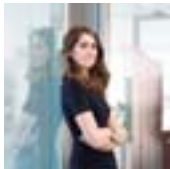
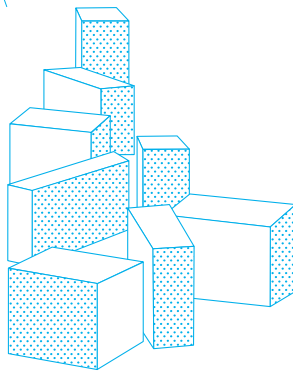




RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015

NOUS DONNONS VIE À LA VILLE INTELLIGENTE ET DURABLE



nous donnons vie à la ville





ICADE EN BREF

Un acteur immobilier
parmi les plus performants

P. 02



IMPLANTATIONS

Partenaire majeur
des territoires

P. 04



PARTIES PRENANTES

Une dynamique collective
à l'œuvre

P. 06



STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

Faire d'Icade l'opérateur
immobilier intégré de référence

*Interview d'André Martinez,
Président du conseil d'administration,
et d'Olivier Wigniolle, Directeur général*

P. 08

•
La gouvernance renouvelée

P. 12



UNE ANNÉE CHARNIÈRE

Faits marquants de l'année

P. 16

•
Foncière Santé,
la "pépite" d'Icade

P. 20



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

Participer aux mutations
urbaines majeures

P. 22

•
Viser l'excellence
environnementale

P. 29

•
Concevoir de nouvelles
expériences client

P. 33

•
Placer la RSE
et l'innovation au cœur
des engagements d'Icade

P. 37

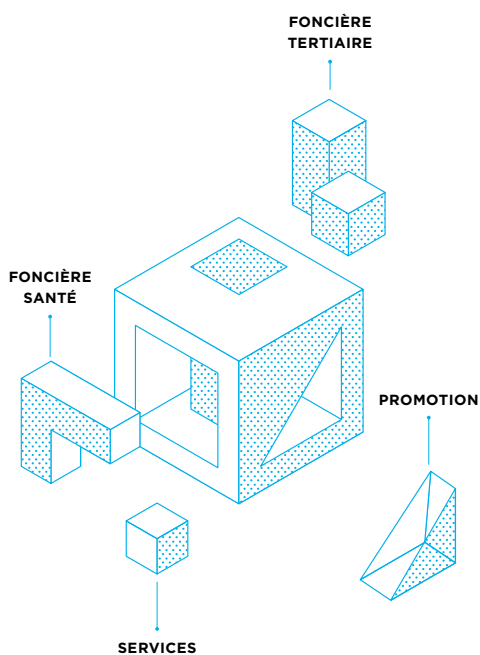


ICADE EN BREF

UN ACTEUR PARMIS LES PLUS PERFORMANTS IMMOBILIER

À travers ses activités de foncière, promotion et services, Icade donne vie à la ville en participant aux grandes mutations urbaines.

ACTIVITÉS



ICADE EN CHIFFRES

(Au 31/12/2015)

14 Md€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

92 Md€
DE PATRIMOINE

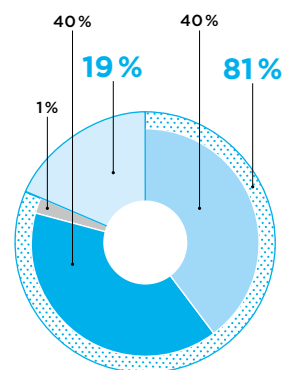
1475
COLLABORATEURS

5^e

PROMOTEUR EN FRANCE
(sur la base du chiffre d'affaires de la Promotion)

RÉPARTITION DU PATRIMOINE*

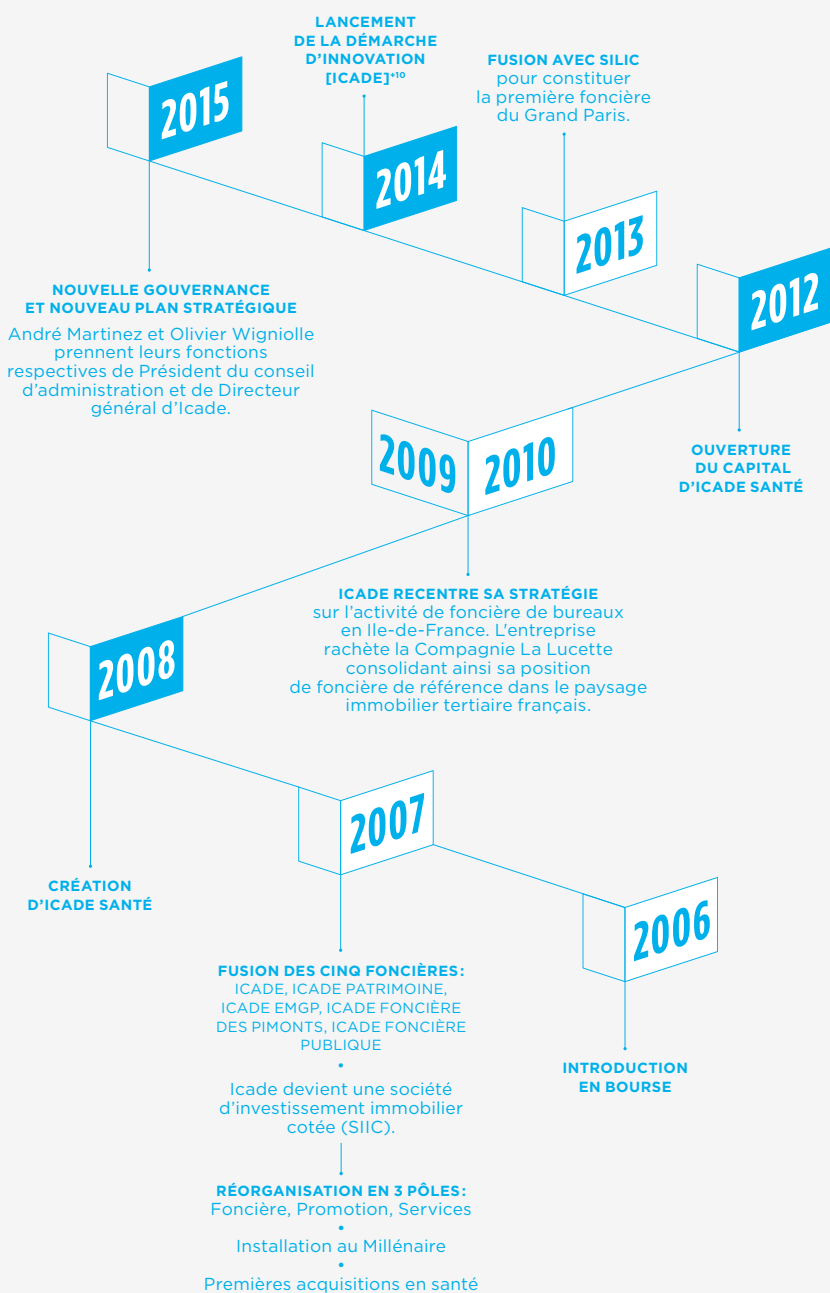
(Au 31/12/2015)



- Foncière Tertiaire
- Bureaux France
- Parcs d'affaires
- Patrimoine non stratégique (entrepôts et logements)
- Foncière Santé

* En quote-part de détention Icade Santé.

LES GRANDES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT



UN ENGAGEMENT RSE VOLONTAIRE ET RECONNU

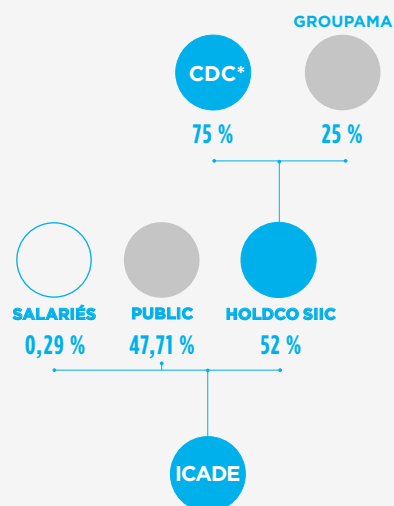
- 40 % d'intensité de CO₂ entre 2011 et 2020
- + 33 % d'augmentation de l'indice de satisfaction clients d'ici 2018
- 70 % des salariés formés au digital en 2016

2^e AU CLASSEMENT GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)

UN ACTIONNARIAT DE RÉFÉRENCE SOLIDE

(Au 31/12/2015)

Un actionnariat qui permet de conjuguer vision à long terme et dynamique de performance et de rentabilité.



* Caisse des Dépôts et Consignations.

PARTENAIRE MAJEUR DES TERRITOIRES

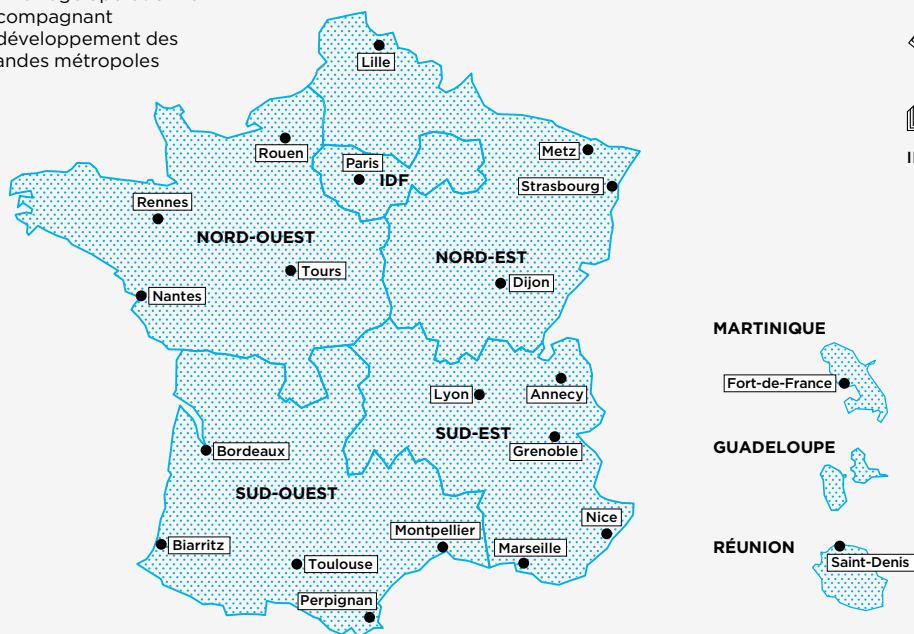
ICADE détient un patrimoine immobilier d'exception centré sur les bureaux et les parcs d'affaires en Ile-de-France. L'entreprise est ainsi présente sur trois zones stratégiques de développement du Grand Paris, particulièrement valorisées par le Grand Paris Express : au nord-est

avec Roissy-Charles-de-Gaulle et Saint-Denis-Aubervilliers, à l'ouest avec La Défense-Nanterre et au sud avec Orly-Rungis. Icade compte également 90 établissements de santé répartis sur le territoire français (voir en page 21), faisant d'ICADE Santé la première foncière santé en France.

Celle-ci accompagne ses partenaires exploitants de cliniques privées dans leur développement et participe à l'évolution de l'offre de soins. Par ailleurs, partout en France, les équipes Promotion d'ICADE travaillent en étroite collaboration avec les collectivités locales, les investisseurs et les utilisateurs pour contribuer au développement du tissu résidentiel, tertiaire et public des villes et des régions.

