

« *Quand on connaît le but où l'on doit marcher, avec un peu de réflexion, les moyens viennent facilement* » **Napoléon Bonaparte.**

### Qui est Sanofi-Aventis ?

Le 1<sup>er</sup> janvier 2005 les groupes pharmaceutiques Sanofi-Synthelabo et Aventis fusionnaient pour donner naissance au géant de la santé Sanofi-Aventis, aujourd'hui premier en France, leader européen et numéro 5 mondial avec un chiffre d'affaires de 27.6 milliards d'euros (2008). Ce rapprochement hautement stratégique et maîtrisé (économies d'échelle, synergies et complémentarité) a permis au groupe naissant d'acquérir des ressources et des compétences uniques : 100 000 collaborateurs à travers le monde et une présence internationale accrue sur les cinq continents (plus de 100 pays), un porte feuille de molécules très riche et de nombreux brevets, le leadership mondial des vaccins, un budget R&D s'élevant à 17% du chiffre d'affaires, une force de productivité et de vente d'envergure ; mais aussi un engagement éthique et responsable en faveur du développement durable, de la solidarité sociale et de l'aide aux sinistrés (1.5 millions de boîtes de médicaments et plus de 600 000 vaccins donnés en 2008), et un engagement fort aux côtés du patient. Autant de points forts qui font aujourd'hui de Sanofi-Aventis un acteur incontournable de la santé aussi bien sur le plan national qu'international.

### Avant de parler de proposition, quels sont les défis qui attendent ce groupe d'envergure mondiale ?

A courte échéance de nombreux défis attendent Sanofi-Aventis. De façon très succincte, certains sont clairement dus aux caractéristiques structurelles de l'industrie pharmaceutique qui d'une part semble actuellement animée par des mouvements de concentration (les 20 premières compagnies représentent 60% du chiffre d'affaire mondial), et où d'autre part l'intensité concurrentielle est très aigüe comme l'atteste la course effrénée aux brevets et la guerre que se livrent les groupes pharmaceutiques et les génériqueurs (le cas récent du Plavix® ou Clopidogrel de Sanofi-Aventis est à ce titre éloquent). Il faut ajouter aux défis précédents celui de la perte de productivité en R&D qui est évidemment préoccupante pour un groupe à haut contenu technologique comme le notre. Par ailleurs les tentatives de régulation du système de santé par des contraintes réglementaires et économiques mises en place notamment dans les pays européens (France et Allemagne en tête) visant à diminuer la demande et l'offre de soins auront évidemment des répercussions sur le chiffre d'affaire généré par les médicaments prescrits (80% de la valeur actuelle du marché pharmaceutique). Enfin, la durée invariable de validité des brevets, conjuguée à la durée des tests cliniques et précliniques de plus en plus longue font que dans l'industrie pharmaceutique 80% des médicaments commercialisés n'amortissent pas les coûts de R&D. C'est à ces défis et à d'autres encore que Sanofi-Aventis se doit de répondre aujourd'hui et demain.

### Concrètement, quels pourraient être les axes de développement pour répondre favorablement à ces défis ?

La stratégie R&D occupe à ce titre une place centrale. Actuellement les méthodes de criblage à haut débit et la chimie combinatoire jouent un rôle prépondérant en drug-design en permettant de générer d'importantes banques de molécules testées *in silico* ou sur des substrats biologiques. Les limitations de ces méthodes sont bien connues et notamment la simplicité des modèles utilisés pour évaluer l'efficacité des candidats médicaments prometteurs. L'identification de ces derniers n'exempte pas par ailleurs d'un lourd travail de modification synthétique et encore faut-il passer avec succès l'étape d'évaluation préclinique et clinique des paramètres toxicologiques et pharmacocinétiques. Si on ajoute à ce portrait l'expiration prochaine des brevets d'un certain nombre de blockbusters, la concurrence féroce des génériqueurs et les conditions de mise sur le marché drastiques des autorités sanitaires, on comprend aisément que la dépendance totale des grands groupes pharmaceutiques vis-à-vis des seules petites molécules et la politique des blockbusters sont surannées : elles ne peuvent se suffire à elles mêmes même si un certain nombre de molécules arrivent actuellement en phase finale de tests cliniques. L'amélioration de la productivité en R&D doit donc passer, tout en conservant les activités classiques de découverte de petites molécules, par une diversification en interne des activités pharmaceutiques du groupe. Ceci d'une part par la diversification des pathologies ciblées : maladies sévissant dans les pays du tiers monde ou émergents et maladies orphelines par exemple. D'autre part par le développement de nouvelles molécules destinées à la cosmétique, parapharmacie et plus généralement en augmentant encore la part des médicaments dits OTC (over the counter) ou sans ordonnance dans le portefeuille de molécules du groupe. Par ailleurs la perspective actuelle de personnalisation des traitements grâce aux progrès de la génomique et de la protéomique ouvre prochainement, parallèlement à la recherche de nouveaux marqueurs biologiques pertinents, la voie à une utilisation massive de l'imagerie moléculaire (agents de contraste et traceurs intelligents). Notamment l'IRM semble s'imposer comme la technique la plus prometteuse pour le diagnostic, le suivi du traitement, la compréhension de la physiopathologie mais aussi éventuellement pour le drug-design et l'évaluation de futurs médicaments. A titre d'exemple, en France, le nouveau plan cancer lancé par le gouvernement (2009-2013) prévoit l'installation de 74 nouveaux appareils d'IRM. L'imagerie moléculaire est ainsi appelée dans un avenir proche à jouer un rôle de premier plan dans la prise en charge des patients et la personnalisation des traitements. Un géant comme Sanofi-Aventis ne peut ignorer ces évolutions technologiques.

