

Sanofi

Principaux contributeurs	Julien Girard et Anne Césard
Directeur de la publication	Laurent Faibis
Date de publication	Octobre 2019
Code étude	9ENT25
Site	www.xerfi.com
e-mail	etudes@xerfi.fr
Adresse	13-15 rue de Calais 75009 Paris
Téléphone	01 53 21 81 51
Fax	01 42 81 42 14



Stimuler l'information

Le groupe **Xerfi**, leader français des études sur les secteurs et les entreprises, apporte aux décideurs les analyses indispensables pour surveiller l'évolution des marchés et de la concurrence, décrypter les stratégies et les performances des entreprises, en France comme à l'international. Le site **Xerfi.com** met ainsi en ligne le plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

Au sein du premier bureau d'études spécialisé en France, les experts sectoriels du groupe **Xerfi** sont animés d'une passion commune : traiter l'information avec une très grande rigueur intellectuelle, réaliser des analyses professionnelles au plus près des réalités de la vie économique, s'engager sur des conclusions rédigées avec l'ambition de la probité et de la qualité.

Pour atteindre ces objectifs, le groupe **Xerfi** s'est donné tous les moyens de l'indépendance : son capital est détenu par ses dirigeants, son développement repose pour l'essentiel sur l'édition des études réalisées à sa propre initiative, des méthodes de travail éprouvées, des règles déontologiques strictes.

Des milliers d'entreprises, comme tous les réseaux bancaires, les investisseurs et financiers, les leaders du conseil et de l'audit ont fait des études du groupe **Xerfi** l'outil indispensable pour appuyer leur réflexion.



Nos collections d'études

LES ÉTUDES XERFI FRANCE

Xerfi France est un véritable service d'informations et d'analyses en continu pour rester connecté à votre secteur : prévisions, vie des entreprises, concurrence, etc.

Pour chacun des 350 titres de la collection, vous profitez d'une étude actualisée en permanence ainsi que d'un flux d'informations gratuit tout au long de l'année sur le secteur, ses entreprises et leur environnement.

Vous disposez enfin d'un accès privilégié à Xerfi Previsis, notre lettre sur la conjoncture et ses conséquences concrètes pour les entreprises.

LES ÉTUDES XERFI RESEARCH

La collection **Xerfi Research** vous propose des études approfondies sur une sélection de secteurs et marchés clés de l'économie française.

Chaque titre décrypte les évolutions de l'activité et du jeu concurrentiel à travers une analyse détaillée des déterminants du marché, des facteurs de mutation de l'offre et de la demande ainsi que des axes de développement des opérateurs.

Une attention toute particulière est accordée aux prévisions d'activité à court et moyen terme.

LES ÉTUDES XERFI PRECEPTA

Les études **Xerfi Precepta** apportent aux dirigeants une réflexion structurante et des idées stimulantes pour élaborer leurs décisions stratégiques et piloter le changement.

Les experts de **Xerfi Precepta** mettent l'accent sur l'impact des innovations technologiques et des nouveaux usages sur les *business models* et la concurrence.

Les études **Xerfi Precepta** sont volontairement percutantes et synthétiques. Notre objectif : mettre en valeur l'essentiel pour clarifier la vision stratégique des dirigeants et décideurs sur les mutations en cours, et les préparer à l'action dans un univers incertain.

LES ÉTUDES XERFI GROUPES

Chacune des 60 études de la collection dresse le portrait complet d'un groupe français, tous secteurs d'activité confondus. Notre analyse met l'accent sur les forces et faiblesses de l'opérateur, son positionnement par rapport aux marchés, ses orientations stratégiques, sa politique d'investissement et sur les grands enseignements de l'analyse de ses comptes.

THE GLOBAL BUSINESS REPORT

Global Business, the international department of **Xerfi Group**, provides decision makers with the information, analysis and forecasts they need to understand the key issues of all the 60 sectors of the global economy.

LES ÉTUDES SUR MESURE

Xerfi Mci est le département d'études sur mesure du groupe **Xerfi**. Présent sur l'ensemble des secteurs, l'offre de services de **Xerfi Mci** se veut avant tout opérationnelle et adaptée aux besoins de ses clients. Elle porte sur des domaines divers, tels que les lettres de conjonctures, les études de marché, les rapports d'entreprises ou la définition de plans stratégiques.

Votre abonnement Xerfi 7000

AVEC XERFI 7000, RESTEZ CONNECTÉ À L'INFORMATION SUR LES SECTEURS TOUTE L'ANNÉE !

Votre activité nécessite une connaissance approfondie de plusieurs secteurs d'activité ? Nous vous recommandons la solution **Xerfi 7000**. Cette formule vous permet de disposer en permanence de plus de 400 études, prévisions et analyses sur les secteurs, les entreprises et leur environnement.

Xerfi 7000 c'est l'outil de référence indispensable adopté par les établissements financiers, les entreprises, les cabinets de conseil et d'audit, les grands établissements publics et parapublics pour appuyer leurs analyses et étayer leurs décisions.



PLUS DE 400 ÉTUDES ACTUALISÉES EN CONTINU

Xerfi 7000 c'est un catalogue de centaines d'études mises à jour en permanence :

- 350 études sectorielles de la collection Xerfi France.
- 60 études des principaux groupes Français.
- 100 études de la collection Global Business.

Avec votre abonnement, vous disposez aussi des ratios financiers des entreprises de vos études (mis à jour tous les mois).

UN FLUX D'INFORMATIONS TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

Le service d'informations Xerfi 7000 vous donne accès à des vidéos et des flashs sur l'économie, les prévisions macro-sectorielles françaises et internationales et des focus sur les secteurs de votre choix.

Tous les mois vous profiterez également d'un accès privilégié à Xerfi Previsis, notre lettre sur la conjoncture et ses conséquences concrètes pour les entreprises.

UN PORTAIL POUR SUIVRE LA VIE DES SECTEURS

Un système d'alertes mail et une page personnalisée sur notre site internet vous permettent de profiter au mieux de votre abonnement et de suivre en temps réel la vie des secteurs qui vous intéressent : accès aux études, à leurs mises à jour, aux ratios financiers de plusieurs milliers d'entreprises et à tous les contenus additionnels (flash, vidéos, Xerfi Previsis, etc.).

LE GROUPE EN UN CLIN D'ŒIL	8
L'ANALYSE SWOT DU GROUPE SANOFI	9
LA SYNTHÈSE	11
1. LE PROFIL DU GROUPE	14
1.1. VUE D'ENSEMBLE	15
La fiche d'identité du groupe	15
1.2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE	16
Le panorama des activités	16
L'activité Pharmacie	17
L'activité Santé Grand Public	18
L'activité Vaccins	19
La répartition géographique des activités	20
1.3. LES RESSOURCES HUMAINES	21
L'évolution et la structure des effectifs	21
1.4. L'ACTIONNARIAT ET LA DIRECTION	23
La structure de l'actionnariat et du comité exécutif	23
1.5. LES DONNÉES BOURSIÈRES	24
La fiche d'identité boursière	24
1.6. LA CONCURRENCE INTERNATIONALE	25
Les principaux groupes pharmaceutiques mondiaux	25
2. LA DYNAMIQUE DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS	27
2.1. L'ENVIRONNEMENT DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	28
Les ventes mondiales de médicaments	28
La R&D dans l'industrie pharmaceutique	30
2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE	31
Le chiffre d'affaires consolidé	31
Le chiffre d'affaires de l'activité Pharmacie	32

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

Le chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public	33
Le chiffre d'affaires de l'activité Vaccins	34
Le chiffre d'affaires par zone géographique	35
Focus sur les 10 premiers médicaments les plus vendus	37
Le positionnement des principaux médicaments	38
2.3. LES PERFORMANCES FINANCIÈRES DU GROUPE	39
Le résultat opérationnel	39
2.4. LES PERFORMANCES COMPARÉES DES CONCURRENTS	40
Les performances de Sanofi par rapport à ses concurrents	40
3. LES AXES DE DÉVELOPPEMENT ET LES FAITS MARQUANTS	41
3.1. VUE D'ENSEMBLE	42
Les principaux axes de développement du groupe	42
3.2. RECENTRAGE DES ACTIVITÉS	43
Restructuration du portefeuille	43
Développement de positions compétitives	44
Création d'une franchise Maladies hématologiques rares	45
3.3. AMÉLIORER LES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES	46
Réduction des coûts de fonctionnement	46
Digitalisation des activités	47
3.4. POLITIQUE EN MATIÈRE DE R&D	48
Placer l'innovation au centre de la croissance du groupe	48
Miser sur les partenariats ou les prises de participations	50
3.5. POURSUIVRE LA POLITIQUE DE GRANDS LANCEMENTS	52
Le panorama des lancements	52
Les dernières avancées dans le processus de mise sur le marché	53
4. LES DONNÉES FINANCIÈRES	54
4.1. LE PANORAMA DES ÉLÉMENTS FINANCIERS	55
Les chiffres clés	55
4.2. LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS	56

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

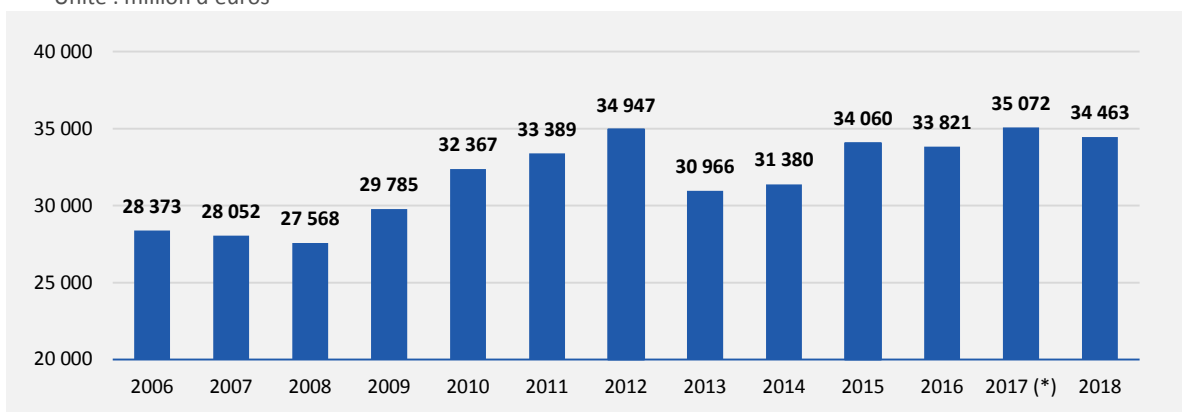
Le compte d'exploitation	56
Le bilan consolidé en valeur	57
La structure du bilan consolidé	58
Les principaux ratios	59
Les définitions	60
 5. LA BASE DE DONNÉES	 61
 5.1. LA BASE DE DONNÉES	 62
Les principaux indicateurs	62
 6. SOURCES D'INFORMATION	 68

Avec un chiffre d'affaires de 34,5 Md€ en 2018, Sanofi est le cinquième opérateur mondial de l'industrie pharmaceutique, au coude à coude avec l'américain Johnson et Johnson. Le groupe emploie 104 226 personnes et est implanté industriellement dans 33 pays *via* 75 sites de production. Il opère principalement dans la recherche, le développement, la production et la commercialisation de médicaments. Grâce à sa filiale Sanofi Pasteur, il est leader sur le marché des vaccins humains. En 2017, le groupe a cédé son activité consacrée à la santé animale (Merial) au groupe allemand Boehringer Ingelheim afin de recentrer ses activités sur les traitements humains. Dans le cadre de cette opération, le laboratoire français a acquis les activités consacrées à la santé grand public de Boehringer Ingelheim. Depuis 2017, il est structuré en trois pôles d'activité : Pharmacie, Santé Grand Public et Vaccins.

Réalisant près des trois quarts de son chiffre d'affaires hors d'Europe, Sanofi est un groupe très internationalisé. La politique de diversification géographique mise en place depuis 2008 a contribué à renforcer la présence du groupe dans les marchés émergents et fait de lui un des leaders dans ces zones au fort potentiel de croissance. Par ailleurs, Sanofi mise désormais sur les produits biologiques, grâce à de nombreux partenariats et projets collaboratifs, pour poursuivre sa croissance dans les années à venir.

■ Chiffre d'affaires consolidé du groupe Sanofi

Unité : million d'euros



(*) données retraitées tenant compte de l'impact de la nouvelle norme IFRS 15 / Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Principaux concurrents du groupe Sanofi (*)

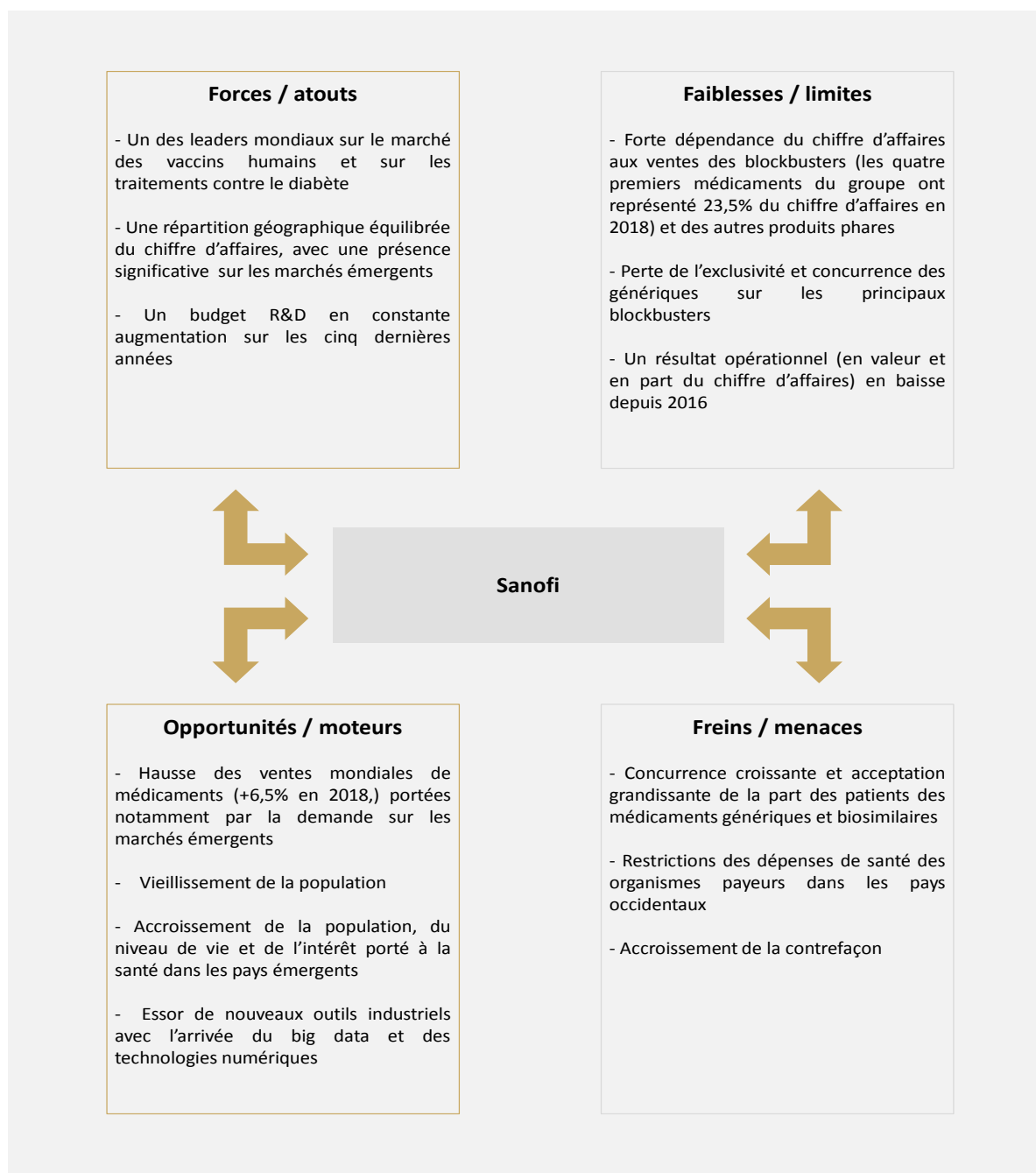
Unité : milliard d'euros

Groupe	Pays d'origine	Chiffre d'affaires réalisé en 2018 sur la vente de vaccins et produits pharmaceutiques
PFIZER	États-Unis	45,4
ROCHE	Suisse	38,1
NOVARTIS	Suisse	37,9
GLAXOSMITHKLINE	Royaume-Uni	34,8
SANOFI	France	34,5
JOHNSON & JOHNSON	États-Unis	34,5
MERCK & CO	États-Unis	31,9
ABBVIE	États-Unis	27,7

(*) Liste non exhaustive / Traitement Xerfi / Source : Xerfi d'après opérateurs

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

■ Analyse SWOT du groupe Sanofi



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

LA SYNTHÈSE

1

UNE ACTIVITE EN BERNE MALGRE LA DEMANDE MONDIALE

Le chiffre d'affaires consolidé de Sanofi s'est élevé à 34,5 Md€ en 2018, en baisse de 1,7% sur un an. Suite à cette contre-performance, le groupe français a reculé d'une place et se retrouve désormais au **5^e rang mondial des laboratoires pharmaceutiques**. À taux de change et périmètres constants, le chiffre d'affaires consolidé a toutefois progressé de 0,6%, une croissance qui reste relativement faible au regard de l'évolution des ventes mondiales de médicaments (+6,5% sur la même période).

Par branche d'activité, seul le pôle Vaccins (qui représente 14,9% du CA consolidé) a vu son chiffre d'affaires progresser, en partie grâce à la hausse des ventes de vaccins contre la grippe aux États-Unis. Les revenus des pôles Pharmacie (71,6% du CA consolidé) et Santé Grand Public (13,5% du CA consolidé) ont quant à eux diminué. Au cours des dernières années, **Sanofi a perdu l'exclusivité sur plusieurs produits phares** (ou « blockbusters ») de son portefeuille, désormais exposés à la concurrence des génériques. C'est notamment le cas du *Lantus*, utilisé dans le traitement du diabète et médicament le plus vendu par le groupe ces dernières années, qui a vu ses ventes diminuer de près de 23% en 2018.

Les États-Unis, premier marché mondial du médicament, restent également la première zone d'activité du groupe (33,5% du chiffre d'affaires 2018), devant les marchés émergents (29,3%) et l'Europe (27,4%). Mais c'est surtout l'Asie qui a permis au groupe de faire preuve de résilience en 2018, avec des ventes en hausse de 9,3% à changes constants, et plus particulièrement la Chine, où les revenus de Sanofi ont progressé de 12,7% en 2018 pour atteindre 2,5 Md€.

2

UNE DEGRADATION DES PERFORMANCES OPERATIONNELLES

Dans ce contexte de légère baisse d'activité, les marges d'exploitation de Sanofi se sont nettement dégradées en 2018. Ainsi, **le résultat opérationnel s'est élevé à 4,7 Md€, en baisse de près de 20%** par rapport à celui constaté en 2017. Cette évolution défavorable s'explique principalement par la hausse conjuguée des frais de R&D, des amortissements des actifs incorporels et des coûts de restructuration et assimilés. Ces derniers ont doublé en 2018, à près d'1,5 Md€, conséquence notamment des indemnités de départ et provisions liées aux ajustements d'effectifs en Europe et des pertes liées à des fermetures ou cessions de sites (ex : site d'Holmes Chapel au Royaume-Uni). Rapporté au chiffre d'affaires, **le taux de résultat opérationnel du groupe s'est dégradé de 3 points, pour tomber à 13,6%**.

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

Diffusion interdite Paris, le 05/05/2020

Afin d'améliorer ses performances opérationnelles, Sanofi s'était fixé comme objectif en 2015 de réduire ses coûts de fonctionnement de 1,5 Md€ en trois ans, soit à l'horizon 2018. Si plusieurs actions ont bien été entreprises (simplification de l'organisation, recentrage des activités, réduction des effectifs), l'impact sur les frais généraux et les frais de personnel ne s'est pas fait sentir. **Les effectifs au niveau mondial ont bien diminué de 4,5% entre 2015 et 2018, mais les frais de personnel ont progressé de 1,5% en valeur sur la même période.**

3

POURSUITE DU RECENTRAGE DES ACTIVITES

Au cours des dernières années, **Sanofi a souhaité simplifier son organisation en créant trois branches d'activité distinctes (Pharmacie, Santé Grand Public et Vaccins)**. S'il reste un des leaders mondiaux sur les traitements contre le diabète, les maladies cardiovasculaires et les vaccins, le groupe a poursuivi en 2018 son recentrage d'activité sur des aires thérapeutiques jugées stratégiques, comme l'oncologie (avec le lancement du *Libtayo*), l'immunologie (avec la création d'une franchise dédiée autour du *Dupixent* et du *Kevzara*, deux produits lancés en 2017) et les traitements contre la sclérose en plaques (représentés par l'*Aubagio*, 2^e médicament le plus vendu par Sanofi en 2018 toutes franchises confondues).

Après avoir finalisé en 2017 la cession de son activité Santé Animale (Merial) au groupe allemand Boehringer Ingelheim, Sanofi s'est également séparé en 2018 de sa branche générique européenne Zentiva en la cédant à la société de capital-investissement Advent International pour un montant de 1,9 Md€.

Sur le plan des acquisitions, **l'année 2018 a été marquée par le rachat de l'entreprise biopharmaceutique américaine Bioverativ, pour un montant de 9,5 Md€,** ce qui constitue la plus importante acquisition de Sanofi depuis le rachat de la société Genzyme en 2011 (pour un montant de 14,9 Md€). Au cours de l'exercice, Sanofi a également pris le contrôle de l'entreprise belge Ablynx, spécialisée dans le développement des nanobodies, pour 3,9 Md€. Ces deux acquisitions se sont inscrites dans la volonté du groupe de créer une franchise dédiée aux maladies hématologiques rares.

4

D'IMPORTANTES EFFORTS PORTES SUR LA R&D

Le plan stratégique à l'horizon 2020 communiqué en 2015 par Sanofi prévoyait **des investissements annuels en R&D de l'ordre 6 Md€**, un montant quasiment-atteint en 2018 avec 5,9 Md€ investis, soit plus de 17% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Le nombre de salariés rattachés à la R&D à quant à lui augmenté de 2,5% en 2018, pour atteindre 15 140 personnes, soit 14,5% des effectifs du groupe.

