



SANOFI : ENTRE DISCOURS ET RÉALITÉ

RESUME EXECUTIF

L'EMANCIPATION DEFINITIVE D'UN ACTEUR GLOBAL

La synthèse de la trajectoire de Sanofi au cours des années 2024-2026 met en évidence une divergence fondamentale, et désormais irréversible, entre la mission d'un champion national investi d'un rôle de santé publique, et la réalité d'une entreprise financière globale structurée pour l'extraction de valeur maximale.

La communication institutionnelle du groupe, magnifiée lors des sommets « Choose France » par des promesses de millions d'euros d'investissements locaux, agit comme un dispositif de désamorçage politique. Derrière le vocabulaire de la « souveraineté sanitaire » et de « l'indépendance », **la direction a orchestré transfert complet de ses centres de gravité**. Sur le plan industriel, la cession retentissante d'Opella à CD&R illustre le désintérêt stratégique pour la production de médicaments essentiels du quotidien, subordonnant l'approvisionnement national en paracétamol aux **impératifs de rentabilité dictés par un fonds d'investissement américain**. Sur le plan scientifique, l'hémorragie continue de l'emploi dans les laboratoires français, marquée par des centaines de suppressions de postes et la fermeture de sites historiques, confirme que Sanofi a renoncé à l'innovation interne. Le modèle repose désormais sur l'achat à prix d'or de biotechs étrangères (Blueprint, Vigil), transformant l'ancienne fierté de la recherche française en une gigantesque structure de financement et de commercialisation globale.

L'architecture du pouvoir au sein de la firme est le corollaire de cette transformation. Avec 65,5 % de son capital détenu par des institutionnels étrangers (dont 38 % aux États-Unis) et un Conseil d'administration où la nationalité française est relative, Sanofi obéit structurellement à la **doctrine financière anglo-saxonne**. La distribution de 10 milliards d'euros en dividendes et rachats d'actions en 2025, un montant supérieur aux dépenses mondiales de R&D, prouve que la rentabilité actionnariale est la priorité absolue des décisions du groupe.

Enfin, **l'accord humiliant signé avec l'administration de Donald Trump en décembre 2025**, bradant les prix américains et sacrifiant la solidarité européenne contre une exemption de droits de douane et des promesses d'investissements massifs aux États-Unis, parachève cette démonstration.

Il acte que Sanofi n'est plus un outil géopolitique français ou européen, mais un agent économique transnational dont la matrice stratégique est fixée par son accès au marché nord-américain.

Pour les pouvoirs publics français, la persistance de cette dissonance cognitive impose une révision doctrinale urgente. L'illusion du contrôle par des participations étatiques minoritaires ou l'octroi de subventions en échange de promesses d'emploi ne peuvent compenser une stratégie d'entreprise dont les fondations capitalistiques exigent la désindustrialisation locale. L'indépendance sanitaire de la France et de l'Europe nécessitera l'émergence et le soutien inconditionnel à un nouveau maillage industriel, constitué d'acteurs engagés localement et d'infrastructures publiques, en prenant formellement acte que Sanofi a, de facto, cessé d'être le bras armé de la souveraineté sanitaire nationale.

TABLE DES MATIERES

La machinerie communicationnelle : l'illusion de l'ancrage territorial et le mirage du « Choose France ».....	7
Le Sommet « Choose France » et la rhétorique de l'investissement.....	7
La souveraineté sanitaire comme bouclier politique	8
Le sacrifice de la santé publique quotidienne : la cession d'Opella et l'abandon du Doliprane.....	9
La logique financière de la stratégie « <i>Play to Win</i> »	9
L'illusion du contrôle étatique face au <i>private equity</i>	9
L'ingénierie de la gouvernance : un actionnariat et un conseil d'administration déterritorialisés	11
Une hégémonie du capital institutionnel étranger	11
Un Conseil d'Administration au service de la globalisation.....	12
La destruction de la recherche fondamentale française : le bilan des PSE et l'externalisation de l'innovation.....	15
L'hémorragie de l'emploi scientifique et le vidage des laboratoires.....	15
Le modèle de R&D financiarisée : l'innovation par l'acquisition (M&A)	17
Le tournant géopolitique : la soumission à l'administration Trump et la rupture de la solidarité européenne.....	18
Le pacte tarifaire bilatéral de décembre 2025	18
L'effondrement du discours sur la puissance européenne	20
L'ingénierie de la répartition de la valeur : la financiarisation face au coût de la santé	21
Des résultats financiers records.....	21
Le triomphe du rachat d'actions sur l'investissement scientifique	22
La prépondérance des dépenses de commercialisation et d'influence (lobbying)	23

Sanofi a historiquement été perçu et soutenu comme le « **champion national** » de la politique industrielle et scientifique française. Le groupe a ainsi bâti sa communication institutionnelle autour de son **ancrage territorial**, de sa contribution à l'**indépendance sanitaire** de la France et de l'Europe, ainsi que de son engagement indéfectible envers l'**innovation locale**^{1/2}.

Cependant, l'analyse des décisions opérationnelles, financières, et géopolitiques prises par la direction de Sanofi au cours de la période 2024-2026 révèle **une réalité en contradiction frontale avec cette rhétorique**.

Le groupe s'est engagé dans une **transition rapide vers un modèle de méga-biopharmacie déterritorialisée**, où l'optimisation fiscale, la maximisation de la valeur actionnariale et la captation des marchés à très haute valeur ajoutée (particulièrement le marché nord-américain) passent avant toute considération de souveraineté industrielle ou de santé publique pour notre pays.

Cette contradiction entre les mots et les actes se manifeste à travers **plusieurs ruptures majeures**.