### Quels autres efforts doivent être consentis pour accroître la productivité en R&D ?

Au-delà de l'effort consenti en interne, il faut mener en parallèle une intensification des partenariats externes avec le monde académique. Celle-ci doit être concrétisée par la création de liens privilégiés avec les équipes de recherche académiques les plus prometteuses, notamment par le biais de programmes mixtes de recherche et de soutien matériel aux projets porteurs et/ou à fort contenu technologique. Par ailleurs la détection des jeunes talents émergents et le parrainage actif des meilleures formations universitaires, éventuellement par la création d'un label d'excellence « Sanofi-Aventis », doivent permettre de consolider la prééminence

intellectuelle de Sanofi-Aventis dans le domaine de la R&D et des nouvelles technologies de santé.

Enfin Sanofi-Aventis doit continuer à s'investir et à suivre au plus près les évolutions en matière de recherche dans le domaine des biotechnologies actuellement en plein « boom » pour tirer parti au mieux des révolutions thérapeutiques à venir. Ceci en adoptant une politique d'ouverture et de partenariat vis-à-vis d'entreprises dynamiques de biotechnologie. Finalement c'est un équilibre intelligent entre ouverture à l'extérieur d'une part, diversification et consolidation des fondamentaux internes de R&D d'autre part, qui doit être trouvé pour répondre de façon pertinente à ces défis.

### Voyez-vous d'autres axes de développement importants ?

Au vu du contexte actuel, la diversification des activités de Sanofi-Aventis doit l'amener à cibler de manière plus spécifique les marchés émergents qui ont des besoins de santé croissants. Notamment par sa présence dans plus de 100 pays, Sanofi-Aventis doit pouvoir répondre spécifiquement à ces besoins de santé en poursuivant sa politique de régionalisation et tout en rendant ses médicaments disponibles et accessibles. Notre groupe a déjà une position de leader dans les pays émergents, il doit donc continuer à consolider sa position.

Par ailleurs l'activité générique de notre groupe doit être accrue pour continuer à être compétitif dans ce marché et amortir le coût R&D des princeps voire accroître leur rentabilité. A ce titre l'acquisition de Zentiva, Medley et Kendrick en 2009 constitue un signe positif dans ce sens tout en signant une vraie volonté de régionalisation.

La position actuelle de Sanofi-Aventis dans le marché des médicaments sans ordonnance (OTC) doit continuer à être améliorée et notre groupe doit peut-être également envisager sérieusement de se positionner dans celui des dispositifs médicaux hospitaliers, où la croissance est importante et l'innovation dynamique.

### En quelques mots, comment voyez-vous Sanofi-Aventis demain ?

Sanofi-Aventis doit repenser comme la majeure partie des grands groupes pharmaceutiques sa stratégie R&D et diversifier son activité, tout en répondant au mieux aux besoins du patient dans un monde globalisé : Vieillesse de la population dans les pays développés et explosion des besoins de santé dans les pays émergents. Outre la réévaluation de son portefeuille de molécules c'est un changement en profondeur aussi bien en interne que de ses relations externes qui est aujourd'hui requis. Fort de ses atouts, l'ambition de Sanofi-Aventis de devenir un leader mondial de la santé tourné vers le patient est légitime, réalisable, et nécessaire : l'urgence des défis de santé publique actuels requièrent une industrie pharmaceutique forte et innovante. Enfin, Quels que soient les échecs du passé (cas de l'Acompla® ou Rimonabant) la mutation que mène actuellement Sanofi-Aventis pour répondre à ces défis ne doit pas amener le groupe à extérioriser complètement le cœur de ce qui fait son activité et sa force, la R&D.

« *La meilleure façon de prédire l'avenir c'est de le créer* ». **Peter Drucker**