niveau, pour améliorer encore l'engagement et la motivation des collaborateurs, et répondre aux préoccupations socio-environnementales.

Par ailleurs, comme expliqué de manière détaillée dans le chapitre 3 « Responsabilité d'entreprise », Axway met en œuvre des engagements forts concernant sa responsabilité sociétale, environnementale et d'employeur, en particulier en matière de féminisation de ses équipes et d'inclusion du handicap.

Ces efforts portés sur l'attractivité, la fidélisation et le développement des talents ont permis une maîtrise du taux d'attrition sur les dernières années, ainsi que la poursuite du recrutement de postes clés.

Risques de défauts techniques dans le développement des produits et d'erreurs de production

Description des risques

CRITICITÉ : ■ ÉLEVÉE

Complexité des produits

Les équipes de Recherche & Développement doivent avoir la capacité de traduire la stratégie et la vision dans le développement et la fourniture de fonctionnalités et caractéristiques produits, avec des choix de conception adéquats. Les applications de la Société sont des éléments complexes d'ingénierie logicielle, souvent composées de plusieurs millions de lignes de codes. Comme toute autre société sur son marché, Axway ne peut garantir que les logiciels développés et intégrés ne puissent receler d'erreur ou de défaut.

L'allocation des ressources de Recherche & Développement doit trouver un juste équilibre, en promouvant l'innovation tout en assurant la pérennité des produits existants, pour éviter de mettre en péril le revenu récurrent généré par la base installée. En effet, un investissement conséquent est nécessaire pour prendre en charge les dettes techniques et le *sustaining* des produits existants, en particulier quand des extensions de support sur des produits anciens ont été signées.

Toute perte causée par une erreur, un défaut de performance ou une brèche de sécurité pourrait conduire à prendre des mesures correctives d'urgence entraînant d'importants surcoûts de production. De tels problèmes pourraient également conduire certains clients à tenter une réclamation en dédommagement du préjudice subi. Ils peuvent aussi entraîner pour Axway une augmentation des coûts liés à la maintenance ou aux garanties.

Environnements *cloud*

Le risque est d'autant plus élevé du fait de la croissance de l'activité *cloud*. Les applications d'Axway sont souvent utilisées dans des environnements opérationnels complexes et critiques traitant plusieurs millions de transactions individuelles. De plus, une erreur ou un défaut d'une application dans le *cloud* peut entraîner des désagréments pour plusieurs clients partageant le même environnement.

La gestion des environnements *cloud* doit éviter ces erreurs en production, afin de respecter les accords de niveau de service (SLA – *Service Level Agreements*) et d'assurer la fiabilité, l'agilité et la disponibilité de la livraison des solutions, de manière rentable.

Enfin, la mise à disposition dans le *cloud* des produits historiques d'Axway nécessite des investissements conséquents, afin de permettre des migrations, un déploiement, une évolutivité et des mises à jour plus faciles.

Impacts potentiels sur Axway

La réalisation de tels risques pourrait avoir pour conséquences d'entacher la réputation de la Société, de provoquer des procédures contentieuses avec les clients concernés et, plus généralement, d'avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'Axway.

Dispositifs de gestion des risques

Contrôle qualité

Les contrôles qualité en Recherche & Développement d'Axway ont pour objectif d'industrialiser la chaîne du développement des produits, par l'intégration automatisée, homogénéisée et continue des modifications apportées au produit. Du développement au lancement du produit, le cycle de développement doit assurer la qualité du code source, des tests de régression, l'intégration continue, ainsi que la gestion des référentiels, du *build* et des encours. Cette exigence de qualité concerne également le déploiement des solutions, la gestion des migrations et des mises à jour, qu'elles soient dans le *cloud* ou *on-premise*.

Axway procède à des tests d'assurance qualité sur l'ensemble de ses nouvelles applications ainsi que sur les nouvelles versions et mises à jour des applications existantes. Ces contrôles qualité, cet environnement de contrôle et ce processus d'amélioration continue assurent, dans la mesure du possible, la prévention, la détection et la gestion des erreurs et des défauts techniques.

Gestion des incidents

Axway a adopté une approche générale pour le suivi et la gestion des incidents de performance et de fiabilité. Dans les environnements *cloud*, le déploiement et le maintien en production sont contrôlés en permanence afin d'assurer la continuité des activités du client.

La Société s'engage vis-à-vis de ses clients à respecter ses procédures standardisées de support et de maintien de niveaux de service, qu'elle rend disponibles sur son site Internet. Ses équipes Support répondent en continu aux alertes et problématiques qui pourraient être remontées par les clients.

Axway dispose également d'une couverture et d'un programme d'assurance « Responsabilité civile exploitation et professionnelle ». Plus de détails sont fournis dans le chapitre 2, section 4 « Politiques d'assurance et de couverture des risques ».

2.1.5 Risques liés à la sécurité

Risques liés à la sécurité de l'information, à la sécurité des logiciels et à celle des applications internes

Description des risques

CRITICITÉ : ■ ÉLEVÉE

Menaces grandissantes sur la cybersécurité

Axway évolue sur un marché marqué par une grande rapidité des évolutions technologiques, qui l'expose de manière continue aux risques de piratage informatique ou industriel, ainsi qu'à des attaques de virus informatiques.

Les menaces de sécurité liées à la cybercriminalité sont en augmentation constante et visent particulièrement le secteur d'activité d'Axway. En dépit des mesures prises par la Société, celle-ci ne peut garantir ses clients contre la survenance d'une brèche de sécurité et son éventuelle exploitation malveillante par un tiers.

Une brèche de sécurité dans un environnement client ou une vulnérabilité non corrigée dans une application pourrait être exploitée par des cybercriminels et compromettre des données clients. De telles brèches pourraient perturber le bon fonctionnement des systèmes et applications d'Axway et de ceux installés chez ses clients. Cela entraînerait des répercussions néfastes sur la capacité de la Société à faire face à ses engagements en termes de disponibilité, qualité et continuité des services.