ICADE ET LES TERRITOIRES

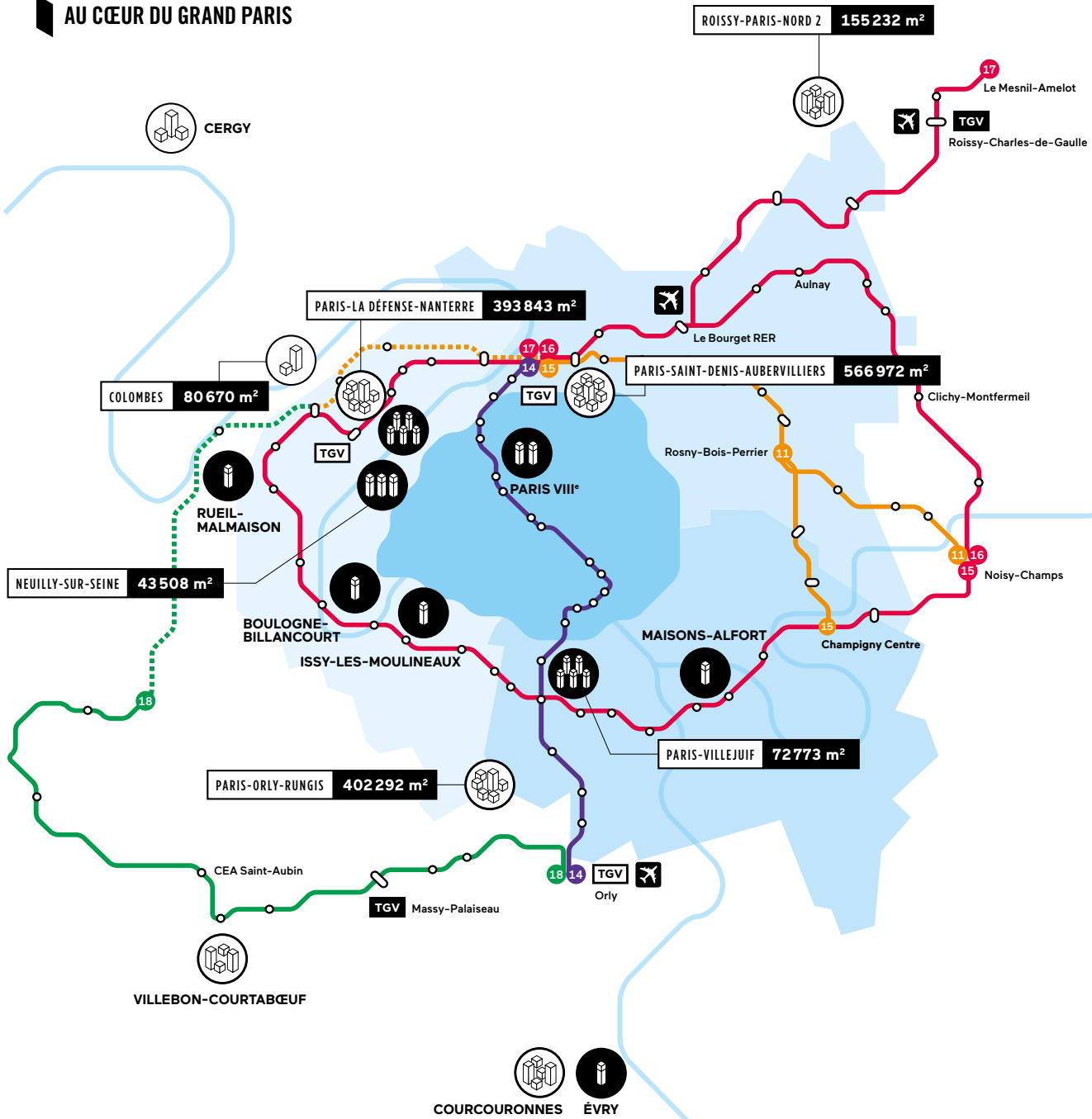
Un maillage opérationnel accompagnant le développement des grandes métropoles



21

IMPLANTATIONS LOCALES

AU CŒUR DU GRAND PARIS



PATRIMOINE EN ILE-DE-FRANCE

LIGNES DU GRAND PARIS EXPRESS

- 14
- 15, 16, 17
- 18
- 11, 15

- 15
- 18

GARE TGV

- Gare TGV existante
- Gare TGV en projet

PATRIMOINE D'ICADE

- Parc d'affaires
- Bureaux

Les surfaces indiquées correspondent à des m² en exploitation

UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE À L'ŒUVRE

Icade entretient un dialogue nourri et constructif avec ses parties prenantes pour être au plus près de leurs attentes et de leurs évolutions.

SALARIÉS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Développer les compétences, favoriser l'engagement des collaborateurs en faveur de l'innovation et de la RSE et améliorer la qualité de vie au travail

Icade développe de nouvelles formes de partage d'expertises. Le Hub, créé en 2014, est un véritable laboratoire d'innovations transversal à tous les métiers et fonctions support. Le réseau de formateurs internes favorise également une transmission des connaissances et des expertises métiers au sein d'Icade. Une vingtaine d'experts ont ainsi été identifiés et ont suivi une formation en 2015.

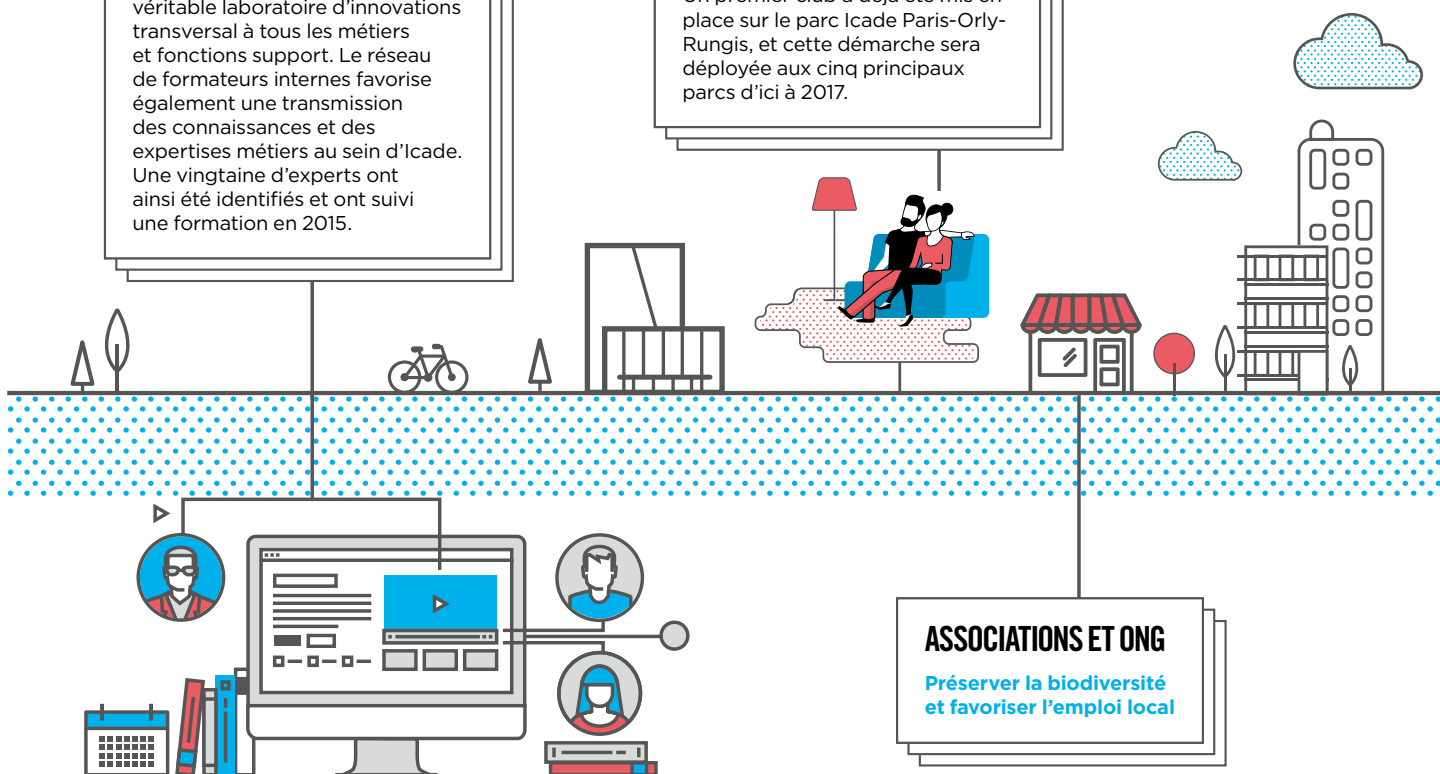
CLIENTS ET UTILISATEURS

Accompagner les nouveaux usages et modes de vie

Icade souhaite accompagner les clients et usagers de ses parcs au travers de Clubs utilisateurs, lieux de partage d'expériences, d'expertises et de réflexions pour identifier des solutions de façon collaborative et mieux intégrer les attentes des utilisateurs. Un premier club a déjà été mis en place sur le parc Icade Paris-Orly-Rungis, et cette démarche sera déployée aux cinq principaux parcs d'ici à 2017.

ASSOCIATIONS ET ONG

Préserver la biodiversité et favoriser l'emploi local



ÉLUS, COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET RIVERAINS

Animer des quartiers de ville durables alliant mixité fonctionnelle, sociale et intergénérationnelle. Favoriser l'emploi local et l'insertion

Icade est le partenaire de la Métropole de Lyon dans le cadre du programme Ynfluences Square, au cœur de Confluence. Pour concevoir ce projet immobilier mixte, la démarche participative a prévalu afin d'impliquer les populations dès la conception du projet. Pour le chantier, Icade s'appuie par ailleurs sur des compétences locales, créant des emplois à chaque étape et contribuant à la politique d'insertion de la Métropole.

COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

Investisseurs, actionnaires institutionnels et individuels, prêteurs, agences de notation, banques et assurances

Partager une vision claire de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise

ACTEURS DE LA SANTÉ

Participer à l'évolution de l'offre de soins

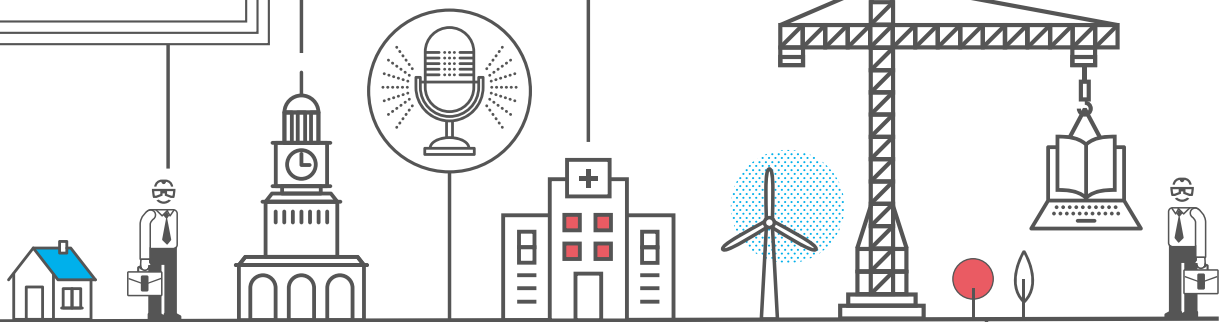
Icade accompagne depuis plus de trente ans les professionnels hospitaliers et investit depuis près de dix ans dans l'immobilier de santé des établissements privés aux côtés de ses partenaires exploitants.

PARTENAIRES D'AFFAIRES ET FOURNISSEURS

Architectes, constructeurs, entreprises de travaux, prestataires intellectuels et de services, groupe Caisse des Dépôts, start-up et partenaires industriels

Associer les forces et les compétences pour co-concevoir la ville durable de demain

Icade a signé des partenariats avec de grands industriels comme Philips, Veolia, EDF et Schneider Electric, centrés sur l'innovation environnementale et le bâtiment connecté. L'objectif est de mutualiser les connaissances, d'appliquer de nouvelles technologies à son offre et d'en faire bénéficier ses clients.



UNIVERSITÉS ET ÉCOLES

Co-construire et innover

MÉDIAS

Nourrir un dialogue permanent et transparent

SECTEUR PROFESSIONNEL

Certificateurs et labellisateurs, associations professionnelles et autorités réglementaires
Être exemplaire dans l'obtention et le maintien des certifications



FAIRE D'ICADE L'OPÉRATEUR IMMOBILIER INTÉGRÉ DE RÉFÉRENCE

André Martinez, Président du conseil d'administration,
et Olivier Wigniolle, Directeur général, présentent leur vision
de l'activité d'Icade ainsi que les grands axes stratégiques
qu'ils ont annoncés fin 2015.

V

**ous avez tous les deux pris
vos fonctions fin avril 2015.
Quelles ont été vos premières
impressions ?**

André Martinez : J'ai d'emblée été frappé, à ma grande satisfaction, par le professionnalisme et la qualité des équipes d'Icade sur chacun de ses quatre grands domaines d'activité. J'ai aussi senti le besoin chez tous de décroiser le fonctionnement de l'entreprise en intégrant davantage les besoins de nos clients, qu'il s'agisse d'entreprises locataires et de leurs salariés, d'investisseurs ou d'acquéreurs particuliers : tous ces hommes et ces femmes qui travaillent et habitent dans nos immeubles. En même temps, mes visites sur le terrain m'ont montré combien les équipes avaient à cœur de placer le client au centre de leurs préoccupations.