D'abord, la vente très symbolique d'Opella — la filiale qui produit le Doliprane — à un fonds d'investissement américain montre un désengagement assumé des médicaments essentiels mais peu rentables, au profit de thérapies spécialisées bien plus lucratives³. Ensuite, l'analyse de l'actionnariat et de la gouvernance révèle que les décisions clés de l'entreprise sont désormais aux mains d'acteurs institutionnels étrangers, ce qui remet en cause l'idée même d'une entreprise « française »⁴. De plus, le discours qui justifie les prix élevés par le coût de la recherche et développement (R&D) ne tient plus face au démantèlement progressif des laboratoires de recherche en France, sacrifiés au profit de l'acquisition de start-ups biotech à l'étranger^{5/6}. Enfin, la signature fin 2025 d'un accord tarifaire avec l'administration Trump, en

¹ [Sanofi réaffirme son engagement à innover depuis la France pour le monde, Communiqué du sommet Choose France, 17 novembre 2025](#)

² [Sanofi - Notre activité industrielle](#)

³ [Les Echos \(19/02/2025\). Doliprane : Sanofi et le fonds américain CD&R signent l'accord pour la cession d'Opella](#)

⁴ Composition et nationalité des membres du Conseil d'administration et de l'actionnariat de Sanofi en 2025-2026. Voir <https://www.sanofi.com/fr/investisseurs/action-sanofi-et-adrs/shares-structure-vote>

⁵ [Annulation du PSE de Sanofi R&D par le tribunal administratif de Melun \(avril 2025\).](#)

⁶ [Communiqué de la FCE-CFDT sur les suppressions de postes en R&D chez Sanofi \(992 suppressions en 5 ans\).](#)

échange d'exemptions de droits de douane, constitue un désaveu flagrant de la solidarité européenne et de la souveraineté stratégique que Sanofi mettait pourtant en avant⁷.

Ce rapport s'inscrit dans le prolongement du travail effectué par le CR451, en particulier l'index du risque de désindustrialisation, qui avait déjà pointé Sanofi parmi les acteurs concernés⁸. Cette étude vise à démontrer par l'exemple comment un groupe industriel français, dont les organes de gouvernance ont été abandonné à des intérêts étrangers, entraîne un désengagement territorial dans notre pays.

⁷ [Les Echos \(22/12/2025\). Sanofi va baisser ses prix aux Etats-Unis pour être exempté de droits de douane](#)

⁸ [CR451 - Index du risque de désindustrialisation - Sanofi](#)

La machinerie communicationnelle : l'illusion de l'ancrage territorial et le mirage du « Choose France »

Pour comprendre l'ampleur du décalage entre les actes et la parole, il convient d'abord d'analyser la structure du discours institutionnel de Sanofi. Alors que les autorités françaises s'inquiètent de plus en plus de la désindustrialisation, le groupe a lancé une vaste campagne de communication avec pour objectif de se présenter comme un partenaire incontournable de l'État, presque intouchable.

Le Sommet « Choose France » et la rhétorique de l'investissement

Le moment fort de cette campagne de communication a eu lieu le 17 novembre 2025, lors d'une édition spéciale du sommet « Choose France » consacrée aux entreprises françaises.

C'est là que Paul Hudson a pris la parole pour **un discours minutieusement préparé**:

« Sanofi est une entreprise française, leader mondial de la santé, qui a fait le choix clair de l'innovation. [...] Chaque année depuis plus de 50 ans, Sanofi fait le choix de la France comme pilier stratégique de son organisation mondiale »⁹.

Cette déclaration d'engagement patriotique était accompagnée de l'annonce d'une enveloppe de 700 millions d'euros pour la période 2025-2026, destinée à moderniser l'outil industriel national, complétée par 300 millions d'euros pour le développement d'infrastructures d'intelligence artificielle.

Ces chiffres, présentés comme un effort « sans précédent », viennent s'ajouter aux communications régulières du groupe égrenant les investissements locaux. En mai 2024, Sanofi avait déjà mis en avant un investissement d'un milliard d'euros supplémentaires dans la production en France, promettant la création de 500 emplois directs, dont 150 sur le site de trait et 350 pour Vitry¹⁰. Ce plan incluait notamment 10 millions d'euros alloués au site de Lyon Gerland pour relocaliser la production du Tziel, un biomédicament contre le diabète de type 1 acquis par Sanofi en avril 2023 et jusqu'alors produit hors d'Europe. La direction du groupe mobilise constamment l'argument d'un investissement global cumulé de 3,5 milliards

⁹ [Sanofi réaffirme son engagement à innover depuis la France pour le monde, Communiqué du sommet Choose France, 17 novembre 2025.](#)

¹⁰ [Annonce de l'investissement à Lyon Gerland \(Tziel\) et création de 150 emplois Le Parisien - 350 emplois, un milliard d'euros investis... Sanofi mise \(à nouveau\) sur Vitry-sur-Seine](#)

d'euros depuis la pandémie de Covid-19 en faveur de la « souveraineté en matière d'innovation en santé ».

La souveraineté sanitaire comme bouclier politique

L'utilisation du terme « souveraineté » n'est pas un hasard ; elle s'inscrit dans une **ingénierie sémantique destinée à s'aligner sur les éléments de langage de l'exécutif français**. Devant les parlementaires, la direction de Sanofi s'est régulièrement érigée en défenseur de « l'indépendance sanitaire de la France », avec comme argument la nécessité de produire les produits innovants sur le sol national¹¹.

Pourtant, la mise en perspective de ces annonces avec **les données financières du groupe révèle leur nature cosmétique**. Les 700 millions d'euros d'investissements industriels promis sur deux ans représentent un effort marginal au regard des résultats financiers de l'entreprise, qui a généré 43,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2025. L'insistance sur la création de 150 emplois directs **masque les milliers d'emplois hautement qualifiés détruits simultanément** dans la recherche¹².