Complexité accrue

Les développements technologiques permettent aujourd'hui d'utiliser les applications et solutions de la Société depuis divers terminaux notamment mobiles, via des technologies API développées par Axway. La multiplication des points d'accès sur les infrastructures des clients et internes peut accroître le risque d'un accès non autorisé à des données du client.

Ce risque est accru du fait de la nature de l'offre de services *cloud* de la Société et du fait que cette offre représente une part croissante de son activité. Les services *cloud* impliquent parfois la conservation et la transmission de données sensibles des clients dans des domaines fortement réglementés, tels que les services financiers ou médicaux. Toute faille de sécurité dans ses infrastructures pourrait exposer Axway à un risque d'accès non autorisé à des données sensibles, internes ou de ses clients. Ce risque peut également être accru par l'utilisation de prestataires tiers pour les services *cloud*.

En ce qui concerne les systèmes et applications internes, le risque a augmenté en raison des connexions à distance dans le contexte du travail à domicile et du développement du BYOD (*Bring Your Own Device*) – l'utilisation de terminaux personnels à des fins professionnelles. Enfin, les systèmes et outils doivent permettre, et ce plus que jamais dans cette industrie en pleine évolution, de fournir des capacités d'analyse éclairées et guidées par les données pour gérer l'entreprise. Axway est d'ailleurs en cours d'implémentation de son nouveau système d'information financière.

Impacts potentiels sur Axway

La réalisation de tels risques de sécurité pourrait avoir pour conséquences d'entacher la réputation d'Axway. Elle pourrait également provoquer des procédures contentieuses avec les clients ou autorités concernés et, plus généralement, avoir un effet défavorable significatif sur les résultats.

Dispositifs de gestion des risques

Sécurité des produits

La sécurité des produits et solutions est au cœur des priorités d'Axway.

Une équipe dédiée à la sécurité des produits veille à ce que les règles édictées (*Secure Software Development Life Cycle*) soient bien respectées, en assurant le « *Zero trust security* » et une sécurité par défaut (« *Security by default* ») de nos applications. Cette équipe s'assure qu'Axway réponde à toutes les exigences de sécurité dans le développement des produits, et qu'Axway soit en mesure de faire face aux menaces de sécurité croissantes. Des tests de sécurité doivent être réussis avant chaque sortie de produit. Des contrôles proactifs et correctifs sont effectués constamment sur les vulnérabilités.

Pour les services *cloud*, des équipes dédiées surveillent en permanence la bonne marche des opérations sur les environnements de production des clients, et gèrent toute vulnérabilité ou brèche de sécurité.

Protection de l'information

Axway s'assure de respecter les réglementations relatives à la protection de la confidentialité des données. La Société adhère pleinement aux impératifs énoncés par le Règlement général sur la protection des données (RGPD), sous le contrôle d'un DPO (*Data Protection Officer*).

Axway s'efforce ainsi de protéger la sécurité et la confidentialité des informations et des données sensibles, à la fois internes et celles des clients d'Axway, dans le *cloud* ou *on-premise*.

Politiques et procédures internes

Axway a défini un système de gestion de la sécurité de l'information comprenant un ensemble cohérent de politiques et procédures fondées sur les principes de l'ISO 27001. Sous la responsabilité de son CISO (*Chief Information Security Officer*), ces politiques sont appliquées de manière globale et permettent à la Société d'obtenir des certifications externes. Celles-ci démontrent son respect des bonnes pratiques de sécurité et de sécurité de l'information – notamment ISO 27001, SOC2, ISO 9001, FEDRAMP, Common Criteria, etc.

La sécurité étant l'affaire de tous, l'ensemble des salariés suit chaque année une formation dédiée à la sécurité, en particulier sur la sécurité de l'information.

Par ailleurs, des équipes informatiques et des outils spécifiques – notamment des systèmes de détection et prévention d'intrusions – supervisent en permanence la bonne marche des systèmes d'information internes et gèrent les vulnérabilités sur les serveurs et postes de travail. Des dispositifs de sauvegarde des données, de surveillance des infrastructures et des flux de données, de contrôle d'accès aux sites et aux applications informatiques sont ainsi déployés de manière globale. Ces dispositifs assurent la disponibilité, la sécurité et la continuité d'activité.

Axway a également mis en place un plan de continuité des activités, un plan de reprise après sinistre et des procédures d'escalade en cas de crise, pour remédier rapidement à tout problème de sécurité et minimiser l'impact réputationnel que pourrait avoir une brèche de sécurité significative.

Une assurance cybersécurité a été souscrite en complément de l'assurance Responsabilité civile professionnelle, afin de gérer et couvrir au mieux les différentes natures de risques de cybersécurité. Plus de détails sont fournis dans le chapitre 2, section 4 « Politiques d'assurance et de couverture des risques ».

2.1.6 Risques juridiques et de conformité

Risques liés à la protection de la propriété intellectuelle

Description des risques

CRITICITÉ : ■ MOYENNE

Propriété intellectuelle d'Axway

L'activité d'Axway repose sur les logiciels et solutions développés et intégrés par la Société, et sur ceux des sociétés acquises au fil des ans. La Société ne peut garantir qu'aucun tiers ne revendique des droits de propriété intellectuelle sur les logiciels Axway, ou que la propriété intellectuelle de la Société ne soit dérobée ou utilisée frauduleusement. La probabilité de ce risque est accrue par l'exposition recherchée par Axway pour faire connaître ses solutions.

Propriété intellectuelle des tiers

La violation de la propriété intellectuelle des fournisseurs de logiciels, des composants *open source* ou des fabricants d'équipement d'origine (OEM) – les logiciels et composants tiers intégrés dans les solutions d'Axway – pourrait entraîner une violation de sa conformité et des procédures contentieuses.

Impacts potentiels sur Axway

La réalisation de tels risques pourrait avoir pour conséquence d'entraver Axway dans sa capacité à utiliser ou développer ses solutions. Plus généralement, toute revendication de droits de propriété intellectuelle par des tiers pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'Axway.

