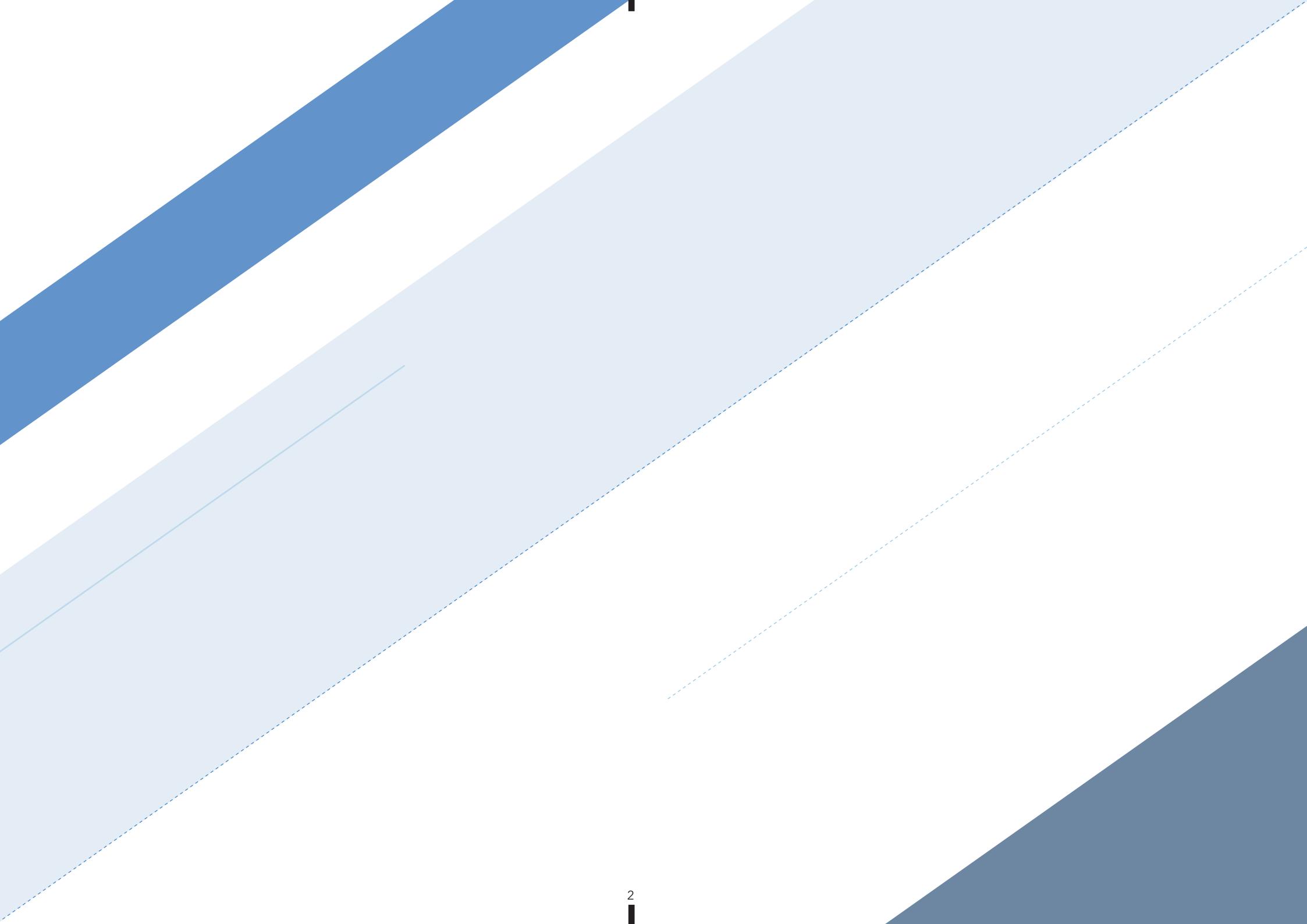




GROUPE  
**Imprimerie Nationale**

# RAPPORT ANNUEL 2014

---



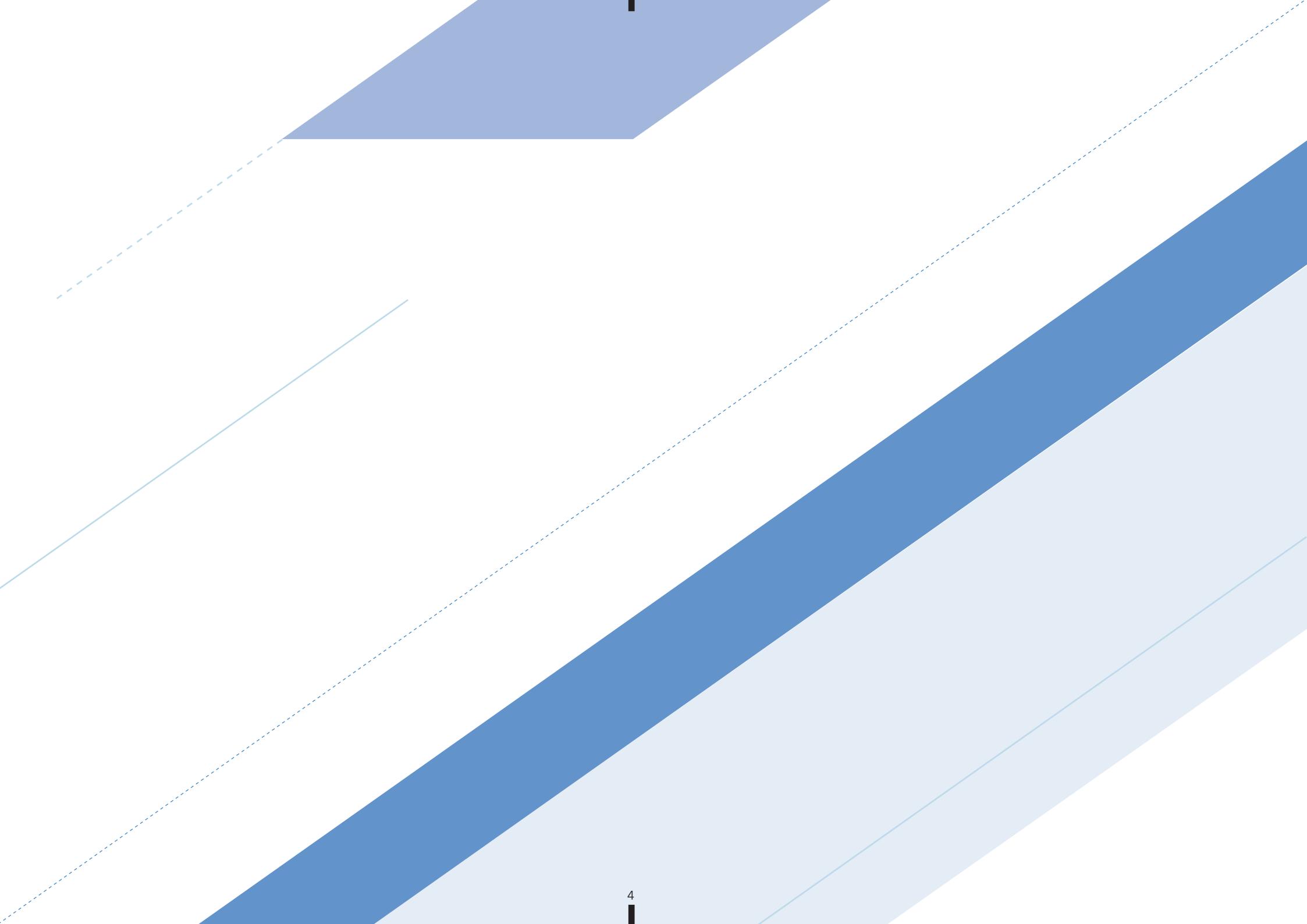
# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b>	5
<b>1</b> Message du PDG	6
<b>2</b> Le Groupe Imprimerie Nationale en résumé	8
<b>DE NOUVEAUX ENJEUX</b>	11
<b>1</b> Vers une convergence des sphères de l'identité et du bancaire	12
<b>2</b> La mobilité comme vecteur de développement	14
<b>3</b> L'enjeu de la modernisation de l'action publique	16
<b>4</b> Libérer le potentiel de l'identité numérique	18
<b>5</b> Un cyberspace sans frontières	20
<b>6</b> L'expérience utilisateur au cœur des innovations technologiques	22
<b>7</b> Les défis de la cybersécurité	24
<b>UN BUSINESS MODÈLE INNOVANT</b>	27
<b>1</b> Une transformation innovante de l'outil industriel	28

<b>2</b> Une nouvelle dimension et de nouveaux marchés	30
<b>3</b> 5 solutions globales	32
<b>4</b> Une présence mondiale	34
<b>5</b> Une clientèle diversifiée	36
<b>LA SÉCURITÉ POUR ADN</b>	39
<b>1</b> Passeport de deuxième génération	40
<b>2</b> Nouveau module eBooster	42
<b>PERFORMANCES 2014 ET STRATÉGIE</b>	45
<b>1</b> Résultats financiers	46
<b>2</b> Composants	48
<b>3</b> Titres	50
<b>4</b> Identité	52
<b>5</b> Data	54
<b>6</b> Flux	56
<b>7</b> De nouvelles ambitions	58

<b>GOUVERNANCE</b>	61
<b>1</b> Conseil d'administration	62
<b>2</b> Comité Exécutif	64
<b>ENGAGEMENTS</b>	67
<b>1</b> Développement durable	68
<b>2</b> Ressources Humaines	70
<b>3</b> Projet Douai 2.0	72
<b>ÉVÈNEMENTS</b>	75
<b>1</b> 20 ans INSA	76
<b>2</b> Célébration des 40 ans du site de production de Douai	78
<b>3</b> L'Atelier du Livre d'Art et de l'Estampe, un lieu ouvert aux artistes	80
<b>4</b> Création d'un Fonds de dotation pour le patrimoine de l'Imprimerie	82



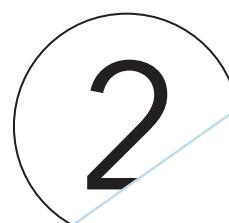
# INTRODUCTION

---



MESSAGE DU PDG

P6



LE GROUPE IMPRIMERIE  
NATIONALE EN RÉSUMÉ

P8

# 1

## MESSAGE DU PDG - DIDIER TRUTT

### Quelles ont été les performances du Groupe en 2014 ?

→ L'année 2014 restera une année majeure pour le Groupe. Par la montée au capital de la société SPS, le Groupe s'est renforcé sur la chaîne de valeur technologique en intégrant les composants dans son cœur de métier. Suite au succès de notre stratégie de croissance de 2009 à 2013 (+25% de croissance et une rentabilité supérieure à 12%), le Groupe a prouvé à nouveau en 2014 sa compétitivité et sa capacité d'innovation au service de ses clients. Les performances financières sont très solides : le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 202.4 M€, en hausse de 23% par rapport à 2013, associé à un résultat net avant impôts de 12,9%. Ces performances de rentabilité sont le résultat d'économies qui reflètent l'agilité du Groupe. Grâce à une meilleure productivité et un mix produit amélioré, le Groupe Imprimerie Nationale a renforcé son leadership de fournisseur de titres sécurisés d'identité dans un marché international marqué par une forte concurrence.

### Quel regard portez-vous sur l'évolution du marché ?

→ Les environnements et écosystèmes dans lesquels nous sommes présents sont en pleine mutation : convergence des sphères de l'identité et du bancaire sur un seul et même support, pouvant d'ailleurs porter de multiples services connexes, qu'ils soient d'initiatives publiques ou privées ; la mobilité, véritable nouvelle frontière technologique ; mais aussi la transformation numérique des sociétés ; la protection des actifs de valeur et plus particulièrement des données personnelles dans le cyberspace ou encore les défis de la cybersécurité pour les administrations, les entreprises et les citoyens – autant de transformations digitales que le Groupe Imprimerie Nationale a intégré et propose dans une démarche affirmée d'accompagnement de ses clients.

## Comment abordez-vous l'année 2015 ?



Nos efforts porteront en 2015 sur quatre enjeux majeurs : le premier, gagner encore plus en compétence et en compétitivité en renforçant le positionnement du Groupe sur la chaîne de valeur technologique. Le second, accélérer la croissance du Groupe à l'export et le positionner comme un acteur de la convergence des mondes bancaires et identitaires, de la mobilité et des services. Le troisième, faire du Groupe un acteur incontournable de la sécurité des identités numériques en apportant de constantes innovations. Et enfin, le quatrième, se positionner comme un partenaire des secteurs publics et privés dans leur transformation digitale et s'inscrire dans un cadre budgétaire contraint en proposant des solutions compétitives et innovantes pour réduire les coûts. Notre vision stratégique est claire : renforcer encore plus notre leadership sur les solutions sécurisées d'identités. Notre capacité à générer de nouvelles offres digitales en adéquation avec les nouveaux besoins de nos clients, notre savoir-faire et notre état d'esprit sont autant d'atouts qui nous donnent pleine confiance dans nos ambitions à moyen-terme.



# 2

## LE GROUPE IMPRIMERIE NATIONALE EN RÉSUMÉ

### Chiffres clés 2014



La stratégie du Groupe Imprimerie Nationale est à la hauteur des défis de la révolution numérique.

Acteur engagé de cette nouvelle ère, le Groupe Imprimerie Nationale conçoit et délivre des solutions intégrées qui permettent de gérer de manière sûre, pérenne et fiable nos titres, nos identités, nos données et les droits qui y sont rattachés.