À fin mars 2019, le portefeuille de R&D de Sanofi comportait 71 projets, dont 31 étaient en phase III ou faisaient l'objet de demandes d'autorisation de mise sur le marché auprès des autorités réglementaires. À long terme, **le groupe souhaite bâtir un portefeuille de développement composé pour deux-tiers de molécules biologiques**, dont 80% auront le potentiel d'être les premières ou les meilleures de leurs classes thérapeutiques respectives. Sanofi prévoit par ailleurs que 60% de ces molécules soient issues des propres laboratoires du groupe.

5

UNE ACTIVITE EN HAUSSE AU 1^{ER} SEMESTRE 2019

Le chiffre d'affaires du groupe a enregistré une hausse de 5,9% sur le premier semestre 2019, avec de bonnes performances sur les ventes de vaccins (+24,4%) et la franchise médecine de spécialités (+30,8%).

En revanche, à la suite d'une importante dépréciation des actifs incorporelles, le résultat opérationnel est en retrait à 1,1 Md€ (contre 2,2 Md€ sur le premier semestre 2018), soit **un taux de résultat opérationnel de 6,5%**. La baisse des ventes du produit *Eloctate*, entré dans le portefeuille lors de l'acquisition de Bioverativ en 2018, et la revue à la baisse des perspectives de ventes de la franchise hémophilie, ont en effet conduit le groupe à mener un test de dépréciation. À l'issue de celui-ci, une perte de valeur des actifs de la franchise a été comptabilisée pour un montant de 1,6 Md€.

Julien Girard, octobre 2019

LE PROFIL DU GROUPE

1.1. VUE D'ENSEMBLE	15
La fiche d'identité du groupe	15
1.2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE	16
Le panorama des activités	16
L'activité Pharmacie	17
L'activité Santé Grand Public	18
L'activité Vaccins	19
La répartition géographique des activités	20
1.3. LES RESSOURCES HUMAINES	21
L'évolution et la structure des effectifs	21
1.4. L'ACTIONNARIAT ET LA DIRECTION	23
La structure de l'actionnariat et du comité exécutif	23
1.5. LES DONNÉES BOURSIÈRES	24
La fiche d'identité boursière	24
1.6. LA CONCURRENCE INTERNATIONALE	25
Les principaux groupes pharmaceutiques mondiaux	25

L'acquisition d'Aventis par Sanofi-Synthélabo en décembre 2004 a permis la fondation du géant mondial Sanofi (anciennement Sanofi-Aventis). Le groupe intervient dans la recherche, le développement, la fabrication et la commercialisation de médicaments et produits de santé.

En 2018, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 34,5 Md€, ce qui le positionne à nouveau parmi les acteurs majeurs de l'industrie pharmaceutique mondiale.

Depuis 2017, son activité est structurée en trois grands pôles d'activité : Pharmacie, Santé Grand Public et Vaccins.

■ Présentation du groupe

Raison sociale	Sanofi
Directeur Général	Olivier Brandicourt (jusqu'au 31/08/2019) Paul Hudson (depuis le 01/09/2019)
Activités principales	Pharmacie et Vaccins
CA consolidé au 31/12/2018	34 463 M€
Effectifs au 31/12/2018	104 226 personnes
Site internet	www.sanofi.com

Source : Sanofi

■ Historique de la constitution du groupe

Dates	Événements
1970	La fusion des laboratoires Dausse et Robert & Carrière donne naissance à Synthélabo.
1973	Sanofi est fondé par Elf Aquitaine suite au rachat du groupe pharmaceutique Labaz.
1999	Fusion entre Sanofi et Synthélabo. Aventis est créé suite à la fusion de Rhône-Poulenc et Hoechst.
2004	Sanofi Synthélabo prend le contrôle d'Aventis en août 2004 et devient Sanofi-Aventis.
2011	Sanofi-Aventis simplifie son nom en Sanofi.
2011	Sanofi prend le contrôle du groupe de biotechnologies Genzyme, acquis pour un montant de 14,9 Md€.
2015	Sanofi réorganise ses activités par aires thérapeutiques.
2016	Sanofi Pasteur et MSD mettent fin à leurs activités conjointes dans les vaccins en Europe.
2017	Sanofi finalise la cession de sa division Santé animale (Merial) à Boehringer Ingelheim en échange de l'activité Santé grand public du laboratoire allemand (à l'exception des activités chinoises).
2018	Sanofi rachète pour 9,5 Md€ l'entreprise américaine Bioverativ, spécialisée dans le traitement de l'hémophilie et pour 3,9 Md€ l'entreprise belge Ablynx, spécialisée dans la découverte et le développement des nanobodies.

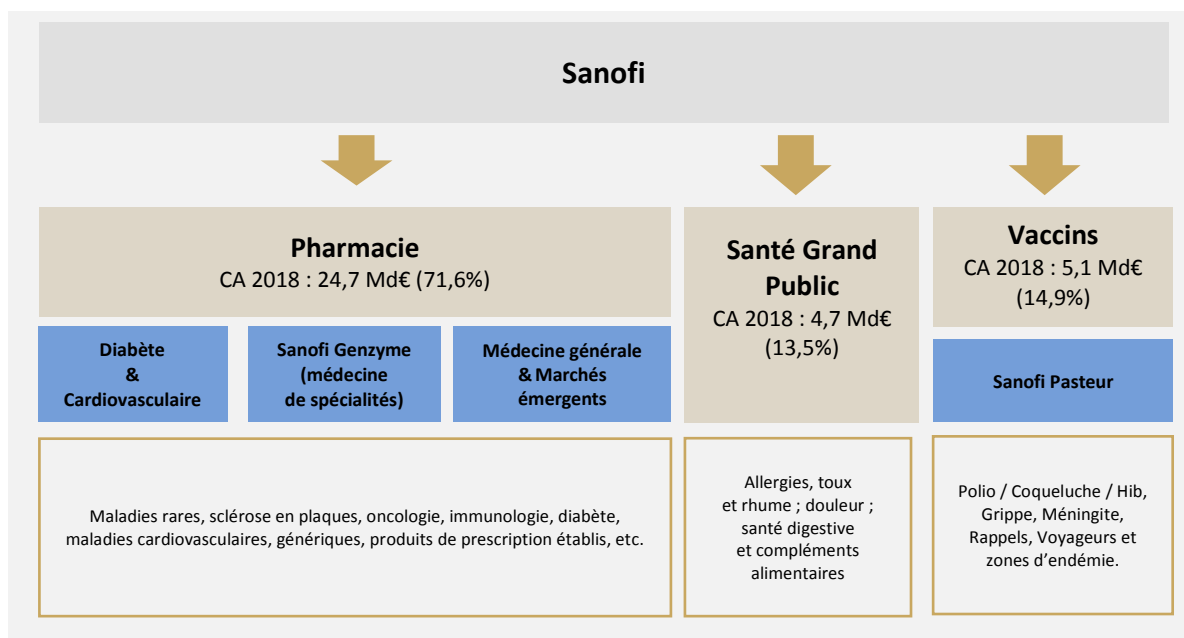
1.2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE

Le panorama des activités

Depuis 2017 et le rachat auprès de Boehringer Ingelheim de ses activités consacrées à la Santé Grand Public (et en parallèle de la cession à ce dernier de ses activités Santé Animale), Sanofi est organisé en trois grands pôles d'activité :

- **Pharmacie** (71,6% du chiffre d'affaires consolidé 2018) : pôle principal du groupe structuré autour de trois Global Business Units : Diabète & Cardiovasculaire ; Sanofi Genzyme (médecine de spécialités) et Médecine générale & Marchés émergents.
- **Santé Grand Public** (13,5% du chiffre d'affaires) : pôle organisé en quatre départements : traitement des allergies, de la toux et du rhume ; traitement de la douleur ; santé digestive et compléments alimentaires.
- **Vaccins** (14,9% du chiffre d'affaires) : pôle structuré en cinq catégories de vaccins : Polio / Coqueluche / Hib, Grippe, Méningite, Rappels et Voyageurs et zones d'endémie.

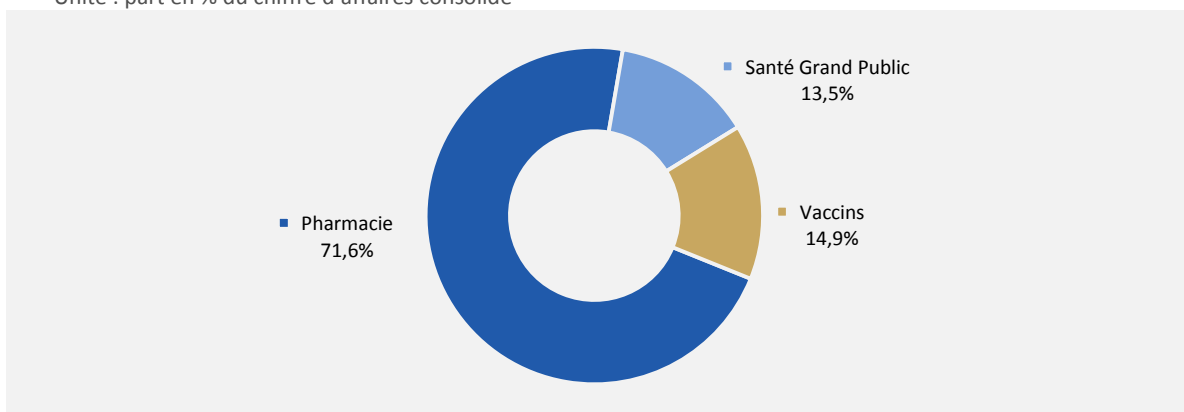
■ Présentation des activités et des principales franchises du groupe Sanofi en 2018



Entre parenthèses, la part dans le CA consolidé en 2018 / Source : Sanofi, données au 31/12/2018

■ Répartition des activités de Sanofi en 2018

Unité : part en % du chiffre d'affaires consolidé



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

1.2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE

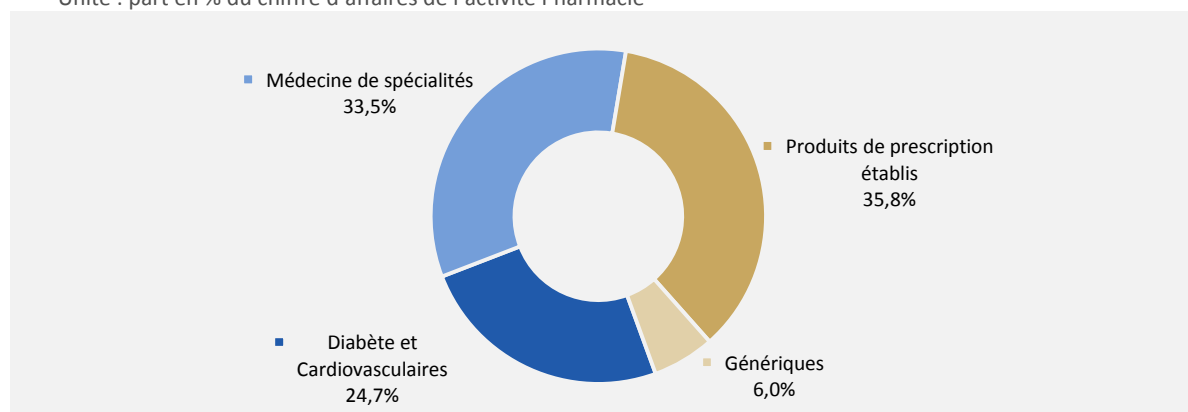
L'activité Pharmacie

En 2018, le pôle Pharmacie a généré un chiffre d'affaires de 24,7 Md€, soit 71,6% du chiffre d'affaires consolidé de Sanofi. Il est organisé en trois départements : Diabète & Cardiovasculaire, Médecine de spécialités (Sanofi Genzyme) et Médecine générale & Marchés émergents (incluant les produits de prescription établis et les génériques).

Le pôle pharmacie comprend les principaux « blockbusters » du groupe Sanofi, dont le *Lantus* (traitement du Diabète), l'*Aubagio* (sclérose en plaques) et le *Lovenox* (thrombose).

■ Répartition de l'activité Pharmacie de Sanofi en 2018

Unité : part en % du chiffre d'affaires de l'activité Pharmacie



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

■ Principales ventes de médicaments de l'activité Pharmacie du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires de l'activité Pharmacie

Médicament	Classe/indications	Ventes 2018	Part	Ventes 2017	Évolution 2017/2018
<i>Lantus</i>	Diabète	3 565	14,4%	4 622	-22,9%
<i>Aubagio</i>	Sclérose en plaques	1 647	6,7%	1 567	+5,1%
<i>Lovenox</i>	Thrombose	1 465	5,9%	1 575	-6,9%
<i>Plavix</i>	Athérothrombose	1 444	5,8%	1 471	-2,0%
<i>Myozyme / Lumizyme</i>	Maladie de Pompe	840	3,4%	789	+6,5%
<i>Toujeo</i>	Diabète	840	3,4%	816	+2,9%
<i>Dupixent</i>	Dermatite atopique et asthme	788	3,2%	219	+260%
<i>Fabrazyme</i>	Maladie de Fabry	755	3,1%	722	+4,6%
<i>Cerezyme</i>	Maladie de Gaucher	711	2,9%	730	-2,7%
<i>Aprovel / Avapro</i>	Hypertension	652	2,6%	690	-5,5%
<i>Eloctate</i>	Hémophilie A	608	2,5%	-	-
<i>Depakine</i>	Épilepsie	452	1,8%	443	+1,1%
<i>Jevtana</i>	Cancer de la prostate	422	1,7%	386	+9,3%
<i>Renagel / Renvala</i>	Hyperphosphorémie	411	1,7%	802	-48,7%
<i>Lemtrada</i>	Sclérose en plaques	402	1,6%	474	-15,2%
Top 15		15 002	60,8%	15 306	-2,0%
Total		24 685	100,0%	25 173	-1,9%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

Diffusion interdite Paris, le 05/05/2020

1.2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE

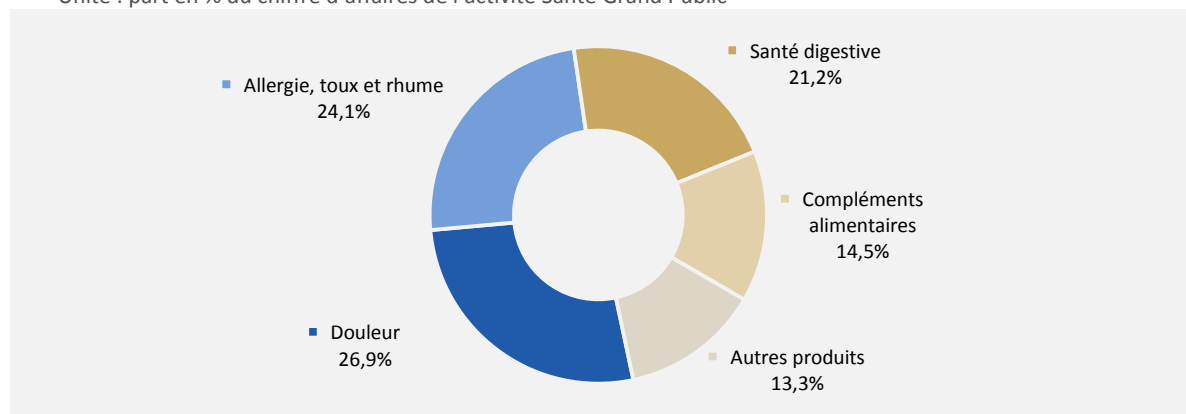
L'activité Santé Grand Public

En 2017, Sanofi a renforcé son activité Santé Grand Public en rachetant la division de Boehringer Ingelheim dédiée à ce domaine (en échange de son activité Santé animale). Cette opération a permis au groupe de s'approprier de nouvelles références comme *Buscopan*, *Dulcolax* ou *Mucosolvan*.

Le pôle Santé Grand Public a généré un chiffre d'affaires de 4,7 Md€ en 2018, soit 13,5% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Il est organisé en quatre catégories de produits : le traitement de la douleur, le traitement des allergies, de la toux et du rhume, la santé digestive et les compléments alimentaires.

■ Répartition de l'activité Santé Grand Public de Sanofi en 2018

Unité : part en % du chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

■ Principales ventes de médicaments de l'activité Santé Grand Public du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public

Médicament	Catégorie	Ventes 2018	Part	Ventes 2017	Évolution 2017/2017
<i>Allegra</i>	Allergie, toux et rhume	396	8,5%	422	-6,2%
<i>Doliprane</i>	Douleur	333	7,1%	323	+3,1%
<i>Dulcolax</i>	Santé digestive	216	4,6%	210	+2,9%
<i>Gold Bond</i>	Autres produits	211	4,5%	201	+5,0%
<i>Buscopan</i>	Douleur	194	4,2%	194	0,0%
<i>Enterogermina</i>	Santé digestive	183	3,9%	168	+8,9%
<i>Essentielle</i>	Santé digestive	177	3,8%	172	+2,9%
<i>Zantac</i>	Santé digestive	127	2,7%	117	+8,5%
<i>Mucosolvan</i>	Allergie, toux et rhume	110	2,4%	112	-1,8%
<i>Pharmaton</i>	Compléments alimentaires	90	1,9%	99	-9,1%
<i>Autres</i>		2 623	56,4%	2 780	-5,6%
Total		4 660	100,0%	4 798	-2,9%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

1.2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE

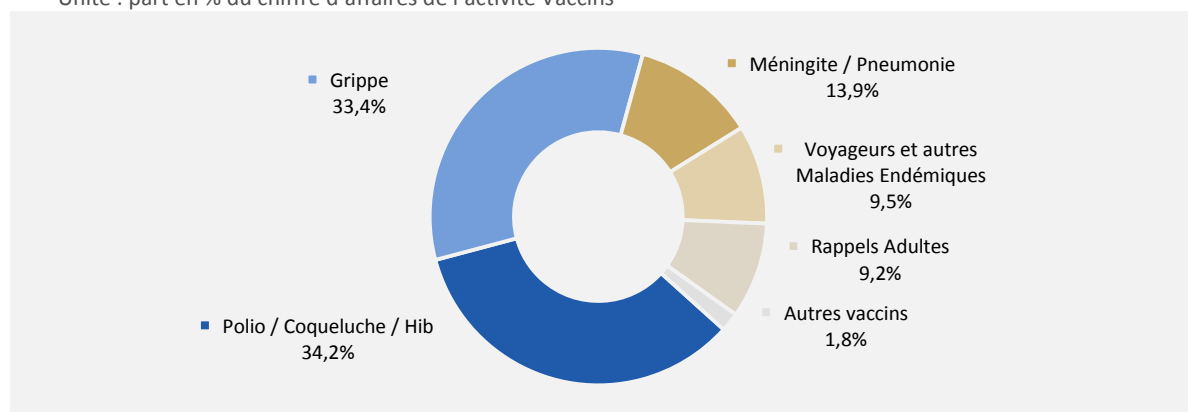
L'activité Vaccins

Dans le domaine des vaccins, Sanofi se positionne parmi les leaders mondiaux. Par le biais de sa filiale Sanofi Pasteur, implantée en France et aux États-Unis, le groupe produit annuellement plus d'un milliard de doses de vaccins permettant de lutter contre les maladies infectieuses.

En 2018, les revenus du pôle Vaccin se sont élevés à 5,1 Md€, soit 14,9% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Les vaccins contre la Polio / Coqueluche / Hib et les vaccins contre la grippe représentent les principales ventes du groupe, avec respectivement 34,2% et 33,4% du chiffre d'affaires réalisé par le pôle vaccins en 2018.

■ Répartition de l'activité Vaccins de Sanofi en 2018

Unité : part en % du chiffre d'affaires de l'activité Vaccins



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

■ Ventes de l'activité Vaccins du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, % des variations annuelles en valeur, part en % du chiffre d'affaires de l'activité Vaccins

Catégories	Exemples de produit	Ventes 2018	Part	Ventes 2017	Évolution 2017/2018
Polio / Coqueluche / Hib	<i>Pentacel, Pentaxim, Imovax, Hexaxim</i>	1 749	34,2%	1 827	-4,3%
Grippe	<i>Vaxigrip, Fluzone, Flublok</i>	1 708	33,4%	1 589	+7,5%
Méningite / Pneumonie	<i>Menactra</i>	609	11,9%	623	-2,2%
Voyageurs et autres Maladies Endémiques	<i>Dengvaxia</i>	488	9,5%	493	-1,0%
Rappels Adultes	<i>Adacel</i>	470	9,2%	474	-0,8%
Autres vaccins		94	1,8%	95	-1,1%
Total		5 118	100,0%	5 101	+0,3%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

1.2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE

La répartition géographique des activités

Le groupe Sanofi distribue ses produits dans plus de 170 pays. Il est implanté industriellement dans 33 pays via 75 sites de production. Début 2019, Sanofi a notamment décidé d'investir 350 M€ dans la construction d'une nouvelle unité de production de vaccins à Toronto (livraison prévue en 2021).

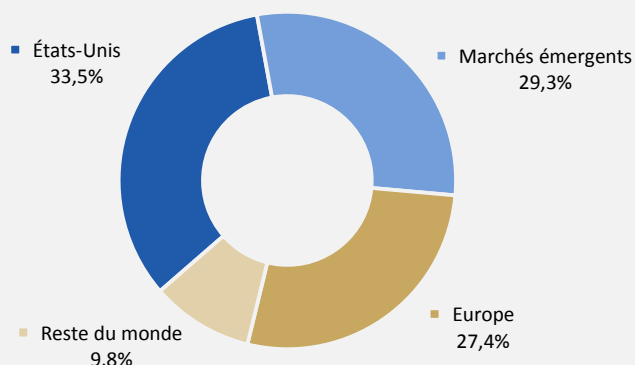
Les États-Unis, premier marché mondial du médicament, s'imposent également comme la première zone d'activité du groupe. Ils ont représenté un tiers du chiffre d'affaires réalisé en 2018.

L'Europe occidentale a pour sa part contribué à hauteur de 27,4% du chiffre d'affaires et le reste du monde, incluant notamment le Japon, la Corée du Sud, le Canada et l'Australie, a représenté 9,8% des ventes du groupe. Au total, les marchés « matures » ont ainsi contribué à près de 71% du chiffre d'affaires consolidé de Sanofi en 2018.