La communication de Sanofi opère ainsi comme un **rideau de fumée** : en saturant l'espace médiatique d'une multitude d'annonces d'investissements localisés, le groupe **s'assure des appuis politiques pour mener discrètement sa restructuration à l'échelle mondiale**.

Cet angle a d'ailleurs été utilisé une fois de plus quand sept laboratoires, dont Sanofi, ont créé **Initiative Pharma** le 2 avril dernier. Ce nouveau lobby, dont le Président est Charles Wolf, Directeur France de Sanofi, a été fondé après le départ en janvier 2026 de ces groupes pharmaceutiques du Leem, l'organisation unique de représentation des entreprises du médicament¹³. Notons également qu'Initiative Pharma indique vouloir « défendre la souveraineté sanitaire » en France¹⁴, quand bien même il est composé, parmi ses neuf membres fondateurs, des filiales françaises d'entreprises étrangères - l'italien Chiesi et le belge Serb¹⁵.

¹¹ [Sénat \(27/03/2023\) – Compte rendu commission pénurie](#)

¹² [Fsociété - 05/10/2025 /CGT - 27/01/2021 /La Provence - 17/04/2023 / BFMTV - 01/04/2025](#)

¹³ [Leem - site institutionnel](#)

¹⁴ [BFM - 02/04/2026](#).

¹⁵ [Initiative Pharma - membres](#)

Le sacrifice de la santé publique quotidienne : la cession d'Opella et l'abandon du Doliprane

La contradiction la plus flagrante et la plus sensible politiquement entre le discours de souveraineté et la stratégie de Sanofi s'est matérialisée par la vente de sa division Santé Grand Public (*Consumer Healthcare*), regroupée sous l'entité Opella. Cette décision symbolise le triomphe de la logique financière sur la mission historique de santé publique du laboratoire.

La logique financière de la stratégie « Play to Win »

Entre 2024-2025, Sanofi a acté et finalisé au deuxième trimestre 2025 la cession de 50 % du contrôle d'Opella au fonds d'investissement américain Clayton, Dubilier & Rice (CD&R). Opella est l'entité responsable de la commercialisation de dizaines de médicaments sans ordonnance, dont le Doliprane (paracétamol), le médicament le plus vendu et le plus prescrit en France.

Cette cession s'inscrit **parfaitement dans la stratégie « Play to Win »** initiée par Paul Hudson¹⁶. Cette dernière repose sur un postulat financier clair : s'alléger des actifs à faible marge de croissance, même s'ils assurent des revenus réguliers et répondent à des besoins sanitaires fondamentaux, pour libérer du capital (« *free up capital* »). Ce capital est ensuite réinvesti vers des segments d'innovation de rupture, tels que l'immunologie (portée par le succès phénoménal du Dupixent – voir infra) ou l'oncologie, où le pouvoir de fixation des prix (*pricing power*) permet de dégager des marges élevées. En effet, le Doliprane, médicament mature dont le prix est strictement régulé et faible, faisait mécaniquement baisser la marge globale exigée par les marchés financiers.

L'illusion du contrôle étatique face au private equity

La perspective de voir le médicament le plus emblématique du quotidien des Français passer sous le contrôle d'un fonds de capital-investissement étranger a provoqué une **onde de choc politique**. Les fonds de *private equity* comme CD&R opèrent selon des horizons de temps relativement courts (généralement 5 à 7 ans) et visent une maximisation du retour sur investissement par une rationalisation agressive des coûts, l'optimisation des chaînes d'approvisionnement (souvent via la délocalisation) et l'effet de levier par la dette.

¹⁶ [Sanofi \(27/10/2023\)](#)

Pour éteindre l'incendie politique, **le gouvernement français a négocié un accord tripartite**, assorti d'une prise de participation de l'État qualifiée de « très minoritaire » au capital d'Opella¹⁷. Les pouvoirs publics ont présenté cette manœuvre comme l'application d'un nouvel arsenal juridique de contrôle des investissements étrangers en France (IEF), censé garantir le maintien de l'emploi et de la production sur le territoire national¹⁸.

Cependant, l'analyse stratégique invalide ce discours rassurant. Une étude publiée en juillet 2025 par le centre de recherche CR451, mesurant les risques de désindustrialisation, pointait déjà un risque élevé pour Sanofi, notant que « **du point de vue français, la désindustrialisation a déjà été fortement engagée** ». ¹⁹.



La présence minoritaire de l'État au Conseil d'administration d'Opella ne confère aucun droit de veto absolu sur les décisions opérationnelles de CD&R à long terme. La souveraineté sanitaire ne se décrète pas par une participation symbolique au capital ; elle implique la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement en principes actifs. Or, la production du principe actif²⁰ du paracétamol demeure structurellement dépendante de l'Asie (Chine et Inde), et la cession d'Opella transfère la gestion de ce risque géopolitique à un acteur financier américain dont la priorité n'est pas la sécurité sanitaire française.