### La confiance au cœur de nos identités

**202 000 000**

**12,9%**

**20%**

**68**

**800**

**1/3**

**2**

Présent dans

de chiffre d'affaires

de résultat net

du chiffre d'affaires à l'export

68

800

1/3

2

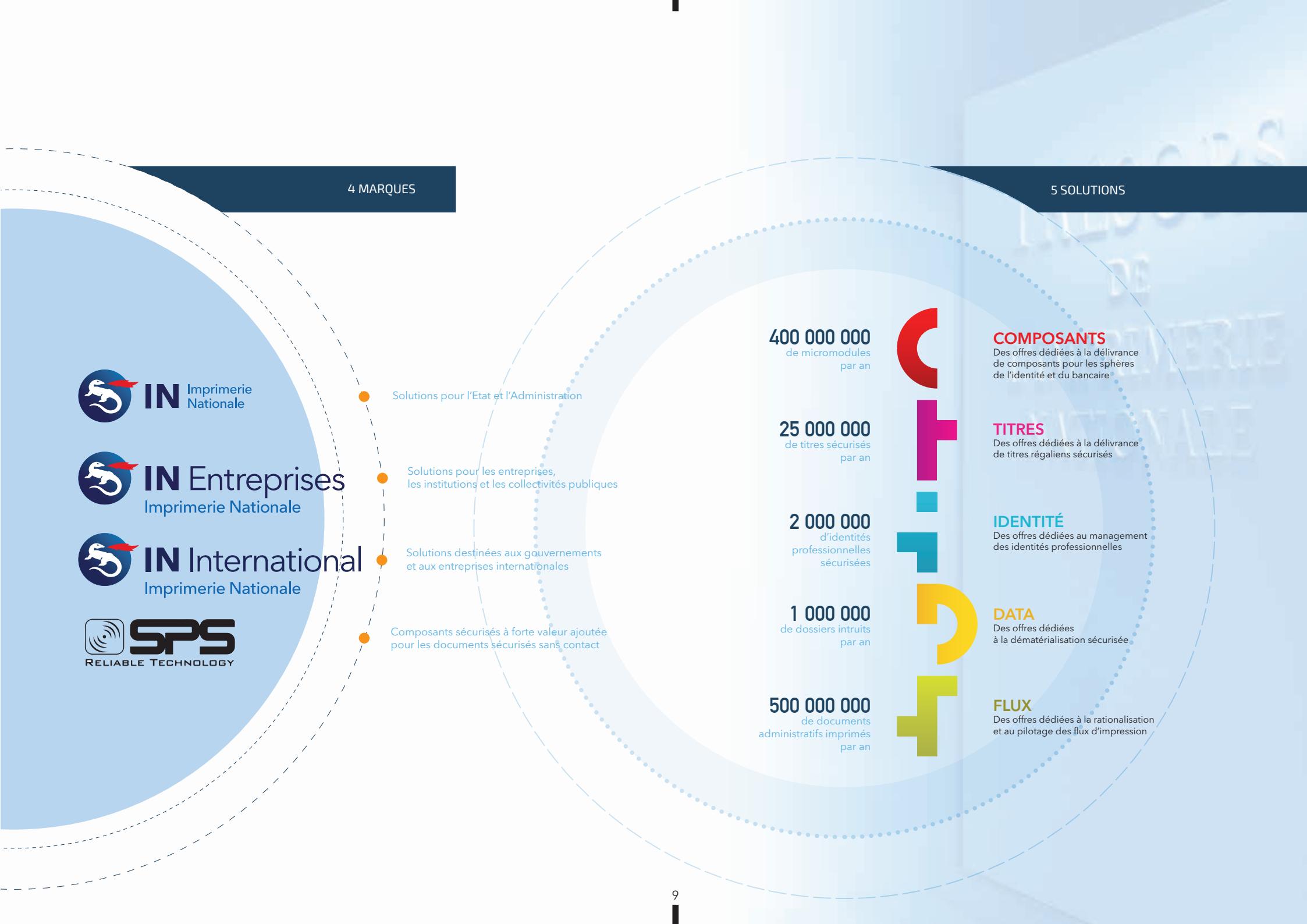
pays

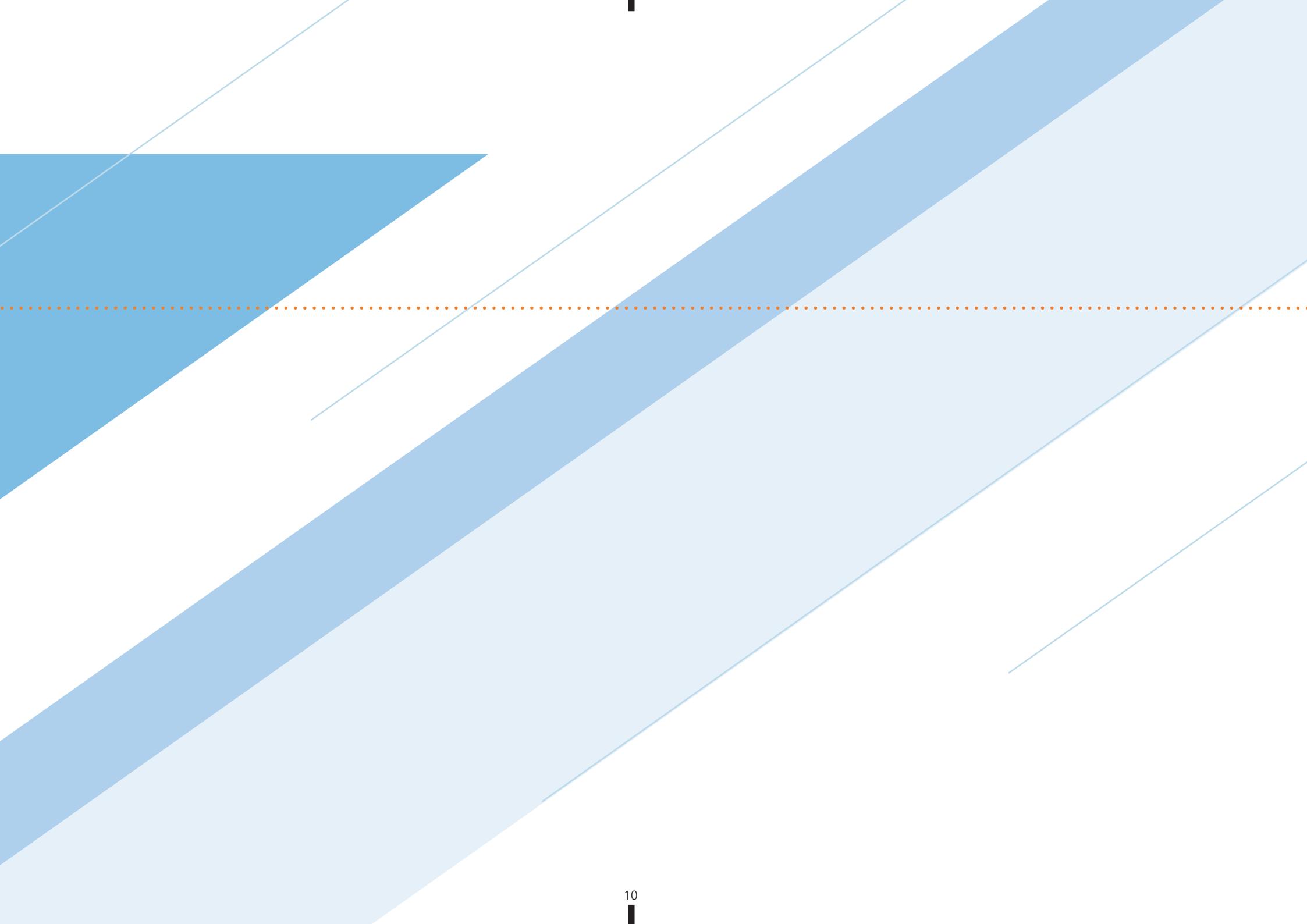
collaborateurs

des effectifs dédiés

à la R&D et à l'ingénierie

sites de production

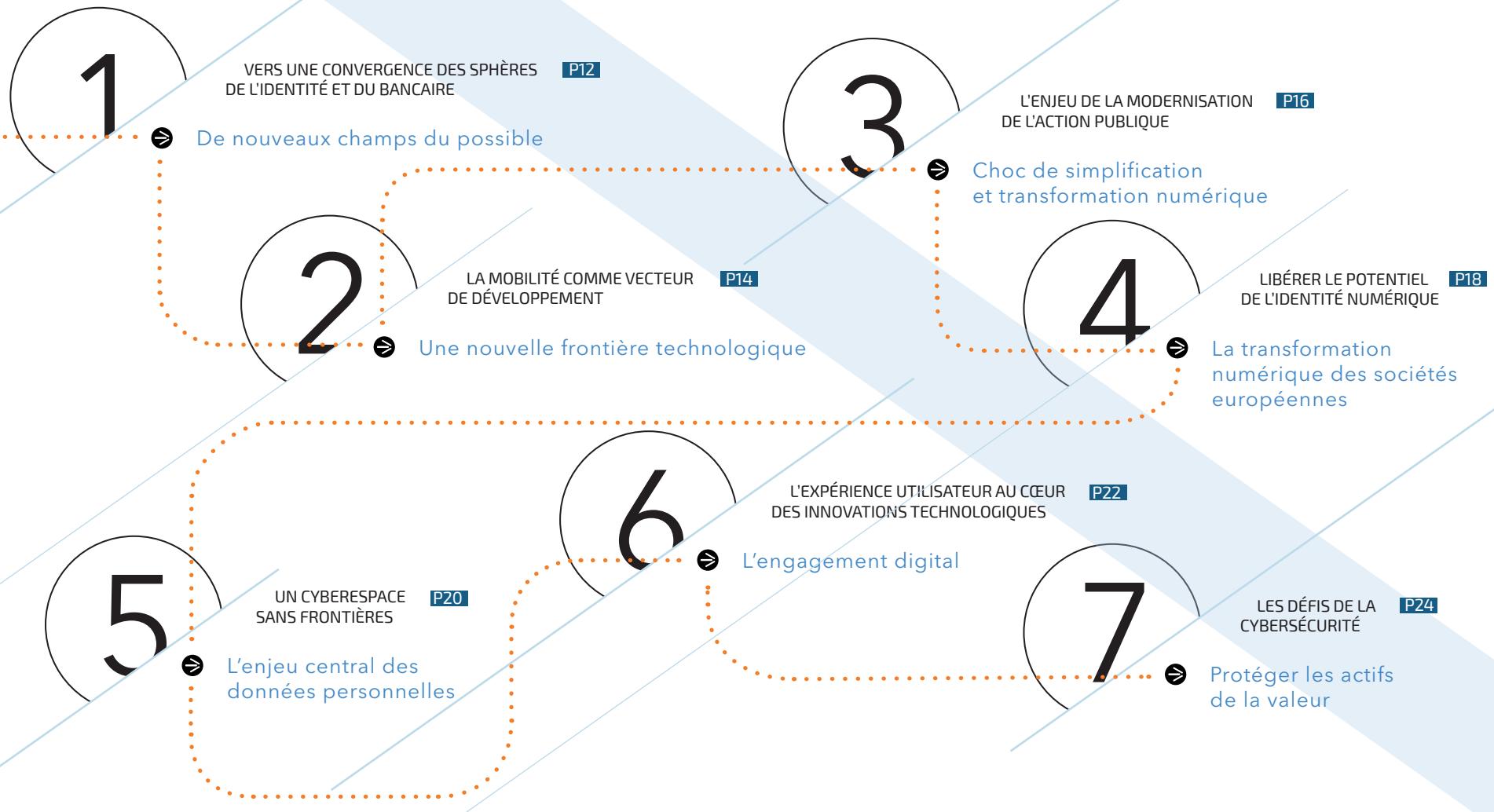




10

# DE NOUVEAUX ENJEUX

---



# 1

## VERS UNE CONVERGENCE DES SPHÈRES DE L'IDENTITÉ ET DU BANCAIRE

### De nouveaux champs du possible



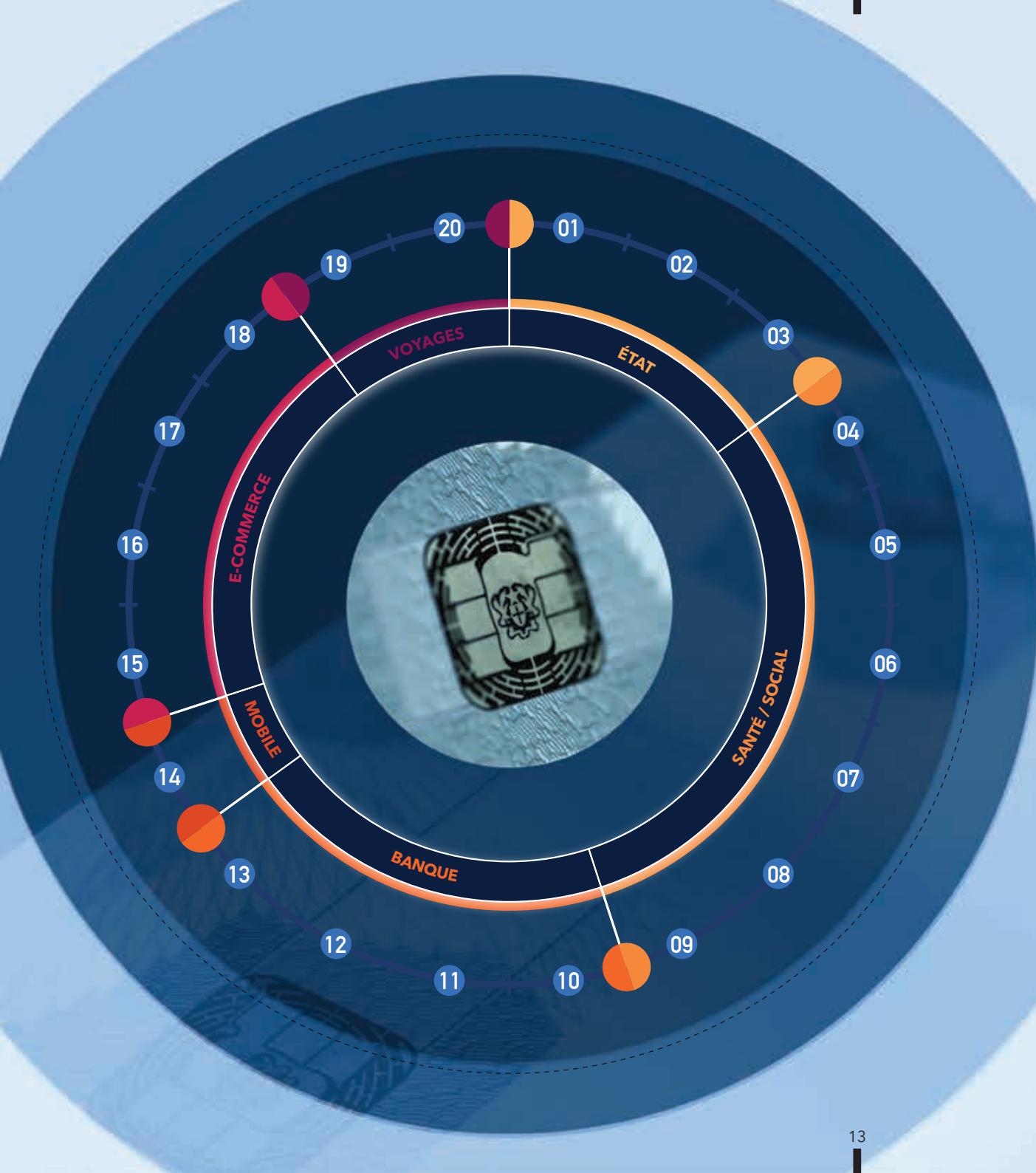
#### L'interopérabilité des nouvelles cartes bancaires

Dual interface (contact et sans contact) ouvre de nouveaux champs de possibilités, en tout premier lieu la convergence sur une seule et même carte de fonctionnalités jusqu'alors distinctes. Cartes nationales d'identités électroniques et cartes de paiement peuvent désormais ne faire plus qu'une, et peuvent en outre porter de nombreuses fonctionnalités connexes telles que carte d'électeur, carte de santé, carte de transport et bien d'autres encore.



De plus en plus sollicitée par les Etats qui y voient la possibilité d'offrir à leurs citoyens de multiples services regroupés sur un support unique, la convergence eID / bancaire constitue une véritable innovation permettant de réduire les coûts de fonctionnement de l'administration, d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens, de prévenir la fraude et la corruption, et d'ouvrir l'accès aux outils bancaires afin de stimuler la croissance économique, l'investissement et les échanges, le tout en s'appuyant sur une preuve de citoyenneté garantie par la vérification biométrique et un support carte ultra sécurisé.

De nombreux Etats ont d'ores et déjà fait le choix du plein potentiel offert par la convergence eID / Bancaire, parmi lesquels le Ghana et le Nigeria, qui ont fait confiance au Groupe Imprimerie Nationale via sa filiale SPS pour la fourniture des composants électroniques des cartes qui équiperont à terme plus de 180 millions de citoyens.



## LES CARTES DUALES IDENTITÉ/BANCAIRE EMBARQUENT DE MULTIPLES APPLICATIONS

Exemple : Le Ghana

- 01 SERVICES GOUVERNEMENTAUX**  
Accès aux services et aux aides sociales avec la CNle.
- 02 ÉLECTIONS**  
PIN\* scanné pour authentification et validation ou non du droit à voter.
- 03 PERMIS DE CONDUIRE**  
Obtention soumise à validation du PIN.
- 04 SANTÉ**  
PIN et informations biométriques comparées avec les données du NIS\*.
- 05 RETRAITE**  
Identification par la CNle pour percevoir sa retraite.
- 06 DROIT DES ENFANTS**  
Recherche des parents d'enfants perdus avec CNle et PIN.
- 07 MANAGEMENT DE CATASTROPHE**  
Identification des personnes, réception des aides.
- 08 EMPLOI**  
CNle comme preuve d'identité complète.
- 09 ÉDUCATION**  
Carnet de note, emprunts, prévision des effectifs par le Ministère.
- 10 RÉCEPTION DE PAIEMENTS / VERSEMENTS DEPUIS L'ÉTRANGER**  
Authentification pour réception.
- 11 ASSURANCE**  
Authentification pour réception des compensations.
- 12 SERVICES BANCAIRES**  
Authentification lors d'ouverture de compte, retrait / transfert.
- 13 EMPRUNTS BANCAIRES**  
Vérification de la solvabilité.
- 14 CARTE SIM**  
CNle comme document officiel pour accès aux communications mobiles.
- 15 CRÉATION D'ENTREPRISE**  
Reliée au PIN d'une personne.
- 16 E-COMMERCE**  
PIN possiblement rendu obligatoire pour tout achat.
- 17 CONTRATS DE LOCATION / VENTE**  
Authentification avec l'image digitale.
- 18 ENVOI / RÉCEPTION DE MARCHANDISE AU PORT**  
Biens exportés / importés reliés au PIN.
- 19 PASSEPORT**  
PIN inscrit sur le passeport, informations vérifiées lors de la délivrance.
- 20 VOYAGES / DÉPLACEMENTS**  
Authentification à l'aéroport, aux frontières, aux postes de police, pour l'achat de billets.

\*PIN : Personal Identification Number

\*NIS : National Identification System

SOURCES : Recherche et analyse Advancy

# 2

## A MOBILITÉ COMME VECTEUR DE DÉVELOPPEMENT

Une nouvelle frontière technologique



Pour encore plus de fonctionnalités au bénéfice de leurs utilisateurs, les technologies se doivent d'être aujourd'hui plus que jamais au service de la mobilité connectée. Véritable clé de voûte du numérique, la mobilité est désormais devenue une norme et les applications mobiles un enjeu majeur de développement.



Offrir des services toujours plus innovants, favoriser l'agilité de gestion et d'interaction, tels sont les défis que les entreprises doivent relever pour faire de la dimension mobilité le nouveau vecteur de croissance. Qu'il s'agisse d'objets connectés, de villes intelligentes, de clouds privés ou encore de plateformes de gestion d'identités, l'intégration de technologies logicielles dans les produits et les applications font de la mobilité la nouvelle frontière technologique.

Au cœur des enjeux économiques et synonyme d'outil de productivité, la mobilité doit pour autant proposer des solutions optimisées intégrant les contraintes de sécurité spécifiques les plus élevées.

En proposant des applications pour les secteurs du transport (mise en place d'une plateforme permettant de se substituer à tous les SI de délivrance des cartes Transports) et de la santé (mise en place d'une plateforme de gestion de délivrance des cartes de professionnels de santé), mais aussi pour les entreprises et les collectivités (mise en place d'une plateforme de gestion des identités professionnelles numériques), le Groupe Imprimerie Nationale fournit des nouveaux services de mobilité permettant d'augmenter les efficacités opérationnelles des utilisateurs en répondant aux plus hauts niveaux de sécurité.

# LA TECHNOLOGIE MOBILE AU COEUR DES ENTREPRISES

## DEVENIR MOBILE

Les entreprises du monde entier intègrent de plus en plus des technologies mobiles et des applications dans leurs activités.

50%

50% des outils informatiques des entreprises seront des outils mobiles d'ici 2015

Le marché Nord-Américain des applications mobiles pour entreprises devrait atteindre 6,85 Milliards USD en 2015, contre 1,76 Milliards USD en 2010

1,76Mds  
2010

6,85Mds  
2015

## POURQUOI LES ENTREPRISES SE TOURNENT-ELLES VERS LES APPS\* ?

59%  
DE PRODUCTIVITÉ SUPPLÉMENTAIRE

62%  
DE GAIN DE TEMPS

29%  
DE RÉDUCTION DES COÛTS

## CROISSANCE EXPONENTIELLE DES APPS\*

44 MILLIARDS

DE TÉLÉCHARGEMENTS D'APPLICATIONS MOBILES

D'ici 2016, les téléchargements d'applications sur mobiles devraient atteindre 44 Milliards.

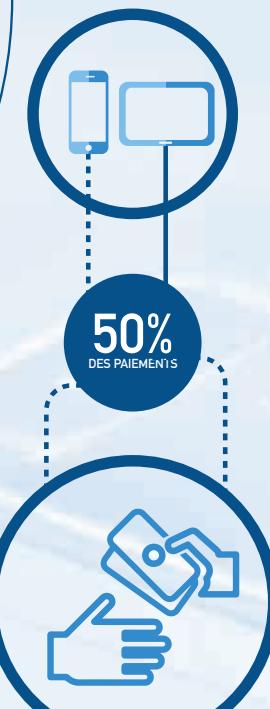


25  
MILLIARDS USD

Le marché mondial des applications mobiles est estimé à 25 Milliards USD.

## LE FUTUR DES TECHNOLOGIES MOBILES

D'ici 2020, 50% des paiements s'effectueront via mobiles.



SOURCES : Recherche et analyse Adsvant, Apptopia, Flurry, Travopia, Phonearea et Kictanet

\* APPS : applications mobiles

# 3

## 'ENJEU DE LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

### Choc de simplification et transformation numérique

➤ Selon le baromètre de l'innovation BVA-BFM Business-L'Usine nouvelle, les innovations en direction des entreprises (carte d'identité électronique de l'entreprise, dématérialisation des formulaires) et la création d'un espace numérique sécurisé pour les jeunes (coffre-fort numérique permettant de stocker les documents nécessaires aux démarches administratives) constituent les deux mesures comportant une dimension numérique les plus importantes à réaliser.

➤ La simplification administrative engagée par l'Etat et permise par les nouvelles solutions numériques répond à une forte attente des usagers et constitue l'un des principaux axes d'amélioration de la qualité du service public. Le Gouvernement s'est engagé à simplifier la vie des Français, et mobilise pour cela tous les leviers, à travers notamment un programme pluriannuel de simplification. L'enjeu de la simplification pèse aussi bien sur les citoyens au contact de l'administration que sur les entreprises qui réalisent tous les jours des démarches administratives.

Le Groupe Imprimerie Nationale contribue fortement à l'effort de simplification, notamment par le développement de solutions dématérialisées de traitement de courriers administratifs et d'entreprises (solution de Cloud Printing), de nouveaux services d'édition, ainsi que des solutions innovantes d'archivage et de coffre-fort numérique. Les solutions de BPO (externalisation de processus métiers) complètent l'offre du Groupe Imprimerie Nationale et s'inscrivent pleinement dans un objectif de gains de productivité et de plus d'efficacité pour les entreprises et les administrations.

## UN PLAN POUR "SIMPLIFIER ET MODERNISER L'ÉTAT" 201 MESURES ANNONCÉES DONT ...



### ... POUR LES PARTICULIERS



#### CARTES D'IDENTITÉ

Valables 15 ans  
(10 ans actuellement).



#### TICKETS RESTAURANTS

Vont devenir numériques (cartes rechargeables ou via des applications pour smartphones).  
Les sommes débitées seront les sommes exactes dues\*.



#### PERMIS À POINTS

Consultation en ligne du nombre de points.



#### LOGEMENTS SOCIAUX

1 dossier unique par demande.



### ... POUR LES ENTREPRISES

#### CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE

Démarches simplifiées et contrôles allégés.



#### REGISTRE DU COMMERCE

Coût d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés réduit de 50%



#### SOCIÉTÉS COMMERCIALES

Suppression de l'obligation de dépôt des actes de création auprès des services fiscaux.



#### PROCÉDURES DÉMATÉRIALISÉES

Contrats aidés, marchés publics, paiement de TVA... possibles en ligne.



## ADMINISTRATION

Si l'administration ne répond pas à une demande, alors c'est oui.  
Cette règle "d'accord tacite" deviendra le principe de droit commun.