Dispositifs de gestion des risques

Protection d'Axway

Axway utilise différents moyens à sa disposition, via la protection par le droit d'auteur, les marques, les brevets et le secret des affaires. La Société met en place des mesures de confidentialité et des processus techniques, afin de protéger ses droits de propriété intellectuelle.

Axway essaie d'atténuer ces risques d'actions en violation de droits de propriété intellectuelle via le dépôt de brevets sur ses logiciels, dès lors que cela est autorisé par le droit local applicable.

Axway sélectionne ses sous-traitants et autres partenaires technologiques en fonction de leur capacité à garantir la Société contre toute action en réclamation de droit de propriété intellectuelle.

Conformité d'Axway

Axway a récemment renforcé son programme de conformité relatif aux logiciels et composants *open source*. La Société effectue une analyse poussée des sources utilisées, à l'occasion de chaque sortie ou version d'un produit, ainsi qu'une analyse juridique pour prévenir de toute situation de non-conformité.

Il en est de même pour s'assurer de la pleine conformité de la Société dans l'utilisation des logiciels et composants tiers. Axway a mis en place des processus de contrôle et de *reporting* pour s'assurer de l'évaluation des licences utilisées ainsi que du bon paiement des royalties dues à nos fournisseurs.

Risques liés à la conformité aux différentes réglementations

Description des risques

CRITICITÉ : ■ MOYENNE

Inflation réglementaire

Axway opère dans plus de quinze pays où il détient des filiales et se trouve, par conséquent, soumis à différentes législations. La Société doit se conformer aux réglementations nationales et mettre en œuvre les exigences réglementaires, tant dans les domaines commercial, fiscal ou de la protection des données, que dans les domaines environnemental, social et de responsabilité d'entreprise. Ces réglementations peuvent être modifiées à tout moment et le coût d'exploitation sur un territoire donné peut s'avérer plus élevé que prévu.

Par ailleurs, la plupart des pays dans lesquels la Société opère ont des lois sur les investissements étrangers et sur les sociétés appartenant à des étrangers implantés sur leur territoire. Ces lois peuvent restreindre les exportations ainsi que la manière dont Axway peut distribuer ou commercialiser certaines applications. En outre, de nombreux clients dépendent de l'obtention et du maintien d'autorisations et certifications d'autorités administratives. La Société peut ainsi être amenée à s'engager à respecter certaines dispositions réglementaires applicables en sa qualité de sous-traitant.

Risques environnementaux, sociaux et de gouvernance

Le développement – nécessaire – de la responsabilité des entreprises apporte de nombreux changements sur la façon dont celles-ci doivent prendre en compte les risques environnementaux, notamment avec le développement de la Taxinomie verte. L'impact climatique de l'activité des entreprises et de celle de leur chaîne de valeur doit être mieux pris en compte, et des actions fortes doivent être menées sur leur trajectoire carbone. L'urgence de ces actions sur le climat est renforcée par le contexte géopolitique de la guerre en Ukraine, et de ses impacts sur les coûts de l'énergie.

Par ailleurs, les obligations concernant les risques sociaux et sur la gouvernance des entreprises sont également renforcées, notamment concernant les législations sur le respect des droits de l'homme, l'égalité et la lutte contre la corruption.

Impacts potentiels sur Axway

Axway ne peut garantir qu'aucun manquement à la réglementation applicable ne soit relevé lors d'un audit ou une inspection. De même, la Société ne peut garantir que ses fournisseurs ou sous-traitants respectent ou respecteront à tout moment la réglementation applicable.

La réalisation de tels risques pourrait avoir pour conséquences d'entacher la réputation d'Axway, de provoquer des procédures contentieuses avec les clients ou autorités concernés et, plus généralement, d'avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'Axway.

Dispositifs de gestion des risques

Expertise juridique et contrôles mis en place

Axway s'appuie sur un réseau d'experts internes et externes, ainsi que sur des outils de veilles juridiques et réglementaires pour identifier les réglementations applicables à chacune de ses entités, s'y conformer et les anticiper.

La Société a mis en place des procédures de contrôle interne et d'amélioration continue. Des règles de délégations et des flux de validation sont mis en œuvre pour assurer une prise de décision cohérente, au niveau de responsabilité requis.

Axway développe également une culture de conformité et d'éthique des affaires : la Société a mis en œuvre une Charte éthique, un système d'alerte professionnelle, ainsi que des formations ou campagnes de sensibilisation pour tous sur la sécurité, le RGPD, la lutte contre la fraude et la corruption, les informations d'initiés, etc. Des cartographies spécifiques sur les risques liés à la corruption, au trafic d'influence et au devoir de vigilance sont également maintenues et ont été prises en compte pour l'élaboration des facteurs de risque.

Responsabilité d'entreprise

Axway a pris en compte les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans son analyse des risques. La Société a défini ses engagements de responsabilité Employeur, Sociétal et Environnemental et a entrepris une trajectoire carbone neutre à horizon 2028. La Déclaration de Performance Extra-Financière et l'ensemble des indicateurs figurent au chapitre 3 du présent document « Responsabilité d'entreprise ».

Comme détaillé ci-après, Axway a souscrit à des polices d'assurance pour assurer une couverture et une protection adéquates de l'activité et des collaborateurs de la Société.

2.2 Contrôle interne et gestion des risques

2.2.1 Objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques d'Axway se conforme aux réglementations et lois en vigueur. Il s'appuie sur le cadre de référence, le guide de mise en œuvre, ainsi que sur les recommandations publiées et mises à jour par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

2.2.1.1 Contrôle interne

Suivant la définition du cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne est « un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ».

2.2.1.2 Gestion des risques

La gestion des risques, quant à elle, vise à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;

- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Les principaux risques auxquels Axway est confronté sont décrits dans le chapitre 2, section 2.1 « Facteurs de risque ».