Les pays issus des marchés émergents ont assuré 29,3% des revenus du groupe au cours de l'exercice 2018, dont 11,5% pour l'Asie, 7,6% pour l'Amérique latine, 6,5% pour l'Afrique/Moyen-Orient et 3,3% pour l'Eurasie.

■ Répartition du chiffre d'affaires de Sanofi par zone géographique en 2018

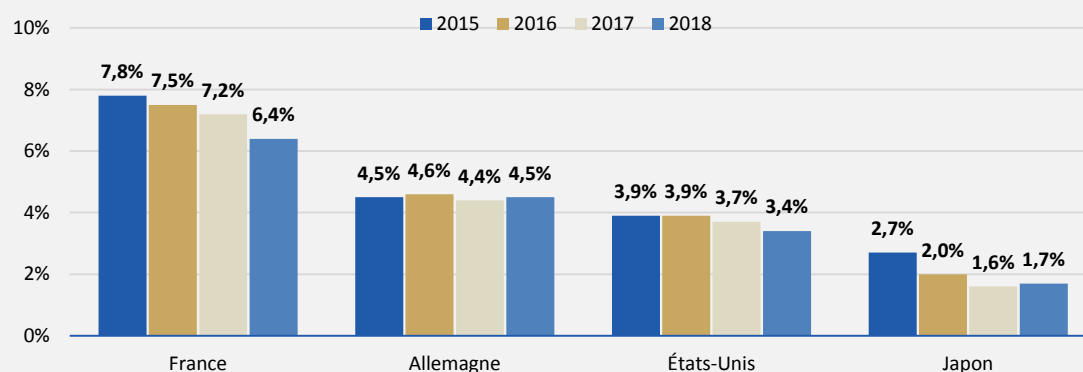
Unité : part en % du chiffre d'affaires consolidé en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

■ Parts de marché de Sanofi sur ses principaux marchés

Unité : part de marché en % en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

1.3. LES RESSOURCES HUMAINES

L'évolution et la structure des effectifs

Au 31/12/2018, les effectifs de Sanofi s'élevaient à 104 226 personnes, contre 106 566 au 31/12/17. Cette baisse de 2,2% s'explique entre autres par la cession au cours de l'exercice de l'activité Génériques européenne (Zentiva) à Advent International (2 616 personnes concernées).

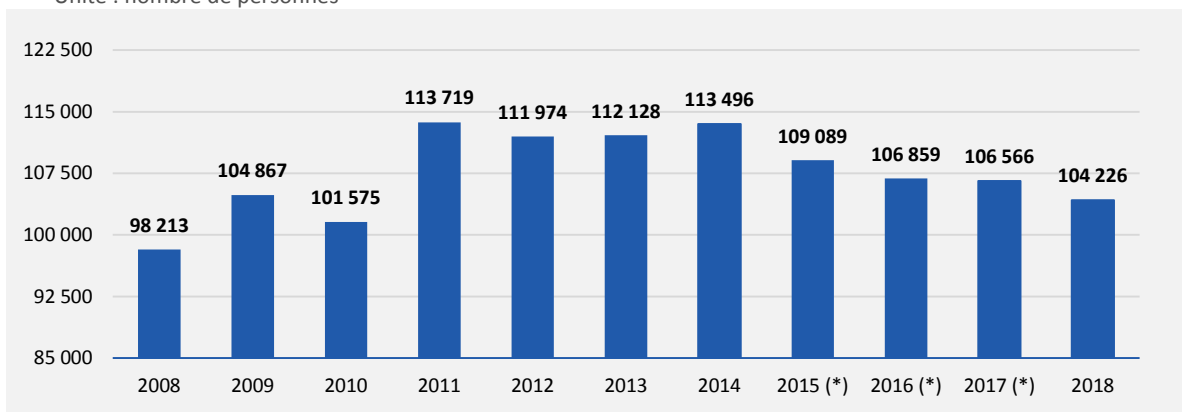
L'Europe représente la première zone géographique du groupe en termes d'emploi, avec 46 256 salariés, soit 44,4% des effectifs inscrits, dont 25 215 salariés en France

Sanofi a organisé sa fonction Ressources humaines autour d'un modèle mondial (« one RH »), avec des outils et systèmes communs à l'ensemble du groupe, afin d'harmoniser les processus en termes de valorisation des postes, mobilité, formation, etc.

Le groupe s'est par ailleurs fixé pour objectif d'atteindre la parité hommes-femmes dans les fonctions de direction dites « senior leaders » à l'horizon 2025 (fonction qui comptait 35,4% de femmes au 31/12/2018).

■ Effectifs inscrits de Sanofi

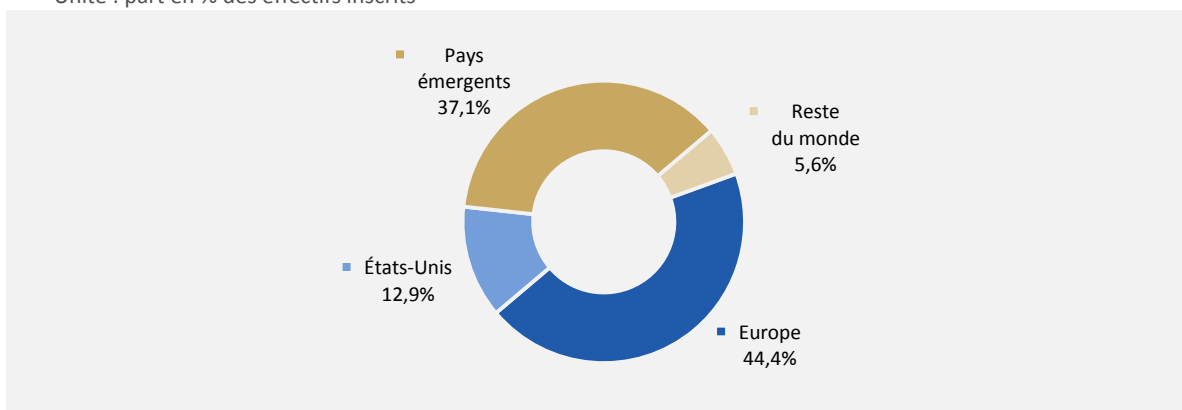
Unité : nombre de personnes



(*) Donnée retraitée excluant les effectifs de l'activité Santé animale / Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Répartition géographique des effectifs

Unité : part en % des effectifs inscrits



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

L'évolution et la structure des effectifs (suite)

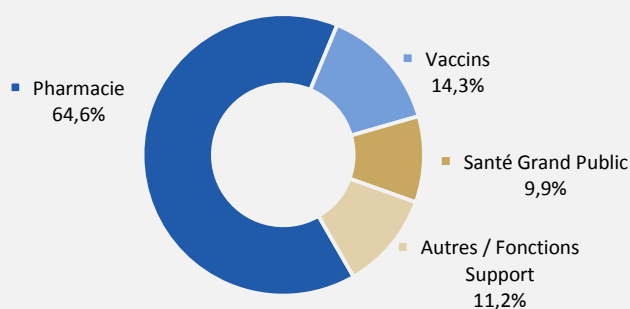
L'activité pharmacie représente près des deux tiers des salariés du groupe au 31/12/18.

Les fonctions support (Affaires médicales, Finances, Ressources humains, Affaires juridiques, etc.) représentent pour leur part 11,2% des effectifs.

La répartition des effectifs par fonction met en évidence la part importante de la Production qui représente 38 790 salariés, soit 37,2% des effectifs du groupe, répartis sur les 75 sites de production industriels.

Répartition des effectifs par activité

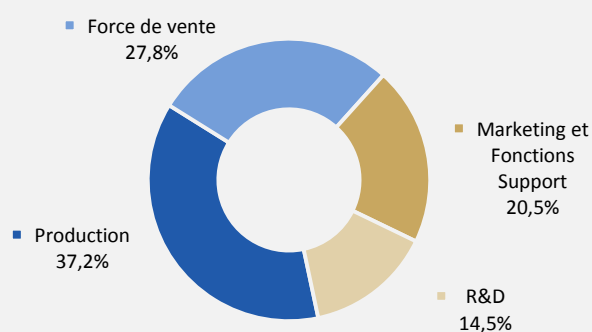
Unité : part en % des effectifs inscrits



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

Répartition des effectifs par fonction

Unité : part en % des effectifs inscrits



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

1.4. L'ACTIONNARIAT ET LA DIRECTION

La structure de l'actionariat et du comité exécutif

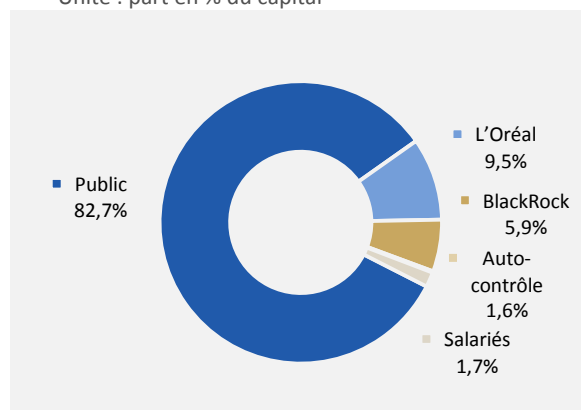
Le capital de Sanofi est très majoritairement flottant (82,72% du capital au 31/12/2018).

Depuis la sortie du capital du groupe Total en 2012, le groupe L'Oréal est le principal actionnaire privé de Sanofi avec 9,48% du capital et 16,95% des droits de vote. Cette différence s'explique par la mise en place depuis 1998 de droits de vote doubles pour toutes les actions appartenant au même actionnaire depuis plus de deux ans.

Le groupe américain de gestion d'actifs BlackRock détenait pour sa part 5,95% du capital au 31/12/2018.

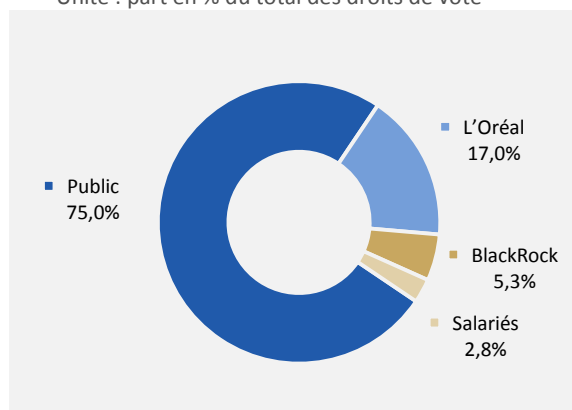
■ Actionnariat du groupe Sanofi

Unité : part en % du capital



■ Droits de vote en Assemblée générale

Unité : part en % du total des droits de vote



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données au 31/12/2018

■ Composition du comité exécutif de Sanofi – 15 membres au 31/12/2018

Nom	Fonction
Olivier Brandicourt	Directeur Général
Dominique Carouge	Vice-Président Exécutif, Business Transformation
Olivier Charmeil	Vice-Président Exécutif, Chine et Marchés Émergents
Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon	Vice-Président Exécutif, Directeur Financier
Dieter Welwand	Vice-Président Exécutif, Soins Primaires
Karen Linehan	Vice-Présidente Exécutif, Affaires Juridiques et General Counsel
David Loew	Vice-Président Exécutif, Sanofi Pasteur
Philippe Luscan	Vice-Président Exécutif, Affaires Industrielles Globales
Alan Main	Vice-Président Exécutif, Santé Grand Public
Muzammil Mansuri	Vice-Président Exécutif, Stratégie et Business Development
Bill Sibold	Vice-Président Exécutif Sanofi Genzyme
Ameet Nathwani	Vice-Président Exécutif, Directeur Digital, Directeur Médical
Caroline Luscombe	Vice-Présidente Exécutif, Ressources Humaines
Kathleen Tregoning	Vice-Présidente Exécutif, Affaires Externes
John Reed	Vice-Président Exécutif, Recherche & Développement

Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données au 31/12/2018

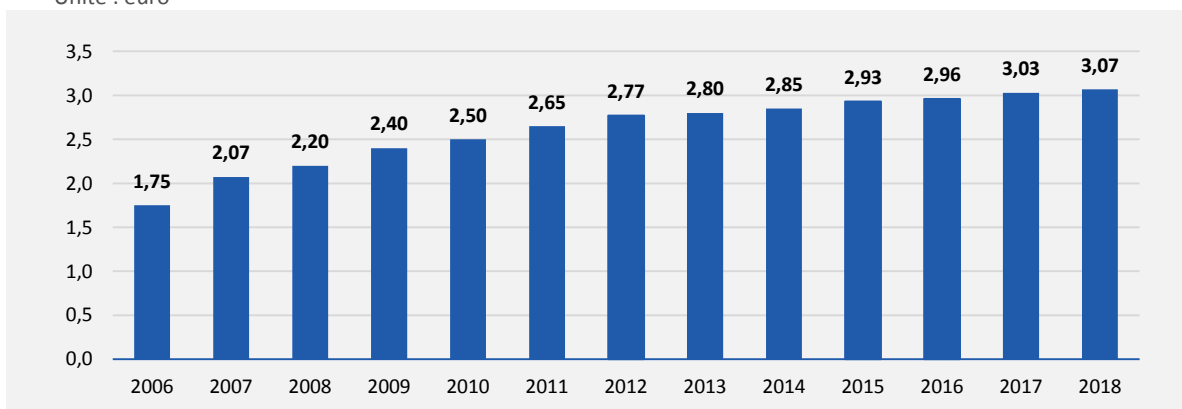
■ Fiche d'identité boursière du groupe Sanofi

Secteur d'activité	Pharmacie et biotechnologies
Nombre de titres au 23/09/2019	1 247 395 000
Cours de l'action au 23/09/2019	83,69 €
Capitalisation boursière au 23/09/2019	104 394 488 M€
Principaux indices boursiers	CAC 40, Euro STOXX 50
Marchés	Compartment A
Place de cotation	Euronext Paris, Nasdaq
Code ISN	FR0000120578
Valeurs éligibles	PEA / SRD

Traitement Xerfi / Sources : Sanofi et Euronext

■ Dividende net par action distribué par le groupe Sanofi

Unité : euro



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Notes et perspectives des agences de notation

Agences	Notation court terme	Notation long terme	Perspectives
Moody's	P-1	A1	Stables
Standard and Poor's	A-1 +	AA	Stables

Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données au 28 février 2019

1.6. LA CONCURRENCE INTERNATIONALE

Les principaux groupes pharmaceutiques mondiaux

Sanofi se situe au 5^e rang mondial de l'industrie pharmaceutique, au même niveau que le laboratoire américain Johnson & Johnson, en termes de chiffres d'affaires réalisés en 2018 sur la vente de produits pharmaceutiques.

Avec six groupes classés parmi les dix principaux acteurs, les États-Unis dominent le marché mondial, devant la Suisse (deux acteurs), le Royaume-Uni et la France (un représentant chacun).

■ Classement mondial des principaux groupes pharmaceutiques en 2018

Unités : chiffre d'affaires en Md€, part en % du chiffre d'affaires

Groupe	Pays d'origine	Activités du groupe (en % du CA consolidé 2018)	CA 2018 Pharma. (en Md€)	CA 2018 Global (en Md€)	Part du CA Pharma.
PFIZER	États-Unis	- Vaccins, produits oncologiques et de grande consommation (62,3%) - Médicaments génériques (37,7%)	45,4	45,4	100%
ROCHE	Suisse	- Produits pharmaceutiques (77,3%) - Diagnostic (22,7%)	38,1	49,2	77%
NOVARTIS	Suisse	- Produits pharmaceutiques (67,2%) - Médicaments génériques (19%) - Produits de soin oculaires (13,8%)	37,9	43,9	86%
GLAXOSMITH KLINE	Royaume- Uni	- Produits pharmaceutiques (56%) - Santé Grand Public en vente libre (25%) - Vaccins (19%)	34,8	34,8	100%
SANOFI	France	- Produits pharmaceutiques (71,6%) - Santé Grand Public (13,5%) - Vaccins (14,9%)	34,5	34,5	100%
JOHNSON & JOHNSON	États-Unis	- Produits pharmaceutiques (50%) - Équipements médicaux (33%) - Produits de grande consommation (17%)	34,5	69,0	50%
MERCK & CO	États-Unis	- Produits pharmaceutiques (89,1%) - Santé animale et autres activités (10,9%)	31,9	35,8	89%
ABBVIE	États-Unis	- Produits pharmaceutiques (100,0%)	27,7	27,7	100%
GILEAD SCIENCES	États-Unis	- Antiviraux et autre produits pharmaceutiques (100%)	18,3	18,3	100%
ELI LILLY	États-Unis	- Produits pharmaceutiques (87,2%) - Santé animale (12,8%)	18,1	20,8	87%

Traitement Xerfi / Source : Xerfi d'après opérateurs

Les principaux groupes pharmaceutiques mondiaux (suite)

■ Positionnement des principaux acteurs mondiaux par aire thérapeutique (*)

Groupe	Médicaments cardiovasculaires	Neurologie	Immunologie	Métabolisme	Oncologie
Pfizer	●	●	●		
Novartis	●	●			●
Roche		●	●		●
Glaxosmithkline	●		●		●
Sanofi	●	●	●	●	●
Johnson & Johnson		●	●		●
Merck & Co	●		●	●	
AbbVie		●	●		●
Gilead	●		●		●
Lilly	●	●			●
AstraZeneca	●	●	●	●	●
Bayer	●	●	●		●
Amgen	●	●			●
Teva		●			●
Novo Nordisk	●			●	
Boehringer Ingelheim	●	●	●	●	●
Takeda	●	●		●	●
Bms	●	●	●		●
Allergan		●			
Astellas Pharma	●		●		●

(*) Liste non exhaustive / Traitement Xerfi / Sources : opérateurs et PMLive

LA DYNAMIQUE DU GROUPE ET DE SES ACTIVITES

2.1. L'ENVIRONNEMENT DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	28
Les ventes mondiales de médicaments	28
La R&D dans l'industrie pharmaceutique	30
2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE	31
Le chiffre d'affaires consolidé	31
Le chiffre d'affaires de l'activité Pharmacie	32
Le chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public	33
Le chiffre d'affaires de l'activité Vaccins	34
Le chiffre d'affaires par zone géographique	35
Focus sur les 10 premiers médicaments les plus vendus	37
Le positionnement des principaux médicaments	38
2.3. LES PERFORMANCES FINANCIÈRES DU GROUPE	39
Le résultat opérationnel	39
2.4. LES PERFORMANCES COMPARÉES DES CONCURRENTS	40
Les performances de Sanofi par rapport à ses concurrents	40

2.1. L'ENVIRONNEMENT DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

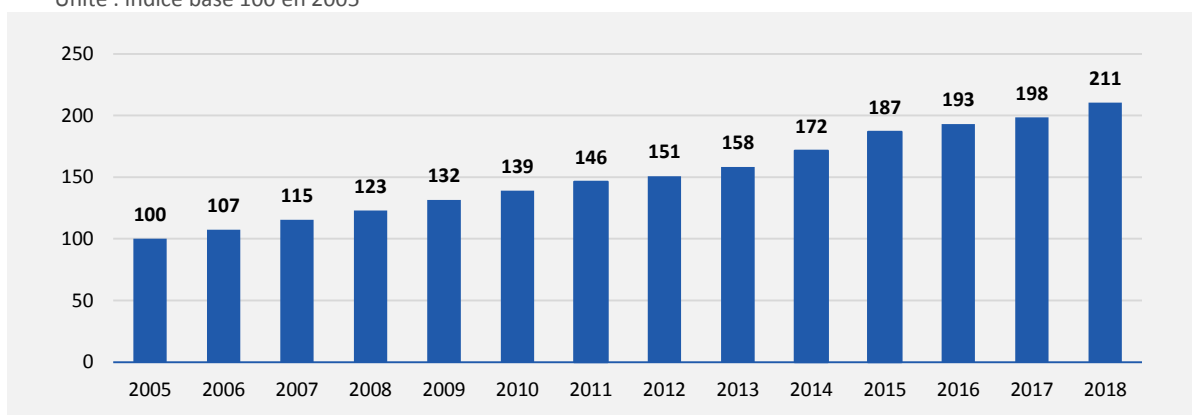
Les ventes mondiales de médicaments

Les ventes mondiales de médicaments ont augmenté de 6,5% en 2018, à près de 1 200 Md\$, portées notamment par la hausse de la demande sur les marchés émergents (Chine, Inde, etc.).

S'ils perdent progressivement du terrain, les États-Unis s'imposent toujours comme le premier marché du médicament (40,2% des ventes mondiales en 2018), loin devant l'Europe occidentale (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni et Espagne), qui a représenté 14,7% des ventes mondiales. La Chine, désormais second pays sur le marché mondial, a représenté 11,0% des ventes.

Ventes de médicaments dans le monde

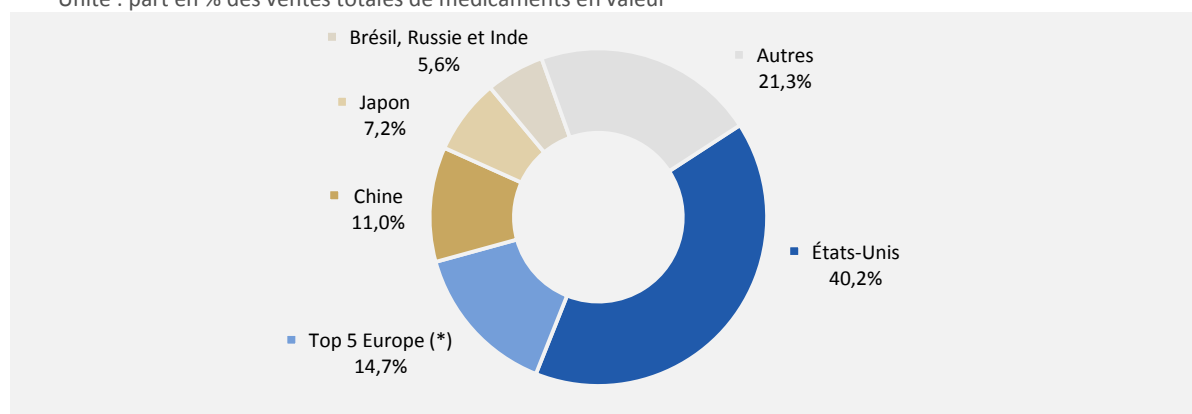
Unité : indice base 100 en 2005



Traitement Xerfi / Source : IQVIA

Répartition géographique des ventes de médicaments

Unité : part en % des ventes totales de médicaments en valeur



(*) Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni et Espagne / Traitement Xerfi / Source : IQVIA, données 2018

Les ventes mondiales de médicaments (suite)

L'oncologie est la principale classe thérapeutique en termes de ventes à l'échelle mondiale (11% des ventes de médicaments), devant les traitements contre le diabète (8,7%) et les maladies respiratoires (6,7%).