\*Dans la limite de la valeur de 2 tickets par repas maximum.  
SOURCES : idé

# 4

## LIBÉRER LE POTENTIEL DE L'IDENTITÉ NUMÉRIQUE

### La transformation numérique des sociétés européennes

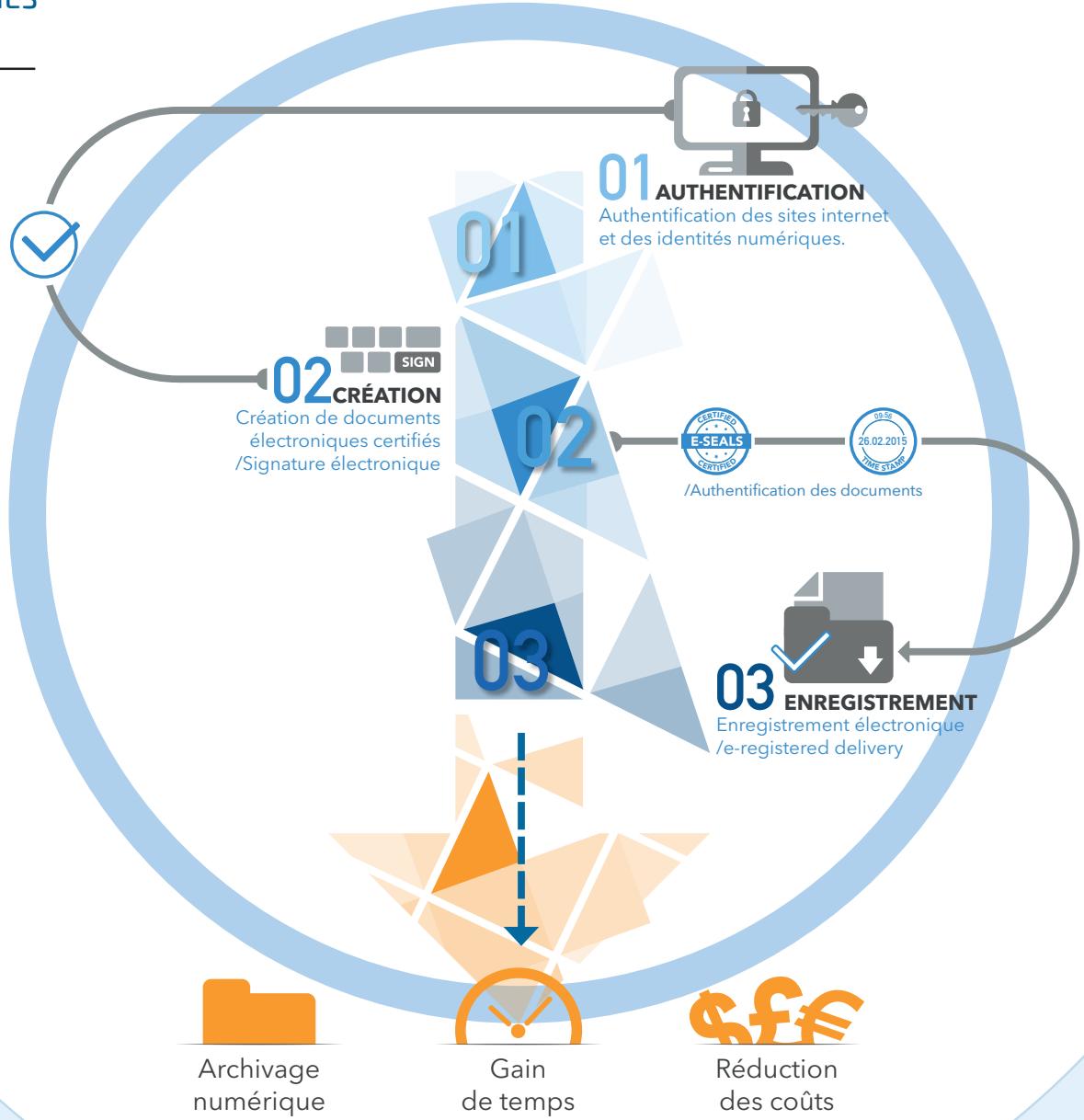
⇒ Adopté en juillet 2014, le règlement eIDAS relatif à l'identité numérique permet d'établir une fédération des identités sur le sol européen. Véritable combinaison d'éléments fondamentaux permettant l'émergence d'un écosystème global et cohérent en matière d'identité numérique en Europe, le succès des services numériques dépendra pour autant de la réunion de trois facteurs clés : qu'ils soient utiles, sécurisés et fiables.

⇒ Pour le Groupe Imprimerie Nationale, les principes directeurs doivent être de privilégier une conception pilotée par les usages et la facilité d'emploi, prendre en compte la dimension écosystèmes qui lient les usagers entre eux, reconnaître les initiatives privées en les valorisant par des démarches de certification, et au-delà des obligations réglementaires, assurer une vigilance sur les niveaux de sécurité et sur l'adéquation entre les enjeux de la transaction et la sécurité.

Le Groupe Imprimerie Nationale s'inscrit au cœur de ces enjeux européens par la gestion des identités professionnelles de multiples secteurs d'activités : Dans le secteur du transport à travers le dispositif européen du Chronotachygraphe, soit près d'un million de professionnels du Transport dotés d'une identité professionnelle sécurisée leur permettant de circuler au sein de l'Union Européenne grâce à des systèmes interconnectés et interopérables.

Dans le secteur de la santé, par la gestion et la modernisation des identités professionnelles du secteur de la Santé en France afin de préparer plus d'un million de professionnels aux enjeux de l'eSanté et de la Télémédecine. Et également au sein des entreprises et des collectivités, par le développement d'une plateforme de gestion des identités professionnelles numériques hautement sécurisée de services mutualisés (solution Pass'IN).

## eIDAS : AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES EUROPÉENNES



SOURCE : Commission Européenne

# 5

## UN CYBERESPACE SANS FRONTIÈRES

### L'enjeu central des données personnelles

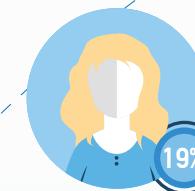
⇒ Le cyberspace n'a pas de frontière, ni temporelle, ni territoriale. Mais comme dans tout univers libre, le cyberspace accueille sans différenciation tous les utilisateurs, qu'ils soient dotés de bonnes ou de mauvaises intentions.

⇒ Les données personnelles des citoyens circulent sur les réseaux du monde entier. Ces données sont gardées sur des serveurs de par le monde. Avec les avancées technologiques futures, notamment via les objets connectés, ce seront demain des données ultra confidentielles et privatives d'e-santé ou encore de e-bank des citoyens qui y seront déposées.

Sans data éthique ni mode de gouvernance, nul ne peut aujourd'hui garantir à tous les utilisateurs le droit de gérer leurs données personnelles : à savoir à qui en donner l'accès ou encore quand les supprimer.

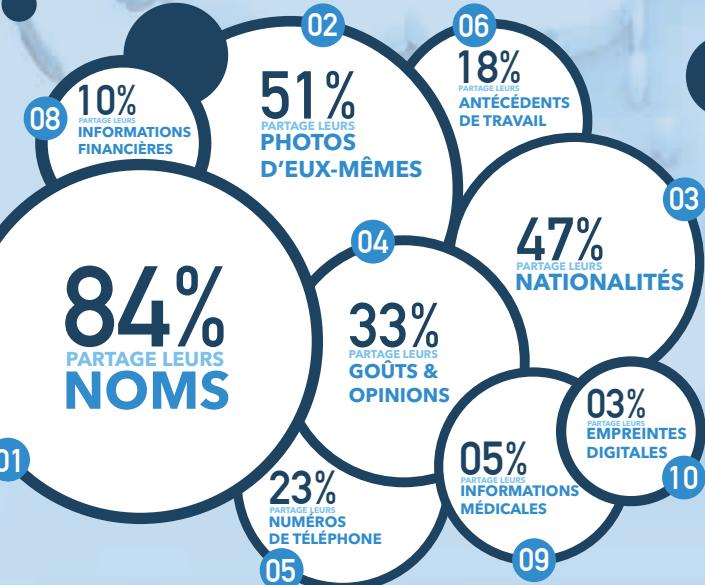
Pour le Groupe Imprimerie Nationale, la protection des données doit être au cœur des enjeux dans l'ensemble des actions de transformation numérique au service de l'Etat, des entreprises et des citoyens. Dans le cadre de cette problématique, le Groupe Imprimerie Nationale travaille au service de l'Etat, collabore étroitement avec l'ANSSI, mène des réflexions avec la CNIL, et est partenaire de la Chaire Mines Telecom sur la protection des données personnelles.

## PROFIL DES INTERNAUTES



## INTERNAUTES ET DONNÉES PERSONNELLES

### INFORMATIONS PARTAGÉES EN LIGNE



### QUEL CONTRÔLE DE LEURS DONNÉES SOUHAITENT LES INTERNAUTES ?



SOURCES : Commission Européenne, Think Tank Demos

# 6

## 'EXPÉRIENCE UTILISATEUR AU CŒUR DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

### L'engagement digital



Intégrer une « expérience utilisateur » comme levier des innovations technologiques créé de la valeur pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème, permet de réinventer ses produits et services, d'identifier de nouvelles opportunités portées par de nouveaux usages, et de faire émerger de nouveaux business modèles durables.

De par son rôle d'acteur de l'engagement digital et d'accélérateur de l'innovation, le Groupe Imprimerie Nationale a développé en 2014 quatre nouvelles technologies innovantes.



Innovation, transformation digitale, sécurisation des données... qu'il s'agisse de tendances de ruptures ou de tendances accélératrices, plus que jamais les entreprises mobilisent leur savoir et leur créativité pour repenser la relation utilisateur en faveur d'un engagement digital plus grand et proposer des solutions abouties, pertinentes et personnalisées.

Dans le domaine des cartes, Le Groupe Imprimerie Nationale a déployé des cartes d'identification comportant les éléments de sécurité les plus avancés du marché. La technologie INsides® - carte à bord transparent, offre aux cartes en polycarbonate un niveau de sécurité inégalé et un contrôle d'authenticité à moindre coût. Quant à la technologie eBooster®, elle permet de déployer des cartes sans contact, dual ou hybride à moindre coût et avec une durée de vie largement supérieure aux autres technologies du marché.

Les efforts d'innovation du Groupe Imprimerie Nationale portent aussi sur la sécurisation des passeports. Le développement et le déploiement de nouvelles sécurités permet aux forces de l'ordre de contrôler l'authenticité des passeports. La sécurité INKover® combine trois techniques industrielles afin de créer un point de contrôle aisé et rapide sur la couverture. Le Groupe Imprimerie Nationale propose également une nouvelle génération d'encre optiquement variable : le SPARK®. Cette encre de haute sécurité permet l'authentification sans outil et rapide des passeports.

## L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

ÈRE DE L'EXPÉRIENCE

1900

Ere de la  
**PRODUCTION**

PARADIGME

« Détenir la production, détenir le marché »

LEVIERS

Révolution industrielle

1960

Ere de la  
**DISTRIBUTION**

« Détenir la distribution, détenir le marché »

Globalisation & libre-échange

1990

Ere de  
**l'INFORMATION**

« Détenir l'information, détenir le marché »

Internet

2010

Ere de  
**l'EXPÉRIENCE**

« Détenir l'expérience, détenir le marché »

Réseaux sociaux & personnalisation



ATTENTES DES UTILISATEURS

LEVIERS D'ACHATS SUPPLÉMENTAIRES

40% Amélioration globale et omnicanal

35% Plus d'interactions et d'informations

32% Politique centrée sur le client

21% Possibilités de personnalisation

Rapports indépendants

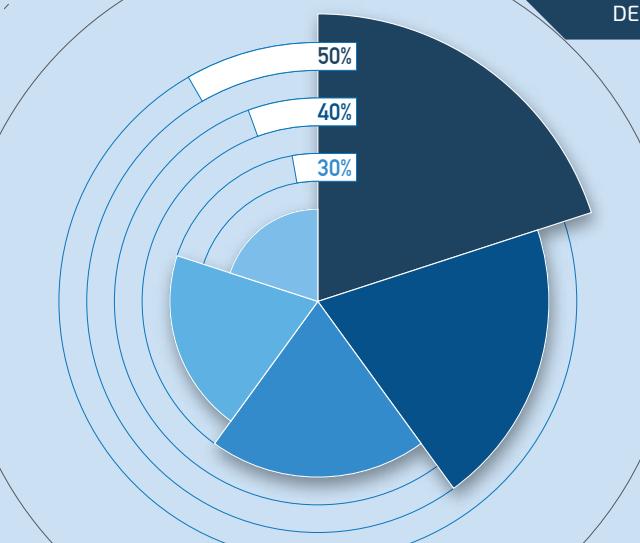
Réputation

Bouche à oreille

Avis des clients

Prix

VECTEURS  
DE DÉCISION D'ACHAT



**93%** des entreprises positionnent l'expérience utilisateur comme priorité stratégique

**28%** des entreprises la positionnent en Priorité n°1

# 7

## LES DÉFIS DE LA CYBERSÉCURITÉ

### Protéger les actifs de la valeur

→ La cybercriminalité est devenue une réalité. D'après les dernières études disponibles, 90% des entreprises américaines ont été piratées. Parmi ces entreprises, 59% ont admis que leurs réseaux avaient été violés plus d'une fois. Par ailleurs, dans les attaques de données, 92% des agresseurs sont externes. Et dans 75% des cas, les attaques sont financières.

→ Il est primordial de protéger les données, véritables actifs de la valeur, contre les menaces qui conduisent à la perte, l'inaccessibilité, l'altération ou la divulgation.

En tant que fournisseur de solutions technologiques de titres régaliens, d'identités professionnelles, de services de flux et de data on-line, le Groupe Imprimerie Nationale a décidé en 2014 de renforcer son SIEM (gestion des incidents et des événements de sécurité) par le déploiement d'un centre opérationnel de sécurité avec une orientation cybersécurité, capable de traiter les APT (menaces persistantes avancées). Le Groupe Imprimerie Nationale est convaincu qu'il est aujourd'hui vital de se doter d'une intelligence d'interprétation et d'une expertise capable de détecter les menaces furtives et invisibles.

La maîtrise des données fait partie intégrante de l'ADN du Groupe Imprimerie Nationale. Le Groupe possède le niveau de protection à la hauteur de la sensibilité des identités numériques qu'il opère, appuyé par les certifications PS1 (Point Sensible de Première Catégorie), OIV (Opérateur d'Importance Vitale) et plus spécifiquement RGS\*\*\* (Référentiel Général de Sécurité) pour sa plateforme de gestion des identités professionnelles numériques Pass'IN.

# 200 735 721

DE DONNÉES PERDUES / VOLÉES



PERTE/VOL DE DONNÉES  
(PREMIER SEMESTRE 2014)

2 230 397  
PAR JOUR



92 933  
PAR HEURE



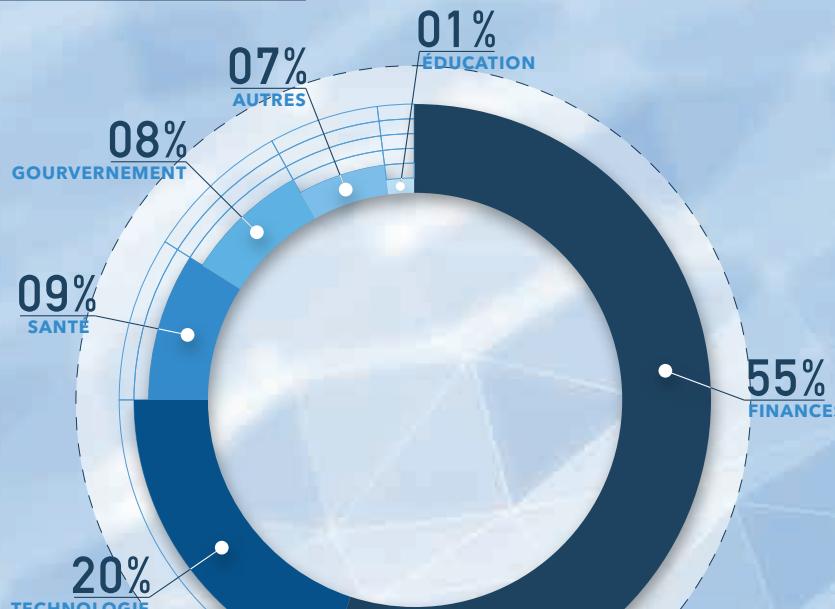
1 549  
PAR MINUTE



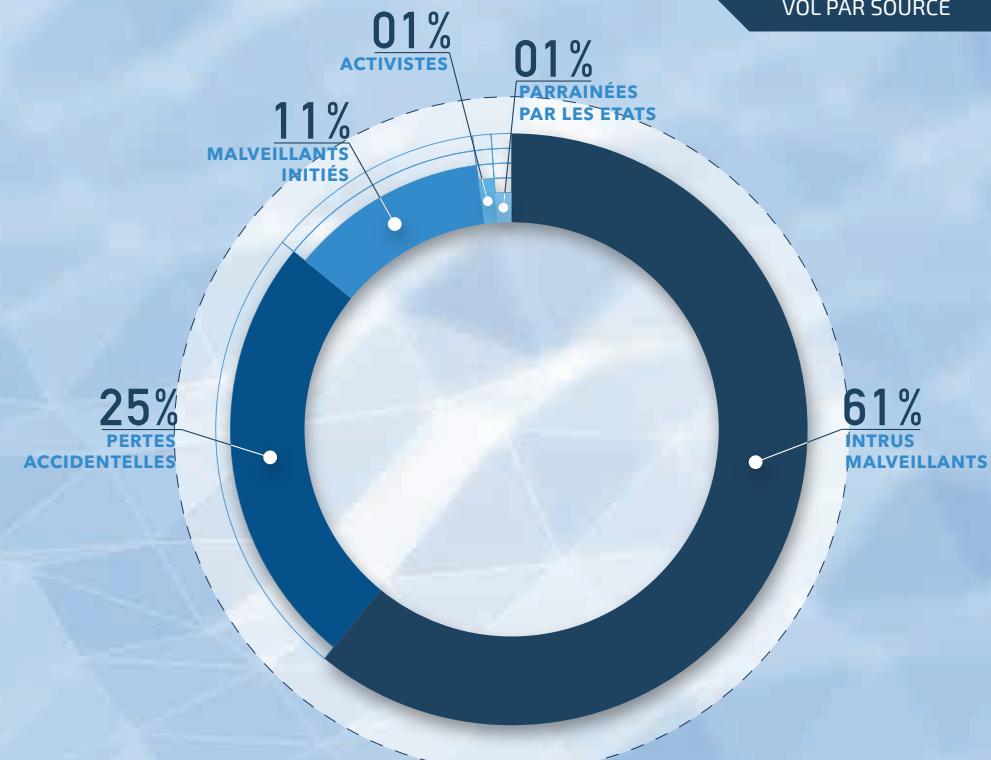
26  
PAR SECONDE



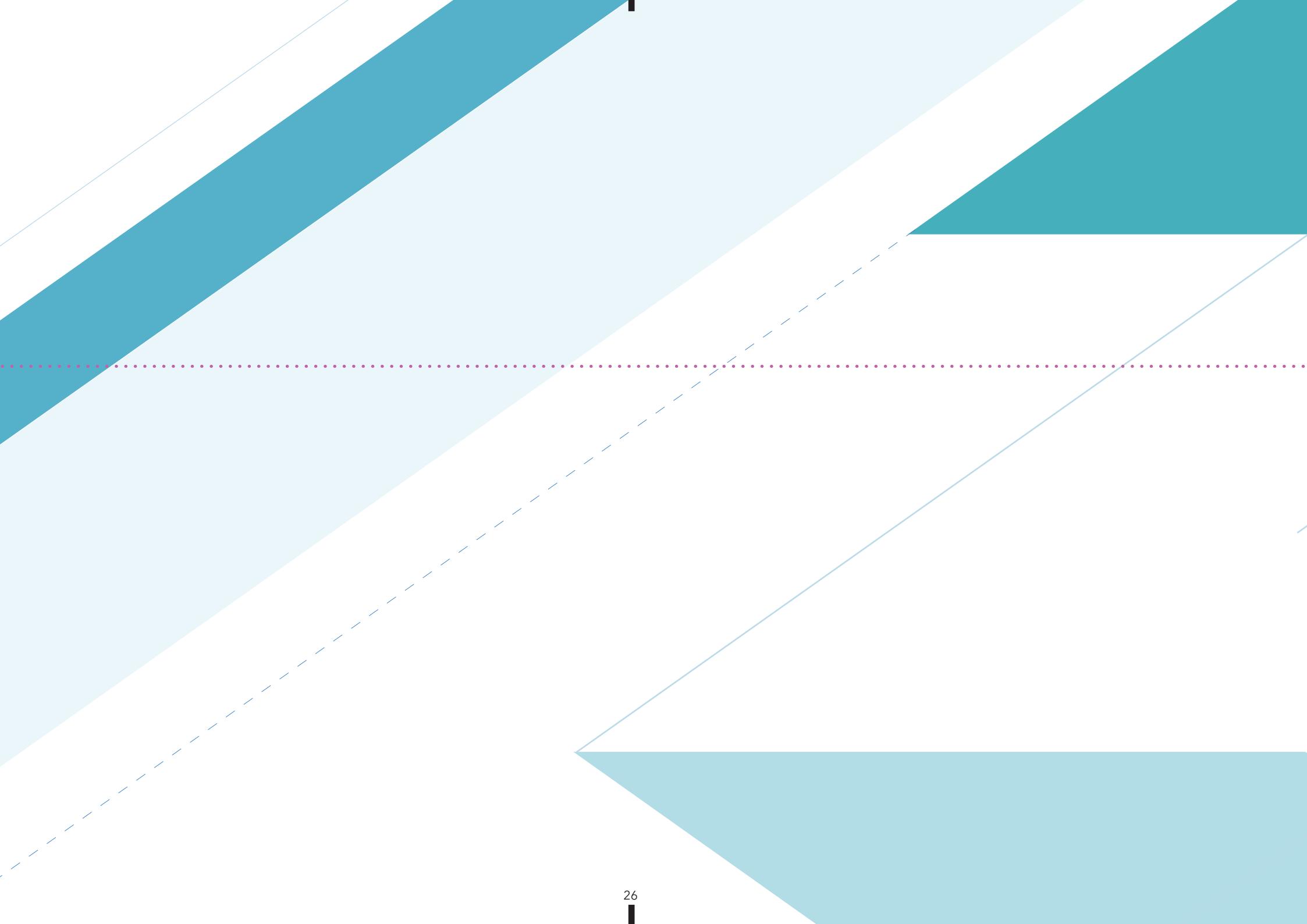
DONNÉES PERDUES /  
VOLÉES PAR INDUSTRIE



INCIDENTS DE PERTE /  
VOL PAR SOURCE



SOURCES : Safe Net, Breach Level Index



# UN BUSINESS MODÈLE INNOVANT

---

---



# 1

## UNE TRANSFORMATION INNOVANTE DE L'OUTIL INDUSTRIEL

### L'Imprimerie Nationale version digitale



Sur le site industriel de Douai, la métamorphose s'est opérée en trois étapes majeures. Tout d'abord par l'intégration de l'électronique dans les titres autour d'un écosystème impliquant l'ANSSI et les fournisseurs de composants électroniques, la centralisation des activités de personnalisation des titres impliquant le développement par le Groupe de plateformes logicielles spécifiques, garantes de sécurisation de l'intégrité des flux physiques et logiques, et enfin la mise en œuvre d'une filière cartes polycarbonate, matériau de référence dans le domaine identitaire pour ses caractéristiques de durabilité.