2.2.1.3 Application

L'ensemble du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques exposé ci-après est appliqué à toutes les entités du périmètre de consolidation dans l'objectif de ramener ces facteurs de risque à un niveau acceptable, d'aider Axway à atteindre ses objectifs et de fournir une assurance raisonnable sur leur réalisation. Dans le cas d'une nouvelle acquisition, cette société sera pleinement intégrée dans le système global de contrôle interne et de gestion des risques.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant donner une garantie absolue que de tels risques sont totalement évités, éliminés ou maîtrisés, ou que les objectifs de la Société pourront être atteints.

2.2.2 Fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques

2.2.2.1 Organisation

a. Organisation juridique

Le nombre de structures juridiques est volontairement limité, avec une organisation la plus simple possible faisant intervenir une seule société active par pays, à l'exception de situations temporaires consécutives à des acquisitions. La Société est en situation de contrôle direct sur toutes les filiales dont elle est la tête. Les sociétés sont toutes consolidées par intégration globale et il n'existe pas d'entités *ad hoc* situées hors du champ de la consolidation. Un organigramme juridique est présenté dans le chapitre 1, section 1.6 « Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2022 ».

b. Organisation interne

L'organisation interne d'Axway est détaillée dans le chapitre 1, section 1.8 « Organisation d'Axway ». Les acteurs clés dans la gestion des risques et le contrôle interne sont :

- le Comité Exécutif : Directeur Général, Directeurs des pôles opérationnels, Directeurs des structures fonctionnelles ;
- les structures fonctionnelles, centralisées pour l'ensemble de la Société (Ressources Humaines, Finances, IT, etc.) ;
- les Directions opérationnelles, centrées sur une activité du métier d'édition de logiciels (Produits, Recherche & Développement, *Customer Success Organisation*, Marketing) et les déclinaisons administratives régionales ou nationales de ces pôles.

c. Définition des pouvoirs et des responsabilités

Des règles de délégation délimitent les pouvoirs opérationnels attachés à chaque niveau de l'organisation et organisent la maîtrise des décisions pour l'ensemble des implantations d'Axway. Les niveaux de décision retenus s'attachent à refléter un équilibre entre l'autonomie d'action de pôles d'activités, intégrant une couverture géographique étendue, avec des contrôles et limitations qui sont tout aussi nécessaires. Ces règles de délégation sont régulièrement revues et mises à jour.

d. Gestion des Ressources Humaines

Axway veille à assurer un développement adapté de la gestion de ses Ressources Humaines et à retenir les ressources clés pour son activité.

La Direction *People & Culture* a mis en place des mesures visant à optimiser le développement du parcours professionnel de chaque Collaborateur. Ce développement est guidé par un processus d'évaluation et de suivi de carrière, adapté aux besoins de l'entreprise. Ce processus inclut des moments clés permettant l'évaluation des compétences et des performances, et la révision des conditions d'emploi. L'évaluation annuelle de la performance et le suivi des collaborateurs par les *HR Business Partners* conduisent à la définition de plans d'actions (formation, tutorat).

La politique d'Axway et les mesures visant à maîtriser la gestion des Ressources Humaines, ainsi que les principaux indicateurs qui s'y rapportent, sont précisés dans le chapitre 3 « Responsabilité d'entreprise ».

e. Systèmes d'information

La gestion des systèmes d'information est sous la responsabilité de la Direction des Systèmes d'Information. Cette entité est notamment en charge des moyens informatiques (y compris les achats) et de la mise en œuvre de la sécurité. En travaillant de façon permanente à la modernisation du système d'information, ce département accompagne la croissance d'Axway dans l'ensemble de ses dimensions : croissance organique, intégration des acquisitions, extension de l'implantation géographique, prise en compte des évolutions métiers telles que les services *cloud*.

Ses objectifs sont d'adapter au mieux le système d'information aux besoins opérationnels de la Société et des utilisateurs, d'assurer la sécurité physique et logique des données auxquelles un accès permanent doit être garanti. Des dispositifs de sauvegarde des données, de surveillance des infrastructures, de contrôle d'accès aux sites et aux applications informatiques sont ainsi déployés de manière globale.

f. Charte éthique

Axway a formalisé et communiqué sa Charte éthique, qui s'inscrit dans une démarche de transparence, d'équité et de loyauté avec l'ensemble de ses parties prenantes : clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires, fournisseurs et acteurs de la société civile. La Charte éthique définit les règles que la Société et toute partie prenante avec laquelle elle est en relation doivent impérativement respecter, tant dans leur comportement interne que vis-à-vis des personnes et entreprises dans ses relations professionnelles. Cette charte décrit aussi les procédures d'alerte mises en place en cas de non-respect de ces règles (système d'alerte professionnelle). Par ailleurs, un Comité d'éthique a été mis en place, afin de revoir de manière régulière les potentiels cas de fraude, les actions menées, et l'évolution des procédures et contrôles qui assurent la conformité avec les exigences légales sur le sujet.

g. Procédures

Axway dispose également de procédures dont la mise en place, le maintien, l'appropriation (par un plan de formation associé) et la responsabilité de leur application relèvent des Directions Opérationnelles et Fonctionnelles. Chacun des pôles opérationnels – Produits, Recherche & Développement, *Customer Success Organisation* (CSO), Marketing – dispose d'une cellule en charge de la définition, du déploiement, de l'industrialisation et de la surveillance des procédures, méthodologies et outils. Les processus globaux et supports (*People & Culture*, infrastructures et systèmes d'information, finance, juridique et gestion administrative) sont eux aussi formalisés. Les procédures sont pour partie regroupées dans le *Quality Management System* (QMS), accessible en permanence sur un portail de collaboration. Les procédures visent notamment à maîtriser les risques identifiés et ont pour objectif de couvrir les activités opérationnelles.

Axway dispose également de procédures relatives à la gestion de la sécurité de l'information (*Information Security Management System*), reposant sur les principes des normes ISO/CEI 27001-27002 et 27005, et qui visent à assurer la protection des systèmes d'information du point de vue de leur accès, utilisation, divulgation, perturbation, modification ou destruction. La politique de sécurité de l'information est conçue pour protéger non seulement les informations internes mais aussi celles de ses clients et partenaires.