Les médicaments issus des biotechnologies ont représenté 27% des ventes mondiales de médicaments en 2018, une part en hausse de 10 points depuis 2010.

■ Ventes des 10 principales classes thérapeutiques dans le monde

Unités : % des ventes totales de médicaments et point de croissance

Classe thérapeutique	Part dans les ventes
Oncologie	11,0%
Diabète	8,7%
Maladies respiratoires	6,7%
Maladies auto-immunes	5,9%
Antibiotiques/Vaccins	4,5%
Coagulation du sang	4,4%
Douleur	4,4%
Santé mentale	3,9%
Immunologie	3,8%
Hypertension	3,3%
Autres	43,4%
Total	100,0%

Traitement **Xerfi** / Source : IQVIA, données 2018

■ Top 10 mondial des médicaments les plus vendus en 2018

Unité : milliard d'euros

Rang	Médicament	Classe thérapeutique	Ventes 2018	Laboratoire(s)
1	Humira	Immunologie	16,9	Abbvie
2	Revlimid	Immunologie	8,3	Celgene
3	TAF	VIH	6,9	Gilead
4	Keytruda	Cancérologie et hématologie	6,1	Merck & Co
5	Enbrel	Immunologie	6,0	Pfizer et Amgen
6	Herceptin	Cancérologie et hématologie	6,0	Roche
7	Avastin	Cancérologie et hématologie	5,9	Roche
8	Mabthera	Cancérologie et hématologie	5,8	Roche
9	Opdivo	Cancérologie et hématologie	5,7	BMS
10	Remicade	Immunologie	5,4	Johnson & Johnson et Merck & Co

Traitement **Xerfi** / Source : DrugAnalyst, données 2018

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

2.1. L'ENVIRONNEMENT DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

La R&D dans l'industrie pharmaceutique

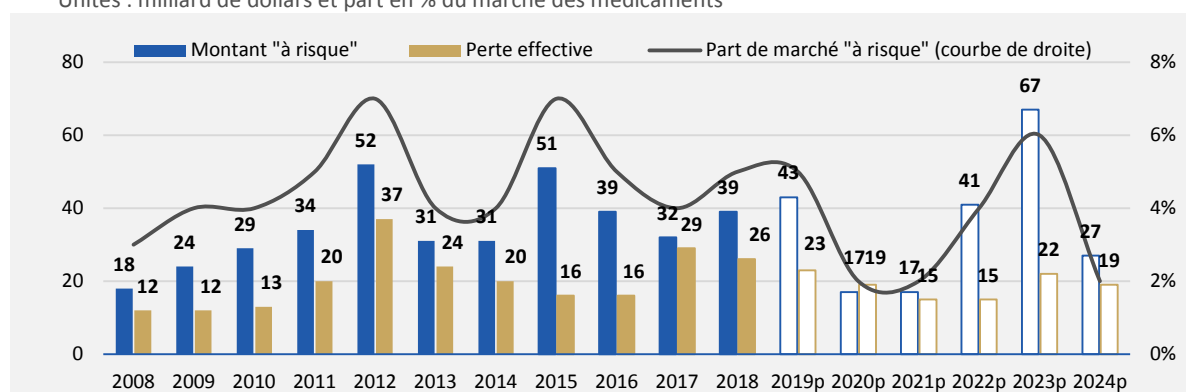
Entre 2012 et 2016, le manque à gagner lié aux pertes de brevets est passé de 37 Md\$ à 16 Md\$. Néanmoins, avec l'expiration de nouveaux brevets, le montant de ces pertes est reparti à la hausse en 2017 et 2018 pour atteindre 26 Md€ lors de cette dernière année.

Plusieurs produits de Sanofi ont ainsi dû faire face à une concurrence accrue des génériques en 2018, à l'image de l'Aprovel, du Lovenox, du Plavix ou du Renagel / Renvela.

En 2018, Sanofi a dépensé près de 6 Md€ en R&D, soit 17,1% de son chiffre d'affaires, une somme qui reste toutefois inférieure à celle de ses principaux concurrents, tant en valeur qu'en part du chiffre d'affaires.

■ Pertes de brevets à l'horizon 2024 (*)

Unités : milliard de dollars et part en % du marché des médicaments

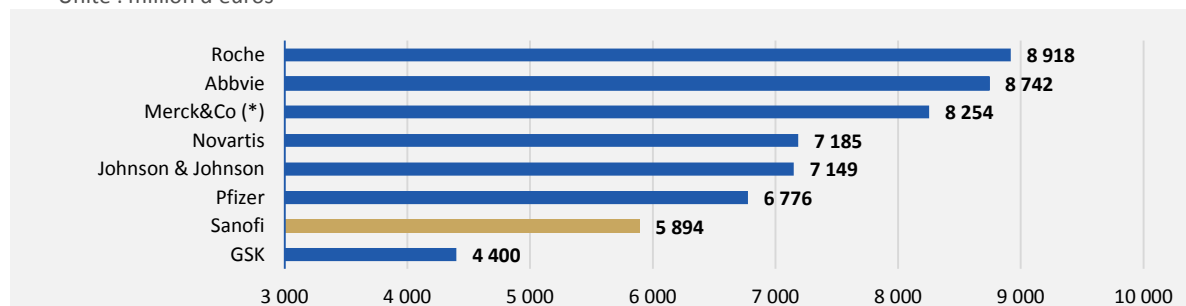


(*) Les montants correspondent aux ventes mondiales de l'année précédant la perte du brevet

Source, estimation et prévisions : EvaluatePharma

■ Montant des investissements en R&D sur les activités pharmaceutiques en 2018

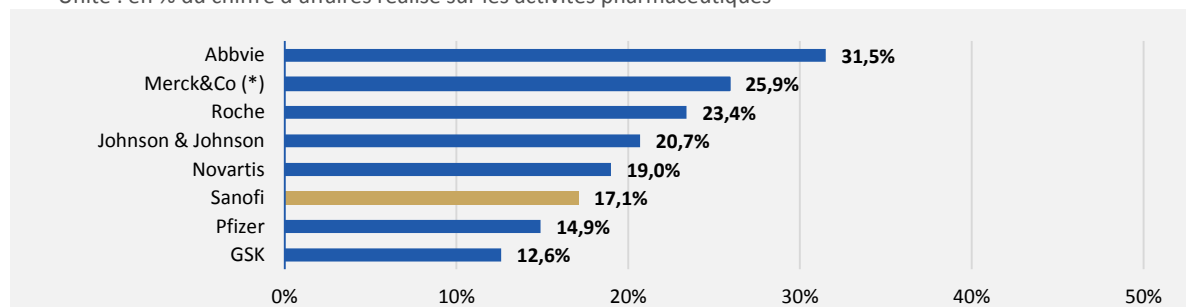
Unité : million d'euros



(*) : montant incluant la R&D sur l'activité Santé animale / Traitement Xerfi / Source : opérateurs

■ Part des investissements en R&D sur les activités pharmaceutiques en 2018

Unité : en % du chiffre d'affaires réalisé sur les activités pharmaceutiques



(*) : part incluant la R&D sur l'activité Santé animale / Traitement Xerfi / Source : opérateurs

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le chiffre d'affaires consolidé

Après une hausse de 3,6% en 2017, le chiffre d'affaires consolidé de Sanofi a diminué de 1,7% en 2018.

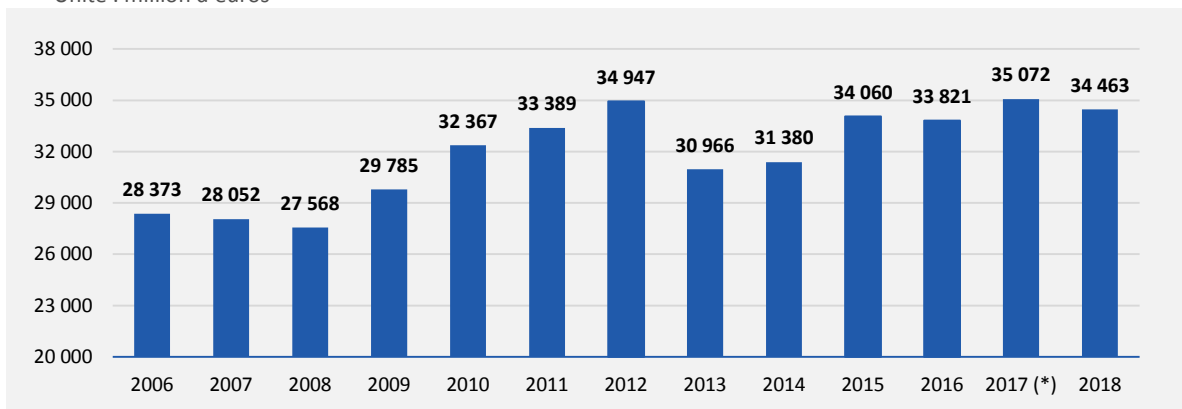
Seul le pôle Vaccins a vu son chiffre d'affaires progresser (+0,3%), notamment grâce à la hausse des ventes de vaccins contre la grippe aux États-Unis. Les revenus des pôles Santé Grand Public (-2,9%) et Pharmacie (-1,9%) ont quant à eux diminué.

Les variations de taux de change ont eu un impact négatif, résultant de l'évolution défavorable du dollar américain, du peso argentin, du real brésilien et de la livre turque par rapport à l'euro.

À taux de change et périmètres constants, la progression du chiffre d'affaires consolidé s'est élevée à 0,6%.

■ Chiffre d'affaires consolidé du groupe Sanofi

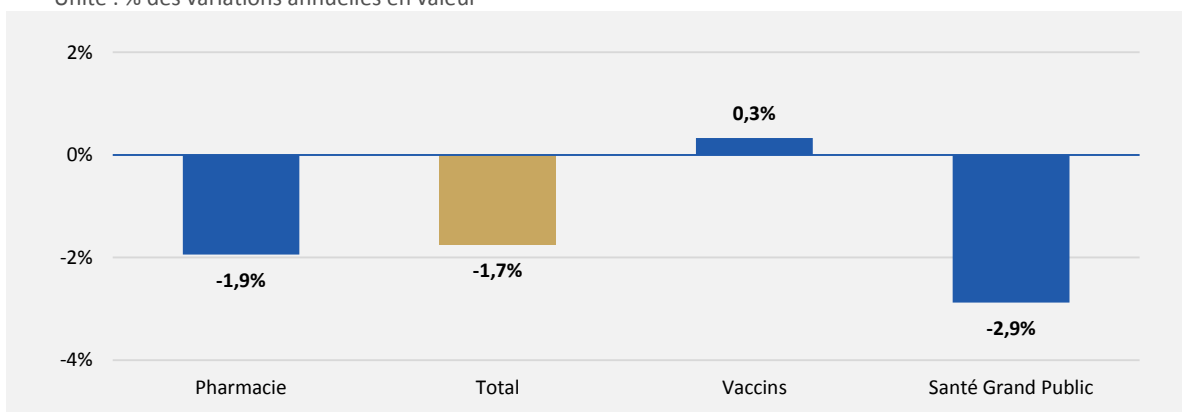
Unité : million d'euros



(*) données retraitées tenant compte de l'impact de la nouvelle norme IFRS 15 / Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Évolution du chiffre d'affaires des différents pôles du groupe Sanofi entre 2017 et 2018

Unité : % des variations annuelles en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le chiffre d'affaires de l'activité Pharmacie

Le pôle Pharmacie est le principal contributeur du chiffre d'affaires de Sanofi (71,6% du chiffre d'affaires consolidé 2018). Celui-ci s'est établi à 24,7 M€, en baisse de 1,9% à données publiées et en hausse de 2,4% à taux de change constants.

Les revenus des Produits de prescription établis (35,8% du chiffre d'affaires 2018 du pôle Pharmacie) ont diminué de près de 10%, conséquence de la baisse des ventes des principaux blockbusters exposés à la concurrence des génériques ou biosimilaires (*Lovenox, Plavix, Aprovel*, etc.).

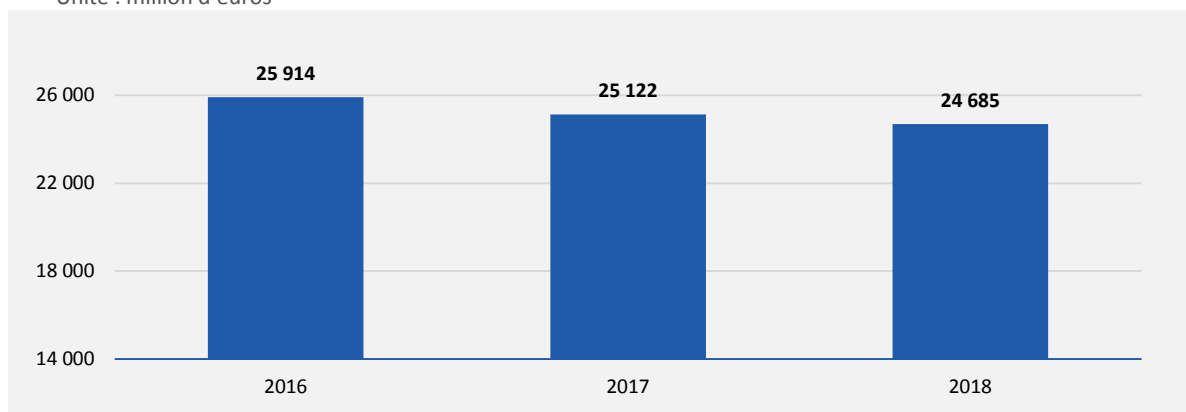
Le département Médecine de spécialités (33,5% des ventes du pôle Pharmacie en 2018) a quant à lui vu ses ventes progresser de 23,8%. L'acquisition de l'*Eloctate* et de l'*Aprolix* auprès de Bioverativ a permis de dégager un chiffre d'affaires supplémentaire de près de 900 M€ sur la franchise Maladies hématologiques rares. Les ventes du *Dupixent* (franchise Immunologie) ont quant à elles augmenté de 260%.

Les ventes du département Diabète et maladies cardiovasculaires (24,6% de chiffre d'affaires 2018 du pôle Pharmacie) ont enregistré une baisse significative de 11,9%, conséquence notamment de la perte d'exclusivité sur le *Lantus* en 2016 et de son exclusion des produits remboursés par deux complémentaires santé aux États-Unis en 2017.

Enfin, le département Génériques (6% des ventes du pôle Pharmacie en 2018) a vu ses revenus diminuer de 15,8%. Le changement de périmètre lié à la cession de l'activité Génériques européenne Zentiva a entraîné à lui seul une baisse de près de 10% du chiffre d'affaires du département.

■ Chiffre d'affaires du pôle Pharmacie

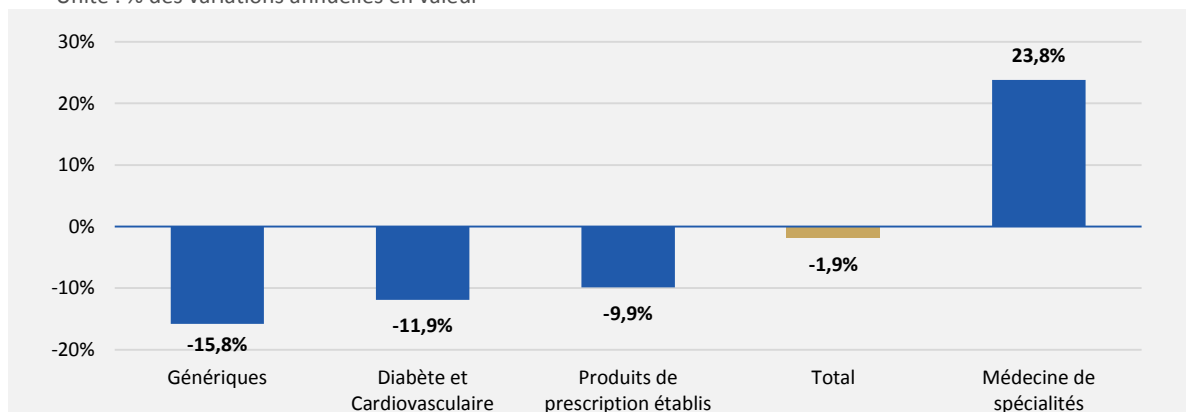
Unité : million d'euros



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Évolution du chiffre d'affaires des départements du pôle Pharmacie entre 2017 et 2018

Unité : % des variations annuelles en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public

Le chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public a atteint 4,7 Md€ en 2018, en baisse de 2,9% à données publiées et en hausse de 3% à taux de change constants.

Les ventes des produits de traitement contre la douleur, principaux contributeurs du pôle Santé Grand Public avec 26,9% du chiffre d'affaires 2018, ont enregistré une légère baisse de 0,6%.

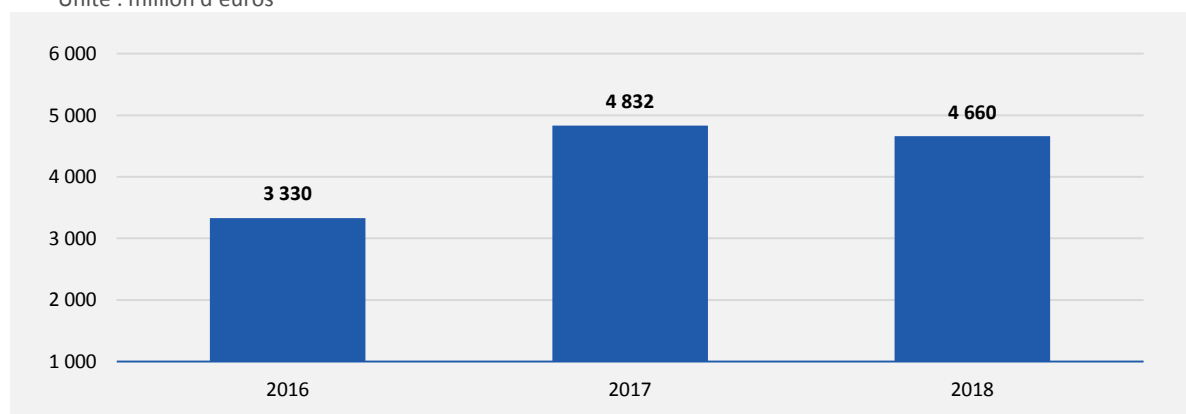
Les traitements contre les allergies, toux et rhumes (24,1% des revenus du pôle en 2018) ont quant à eux vu leurs ventes diminuer significativement de 6,7% à données publiées, une baisse qui se limite toutefois à 0,9% à changes constants.

Les produits de santé digestive, troisième contributeurs du pôle (21,2% du chiffre d'affaires 2018) sont les seuls à avoir vu leurs revenus progresser en 2018, avec une hausse de 3,4% des ventes.

Les compléments alimentaires et les autres produits, dont le poids dans le chiffre d'affaires du pôle est moins significatif, ont également enregistré une baisse de leurs revenus de 1,5% et 10,4%. Pour les autres produits, la baisse des ventes s'explique principalement par la cession en cours d'année d'une douzaine de produits de Santé Grand Public à la société néerlandaise Cooper-Vemedia.

■ Chiffre d'affaires du pôle Santé Grand Public

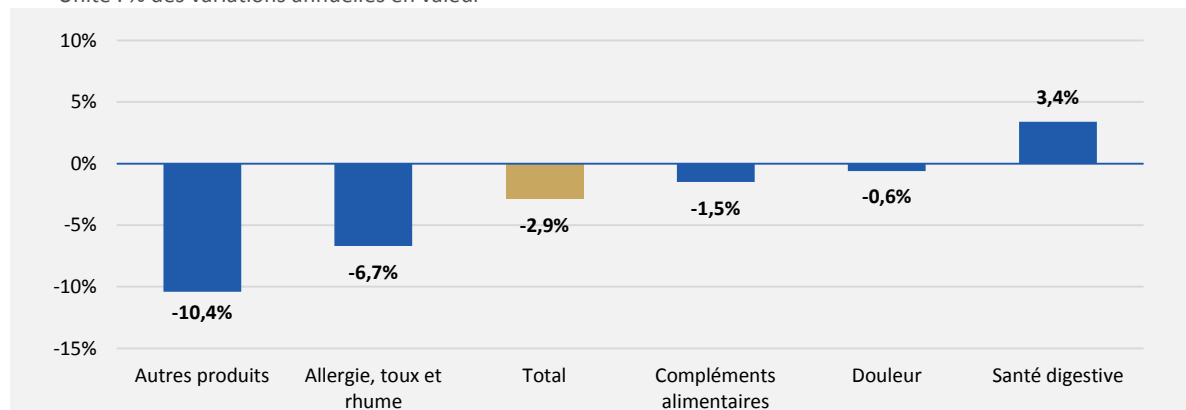
Unité : million d'euros



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Évolution du chiffre d'affaires des départements du pôle Santé Grand Public entre 2017 et 2018

Unité : % des variations annuelles en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le chiffre d'affaires de l'activité Vaccins

Le chiffre d'affaires de l'activité Vaccins s'est élevé à 5,1 Md€ en 2018, en hausse de 0,3% à données publiées et de 2,4% à changes constants. Le marché américain a représenté à lui seul 50% des ventes mondiales de vaccins du groupe Sanofi.

Les vaccins contre la Polio/Coqueluche/Hib, qui ont représenté 34,2% du chiffre d'affaires 2018 du pôle Vaccins, ont vu leur recettes diminuer de près de 4,3%. Ils restent néanmoins un produit phare du groupe Sanofi avec un chiffre d'affaires de 1,7 Md€ en 2018, dont la moitié a été réalisée sur les marchés émergents.