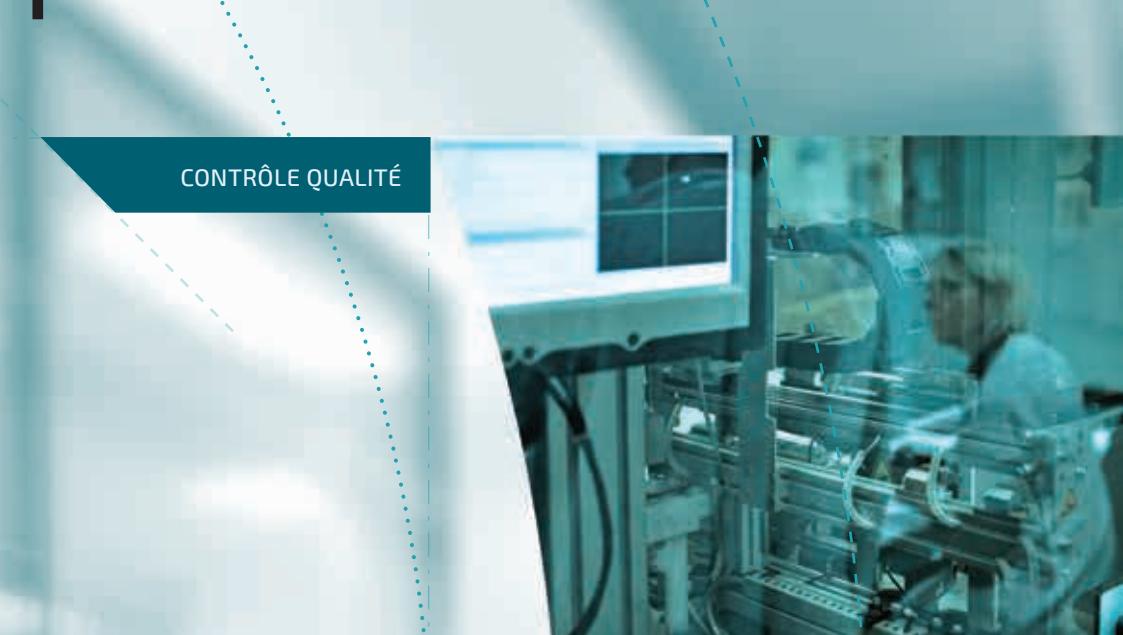
La transformation de l'outil industriel entamée par le Groupe Imprimerie Nationale en 2009 a transposé le Groupe en un des acteurs clés de la transformation numérique.

Cette nouvelle organisation industrielle a eu un impact significatif sur le niveau de service rendu aux usagers, le délai de personnalisation des passeports étant réduit de 6 à 2 jours ouvrés, et les cartes grises étant délivrées le jour même. Grâce à une approche d'amélioration incrémentale de « lean manufacturing », la compétitivité de la filière de production s'est renforcée, positionnant le Groupe au meilleur niveau parmi les 6 opérateurs de fabrication de cartes en polycarbonate au format ID1 au niveau mondial.

De nouveaux développements innovants sont venus compléter la transformation digitale du groupe : la mise en place de solutions d'archivages des données publiques physiques et numériques, sous agrément SIAF ; l'industrialisation d'une filière d'impression numérique, référencée UGAP ; le développement d'une plateforme logicielle en mode SAAS pour la fourniture d'identités professionnelles numériques, certifiée RGS\*\*\* ; ou encore la mise en place de services de supervision et d'exploitation de serveurs critiques hébergés sur le site industriel pour le compte de ses clients.



CARTES POLYCARBONATES



CONTRÔLE QUALITÉ



PASSEPORTS BIOMÉTRIQUES

# 2

## UNE NOUVELLE DIMENSION ET DE NOUVEAUX MARCHÉS

Le Groupe Imprimerie Nationale atteint  
une taille critique technologique

⇒ Par cette intégration, le Groupe Imprimerie Nationale renforce sa présence sur la chaîne de valeur technologique, allant de la fabrication des cartes à leur personnalisation et prend ainsi une avance technologique forte dans les solutions sécurisées d'identité grâce à la complémentarité des technologies brevetées de SPS (DUAL inductive coupling) et du Groupe Imprimerie Nationale (cartes en polycarbonate à bords transparents).

Opération stratégique pour la France et créatrice de valeur par de fortes synergies technologiques et commerciales, le Groupe Imprimerie Nationale acquiert des relais de croissance sur les segments des professions réglementées, les marchés de l'identité et du bancaire, et renforce par ailleurs son assise internationale, vecteur de croissance pour l'ensemble de la filière française de l'identité à l'export.



En 2014, la montée en puissance au capital de la société Smart Packaging Solutions (SPS) est venue entériner un partenariat de longue date entre les deux sociétés. Depuis 2011, le Groupe Imprimerie Nationale était entré au capital de SPS et les deux sociétés avaient déjà développé avec succès des titres sécurisés et innovants en commun, grâce à leurs technologies complémentaires et brevetées.



3

## 5 SOLUTIONS GLOBALES

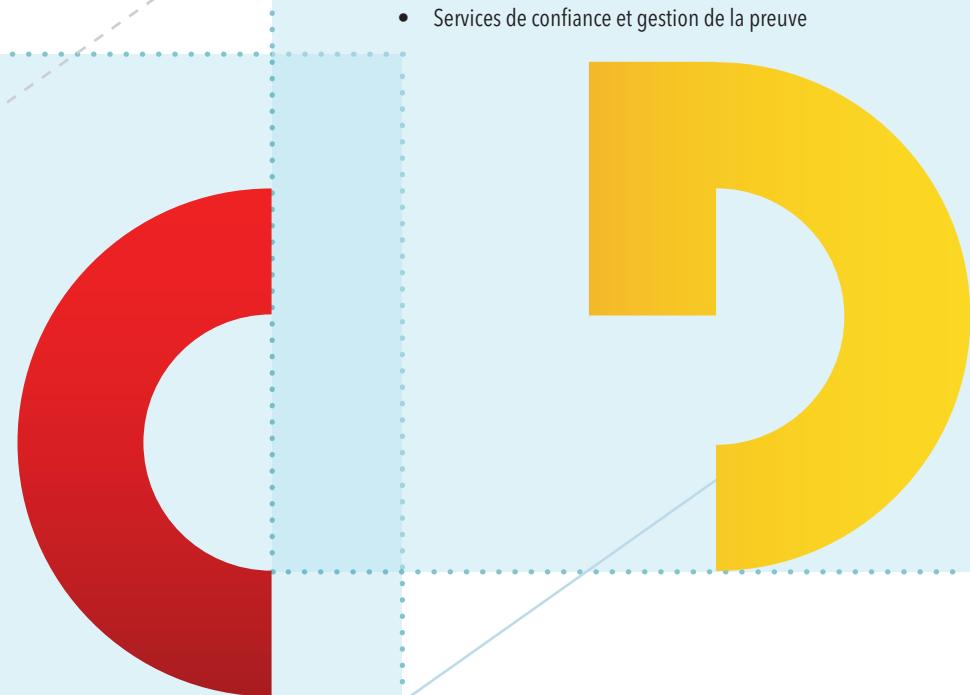
Une présence renforcée sur la  
chaîne de valeur technologique

### COMPOSANTS



Solutions de composants sécurisés à haute valeur ajoutée

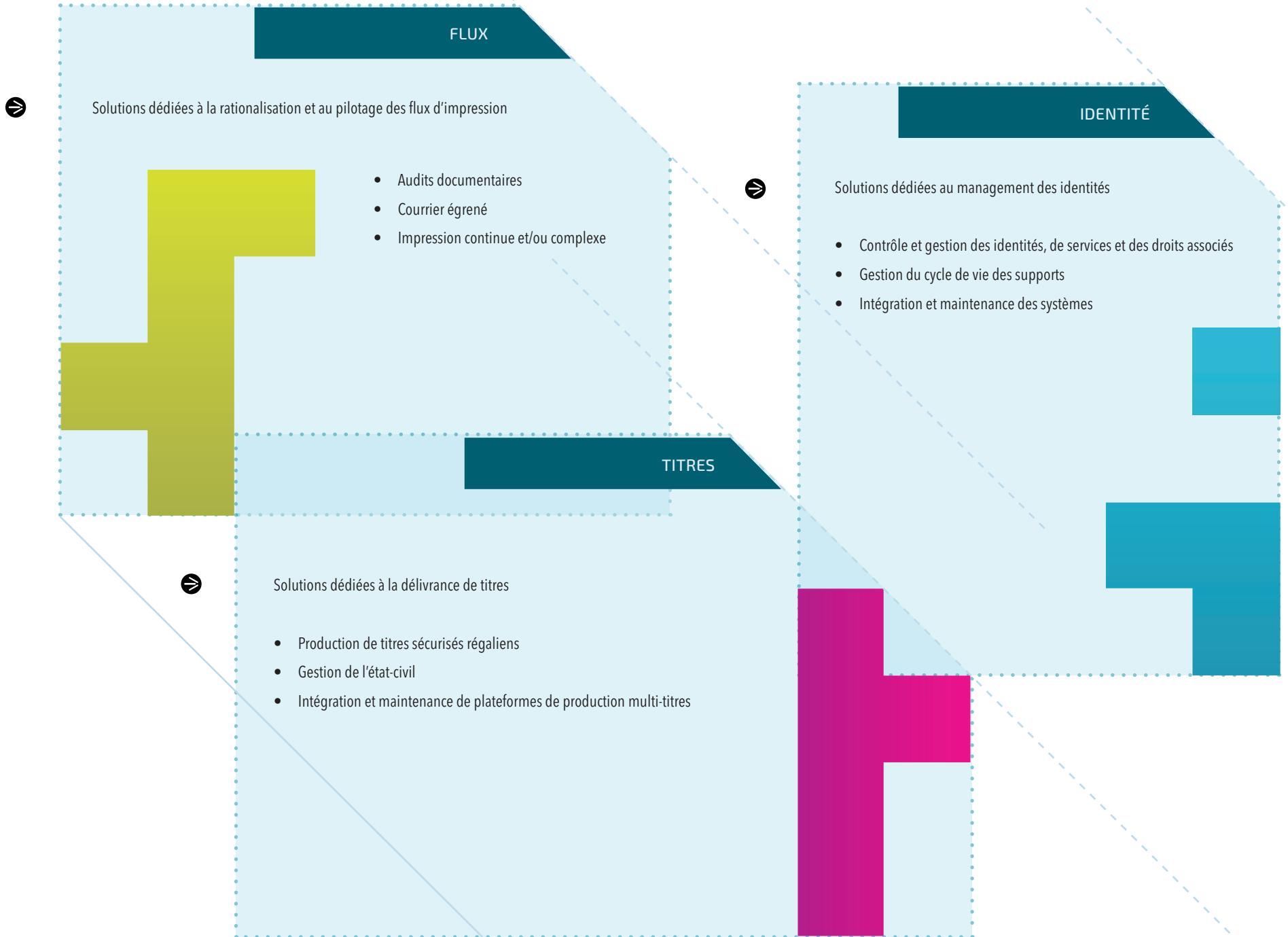
- eBoost PAY pour les secteurs bancaires et transports
- eBoost ID pour les cartes d'identité électroniques
- eBoost PASS pour les passeports électroniques et biométriques



### DATA

Solutions dédiées à la dématérialisation sécurisée

- Numérisation et archivage
- Coffre-fort numérique
- Services de confiance et gestion de la preuve



# 4

Une technologie et des solutions  
françaises qui s'exportent

## UNE PRÉSENCE MONDIALE

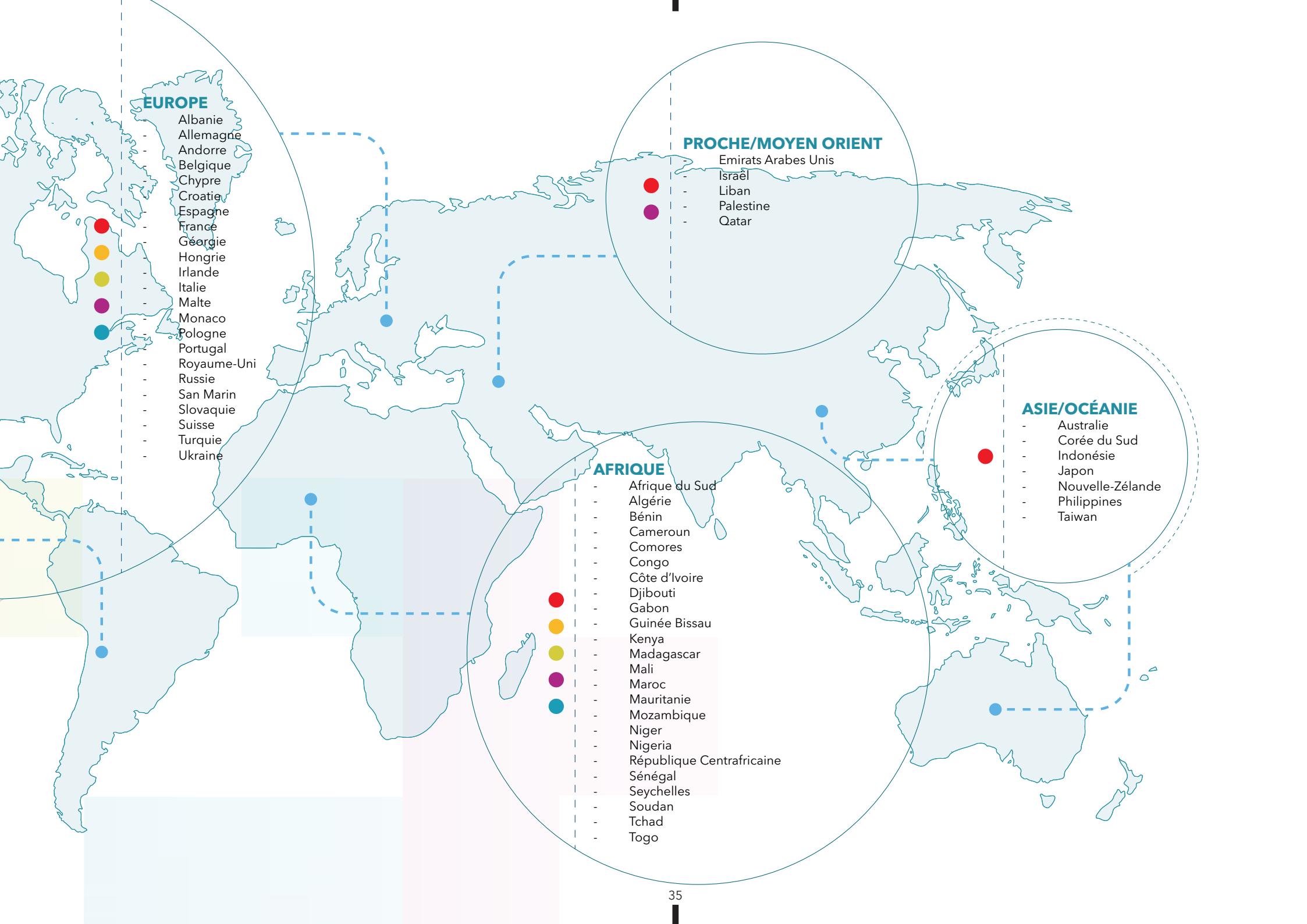


Avec plus de 60 références commerciales à l'international au  
travers de ses cinq solutions Composants, Titres, Identité, Data et Flux,  
le Groupe Imprimerie Nationale est un acteur majeur des solutions sécurisées  
d'identité au niveau mondial.

- COMPOSANTS
- DATA
- FLUX
- TITRES
- IDENTITÉ

### AMÉRIQUES

- Argentine
- Brésil
- Canada
- Chili
- Colombie
- Etats-Unis
- Panama



# 5

## UNE CLIENTÈLE DIVERSIFIÉE

Etats, administrations, groupes publics, privés et bancaires



Acteur industriel proposant des solutions de produits, services et systèmes clés en main, le Groupe Imprimerie Nationale est devenu un "Business Partner" de ses clients, adressant l'ensemble des acteurs des sphères publiques et privées, tant en France qu'à l'international. Ses technologies innovantes, fiables et sécurisées sont autant d'atouts majeurs qui lui permettent de s'engager étroitement auprès de ses clients afin de relever leurs challenges de croissance et d'optimisation des coûts.



A travers ses offres, le Groupe Imprimerie Nationale contribue aussi à servir les grands enjeux sociétaux auxquels ses clients sont confrontés, qu'il s'agisse de Responsabilité Sociale et Sociétale de l'Entreprise (via la sécurisation des flux et la protection des données), de développement durable (via des solutions de numérisation, archivage et plateformes collaboratives) ou encore des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (via des solutions interopérables et favorisant la connectivité avec les écosystèmes numériques).

# CLIENTS

## GOUVERNEMENTS

France, Italie, Croatie, Philippines, Algérie, Sénégal, Myanmar, Gabon, Liban, Mozambique, Nigéria, USA...

## MINISTÈRES

Intérieur, Transports, Économie, Éducation, Santé, Défense, Culture, Logement ...

## GROUPES PUBLICS

Assurance Maladie, Pôle Emploi, SNCF, ANVC, UGAP, FF Judo, Pas-de-Calais Habitat ...

## GROUPES PRIVÉS

Société Générale, La Banque Postale, Orange, Groupe Chèque Déjeuner, PMU, AB Post ...

## GROUPES BANCAIRES

Visa, Mastercard, American Express, Union Pay, Bank of America, Gemalto, Giesecke & Devrient, Trub, Safran ...