Olivier Wigniolle : J'ai également constaté cette très grande expertise et la solidité de chacun des métiers d'Icade. Pour avoir passé ma carrière dans l'industrie immobilière, je confirme que la richesse des talents présents chez nous est exceptionnelle et sans équivalent sur le marché. Autant d'atouts pour mettre l'entreprise en mouvement et mobiliser l'ensemble des collaborateurs d'Icade, renforcer les synergies, développer une culture d'entreprise plus collaborative et introduire davantage de transversalité dans notre organisation. C'est aujourd'hui une nécessité. Par ailleurs, il m'est apparu que certains éléments de la stratégie d'Icade devaient être tranchés ou clarifiés.

“

Nous avons identifié deux impératifs : construire une culture d'entreprise et centrer davantage Icade sur le client.

ANDRÉ MARTINEZ
Président du conseil d'administration

Quels sont les premiers changements mis en œuvre ?

A. M. : Ils concernent d'abord la gouvernance. Le conseil d'administration a en effet souhaité dissocier les fonctions de Président et de Directeur général, notamment pour permettre de se rapprocher des meilleures pratiques du marché en termes de gouvernance et d'avoir une meilleure représentation des intérêts des minoritaires.

O. W. : Les modifications apportées au sein du comité exécutif marquent notre volonté d'associer plus largement au pilotage de l'entreprise l'ensemble de ses forces vives. Par sa complémentarité, sa solidarité et sa richesse humaine,



l'équipe dirigeante recomposée donne à Icade une nouvelle dynamique et accompagne la simplification de l'organisation, qui vise à améliorer le fonctionnement en favorisant les synergies entre nos différents métiers.

Vous avez annoncé une nouvelle feuille de route stratégique en novembre dernier. Pouvez-vous nous la présenter ?

A. M. : Elle vise d'abord à insuffler un nouvel état d'esprit. Nous avons identifié deux impératifs : construire une culture d'entreprise et centrer davantage Icade sur le client. Cela passe par l'organisation, le décloisonnement des expertises et le renforcement des synergies. En quelques semaines, j'ai déjà constaté cette dynamique nouvelle au sein de l'entreprise.

O. W. : Après une phase de diagnostic, la feuille de route proposée au conseil d'administration vise à être plus "focus" et plus ambitieuse en termes de développement et de croissance. Elle a pour objectif de faire d'Icade un opérateur immobilier intégré de référence sur son marché. Elle vise aussi l'excellence et la performance en matière de résultats. Nous avons tranché des sujets stratégiques importants pour chacun de nos métiers.

D'abord, les métiers des services, qui représentent moins de 3 % de notre chiffre d'affaires et concentrent des talents et un savoir-faire reconnus, peuvent trouver de meilleures opportunités de croissance hors d'Icade. Le deuxième volet concerne l'activité de Promotion, très bien positionnée pour tirer profit de la reprise du marché et qui doit développer plus



de synergies avec la foncière. Cela permettra d'améliorer la rentabilité de cette activité. De plus, nous consacrerons une partie des fonds propres de la Promotion à maîtriser des réserves foncières plus en amont. Troisième point : nous nous recentrerons sur les parcs d'affaires les plus importants et disposant d'un potentiel de développement élevé. Concernant les bureaux, nous poursuivrons l'investissement en Ile-de-France, tout en profitant de notre forte implantation territoriale pour diversifier nos investissements dans les principales villes françaises. Sur l'activité du pôle Santé, nous allons renforcer notre position de leader en continuant à investir et à développer Icade Santé, dont les perspectives

OLIVIER WIGNOLLE
Directeur général



STRATÉGIE ET GOUVERNANCE



C'est l'innovation qui nous permettra de relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée. Car le monde change, et il change vite.

ANDRÉ MARTINEZ
Président du conseil d'administration

de création de valeur sont très attractives. Enfin, l'innovation et la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), qui sont au cœur de l'ADN d'Icade, sont des parties intégrantes de notre stratégie. Elles nous donneront, je pense, un véritable avantage compétitif.

Quel rôle l'innovation joue-t-elle dans la stratégie d'Icade ?

O. W. : C'est le sixième volet de notre stratégie ! Et non le moindre. La démarche d'innovation, lancée chez Icade il y a un peu plus d'un an, permet une transformation importante du modèle de l'entreprise. Innover, cela signifie imaginer de nouveaux produits et de nouveaux services pour nos clients. Nous devons anticiper les évolutions des besoins de nos clients et inventer des solutions immobilières pour les satisfaire. Par ailleurs, le digital, qui impacte fortement l'immobilier, nous permet de repenser la relation client. Nous souhaitons en effet accompagner, voire anticiper les nouveaux usages et modes de vie. Dans cette perspective, le Hub Icade a démontré qu'il était un formidable outil d'encouragement de l'innovation. Les pistes ouvertes par les partenariats industriels que nous avons noués, l'immobilier 3.0 et la Maison des Start-Up inaugurée au mois de novembre 2015 sont également prometteuses. Chez Icade, la démarche d'innovation a fait appel à l'ensemble des collaborateurs de manière "ahierarchique". Elle a rencontré un grand succès, puisqu'elle mobilise plus de 450 collaborateurs depuis dix-huit mois. C'est un formidable écosystème, très créatif ! Nous allons désormais décliner leurs pistes, leurs idées, leurs projets dans notre activité, en cohérence avec notre plan stratégique et afin de mieux relever nos défis opérationnels.

A. M. : C'est l'innovation qui nous permettra de relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée. Car le monde change, et il change vite. Demain, le leader de l'immobilier pourrait être un acteur 100 % digital, dont l'application référencerait des bureaux disponibles pour une heure, une journée, une semaine, quelques mois ou quelques années... Aujourd'hui, plus que jamais, l'innovation est le moteur de la satisfaction du client et un levier indispensable pour être en ligne avec les attentes et les pratiques des usagers.

Justement, comment percevez-vous les attentes des clients et des parties prenantes ?

A. M. : Chez les maires et les collectivités locales comme chez les particuliers, nous percevons une attente claire pour un

habitat plus performant d'un point de vue environnemental, des moyens de transport plus fluides, une mobilité et une accessibilité accrues. Nous nous efforçons déjà d'y répondre à travers les quartiers de villes que nous aménageons, comme ceux du nord-est de Paris à Saint-Denis et Aubervilliers, dont l'importance dépasse celle de simples ensembles de bureaux tant ils structurent l'espace urbain. Notre spécificité est de disposer de terrains très vastes, qui nous permettent vraiment, en accord avec nos parties prenantes, de dessiner la ville de demain.

O. W. : Les demandes des entreprises évoluent également. Par exemple, elles veulent des bâtiments plus conviviaux, plus flexibles, leur permettant de travailler en mode projet ou avec des équipes rassemblées pour quelques mois. Si l'enveloppe du bâtiment reste globalement la même, son contenu doit être plus modulaire. Par ailleurs, les entreprises sont en attente de services toujours plus développés pour leurs collaborateurs. Le besoin de collaboratif, de "bien-être" nous conduit à revoir notre offre de produits et de services. Parmi les tendances nouvelles, animer des communautés de locataires devient essentiel : l'échange et l'interaction entre les occupants de nos bureaux et des parcs d'affaires permet de faire de l'immobilier d'entreprise une composante de valeur ajoutée pour nos locataires.

Nous avons regroupé l'ensemble de ces initiatives innovantes dédiées à nos clients sous un slogan : "Coach your growth with Icade!". L'immobilier d'entreprise ne doit plus être un centre de coût pour nos entreprises locataires, mais un accélérateur de croissance ! C'est un véritable défi pour nous.

Parmi les éléments clés d'avenir identifiés par Icade, vous avez placé la RSE. Pourquoi ?

A. M. : Il est de la responsabilité d'Icade, en tant que leader et compte tenu de l'importance de son empreinte économique, de faire évoluer les pratiques de son secteur. La RSE est donc au cœur de notre stratégie : le développement durable, le recentrage sur nos clients et sur les populations qui vivent et travaillent dans nos immeubles sont différents aspects d'un même mouvement de transformation reposant sur l'innovation, notamment digitale.

O. W. : Dans ce domaine, être une filiale de la Caisse des Dépôts est un vrai plus pour Icade : la Caisse des Dépôts est extrêmement ambitieuse en termes de RSE. Il en est donc de même pour Icade, qui a toujours été pionnière et exemplaire dans ce



L'immobilier d'entreprise ne doit plus être un centre de coût pour nos entreprises locataires, mais un accélérateur de croissance!

OLIVIER WIGNIOLLE
Directeur général

domaine. Nos objectifs s'appuient sur une gouvernance très collaborative, dont les deux piliers sont une forte implication des collaborateurs et le comité d'orientation stratégique RSE. Icade est une entreprise ancrée dans les territoires, et nous mettons en œuvre de nombreuses actions visant à promouvoir l'insertion, la mixité fonctionnelle, sociale, intergénérationnelle. Nos collaborateurs sont les premiers acteurs de la démarche RSE, et nous appliquons à nous-mêmes les solutions que nous proposons à nos clients, notamment ce qui a trait à la qualité de vie au travail.

Enfin, avant, pendant et après la COP21, nous sommes plus que jamais, aux côtés de la Caisse des Dépôts, engagés dans la transition énergétique, avec des objectifs chiffrés ambitieux sur l'énergie, le carbone, l'eau, les déchets et la biodiversité. Notre démarche d'innovation et nos engagements RSE précisent notre ambition et définissent les méthodes qui nous permettront de relever ces défis environnementaux et de répondre aux attentes de nos parties prenantes.

Pour finir, quels sont les atouts d'Icade pour réussir dans le futur?

A. M.: Nous avons une vision claire, un plan stratégique de moyen terme axé sur la croissance et la création de valeur décliné en une feuille de route opérationnelle. Nous disposons des talents et des compétences au sein d'équipes qui ont montré leur mobilisation et souhaitent participer à la démarche de transformation, comme leur implication dans le Hub l'a montré.

O. W.: Ses talents! Nous avons également un soutien clair du conseil d'administration ainsi que des ressources financières adaptées. Compte tenu de notre stock de réserves foncières, nous disposons par ailleurs d'une capacité de développement endogène sans équivalent parmi les sociétés foncières. Icade dispose donc de tous les leviers pour profiter de l'amélioration du marché de l'immobilier qui est en train de se profiler. Notre capacité de rebond est par conséquent très significative.

DES ENGAGEMENTS RSE RENFORCÉS

Transition énergétique et préservation des ressources

- Réduire de 40 % les émissions de CO₂ des immeubles significatifs du pôle Foncière Tertiaire entre 2011 et 2020 et de 12 % les émissions de CO₂ liées à la construction du pôle Promotion entre 2015 et 2020.
- Recycler ou valoriser 100 % des déchets d'exploitation des bureaux et des parcs en 2020 et 60 % des déchets de chantier des bureaux certifiés HQE à partir de 2016.
- Réduire de 25 % la consommation d'eau entre 2011 et 2020.
- Atteindre 25 % du patrimoine et des nouvelles constructions en biodiversité positive en 2020.
- Équiper 100 % des bureaux et des parcs du pôle Foncière Tertiaire avec des bornes de recharge pour véhicules électriques d'ici à 2018.

Intégration territoriale et relations durables avec les clients

- Augmenter l'indice de satisfaction clients du pôle

- Promotion de 33 % entre 2015 et 2018.
- Mettre en place des Clubs utilisateurs sur les cinq principaux parcs d'ici à 2020.
- Proposer 20 services innovants contribuant au bien-être et à la performance environnementale de nos clients d'ici à 2018, en partenariat avec des start-up et des grands groupes.
- Développer des partenariats locaux sur l'insertion et l'emploi local et introduire des clauses d'insertion pour tous les chantiers significatifs.

Politique sociale et engagement des salariés

- Intégrer des objectifs RSE pour les dirigeants et les managers dès 2016.
- Impliquer les salariés dans des partenariats associatifs.
- Former 70 % des salariés au digital en 2016 et sensibiliser 80 % des salariés à la RSE d'ici à 2018.
- Mener une expérimentation sur le télétravail couvrant 10 % des collaborateurs en 2016.