¹⁷ [Participation minoritaire de l'État dans la vente d'Opella.](#)

¹⁸ [Sénat - Empêcher la vente d'Opella](#)

¹⁹ [CR451. Index de perception de la désindustrialisation Youtube - Sanofi - Présentation du risque de désindustrialisation](#)

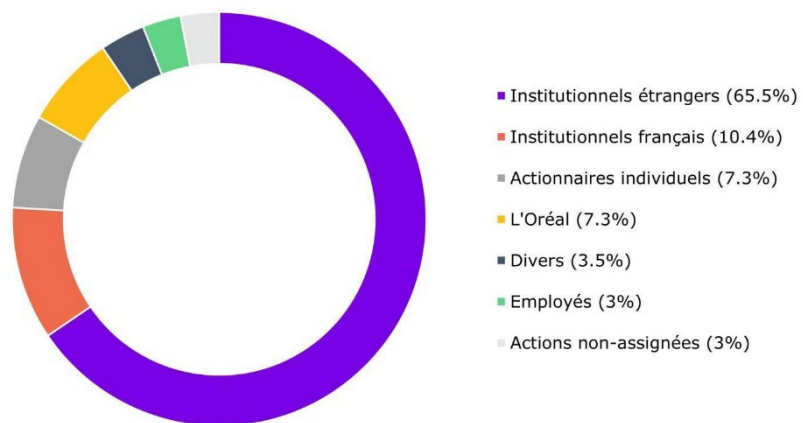
²⁰ Également appelé API - *Active Pharmaceutical Ingredients*

L'ingénierie de la gouvernance : un actionariat et un conseil d'administration déterritorialisés

Pour comprendre les arbitrages stratégiques de Sanofi — tels que la vente d'Opella ou les coupes dans la R&D — il est convenant d'analyser la structuration de son pouvoir décisionnel. Le narratif de l'entreprise « française » relève de l'élément de langage ; dans les faits, Sanofi est une entité juridique dont les flux de capitaux et les instances dirigeantes sont profondément internationalisés, répondant aux standards anglo-saxons de création de valeur pour l'actionnaire.

Une hégémonie du capital institutionnel étranger

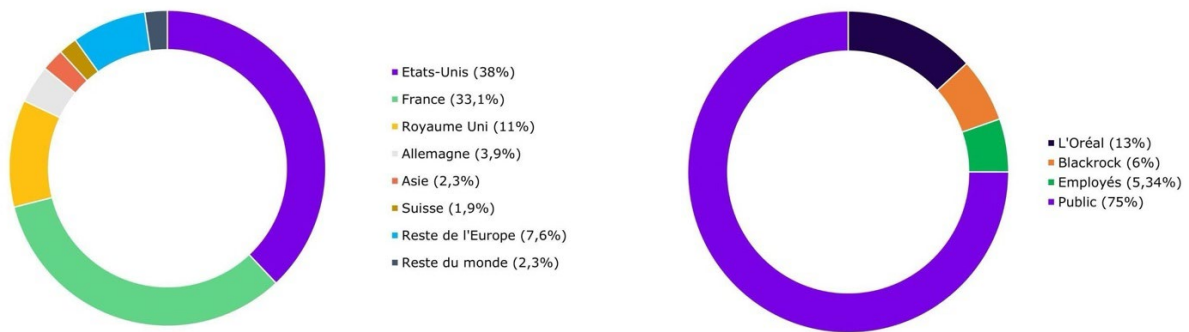
La structure de l'actionariat au 31 décembre 2025 le montre sans ambiguïté : le centre de gravité financier de Sanofi n'est plus en France. Le capital, composé d'environ 1,2 milliard d'actions, est majoritairement détenu par des fonds souverains, des fonds de pension et des gestionnaires d'actifs étrangers²¹.



La répartition géographique des capitaux accentue ce constat. Les investisseurs basés aux États-Unis contrôlent à eux seuls 38 % du capital, tandis que la France n'en représente que 33,1 %. Viennent ensuite le Royaume-Uni (11 %) et le reste de l'Europe (7,6 %). En matière de droits de vote, malgré le mécanisme des droits de vote doubles qui octroie à L'Oréal 13 % des voix (bien qu'il ne détienne que 7,2 %²² du capital), les grands colosses financiers mondiaux exercent une influence déterminante. À titre d'exemple, le gestionnaire d'actifs américain BlackRock détient à lui seul 6 % des droits de vote.

²¹ [Structure de l'actionariat et des droits de vote de Sanofi \(2025-2026\).](#)

²² A février 2025



Cette structure capitalistique explique la **prédominance de la rationalité financière de court terme**. Les investisseurs institutionnels nord-américains exigent des rendements (*Return on Equity*) alignés sur ceux de leurs pairs américains (comme Eli Lilly ou Pfizer). Ils soutiennent activement les rachats d'actions massifs et les hausses de dividendes, incitant la direction de Sanofi à délaissier les investissements patients et risqués de l'industrie traditionnelle pour des opérations financières immédiates.

Un Conseil d'Administration au service de la globalisation

La composition du Conseil d'administration de Sanofi est l'exact reflet de sa structure actionnariale. Sur les 15 membres qui composent le Conseil pour le mandat 2025-2026, présidé par Frédéric Oudéa (ancien Directeur général de la Société Générale), **l'ancrage français est devenu relatif**²³.

Sept administrateurs possèdent une **nationalité étrangère**, illustrant une volonté assumée de diversifier les profils vers l'international. L'analyse de ces profils est particulièrement révélatrice des priorités du groupe :

²³ Composition et nationalité des membres du Conseil d'administration de Sanofi en 2025-2026.

Nom de l'Administrateur	Nationalité	Fonction au Conseil (2025-2026)	Expertise / Horizon
John Sundy	Américaine	Administrateur indépendant, Membre du Comité scientifique	Médecin américain, cadre de Gilead, expert en immunologie et accès au marché US.
Rachel Duan	Chinoise	Administrateur indépendant, Membre du Comité des rémunérations	Ancienne PDG de GE China, experte de l'expansion sur les marchés émergents asiatiques.
Emile Voest	Néerlandaise	Administrateur indépendant, Membre du Comité scientifique	Professeur et expert européen en oncologie de précision.
Lise Kingo	Danoise	Administrateur indépendant, Membre du Comité RSE	Ancienne cadre dirigeante de Novo Nordisk, experte en soutenabilité.
Anne-Françoise Nesmes	Brit./Fr.	Administrateur indépendant, Membre du Comité d'audit	Directrice financière passée par GSK, experte des normes financières anglo-saxonnes.
Wolfgang Laux	Allemande	Administrateur représentant les salariés (désigné par le Comité d'entreprise européen)	Salarié de Sanofi et Aventis depuis 2000
Antoine Yver	Fr / US / Suisse	Administrateur indépendant, Président du Comité scientifique, Membre du Comité de réflexion stratégique	Carrière internationale en oncologie, occupant des postes de direction dans plusieurs grands laboratoires : Aventis, Johnson & Johnson, Schering-Plough, AstraZeneca et Daiichi Sankyo