CNLe

Permis de conduire électronique

Titre de Séjour Européen Électronique

Passeports électroniques et biométriques

Micromodules

Inlays

Identité Professionnelles

Plateformes Multi-titres

Diplômes

Campagnes d'imposition

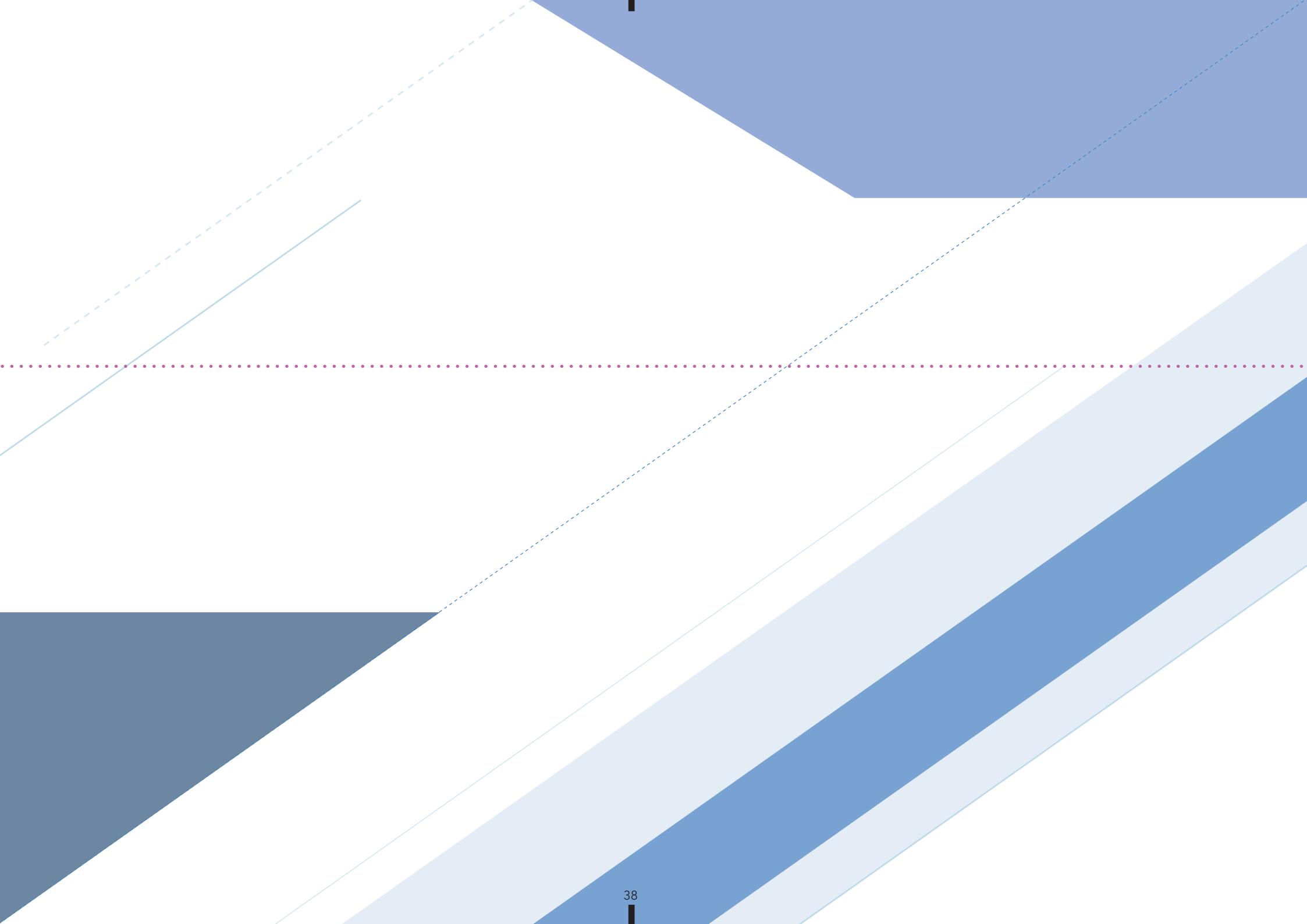
Éditique de masse

Courrier Égrené

Documents bancaires

Audit documentaire

Portail et services Web



# LA SÉCURITÉ POUR ADN

---

1

PASSEPORT DE  
DEUXIÈME GÉNÉRATION

P40

⇒ Une concentration d'innovations

2

NOUVEAU MODULE EBOOSTER

P42

⇒ Module miniaturisé pour  
carte « dual interface »

# 1

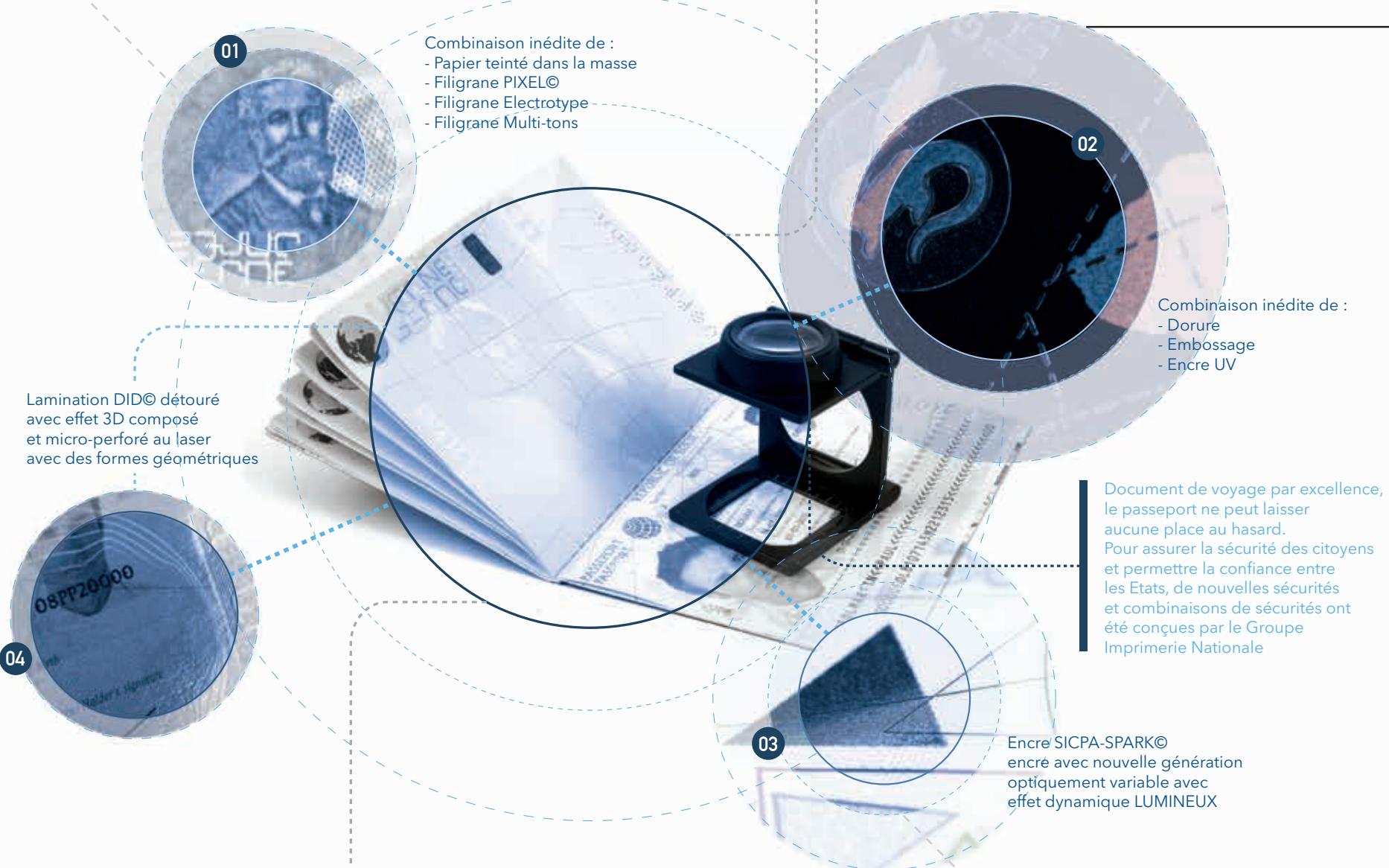
## PASSEPORT DE DEUXIÈME GÉNÉRATION

### Une concentration d'innovations

⇒ Conçu et développé par le Groupe Imprimerie Nationale suite à une analyse étroitement menée avec les experts des forces de l'ordre, le passeport biométrique de deuxième génération réunit les plus hauts niveaux de sécurité de niveau I, II et III. Intégrant de surcroît quatre innovations inédites sur le marché, son haut degré de complexité réduit significativement les tentatives de contrefaçons.

⇒ Première innovation, la combinaison inédite de papier teinté dans la masse associé à un filigrane PIXEL®, un filigrane Electrotype et un filigrane Multi-tons au cœur d'un même graphisme. Deuxième innovation, la combinaison des trois techniques de dorure, d'embossage et d'encre UV sur un seul et même repère directement sur la couverture du passeport. Troisième innovation, l'utilisation d'encre SICPA SPARK®, encre de nouvelle génération optiquement variable avec effet dynamique lumineux. Et quatrième innovation, l'utilisation sur la page de données personnelles d'un laminat DID® détourné avec effet 3D composé et micro-perforé au laser avec des formes géométriques.

## INNOVATIONS MAJEURES PASSEPORT DE DEUXIÈME GÉNÉRATION



# 2

## NOUVEAU MODULE eBOOSTER

Module miniaturisé pour  
carte « dual interface »

➔ En anticipation à une forte pression sur les prix des cartes bancaires fabriquées par ses clients, SPS, filiale du Groupe Imprimerie Nationale a lancé le développement d'un module miniaturisé permettant l'activation des fonctions de paiement sans contact sur les cartes.

➔ La miniaturisation (diminution d'un tiers de la surface des produits actuellement sur le marché) permet une réduction des coûts de ce type de module grâce à une réduction de la surface à métalliser avec des métaux précieux (Nickel, Or, Palladium), une augmentation des cadences de production des modules, et une augmentation significative des cadences de fabrication des produits.

Cette miniaturisation a été rendue possible grâce à des challenges techniques tels que l'augmentation de la résolution de gravures des antennes et des éléments de connexions de la puce, ainsi que par des designs innovants d'antenne eBooster permettant d'optimiser le rendement de récupération du flux magnétique porteur des communications sans contact.

Technologie UNIQUE et BREVETÉE qui permet le couplage d'une antenne e-boosté et d'un module contenant la puce, par couplage électromagnétique (sans aucune connexion physique)

**FIABILITÉ**

Aucun point faible au niveau de la connexion

**COÛTS**

Procédé de fabrication ne nécessitant aucun investissement, reproductible, compatible avec de grandes cadences industrielles

**ÉQUIPE DÉDIÉE**

2 Ateliers de production à Rousset (SPS), 50 personnes, environnement de haute sécurité

**EXPERTISES**

Radiofréquence, matériaux, micro-packaging, équipements, tests électriques et personnalisation



**e-boost PAY®**

Banques  
Transports



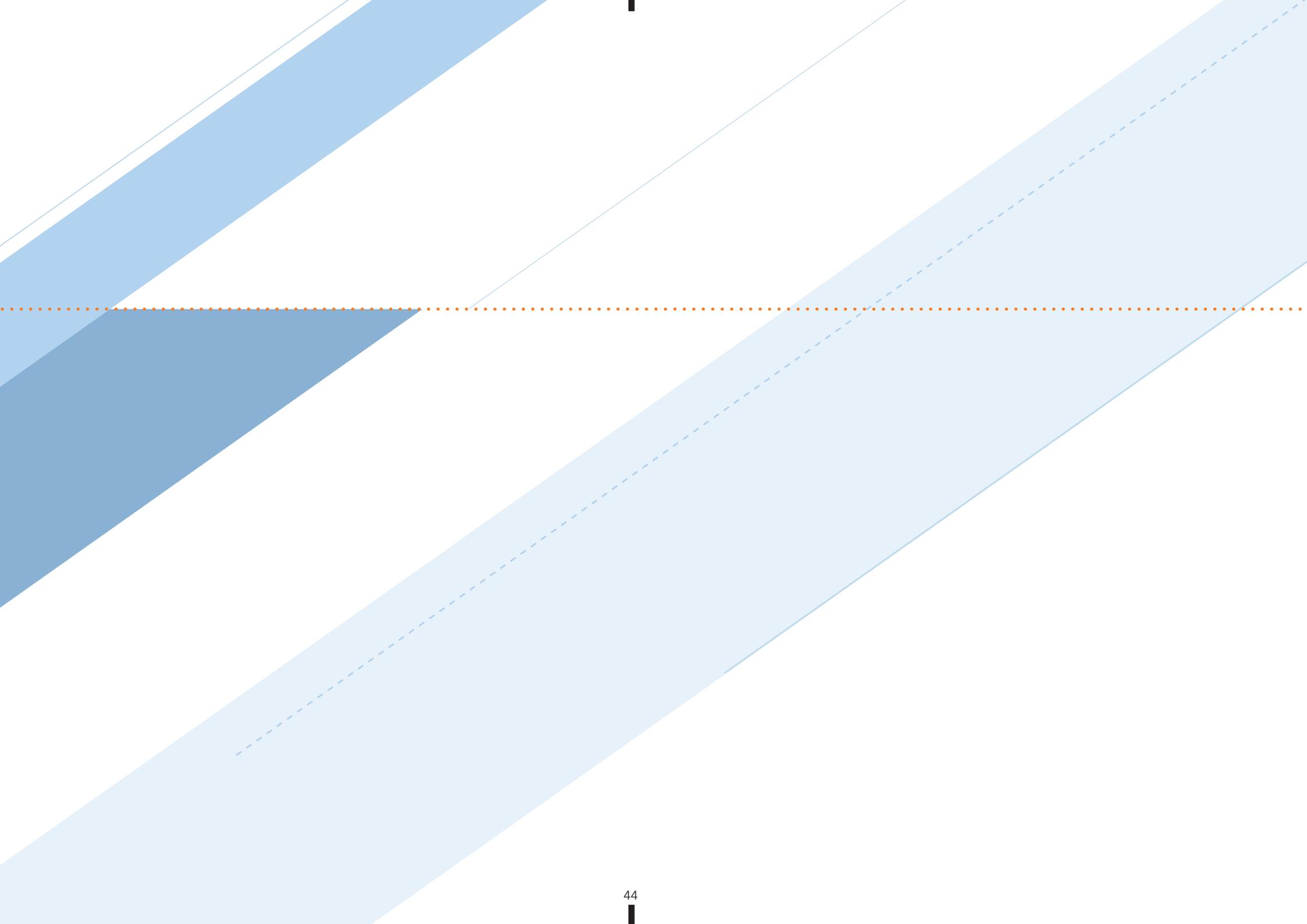
**e-boost ID®**

Cartes d'identité  
électroniques



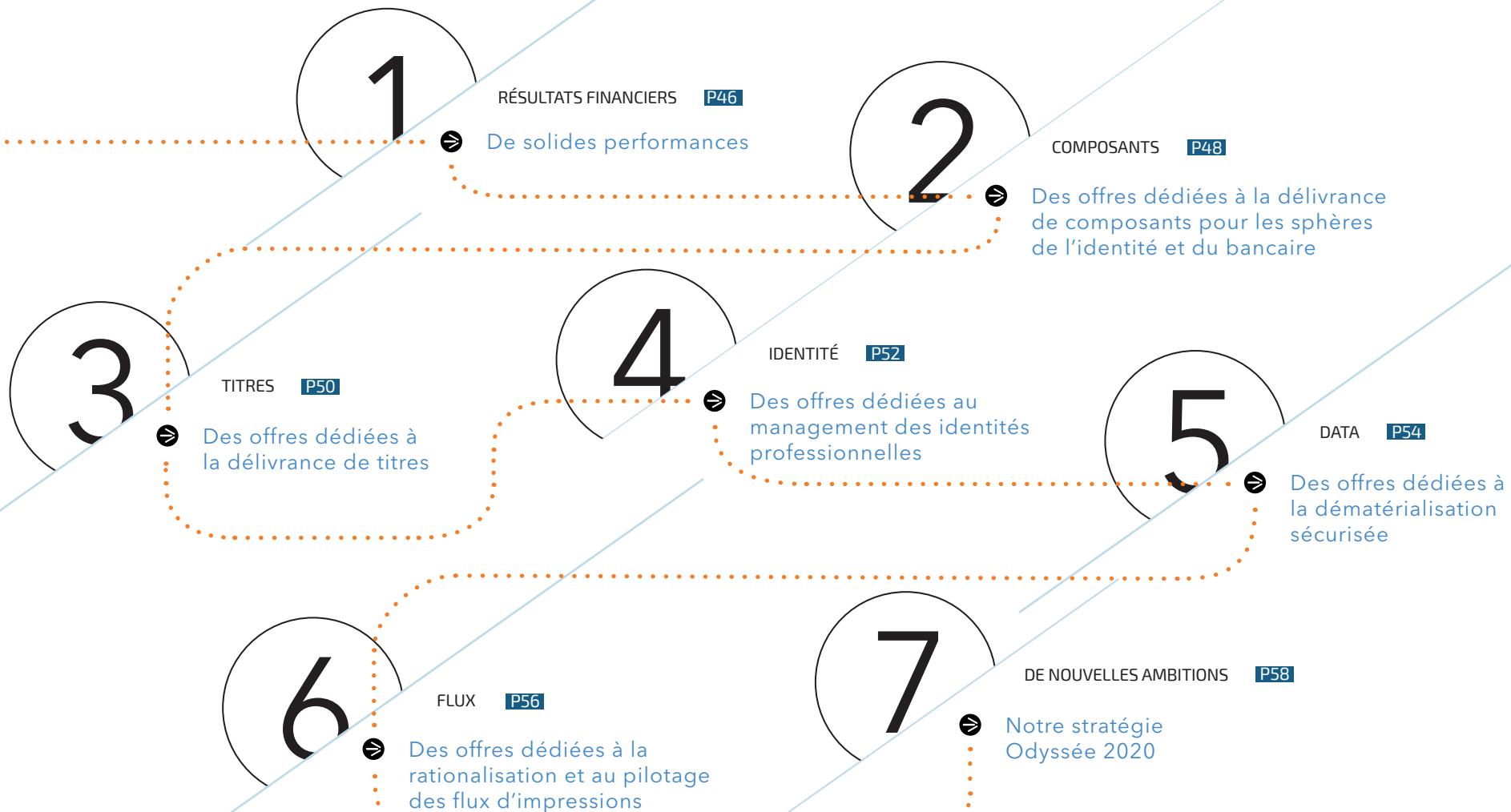
**e-boost PASS®**

Passeports électroniques  
et biométriques



# PERFORMANCES 2014 ET STRATÉGIE

---



# 1

## RÉSULTATS FINANCIERS

### De solides performances

→ Avec un chiffre d'affaires de 202.4 M€, en hausse de 23% par rapport à 2013 et un résultat net avant impôts de 26.2 M€, soit 12,9% du chiffre d'affaires (+0,4 points), le Groupe confirme sa stratégie de croissance. A périmètre équivalent hors acquisition, les performances sont également en nette progression en termes de chiffre d'affaires (+6,4 M€, soit +4%) et de résultat net avant impôts (17% du CA, soit +3 points). Ces performances de rentabilité sont le résultat d'économies qui reflètent l'agilité du Groupe (meilleure productivité, mix produit amélioré).

→ Porté par son plan Odyssée 2020, le Groupe s'inscrit dans une démarche affirmée d'anticipation des évolutions majeures du marché : convergence des sphères de l'identité et du bancaire, mobilité, transformation numérique, gestion des données, cyberspace et cybersécurité. Par l'acquisition de briques technologiques complémentaires (SPS), le développement de nouvelles offres différentiantes (passeports et composants de nouvelle génération) et de nouveaux business modèles innovants (offres Services Pass'IN et BPO notamment), le Groupe a réussi à se positionner en 2014 comme un acteur majeur de l'évolution digitale des marchés.