LA GOUVERNANCE RENOUVELÉE

L'année 2015 a été marquée par un changement de gouvernance et l'arrivée d'André Martinez en tant que Président du conseil d'administration et d'Olivier Wigniolle en tant que Directeur général.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et à l'issue d'un processus de sélection ouvert, le conseil d'administration d'Icade a décidé à l'unanimité, le 19 mars 2015, de nommer Olivier Wigniolle Directeur général, avec prise d'effet après l'assemblée générale des actionnaires du 29 avril.

Le conseil d'administration a également décidé de dissocier les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général et de proposer à l'assemblée générale la nomination d'André Martinez en qualité d'administrateur, nomination approuvée le 29 avril. Le conseil d'administration, tenu à l'issue de l'assemblée générale, l'a désigné en qualité de Président du conseil d'administration, avec prise de fonction à effet immédiat.

UNE COLLÉGIALITÉ ET UNE FÉMINISATION RENFORCÉES

Après sa prise de fonction en avril, le Directeur général a procédé, en juillet, à plusieurs nominations au sein du comité exécutif: Victoire Aubry (Finances, Juridique, Systèmes d'information et Moyens généraux), Emmanuelle Baboulin (pôle Foncière Tertiaire) et Françoise Delettre (pôle Foncière Santé).

Cette évolution marque la volonté de la nouvelle direction d'associer plus largement au pilotage de l'entreprise l'ensemble des forces vives dans une collégialité renforcée, en vue d'améliorer son fonctionnement et de maximiser les synergies entre les équipes.

Icade prend en outre la première place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, dans la catégorie parité du comité exécutif. Cette féminisation a été récompensée le 8 octobre 2015 par la secrétaire d'État chargée des Droits des femmes, Pascale Boistard, dans le cadre de la Semaine de l'égalité professionnelle.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



ANDRÉ MARTINEZ
Président du conseil d'administration

CÉCILE DAUBIGNARD
Secrétaire générale de Groupama et administrateur indépendant

ÉRIC DONNET
Directeur général de Groupama Immobilier, administrateur indépendant

JEAN-PAUL FAUGÈRE
Président du conseil d'administration de CNP Assurances

NATHALIE GILLY
Directrice des services bancaires de la Caisse des Dépôts

JÉRÔME GRIVET
Directeur général adjoint de Crédit Agricole S.A. et administrateur indépendant

MARIE-CHRISTINE LAMBERT
Directrice du contrôle de gestion du groupe Orange et administrateur indépendant

BENOÎT MAES
Directeur financier Groupe de Groupama et administrateur indépendant

OLIVIER MAREUSE
Directeur des finances de la Caisse des Dépôts

CÉLINE SCEMAMA
Directrice du département de la Stratégie de la Caisse des Dépôts, au sein du pôle Finances, Stratégie et Participations

FRANCK SILVENT
Directeur du pôle Finances, Stratégie et Participations de la Caisse des Dépôts

MAURICE SISSOKO
Conseiller du Directeur général de la Caisse des Dépôts

NATHALIE TESSIER
Secrétaire générale de la commission de surveillance de la Caisse des Dépôts



STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

UN NOUVEAU COMITÉ EXÉCUTIF ÉLARGI ET FÉMINISÉ

Le comité exécutif recomposé donne à Icade une nouvelle dynamique et accompagne la simplification de l'organisation pour favoriser les synergies entre les différents métiers.

JEAN BENSÂÏD
en charge du pôle Services

MARIANNE DE BATTISTI
en charge de l'Innovation,
de la Communication et des
Relations institutionnelles

CORINNE LEMOINE
en charge
des Relations
humaines

**EMMANUELLE
BABOULIN**
en charge du pôle
Foncière Tertiaire

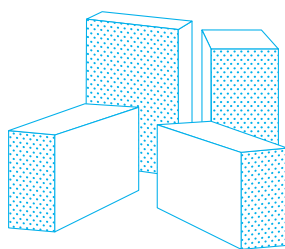
OLIVIER WIGNIOLLE
Directeur général

VICTOIRE AUBRY
en charge des Finances, du
Juridique, des Systèmes
d'information et des
Moyens généraux

FRANÇOISE DELETTRE
en charge du pôle
Foncière Santé

HERVÉ MANET
en charge du pôle
Promotion





Le comité exécutif

Chaque semaine, ce comité se réunit pour traiter des questions relevant des finances, de l'organisation, des clients et des collaborateurs d'Icade.

Le comité de coordination

Le comité de coordination est une instance transversale placée aux côtés du comité exécutif. C'est une instance de réflexion, un lieu d'échanges, de propositions et de partage d'informations ascendantes et descendantes. Il se réunit quatre fois par an et lors d'un séminaire annuel de deux jours.

Le comité d'engagement

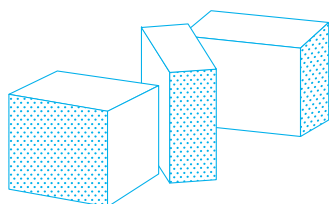
Chargé d'examiner et de donner son avis sur tous les engagements d'investissement ou de désinvestissement d'Icade et de ses filiales, ce comité se tient deux fois par mois.

Le comité des risques, taux, trésorerie et financements

Une fois par mois, ce comité chargé du suivi des politiques de liquidité et du financement, des risques de marché et de placements se réunit pour coordonner également la gestion actif-passif de l'entreprise.

Le comité du système d'information

Ce comité se rassemble au moins une fois par an pour arbitrer la pertinence des projets majeurs proposés par les différentes filiales et l'intégration de ces outils entre eux, afin d'avoir une vision globale et cohérente du système d'information.



Le comité RSE

Ce comité RSE a pour mission d'orienter la politique RSE de l'entreprise, d'assurer son ancrage dans les équipes opérationnelles et sa pertinence au regard des évolutions des marchés. Il coordonne le suivi des engagements de l'entreprise en matière de RSE et examine l'état d'avancement des actions et des indicateurs associés. Il oriente les travaux de prospective visant à mieux connaître les attentes et les besoins des parties prenantes en matière de RSE. Il anticipe également sur l'évolution prévisible des cadres réglementaires. Il s'est réuni à quatre reprises en 2015.

UNE GOUVERNANCE RSE STRUCTURÉE EN 2015

La gouvernance de la RSE d'Icade a évolué en 2015. Elle est déployée au plus haut niveau de l'entreprise et repose sur trois instances principales.

- **Le comité d'audit, des risques et du développement durable**
Rattaché au conseil d'administration, il supervise et oriente la stratégie RSE.

- **Le comité d'orientation stratégique RSE ("COS RSE")**
Il réunit des experts externes représentatifs des parties prenantes d'Icade ainsi que le comité exécutif. Il a pour objectif de définir les priorités d'Icade en termes de RSE et atteste de la volonté de l'entreprise de confronter et de nourrir sa stratégie RSE à travers une gouvernance renforcée.

- **Le comité exécutif**
Trois de ses membres portent la stratégie RSE d'Icade, marquant la volonté de la direction générale d'amplifier significativement l'action d'Icade dans ce domaine. Emmanuelle Baboulin est responsable du volet environnemental de la politique RSE, Corinne Lemoine des volets social et sociétal et Marianne de Battisti de la communication RSE d'Icade vis-à-vis de l'externe.

Icade a également choisi de permettre à tous ses salariés de devenir acteurs de la nouvelle stratégie RSE, en accord avec l'objectif du plan stratégique de rendre la culture d'entreprise d'Icade plus collaborative. Les salariés d'Icade ont été invités à prendre part à une enquête en ligne visant à prioriser les futurs engagements RSE.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

Panorama des grands événements
de l'année écoulée.



**FONCIÈRE SANTÉ
UN POSITIONNEMENT
RENFORCÉ AVEC
L'ACQUISITION DU
PORTEFEUILLE VITALIA
EN PARTENARIAT AVEC VEDICI
P. 20**

**PROMOTION
SIGNATURE DU PERMIS
DE CONSTRUIRE DE LA GARE
DE MONTPELLIER
SUD DE FRANCE**

SNCF Réseau a confié au groupement mené par Icade la réalisation de la nouvelle gare TGV sous la forme d'un partenariat public-privé. La livraison est prévue fin 2017.



**FONCIÈRE TERTIAIRE
POSE DE LA PREMIÈRE PIERRE
DU MILLÉNAIRE 4**

Situé au nord-est de Paris, le Millénaire 4 se développera sur une surface de 24 500 m² et parachèvera dix ans de développement urbain sur le parc. Il proposera de nombreux services (restaurant d'entreprise, cafétéria, conciergerie, salle de sport, parking, etc.).

INFLUENCES SQUARE QUAND UN NOUVEAU QUARTIER PREND VIE P. 23

NORD-EST DE PARIS UN TERRITOIRE PILOTE DE LA VILLE INTELLIGENTE ET DURABLE P. 26

SERVICES iPORTA ENCHAÎNE LES SUCCÈS

En 2015, la suite logicielle iPorta, qui propose une solution adaptée à chaque métier de l'immobilier, a été choisie après consultation par de nombreux grands comptes. Cette réussite est due à sa stratégie produit qui domine technologiquement et fonctionnellement tous ses concurrents.

FONCIÈRE SANTÉ DE NOUVEAUX PROJETS À LIVRER EN 2018

En décembre 2015 ont débuté les travaux de la clinique Reims-Bezannes pour accueillir Courlancy Santé (photo). Parallèlement, Icade Santé a signé l'acquisition, auprès du groupe Capio, d'un terrain près de Toulouse pour y construire sa nouvelle clinique, La Croix du Sud (budget de 103 millions d'euros).



SIÈGE DE VEOLIA VITRINE DU SAVOIR-FAIRE D'ICADE P. 28

FONCIÈRE TERTIAIRE UN NOUVEL ACCÈS POUR LE PARC ICADE PARIS-ORLY-RUNGIS

Un an de travaux a été nécessaire à la réalisation de la bretelle de sortie de l'A106 qui permet de mieux desservir les entreprises du Parc Icade, comme Thales, Système U, Ricoh ou Lidl, et plus largement l'ensemble du secteur d'Orly-Rungis et le centre-ville de Rungis.

THEMIS ET TWIST UNE INNOVATION ENVIRONNEMENTALE EXEMPLAIRE P. 30



UNE ANNÉE CHARNIÈRE

COMITÉS BAIL VERT DES PLANS D'ACTION ENVIRONNEMENTAUX DÉFINIS AVEC LES LOCATAIRES

P. 32

BOURSE SUCCÈS POUR LA NOUVELLE ÉMISSION OBLIGATAIRE SUR LE MARCHÉ EURO

Icade a réalisé une émission obligataire de 500 millions d'euros à sept ans assortie d'un coupon annuel de 1,875 %. Le financement a été levé avec une marge de 125 points de base au-dessus du taux de référence.

MOBILITÉ DURABLE POSE DE LA PASSERELLE AU-DESSUS DU PÉRIPHÉRIQUE

Cette passerelle, installée en une seule nuit, permet de relier par des modes doux le nouveau pôle multimodal du boulevard Macdonald (Paris XIX^e) au parc du Millénaire (Paris-Aubervilliers).



BLACK SWANS LA RÉVERSIBILITÉ POUR ACCOMPAGNER LA RÉVOLUTION DES USAGES

P. 34



TIERS LIEUX UN NOUVEAU REGARD SUR L'IMMOBILIER TERTIAIRE

P. 36

PROMOTION PARC DES CLOSBILLES : INAUGURATION D'UN PROJET EXEMPLAIRE

La première tranche du parc des Closbilles à Cergy, qui compte 850 logements, a été inaugurée en 2015. Déjà certifié HQE Aménagement, Icade est le premier opérateur privé à utiliser le nouveau label Bâtiment Biosourcé pour ce projet.

PROMOTION NOUVELLE VIE POUR LES ENTREPÔTS MACDONALD

L'opération des Entrepôts Macdonald, situés dans le XIX^e arrondissement de Paris, a été livrée fin 2015. Elle couvre 160 000 m² et comprend 1100 logements ainsi que des bureaux. L'objectif de 96 000 heures d'insertion sur le chantier a été dépassé.

RELATIONS HUMAINES UN ENGAGEMENT FORT POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

P. 38



PROMOTION EXTENSION DU CENTRE HOSPITALIER D'ANTIBES

Grâce à Icade, le centre hospitalier d'Antibes-Juan-les-Pins a pu proposer 105 lits supplémentaires dans son EHPAD et a étendu ses activités dans les champs de la pédiatrie, de la gynécologie-obstétrique et de la diabétologie-endocrinologie.