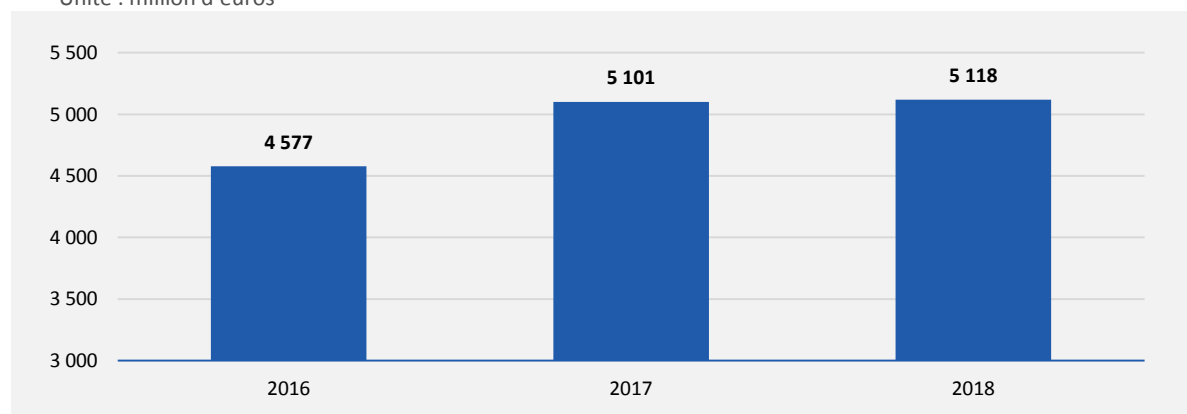
Les vaccins contre la grippe, seconds contributeurs aux recettes du pôle (33,4% du chiffre d'affaires 2018) ont quant à eux vu leurs ventes augmenter de 7,5%

Les trois autres catégories de vaccins, constituées des vaccins contre la méningite/pneumonie, des rappels adultes et des vaccins contre les maladies endémiques ont pour leur part enregistré une légère baisse de leurs chiffre d'affaires.

D'une manière générale, la hausse des ventes de vaccins contre la grippe a ainsi permis de compenser le recul de l'activité dans les autres catégories.

■ Chiffre d'affaires du pôle Vaccins

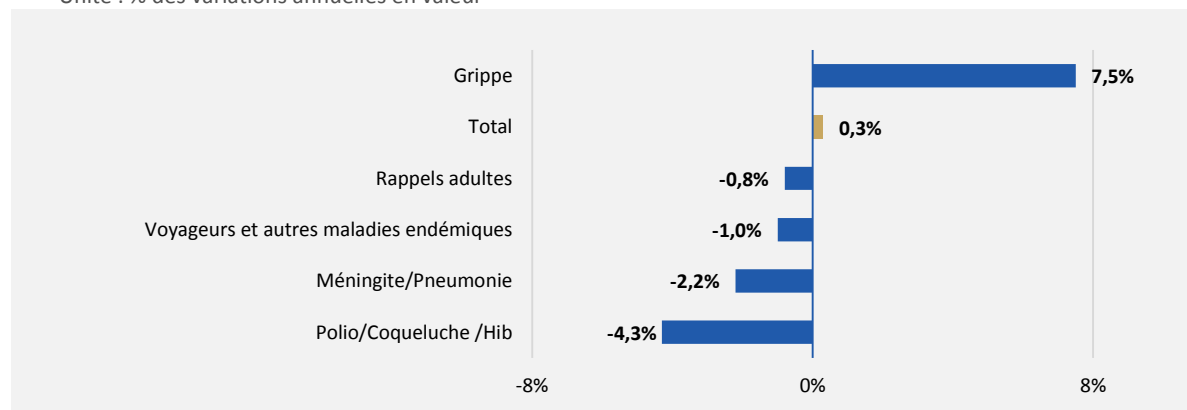
Unité : million d'euros



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Évolution du chiffre d'affaires des départements du pôle Vaccins entre 2017 et 2018

Unité : % des variations annuelles en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le chiffre d'affaires par zone géographique

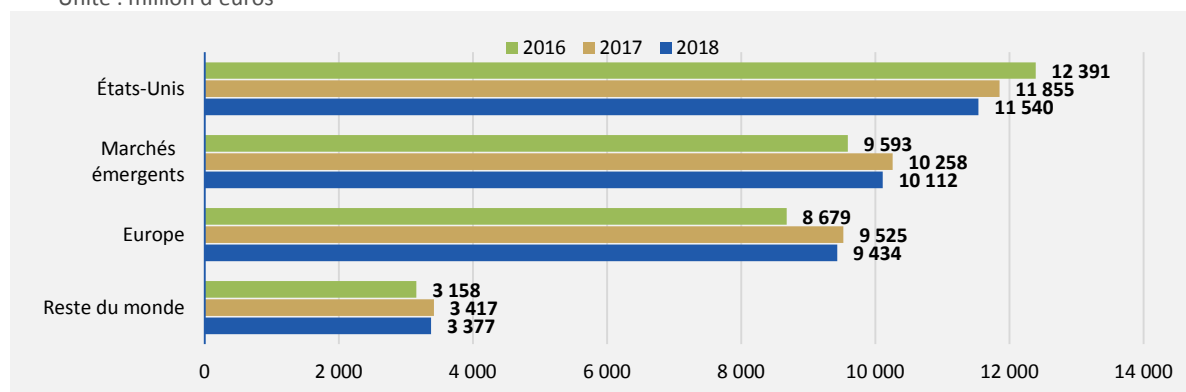
Les États-Unis constituent toujours le premier marché de Sanofi. Ils ont représenté 33,5% des ventes mondiales du groupe en 2018 avec un chiffre d'affaires de 11,5 Md€, en baisse de 2,7% (+0,7% à changes constants). Les bonnes performances du *Dupixent* et de l'*Aubagio*, ainsi que la hausse des ventes des vaccins contre la grippe, ont presque permis de compenser la baisse des ventes sur la franchise Diabète (-33,3% sur le *Lantus*). Les États-Unis représentent par ailleurs 50% des ventes mondiales de l'activité Vaccins du groupe.

Sur les marchés émergents (29,3% des ventes mondiales du groupe), le chiffre d'affaires a diminué de 1,6% à données publiées, mais progressé de 7,5% à changes constants. Toutes les franchises des activités Pharmacie et Santé Grand Public ont vu leurs revenus progresser en 2018 sur les marchés émergents. La baisse des ventes en Afrique, Moyen-Orient, Amérique Latine et Eurasie a dans l'ensemble été compensée par les bonnes performances sur le marché asiatique (+5,5%). Avec un chiffre d'affaires de 2.5 Md€ en 2018, la Chine est désormais le second marché le plus important de Sanofi, après les États-Unis.

Enfin, en Europe (27,4% des ventes mondiales du groupe), les recettes ont diminué de 1% à données publiées, du fait principalement de la cession en 2018 de l'activité générique européenne (Zentiva) à Advent International. À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires sur le Vieux Continent a progressé de 1,1%.

■ Chiffre d'affaires consolidé du groupe Sanofi par zone géographique

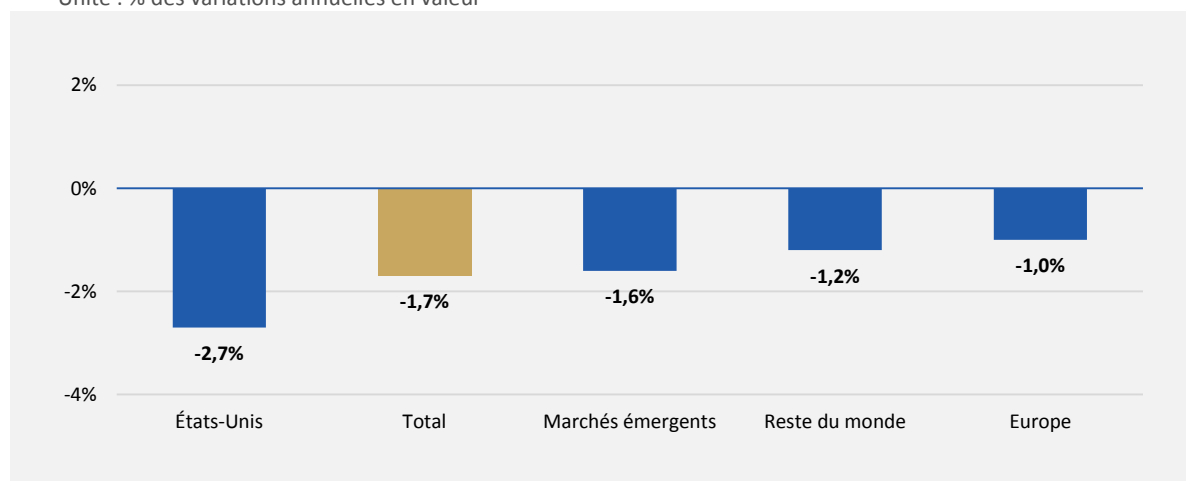
Unité : million d'euros



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Évolution du chiffre d'affaires de Sanofi par zone géographique entre 2017 et 2018

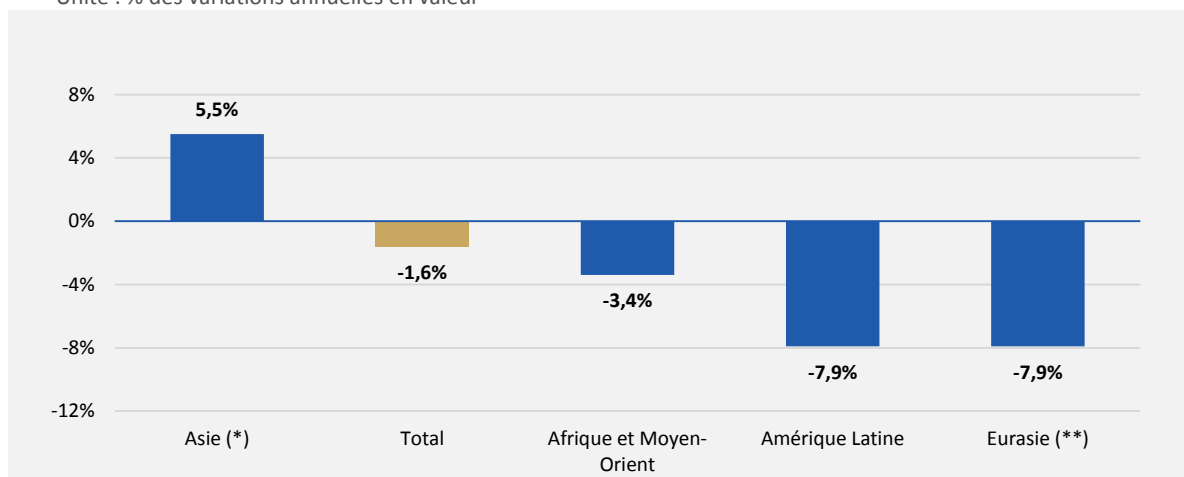
Unité : % des variations annuelles en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Focus sur les Marchés émergents : évolution du chiffre d'affaires entre 2017 et 2018

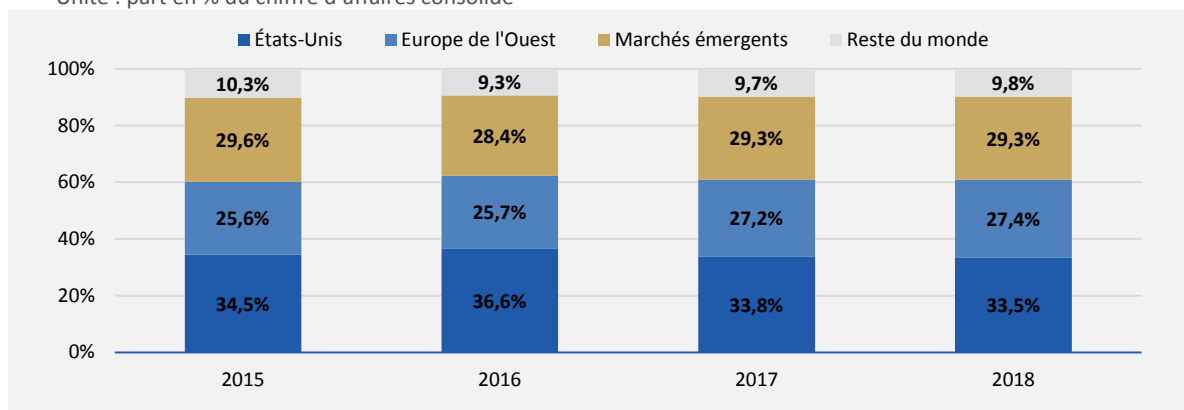
Unité : % des variations annuelles en valeur



(*) Asie du Sud incluse, hors Japon et Corée du Sud / (**) Russie, Ukraine, Géorgie, Bélarus, Arménie et Turquie
Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe Sanofi par zone géographique

Unité : part en % du chiffre d'affaires consolidé



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

2.2. L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Focus sur les 10 premiers médicaments les plus vendus

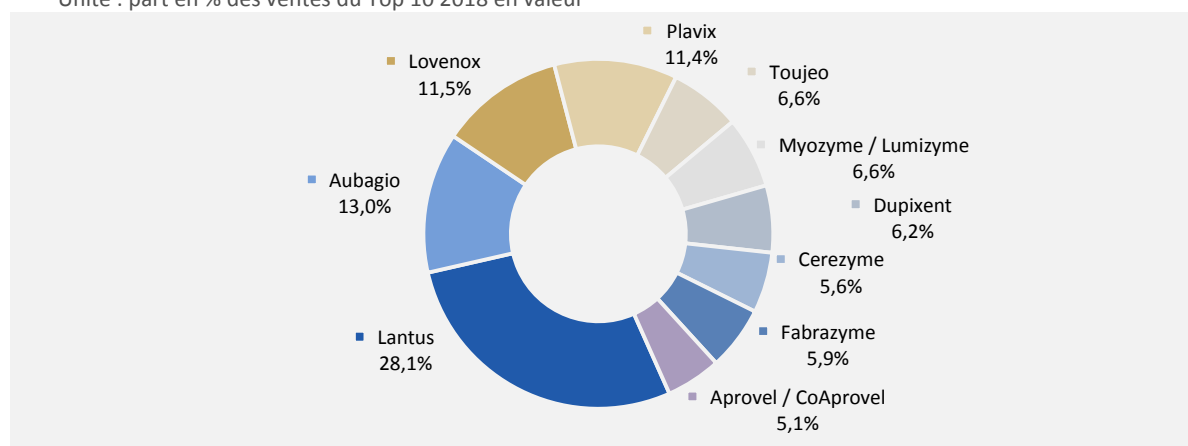
Les 10 médicaments les plus vendus en 2018 par Sanofi représentent un chiffre d'affaires de 12,7 Md€, soit 36,9% du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Avec une hausse des ventes de 260% en 2018 pour un chiffre d'affaires de 788 M€, le *Dupixent* fait son entrée dans le classement, directement à la 6^e place, au détriment du *Renagel/Renvala* (6^e en 2017), produit concurrencé par les génériques et qui sort du top 10 suite à une baisse de 49% de ses revenus.

Malgré une baisse de ses ventes de 22,9%, le *Lantus* reste le médicament le plus vendu par Sanofi. Il représente toujours 28,1% des ventes du top 10 et 14,4% du chiffre d'affaires consolidé 2018 (18,4% en 2017). À noter à l'inverse, la hausse de ventes de 2,9% du *Toujeo*, insuline lancée en 2015 et concurrente du *Lantus*, qui occupe la 5^e place du top 10 depuis 2017 (10^e en 2016).

■ Répartition des ventes des 10 premiers médicaments du groupe les plus vendus en 2018

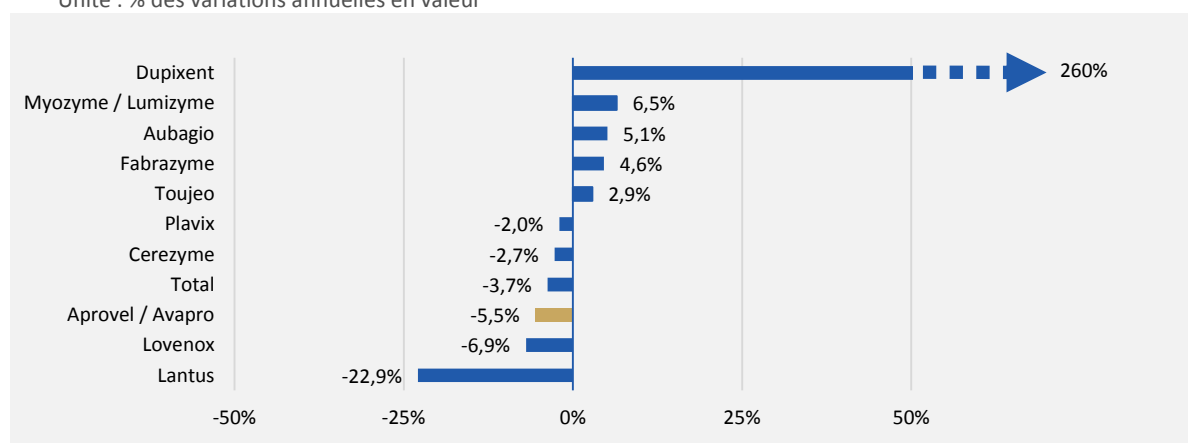
Unité : part en % des ventes du Top 10 2018 en valeur



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Évolution des ventes des 10 premiers médicaments du groupe les plus vendus entre 2017 et 2018

Unité : % des variations annuelles en valeur

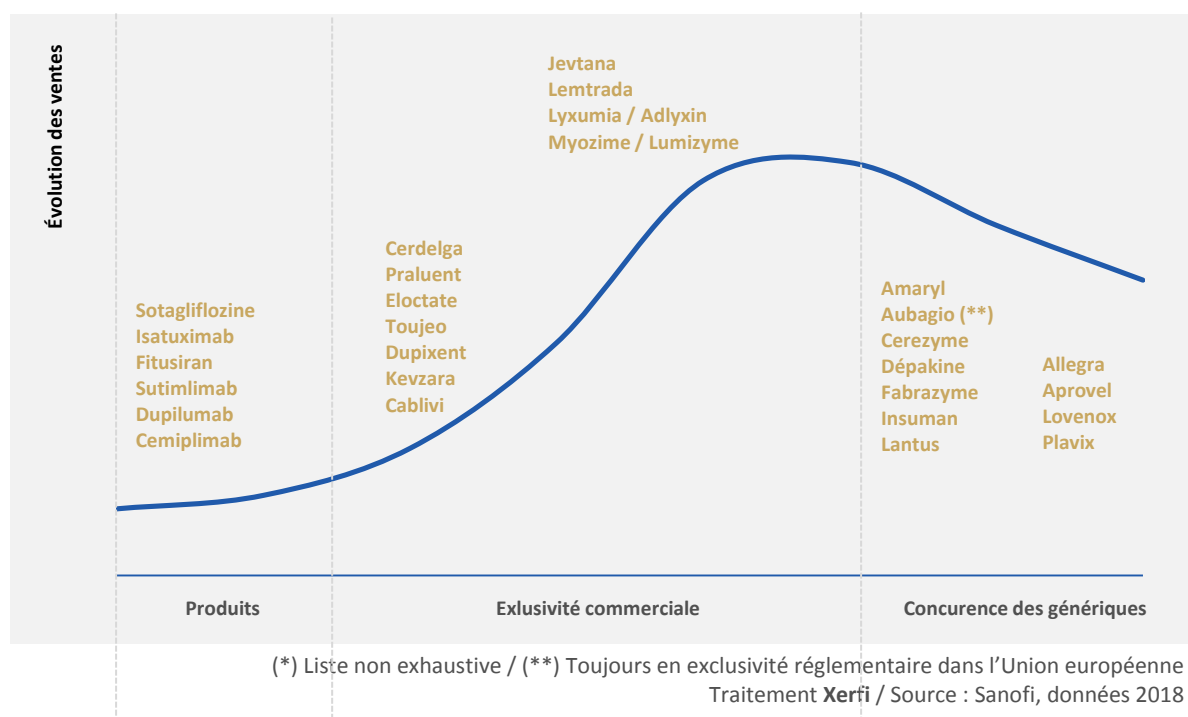


Traitement Xerfi / Source : Sanofi

À fin mars 2019, le portefeuille de R&D de Sanofi comportait 71 projets dont 31 étaient en phase III ou faisaient l'objet de demandes d'AMM (autorisation de mise sur le marché) auprès des autorités réglementaires.

En 2018, Sanofi a obtenu une autorisation de mise sur le marché pour deux nouveaux produits pharmaceutiques : le *Cabli* (maladie hématologique) en Europe et le *Libtayo* (oncologie) aux États-Unis. Le *Dupixent* a également été approuvé au Japon pour le traitement de la dermatite atopique de l'adulte, ainsi qu'aux États-Unis dans le traitement de l'asthme de l'adulte.