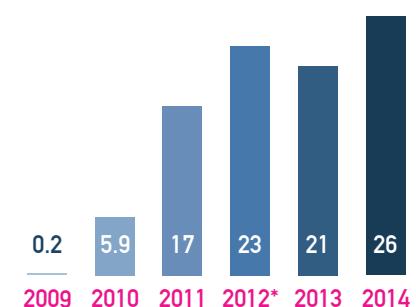
Parmi les réalisations majeures, la consolidation de la position d'opérateur régional du Groupe, tant en France avec des niveaux de production et de productivité supérieurs sur les titres sécurisés qu'à l'international où les demandes d'Etats étrangers se sont multipliées : passeports (Côte d'Ivoire, Gabon, Sénégal, Palestine...), CNI (Seychelles), permis de conduire (Côte d'Ivoire), SIV (Bénin), carte d'électeurs (Guinée). De nouveaux marchés ont été remportés dans le domaine des composants (Ghana et Nigéria pour la fourniture de composants destinés aux nouvelles cartes duales identité / bancaire), des titres (nouvelles cartes d'agents défense et cartes de circulation militaire), de l'identité (cartes de professionnels de santé) ou encore dans le domaine des data et des flux (numérisation des dossiers étudiants des CROUS).

## CHIFFRES CLÉS

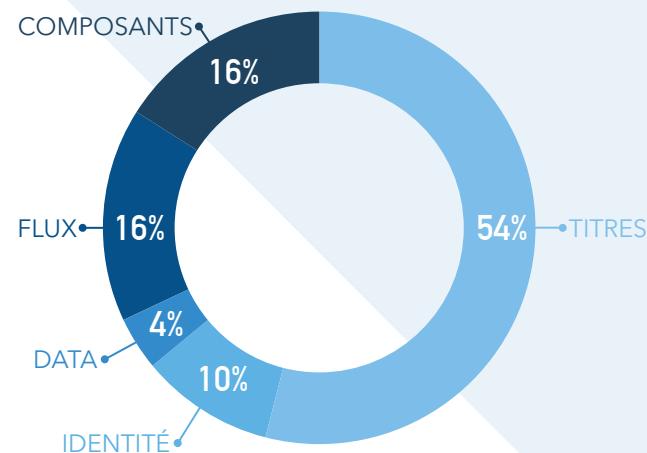
CHIFFRE D'AFFAIRES



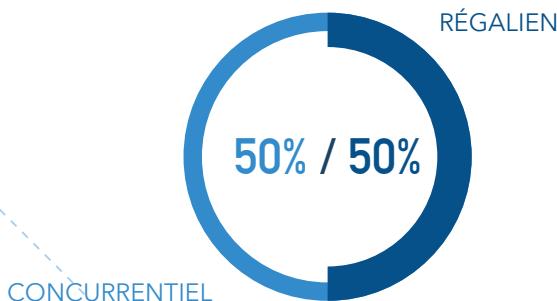
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS



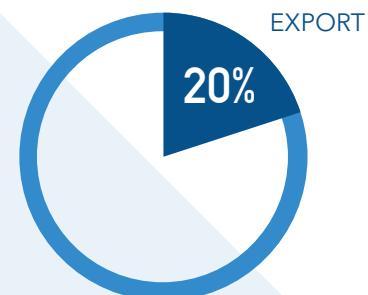
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SOLUTION 2014



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR 2014



CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT 2014



\* 2012 : hors exceptionnel

# 2

## COMPOSANTS

---

Des offres dédiées à la délivrance de composants pour les sphères de l'identité et du bancaire



Dans le secteur de l'identité, les solutions de plate-formes multi-applicatives (modules et antennes) de SPS, filiale du Groupe Imprimerie Nationale, ont été retenues pour équiper les citoyens du Ghana et du Nigéria, les deux premiers pays au monde ayant fait le choix du plein potentiel offert par la convergence eID / bancaire. Ces cartes, totalement innovantes et portées par la technologie de SPS, permettent aux Etats d'offrir à leurs citoyens de multiples services regroupés sur un support unique (carte d'identité, carte bancaire, carte d'électeur, carte de santé, carte de transport...). Au total, plus de 180 millions de citoyens (Nigéria et Ghana) seront équipés de ces nouvelles cartes.



Dans le secteur bancaire, SPS a fourni plus de 150 millions de plateformes dual interface (module et antenne) auprès des groupes bancaires en Europe, Moyen-Orient, Asie, Afrique et Etats-Unis.

## COMPOSANTS

10 ans de technologie brevetée et reconnue comme la plus fiable par les plus grands industriels mondiaux.

120

Brevets & Licences

400M

400 millions de capacité de production pour cartes et passeports

1/3

1/3 des salariés dédiés à la R&D



62

Présent dans 62 pays

20

Références eiD

25

Références bancaires



### SMART PACKAGING SOLUTIONS

Composants sécurisés et à forte valeur ajoutée pour les documents sécurisés sans contact (paiement, transport, cartes d'identité, passeports électronique ...)

### TECHNOLOGIE eBooster

Couplage inductif entre l'antenne et le module

- Pas de connexion
- Coût de fabrication réduit
- Fiabilité accrue
- Pas d'investissement
- Technologie brevetée

# 3

## TITRES

---

Des offres dédiées à la délivrance de titres



Avec plus de 18 millions de titres régaliens sécurisés produits et personnalisés sur son site de Douai (passeports biométriques, permis de conduire électroniques, titres de séjour européens électroniques et systèmes d'immatriculation des véhicules), le Groupe Imprimerie Nationale a enregistré une légère croissance des demandes de titres régaliens pour les citoyens français.



L'année 2014 a également été marquée par la création de deux nouveaux produits innovants, conçus et réalisés par le Groupe Imprimerie Nationale. Réunissant les plus hauts niveaux de sécurité physique, les nouvelles Cartes de Circulation Militaire (350.000 cartes) et les nouvelles Cartes d'Agents Défense (80.000 cartes) permettent de réduire les risques de fraude. Dotées d'une puce électronique, elles ouvrent la possibilité de déployer de nouveaux services.

A l'international, les demandes d'Etats étrangers se sont multipliées, pour la fourniture de passeports (Côte d'Ivoire, Gabon, Sénégal, Palestine...), cartes nationales d'identité (Seychelles), permis de conduire (Côte d'Ivoire), systèmes d'immatriculation des véhicules (Bénin), cartes d'électeurs (Guinée), ou encore certificats d'Etat-Civil (Kenya).



LA SOLUTION ID-PLATFORM S'INSÈRE DANS UN PROCESSUS INTÉGRÉ

ENRÔLEMENT

INSTRUCTION & VALIDATION

GESTION DYNAMIQUE DES REGISTRES

REMISE DES CERTIFICATS/TITRES

# 4

## IDENTITÉ

Des offres dédiées au management des identités professionnelles



Dans le secteur de la Santé, le Groupe Imprimerie Nationale opère pour l'Agence des Systèmes d'Information Partagés la nouvelle génération des cartes de professionnels de santé (CPS), soit près d'un million d'identités professionnelles sécurisées. Le nouveau système développé par le Groupe Imprimerie Nationale, compatible avec le Référentiel Général de Sécurité, permet de réduire les coûts d'exploitation et offre de nouvelles applications, telles que le renouvellement à distance, l'authentification et la signature sur des plateformes mobiles.



Partenaire privilégié du secteur Transport en Europe, le Groupe Imprimerie Nationale gère plus de 2 millions d'identités professionnelles sécurisées du secteur au travers des cartes de chronotachygraphe, des cartes de qualification des conducteurs, des cartes de transport de matières dangereuses, des cartes de professionnels des taxis ou encore des cartes de licence des conducteurs de train.

Dans une logique de protection des données sensibles, de dématérialisation des échanges et des processus, de sécurisation des accès aux systèmes d'information, d'authentification forte et de mise en œuvre de signature électronique certifiée, la mairie de Lille, la Communauté Urbaine de Bordeaux, la ville de Lyon et le Conseil Régional Rhône-Alpes ont opté pour la solution de gestion des identités professionnelles numériques Pass'IN certifiée RGS\*\*\*, conçue et développée par le Groupe Imprimerie Nationale.

## PLATEFORME DE GESTION DES IDENTITÉS NUMÉRIQUES



### PASS'IN

Carte et services d'identité professionnelle numérique

- Service d'authentification unique Single-Sign-on
- Parapheur électronique
- Dématérialisation des documents
- Archivage électronique
- Coffre-fort numérique

## PASS'IN

Service clé en main permettant de gérer sur un seul support sécurisé l'ensemble des services numériques destinés aux entreprises et aux collectivités



### OPTIMISATION

des coûts de gestion grâce à une solution en mode saas

### SÉCURISATION

et gestion des flux de personnes et de données

### HOMOGÉNÉISATION

sur une carte unique de l'ensemble des fonctionnalités et services



DÉPLOIEMENT  
RAPIDE



PAS D'INVESTISSEMENT  
INITIAL



SERVICE DU GROUPE  
IMPRIMERIE NATIONALE

# 5

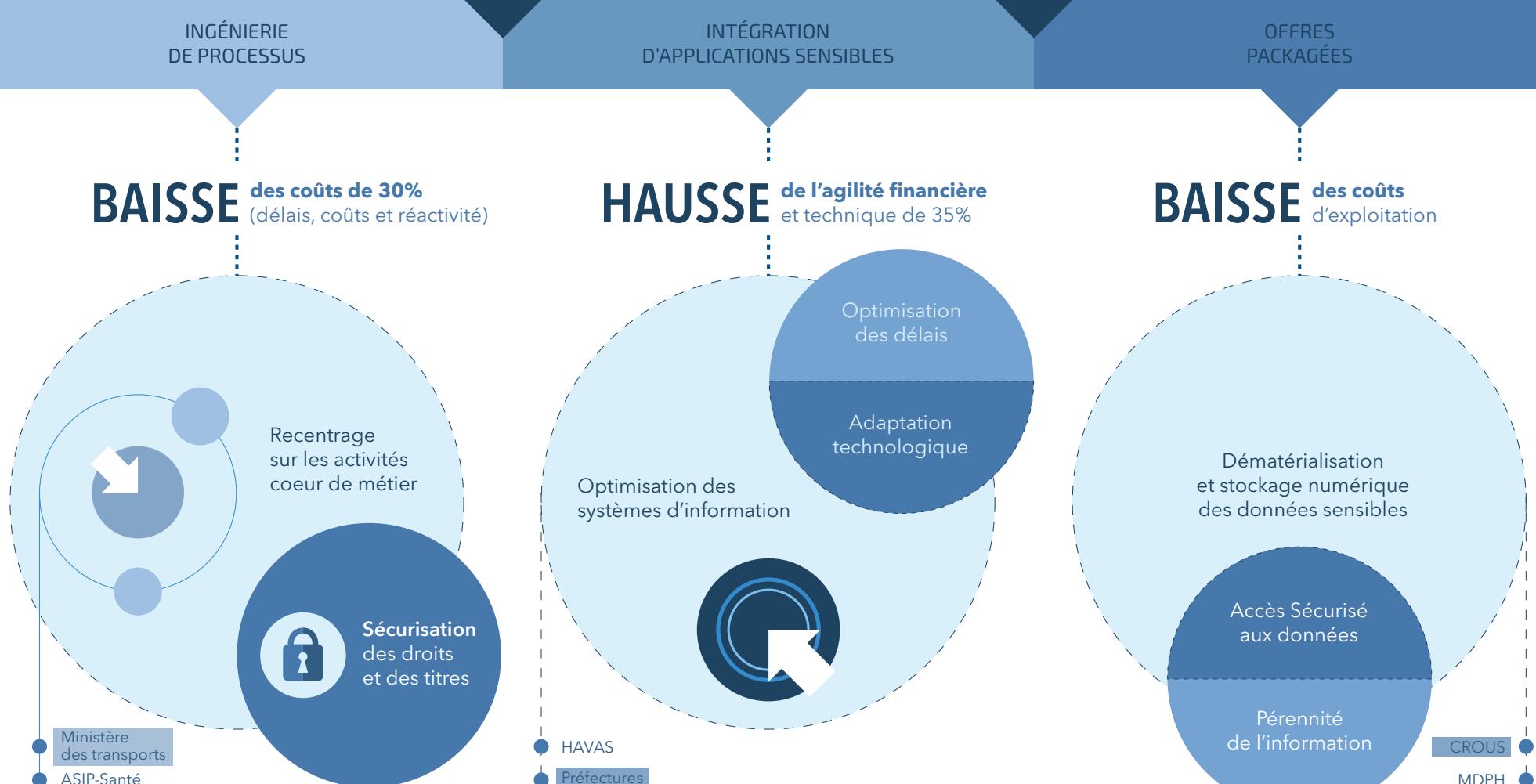
## DATA

### Des offres dédiées à la dématérialisation sécurisée

→ Première offre d'envergure nationale d'externalisation de processus métiers pour différents organismes régionaux, le Groupe Imprimerie Nationale a remporté les appels d'offres des CROUS de France Métropolitaine, découpés en 5 régions (Lille, Aix-Marseille, Nantes, Créteil et Nancy-Metz) relatif à la numérisation et à la dématérialisation des dossiers sociaux des étudiants sur l'ensemble de la France métropolitaine. Le Groupe Imprimerie Nationale gère ainsi sur son site sécurisé l'ensemble de la numérisation et de la dématérialisation des dossiers, dont les volumes excèdent plus de 8 millions de pages par an.

→ Dans le cadre de son offre d'externalisation de processus métiers, le Groupe Imprimerie Nationale assure le traitement des données, la production et la personnalisation centralisée sur son site sécurisé de Douai des cartes de stationnement des handicapés pour le compte de la MDPH du Nord.

## BPO / EXTERNALISATION DES PROCESSUS MÉTIERS



# 6

## FLUX

Des offres dédiées à la rationalisation et au pilotage des flux d'impressions



L'année 2014 a été marquée par un ancrage des nouvelles offres d'éditique du Groupe, notamment auprès d'ErDF, du Ministère de l'Egalité des territoires et du Logement et de différents organismes régionaux de l'habitat (Pas de Calais Habitat, ParCUB, Paris Habitat, OPH86...), le Groupe Imprimerie Nationale gérant plusieurs millions de courriers sortants via son offre innovante et compétitive de Cloud Printing.



Dans le domaine du Print traditionnel, Le Groupe Imprimerie Nationale a notamment géré l'impression de plus de 100 millions de Chèques Vacances pour le compte de l'ANCV, et plus de 320 millions de Chèques Déjeuner, qui bénéficieront en 2015 d'un nouveau design et de nouvelles sécurités développées par les experts du Groupe Imprimerie Nationale.

## CLOUD PRINTING

Offre d'externalisation de l'envoi des courriers, la solution clé en main "Cloud Printing" est proposée en partenariat avec l'UGAP. Solution multicanal, elle gère l'ensemble des courriers postaux, dématérialisés, normaux et/ou urgents, sensibles ou non, et à destination du monde entier.

**30% d'économies** réalisées sur l'envoi de vos courriers

**30%**

TRAÇABILITÉ



RÉDUCTION  
DES COÛTS  
DE GESTION

ARCHIVAGE  
ÉLECTRONIQUE

TARIFS POSTAUX  
INDUSTRIELS

- 1 CRÉEZ VOTRE COURRIER
- 2 PERSONNALISEZ VOTRE ENVOI (PIÈCES JOINTES, AFFRANCHISSEMENT, DURÉE DE L'ARCHIVAGE ÉLECTRONIQUE)
- 3 PRÉVISUALISEZ VOTRE DOCUMENT
- 4 LE GROUPE IMPRIMERIE NATIONALE GÈRE L'IMPRESSION, LA MISE SOUS PLI, L'AFFRANCHISSEMENT ET LA REMISE EN POSTE.
- 5 SUIVEZ À TOUT MOMENT LE STATUT DE VOS ENVOIS SUR VOTRE ESPACE PRIVÉ.

## D E NOUVELLES AMBITIONS



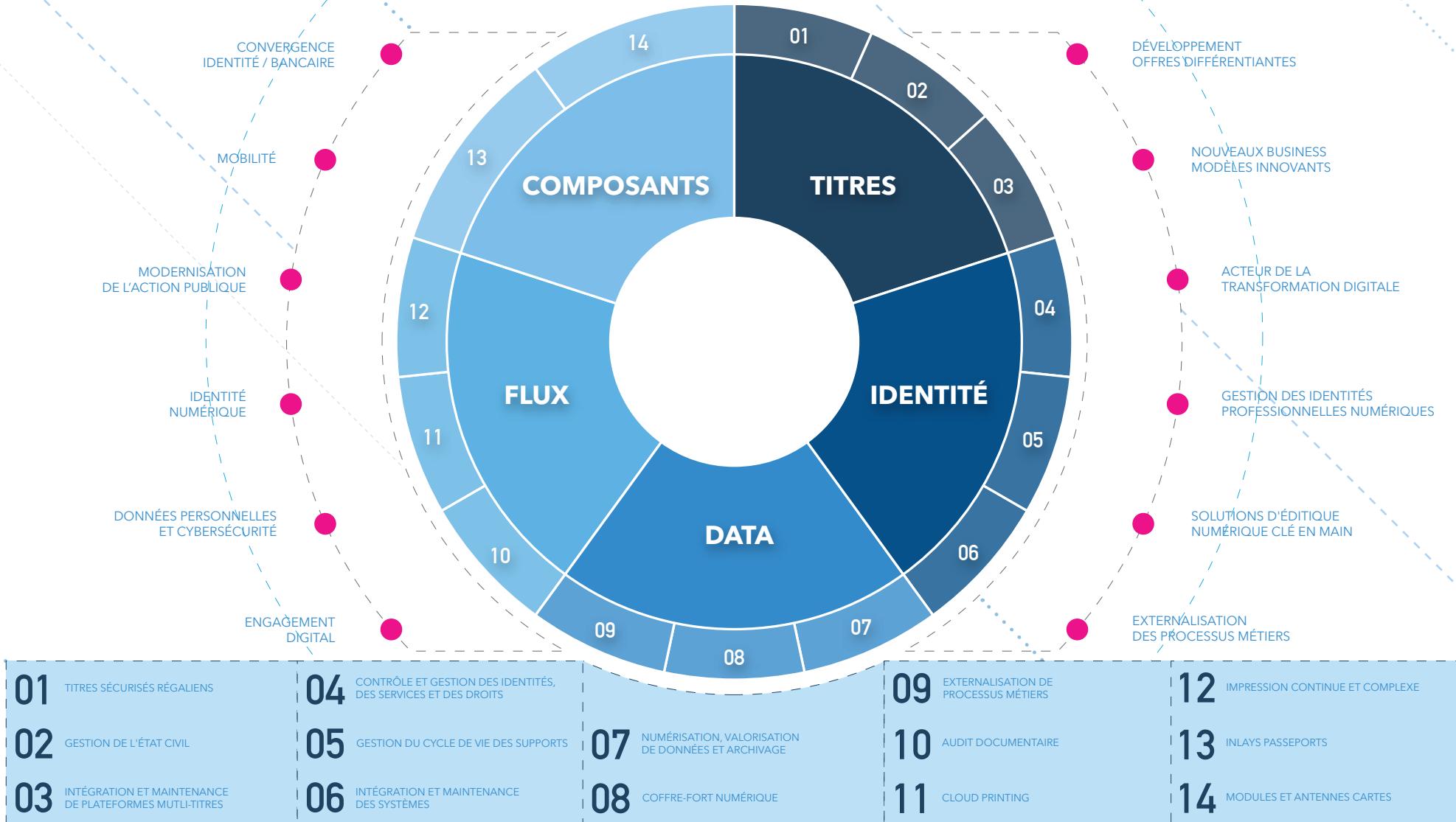
Les perspectives du Groupe Imprimerie Nationale à l'horizon 2020 s'inscrivent dans une démarche affirmée d'anticipation des évolutions majeures du marché, qu'il s'agisse de la future convergence des sphères de l'identité et du bancaire, de la nouvelle frontière technologique que constitue la mobilité, de l'enjeu de modernisation de l'action publique, de la transformation numérique des sociétés européennes, de l'enjeu central des données personnelles dans le cyberspace, des défis à relever dans le cadre de la cybersécurité, ou encore de l'engagement digital au travers d'innovations technologiques.