JURIDIQUE L'ÉQUIPE RÉCOMPENSÉE

La direction Juridique, Fiscalité et Assurances d'Icade a reçu le Trophée d'argent du Droit dans la catégorie "Directions juridiques sectorielles - Immobilier et Construction". Ce trophée récompense les meilleurs acteurs de la profession.

INAUGURATION DE LA MAISON DES START-UP POUR BOOSTER L'INNOVATION P. 43

RSE PROGRESSION DANS LES CLASSEMENTS DE NOTATION RSE

Plusieurs agences d'évaluation extra-financière ont récompensé la politique RSE d'Icade : classée 2^e au GRESB, en progression de 11 places dans le classement Vigeo et remise d'un *Gold Sustainability Award* par l'EPRA.



LE HUB AU CŒUR DE LA COMMUNAUTÉ DE L'INNOVATION P. 40

PARTENARIATS TOUR PB5 DE LA DÉFENSE : PREMIÈRE ÉTAPE VERS LE BÂTIMENT CONNECTÉ

À l'occasion de la Semaine européenne du développement durable, Icade, Philips et ABB ont dévoilé leur première réalisation commune menée sur la tour PB5 à La Défense : l'Open Building Lighting Innovation (OBLI) préfigurant le "smart building", bâtiment intelligent et connecté de demain. Une première en France.



PARTENARIATS DEUX NOUVEAUX PROTOCOLES SIGNÉS

2015 a marqué la poursuite de la dynamique d'open innovation avec la signature de deux nouveaux partenariats : avec EDF (à gauche) sur la ville intelligente et avec Schneider Electric (en haut) sur le pilotage énergétique des bâtiments tertiaires, de santé et du logement connecté.

FONCIÈRE SANTÉ, LA “PÉPITE” D’ICADE

Première foncière santé en France, Icade Santé accompagne ses partenaires exploitants dans leur développement en s’adaptant aux nouveaux besoins de l’offre de soins.

Présentation des grands axes de cette activité avec Jérôme Lucchini,

Directeur général adjoint Icade Santé et Secrétaire du conseil d’administration d’Icade.

Quelles sont les grandes tendances du marché de l’immobilier de santé ?

Jérôme Lucchini : L’immobilier de santé connaît une mutation profonde provoquée par l’évolution des pratiques médicales. Nous identifions trois tendances lourdes : la réduction des durées d’hébergement avec le développement des soins ambulatoires, le vieillissement de la population et l’amélioration des exigences et des techniques médicales.

L’incidence de ces tendances sur l’immobilier de santé se manifeste par une diminution des surfaces dédiées à l’hôtellerie de santé, par une réorganisation des flux de patients autour de la mise en place de circuits courts et par une densification du plateau technique en termes d’équipements de santé de plus en plus performants.

Pour s’adapter à ces évolutions structurantes et faire face aux besoins de développement de leurs activités, les acteurs de la santé ont tendance à se désengager de l’immobilier, afin d’éviter d’avoir à supporter des charges financières liées à ces investissements et de se concentrer sur leur cœur de métier. Icade Santé est donc leur partenaire naturel pour les accompagner dans leurs développements et assurer une veille technologique. Son rôle consiste à être une force de proposition leur permettant l’anticipation nécessaire à la pérennisation de l’immobilier.



Leader sur le marché français de l’immobilier de santé, Icade Santé possède tous les atouts pour tirer profit de cette tendance de fond.

Est-ce ainsi qu’il faut comprendre le rapprochement avec Vedici et Vitalia ?

J. L. : Le rapprochement de Vedici et Vitalia, donnant naissance à ELSAN, participe à la concentration de ce secteur d’activité déjà largement amorcée et renforce notre rôle de partenaire immobilier auprès de cet opérateur de santé (*voir encadré ci-contre*).

Dans cet exemple, nous avons accompagné Vedici en faisant l’acquisition des murs des établissements du portefeuille Vitalia, dont le nouvel opérateur ELSAN assure l’exploitation. Par ailleurs, Icade Santé accompagne tous les grands groupes de l’hospitalisation privée en France (Générale de Santé, Médipôle Partenaires, Capiro, etc.). Icade Santé intervient également en tant qu’investisseur dans de nouveaux établissements sur la base de projets médicaux pertinents portés par ses partenaires opérateurs de santé.

C’est dans ce cadre qu’Icade Santé a acquis auprès de Reims Métropole un terrain pour y construire la nouvelle polyclinique

UN POSITIONNEMENT RENFORCÉ AVEC L’ACQUISITION DU PORTEFEUILLE VITALIA EN PARTENARIAT AVEC VEDICI

Icade Santé a acquis, le 30 octobre 2015, un portefeuille immobilier de 16 cliniques MCO (médecine, chirurgie, obstétrique) auprès du groupe formé par Vedici et Vitalia. Cet investissement de 606 millions d’euros renforce le partenariat stratégique d’Icade Santé avec le nouveau groupe de santé ELSAN, issu du rapprochement de Vedici et Vitalia et numéro 2 du secteur de l’hospitalisation privée en France.

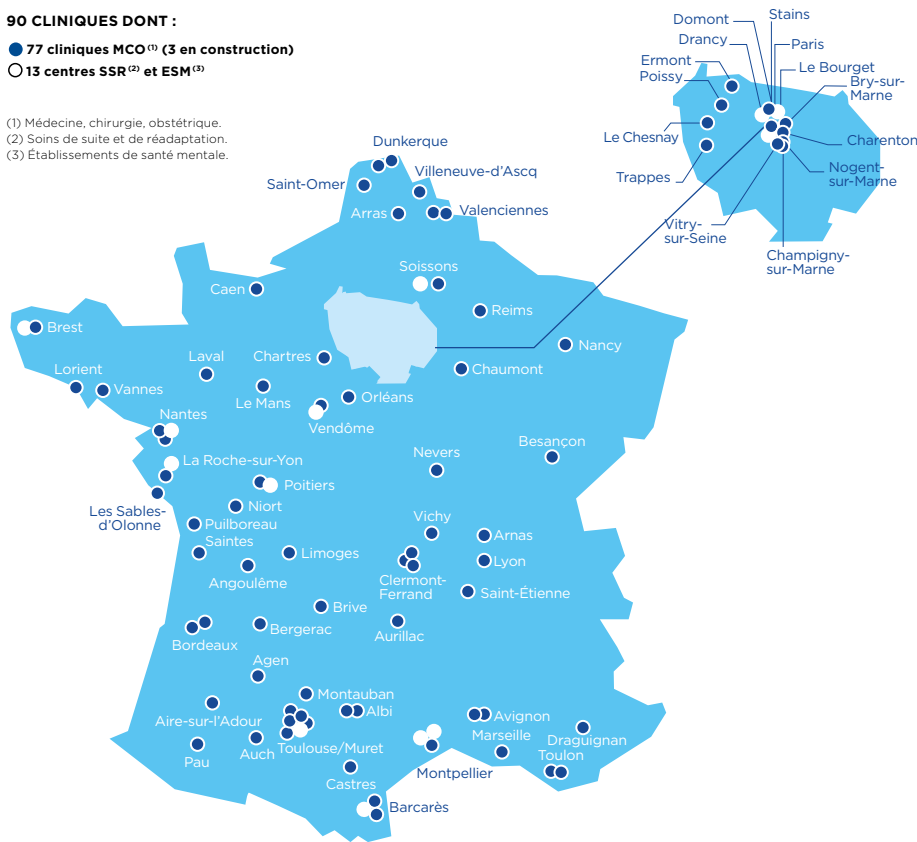
CARTE DE FRANCE DES IMPLANTATIONS SANTÉ

(Au 31/12/2015)

90 CLINIQUES DONT :

- 77 cliniques MCO⁽¹⁾ (3 en construction)
- 13 centres SSR⁽²⁾ et ESM⁽³⁾

- (1) Médecine, chirurgie, obstétrique.
 (2) Soins de suite et de réadaptation.
 (3) Établissements de santé mentale.



CHIFFRES CLÉS

204 M€

de revenu annuel locatif*.

56,5 %

C'est la part du capital d'Icade Santé détenue par Icade, le reste appartenant à des investisseurs institutionnels français.

3,1 Md€

de valorisations.

100 %

des projets neufs et extensions de plus de 10 000 m² seront certifiés HQE, soit 3/4 des surfaces qui seront livrées entre 2016 et 2018.

* Valeur décembre 2015.

Reims-Bezannes de Courlancy Santé, pour un montant total de 115 millions d'euros, assorti d'un Befa⁽¹⁾ de douze ans fermes.

Dans le secteur de la santé, quelles synergies existent entre les activités de foncière et celles de promotion d'Icade ?

J. L. : Ces synergies s'expriment au travers de missions de maîtrise d'ouvrage déléguée qu'Icade Santé confie à Icade Promotion dans ses opérations, ou au travers d'opérations de promotion pour des ouvrages périphériques à la clinique, dans lesquels les médecins souhaitent intervenir en tant qu'investisseurs. Réciproquement, Icade Promotion fait profiter Icade Santé de son expérience en santé publique et privée. Ce sont ces types de synergies, porteuses du savoir-faire d'Icade, que le plan stratégique cherche à développer sur l'activité tertiaire.

Pouvez-vous préciser comment vous assurez la gestion dynamique des cliniques prévue par le plan stratégique ?

J. L. : Notre portefeuille est centré sur les cliniques de médecine, chirurgie, obstétrique (MCO) et les centres de soins de suite, deux catégories d'actifs complémentaires dans un contexte de diminution des durées d'hospitalisation. Nous possédons également les murs d'établissements psychiatriques. Pour gérer efficacement ce patrimoine dont la croissance externe est très forte, nous avons structuré un outil d'analyse multicritère. La valeur de chaque actif est appréciée à partir d'une vingtaine de paramètres non seulement financiers, mais aussi immobiliers, juridiques et liés à l'exploitation. Nous obtenons ainsi une cartographie précise de notre potentiel de développement.

(1) Bail en l'état futur d'achèvement.

DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES MAÎTRISÉES

Icade accompagne les opérateurs de santé en leur proposant des solutions pour optimiser leur consommation énergétique et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, notamment via des cartographies et des audits. L'intensité énergétique des cliniques a ainsi baissé de 1,5 % entre 2012 et 2015 et l'intensité carbone a été réduite de 5 % sur cette même période.



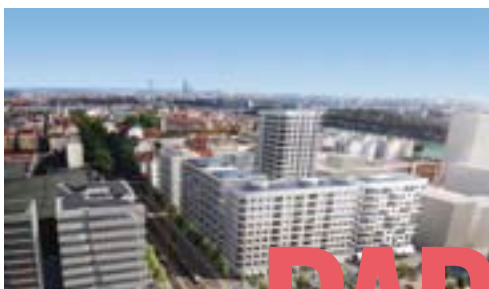
JEAN-PHILIPPE CARRASCOSA
 Directeur du pilotage corporate et des financements

Pour accompagner sa croissance externe, Icade Santé fait naturellement appel à ses actionnaires - via des augmentations de capital systématiquement souscrites - ainsi qu'à de l'endettement pour le solde, dans le respect des ratios de l'entreprise.

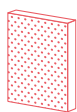
Les emprunts sont directement contractés par Icade Santé auprès des banques, voire auprès d'Icade qui, du fait de sa notation et de sa taille critique, dispose d'un panel diversifié d'instruments de financement. Les équipes financements d'Icade accompagnent la Foncière Santé dans l'optimisation de ces levées de fonds.



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES



PARTICIPER AUX MUTATIONS URBAINES MAJEURES



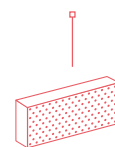
INFLUENCES SQUARE

Au cœur de Lyon Confluence, l'une des plus importantes mutations urbaines à l'échelle européenne.

Voir en page 23.

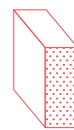


Acteur des territoires, Icade inscrit son action au cœur de la dynamique du Grand Paris et accompagne l'évolution des principales métropoles régionales françaises. Elle contribue ainsi à créer la ville durable, intelligente et ouverte de demain.