■ Positionnement des principaux produits du groupe Sanofi sur la courbe de maturité des produits (*)



■ Portefeuille de nouveaux produits en développement par classe thérapeutique

Unité : nombre

	Phase 1	Phase 2	Phase 3 / Phase d'enregistrement	Total
Immunologie et inflammation	2	8	6	16
Oncologie	6	6	7	19
Maladies rares	0	4	3	7
Troubles sanguins rares	3	0	2	5
Scléroses en plaques Neurologie	2	2	2	6
Diabète et Cardiovasculaire	0	0	7	7
Vaccins	3	4	4	11
Total	16	24	31	71

Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données mars 2019

2.3. LES PERFORMANCES FINANCIÈRES DU GROUPE

Le résultat opérationnel

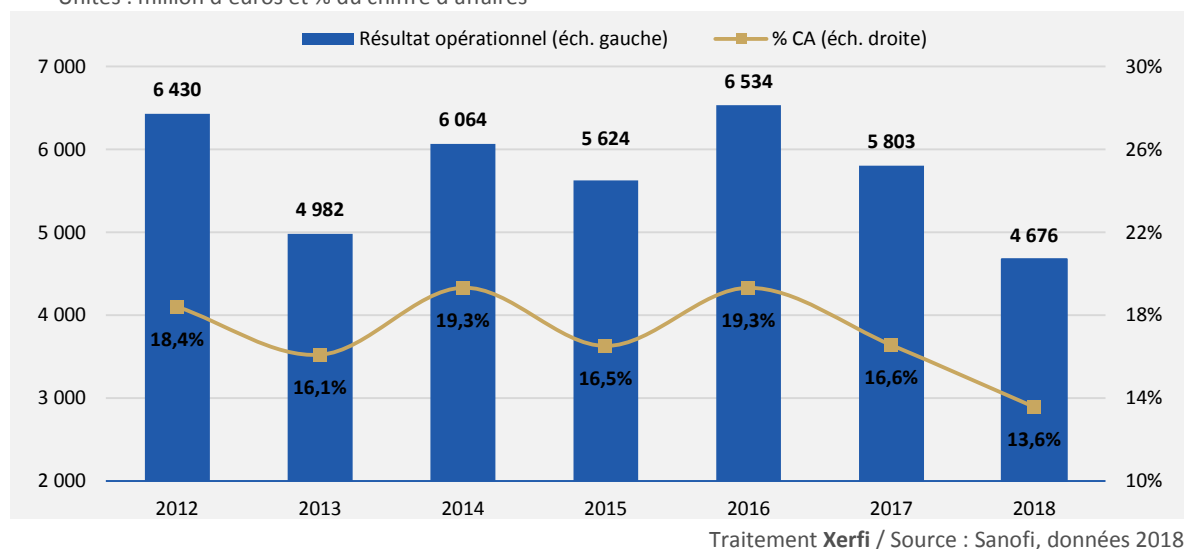
Le résultat opérationnel (EBIT) au 31/12/2018 s'est élevé à 4 676 M€, en baisse de 19,4%, malgré une marge brute et des frais de personnel relativement stables.

Cette évolution défavorable s'explique principalement par la hausse conjuguée des frais de R&D (+7,7%), des amortissements des actifs incorporels (+16,3%) et des coûts de restructuration et assimilés (+102,5%). L'acquisition au cours de l'exercice de Bioverativ pour 8,9 Md€ a en effet entraîné un accroissement significatif de la valeur des actifs incorporels de Sanofi, ce qui a généré une charge d'amortissement supplémentaire de 430 M€.

Les coûts de restructuration et assimilés sont quant à eux passés de 731 M€ en 2017 à 1 480 M€ en 2018, conséquences des indemnités de départ et provisions liées aux ajustements d'effectifs en Europe (pour 517 M€), de l'indemnité versée à Regeneron dans le cadre de la renégociation de l'accord de R&D en immuno-oncologie (provisionnée pour 283 M€), des pertes sur actifs incorporels liées à des fermetures ou cessions de sites (pour 162 M€) et des coûts de transfert de l'unité de recherche sur les maladies infectieuses en faveur de la société Evotec (pour 252 M€).

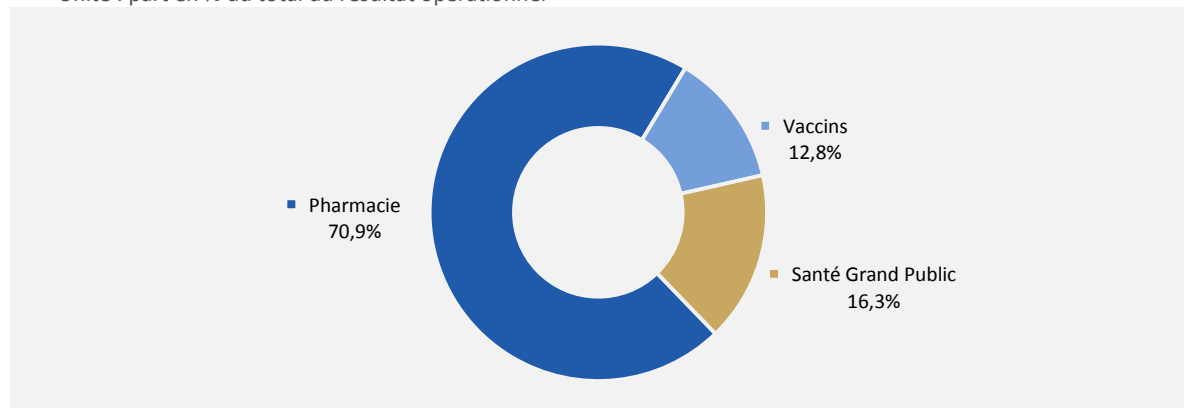
Résultat opérationnel du groupe Sanofi

Unités : million d'euros et % du chiffre d'affaires



Répartition du résultat opérationnel du groupe Sanofi par pôle

Unité : part en % du total du résultat opérationnel



2.4. LES PERFORMANCES COMPARÉES DES CONCURRENTS

Les performances de Sanofi par rapport à ses concurrents

Avec un chiffre d'affaires de 34,5 Md€ en 2018, Sanofi se situe au 5^e rang mondial de l'industrie pharmaceutique, au même niveau que le laboratoire américain Johnson & Johnson en considérant uniquement les activités pharmaceutiques de ce dernier.

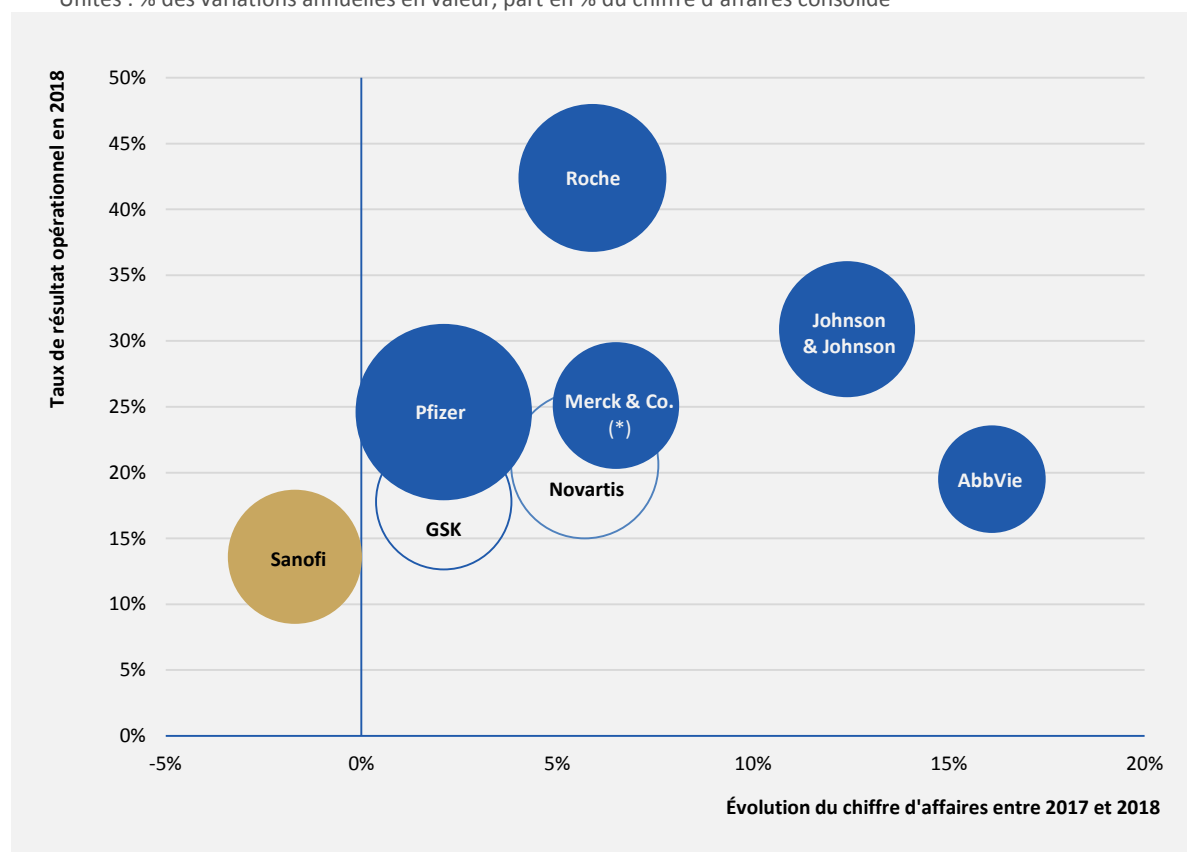
Au cours de l'exercice 2018, tous les concurrents de Sanofi ont vu leur chiffre d'affaires progresser, quand le groupe français affiche des revenus en retrait de 1,7% à données publiées.

Le laboratoire américain AbbVie, porté par le succès de l'immunosuppresseur *Humira* (médicament le plus vendu au monde en 2018), affiche la meilleure performance avec une hausse de 16,1% de ses revenus.

Avec un taux de résultat opérationnel limité à 13,6%, Sanofi affiche également la performance la moins élevée du marché.

■ Chiffre d'affaires des activités pharmaceutiques (hors autres activités) et taux de résultat opérationnel des principaux groupes pharmaceutiques mondiaux

Unités : % des variations annuelles en valeur, part en % du chiffre d'affaires consolidé



Note : la taille des bulles est proportionnelle au chiffre d'affaires de chaque groupe
(*) pour Merck&Co, le résultat opérationnel inclut l'activité Santé animale / Traitement Xerfi / Source : opérateurs

LES AXES DE DEVELOPPEMENT ET LES FAITS MARQUANTS

3.1. VUE D'ENSEMBLE	42
Les principaux axes de développement du groupe	42
3.2. RECENTRAGE DES ACTIVITÉS	43
Restructuration du portefeuille	43
Développement de positions compétitives	44
Création d'une franchise Maladies hématologiques rares	45
3.3. AMÉLIORER LES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES	46
Réduction des coûts de fonctionnement	46
Digitalisation des activités	47
3.4. POLITIQUE EN MATIÈRE DE R&D	48
Placer l'innovation au centre de la croissance du groupe	48
Miser sur les partenariats ou les prises de participations	50
3.5. POURSUIVRE LA POLITIQUE DE GRANDS LANCEMENTS	52
Le panorama des lancements	52
Les dernières avancées dans le processus de mise sur le marché	53

Ces dernières années, Sanofi a vu plusieurs molécules de ses produits phares, tels que le *Plavix*, le *Lovenox* ou le *Lantus*, tomber dans le domaine public, les exposant ainsi à la concurrence des médicaments génériques. Dans ce contexte, Sanofi poursuit depuis 2015 un plan stratégique, devant porter ses fruits à l'horizon 2020, qui repose sur quatre piliers :

- **le recentrage des activités** sur des domaines dans lesquels il est spécialiste : le groupe s'est ainsi séparé de ses activités Santé animale (Merial) en 2017 et Génériques en Europe (Zentiva) en 2018.

Le début d'année 2018 a également été marqué par la création d'une franchise Maladies hématologiques rares, articulée autour de trois opérations : la restructuration de l'alliance avec Alnylam donnant à Sanofi les droits mondiaux sur le *fitusiran*; l'acquisition de Bioverativ, entreprise spécialisée dans le développement de traitements contre l'hémophilie et l'acquisition d'Ablynx, société spécialisée dans la découverte et le développement des nanobodies.

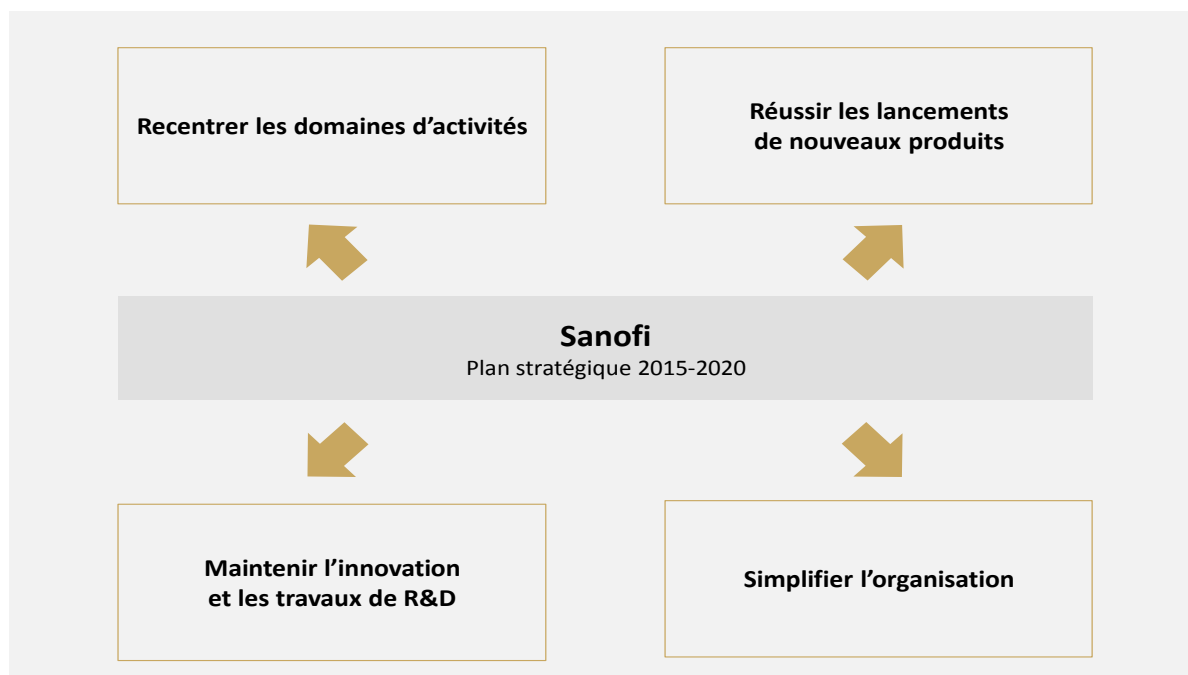
- **le lancement de nouveaux produits** à fort potentiel commercial, grâce notamment aux efforts supplémentaires en R&D et à diverses acquisitions ciblées. Les lancements en 2017 du *Dupixent* (traitement de la dermatite atopique et de l'asthme) et du *Kevzara* (traitement de la polyarthrite rhumatoïde) s'inscrivent dans cette stratégie.

- **le renforcement de la R&D** et le développement de produits innovants en portant les investissements en R&D à 6 Md€ d'ici 2020, un montant proche d'être atteint en 2018 avec 5,9 Md€ investis. Sanofi prévoit de maintenir son budget de R&D à environ 6 Md€ pour les années 2019 et 2020.

- **la simplification de son organisation**, en trois secteurs d'activité : Pharmacie, Santé Grand Public et Vaccins (*via* Sanofi Pasteur), organisation effective depuis 2016.

Le plan stratégique annoncé par le groupe en novembre 2015 prévoyait également une croissance annuelle de 3% à 4% de l'activité, un objectif respecté à fin 2018 puisque le chiffre d'affaires a progressé de 12,4% entre 2014 et 2018 (à changes constants). Cependant, l'évolution de la configuration du groupe suite aux différentes cessions et acquisitions a amené Sanofi à limiter désormais cet objectif d'évolution au bénéfice net des activités par action (BNPA) et non plus au chiffre d'affaires.

■ Les 4 piliers du plan stratégique à horizon 2020 de Sanofi



Source : Xerfi, d'après Sanofi

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

- Les stratégies de Sanofi dans le cadre de la restructuration de son portefeuille et les principaux médicaments par aire thérapeutique



Source : Xerfi, d'après Sanofi



3.2. RECENTRAGE DES ACTIVITÉS

Développement de positions compétitives

Dans le cadre de son plan stratégique à l'horizon 2020, Sanofi a souhaité renforcer sa compétitivité sur les aires thérapeutiques suivantes : Sclérose en plaques, Oncologie et Immunologie.

Des actions ont ainsi été entreprises ces dernières années, avec notamment le lancement de nouveaux produits et la création d'une franchise dédiée à l'immunologie.

■ Axes de développement des franchises Sclérose en plaques, Oncologie et Immunologie

<p>Sclérose en plaques</p>	<p>La franchise sclérose en plaques (SEP) de Sanofi comprend les produits <i>Aubagio</i> (un immunomodulateur par voie orale) et <i>Lemtrada</i> (un anticorps monoclonal).</p> <p>En 2017, Sanofi et Principia Biopharma ont signé un accord de licence pour développer l'inhibiteur de la tyrosine kinase de Bruton (BTK) de Principia dans le traitement de la SEP.</p> <p>En 2017, un accord transactionnel a été signé avec les 20 premiers fabricants de générique ayant déposé une demande d'approbation pour l'<i>Aubagio</i>, leur garantissant une licence pour l'entrée sur le marché américain en 2023.</p> <p>En juillet 2018, l'<i>Aubagio</i> a été approuvé par les autorités chinoises pour le traitement des adultes atteints de sclérose en plaques.</p> <p>A fin mars 2019, des études de phase III étaient en cours pour évaluer l'efficacité de l'<i>Aubagio</i> et du <i>Lemtrada</i> sur une population pédiatrique.</p>
<p>Oncologie</p>	<p>Sanofi a fait son entrée sur le marché de l'immuno-oncologie avec le lancement en 2018 au États-Unis du <i>Libtayo</i> (cemiplimab), utilisé dans le traitement du carcinome épidermoïde cutané (CEC). Commercialisé en collaboration avec Regeneron, le cemiplimab fait l'objet de plusieurs programmes de développement clinique.</p> <p>L'isatuximab, un anticorps monoclonal chimérique utilisé notamment dans le traitement du myélome multiple, fait également l'objet d'un vaste programme de développement avec cinq projets d'études en phase II et quatre projets en phase III à fin mars 2019.</p>
<p>Immunologie</p>	<p>Sanofi a créé une nouvelle franchise en Immunologie, avec le lancement en 2017 de nouveaux produits : le <i>Dupixent</i> (dupilumab) et le <i>Kevzara</i> (sarilumab). Ces deux médicaments ont été développés en collaboration avec Regeneron.</p> <p>Le <i>Dupixent</i> a été approuvé aux États-Unis en 2017 dans le traitement de la dermatite atopique de l'adulte et en 2018 dans le traitement de l'asthme de certaines catégories de patients. Il est commercialisé dans 17 pays et fait également l'objet de plusieurs programmes de développement clinique.</p> <p>Le <i>Kevzara</i> a été approuvé aux États-Unis en mai 2017 dans le traitement de la polyarthrite rhumatoïde et a obtenu une autorisation de mise sur le marché en Europe en juin 2017. A fin mars 2019, il était commercialisé dans 20 pays.</p>

Source : Xerfi, d'après Sanofi

3.2. RECENTRAGE DES ACTIVITÉS

Création d'une franchise Maladies hématologiques rares

Dans le cadre du recentrage de ses activités, Sanofi a créé en 2018 une franchise dédiée au Maladies hématologiques rares.

Le groupe a pour cela procédé à la renégociation de l'accord passé en 2014 avec la société américaine Alnylam, afin d'obtenir les droits mondiaux sur le fitusiran, ainsi qu'à deux acquisitions d'envergure en rachetant les sociétés Bioverativ pour 9,5 Md€ en mars 2018 et Ablynx pour 3,9 Md€ en juin 2018.

■ Alliances et acquisitions réalisées dans le cadre de la création de la franchise Maladies hématologiques rares



Source : Xerfi, d'après Sanofi

3.3. AMÉLIORER LES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

Réduction des coûts de fonctionnement

Afin d'améliorer ses performances opérationnelles, Sanofi s'était fixé comme objectif en 2015 de réduire ses coûts de fonctionnement de 1,5 Md€ en trois ans, soit à l'horizon 2018.

Ce plan d'économies s'organisait autour de trois axes d'amélioration identifiés: une simplification de l'organisation au niveau mondial, un recentrage des activités et une réduction des effectifs.

Malgré la mise en œuvre de l'ensemble de ces mesures, l'impact sur les frais généraux et les frais de personnel, et donc l'impact sur le résultat opérationnel, ne s'est pas fait sentir. Malgré une baisse de 4,5% des effectifs entre 2015 et 2018, les frais de personnel ont ainsi progressé en valeur de 1,5%.

■ Les moyens mis en œuvre par Sanofi pour réduire ses coûts de fonctionnement

	Axes d'amélioration identifiés	État d'avancement
➔	Simplification de l'organisation	La réorganisation du groupe en cinq Global Business Units est effective depuis 2016 : Sanofi Genzyme, Diabète et Cardiovasculaire, Médecine Générale et Marchés émergents, Sanofi Pasteur (vaccins) et Santé Grand Public.
➔	Recentrage des activités	Sanofi a cédé son activité Santé animale au groupe Boehringer Ingelheim en janvier 2017 et son activité Génériques européenne à Advent International en septembre 2018. En parallèle, les acquisitions de la société Bioverativ en mars 2018 et de la société Ablynx en juin 2018 ont été réalisées afin de permettre la création de la franchise maladies hématologiques rares.
➔	Réduction des effectifs	Les effectifs du groupe, en excluant l'activité Santé animale, sont passés de 109 089 personnes en 2015 à 104 226 personnes en 2018. Pour autant, sur la même période, les frais de personnel sont passés de 9 134 M€ à 9 269 M€.

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Évolution des frais généraux et des frais de personnel entre 2015 et 2018

Unités : million d'euros, part en% du chiffre d'affaires consolidé

	31/12/2015 (*)	31/12/2018
Frais commerciaux et généraux	9 382	9 859
<i>Part en % du chiffre d'affaires</i>	<i>27,5%</i>	<i>28,6%</i>
Effectifs	109 089	104 226
Frais de personnel	9 134	9 269
<i>Part en % du chiffre d'affaires</i>	<i>26,8%</i>	<i>26,9%</i>
Résultat opérationnel	5 624	4 676
<i>Part en % du chiffre d'affaires</i>	<i>16,5%</i>	<i>13,6%</i>

(*) Données hors activité Santé animale / Traitement Xerfi / Source : Sanofi

3.3. AMÉLIORER LES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

Digitalisation des activités

Afin d'améliorer ses performances opérationnelles, Sanofi investit 20 M€ par an dans son plan de transformation digitale.