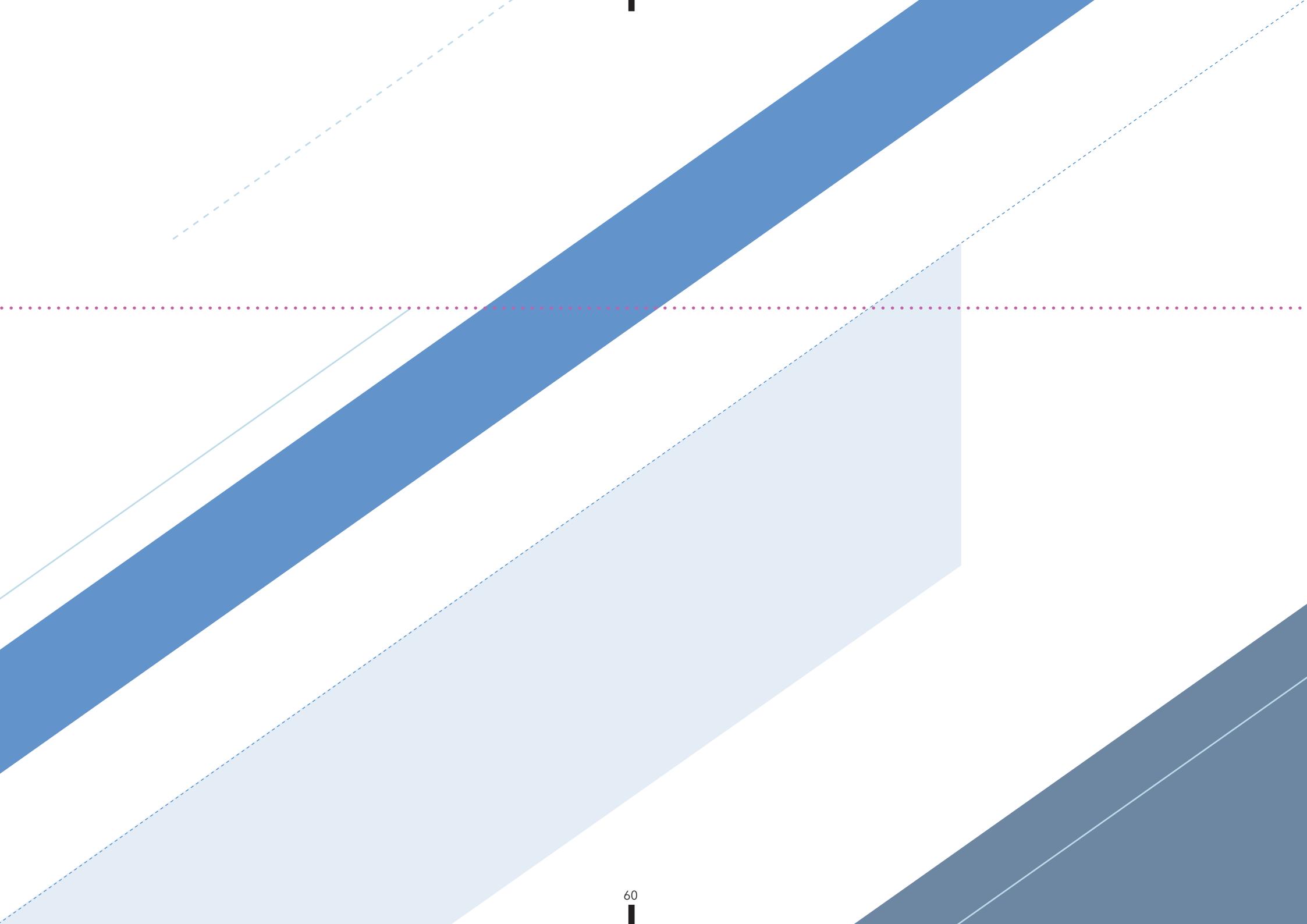


Par le développement de nouvelles offres différentiantes et de nouveaux business modèles innovants, le Groupe Imprimerie Nationale aspire à soutenir l'évolution digitale des marchés stratégiques du transport, de la santé, des titres régaliens et des identités professionnelles numériques. Ces nouvelles solutions apporteront de nouvelles sources de rentabilité dans le domaine des composants pour les secteurs de l'identité et du bancaire, dans le domaine des titres régaliens appuyés par des systèmes et services clés en main, mais également dans les domaines de l'édition, des flux numérisés, de l'externalisation de processus métiers ou encore de gestion des identités professionnelles numériques.

Quatre dimensions codicillaires constituent Odyssée 2020 : une présence élargie sur la chaîne de valeur technologique, une expansion renforcée à l'international, une offre complète de composants, produits, services et systèmes, et une base clients étendue et diversifiée comprenant gouvernements, ministères, groupes publics, groupes privés et groupes bancaires.

L'objectif affirmé est de renforcer le leadership du Groupe Imprimerie Nationale en tant que fournisseur de solutions sécurisées d'identités, tant en France qu'à l'international.





# GOUVERNANCE

---

---

1

CONSEIL D'ADMINISTRATION

P62

2

COMITÉ EXÉCUTIF

P64

# 1

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Représentants  
de l'Etat



**FRANÇOISE LOMBARD**

⇒ Directrice de Participations adjointe - APE



**PHILIPPE BURTIN**

⇒ Président Directeur Général  
du Groupe Nexter

⇒ Ingénieur général des mines

**HENRI SERRES**

Conseil Général de l'Economie



**CYRIL BOUYEURE**

⇒ Conseiller spécial du Président d'Expertise France



⇒ Membre du Conseil Général de l'Economie

**MIREILLE CAMPANA**

Ministère de l'Economie,  
de l'Industrie et du Numérique



**STEPHEN MARCHISIO**

⇒ Sous-directeur du soutien aux secteurs stratégiques à la  
Direction des Entreprises et de l'Economie Internationale du  
ministère des Affaires étrangères et du développement international

Président Directeur Général  
du Groupe Imprimerie Nationale



DIDIER TRUTT



Gérant fondateur d'Eudoxia Conseil



MICHEL GONNET



Personnes  
qualifiées

Directrice générale de Mentis



ANNE LANGE



Président du Directoire d'Aéroports de la Côte d'Azur



DOMINIQUE THILLAUD



Secrétaire Générale adjoint - Orange



VALÉRIE THÉROND



Administratrice indépendante de la SFIL

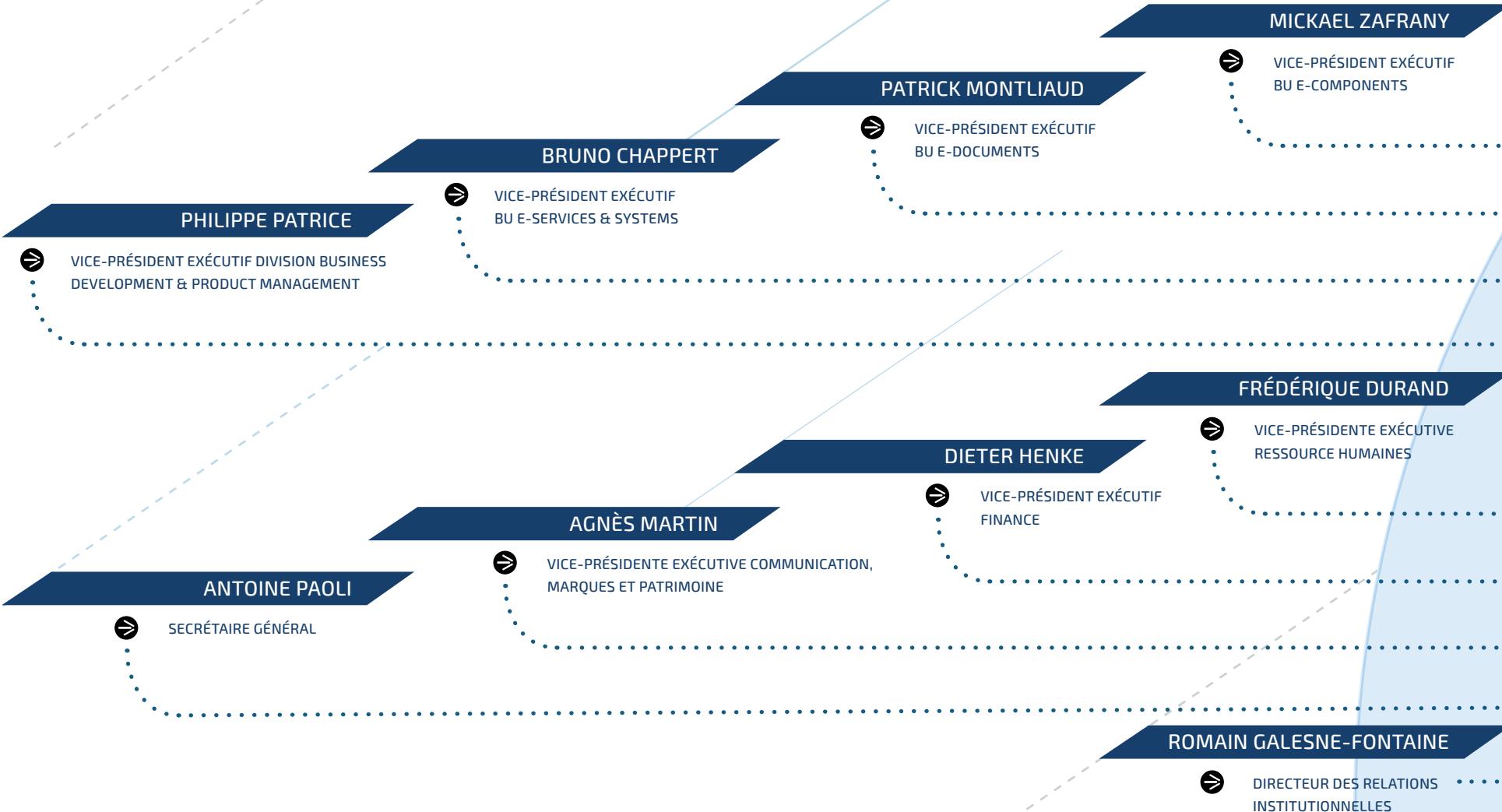


CHANTAL LORY



2

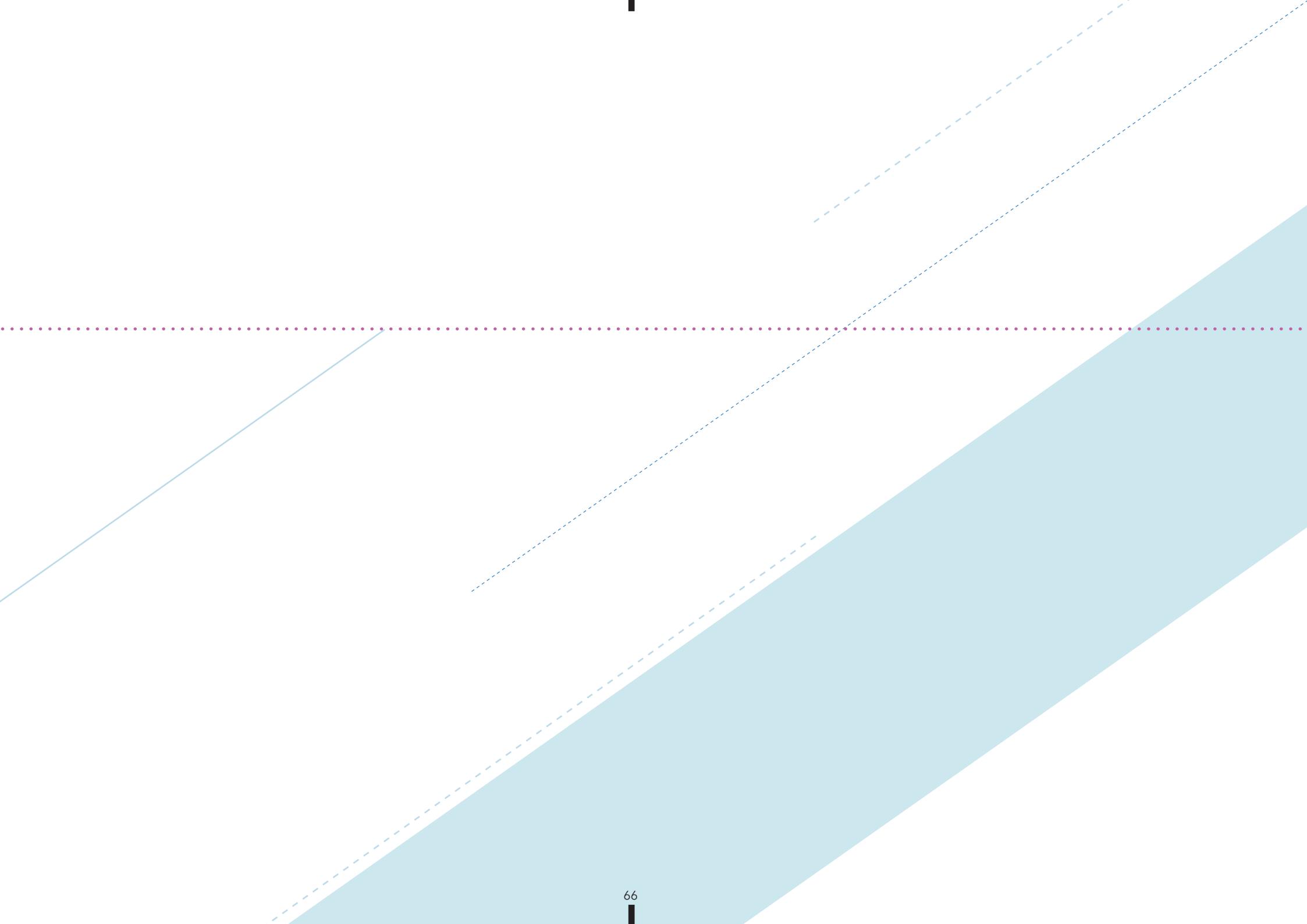
## COMITÉ EXÉCUTIF





DIDIER TRUTT

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE IMPRIMERIE NATIONALE



# ENGAGEMENTS

---

1

DÉVELOPPEMENT DURABLE

P68

Une entreprise écoresponsable

2

RESSOURCES HUMAINES

P70

Une entreprise dynamique

3

PROJET DOUAI 2.0

P72

La meilleure façon de prédire  
l'avenir, c'est de le créer

# 1

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Une entreprise écoresponsable

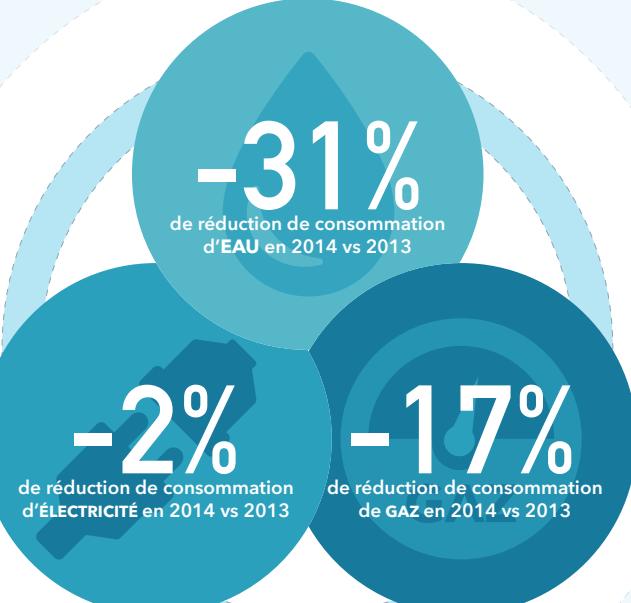
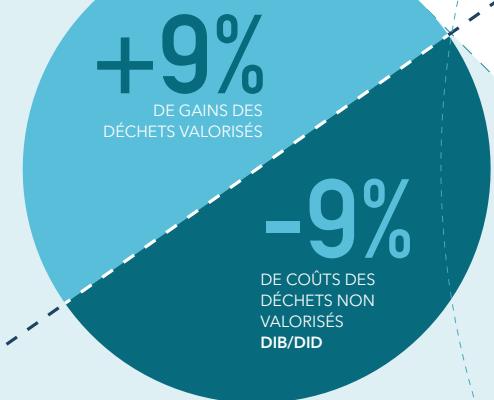
Pour aller encore plus loin dans sa démarche de développement durable, le Groupe Imprimerie Nationale a réalisé en 2014 l'évaluation environnementale de deux de ses produits majeurs, le passeport français et le Titre de Séjour Européen Electronique avec pour objectif de mieux connaître et maîtriser les impacts environnementaux de ces produits, et de valoriser des solutions les plus écoresponsables. La mise en œuvre du bilan Carbone® a également permis au Groupe de déployer son plan d'action pour la mise en place d'un système de management des émissions de gaz à effet de serre avec pour objectif une réduction des émissions de 10% d'ici 2020.

⇒ La politique de maîtrise de la consommation d'énergie s'est traduite par une consommation annuelle réduite des trois postes énergétiques majeurs que constituent l'électricité, le gaz et l'eau. Par ailleurs, le Groupe, toujours plus engagé pour une gestion durable des ressources naturelles et le maintien des grands équilibres écologiques, a entrepris des travaux de rénovation de son principal site de production. Autre vecteur important de sa politique environnementale, la traçabilité des déchets fait l'objet d'un plan d'action qui a permis au Groupe de réduire ses déchets de 20% depuis 2 ans.