VEOLIA

Tous les savoir-faire et expertises d'Icade mobilisés pour le siège social mondial de Veolia. *Voir en page 28.*



NORD-EST DE PARIS

La création d'un quartier démonstrateur de la ville intelligente et durable unique en France. *Voir en page 26.*

PROJET

01

YNFLUENCES SQUARE AU CŒUR DE LYON CONFLUENCE

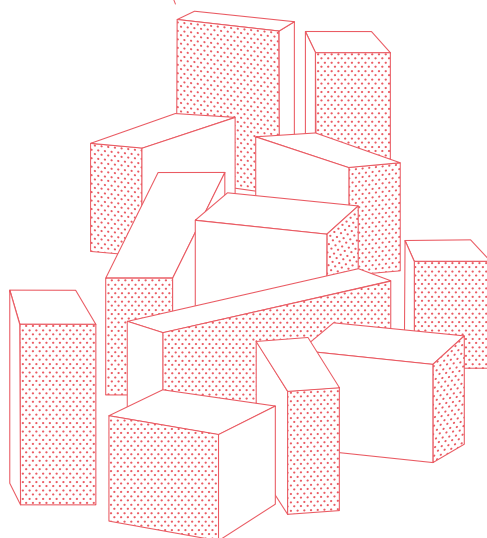


GÉRARD COLLOMB

Sénateur-maire de Lyon,
président de la Métropole
de Lyon

Lyon Confluence est l'archétype de la ville du futur devenue réalité.

Entré dans la deuxième phase de son émergence, ce projet conforte sa vocation de quartier mixte de centre-ville, adapté aux nouveaux modes de vie urbains, économe en énergie et en harmonie avec l'environnement. C'est l'un des projets d'extension de centre-ville les plus ambitieux en Europe. À la fois quartier d'affaires et lieu de vie, Lyon Confluence a déjà attiré bon nombre d'investisseurs.



MARC FAVARO

Associé d'AFAA Architecture

Participer à la conception et à la réalisation

de ce projet est une expérience unique. Les groupes de travail réguliers rassemblant tous les architectes ont permis d'entretenir un dialogue exceptionnellement riche. Il en est sorti beaucoup de réflexion, d'énergie et de créativité.

Quand un nouveau quartier prend vie

Sur une surface de 150 hectares, avec plus de 10 000 habitants et 13 000 emplois concernés, Lyon Confluence est actuellement l'une des plus importantes mutations urbaines à l'échelle européenne. Au sein de ce territoire qui prend vie, le projet Icade Ynfluences Square est exemplaire. En termes de mixité sociale et fonctionnelle, tout d'abord : le projet rassemble six bâtiments de logements, dont 40 % de logements sociaux et un immeuble de belle hauteur (IBH) de 16 étages, deux bâtiments tertiaires totalisant 9 600 m² et 2 000 m² de commerces et d'activités, dont une crèche de 40 berceaux. Autre aspect remarquable : l'intégration des parties prenantes dès la réponse à l'appel d'offres. La démarche participative a compris à la fois une enquête de rue, l'accueil de sociologues dans les groupes de travail, des ateliers de réflexion avec l'aménageur SPL Lyon Confluence Métropole et son architecte urbaniste, le cabinet Herzog & de Meuron,



BERNARD VIVÈS

Fondateur de
Media Business, cabinet
de conseil en stratégie

Dès la phase de réponse à l'appel d'offres, Ynfluences Square s'est distingué par sa méthodologie : enquêtes de terrain pour identifier les attentes des futurs habitants, refus de laisser les contraintes techniques dicter des solutions figées, multiplication des lieux de réflexion et des intervenants, mise en perspective des usages en replaçant les usagers au centre de la réflexion. Une démarche exemplaire !

ainsi qu'une collaboration étroite et transverse des équipes Icade logement et tertiaire. Les projets architecturaux eux-mêmes sont le résultat d'un travail collaboratif inédit : cinq agences d'architecture (françaises, suisses et mexicaine) ainsi qu'un paysagiste sont intervenus pour la conception des différents immeubles.

Ynfluences Square relève également le défi de Lyon Confluence, modèle européen de quartier environnemental et premier quartier durable de France labellisé WWF. Un ensemble d'initiatives visant à créer l'adhésion des futurs habitants et usagers à la démarche écoresponsable a été conçu dans ce sens : tables rondes, rapprochement avec les bailleurs sociaux, campagne de communication et groupes de travail rassemblant les futurs occupants déjà identifiés, sur les thématiques du mieux-vivre et du mieux-consommer.



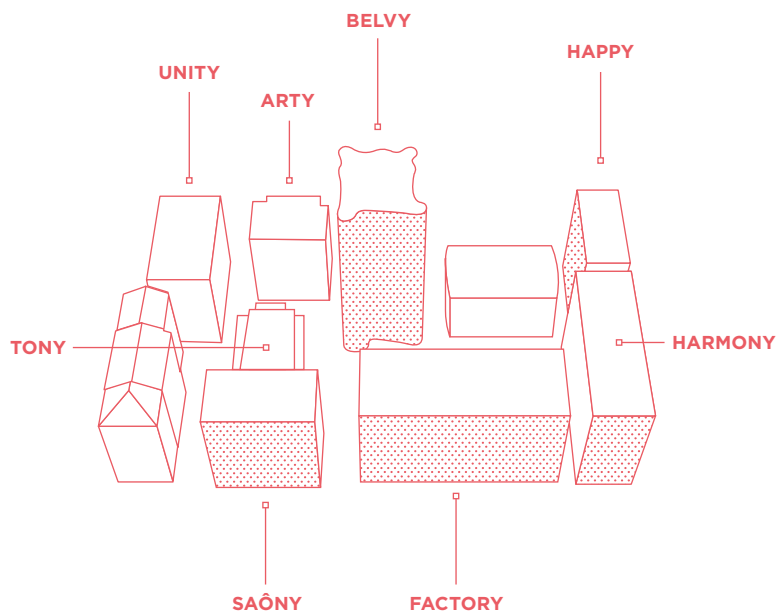
10 PROJETS EMBLÉMATIQUES



HERVÉ SIMON

Directeur territorial Sud-Est,
Icade

Pour la première fois, nous avons mené un projet en nous attachant d'abord au fond, puis à la forme : nous avons conçu ce nouvel îlot avec l'intervention de toutes les parties prenantes, bien avant de travailler sur les projets architecturaux. Ce travail de concertation a permis de faire émerger ce que la population attend de la ville de demain en termes d'efficacité énergétique, de limitation d'utilisation des ressources et de services adaptés aux nouveaux modes de vie urbains. Notre projet est le résultat de ce travail d'intelligence collective : une ville pour tous, plus intelligente et plus économe en consommation de matière et d'énergie, plus agréable à vivre aussi. C'est à travers la co-conception que pourra émerger la ville de demain.



Des services qui épousent les nouveaux modes de vie

Deux véhicules électriques en autopartage, une conciergerie numérique, un local de bricolage, une salle de sport, une salle commune de réception, deux chambres d'hôte, deux jardins partagés avec des aires de compostage, une crèche de 40 berceaux et 14 commerces en pied d'immeuble : de nombreux services innovants sont proposés aux habitants d'Ynfluences Square. Par ailleurs, 10 % des logements sont disponibles en BIHOME®, un concept défini par Icade pour répondre aux nouveaux modes de vie citadins. L'appartement comporte un espace annexe avec entrée et commodités indépendantes. BIHOME® permet ainsi la cohabitation d'un senior et d'un étudiant, d'une famille et d'un enfant adulte, d'un primo-accédant et d'un primo-locataire, des fonctions logement et travail, la colocation d'étudiants ou encore l'accueil d'une garde à domicile pour les enfants.

À L'ÉCOUTE DES ATTENTES DES CITADINS

Dès la phase de conception, une première enquête de rue a eu pour but d'analyser la perception qu'ont les Lyonnais du quartier de Lyon Confluence et de mesurer les résistances éventuelles au projet. Au total, 780 personnes ont accepté de répondre, 700 questionnaires ont été validés. L'enquête a notamment mis en évidence l'absence de

réticence à voir construire, ou même à habiter, un immeuble d'une cinquantaine de mètres de haut. Une deuxième étude a analysé la perception des acquéreurs particuliers et leurs motivations d'achat. Elle a permis de détecter une forte sensibilité aux questions de maîtrise des consommations énergétiques.





DE NOUVEAUX USAGES URBAINS MULTIFACETTES

Prendre en compte les nouveaux usages signifie intégrer la diversité de la ville et de ses transformations pour créer un cadre de vie au plus près des besoins de ses habitants.

Trois axes sont particulièrement pris en compte pour Ynfluences Square :

- la mixité fonctionnelle mêlant logements, bureaux et commerces;
- la mixité sociale qui allie habitat social et libre accession;
- la mobilité douce et collective avec le développement de la ville "marchable".



LAURENT DOYAT

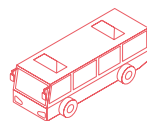
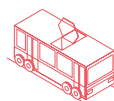
Directeur du développement territorial Sud-Est, Icade

Mener un projet de cette envergure, situé au cœur d'un territoire emblématique, est évidemment valorisant

pour l'entreprise, mais cela nous impose aussi d'être exemplaires. Placé sous le signe de l'ultraperformance environnementale, Ynfluences Square préfigure la ville intelligente, notamment en raison du rôle joué par la mutualisation des données et la domotique. Les tablettes Vesta-System permettront aux habitants de piloter leur consommation d'énergie, le système s'auto-adaptant selon leurs habitudes, réglant les stores, la luminosité et les lumières en fonction de leur présence. Le projet se caractérise également par la volonté de donner toute sa place au vivre-ensemble, à travers la mixité sociale, mais aussi fonctionnelle.

Un espace où la biodiversité reprend ses droits

Les critères environnementaux ont fortement influencé la conception d'ensemble et le choix des matériaux : utilisation du bois dans un rapport de 20 dm³/m², prise en compte du cycle de vie complet et de la localisation des fournisseurs. Reconquis sur d'anciennes friches industrielles, ce quartier comprend 40 % d'espaces végétalisés. Il est également composé de deux cours jardinées offrant des lieux de convivialité, alternant zones plantées d'arbres, de sous-bois et d'herbages, favorisant une gestion durable des eaux pluviales infiltrées sur place et la biodiversité. L'intervention d'un écologue et des échanges avec la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) ont conduit à la création de refuges pour chauves-souris, insectes, oiseaux et papillons ainsi qu'à la mise en place d'une plateforme en haut de l'immeuble de belle hauteur pour favoriser l'accueil de faucons.



CHIFFRES CLÉS

2 000 m² de commerces et activités, dont 1 crèche de 40 berceaux

2 cours jardinées offrant 3 300 m² d'espaces extérieurs

16 000 habitants et 25 000 emplois attendus à terme à Confluence

40 % de logements sociaux

PROJET

02

NORD-EST DE PARIS

Un territoire pilote de la ville intelligente et durable

UN SITE À LA POINTE DE LA MOBILITÉ DURABLE

Le 4 juin 2015, dans le cadre de la Semaine européenne du développement durable, Icade a inauguré deux nouveaux services de mobilité électrique sur le parc des Portes de Paris. En partenariat avec Egis, Icade a mis en place six bornes de recharge pour véhicules électriques: deux bornes de recharge accélérée (22 kW) sont situées à l'extérieur et quatre le sont en sous-sol (3,7 kW). Une station Autolib' de sept places complète ce nouveau pôle d'électromobilité. Cet engagement en faveur de la mobilité durable s'étendra bientôt à l'ensemble des parcs et bureaux Icade, qui seront tous équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques d'ici à 2018.

S'étendant sur les communes de Saint-Denis, Aubervilliers et Paris, le territoire situé au nord-est de la capitale bénéficie d'une dynamique sans équivalent en Ile-de-France. Ce vaste espace de 200 hectares attire des acteurs économiques très diversifiés (audiovisuel, commerce, textile...) et accueille des logements, des magasins et des bureaux, et prochainement une université. Au total, quatre Parcs Icade y sont implantés: les Portes de Paris, le Mauvin, le Pont de Flandre et le Millénaire - où se trouve le siège de l'entreprise. Dans le cadre de la stratégie de la Caisse des Dépôts en matière de transition énergétique et écologique, Icade entend y créer un quartier démonstrateur de la ville intelligente et durable en France. Nouvelles formes de collaboration et d'utilisation des bureaux, nouveaux services, solutions innovantes ou encore nouvelles pratiques environnementales: le territoire fonctionne comme un laboratoire d'innovations immobilières à ciel ouvert pour imaginer dès aujourd'hui le futur de la ville.

Vue depuis le siège d'Icade, positionné au cœur du territoire

- 1 Maison des Start-Up, 1 000 m² dédiés à l'innovation immobilière.
- 2 Arbre à vent: éolienne urbaine fonctionnant au moindre souffle d'air.
- 3 Futur pôle universitaire Condorcet.