La communication institutionnelle de Sanofi acte d'ailleurs ce besoin d'ouverture à des profils étrangers²⁴ :

« L'activité du Groupe étant à la fois diversifiée et mondiale, le Conseil d'Administration s'interroge chaque année sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités. Il recherche notamment, une représentation équilibrée des hommes et des femmes, une grande diversité des compétences et des pays d'origine, ainsi que des profils disposant d'une expérience internationale.

43 % des administrateurs sont des femmes. Huit administrateurs sont de nationalité autre que française²⁵ ».

Cette architecture de gouvernance démontre que Sanofi n'est pas administrée pour optimiser l'appareil productif français. Des personnalités comme John Sundy ou Rachel Duan apportent une expertise vitale pour la pénétration des marchés américains et asiatiques. L'agenda du Conseil d'administration est logiquement polarisé par les enjeux réglementaires de la Food and Drug Administration (FDA) américaine et l'environnement tarifaire chinois, reléguant le concept de souveraineté sanitaire française au rang de variable de communication destinée au marché local.

Autre élément notable, on retrouve dans le Conseil d'administration de Sanofi **Patrick Kron**, à l'époque PDG d'Alstom lors de la revente de la branche énergie du fleuron industriel français au conglomérat américain General Electric.

²⁴ [Sanofi - Gouvernance / Conseil d'administration](#)

²⁵ En réalité sept désormais depuis le départ de Paul Hudson le 17 février 2026.

La destruction de la recherche fondamentale française : le bilan des PSE et l'externalisation de l'innovation

Le principal argument de Sanofi pour justifier ses choix est l'innovation. Le groupe se présente comme le premier investisseur privé en R&D du pays, avec 2,5 milliards d'euros investis annuellement en France. Pourtant, un regard sur l'évolution des effectifs de recherche et l'origine des molécules dans son pipeline révèle une politique méthodique de **désengagement scientifique du territoire national, au profit de l'externalisation.**

L'hémorragie de l'emploi scientifique et le vidage des laboratoires

Entre 2020 et 2025, la R&D de Sanofi en France a subi un processus de rationalisation d'une brutalité inédite. Au printemps 2024, la direction a annoncé un nouveau plan prévoyant 330 suppressions de postes en R&D, frappant le centre névralgique de Vitry-sur-Seine (288 suppressions), mais aussi les sites de Montpellier (26) et de Gentilly (16)²⁶.

Pour les syndicats, comme la FCE-CFDT, c'est le troisième Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) dans la recherche en cinq ans. Sur cette courte période, le groupe a procédé à la fermeture de trois sites et détruit 992 postes de chercheurs et de techniciens. Les chiffres à long terme sont encore plus alarmants : l'effectif dédié à la R&D en France est passé de 6 000 salariés il y a une quinzaine d'années à environ 2 700 salariés à l'issue de ces vagues de licenciements selon des sources syndicales²⁷.

Bien que la justice ait parfois tenté de freiner ces restructurations — le Tribunal administratif de Melun ayant annulé en avril 2025 le PSE de Sanofi R&D en invoquant des critères discriminatoires sur les charges de famille — la trajectoire de réduction voulue par la direction n'a jamais été infléchie. Les représentants locaux dénoncent des « labos désormais vides » à Vitry²⁸, illustrant un abandon de fait de l'infrastructure de recherche publique-privée qui constituait jadis la fierté de la souveraineté technologique française.

²⁶ [Révolution Permanente. Sanofi supprime 330 emplois dans la R&D contre le cancer : la santé, pas leurs profits !](#)

²⁷ [Communiqué de la FCE-CFDT sur les suppressions de postes en R&D chez Sanofi \(992 suppressions en 5 ans\).](#)

²⁸ [Marie de Vitry. Le plan social de Sanofi annulé](#)

Ce démantèlement s'explique par un revirement stratégique complet. Sanofi a arbitrairement abandonné des pans entiers de recherche fondamentale sur des pathologies critiques (diabète, maladies cardiovasculaires, anti-infectieux) pour concentrer l'intégralité de ses ressources sur trois axes très lucratifs : l'immuno-inflammation, les maladies rares, et les vaccins.

Ce désengagement territorial après d'autant plus en contradiction avec l'histoire du groupe pharmaceutique français. En effet, Sanofi a été fondé comme une filiale du groupe pétrolier Elf Aquitaine au début des années 1970 dans une logique de diversification industrielle. En 1973, alors que les perspectives liées aux hydrocarbures apparaissent incertaines à long terme, Elf décide de développer de nouvelles activités afin de préparer l'avenir et de préserver l'emploi, notamment dans les territoires dépendants de l'industrie pétrolière. C'est dans ce contexte qu'est créée une filiale dédiée à l'hygiène et à la santé, initialement appelée « Omnium financier Aquitaine pour l'hygiène et la santé », par la suite transformé en S.A.N.O.F.I.²⁹.

— 31 —

La réponse n'est pas toujours évidente lorsqu'il s'agit de produits de la pétrochimie, de l'utilisation de sous-produits de la désulfuration du gaz de Lacq (thiochimie), de l'utilisation de produits dérivés de la distillation du pétrole (bitume utilisé pour l'isolation...) etc.