L'année 2014 a également été marquée par l'obtention de la certification Intergraf Norme ISO 14298, certification la plus élevée en termes de mise en œuvre de système de management des procédés d'impression de sécurité. Le site de production de Douai est le premier site de production en France à obtenir un tel niveau de certification. Enfin, dans le cadre de son engagement visant à préserver la biodiversité, le Groupe a également renouvelé les certificats FSC® (Forest Stewardship Council) et PEFC™ (Programme for the Endorsement of Forest Certification), qui garantissent une gestion responsable du patrimoine forestier.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE SCORECARD

### GESTION DES DÉCHETS



### QUALIFICATIONS ET CERTIFICATIONS



# 2

## Une entreprise dynamique

## RESSOURCES HUMAINES

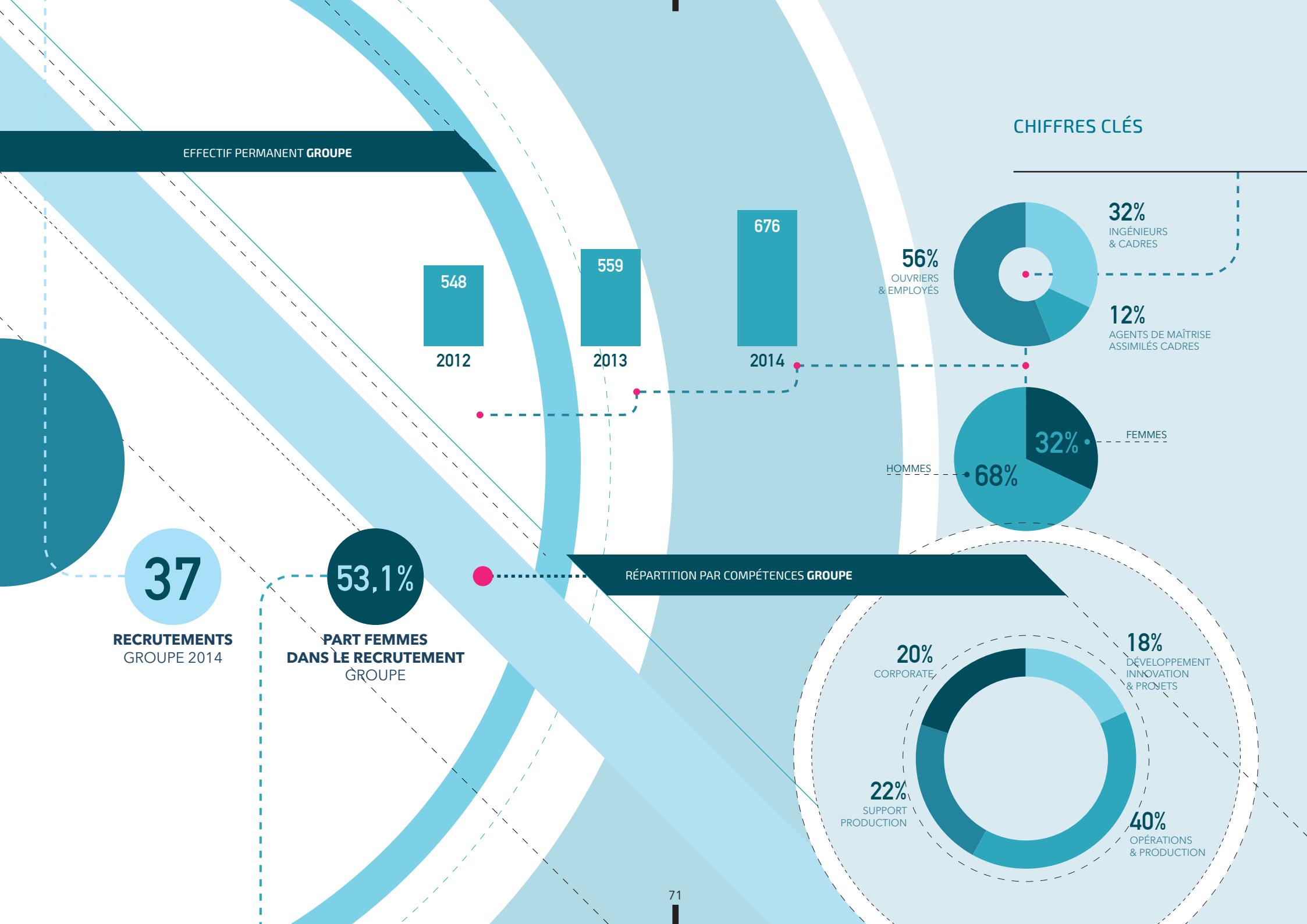


En 2014, les efforts de développement des ressources humaines se sont portés sur l'élaboration d'un référentiel de compétences clefs afin d'accompagner la transformation de l'Imprimerie Nationale ainsi que l'intégration de SPS au sein du Groupe : analyse et conceptualisation, efficience, coopération, mobilisation et développement des équipes, créativité et innovation, orientation client, force de conviction. Réalisé au travers de séances de brainstorming et d'entretiens individuels, ce référentiel s'est accompagné de la refonte de la cartographie des métiers du Groupe et d'une optimisation des processus d'évaluation, pour lesquels l'ensemble des managers du Groupe ont été formés.



En termes d'égalité professionnelle, 50% des recrutements externes ont concerné des femmes en 2014, se traduisant par une progression de 2% des femmes cadre au sein du Groupe. Un nouvel accord triennal relatif à l'égalité hommes-femmes a été signé, le Groupe s'engageant notamment à augmenter le ratio de recrutement féminin de 3% par an, à garantir un taux d'accès à la formation équivalent entre femmes et hommes sans écart supérieur à 5 points, à assurer un taux de promotion équivalent entre femmes et hommes et enfin à harmoniser les dispositifs autour de la parentalité.

Dans le cadre du contrat génération auquel le Groupe attache une importance toute particulière, l'insertion de jeunes dans l'entreprise tant en apprentissage qu'en stage de longue durée, représente désormais 3,1% de l'effectif global. Bien que répondant d'ores et déjà à l'obligation d'emploi de salariés ayant la qualité de travailleur handicapé (6%), le Groupe a souhaité développer l'employabilité du personnel et accroître la prise en compte du handicap dans l'environnement de travail et a pour cela ouvert de nouvelles négociations dans ce sens.



3

## PROJET DOUAI 2.0

La meilleure façon de prédire  
l'avenir, c'est de le créer

Peter Drucker



Afin de soutenir sa transformation dans le monde numérique, le Groupe Imprimerie Nationale a lancé en 2014 le projet Douai 2.0. Véritable réflexion sur l'agencement des flux physiques et logiques, de sécurité et de zones d'ingénierie sur son site industriel de Douai, le projet Douai 2.0 permettra d'anticiper la croissance des activités d'impressions numériques et le développement des activités de services et d'ingénierie.



Facteur de compétitivité, de productivité et d'efficience, le projet Douai 2.0 s'appuie sur une organisation flexible et mobile et favorise le développement de nouvelles compétences pour accompagner la croissance digitale du Groupe. Projet d'envergure, Douai 2.0 s'échelonne sur 18 mois, canalise un investissement industriel de plus de 5 millions d'euros et rassemble une équipe d'experts dédiés.

## DOUAI 2.0

Le projet **Douai 2.0** accompagne la croissance du groupe Imprimerie Nationale dans le monde digital. tout en offrant un site modernisé à ses 600 collaborateurs



5.5M€  
investissements



18  
MOIS



Dimensionnement  
industriel



Rationalisation des  
flux physiques



Sécurisation  
du site



Création de  
Zones Projets



Optimisation  
Supports de Production



Optimisation  
des Stocks



Gestion des  
organisations de travail



Gestion  
des ressources

## 4 OBJECTIFS



Supporter les  
vecteurs de croissance



Intégrer les nouvelles  
activités industrielles



Anticiper l'évolution  
des activités d'impression



Accroître la  
compétitivité industrielle

Développement des activités  
Plateforme eID & Services

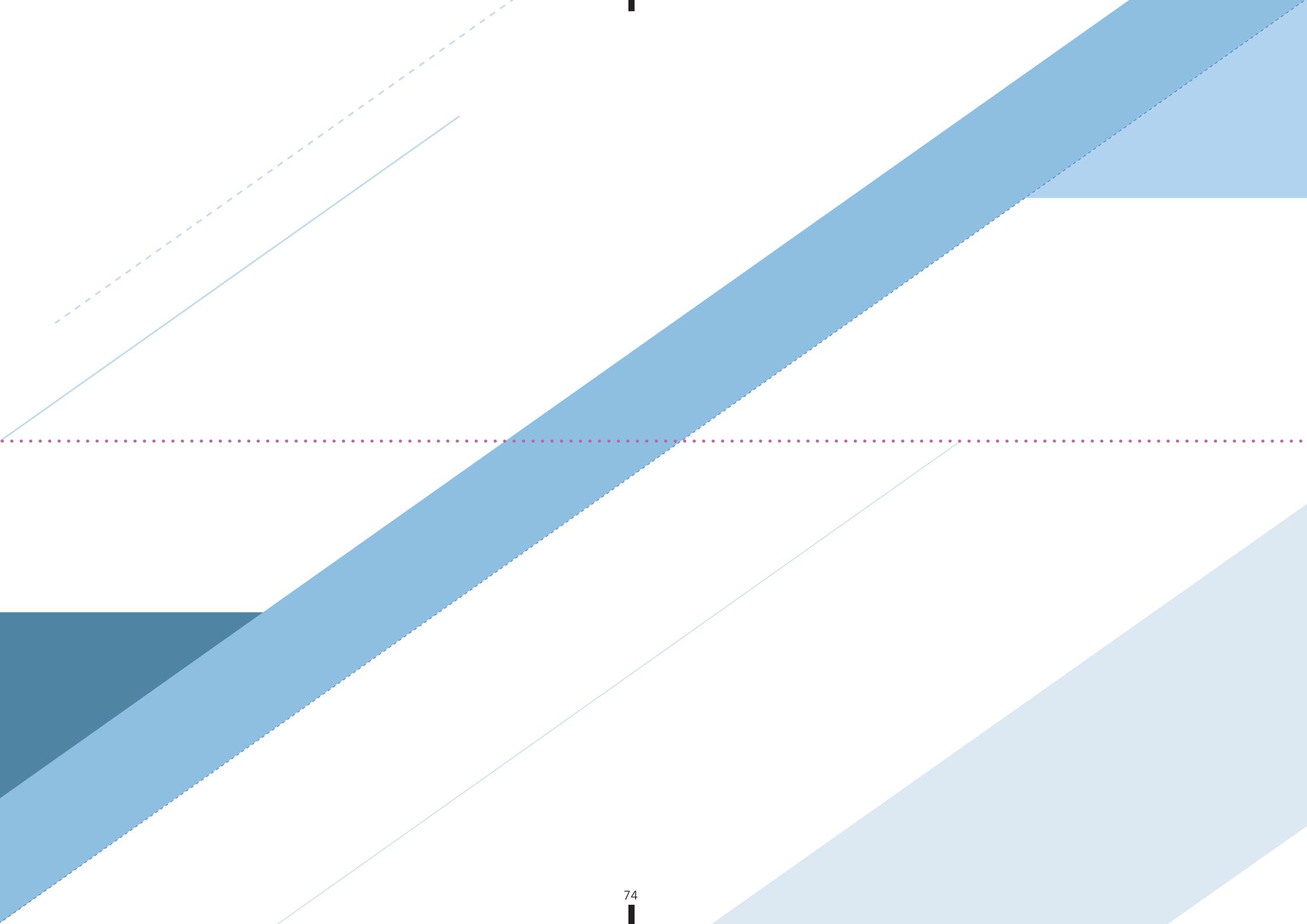


Développement  
des activités  
ePasseports



Développement  
des innovations sur mobiles  
et identité numérique





# ÉVÈNEMENTS

---

---

1

20 ANS INSA  
1994 - 2014 :  
INSA célèbre ses 20 ans

P76

2

CÉLÉBRATION DES 40 ANS DU  
SITE DE PRODUCTION DE DOUAI  
40 ans d'innovations

P78

3

L'ATELIER DU LIVRE D'ART ET DE L'ESTAMPE,  
UN LIEU OUVERT AUX ARTISTES

P80

Carte blanche à la création

4

CRÉATION D'UN FONDS DE DOTATION  
POUR LE PATRIMOINE DE L'IMPRIMERIE  
Cinq siècles d'histoire  
et un avenir prometteur

P82



1

## 20 ANS INSA

---

1994 - 2014 : INSA  
célèbre ses 20 ans



Pionnière de l'ère digitale, l'Imprimerie Nationale accompagne depuis 20 ans les acteurs des sphères publiques et privées pour relever les nouveaux enjeux de globalisation et de numérisation.

Forte de son ADN et de ses valeurs partagées de confidentialité, de sécurité, de pérennité et d'exigence, l'Imprimerie Nationale a déployé des solutions clés en main autour des composants, des titres, des identités, des data et des flux.

Autant de solutions intégrées qui permettent de gérer de manière sûre, durable et fiable les titres, les identités, les données et les droits qui y sont rattachés.

Le Groupe Imprimerie Nationale accompagne les acteurs des sphères publiques et privées dans la réalisation de titres, la sécurisation de documents et dans l'intégration de services de confiance et de solutions technologiques. Par l'acquisition de briques technologiques complémentaires, le développement de nouvelles offres différenciantes et de nouveaux business modèles innovants, le Groupe est positionné comme un acteur majeur de l'évolution digitale des marchés.

- 
- RÉEL **VIRTUEL**
- OUVERTURE **CONFIDENTIALITÉ**
- EXIGENCE **CRÉATIVITÉ**
- NATIONAL **INTERNATIONAL**
- IMPRIMERIE **INGÉNIERIE**
- EXPERT **PARTENAIRE**
- TRANSPARENCE **SÉCURITÉ**
- PATRIMOINE **INNOVATION**
- 1994 - 2014

# 2

## CÉLÉBRATION DES 40 ANS DU SITE DE PRODUCTION DE DOUAI

40 ans d'innovations



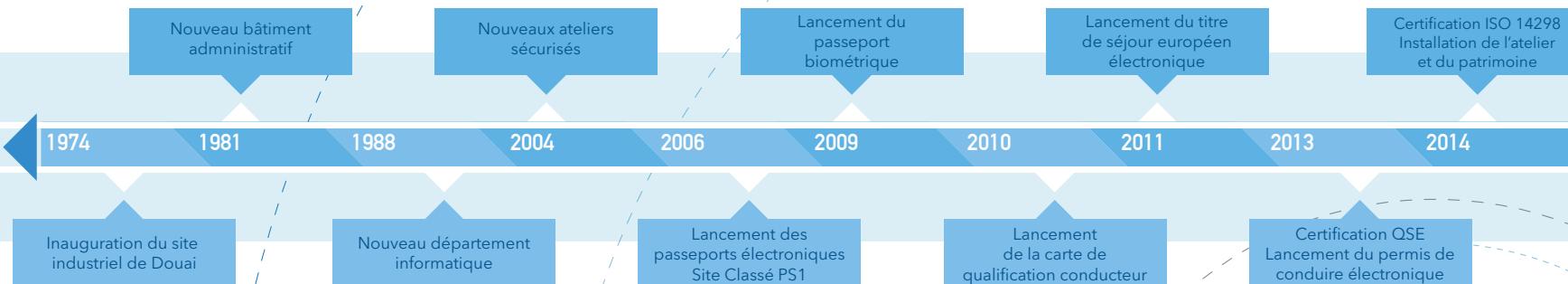
Depuis 40 ans, le site de Douai n'a eu de cesse de s'adapter aux évolutions technologiques et a vécu plusieurs métamorphoses. Enrichi de nouveaux métiers et de nouvelles compétences, il gère aujourd'hui la production des passeports biométriques et des cartes en polycarbonate, possède une filiale dédiée au secteur Transport, est doté d'un call center, et s'est renforcé de nouveaux bâtiments spécifiques dédiés aux activités informatiques, sur un site sécurisé classé Point Sensible de Première Catégorie (PS1).



En 2014, le Groupe Imprimerie Nationale a célébré les 40 ans de la création de son site de production de Douai, un site unique qui au cours de son histoire a porté avec succès les projets majeurs de développement du Groupe.

La dynamique industrielle s'est accélérée ces cinq dernières années, notamment par la création de salles blanches classées ISO8 et d'ateliers spécifiques dédiés aux cartes et à la personnalisation des passeports, et par l'installation d'un nouveau datacenter high-tech et totalement écoresponsable. En 2014, l'Atelier du Livre d'Art et de l'Estampe ainsi que le patrimoine historique et culturel de l'Imprimerie Nationale sont venus rejoindre le site de Douai, bénéficiant de plus de 2800 m<sup>2</sup> de surfaces spécifiques et répondant aux normes les plus strictes en termes de température et d'hygrométrie. Ainsi, au-delà de ses activités industrielles de pointe, le site de Douai est également devenu le gardien des cinq siècles d'histoire du Groupe Imprimerie Nationale.

## DOUAI : 40 ANS D'HISTOIRE



**20** SÉCURITÉS PHYSIQUES

Le site industriel est classé zone protégée, point sensible de première catégorie et opérateur d'importance vitale

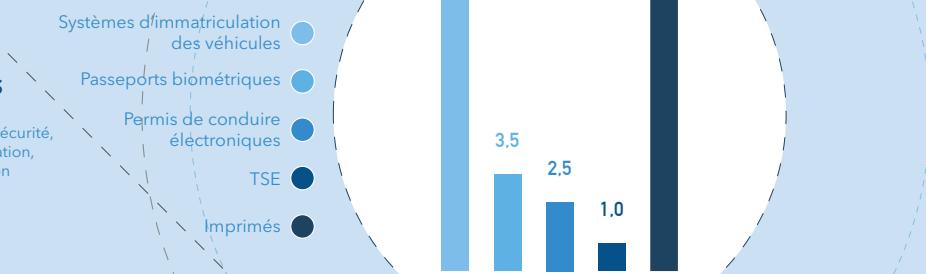
**1** SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Pour l'ensemble des domaines des systèmes d'information (gestion, industrie, développement, innovations...)

**4** CENTRES OPÉRATIONNELS DE SÉCURITÉ

Avec orientation cybersécurité, intelligence d'interprétation, et expertise de détection des menaces furtives

### PRODUCTION 2014 / Millions Unités



GROUPE  
**Imprimerie Nationale**

LE SITE DE DOUAI  
EN CHIFFRES

**40** HECTARES

**600** COLLABORATEURS

**1/3** DES EFFECTIFS DÉDIÉS  
À LA R&D ET L'INGÉNIERIE

# 3

## L'ATELIER DU LIVRE D'ART ET DE L'ESTAMPE, UN LIEU OUVERT AUX ARTISTES

Carte blanche  
à la création

⇒ Mémoire vivante du Groupe Imprimerie Nationale depuis sa création en 1538 sous François 1er, l'Atelier du Livre d'Art et de l'Estampe a rejoint le site industriel de Douai en avril 2014. Installées dans des locaux de 2.880 m<sup>2</sup> totalement dédiés à son activité, plus de 20 machines, dont certaines de plusieurs siècles, fonctionnent au quotidien pour des productions d'art et de bibliophilie animées par treize artisans et maîtres d'art. Riches d'un savoir-faire multiséculaire, ils constituent la dernière chaîne graphique traditionnelle au monde, de la création de caractères d'imprimerie à la reliure.

⇒ L'Atelier du Livre d'Art et de l'Estampe du Groupe Imprimerie Nationale a pour vocation d'être un lieu ouvert aux artistes, qui ont carte blanche pour réinterpréter les techniques et les savoir-faire de l'imprimerie au service de la création. Cette année, dans le cadre des 50 ans de télévision de Michel Drucker, les artisans de l'Atelier du Livre d'Art et de l'Estampe, en collaboration avec l'Ina et l'artiste Linda Bujoli, ont réalisé une œuvre d'art unique, fruit d'une alliance entre savoir-faire traditionnels et techniques modernes. Cet ouvrage regroupe notamment portrait en sérigraphie sous encres iridescentes, portrait en héliogravure sur une presse du XVIII<sup>e</sup> siècle, titre en estampage, impression typographique en Gauthier corps 12, caractère exclusif de l'Imprimerie Nationale. Constitué de 50 images d'archives de l'Ina et de clichés issus de la collection personnelle de Michel Drucker, le livre « Vivement Demain... Michel Drucker 50 ans de télévision » constitue une œuvre unique en son genre, tirée à 50 exemplaires numérotés et remis à l'animateur par Didier Trutt, Président-directeur général du Groupe Imprimerie Nationale le 21 octobre dans le cadre du Train de la Télé à Caen, une exposition itinérante coproduite par Trains Expo Evénements et l'Ina, en partenariat avec France Télévisions et TV Magazine.

DIDIER TRUTT ET  
MICHEL DRUCKER



Pour mes amis,  
l'invincibilité  
mentale  
Après nos jolies fâcheuses  
Nelly  
Drucker

# 4

## CRÉATION D'UN FONDS DE DOTATION POUR LE PATRIMOINE DE L'IMPRIMERIE

Cinq siècles d'histoire et  
un avenir prometteur



Forte d'un patrimoine historique et culturel exceptionnel, l'Imprimerie Nationale a décidé de s'enrichir d'un Fonds de dotation qui va poursuivre sa conservation et sa sauvegarde. Ce Fonds de dotation entend en effet promouvoir le patrimoine de l'Imprimerie au travers d'expositions, de collaborations avec des artistes, et aussi des activités de mécénat qui supporteront les efforts de restauration.



De par son exceptionnelle longévité, richesse et diversité, le patrimoine de l'Imprimerie Nationale se confond avec l'histoire de l'Imprimerie et le développement mondial de l'écrit, source d'un des plus importants bouleversements de l'Humanité. Elle a su en conserver des témoins d'exception comprenant une collection de poinçons et matrices inégalée qui l'érige en conservatoire mondial des typographies, une bibliothèque riche de 500 ans et un parc machines comme autant de chefs-d'œuvre.

ESPACE FONDATION

TRESORS  
DE  
L'IMPRIMERIE  
NATIONALE



Groupe Imprimerie Nationale  
104, av du Président Kennedy  
75016 Paris



Tél : 01 40 58 30 00  
Fax : 01 40 58 30 85  
[media@imprimerienationale.fr](mailto:media@imprimerienationale.fr)

<http://www.imprimerienationale.fr/>



GROUPE  
**Imprimerie Nationale**

Conception réalisation : Toys films