



## Sanofi établit sa feuille de route stratégique pour assurer sa croissance à long terme

- Croissance annuelle moyenne des ventes<sup>1</sup> comprise entre +3 % et +4 %, à taux de change constants, sur la période 2015-2020
- Six lancements majeurs qui devraient générer un chiffre d'affaire global à maturité compris entre 12 et 14 milliards d'euros<sup>2</sup>
- Le BNPA<sup>3</sup> des activités à taux de change constants devrait progresser plus rapidement que les ventes à partir de 2018
- Objectif d'économies de 1,5 milliard d'euros qui seront largement réinvesties pour la croissance
- Augmentation des investissements annuels dans la R&D, jusqu'à 6 milliards d'euros à taux de change constants d'ici à 2020
- Examen d'options stratégiques pour Merial et l'activité Génériques en Europe
- Bilan et allocation du capital solides pour renforcer la croissance et soutenir la progression du dividende

**Paris, France - Le 6 novembre 2015** - [Sanofi](#) organise aujourd'hui un séminaire Relations Investisseurs (« Meet Sanofi Management ») lors duquel il exposera sa feuille de route stratégique pour la période 2015-2020, en vue de devenir l'entreprise mondiale diversifiée prééminente en matière de santé. Grâce à un recentrage et à une réorganisation de l'entreprise, ainsi qu'à des investissements dans des lancements et activités clés, Sanofi prévoit d'enregistrer une croissance annuelle moyenne des ventes comprise entre +3 % et +4 %<sup>4</sup> sur la période 2015-2020, avec un objectif de croissance à un chiffre dans le milieu de la fourchette<sup>4</sup> dans la seconde moitié de cette période. Sanofi annoncera aujourd'hui les tendances moyennes attendues sur les ventes de chaque entité mondiale (GBU - Global Business Unit) qui soutiennent l'objectif de performance globale des ventes du Groupe sur la période 2015-2020. Compte tenu des investissements dans les lancements, des défis de l'activité diabète et de la mise en œuvre progressive des économies de coûts, Sanofi ne prévoit pas de délivrer de croissance significative de son BNPA des activités pour la période 2016-2017. A partir de 2018, Sanofi anticipe que le BNPA des activités progressera plus vite que le chiffre d'affaires, reflétant l'amélioration de la structure de ses ventes et le plein effet des économies de coûts.

*« Le secteur pharmaceutique subit une transformation totalement inédite. La consolidation dont il n'a cessé de faire l'objet ces dernières années a donné naissance à un environnement plus compétitif. Parallèlement, jamais la recherche scientifique n'a été aussi enthousiasmante. Dans ce contexte, j'ai défini de nouvelles priorités pour Sanofi. Les activités du Groupe resteront diversifiées mais avec un portefeuille recentré sur les domaines où nous pouvons nous imposer, et axé sur l'innovation pour améliorer la vie de millions de personnes »,* a indiqué le Docteur Olivier Brandicourt, Directeur Général de Sanofi. *« Outre la mise en place d'une organisation plus rationalisée et responsabilisée, nous prenons des mesures décisives pour assurer le succès du*



*lancement d'un vaste ensemble de nouveaux médicaments dans plusieurs domaines thérapeutiques. Nous sommes confiants dans le succès de ces produits qui positionneront Sanofi sur une trajectoire de croissance durable pour le long terme. Sanofi recherche également des opportunités externes pour conforter son profil de croissance. »*

La stratégie à long terme de Sanofi repose sur quatre piliers : restructuration du portefeuille, réalisation de grands lancements, maintien de l'innovation dans la R&D et simplification de l'organisation.

### **Restructuration du portefeuille**

Le portefeuille diversifié de Sanofi sera structuré de trois manières différentes :

#### **Maintien du leadership**

Le Groupe s'attachera à maintenir son leadership dans le diabète et les maladies cardiovasculaires, les vaccins, les maladies rares et les marchés émergents. Dans le **Diabète**, Sanofi prévoit de développer sa franchise Insuline qui inclut Lantus<sup>®</sup>, Toujeo<sup>®</sup> et LixiLan, de renforcer son portefeuille en développement en saisissant des opportunités externes (notamment par le biais d'accords de licences comme avec Lexicon et Hanmi<sup>5</sup>), et d'affirmer son leadership sur le marché en s'employant à proposer une prise en charge intégrée du diabète pour de meilleurs résultats. La collaboration avec Google Life Sciences est à ce titre un bon exemple.

Dans le domaine **Cardiovasculaire**, Sanofi est enthousiaste quant aux perspectives de Praluent<sup>®</sup>, et attend avec impatience les résultats de l'étude ODYSSEY sur l'impact cardiovasculaire en 2016-2017, qui devrait aider à capter tout le potentiel de ce médicament.

Dans le domaine des **Vaccins**, l'objectif est de croître plus vite que le marché grâce à Dengvaxia<sup>®</sup>, au vaccin contre la grippe, aux vaccins pédiatriques et aux rappels.