Sur cet objet principal est venu se greffer, depuis quatre ans, un objet secondaire dont l'importance sociale est avancée pour justifier la création de filiales de la S.N.E.A. dans des secteurs totalement étrangers à son activité pétrolière : pharmacie et cosmétologie (S.A.N.O.F.I.). Il s'agit de préparer une structure d'accueil qui rééquilibre l'économie du Sud-Ouest au moment où commencera le déclin de la production de Lacq. D'autres créations de filiales — par exemple une usine de trituration de graines en Aquitaine — s'inspireront, dans un proche avenir, d'une intention similaire (fermeture de la distillation à Ambès). Ces créations de filiales ont, en général, été encouragées par les pouvoirs publics. Votre rapporteur exprime des réserves, à cet égard, sur la diversification excessive des activités du groupe Elf-E.R.A.P., qui a conduit à assumer des responsabilités dans des secteurs tels que les cosmétiques ou la parfumerie. En effet, à tout le moins, les incertitudes de ces marchés risquent de conduire à certains déboires.

²⁹ [Sénat - Rapport d'information - Octobre 1977](#)

Le modèle de R&D financiarisée : l'innovation par l'acquisition (M&A)

Si Sanofi détruit l'emploi scientifique en France, comment l'entreprise justifie-t-elle ses 7,84 milliards d'euros de dépenses mondiales en R&D pour l'année 2025 ?³⁰ La réponse réside dans une **externalisation radicale de l'innovation**, transférant le risque et la création de valeur de la paillasse du chercheur français vers les banques d'affaires internationales.

La stratégie « *Play to Win* » s'est traduite en 2025 par une **vague massive de fusions-acquisitions (M&A)** ciblant presque exclusivement des **sociétés de biotechnologies américaines**. Sanofi ne découvre quasiment plus de nouvelles molécules en interne ; la firme achète des innovations dites « dérisquées » (en phase clinique avancée) développées par d'autres. L'année 2025 a été marquée par des opérations majeures, financées en grande partie par le capital libéré par la vente d'Opella:

- **Blueprint Medicines** : Rachetée en juillet 2025 pour la somme colossale de 9,1 milliards de dollars. Cette acquisition ciblait l'Ayvakit (avapritinib), un traitement approuvé contre la mastocytose systémique, une maladie rare offrant un potentiel de tarification extrêmement élevé sur le marché américain.
- **Vigil Neuroscience** : Acquisition finalisée au troisième trimestre 2025 pour renforcer la présence dans les maladies neurodégénératives.
- **Dren Bio** : Rachat de l'actif DR-0201 finalisé en mai 2025 pour consolider le pipeline en immunologie.
- **Vicebio et Dynavax** : Opérations annoncées ou finalisées fin 2025 / début 2026 pour capter des technologies de pointe en matière de vaccins respiratoires et d'adjuvants.

Les dépenses de R&D de Sanofi sont ainsi devenues des dépenses de capital-risque et de financement d'essais cliniques internationaux. Ce basculement a certes généré des résultats commerciaux impressionnants — le chiffre d'affaires issu des nouveaux lancements a crû de 49,4 % au quatrième trimestre 2025, porté par Ayvakit et ALTUVIIIIO³¹ — mais il met en lumière

³⁰ Résultats annuels 2025 : chiffre d'affaires global et free cash flow et dépenses totales de Recherche et Développement de l'année 2025 et rachats d'actions.

³¹ [Communiqué de presse des résultats annuels et du 4ème trimestre 2025.](#)

une réalité implacable. L'innovation que Sanofi vend n'est plus « issue de la France ». La souveraineté de l'innovation a été sous-traitée à l'écosystème biotechnologique américain.

Le tournant géopolitique : la soumission à l'administration Trump et la rupture de la solidarité européenne

Si les choix de gouvernance et de R&D montraient déjà la primauté du marché américain, les événements de fin 2025 ont levé tout doute sur les allégeances géopolitiques de Sanofi. Face à l'offensive protectionniste des États-Unis, le groupe a choisi de sacrifier la posture d'une Europe unie et souveraine pour préserver ses marges opérationnelles immédiates.

Le pacte tarifaire bilatéral de décembre 2025

En 2025, l'administration du président américain Donald Trump a brandi la menace de l'arme douanière (Section 232), avertissant d'une taxation allant jusqu'à 100 % sur l'importation de médicaments brevetés pour les entreprises refusant de relocaliser massivement leur production industrielle aux États-Unis³². Alors que l'Union européenne cherchait à opposer un front politique coordonné à ce chantage commercial, Sanofi a agi unilatéralement.

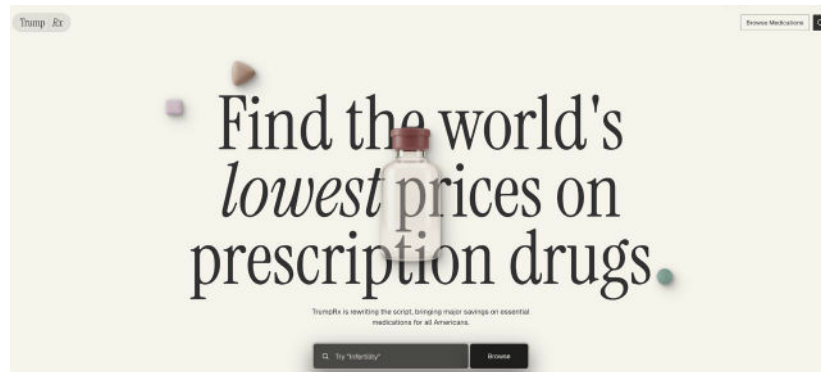
Le 19 décembre 2025, la firme a annoncé par voie de communiqué avoir conclu un « **accord volontaire et confidentiel** »³³ de trois ans avec le gouvernement américain. Les termes de cet accord sont éloquentes et démontrent, à travers cette capitulation commerciale, jusqu'où Sanofi est prête à aller pour conserver son accès au marché nord-américain :