- 4 Futur hôtel d'entreprises intégrant prestations mutualisées et proposant une offre flexible.
- 5 Futur Smart Maker: Fab Lab à destination du grand public et des professionnels pour prototyper, tester, fabriquer.
- 6 Pôle d'échange multimodal: station Rosa Parks, prolongement du RER, et des tramways T3b et T8.

- 7 3 stations Velib' sur le territoire.
- 8 Navette fluviale 100 % électrique qui connecte la station de métro Coentim-Cariou et le parc du Millénaire.
- 9 Siège du groupe international Veolia, immeuble certifié HQE norme NF niveau "Exceptionnel" et BREEAM® Very Good.





10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

QUESTIONS À :

Caroline Delgado-Rodoz,
Directrice Asset Management
(Portes de Paris, Millénaire, Mauvin, Pont de Flandre)

Pourquoi avoir choisi le territoire au nord-est de Paris pour en faire un site pilote ?

↳ **Caroline Delgado-Rodoz :** Nous disposons d'importants leviers d'action : quatre parcs, une grande réserve foncière de 65 hectares à valoriser, un réseau de transport dense et multimodal et, surtout, un territoire dont l'attractivité ne cesse de s'accroître en attirant aussi bien de grands groupes, des start-up, des administrations que des entreprises culturelles. C'est le territoire idéal pour développer la ville de demain autour des enjeux de performance environnementale, d'attractivité, de mixité et d'intégration territoriale.



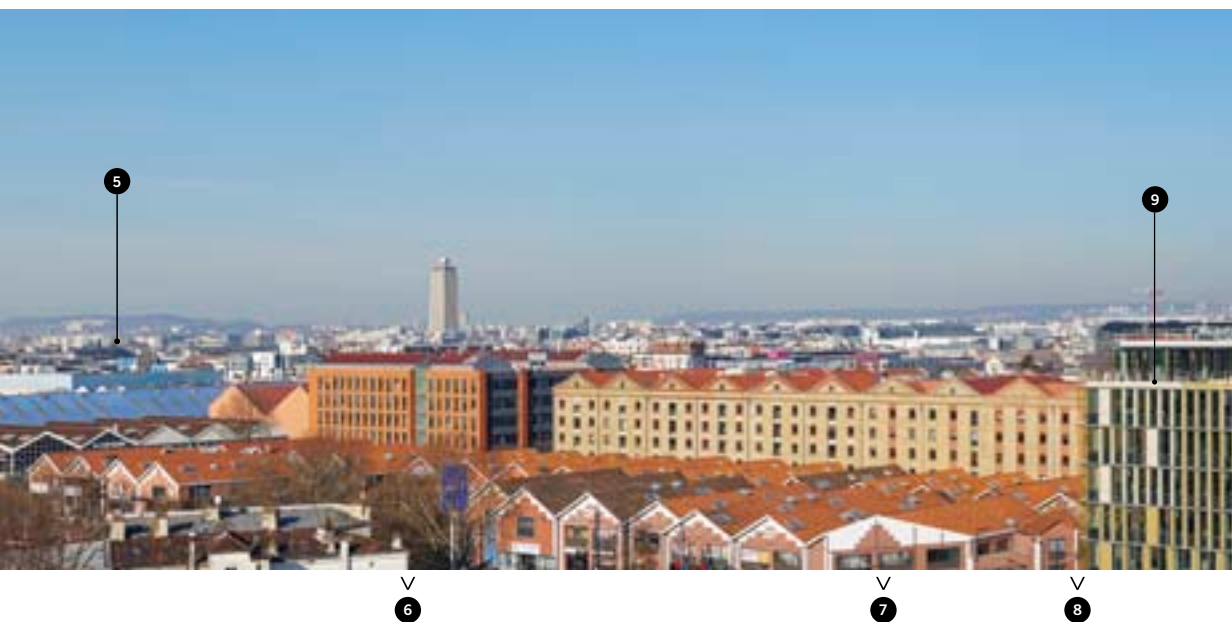
Comment travaillez-vous avec vos parties prenantes ?

↳ **C. D.-R. :** Notre démarche se caractérise par un dialogue permanent avec la Métropole du Grand Paris, qui a pris le relais de la communauté d'agglomération. Nous sommes également en relation non seulement avec les entreprises clientes pour accompagner leurs besoins, mais aussi avec leurs collaborateurs qui sont les bénéficiaires finaux d'une ville plus durable.

« C'est le territoire idéal pour développer la ville de demain. »

Quelles sont les prochaines étapes ?

↳ **C. D.-R. :** Le site est en évolution permanente. Ainsi, le ministère de la Justice s'est déjà installé au Millénaire, à côté du siège d'Icade. Le siège social de Veolia va y emménager à son tour en 2016 (voir en page 28). À l'ouest du territoire, la Maison des Start-Up d'Icade a ouvert ses portes en novembre 2015. Prochainement, un hôtel d'entreprises ainsi qu'un Fab Lab verront le jour. Ils permettront de tester en grandeur nature notre offre immobilière 3.0 (voir en page 36).





10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

03

SIÈGE DE VEOLIA, VITRINE DU SAVOIR-FAIRE D'ICADE

Une ouverture sur le territoire



AU CŒUR D'UNE MULTITUDE DE PROJETS URBAINS

Une position stratégique au cœur du parc du Millénaire, à la frontière de Paris et Aubervilliers, dans un quartier en pleine reconstruction.

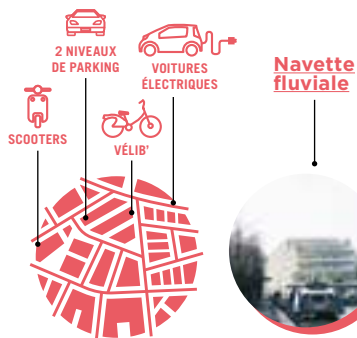


UN ACCÈS FACILITÉ

Rail



Route



LE SIÈGE SOCIAL MONDIAL DE VEOLIA SERA LIVRÉ MI-2016 SUR LE PARC DU MILLÉNAIRE.



Le projet développé par Icade reflète l'identité de Veolia, référence mondiale du développement durable. Il accompagne également un véritable projet d'entreprise en réunissant plus de 2000 collaborateurs de six sites au sein d'espaces de bureaux à haute valeur ajoutée et en favorisant les collaborations entre équipes et le bien-être au travail.

Une performance énergétique et environnementale exemplaire

Le projet ponctue l'achèvement de l'Écoparc du Millénaire, quartier à haute qualité environnementale, garantissant un développement durable du territoire.

23 % de surface végétalisée



Des labels d'excellence



Norme NF niveau "Exceptionnel"



BREEAM® Very Good

PROJET PILOTE POUR LE LABEL BIODIVERSITY

Ce nouveau label a pour objectif d'évaluer et de promouvoir les opérations immobilières qui prennent en compte et valorisent la biodiversité dans les îlots bâtis.

Un chantier d'envergure



Un budget de construction maîtrisé



Des espaces de travail où on se sent bien

Une ouverture sur l'environnement immédiat avec un bâtiment en U se développant autour de jardins, de belvédères et de terrasses.

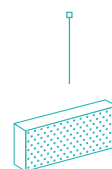


Socialement engagé

Charte d'insertion avec la SEM Plaine Commune:

- engagement de 65000 heures d'insertion;
- consultation d'entreprises locales privilégiée.

VISER L'EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE



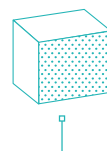
TWIST

Au cœur de l'écoquartier de la ZAC Clichy-Batignolles à Paris, tout comme le bâtiment Themis.
Voir en page 30.



THEMIS

Avec Twist, un projet exemplaire mettant en œuvre des approches, des technologies et des matériaux respectueux de l'environnement.
Voir en page 30.



COMITÉS BAIL VERT

Des plans d'action environnementaux favorisant un dialogue vertueux entre le bailleur, le locataire et le gestionnaire. *Voir en page 32.*



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

04

THEMIS
ET TWIST



Une innovation environnementale exemplaire

Deux nouveaux immeubles Icade verront le jour au cœur de l'écoquartier de la ZAC Clichy-Batignolles à Paris, très bien desservi par les transports en commun. Dénommés Themis et Twist, ils mettent en œuvre des méthodologies, des technologies et des matériaux exemplaires dans leur approche environnementale. De la phase de conception à la fin du cycle de vie des bâtiments, une limitation des émissions de CO₂ et de la consommation des ressources naturelles est garantie. La livraison des bâtiments est prévue en 2018.

DES BESOINS ÉNERGÉTIQUES À LA BAISSÉ

L'efficacité énergétique n'est pas un vain mot pour Themis et Twist, grâce notamment à :

- l'optimisation des protections solaires pour chaque exposition;
- l'étanchéité à l'air et au vent;
- l'intégration d'équipements et de terminaux à haut rendement (centrale de traitement de l'air adiabatique, panneaux rayonnants intégrant un éclairage par LED).

2,90m

de hauteur libre
sans faux plafond et avec des façades largement vitrées.

La pénétration de la lumière est optimisée:

pas de recours à l'éclairage artificiel en moyenne 7 heures par jour sur une journée de 8 heures à 19 heures.

ÉNERGIE DURABLE

TWIST

34

MWh/an

pour 409 m² de cellules photovoltaïques sur les façades des jardins d'hiver (exposition sud-ouest et sur la verrière).

THEMIS

13,8

MWh/an

pour 90 m² de cellules photovoltaïques installées en toiture.

Soit environ 18000 kg/an de CO₂ évités

= 156000 km/an parcourus par une voiture

80%

DU CHAUFFAGE PRODUIT PAR GÉOTHERMIE À PARTIR DU RÉSEAU CPCU DE LA ZAC.

Le rafraîchissement est assuré par une installation géothermique

sur nappe avec un *geocooling* par pompage de l'eau de la nappe pour rafraîchir un fluide calorifique.

DES ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX TRÈS STRICTS

- Certification BREEAM® référentiel 2013 : Excellent.
- Certification NF HQE (Haute Qualité Environnementale): Excellent.
- Label effinerie+.
- Label Bâtiment Biosourcé niveau 1 : deux produits de construction biosourcés et taux d'incorporation de matière biosourcée > 18 kg/m².

THEMIS

890 m²

de toiture végétalisée.

40

variétés de plantes sur sa façade sud végétalisée.

235 m²

de jardin linéaire avec 29 espèces végétales.

UNE STRUCTURE MIXTE BOIS-BÉTON

1 m³ de bois nouveau équivaut à 1 tonne de CO₂ en moins dans l'atmosphère.

THEMIS

2263 m³ de bois

Du R+2 au R+7, seuls le cœur central et les corps latéraux sont en béton. Les planchers et les poteaux le long des façades sont en bois. Ce système permet une rapidité de la construction tout en limitant les nuisances.

TWIST

1335 m³ de bois

Plancher bois sur poutre métallique + plancher mixte bois-béton + plancher béton.





10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

05

COMITÉS BAIL VERT



JOCELYNE RIVET

Directeur de services généraux,
Pierre & Vacances-Center Parcs

Vous êtes le premier locataire d'Icade à avoir signé un Bail Vert. Pourquoi ?

🗨️ **Jocelyne Rivet:** Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs occupe les bâtiments de l'Artois sur le parc du Pont de Flandre depuis 2000. Nous partageons avec Icade le même souhait d'innover et le même engagement dans une politique de développement durable. Lorsqu'en 2010 Icade nous a proposé de participer à l'expérience pilote de Bail Vert, nous avons logiquement accepté.

Quels sont les résultats ?

🗨️ **J.R.:** À raison de trois ou quatre comités Bail Vert par an, qui permettent de mesurer les progrès accomplis et de définir les objectifs ainsi que les plans d'action avec les gestionnaires techniques du site et Icade, les résultats sont très satisfaisants: réduction de 35 % de la consommation d'énergie, de 62 % de la consommation d'eau et de 38 % des volumes de déchets entre 2009 et 2014.

Le Bail Vert, dont la dénomination officielle est Annexe environnementale au bail, est issu de la participation d'Icade en 2008 au Grenelle de l'environnement et de son implication dans les travaux sur l'immobilier tertiaire. Les dispositions de la loi qui en découle - applicables à tous les baux commerciaux portant sur des superficies supérieures à 2000 m² depuis juillet 2013 - avaient été testées à travers un projet pilote mené avec Pierre & Vacances. Aujourd'hui, la démarche s'élargit avec la mise en place des comités Bail Vert qui précisent les plans d'action mis en place entre Icade et ses locataires.