Enfin, sur les **Marchés Émergents**, le Groupe entend conserver son rang de numéro 1 en se concentrant davantage sur des pays prioritaires. Dans ces régions, l'allocation des ressources sera priorisée, l'empreinte industrielle sera adaptée et des innovations dédiées feront l'objet d'un développement spécifique.

#### **Développement de positions compétitives**

Sanofi développera des positions compétitives dans la **sclérose en plaques**, l'oncologie, l'immunologie et la Santé Grand Public. En **Oncologie**, Sanofi prévoit de rebâtir une position concurrentielle en regagnant une masse critique. Pour ce faire, le Groupe a l'intention d'optimiser ses actifs cliniques comme l'isatuximab dans le traitement du myélome multiple et de reconstituer un portefeuille de développement compétitif grâce à sa collaboration stratégique avec Regeneron en immuno-oncologie. En **Immunologie**, sarilumab dans le traitement de la polyarthrite rhumatoïde et dupilumab dans le traitement de la dermatite atopique et de l'asthme constitueront les deux piliers de la nouvelle franchise. Enfin, dans la **Santé Grand Public**, Sanofi prévoit de poursuivre son expansion grâce à de nouvelles catégories de produits et des acquisitions ciblées.

#### **Examen d'options stratégiques**

Sanofi explorera différentes options stratégiques pour la Santé Animale et les Génériques en Europe. S'agissant de la santé animale, bien que **Merial** ait renoué avec succès avec la croissance sur les six derniers trimestres et qu'elle soit à l'heure actuelle parmi les entreprises les plus performantes de son secteur, les synergies qu'il est possible de dégager avec les autres activités de Sanofi restent limitées. Différentes options stratégiques seront également étudiées pour l'activité **Génériques en Europe** où les synergies géographiques sont limitées et le marché de plus en plus complexe. Toutes les options seront envisagées pour ces deux activités, y compris leur maintien au sein du Groupe.



## Exécution de grands lancements

La croissance de Sanofi sera notamment portée par les lancements qui sont prévus au cours des cinq prochaines années. Jusqu'à 18 nouveaux produits devraient parvenir sur le marché d'ici 2020. Parmi ceux-ci, Sanofi prévoit que six lancements clés (Toujeo<sup>®</sup>, Praluent<sup>®</sup>, Dengvaxia<sup>®</sup>, sarilumab, LixiLan et dupilumab) pourraient générer collectivement un chiffre d'affaire à maturité compris entre 12 et 14 milliards d'euros d'ici à 2025<sup>2</sup>.

## Maintien de l'innovation dans la R&D

Sanofi a annoncé des plans pour continuer de renforcer son portefeuille de R&D et le faire évoluer selon les équipes projets et l'alignement sur ses entités mondiales (GBUs). L'organisation s'attachera également à promouvoir les collaborations de R&D existantes et à renforcer ses capacités d'innovation externe. Lors du séminaire, le Président Monde de la R&D Elias Zerhouni fournira une mise à jour de la prochaine vague d'actifs prometteurs du portefeuille.

## Simplification de l'organisation

Conformément à ce qui a été annoncé en juillet, Sanofi procède actuellement à la simplification de son organisation mondiale. Le déploiement de sa structure constituée de cinq Entités Mondiales (GBUs) débutera au mois de janvier 2016, après les consultations obligatoires avec les partenaires sociaux. Par ailleurs, Sanofi prévoit de restructurer son réseau industriel de manière à l'adapter à l'évolution de ses activités, et en particulier à la croissance de son portefeuille de produits biologiques.

La simplification de l'organisation à l'échelle mondiale et un portefeuille plus recentré devraient permettre de générer des économies de 1,5 milliard d'euros d'ici à 2018 qui seront largement réinvesties pour accompagner des initiatives de croissance. Ces économies de coûts devraient permettre à la marge brute ainsi qu'au ratio des frais commerciaux et généraux sur le chiffre d'affaires d'être équivalents en 2018 à leur niveau respectif de 2015 à taux de change constants. Compte tenu de l'ambition du Groupe d'investir pour la croissance à long terme, le ratio des dépenses de R&D sur le chiffre d'affaires devrait légèrement augmenter sur la période 2015-2018 à taux de change constants. Sanofi prévoit d'augmenter jusqu'à 6 milliards d'euros (à taux de change constants) ses investissements annuels en R&D d'ici à 2020, tout en maintenant une stricte discipline financière.

## Allocation du capital

Lors du séminaire d'aujourd'hui, le directeur financier Jérôme Contamine détaillera les priorités de Sanofi en termes d'allocation du capital, lesquelles comprennent les investissements organiques dans les activités, le business development (y compris les fusions et acquisitions), le maintien d'une croissance progressive du dividende et les rachats opportunistes d'actions. L'entreprise bénéficie d'un bilan et d'un cash flow libre solides, d'un endettement faible et d'un coût d'emprunt faible. Aux perspectives de croissance organique détaillées aujourd'hui s'ajoute l'intention de Sanofi de rechercher des opportunités de croissance externe tout en maintenant sa discipline et sa rigueur financières.

Le séminaire RI « Meet Sanofi Management : Feuille de route 2015-2020 » aura lieu aujourd'hui, vendredi 6 novembre 2015, au siège du groupe à Paris. Il débutera à 8h30 CET et prendra fin à 15h45 CET.