1. **Réductions de prix massives** : Sanofi s'est engagée à abaisser drastiquement le prix de plusieurs traitements vitaux (diabète, oncologie, maladies cardiovasculaires). La firme s'alignera sur les prix internationaux pour les programmes d'assurance publique Medicaid, actant une réduction moyenne de 61 % des prix faciaux. En parallèle, un

³² [Communication de Sanofi sur l'accord gouvernemental américain.](#)

³³ [Sanofi \(19/12/2025\). Communiqué de presse](#)

accès direct aux patients (via la plateforme *TrumpRx.gov* promue par l'administration³⁴) garantira des baisses avoisinant 70 % sur certaines insulines.



2. **Exemptions douanières** : En contrepartie de cet effort financier consenti sur les prix, Sanofi a obtenu une exemption totale de l'application des droits de douane de la Section 232 sur toutes ses importations pour une durée de trois ans. Cela lui permet de sécuriser les chaînes d'approvisionnement mondiales qui alimentent son marché le plus rentable.
3. **Investissement structurel aux États-Unis** : Le laboratoire s'est par ailleurs engagé à accélérer un programme d'investissements de 20 milliards de dollars d'ici 2030 visant à étendre et moderniser ses sites industriels sur le sol américain. La communication du groupe souligne de façon complaisante que ses 15 sites américains emploient déjà 13 000 salariés, un chiffre à mettre en perspective avec les démantèlements continus en France.

³⁴ <https://trumprx.gov/> : La plateforme *TrumpRx* a été lancée en 2026 par l'administration du président américain Donald Trump. Elle fait partie d'une politique visant à faire baisser le prix des médicaments aux États-Unis, où ils sont parmi les plus chers du monde. Le gouvernement a négocié avec plusieurs laboratoires pharmaceutiques (comme AstraZeneca, Eli Lilly ou Pfizer) pour proposer certains médicaments à des prix réduits. TrumpRx sert principalement à permettre aux Américains de trouver des médicaments sur ordonnance moins chers. La plateforme ne vend pas directement les médicaments. Elle agit plutôt comme un intermédiaire:

- l'utilisateur cherche son médicament sur le site,
- le site indique un prix négocié,
- l'utilisateur imprime un bon ou est redirigé vers un fabricant ou une pharmacie pour acheter le médicament à prix réduit.

Au lancement, le site ne proposait qu'une quarantaine de médicaments

L'effondrement du discours sur la puissance européenne

L'impact politique de cet accord a été dévastateur pour la crédibilité de Sanofi en matière de souveraineté. Quelques années auparavant, Paul Hudson appelait de ses vœux la construction d'une « Europe de la santé » capable de répondre aux crises³⁵. En pactisant bilatéralement avec Washington, Sanofi a affaibli la position de négociation de la Commission européenne.

Les réactions politiques en France ont souligné **l'ampleur de la compromission**³⁶.

La rationalité de Sanofi est pourtant d'une logique financière limpide. L'entreprise est devenue structurellement **dépendante du marché américain**. Son actif principal, le Dupixent, a généré à lui seul 15,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2025 (environ 36 % du chiffre d'affaires total de Sanofi) et a été approuvé sur le marché US en septembre 2024 pour le traitement de la BPCO (maladie respiratoire chronique), puis de nouveau approuvé en juin 2025 aux Etats-Unis pour désormais couvrir le traitement de neuf maladies chroniques, dues notamment à une inflammation de type 2.

Ce médicament est d'autant plus stratégique que le marché américain représentait 19,99 milliards d'euros en 2024, soit pratiquement **49 % du chiffre d'affaires du groupe**.

Pour préserver ces marges colossales sur l'immunologie, le laboratoire a fait le choix d'obtempérer aux exigences tarifaires de Donald Trump sur des produits plus matures (insulines), confirmant de facto que les décisions stratégiques du prétendu champion français sont désormais dictées depuis Washington et Wall Street.

³⁵ [HEC Stories. Paul Hudson un vaccin pour tous](#)

³⁶ [Ouest France \(11/10/2024\). Des députés de tous bords protestent contre la vente d'une filiale de Sanofi produisant le Doliprane](#)

L'ingénierie de la répartition de la valeur : la financiarisation face au coût de la santé

La défense ultime de l'industrie pharmaceutique, et de Sanofi en particulier, pour justifier la rationalisation de ses effectifs, la hausse continue du prix des traitements innovants et l'abandon des médicaments matures, repose sur un argumentaire bien connu : le coût exorbitant et le risque inhérent à la Recherche et Développement. Une analyse macro-économique des résultats de l'exercice 2025 permet de déconstruire cet argument et de mettre au jour l'ampleur de la financiarisation de la répartition de la valeur au sein du groupe.

Des résultats financiers records

L'année 2025 s'est clôturée sur une performance financière exceptionnelle pour Sanofi, confirmant le succès boursier de sa cure d'austérité interne et de son virage vers la biopharmacie spécialisée. Les ventes mondiales ont atteint 43,6 milliards d'euros, affichant une croissance solide de 9,9 % à taux de change constants (CER), avec un pic à 13,3 % de croissance au quatrième trimestre³⁷.

Le bénéfice net des activités par action (Business EPS), l'indicateur roi pour les marchés financiers, a dépassé les attentes, atteignant 7,82 € pour l'ensemble de l'exercice, en hausse de 10 % par rapport à 2024 en données publiées (et 15 % à taux de change constants).