Le groupe teste actuellement sur six sites de production son plan de transformation digitale : Framingham (États-Unis), Hangzhou (Chine), Sisteron (France), Suzano (Brésil), Toronto (Canada) et Waterford (Irlande). Celui-ci devrait être déployé sous 3 ans sur l'ensemble des 75 usines qu'il détient à travers le monde. Pour mener à bien ce plan de transformation digitale, Sanofi a noué plusieurs partenariats, notamment avec Engie pour la réalisation d'un outil de pilotage de la consommation énergétique, avec BCG et Microsoft pour la mise en place de tours de contrôle ou encore avec Altran et Infosys pour la conception de jumeaux numériques.

■ Focus sur les programmes de digitalisation en phase de test

Technologie mobilisée	Application	Gains attendus
Impression 3D	Impression 3D de médicaments par dépôt de filament	Impression à façon des comprimés à destination des essais cliniques afin de moduler les doses de principes actifs
Réalité virtuelle	Module de formation à destination des opérateurs qui vont exercer sur un site en cours de construction	Amélioration de la productivité des opérateurs lors de leur prise de poste
Jumeau numérique	Jumeau numérique d'une installation de culture cellulaire	Prévision en temps réel du taux de rendement d'une usine et détection plus rapide d'une avarie
Système de guidage pour une pesée connectée	Prototype de paillasse connectée	Réduction de l'usage du papier et amélioration de la traçabilité du processus
Cobot	Cobot capable de trier les boîtes positives ou négatives lors des contrôles environnementaux réalisés dans le cadre de la production de vaccins	Optimisation des procédures de contrôle environnemental (réduction de 30% des temps consacrés à l'inspection)
Tour de contrôle	Interface capable de piloter l'ensemble des informations émanant des chaînes de production	Anticipation des risques pouvant retarder la livraison des lots (maintenance, <i>supply chain</i> , etc.)
Logiciel d'optimisation énergétique	Logiciel permettant de corréler les données environnementales extérieures avec les conditions de production dans les salles propres	Réduction de la consommation énergétique des sites de production

Source : Xerfi, d'après opérateur et presse professionnelle

3.4. POLITIQUE EN MATIÈRE DE R&D

Placer l'innovation au centre de la croissance du groupe

La stratégie de Sanofi repose sur une politique d'innovation permanente en R&D.

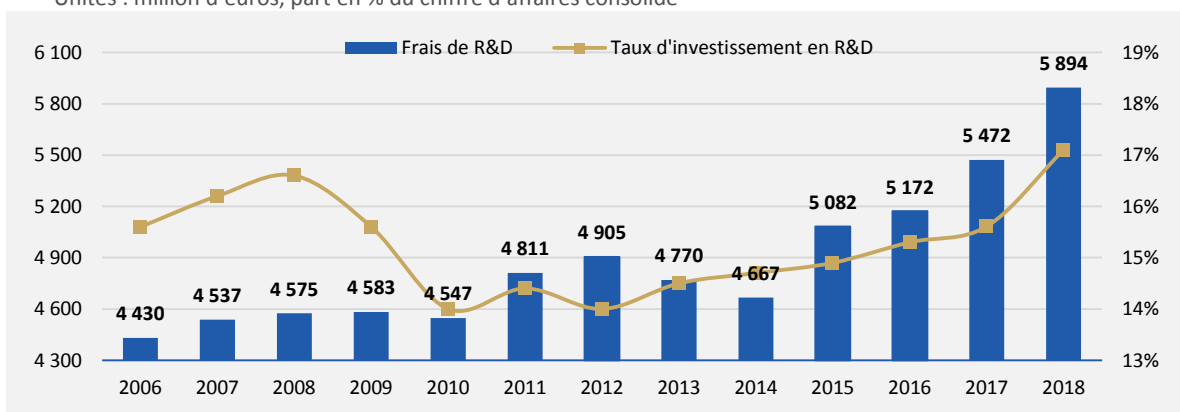
À long terme, le groupe souhaite bâtir un portefeuille de développement composé pour deux tiers de molécules biologiques, dont 80% auront le potentiel d'être les premières ou les meilleures de leurs classes thérapeutiques respectives. Sanofi prévoit par ailleurs que 60% de ces molécules soient issues des propres laboratoires du groupe.

Le recentrage des activités de Sanofi a entraîné un alignement de la R&D sur l'organisation des Global Business Units. Ainsi, pour l'activité Pharmacie, les travaux de recherche s'articulent désormais autour des classes thérapeutiques suivantes : Diabète & Cardiovasculaire, Oncologie, Immunologie et inflammation, Sclérose en plaques et neurologie, Maladies hématologiques rares et Maladies rares.

Au cours de l'exercice 2018, le groupe a dépensé 5,9 Md€ pour ses travaux de recherche, soit 17,1% du chiffre d'affaires. Le nombre de salariés rattachés à la R&D représentait quant à lui 15 140 personnes au 31/12/2018, soit 14,5% des effectifs du groupe (contre 13,9% en 2017).

Frais de R&D du groupe Sanofi

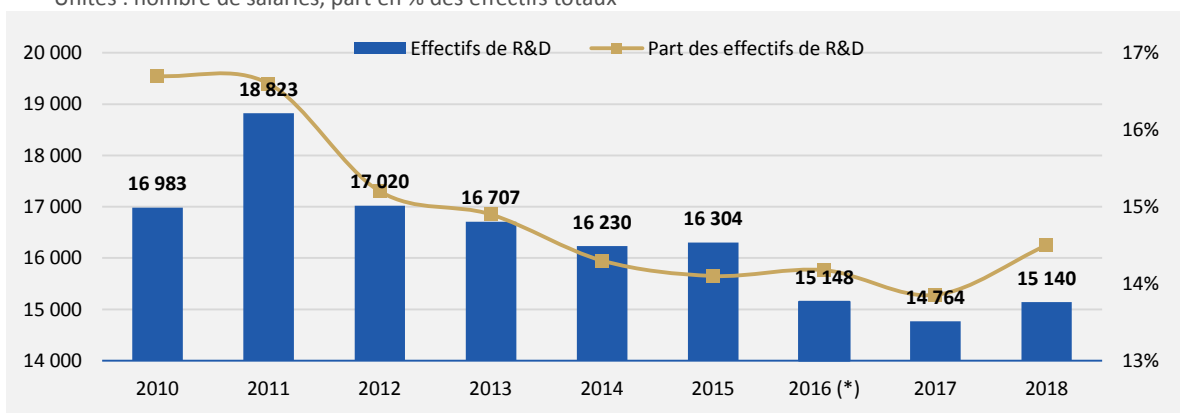
Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires consolidé



Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Effectifs de R&D du groupe Sanofi

Unités : nombre de salariés, part en % des effectifs totaux



(*) Donnée retraitée suite à la cession de l'activité Santé animale à Boehringer Ingelheim en janvier 2017

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Axes de recherche de Sanofi

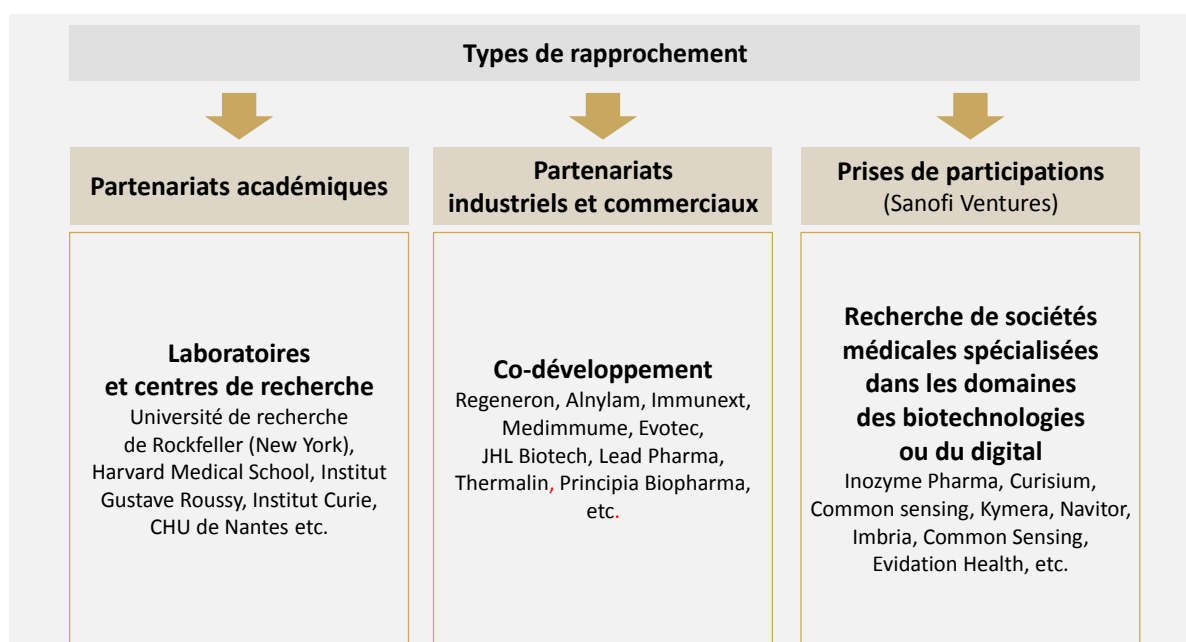
Cardiovasculaire	Les maladies cardiovasculaires sont les premières causes de mortalité dans le monde. Les recherches du groupe sont centrées sur le développement de nouveaux agents thérapeutiques qui ciblent les causes sous-jacentes de l'insuffisance cardiaque, de la cardiomyopathie, de l'hyperlipidémie et des maladies vasculaires,
Diabète	D'ici à 2040, plus de 640 millions de personnes dans le monde vivront avec le diabète. Le travail du groupe est centré sur le développement de nouveaux médicaments innovants y compris de traitements qui dépassent le cadre de l'insulinothérapie. Le groupe cherche également à développer des traitements qui pourraient prévenir les complications liées au diabète.
Vaccins et Maladies infectieuses	Les maladies infectieuses touchent les populations de tous les pays du monde. Le pôle Vaccins est largement reconnu en matière de R&D de vaccins innovants. Le groupe détient également une longue expérience dans le développement de traitements contre les maladies infectieuses qui ne peuvent être évitées par la vaccination, comme des antibiotiques et des antipaludiques.
Immunologie	Les besoins non satisfaits sont significatifs pour les maladies auto-immunes et inflammatoires chroniques (polyarthrite rhumatoïde, dermatite atopique, asthme, allergies, etc.). Sanofi se concentre sur la recherche de traitements ciblant les dysfonctionnements immunologiques qui en sont la cause.
Sclérose en plaques/Neurologie	Les maladies du système nerveux central (SNC) représentent sept des dix principales causes d'invalidité ou de handicap dans le monde. La plupart d'entre elles n'ont pas de traitement permettant de ralentir ou d'interrompre leur progression. Sanofi recherche et développe des traitements de fond potentiels contre la sclérose en plaques, la maladie de Parkinson, la maladie d'Alzheimer et d'autres maladies génétiques du système nerveux central.
Oncologie	Le nombre de cas de cancer devrait augmenter de 70% au cours des 20 prochaines années. Sanofi possède l'expérience de la R&D d'agents chimiothérapeutiques et de petites molécules pour la production de thérapies améliorant les résultats cliniques des patients ou différant la progression de la maladie. Le groupe mène des recherches de pointe en immuno-oncologie et en thérapies biologiques. Cancéreux .
Maladies rares	Il existe plus de 7 000 maladies rares dans le monde. Les travaux de recherche du groupe se concentrent notamment sur des pathologies rares telles que la maladie de Gaucher, la maladie de Pompe, la maladie de Fabry et les formes non neurologiques du déficit en sphingomyélinase acide (maladie de Niemann-Pick de type B).

Source : Xerfi d'après Sanofi

Au cours de ces dernières années, Sanofi a développé une politique de coopération avec des partenaires dans le but de soutenir ses activités de R&D. Différentes formes de coopération se distinguent parmi les rapprochements opérés :

- les partenariats académiques, conclus avec des instituts ou des universités. À ce titre, le programme Sanofi Innovation Awards, lancé en 2015 aux États-Unis et étendu depuis à l'Europe, permet de nouer des partenariats avec plusieurs instituts de recherche académique. L'objectif du programme est de promouvoir des découvertes scientifiques grâce à l'échange de connaissances entre Sanofi et les équipes académiques.
- les accords de co-développement avec des industriels : les blockbusters *Plavix* ou encore *Aprovel* sont issus de ce type de collaboration. Des travaux de recherche peuvent également être menés avec des concurrents. À titre d'exemple, Sanofi Pasteur, en partenariat avec Merck, a mis sur le marché son vaccin combiné hexavalent PR5i sous le nom *Vaxelis* en 2017 ;
- les prises de participations : par le biais de son fonds d'investissement Sanofi Ventures, le groupe français investit dans des sociétés spécialisées dans les biotechnologies ayant des projets en stade précoce de développement ou dans les solutions digitales.

■ Types de rapprochement effectués par Sanofi (*)



(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi d'après presse, Sanofi et Sanofi Ventures

■ Principaux partenariats ou prises de participation de Sanofi en R&D (*)

Mois	Opérateurs	Commentaires
Janvier 2018	Sanofi / Alnylam	Sanofi et Alnylam procèdent à une restructuration de leur alliance portant sur le développement d'agents ARNi dans le traitement de maladies rares (amylose héréditaire à transthyrétine, hémophilie).
Janvier 2018	Sanofi / Regeneron	Sanofi et Regeneron augmentent leurs investissements d'environ 1 Md€ dans le développement clinique de l'anticorps anti-PD-1 cemiplimab en oncologie, ainsi que de l'anticorps dupilumab dans le traitement des maladies allergiques de type 2.
Février 2018	Sanofi / AnaBios	Sanofi et AnaBios Corporation signent un partenariat pour le développement et la commercialisation de nouveaux traitements des troubles du rythme cardiaque.
Mars 2018	Sanofi / Evotec	Sanofi et Evotec créent une plateforme d'innovation pour accélérer la recherche et le développement dans le domaine des maladies infectieuses. Le site de R&D sera implanté près de Lyon (69). L'Allemand Evotec propose des alliances pour la découverte de traitements et des partenariats de développement.
Mars 2018	Sanofi / Regeneron	Sanofi et Regeneron annoncent leurs plans pour rendre le <i>Praluent</i> plus facilement accessible et économiquement abordable aux patients à risque élevé présentant d'importants besoins non satisfaits.
Juin 2018	Sanofi / Revolution Medicines	Sanofi et Revolution Medicines signent un accord de partenariat stratégique dans le domaine de l'oncologie, qui prévoit le co-développement d'un inhibiteur de la protéine tyrosine phosphatase 2.
Juin 2018	Sanofi / Translate Bio	Sanofi Pasteur et Translate Bio concluent un accord pour le développement de vaccins ARN messagers, portant sur cinq agents pathogènes infectieux.
Juillet 2018	Sanofi Ventures	Sanofi porte à 330 M\$ la capacité d'investissement de Sanofi Ventures, son fonds de capital-risque.
Juillet 2018	Sanofi / Bpifrance	Sanofi conclut un accord avec Bpifrance pour lancer le fonds InnoBio2 et apporte 50 M€, destinés à être investis dans les secteurs des produits biopharmaceutiques et la santé numérique.
Octobre 2018	Sanofi/CHU Nantes	Sanofi et le CHU de Nantes signent un accord-cadre de partenariat sur la mise en œuvre et la conduite d'études de recherche clinique.
Novembre 2018	Sanofi / Denali Therapeutics	Sanofi et Denali Therapeutics signent un accord de collaboration pour le développement de plusieurs molécules en vue de traiter diverses maladies neurodégénératives et des maladies inflammatoires systémiques.
Février 2019	Sanofi / NH TherAgulX	Sanofi et la start-up lyonnaise NH TherAgulX s'associent pour la production d'AGulX® une nanoparticule innovante en oncologie.

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi, d'après presse et Sanofi

À fin mars 2019, le portefeuille de R&D de Sanofi comportait 71 projets dont 31 étaient en phase 3 ou faisaient l'objet de demandes d'AMM (autorisation de mise sur le marché) auprès des autorités réglementaires.

■ Produits dont le lancement est prévu à moyenne période

Produits en Phase 3	Produits en phase de soumission réglementaire
<p>SAR341402 (diabète)</p> <p>Sotagliflozine (détérioration de l'insuffisance cardiaque)</p> <p>Sotagliflozine (diabète)</p> <p>Efpeglenatide (diabète)</p> <p>Praluent (réduction de la cholestérolémie)</p> <p>Isatuximab (oncologie)</p> <p>Cemiplimab (oncologie)</p> <p>Fitusiran (hémophilie A et B de l'adulte)</p> <p>Sutimlimab (maladie des agglutinines froides)</p> <p>Dupixent (asthme 6-11 ans)</p> <p>Dupixent (dermatite atopique chez l'enfant)</p> <p>Dupilumab (œsophagite à éosinophiles)</p> <p>Dupilumab (polypose nasale)</p> <p>Sarilumab (artérite à cellules géantes)</p> <p>Sarilumab (pseudopolyarthrite rhizomélique)</p> <p>Aubagio (sclérose en plaques)</p> <p>Lemtrada (sclérose en plaques)</p> <p>Avalglucosidase alfa (Maladie de Pompe)</p> <p>Venglustat (polykystose rénale autosomique dominante)</p> <p>Cerdelga (maladie de Gaucher)</p> <p>MenQuadTT (vaccin méningococcique)</p> <p>Fluzone (vaccin antigrippal quadrivalent inactivé)</p> <p>Vaccin pédiatrique pentavalent (DTP-Polio-Hib)</p> <p>Shan6 (vaccin pédiatrique hexavalent)</p>	<p>Cemiplimab (<i>Libtayo</i>) Traitement du carcinome épidermoïde cutané</p> <p>Sotagliflozine (<i>Ziniquista</i>) Traitement du diabète type 1</p> <p>Dupilumab (<i>Dupixent</i>) Traitement de la polyposse nasosinusienne aux États-Unis et de la dermatite atopique de l'adolescent en Europe et aux États-Unis</p> <p>Alirocumab (<i>Praluent</i>) Réduction des événements cardiovasculaires après syndrome coronarien aigu.</p>

Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données 2018

3.5. POURSUIVRE LA POLITIQUE DE GRANDS LANCEMENTS

Les dernières avancées dans le processus de mise sur le marché

■ Principales avancées dans le processus de mise sur le marché des produits Sanofi (*)

Mois	Commentaires
Janvier 2018	Sanofi soumet le dossier du <i>fexinidazole</i> dans le traitement de la maladie du sommeil à l'évaluation de l'Agence européenne des médicaments. Ce produit est développé en collaboration avec la Drugs for Neglected Disease initiative.
Mars 2018	La FDA examine la demande de licence supplémentaire de produit biologique concernant <i>Dupixent (dupilumab)</i> en tant que traitement d'entretien complémentaire dans l'asthme pour les personnes de plus de 12 ans.
Mars 2018	L'Agence européenne des médicaments examine la demande d'autorisation de mise sur le marché de la <i>sotagliflozine</i> . Développé en partenariat avec Lexicon Pharmaceuticals, ce médicament par voie orale est un complément dans le cas de traitement par insuline pour améliorer le contrôle de la glycémie des patients adultes atteints de diabète de type 1.
Avril 2018	L'Agence européenne des médicaments examine la demande d'autorisation de mise sur le marché de <i>Dupixent (dupilumab)</i> comme traitement d'entretien complémentaire de l'asthme pour les personnes de plus de 12 ans.
Avril 2018	L'Agence européenne des médicaments accepte d'examiner la demande d'autorisation de mise sur le marché du <i>cemiplimab</i> dans l'Union européenne. Ce produit est un anticorps monoclonal humain expérimental utilisé dans le traitement du carcinome épidermoïde cutané (CEC) métastatique ou localement avancé. Cette maladie est le cancer de la peau non-mélanome le plus mortel.
Avril 2018	La FDA examine le <i>cemiplimab</i> avant d'accorder une demande de licence.
Septembre 2018	La Commission européenne délivre une autorisation de mise sur le marché du <i>Cablivi (caplacizumab)</i> pour le traitement des épisodes de purpura thrombotique thrombocytopénique (PTT) acquis de l'adulte. Le <i>Cablivi</i> a été développé par Ablynx, une filiale de Sanofi.
Octobre 2018	Le <i>Dupixent</i> est approuvé au Etats-unis dans le traitement adjuvant d'entretien de l'asthme modéré à sévère de certaines catégories de patients.
Décembre 2018	La Commission européenne délivre une autorisation de mise sur le marché du <i>Dengvaxia</i> pour la vaccination des personnes âgées de 9 à 45 ans vivant dans les régions d'endémie d'Europe et ayant déjà été infectées par le virus de la dengue.
Janvier 2019	La République démocratique du Congo (RDC) délivre une autorisation de mise sur le marché au <i>fexinidazole</i> pour le traitement de la trypanosomiase humaine africaine (THA) ou maladie du sommeil.
Février 2019	La FDA approuve le <i>Cablivi</i> , en association avec un traitement par échange plasmatique et immunosuppresseurs, dans le traitement du purpura thrombotique thrombocytopénique (PTT).

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi, d'après presse et Sanofi

LES DONNEES FINANCIERES

4.1. LE PANORAMA DES ÉLÉMENTS FINANCIERS	55
Les chiffres clés	55
4.2. LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS	56
Le compte d'exploitation	56
Le bilan consolidé en valeur	57
La structure du bilan consolidé	58
Les principaux ratios	59
Les définitions	60

Dégradation du résultat opérationnel

Le résultat opérationnel 2018 de Sanofi s'est élevé à 4 676 M€, en baisse de 19,4%, malgré une marge brute et des frais de personnel relativement stables.

Cette évolution défavorable s'explique principalement par la hausse conjuguée des frais de R&D, des amortissements des actifs incorporels (acquisition au cours de l'exercice de Bioverativ pour 8,9 Md€), et des coûts de restructuration et assimilés. Ces derniers sont passés de 731 M€ en 2017 à 1480 M€ en 2018, conséquences des indemnités de départ et provisions liées aux ajustements d'effectifs en Europe (pour 517 M€), de l'indemnité versée à Regeneron dans le cadre de la renégociation de l'accord de R&D en immuno-oncologie (283 M€), des pertes liées à des fermetures ou cessions de sites (162 M€) et des coûts de transfert de l'unité de recherche sur les maladies infectieuses en faveur de la société Evotec (252 M€).