Les procédures sont déployées dès que possible à l'occasion des opérations de croissance externe. Parallèlement, des messages internes, adressés régulièrement aux différents responsables opérationnels et fonctionnels, permettent d'apporter des compléments sur la mise en œuvre des procédures et de communiquer sur les nouvelles règles.

2.2.2.2 Diffusion interne de l'information

Le système de pilotage constitue une caractéristique fondamentale du dispositif de contrôle interne. Il a pour objectif d'organiser la diffusion interne de l'information, de façon ascendante vers la Direction Générale et de façon descendante vers les unités opérationnelles et fonctionnelles, mais aussi de diriger, de contrôler, d'assister et de former.

Les réunions de pilotage, déployées dans l'ensemble et à tous les niveaux de l'organisation, obéissent à des rythmes réguliers correspondant aux différents horizons envisagés : (1) rythme hebdomadaire pour l'horizon mensuel (suivi opérationnel de l'activité, suivi des prévisions, de l'exécution et de la production, gestion des grandes affaires, des alertes et des risques) ; (2) rythme mensuel pour l'horizon annuel (réalisations du mois précédent, révision des prévisions annuelles, suivi budgétaire) ; (3) rythme annuel pour l'horizon pluriannuel (démarche budgétaire dans le cadre du plan stratégique).

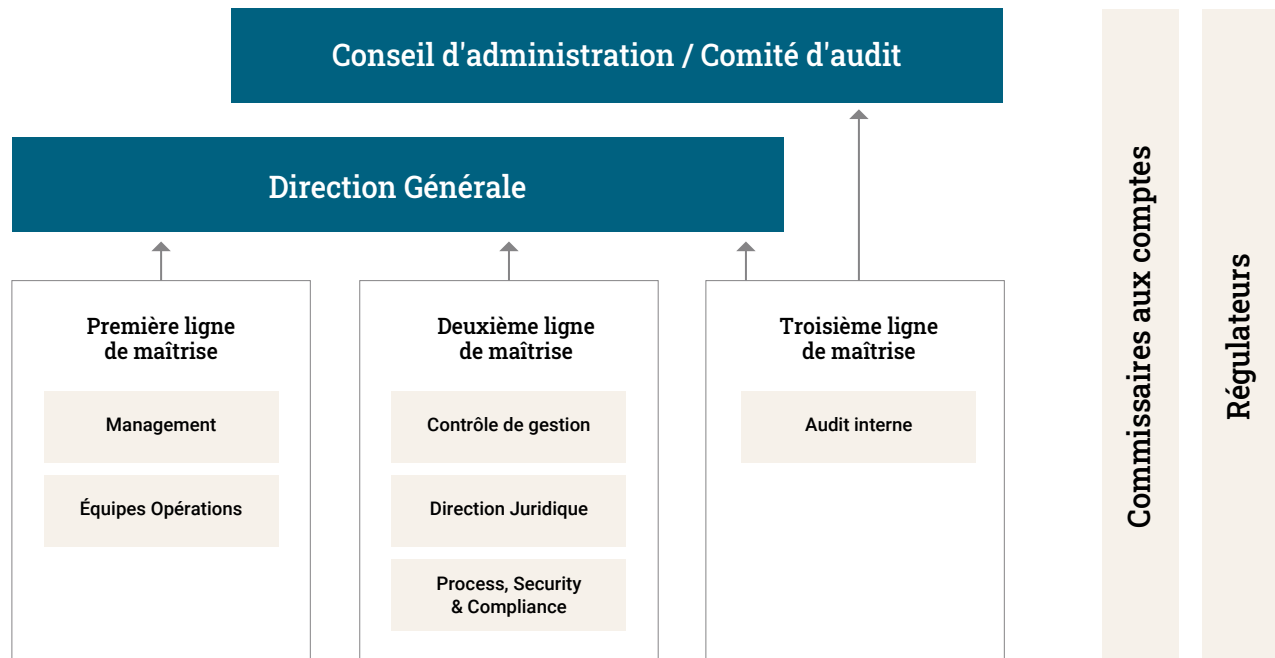
2.2.2.3 Dispositif d'identification et de gestion des risques

Les principaux facteurs de risque sont retranscrits dans le chapitre 2, section 2.1 « Facteurs de risque » du présent document.

Les séquences de pilotage normalisées et déployées à tous les niveaux et pour l'ensemble des activités constituent le vecteur essentiel de l'identification et de la gestion des risques. Elles permettent d'assurer la remontée des risques opérationnels et fonctionnels pour qu'ils soient traités au niveau le plus approprié de l'organisation.

Les risques opérationnels rencontrés dans l'activité sont qualifiés d'« alertes » dans le vocabulaire interne lorsqu'ils sont significatifs pour l'entité qui les identifie. Ils font l'objet d'un traitement immédiat ou sont inclus dans la revue hebdomadaire effectuée à chacun des niveaux de l'organisation en vue de la mise en œuvre d'un plan d'action aussi rapide que possible, ainsi que de l'information du niveau hiérarchique supérieur, si besoin.

2.2.3 Principaux acteurs du système de contrôle interne et de gestion des risques



Chacun a un rôle à jouer chez Axway sur la gestion des risques et le contrôle interne, depuis les organes de gouvernance et les dirigeants exécutifs jusqu'à chacun des collaborateurs. Les activités de contrôle sont présentes partout au sein de la Société, à tout niveau et dans toute fonction. Ces activités de contrôle sont supervisées de manière externe comme interne, et font l'objet d'une démarche d'amélioration continue. Conformément aux bonnes pratiques, trois lignes de maîtrise des risques peuvent être identifiées et sont décrites ci-après.

2.2.3.1 Direction Générale

Le système de contrôle interne et de gestion des risques est approuvé et supervisé par la Direction exécutive. Elle surveille l'efficacité continue du système et prend toutes les mesures nécessaires pour corriger les faiblesses relevées. Elle s'assure que les risques demeurent dans des seuils de tolérance acceptables. La Direction veille à ce que toute l'information pertinente soit communiquée en temps opportun au Conseil d'administration et au Comité d'audit.