Un webcast en direct de la séance plénière du séminaire sera disponible en ligne entre 8h30 et 10h00 CET, accessible à partir du site [sanofi.com](http://sanofi.com)

## A propos de Sanofi

Sanofi, un leader mondial de la santé, recherche, développe et commercialise des solutions thérapeutiques centrées sur les besoins des patients. Sanofi possède des atouts fondamentaux dans la prise en charge du diabète, les vaccins humains, les produits innovants, la santé grand



public, les marchés émergents, la santé animale et Genzyme. Sanofi est coté à Paris (EURONEXT: [SAN](#)) et à New York (NYSE: [SNY](#)).

### Définition du résultat net des activités

Pour faciliter l'examen de sa performance économique, Sanofi publie un important indicateur non-GAAP, le « Résultat net des activités » qui correspond au Résultat net consolidé - Part attribuable aux actionnaires de Sanofi avant :

- amortissement des incorporels,
- dépréciation des incorporels,
- ajustement de la juste valeur des compléments de prix liés aux regroupements d'entreprises,
- autres impacts résultant des conséquences des acquisitions (y compris les impacts concernant les sociétés mises en équivalence),
- coûts de restructuration,
- autres gains et pertes (y compris plus ou moins-values de cessions majeures d'immobilisations),
- coûts ou provisions sur litiges,
- effets fiscaux sur les éléments ci-dessus ainsi que les impacts des litiges fiscaux majeurs.
- taxe sur les dividendes (3%) versés aux actionnaires de Sanofi

Le Groupe publie également son « bénéfice net par action » (ou « BNPA des activités »), un indicateur non-GAAP, qui correspond au bénéfice net réalisé par le Groupe divisé par le nombre d'actions qui composent son capital.

(1) Croissance annuelle moyenne des ventes (CAGR)

(2) À taux de change constants (TCC), projections des ventes non ajustées sur les risques jusqu'en 2025

(3) Voir ci-après les définitions du résultat net des activités et du résultat opérationnel des activités

(4) Les taux de croissance sont exprimés à taux de change constants

(5) Cette transaction reste soumise aux approbations réglementaires et notamment à celles des autorités anti-trust en vertu de la Loi Hart-Scott Rodino.

### Déclarations prospectives Sanofi

Ce communiqué contient des déclarations prospectives. Ces déclarations ne constituent pas des faits historiques. Ces déclarations comprennent des projections et des estimations ainsi que les hypothèses sur lesquelles celles-ci reposent, des déclarations portant sur des projets, des objectifs, des intentions et des attentes concernant des résultats financiers, des événements, des opérations, des services futurs, le développement de produits et leur potentiel ou les performances futures. Ces déclarations prospectives peuvent souvent être identifiées par les mots « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que la direction de Sanofi estime que ces déclarations prospectives sont raisonnables, les investisseurs sont alertés sur le fait que ces déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Sanofi, qui peuvent impliquer que les résultats et événements effectifs réalisés diffèrent significativement de ceux qui sont exprimés, induits ou prévus dans les informations et déclarations prospectives. Ces risques et incertitudes comprennent notamment les incertitudes inhérentes à la recherche et développement, les futures données cliniques et analyses, y compris postérieures à la mise sur le marché, les décisions des autorités réglementaires, telles que la FDA ou l'EMA, d'approbation ou non, et à quelle date, de la demande de dépôt d'un médicament, d'un procédé ou d'un produit biologique pour l'un de ces produits candidats, ainsi que leurs décisions relatives à l'étiquetage et d'autres facteurs qui peuvent affecter la disponibilité ou le potentiel commercial de ces produits candidats, l'absence de garantie que les produits candidats s'ils sont approuvés seront un succès commercial, l'approbation future et le succès commercial d'alternatives thérapeutiques, la capacité du Groupe à saisir des opportunités de croissance externe, l'évolution des cours de change et des taux d'intérêt, l'impact des initiatives de maîtrise des coûts et leur évolution, le nombre moyen d'actions en circulation ainsi que ceux qui sont développés ou identifiés dans les documents publics déposés par Sanofi auprès de l'AMF et de la SEC, y compris ceux énumérés dans les rubriques « Facteurs de risque » et « Déclarations prospectives » du document de référence 2014 de Sanofi, qui a été déposé auprès de l'AMF ainsi que dans les rubriques « Risk Factors » et « Cautionary Statement Concerning Forward-Looking Statements » du rapport annuel 2014 sur Form 20-F de Sanofi, qui a été déposé auprès de la SEC. Sanofi ne prend aucun engagement de mettre à jour les informations et déclarations prospectives sous réserve de la réglementation applicable notamment les articles 223-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

---

### Contacts:

**Relations Presse**  
Laurence Bollack

**Relations Investisseurs**  
Sébastien Martel

Tél. : +33 (0)1 53 77 46 46  
mr@sanofi.com

Tél.: +33 (0)1 53 77 45 45  
[ir@sanofi.com](mailto:ir@sanofi.com)

