

REPÈRES 2010 ET PROJET STRATÉGIQUE

« Ipsen a toutes les cartes en main pour décider de son avenir. »

© Gérard Uféras 2011



Lors de ma prise de fonctions en novembre dernier, j'ai découvert une entreprise vivante, dynamique, qui a beaucoup évolué depuis 10 ans, mais qui doit relever de nouveaux défis. Comme l'ensemble des acteurs du domaine de la santé, Ipsen doit faire face à une accélération des mutations de l'industrie

qui bouleverse son modèle économique. Baisse de la productivité de la R&D, très forte augmentation des coûts de développement et pression accrue des organismes payeurs sont autant d'éléments qui pèsent sur notre industrie.

Dès mon arrivée, j'ai pris la décision de mener une revue stratégique, de sorte que les atouts et les contraintes propres à Ipsen soient analysés avec minutie et rigueur. Cette démarche a permis d'identifier les forces et faiblesses de notre Groupe et de faire apparaître nos relais de croissance prioritaires.

Les quelques faiblesses d'Ipsen peuvent se ramener à un simple constat : des ressources, des investissements et des efforts trop

dispersés. J'ai en outre la conviction que le développement commercial plus lent que prévu aux Etats-Unis, les quelques échecs de notre pipeline ou encore la sous-exploitation du potentiel de certains de nos produits, participent de cette même logique de dispersion.

Le Groupe dispose néanmoins de nombreux atouts sur lesquels bâtir son développement : des positions fortes dans la médecine de spécialité, des médicaments à haute valeur thérapeutique dans des marchés porteurs, des plateformes technologiques innovantes, une culture des partenariats bien ancrée et une empreinte géographique étendue et diversifiée. Les forces d'Ipsen sont nombreuses et ouvrent de sérieuses perspectives de croissance.

Je suis certain que ces atouts permettront à Ipsen de surmonter les difficultés du marché de la santé et d'inscrire dans la durée une stratégie de croissance. Ainsi, Ipsen a pour objectif de doubler son chiffre d'affaires à l'horizon 2020. En se positionnant différemment, en adoptant dès à présent un modèle économique original, Ipsen a toutes les cartes en main pour décider de son avenir, et construire un modèle durable pour tirer parti des mutations structurelles du secteur.

« Focaliser ressources et investissements, investir dans notre croissance, exploiter tout le potentiel de notre empreinte géographique. »

Pour atteindre cet objectif ambitieux, le projet stratégique d'Ipsen repose sur trois piliers :

- focaliser nos ressources et nos investissements sur des domaines ciblés à forte valeur thérapeutique en exploitant tout le potentiel de nos médicaments, et sur des plateformes R&D et industrielles innovantes spécialisées dans les peptides et les toxines ;
- investir dans notre croissance en poursuivant les programmes de gestion du cycle de vie des produits et en développant de nouvelles molécules ;
- exploiter tout le potentiel de notre empreinte géographique en élargissant notre accès au réservoir de croissance américain et en accélérant notre pénétration des marchés émergents.

Avec ce projet stratégique, Ipsen se concentrera sur quatre franchises. Pour deux d'entre elles, Neurologie, qui mettra en valeur le potentiel de Dysport®, et Endocrinologie, qui capitalisera sur celui de Somatuline®, Ipsen s'investira sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la recherche à la commercialisation. Pour les deux autres franchises, Uro-oncologie, qui s'appuiera sur le potentiel de

Décapeptyl®, et Hémophilie, qui se fondera sur l'alliance du Groupe avec Inspiration Biopharmaceuticals, Ipsen misera sur un recours accru aux partenariats, de manière à bénéficier de l'expertise pointue d'autres acteurs dans chacun de ces domaines.

Ipsen dispose de tous les atouts nécessaires pour construire son avenir. Le projet stratégique a vocation à optimiser les ressources du Groupe au service d'un objectif de croissance ambitieux. Assuré du soutien et de la motivation des nombreux collaborateurs de talent d'Ipsen, je suis certain que le Groupe relèvera les défis qui se posent à lui aujourd'hui.

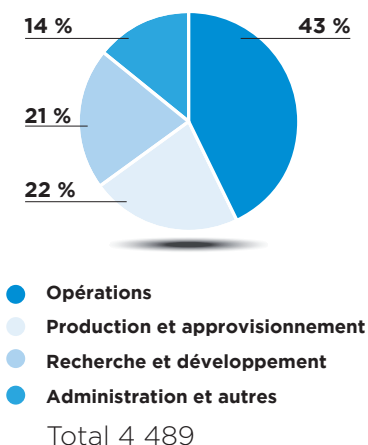
Fort de ce travail stratégique, Ipsen peut s'engager dans une démarche audacieuse et volontariste de croissance.

Marc de Garidel
Président-Directeur général

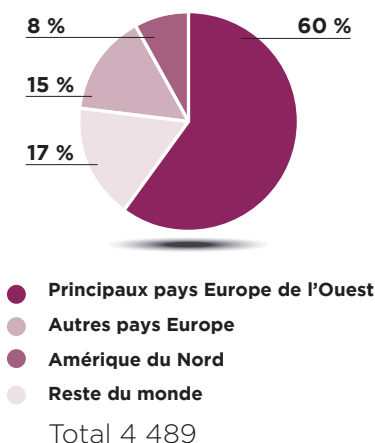
Chiffres clés 2010

- UNE PRÉSENCE COMMERCIALE DIRECTE DANS 49 PAYS
- DES MÉDICAMENTS COMMERCIALISÉS DANS 115 PAYS
- PRÈS DE 4 500 COLLABORATEURS DANS LE MONDE, DONT PLUS DE 900 CONTRIBUENT AUX ACTIVITÉS DE R&D
- UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE PLUS DE 1 M€ : PLUS DES 2/3 RÉALISÉS HORS DE FRANCE ; PRÈS DES 2/3 RÉALISÉS EN MÉDECINE DE SPÉCIALITÉ
- DES DÉPENSES DE R&D DE PLUS DE 220 M€ SOIT PLUS DE 20 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

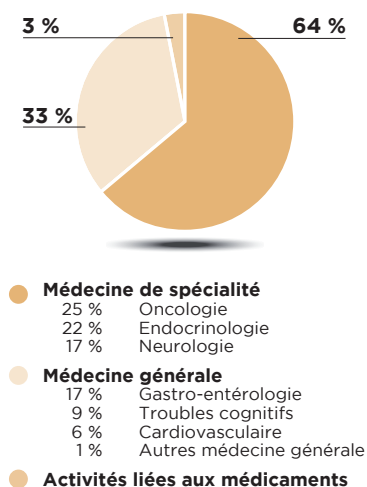
RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'EFFECTIF



CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 PAR DOMAINE THÉRAPEUTIQUE



CHIFFRE D'AFFAIRES

1 100,2 M€

2009 : 1 032,8 M€

RÉSULTAT CONSOLIDÉ

95,7 M€

2009 : 157,2 M€

DÉPENSES DE R & D

221,1 M€

2009 : 197,3 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL RÉCURRENT AJUSTÉ

183,2 M€

2009 : 144,4 M€

La mise en oeuvre de ce projet est soumise à l'examen des instances représentatives du personnel compétentes dans chaque pays concerné, selon les formes et modalités spécifiques prévues par chaque législation nationale. Achievé de rédiger le 3 juin 2011. RCS Nanterre 419 838 529.