2.2.3.2 Comité d'audit du Conseil d'administration

Une description détaillée du rôle et de la composition du Comité d'audit est disponible en chapitre 4, section 4.1 « Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction ». Au nom du Conseil d'administration, le Comité d'audit remplit notamment les missions suivantes :

- gestion des risques et du contrôle interne : le Comité d'audit surveille le bon fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques, l'élaboration et le

traitement de l'information comptable et financière ; il apprécie l'efficacité des dispositifs mis en place par la Direction pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques financiers et non financiers ;

- *reporting* financier : le Comité d'audit examine de manière critique les décisions et appréciations de la Direction se rapportant aux états financiers, aux analyses de performance, aux rapports intermédiaires ;
- audit interne : le Comité d'audit s'assure du bon fonctionnement de l'Audit interne, en revoyant l'univers d'audit et la cartographie des risques, en approuvant le plan annuel d'audit interne, et en suivant les résultats des missions ainsi que la mise en œuvre des recommandations ;
- audit externe : le Comité d'audit s'assure de la qualité des relations entretenues par la Société avec les Commissaires aux comptes et suit la réalisation de leur mission.

2.2.3.3 Première ligne de maîtrise : équipes opérationnelles

La première ligne de maîtrise participant au système de contrôle interne et de maîtrise des risques est le *management* opérationnel, chargé de le mettre en œuvre au niveau global pour sa zone de responsabilité, et de veiller au respect des procédures. Des équipes *Operations* dans chacune des principales structures de l'organisation ont la charge de la définition des processus et de la formalisation des procédures applicables, en adéquation avec les directives et règles de délégation communiquées par la Direction. Elles se dotent des outils nécessaires au bon fonctionnement opérationnel de la Société.

2.2.3.4 Deuxième ligne de maîtrise : supervision et contrôle

Plusieurs fonctions de contrôle dépendant des Directions Fonctionnelles jouent un rôle particulier en matière de maîtrise des risques. Elles exercent une activité de support auprès des opérationnels, en intervenant préventivement (engagements contractuels et de dépenses), ou en effectuant des contrôles sur l'application des procédures et les résultats obtenus (notamment des contrôles portant sur la qualité des données saisies dans le système d'information). Axway a créé des équipes centrales structurées comme la Direction Juridique, le Contrôle de gestion ou l'équipe *Process, Security & Compliance*.

a. Contrôle de gestion

Le Contrôle de gestion relève de la Direction Financière et possède pour principales missions :

- de contrôler les revenus de Services et de Souscription à chaque clôture mensuelle, ainsi que les coûts de l'ensemble des agences du périmètre Axway ;
- de produire le *reporting* mensuel consolidé avec une analyse des résultats issus du système de gestion interne et d'exercer un contrôle de cohérence sur les prévisions mensuelles ;
- d'effectuer des revues d'agences : revues d'entités de distribution et de centres de coûts ;
- de contrôler l'application des règles et procédures liées à la production de l'information comptable et financière ;
- d'assister les responsables opérationnels et de former les participants au système de gestion.

b. Direction Juridique

La Direction Juridique joue un rôle clé dans la maîtrise des divers engagements contractuels pris par Axway. Les procédures prévoient ainsi la consultation de ce département préalablement à la conclusion de contrats avec des tiers – qu'ils soient clients, fournisseurs ou partenaires.

Plus généralement, la Direction Juridique s'assure du respect des lois et réglementations en vigueur dans les pays où Axway exerce ses activités. Elle définit également la gestion de la personnalité morale de la Société et de ses filiales. La Direction Juridique participe à de nombreux groupes de travail, notamment auprès de Middledent, afin d'échanger sur les bonnes pratiques et de s'assurer de sa pleine conformité avec les réglementations en place.

c. Process, Security & Compliance

L'équipe *Process, Security & Compliance* a la charge de la gestion du système qualité, le *Quality Management System* (QMS). Dirigée par le RSSI (Responsable de la sécurité des systèmes d'information), elle supervise également la gestion de la sécurité de l'information, l'*Information Security Management System* (ISMS). Elle s'assure ainsi de formaliser, développer et garantir l'application des politiques et procédures pertinentes dans l'ensemble de l'entreprise. Cette structure gère par ailleurs les certifications Qualité et Sécurité et répond aux demandes d'audits formulées par les clients.

2.2.3.5 Troisième ligne de maîtrise : surveillance permanente par l'Audit interne

Comme défini dans la charte d'Audit interne, cette fonction a pour mission :

- l'évaluation indépendante et objective du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne à travers l'audit périodique des entités et des domaines d'activité de la Société ;
- l'élaboration de toute préconisation pour améliorer le fonctionnement de la Société ;
- le suivi de la mise en œuvre des actions correctives convenues à la suite de chaque audit ;
- l'actualisation de la cartographie des risques, l'*Audit & Risk Universe*.

Les missions d'audit et les recommandations associées ont pour objectif d'améliorer le contrôle interne et les procédures, afin de réduire les risques identifiés et de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de la Société. Le plan d'audit interne s'appuie sur les priorités établies pour l'année en fonction de la cartographie des risques. Il est soumis à l'approbation du Directeur Général et du Comité d'audit.

Tous les domaines et processus clés sont couverts à travers un cycle d'audit d'une durée de quatre ans. En complément de ces audits transversaux et thématiques, l'Audit interne a développé des revues de contrôle interne réalisées dans toutes les entités au cours du cycle d'audit. En outre, l'Audit interne peut mener des enquêtes spécifiques liées à la fraude ou à la corruption.

L'Audit interne est placé sous l'autorité du Directeur Général et a, si nécessaire, un accès direct au Président du Conseil d'administration. Des échanges constants sont assurés avec le Comité d'audit du Conseil d'administration, sur les audits réalisés, les points identifiés et le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

2.2.3.6 Surveillance externe par les Commissaires aux comptes

Lors de leurs interventions au sein de l'entreprise, les Commissaires aux comptes prennent connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit. Ils évaluent également la conception et la mise en œuvre des contrôles en place.