Le groupe s'est également targué d'une impressionnante génération de trésorerie disponible (*Free Cash Flow*) s'élevant à 8 milliards d'euros³⁸ (contre 6 milliards en 2024³⁹ soit une augmentation de +35.8% sur l'année).

C'est dans l'allocation de ces liquidités colossales que réside la preuve des choix stratégiques du groupe.

³⁷ Résultats annuels 2025 : chiffre d'affaires global et free cash flow.

³⁸ [Sanofi - communiqué de presse](#)

³⁹ [SEC - Sanofi 2024](#)

Le triomphe du rachat d'actions sur l'investissement scientifique

En 2025, Sanofi a déclaré des dépenses globales en R&D de 7,84 milliards d'euros, soit une augmentation de 6,1 % par rapport à 2024, représentant environ 18 % de son chiffre d'affaires.

Ce chiffre, largement abondé par les coûts liés aux récentes acquisitions biotechnologiques, est constamment brandi pour justifier les prix des nouveaux médicaments.

Toutefois, la comparaison de cette dépense avec les sommes restituées aux actionnaires révèle l'inversion des priorités du modèle économique.

Indicateur Financier (Année 2025)	Montant Engagé	Observation
Chiffre d'Affaires Global	43,60 Milliards €	Croissance de 9,9 % à CER.
Dépenses R&D Globales	7,84 Milliards €	Inclut les coûts d'intégration M&A.
Rachats d'Actions (Share Buybacks)	5 Milliards €	Programme achevé.
Dividendes Versés	~5 Milliards €	Dividende proposé de 4,12 € par action, 31e hausse consécutive.
Total Redistribué aux Actionnaires	~10 Milliards €	Excède de quasiment 2 milliards l'investissement R&D.

Le point le plus marquant de ce bilan est le programme massif de rachat d'actions (*share buyback*) de 5 milliards d'euros, intégralement exécuté sur l'année 2025. D'un point de vue industriel ou scientifique, le rachat d'actions ne crée aucune valeur. Il s'agit d'une pure opération financière consistant à utiliser la trésorerie de l'entreprise pour acheter ses propres actions sur le marché et les annuler. En 2025, Sanofi a ainsi réduit son nombre moyen d'actions de 1 251,4 millions à 1 220,4 millions. L'objectif unique de cette manœuvre est de raréfier le titre pour en faire monter mécaniquement le cours, et d'augmenter mathématiquement le bénéfice par action (le dénominateur étant plus petit), déclenchant au passage les bonus de performance des dirigeants.

Le cumul des rachats d'actions et des dividendes portés à 4,12 € par action (soit une hausse de 5,1 %) s'élève à 10 milliards d'euros. Ce transfert massif de richesse vers le capital (essentiellement étranger) **excède de plus de 2 milliards d'euros le budget total consacré à la recherche de nouveaux médicaments.**

Cette réalité comptable contredit l'argumentation selon laquelle la fermeture des laboratoires en France ou le coût élevé des traitements (qui pèse lourdement sur les finances de l'Assurance Maladie) seraient une fatalité dictée par l'impératif de l'innovation. En réalité, Sanofi génère amplement les ressources nécessaires pour maintenir un appareil de recherche souverain en France, préserver l'emploi scientifique et garantir l'accès universel à ses traitements. Si elle choisit de licencier ses chercheurs et de vendre Opella, c'est parce que sa gouvernance **priorise le maintien d'un niveau de redistribution** de 10 milliards d'euros annuels pour satisfaire l'appétit de rentabilité de ses investisseurs.

La prépondérance des dépenses de commercialisation et d'influence (lobbying)

L'argument du coût structurel de l'innovation est d'autant plus fragilisé lorsqu'on le met en perspective avec les **sommes colossales allouées à la commercialisation, à la communication et à l'influence politique** (lobbying).

En effet, les dépenses dites SG&A (Frais commerciaux, généraux et administratifs, ce qui inclut le marketing, la publicité et la force de vente) engloutissent une part notable des revenus. À titre d'exemple, pour le seul quatrième trimestre 2025, ces dépenses de commercialisation et d'administration se sont élevées à 2,7 milliards d'euros, et elles atteignaient déjà 2,3 milliards au troisième trimestre. Sur une année complète, ce budget dédié au soutien promotionnel et commercialise (qui avoisine les 10 milliards d'euros) **surpasse donc structurellement l'investissement net consenti pour la Recherche et le Développement**⁴⁰.

En parallèle, Sanofi déploie une force de frappe financière considérable pour orienter les politiques publiques (notamment sur les réglementations de marché et de fixation des prix) à son avantage. Selon son propre rapport sur les contributions aux associations professionnelles, le groupe a dépensé **31,7 millions de dollars aux Etats-Unis en 2024.**

⁴⁰ Il conviendra de noter que ce poste inclut également d'autres dépenses : fonctions administratives (RH, IT, finance, logistique, distribution, coûts juridiques et compliance...)

Sur le registre de transparence de l'UE, le groupe a également déclaré des coûts annuels liés au lobbying européen oscillant entre 1,5 et 1,75 million d'euros⁴¹.

La Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) en France souligne d'ailleurs que le secteur de la santé, fortement représenté par ces groupes, figure parmi les plus gros dépensiers en matière de représentation d'intérêts, avec des investissements d'influence toujours plus conséquents au fil des ans.

Cette asymétrie frappante entre, d'une part, les dizaines de milliards alloués au marketing et les dizaines de millions dédiés au lobbying pour sécuriser des prix élevés, et d'autre part, la destruction de la recherche fondamentale interne en France, confirme l'évolution de Sanofi vers un modèle donnant la priorité à l'influence marchande et institutionnelle plutôt qu'à la simple découverte scientifique.

⁴¹ [Lobbyfacts.eu](https://lobbyfacts.eu) - Sanofi
[Sanofi - Contributions to Trade Associations](#)