Un résultat net en baisse après une année 2017 exceptionnelle

Le résultat net consolidé s'est élevé à 4 410 M€ en 2018, contre 8 537 M€ en 2017, soit une baisse de 48%. L'exercice 2017 avait été marqué par la cession de l'activité Santé animale à Boehringer Ingelheim, générant ainsi une plus-value nette d'un montant de 4 643 M€. À périmètre constant (hors activité Santé Animale), le résultat net au 31/12/2018 est en hausse de 13,8%

Une hausse des emprunts à long terme pour financer les nouvelles acquisitions

Le bilan consolidé 2018 met en évidence un accroissement significatif des immobilisations, lié à l'acquisition des sociétés Bioverativ (pour 8,9 Md€) et Ablynx (pour 3,6 Md€). Ces investissements ont été financés par l'émission de deux emprunts obligataires, respectivement de 8 Md€ et 2 Md\$, portant ainsi le montant des dettes à long terme du groupe à 22 Md€.

La structure financière de Sanofi au 31/12/2018 reste néanmoins solide, avec des capitaux propres de 59 Md€ et une trésorerie disponible de 6.9 Md€.

■ Principaux chiffres clés du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	34 463	35 072
Evolution du chiffre d'affaires (%)	-1,7%	nd
Marge brute	24 242	24 608
Evolution de la marge brute (%)	-1,5%	nd
Taux de marge brute (en % du CA)	70,3%	70,2%
Résultat net part du groupe	4 306	8 416
Part en % du chiffre d'affaires	12,5%	24,0%
Actifs non circulants / immobilisations	86 761	73 425
Actifs circulants	24 579	26 354
Capitaux propres	59 035	58 239
Dettes non courantes	34 997	26 111
Dettes courantes	17 376	15 463
Total de bilan (actif / passif)	111 408	99 813

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

Méthodologie : les éléments financiers 2017 et 2018 sont aux normes IFRS. Ils portent sur des données auditées, publiées par le groupe en février 2019.

4.2. LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Le compte d'exploitation

■ Compte d'exploitation consolidé du groupe Sanofi

Unité : million d'euros

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	34 463	35 072
Marge brute	24 242	24 608
Amortissements, dépréciations, provisions	-2 888	-2 159
Frais de personnel	-9 269	-9 321
Autres charges opérationnelles	-7 409	-7 324
Résultat opérationnel	4 676	5 804
Produits financiers	164	147
Charges financières	-435	-420
Résultat financier	-271	-273
Impôts	-481	-1 722
Résultat net consolidé	4 410	8 537
Intérêts minoritaires	104	121
Résultat net part du groupe	4 306	8 416
Effectifs	104 226	106 566

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

■ Compte d'exploitation consolidé du groupe Sanofi

Unité : part en % du chiffre d'affaires consolidé

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	100,0%	100,0%
Marge brute	70,3%	70,2%
Amortissements, dépréciations, provisions	8,4%	6,2%
Frais de personnel	26,9%	26,6%
Autres charges opérationnelles	21,5%	20,9%
Résultat opérationnel	13,6%	16,5%
Produits financiers	0,5%	0,4%
Charges financières	-1,3%	-1,2%
Résultat financier	-0,8%	-0,8%
Impôts	-1,4%	-4,9%
Résultat net consolidé	12,8%	24,3%
Intérêts minoritaires	0,3%	0,3%
Résultat net part du groupe	12,5%	24,0%

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

Méthodologie : les éléments financiers 2017 et 2018 sont aux normes IFRS. Ils portent sur des données auditées, publiées par le groupe en février 2019.

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

4.2. LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Le bilan consolidé en valeur

■ Actif du groupe Sanofi

Unité : million d'euros

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Actifs non circulants	86 761	73 425
dont immobilisations incorporelles	66 124	53 344
dont immobilisations corporelles	9 651	9 579
dont immobilisations financières	10 986	10 502
Actifs circulants	24 579	26 354
dont stocks	7 477	6 818
dont créances clients	7 260	7 216
dont disponibilités	6 925	10 315
Total de l'actif	111 408	99 813

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

■ Passif du groupe Sanofi

Unité : million d'euros

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	59 035	58 239
dont part du groupe	58 876	58 070
dont intérêts minoritaires	159	169
Dettes non courantes	34 997	26 111
dont provisions	8 613	9 154
dont dette financière	22 007	14 326
Dettes courantes	17 376	15 463
dont fournisseurs	5 041	4 633
Total du passif	111 408	99 813

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

Méthodologie : les éléments financiers 2017 et 2018 sont aux normes IFRS. Ils portent sur des données auditées, publiées par le groupe en février 2019.

4.2. LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

La structure du bilan consolidé

■ Actif du groupe Sanofi

Unité : part en % du total du bilan

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Actifs non circulants	77,9%	73,6%
dont immobilisations incorporelles	59,4%	53,4%
dont immobilisations corporelles	8,7%	9,6%
dont immobilisations financières	9,9%	10,5%
Actifs circulants	22,1%	26,4%
dont stocks	6,7%	6,8%
dont créances clients	6,5%	7,2%
dont disponibilités	6,2%	10,3%
Total de l'actif	100,0%	100,0%

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

■ Passif du groupe Sanofi

Unité : part en % du total du bilan

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	53,0%	58,3%
dont part du groupe	52,8%	58,2%
dont intérêts minoritaires	0,1%	0,2%
Dettes non courantes	31,4%	26,2%
dont provisions	7,7%	9,2%
dont dette financière	19,8%	14,4%
Dettes courantes	15,6%	15,5%
dont fournisseurs	4,5%	4,6%
Total du passif	100,0%	100,0%

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

Méthodologie : les éléments financiers 2017 et 2018 sont aux normes IFRS. Ils portent sur des données auditées, publiées par le groupe en février 2019.

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

■ Ratios financiers du groupe Sanofi

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Taux de marge brute (%)	70,3%	70,2%
Frais de personnel / chiffre d'affaires (%)	26,9%	26,6%
Couverture de l'actif net (%)	53,0%	58,3%
Taux d'endettement (%)	37,3%	24,6%
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	7,5%	14,7%

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

■ Évolution de l'activité du groupe Sanofi

Unité : % des variations annuelles

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Variation du chiffre d'affaires	-1,7%	nd
Variation des achats consommés	-2,3%	nd
Variation de la marge brute	-1,5%	nd
Variation des frais de R&D	33,8%	nd
Variation des frais de personnel	-0,6%	nd
Variation du résultat opérationnel	-19,4%	nd
Variation des impôts	-72,1%	nd
Variation du résultat net consolidé	-48,3%	nd
Variation du résultat net part du groupe	-48,8%	nd

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

■ Évolution de la structure financière du groupe Sanofi

Unité : % des variations annuelles

Date de clôture de l'exercice	31/12/2018	31/12/2017
Variation des immobilisations	18,2%	nd
Variation de l'actif circulant	-6,7%	nd
Variation du total du bilan (actif/passif)	11,6%	nd
Variation des capitaux propres	1,4%	nd
Variation des dettes non courantes	34,0%	nd
Variation des dettes financières	53,6%	nd
Variation des dettes courantes	12,4%	nd

Source : Xerfi, d'après les données financières du groupe

Méthodologie : les éléments financiers 2017 et 2018 sont aux normes IFRS. Ils portent sur des données auditées, publiées par le groupe en février 2019.

■ Définitions des ratios et indicateurs

EVOLUTION DE L'ACTIVITE	
Variation du revenu (%)	Variation annuelle
Variation des achats consommés (%)	Variation annuelle
Variation de la marge brute (%)	Variation annuelle
Variation des frais de R&D (%)	Variation annuelle
Variation des frais de personnel (%)	Variation annuelle
Variation du résultat opérationnel (%)	Variation annuelle
Variation des impôts (%)	Variation annuelle
Variation du résultat net consolidé (%)	Variation annuelle
Variation du résultat net part du groupe (%)	Variation annuelle
MARGES D'ACTIVITE	
Taux de marge commerciale (%)	Marge commerciale/Ventes de marchandises
Taux de marge brute (%)	Marge brute/Production
VARIATIONS DE LA STRUCTURE FINANCIERE	
Variation des immobilisations (%)	Variation annuelle
Variation de l'actif circulant (%)	Variation annuelle
Variation du total du bilan (%)	Variation annuelle
Variation des capitaux propres (%)	Variation annuelle
Variation des dettes non courantes (%)	Variation annuelle
Variation des dettes financières (%)	Variation annuelle
Variation des dettes courantes (%)	Variation annuelle
GESTION ET STRUCTURE FINANCIERE	
Couverture de l'actif net	Fonds propres/actif immobilisé net
Taux d'endettement (%)	Dettes à caractère financier/Fonds propres
RENTABILITE	
Rentabilité nette des capitaux propres (%)	Résultat Net / Fonds propres

Source : Xerfi, modèle Mapsis

LA BASE DE DONNEES

5.1. LA BASE DE DONNÉES

Les principaux indicateurs

■ Chiffre d'affaires consolidé du groupe Sanofi (*)

Unités : million d'euros, part en % des variations annuelles

	Chiffre d'affaires	Évolution
2005	27 311	nd
2006	28 373	3,9%
2007	28 052	-1,1%
2008	27 568	-1,7%
2009	29 785	8,0%
2010	32 367	8,7%
2011	33 389	3,2%
2012	34 947	4,7%
2013	30 966	-11,4%
2014	31 380	1,3%
2015	34 060	8,5%
2016	33 821	-0,7%
2017 (**)	35 072	3,6%
2018	34 463	-1,7%

(*) Hors activité Santé animale depuis 2015

(**) données retraitées tenant compte de l'impact de la nouvelle norme IFRS 15 / Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Répartition du chiffre d'affaires par activité

Unités : million d'euros, part en % et % des variations annuelles

	2018	Part	2017	Part	Variation 2017/2018
Pharmacie	24 685	71,6%	25 173	71,8%	-1,9%
Santé Grand Public	4 660	13,5%	4 798	13,7%	-2,9%
Vaccins	5 118	14,9%	5 101	14,5%	+0,3%
Total	34 463	100,0%	35 072	100,0%	-1,7%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Chiffre d'affaires du groupe Sanofi par zone géographique

Unités : million d'euros, % des variations annuelles en valeur, part en % du chiffre d'affaires consolidé

	2018	2017	Évolution 2017/2018	Part en 2018
États-Unis	11 540	11 855	-2,7%	33,5%
Marchés émergents	10 112	10 275	-1,6%	29,3%
Europe	9 434	9 525	-1,0%	27,4%
Reste du monde	3 377	3 417	-1,2%	9,8%
Total	34 463	35 072	-1,7%	100,0%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Actionnariat du groupe Sanofi au 31 décembre 2018

Unités : part en % du capital, part en % du total des droits de vote

	Actionnariat	Droits de vote
Public	82,72%	74,98%
L'Oréal	9,48%	16,95%
BlackRock	5,95%	5,32%
Autocontrôle	0,16%	
Salariés	1,70%	2,75%
Total	100,00%	100,00%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

Les principaux indicateurs (suite)

■ Répartition du chiffre d'affaires de l'activité Pharmacie

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires consolidé

	2018	Part
Diabète et Cardiovasculaires	6 083	24,64%
Médecine de spécialités	8 269	33,50%
Produits de prescription établis	8 843	35,82%
Génériques	1 490	6,03%
Total	24 685	100,0%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Principales ventes de médicaments de l'activité Pharmacie du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires de l'activité Pharmacie

Médicament	Classe/indications	Ventes 2018	Parts	Ventes 2017	Évolution 2017/2018
<i>Lantus</i>	Diabète	3 565	14,4%	4 622	-22,9%
<i>Aubagio</i>	Sclérose en plaques	1 647	6,7%	1 567	+5,1%
<i>Lovenox</i>	Thrombose	1 465	5,9%	1 575	-6,9%
<i>Plavix</i>	Athérombose	1 444	5,8%	1 471	-2,0%
<i>Myozyme / Lumizyme</i>	Maladie de Pompe	840	3,4%	789	+6,5%
<i>Toujeo</i>	Diabète	840	3,4%	816	+2,9%
<i>Dupixent</i>	Dermatite atopique et asthme	788	3,2%	219	+260%
<i>Fabrazyme</i>	Maladie de Fabry	755	3,1%	722	+4,6%
<i>Cerezyme</i>	Maladie de Gaucher	711	2,9%	730	-2,7%
<i>Aprovel / Avapro</i>	Hypertension	652	2,6%	690	-5,5%
<i>Eloctate</i>	Hémophilie A	608	2,5%	-	-
<i>Depakine</i>	Épilepsie	452	1,8%	443	+1,1%
<i>Jevtana</i>	Cancer de la prostate	422	1,7%	386	+9,3%
<i>Renagel / Renvala</i>	Hyperphosphorémie	411	1,7%	802	-48,7%
<i>Lemtrada</i>	Sclérose en plaques	402	1,6%	474	-15,2%
Top 15		15 002	60,8%	15 306	-2,0%
Total		24 685	100%	25 173	-1,9%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Répartition du chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires consolidé

	2018	Part
Douleur	1 254	26,91%
Allergie, toux et rhume	1 124	24,12%
Santé digestive	986	21,16%
Compléments alimentaires	675	14,48%
Autres produits	621	13,33%
Total	4 660	100,0%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Principales ventes de médicaments de l'activité Santé Grand Public du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires de l'activité Santé Grand Public

Médicament	Catégorie	Ventes 2018	Part	Ventes 2017	Évolution 2017/2017
<i>Allegra</i>	Allergie, toux et rhume	396	8,5%	422	-6,2%
<i>Mucosolvan</i>	Allergie, toux et rhume	110	2,4%	112	-1,8%
<i>Doliprane</i>	Douleur	333	7,1%	323	+3,1%
<i>Buscopan</i>	Douleur	194	4,2%	194	0,0%
<i>Dulcolax</i>	Santé digestive	216	4,6%	210	+2,9%
<i>Enterogermina</i>	Santé digestive	183	3,9%	168	+8,9%
<i>Essentielle</i>	Santé digestive	177	3,8%	172	+2,9%
<i>Zantac</i>	Santé digestive	127	2,7%	117	+8,5%
<i>Pharmaton</i>	Compléments alimentaires	90	1,9%	99	-9,1%
<i>Gold Bond</i>	Autres produits	211	4,5%	201	+5,0%
<i>Autres</i>		2 623	56,4%	2 780	-5,6%
Total		4 660	100,0%	4 798	-2,9%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Ventes de l'activité Vaccins du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, % des variations annuelles en valeur, part en % du chiffre d'affaires de l'activité Vaccins

Catégories	Exemples de produit	Ventes 2018	Part	Ventes 2017	Évolution 2017/2018
<i>Polio / Coqueluche / Hib</i>	<i>Pentacel, Pentaxim, Imovax, Hexaxim</i>	1 749	34,2%	1 827	-4,3%
<i>Grippe</i>	<i>Vaxigrip, Fluzone, Flublok</i>	1 708	33,4%	1 589	+7,5%
<i>Méningite / Pneumonie</i>	<i>Menactra</i>	609	11,9%	623	-2,2%
<i>Voyageurs et autres Maladies Endémiques</i>	<i>Dengvaxia</i>	488	9,5%	493	-1,0%
<i>Rappels Adultes</i>	<i>Adacel</i>	470	9,2%	474	-0,8%
<i>Autres vaccins</i>		94	1,8%	95	-1,1%
Total		5 118	100,0%	5 101	+0,3%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Répartition du chiffre d'affaires de l'activité Vaccins

Unités : million d'euros, part en % du chiffre d'affaires consolidé

	2018	Part
Polio / Coqueluche / Hib	1 749	34,2%
Grippe	1 708	33,4%
Méningite / Pneumonie	609	11,9%
Voyageurs et autres Maladies Endémiques	488	9,5%
Rappels Adultes	470	9,2%
Autres vaccins	94	1,8%
Total	5 118	100,0%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Effectifs inscrits de Sanofi

Unités : nombre de personnes, % des variations annuelles en volume

	Effectifs	Évolution
2007	99 495	nd
2008	98 213	-1,3%
2009	104 867	6,8%
2010	101 575	-3,1%
2011	113 719	12,0%
2012	111 974	-1,5%
2013	112 128	0,1%
2014	113 496	1,2%
2015 (*)	109 089	-3,9%
2016 (*)	106 859	-2,0%
2017 (*)	106 566	-0,3%
2018	104 226	-2,2%

(*) Donnée retraité excluant les effectifs de l'activité Santé animale / Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Répartition des effectifs par activité en 2018

Unités : nombre de salariés, part en % du total

	Effectifs	Part
Pharmacie	67 364	64,6%
Santé Grand Public	10 300	9,9%
Vaccins	14 918	14,3%
Autres / Fonctions support	11 644	11,2%
Total	104 226	100,0%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Répartition des effectifs par fonction en 2018

Unités : nombre de salariés, part en % du total

	Effectifs	Part
Production	38 790	37,22%
Force de vente	28 914	27,74%
Marketing et Fonctions Support	21 382	20,52%
R&D	15 140	14,53%
Total	104 226	100,0%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

■ Répartition des effectifs par zone géographique en 2018

Unités : nombre de salariés, part en % du total

	Effectifs	Part
Europe	46 256	44,4%
États-Unis	13 434	12,9%
Pays émergents	38 672	37,1%
Reste du monde	5 864	5,6%
Total	104 226	100,0%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Effectifs de R&D du groupe Sanofi

Unités : nombre de personnes, part en % des effectifs totaux

	Effectifs de R&D	Part des effectifs de R&D
2010	16 983	16,7%
2011	18 823	16,6%
2012	17 020	15,2%
2013	16 707	14,9%
2014	16 230	14,3%
2015 (*)	15 384	14,1%
2016 (*)	15 148	14,2%
2017 (*)	14 764	13,9%
2018	15 140	14,5%

(*) Donnée retraitée excluant les effectifs de l'activité Santé animale / Traitement Xerfi / Source : Sanofi

■ Portefeuille de nouveaux produits en développement par classe thérapeutique

Unité : nombre

	Phase 1	Phase 2	Phase 3 / Phase d'enregistrement	Total
Immunologie et inflammation	2	8	6	16
Oncologie	6	6	7	19
Maladies rares	0	4	3	7
Troubles sanguins rares	3	0	2	5
Scléroses en plaques Neurologie	2	2	2	6
Diabète et Cardiovasculaire	0	0	7	7
Vaccins	3	4	4	11
Total	16	24	31	71

Traitement Xerfi / Source : Sanofi, données mars 2019

■ Résultat opérationnel du groupe Sanofi

Unités : million d'euros, % des variations annuelles et % du chiffre d'affaires

	Résultat opérationnel	Variation	Taux de résultat opérationnel
2014	6 064	21,7%	19,3%
2015	5 624	-7,3%	16,5%
2016	6 534	16,2%	19,3%
2017	5 803	-11,2%	16,6%
2018	4 676	-19,4%	13,6%

Traitement Xerfi / Source : Sanofi

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

Ventes de médicaments dans le monde

Unités : indice de valeur base 100 en 2005 et % des variations annuelles (à dollar constant)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Indice	150,8	158,2	171,5	186,8	193	198	211
Variation	3,0%	4,9%	8,4%	8,9%	3,3%	2,6%	6,5%

Traitement Xerfi / Source : IQVIA

Top 10 mondial des produits les plus vendus en 2018

Unité : milliard d'euros

Rang	Médicament	Classe thérapeutique	Ventes 2018	Laboratoire(s)
1	Humira	Immunologie	16,9	Abbvie
2	Revlimid	Immunologie	8,3	Celgene
3	TAF	VIH	6,9	Gilead
4	Keytruda	Cancérologie et hématologie	6,1	Merck & Co
5	Enbrel	Immunologie	6,0	Pfizer et Amgen
6	Herceptin	Cancérologie et hématologie	6,0	Roche
7	Avastin	Cancérologie et hématologie	5,9	Roche
8	Mabthera	Cancérologie et hématologie	5,8	Roche
9	Opdivo	Cancérologie et hématologie	5,7	BMS
10	Remicade	Immunologie	5,4	Johnson & Johnson et Merck & Co

Traitement Xerfi / Source : DrugAnalyst, données 2018

SOURCES D'INFORMATION

Les organismes officiels

ANSM

Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé
143/147, boulevard Anatole France – 93285 Saint Denis
Tél. : 01 55 87 30 00
www.ansm.sante.fr

Ministère des Solidarités et de la Santé – DRESS

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
14, avenue Duquesne – 75350 Paris
Tél. : 01 44 36 92 00
www.dress.solidarites-sante.gouv.fr

GERS

Groupement pour l'élaboration et la réalisation de statistiques
95, rue de Billancourt – 92100 Boulogne Billancourt
Tél. : 01 49 09 62 75
www.gie-gers.fr

IQVIA

IMS France
17 bis, place des reflets – 92099 La Défense Cedex
Tél. : 01 73 20 40 00
www.iqvia.com

LEEM

Les entreprises du médicament
58, boulevard Gouvion-Saint-Cyr – 75017 Paris
Tél. : 01 45 03 88 88
www.leem.org

La presse spécialisée

Chimie Pharma Hebdo & Industrie Pharma

Immeuble Parc II
10, place du Général de Gaulle - 92160 Antony
www.industrie.com/pharma

Le Moniteur des Pharmacies

11-15, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux
www.lemoniteurdespharmacies.fr

Pharmaceutiques

Tour D2 – 17 bis place des Reflets – 92099 La Défense
Tél. : 01 73 20 40 00
www.pharmaceutiques.com

Etude strictement réservée à FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GEST (101014).

Les sites des groupes

AbbVie

www.abbvie.com

AstraZeneca

www.astrazeneca.com

Gilead

www.gilead.com

GlaxoSmithKline

www.gsk.com

Johnson & Johnson

www.jnj.com

Merck&Co

www.merck.com

Novartis

www.novartis.com

Pfizer

www.pfizer.com

Roche

www.roche.com

Sanofi

www.sanofi.co

Les taux de change utilisés dans l'étude

Dollar américain

Taux de change moyen pour l'année 2018 : 1 EUR = 1,181492USD

Livre britannique

Taux de change moyen pour l'année 2018 : 1 EUR = 0,884746 GBP

Franc suisse

Taux de change moyen pour l'année 2018 : 1 EUR = 1,154883 CHF