Par ailleurs, ils réalisent des tests d'efficacité par sondages sur les contrôles clés identifiés. Afin de mieux appréhender la traduction des opérations et des transactions dans les comptes, les Commissaires aux comptes s'entretiennent avec des responsables opérationnels qui sont les mieux à même d'expliquer l'activité de la Société.

2.2.4 Évaluation et démarche d'amélioration continue

Les évaluations tant externes qu'internes du dispositif de contrôle interne et de son fonctionnement permettent d'identifier des axes d'amélioration et conduisent à la mise en place de plans d'actions visant à son renforcement.

De façon permanente, les missions d'audit interne permettent d'évaluer le contrôle interne sur des entités ou des domaines d'activité et conduisent dès que nécessaire à mettre en œuvre des actions correctives. La mise en place de ces actions est contrôlée de manière continue afin de s'assurer du traitement des risques identifiés. Aucune défaillance grave du contrôle interne n'a été identifiée à ce jour.

2.2.4.1 Certifications

Le programme d'amélioration continue des processus, piloté par l'équipe *Process, Security & Compliance* s'est poursuivi et a abouti au renouvellement des certifications en 2022.

Des organismes externes de certification sont sollicités pour assurer aux clients une revue impartiale du système de gestion de la qualité et de la sécurité. Ces revues permettent à Axway de faire un état des lieux de ses processus et de remédier aux dysfonctionnements relevés. Elles donnent lieu à une harmonisation des pratiques, tout en promouvant une culture d'amélioration continue. Elles contribuent au perfectionnement de la qualité et la sécurité des produits et des services fournis :

- Axway conduit chaque année un audit indépendant, réalisé par un tiers, de l'ensemble de ses activités *cloud*. Le Rapport SSAE18/ISAE3204/SOC2 Type II en résultant est un compte rendu indiquant comment Axway parvient à mettre en œuvre ses principaux contrôles et objectifs en termes de conformité à ces standards. L'objectif de ce standard est de fournir aux utilisateurs de ces services externalisés une assurance quant à la fiabilité du dispositif de sécurité et de contrôle interne des prestations assurées pour leur compte ;
- Axway a renouvelé sa certification ISO 9001, sur la base de l'évolution ISO 9001:2015, pour ses activités *Global Customer Services* en France, en Italie, en Allemagne et aux États-Unis en 2022 ;

- Axway a renouvelé son certificat ISO/IEC 27001:2013 en 2022 ;
- Axway a continué de travailler sur la certification *Common Criteria* EAL4+ de son produit API Gateway dans le cadre d'un contrat avec un client dans le domaine aérospatial ;
- Axway maintient sa conformité à la réglementation HIPAA publiée par le *Department of Health and Human Services* (HHS) qui définit les règles pour la protection des données personnelles de santé dans la gestion électronique de l'Assurance-maladie aux États-Unis. En matière de protection des données, Axway s'assure de sa conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD), l'*Australian Act*, le LGPD au Brésil et le CCPA (*California Consumer Privacy Act*).

2.2.4.2 Audits et enquêtes clients

Le système de gestion de la qualité et de la sécurité est régulièrement revu à l'occasion d'audits clients. Ces audits sont de plus en plus fréquents, notamment en raison des réglementations contraignantes dans les domaines de la santé et de la finance. Les éventuels commentaires ou points d'attention servent également à faire évoluer ce système.

Par ailleurs, une équipe est dédiée à l'expérience client, le client étant véritablement mis au cœur de la stratégie d'Axway. Un large dispositif d'enquêtes sur la fidélité et la satisfaction des clients et partenaires est mis en place. Des campagnes sont réalisées de manière récurrente, permettant de mesurer la satisfaction des clients, leur perception de la qualité des produits et services, dans un objectif constant d'amélioration de l'offre. Les clients sont aussi sollicités sur la qualité des prestations à l'occasion d'études transactionnelles, à la clôture de chaque cas traité par le Support, ou à la fin des projets réalisés par les Services. De plus, cette équipe *Customer Experience* recueille les retours d'information de groupes d'utilisateurs.

2.3 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

2.3.1 Pilotage de l'organisation comptable et financière

2.3.1.1 Organisation de la fonction comptable et financière

Les attributions de la Direction Financière recouvrent principalement la production des comptes individuels des filiales de la Société, les comptes consolidés, le contrôle de gestion, l'administration des ventes, les financements, la fiscalité et la trésorerie. La fonction comptable et financière est très centralisée au sein de la Société. Comme indiqué précédemment, les structures juridiques, et par conséquent les

entités comptables, sont en nombre limité, ce qui est à la fois porteur d'économies de fonctionnement et de nature à limiter les risques inhérents à la fonction.

La Direction Financière est rattachée à la Direction Générale. Comme l'ensemble des entités, elle participe au système de pilotage décrit ci-dessus. La Direction Générale est étroitement impliquée dans les processus de pilotage et de contrôle ainsi que dans la préparation de l'arrêté des comptes.

Le Conseil d'administration exerce un contrôle régulier sur

l'information comptable et financière. Il examine et arrête les comptes annuels et semestriels en prenant en compte l'avis exprimé par les Commissaires aux comptes.

2.3.1.2 Organisation du système d'information comptable

Toutes les sociétés d'Axway font des arrêts de comptes trimestriels complets en vue de la publication du chiffre d'affaires trimestriel et des résultats semestriels de la Société. Elles sont toutes consolidées par intégration globale.

2.3.2 Élaboration de l'information comptable et financière publiée

2.3.2.1 Rapprochement des données comptables avec le système de gestion interne

Toutes les *Business Units* produisent un budget mensualisé, un compte d'exploitation mensuel et des prévisions révisées mensuellement. Ces actions visent avant tout à rendre compte de la réalité opérationnelle et permettent une grande lisibilité de la performance.

Le processus budgétaire permet de décliner la stratégie arrêtée par le Comité Exécutif, d'adapter l'organisation à l'évolution des métiers, à la demande du marché et de la concurrence, et d'assigner des objectifs quantitatifs et qualitatifs à l'ensemble des entités. Chaque *Business Unit* produit un dossier budgétaire comprenant une prévision d'exploitation mensualisée détaillée.

Un compte d'exploitation mensuel est établi par chacune des *Business Units*. Un compte d'exploitation prévisionnel révisé chaque mois intègre les réalisations du mois précédent et une nouvelle prévision des mois restants de l'année en cours. Les résultats issus du système de gestion analytique font l'objet d'une vérification et d'un rapprochement avec les résultats comptables trimestriels par la Direction Financière.

2.3.2.2 Élaboration et validation des comptes consolidés

Chaque société d'Axway arrête ses comptes mensuellement et établit une liasse de consolidation. Les liasses de consolidation semestrielles et annuelles font l'objet de revue par les auditeurs externes de chacune des sociétés. Les comptes consolidés sont audités par les Commissaires aux comptes. Dans le cadre de leur clôture annuelle au

Des prévisions de trésorerie ainsi qu'un arrêté comptable jusqu'au résultat d'exploitation sont établis tous les mois par toutes les sociétés. L'application des règles fait l'objet d'un contrôle permanent assuré par la Direction Financière, en particulier sur l'application des règles de reconnaissance du revenu et de la valorisation des projets. Les règles et méthodes comptables en vigueur sont présentées dans le chapitre 5, section 5.6 du présent document, « Notes aux états financiers consolidés ». Toute modification est présentée au Comité d'audit.

31 décembre, les comptes de la Société et, lorsque cela est requis, de ses filiales, font l'objet d'un audit légal par les Commissaires aux comptes en vue de leur certification.

Dans sa mission de suivi du contrôle légal des comptes, le Comité d'audit prend connaissance des travaux et conclusions des Commissaires aux comptes lors de l'examen des comptes semestriels et annuels. Le Comité d'audit procède à l'examen des comptes, afin de s'assurer de la permanence et de la pertinence des méthodes comptables et de la qualité de l'information financière. Les comptes sont ensuite présentés au Conseil d'administration qui les arrête.

2.3.2.3 Communication financière

La communication financière est placée sous la supervision du Président du Conseil d'administration. Axway diffuse l'information financière par différents moyens, notamment par les communiqués de presse, le Document d'enregistrement universel, et par la présentation des résultats semestriels et annuels.

Le Document d'enregistrement universel est déposé auprès de l'AMF après accomplissement par les Commissaires aux comptes de leurs diligences. Celles-ci consistent à vérifier la concordance des informations portant sur la situation financière et les comptes avec les informations financières historiques ayant fait l'objet d'un rapport de leur part, et à procéder à la lecture d'ensemble du document afin de relever, parmi les autres informations, celles qui leur apparaîtraient manifestement incohérentes sur la base de leur connaissance générale de la Société.

L'ensemble de ces informations est mis en ligne sur le site Internet Relations investisseurs d'Axway.

2.4 Politique d'assurance et de couverture des risques

La Direction Juridique centralise la gestion des assurances. L'objectif des programmes d'assurances est de permettre une couverture uniforme et adaptée aux risques de la Société et de ses collaborateurs, pour toutes les entités, et à des conditions raisonnables et optimisées. L'étendue ainsi que les limites de

garanties de ces différents programmes d'assurance sont réexaminées annuellement au regard de l'évolution de la taille de la Société, de celle de ses activités, du marché de l'assurance et de l'évaluation des risques.

L'ensemble des sociétés d'Axway est assuré auprès de compagnies d'assurances de premier rang pour l'ensemble des risques qui pourraient affecter son activité, ses résultats, ou son patrimoine. Il ne peut cependant être exclu qu'Axway soit obligé de verser des indemnités non couvertes par les

programmes d'assurance mis en place.

Toutefois, il est à noter qu'aucun sinistre significatif n'a été déclaré au cours des trois dernières années par Axway au titre des contrats d'assurance décrits ci-dessous (ou dont la Société a pu bénéficier par le passé).

Les programmes d'assurance mis en place sont principalement les suivants :

Assurance	Description
Assurance de responsabilité civile professionnelle et exploitation	Ce programme bénéficie à l'ensemble des sociétés d'Axway. Il couvre les conséquences pécuniaires résultant de la mise en œuvre de leur responsabilité civile et professionnelle dans le cadre de leurs activités, du fait de dommages ou préjudices corporels, matériels ou immatériels, causés aux tiers. Cette police couvre également les frais supplémentaires engagés pour éviter la survenance d'un sinistre ou en diminuer l'importance. La limite contractuelle globale est de 30 M€ par année d'assurance. Ce programme est complété en France par une assurance pour faute inexcusable dont l'objet est de garantir le remboursement des pertes financières supportées par la Société si elles résultent d'accidents du travail ou de maladies professionnelles.
Assurance cybersécurité	Ce programme bénéficie à l'ensemble des sociétés d'Axway. Il couvre l'ensemble des conséquences pécuniaires directes ou indirectes, dommages matériels ou immatériels et pertes d'exploitation liés aux risques de cybersécurité. La limite contractuelle globale est de 10 M€ par année d'assurance.
Assurance de responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux	Ce programme bénéficie à l'ensemble des dirigeants, mandataires sociaux et administrateurs d'Axway. Le programme couvre l'ensemble des conséquences pécuniaires des réclamations introduites à leur rencontre et imputables à toute faute professionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions. La limite contractuelle globale est de 25 M€ par année d'assurance. Un complément de 5 M\$ a été souscrit pour le périmètre des États-Unis.
Assistance des collaborateurs en mission	Ce programme bénéficie à l'ensemble des salariés, mandataires sociaux, dirigeants et administrateurs d'Axway. Il couvre les accidents ou maladies survenant à l'occasion de déplacements professionnels.
Assurance dommages et pertes d'exploitation	Des programmes d'assurance ont été mis en place pour couvrir les pertes et dommages aux biens (sites, équipements, terminaux, etc.) et les pertes d'exploitation subis.