HENRI CHAPOUTHIER

Responsable développement durable

Comment définiriez-vous la philosophie de la démarche ?

🗨️ **Henri Chapouthier:** Le Bail Vert est le socle favorisant un dialogue vertueux entre le bailleur, le locataire et le gestionnaire. Il démontre sa force lorsque chaque intervenant a la volonté réelle et pragmatique de progresser.

Sur quels leviers de progrès travaillez-vous ?

🗨️ **H.C.:** Plus je travaille sur le développement durable et plus je comprends que l'humain est le maillon essentiel: même si les progrès technologiques sont indispensables, tout miser sur la technique est contre-productif, car déresponsabilisant. On peut en effet générer une baisse comprise entre 10 et 25 % des consommations d'énergie d'un bâtiment uniquement par une modification des usages et le réglage des équipements, sans rénovation lourde. C'est un gisement d'économie à faible coût qu'il faut aller chercher!



GILLES GUÉRINON

Responsable des services généraux, AbbVie

Dans quelles conditions avez-vous signé un Bail Vert avec Icade ?

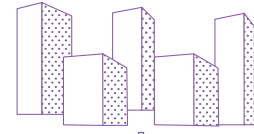
🗨️ **Gilles Guérinon:** Le siège français et la direction Europe d'AbbVie sont installés à Rungis sur 10000 m², dans l'immeuble Toronto. Après la signature du Bail Vert, nous avons mis en place un plan d'action portant sur la réduction des consommations d'électricité et d'eau, d'autant plus facilement que nos services assurent en direct la gestion de l'immeuble.

Concrètement, quelles actions avez-vous mises en œuvre ?

🗨️ **G.G.:** Nous avons placé des LED dans les sous-sols, diminué l'éclairage, installé des contacteurs jour-nuit pour couper l'électricité automatiquement. Résultat: une baisse des consommations électriques de 24 % entre 2013 et 2014. L'installation sur les urinoirs de détecteurs de présence et de brise-jets sur les robinets a permis, par ailleurs, une baisse importante des consommations d'eau. Nous avons également mis en place des procédures de collecte sélective.

DES RÉSULTATS PROMETTEURS, UN ENGAGEMENT PARTAGÉ

Au total, 100 Baux Verts ont été signés à fin 2015, correspondant à 720 000 m², auxquels il faut ajouter 80 000 m² en cours de signature. Certains locataires, non soumis à l'obligation légale car louant des surfaces inférieures à 2 000 m², décident cependant d'entrer dans le processus. À fin 2015, 36 % des comités Bail Vert ont déjà été mis en œuvre, avec un objectif de plus de 75 % à fin 2016 et 90 % à fin 2017.

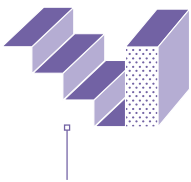


BLACK SWANS

Dans le quartier des Docks à Strasbourg, la mise en œuvre d'une première en matière de construction : la réversibilité des usages.
Voir en page 34.

CONCEVOIR DE NOUVELLES EXPÉRIENCES CLIENT

En anticipant l'évolution des usages et des modes de vie, Icade imagine de nouveaux produits, de nouveaux services, invente des solutions immobilières et redéfinit les pratiques de la relation client. Parce que l'entreprise place les usagers finaux au centre de ses préoccupations.



TIERS LIEUX

Lancement d'une nouvelle offre immobilière tertiaire : l'immobilier 3.0.
Une démarche inédite chez un acteur immobilier privé.
Voir en page 36.



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

06

BLACK SWANS

La réversibilité pour accompagner la révolution des usages

Le débat sur la transformation des bureaux en logements pose la question de la réversibilité des immeubles. Si la conversion des immeubles haussmanniens en bureaux est ancienne, l'idée de réaliser l'opération dans l'autre sens représente sans doute une solution d'avenir.

Le 26 octobre 2015 était posée la première pierre du programme Black Swans, dans le quartier des Docks à Strasbourg. L'innovation majeure de ce projet est d'intégrer la possibilité de la réversibilité des usages: une nouveauté en matière de construction.

QUESTIONS À :

Roland Ries,
maire de Strasbourg

Pourquoi la réversibilité vous a-t-elle semblé nécessaire au quartier des Docks ?

▮ **Roland Ries:** La transformation des anciens docks de Strasbourg a démontré sa richesse. Les entrepôts d'hier sont devenus les ateliers, les bureaux, les logements, les commerces, les équipements publics d'aujourd'hui. En général, les programmes immobiliers sont construits à partir de cahiers des charges qui traduisent les besoins exprimés au moment de la consultation. Il n'est pas rare cependant que les besoins évoluent avec le temps. La capacité de réversibilité et de transformation offerte par les structures des bâtiments imaginés aujourd'hui sera une plus-value indéniable pour répondre aux attentes futures sans surcoûts préjudiciables.



En quoi la réversibilité est-elle un atout ?

▮ **R.R.:** On constate dans d'autres agglomérations des productions importantes de bureaux qui ne trouvent pas, avec la crise économique, de preneurs. Dans le même temps, les difficultés à se loger sont parfois criantes. Et il est presque impossible de transformer les ouvrages conçus pour un usage de bureaux en immeubles de logements. C'est un vrai problème d'efficacité et de durabilité des constructions. Enfin, il est de notre responsabilité de construire des villes qui peuvent,



« Il est de notre responsabilité de construire des villes qui peuvent, doivent et savent s'adapter. »

doivent et savent s'adapter. Les capacités de mutation des édifices, comme des quartiers, sont donc des données essentielles, à l'heure où nous fabriquons en parallèle la ville d'aujourd'hui et celle de demain.



Au cœur du quartier des Docks à Strasbourg, une opération exceptionnelle de 30 000 m² sur trois bâtiments.

QUESTIONS À :

Anne Démians,
AAD (Architectures Anne Démians)

Pourquoi travailler sur la réversibilité ?

▮ **Anne Démians :** Les cycles économiques sont de plus en plus courts. En parallèle, les conséquences induites entrent en contradiction avec la conscience collective vis-à-vis de l'environnement. On ne peut plus continuer à gaspiller et, notamment, à produire des bureaux dont l'obsolescence est programmée. La réversibilité propose une nouvelle structure augmentant la durée de vie du bâtiment, qui devient disponible et adaptable à un autre usage que celui pour lequel il est conçu.

Quelles sont les implications de cette approche ?

▮ **A.D. :** Promoteur et architecte sont amenés à travailler ensemble d'une manière plus complémentaire pour inventer la ville durable de demain.



C'est une recherche plus technique pour assurer la compatibilité de l'usage des logements et des bureaux. Le bureau est enrichi de cette domesticité additionnée. Le logement également, puisqu'il peut gagner en qualité constructive et qualité d'espace par des hauteurs de faux plafonds accrues. Il s'agit de penser les besoins comme la nouvelle base d'une esthétique qui ne se traduirait pas par un nouveau style, mais par la disponibilité.

« La réversibilité permet d'augmenter la durée de vie d'un bâtiment. »

Comment avez-vous collaboré avec Icade sur ce projet ?

▮ **A.D. :** Nos échanges ont été extrêmement enrichissants. Travailler sur cette réversibilité nous a amenés à être très précis sur les aspects financiers et la construction. Ce projet a pu se développer d'une manière fructueuse grâce à une écoute partagée sur l'expression d'une domesticité architecturale compatible avec la commercialisation de l'opération.



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

07

OFFRE TIERS LIEUX

L'heure de la révolution numérique a sonné, entraînant avec elle l'émergence de nouvelles manières de travailler. Fonctionnement en mode projet, nomadisme, télétravail, innovation ouverte et transversalité modifient ainsi profondément la nature et le fonctionnement des organisations. Qu'elles soient en phase de création ou parvenues à maturité, les entreprises ont de plus en plus besoin de souplesse et de modularité. Pour répondre à ces mutations profondes, Icade lance une nouvelle offre immobilière tertiaire, l'immobilier 3.0. C'est une démarche inédite : Icade est le premier acteur privé à proposer ce type d'offre de services en complément de son offre immobilière classique.

B

BUREAUX NOMADES

Bienvenue aux salariés nomades !

• Les bureaux nomades sont des lieux de travail partagés. Ils offrent l'avantage d'être utilisables de manière flexible par des salariés pratiquant le télétravail, ou encore des travailleurs en déplacement. Pour les salariés, ils sont synonymes d'un gain de temps de transport entre le logement et le bureau et peuvent présenter une alternative au télétravail à la maison. Ils optimisent également les déplacements

quotidiens pour les travailleurs nomades. Les forces de vente terrain bénéficient ainsi d'un espace pour leurs tâches administratives, par exemple. Les premiers bureaux nomades Icade ouvriront à Paris, La Défense, Nanterre, Rungis (Orly) et Villepinte (Roissy).



P

PÉPINIÈRE DE START-UP

Petite pousse deviendra grande

• La Maison des Start-Up d'Icade (voir en page 43), installée au cœur du parc des Portes de Paris depuis novembre 2015, est la première pépinière dédiée aux métiers de l'immobilier. Imaginé avec le soutien de Paris&Co (l'agence de développement économique et d'innovation de Paris), ce lieu est conçu comme un laboratoire

d'expérimentation où les start-up peuvent développer leurs idées, avant de les mettre en pratique *in situ* sur les parcs d'activités de l'entreprise. Elles bénéficient d'un accompagnement collectif et transversal : programme de formations et animations collectives, rencontres avec des experts, sessions de présentation devant des investisseurs, ou encore participation

à l'événement semestriel de speed-meeting des start-up franciliennes "Start Up! Meet Up!". Cerise sur le gâteau : un Chief Happiness Officer est présent pour faire l'interface avec les différents partenaires et organiser des événements de networking.

H

HÔTEL D'ENTREPRISES

Créateur des communautés d'entrepreneurs

• Autre concept en projet chez Icade : l'hôtel d'entreprises. Il s'adresse aux TPE et PME qui ont besoin de surfaces allant de 30 à 500 m². Parmi ses avantages : la flexibilité des espaces et de leur contractualisation. Comme pour les bureaux nomades ou la pépinière, cette offre donne accès à des services

mutualisés et favorise, via une plateforme dédiée, la mise en synergie, l'accès à l'innovation et l'identification de nouveaux marchés. Implantation prochaine prévue sur le parc des Portes de Paris !

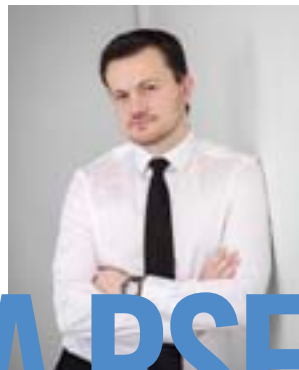


LE HUB

Une démarche participative, "ahierarchique" et ouverte à tous pour stimuler l'innovation et définir l'offre immobilière de demain. *Voir en page 40.*

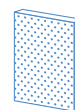
**QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

Un engagement concret pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, au travers notamment de la mise en œuvre d'une expérimentation de télétravail. *Voir en page 38.*



PLACER LA RSE ET L'INNOVATION AU CŒUR DES ENGAGEMENTS D'ICADE

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et l'innovation sont deux démarches complémentaires, parties intégrantes de la stratégie d'Icade. Elles lui permettent d'accompagner l'évolution des usages, d'anticiper les attentes de ses clients et de toujours garder un temps d'avance.

**START-UP**

Booster l'innovation en travaillant avec des start-up au sein du Hub ou grâce au tout nouvel incubateur installé sur le parc des Portes de Paris, la Maison des Start-Up. *Voir en page 43.*



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

08

ACTION RH

Un engagement fort pour améliorer la qualité de vie au travail

L'attention qu'Icade porte à la qualité de vie au travail rejoint les aspirations de ses collaborateurs, en phase avec les attentes d'une société plus nomade, plus connectée et plus collaborative. Aux côtés du développement des compétences et du renforcement de l'attractivité, de l'implication des collaborateurs dans les démarches RSE et d'innovation, du développement de la diversité, la qualité de vie au travail constitue l'un des quatre thèmes clés correspondant à nos engagements.

QUESTIONS À :

Cathy Baglin,
Directrice des affaires sociales

Quelle est la démarche d'Icade en termes de qualité de vie au travail ?

Cathy Baglin : Consciente de l'importance de la qualité de vie au travail pour le bien-être des collaborateurs et pour la performance de l'entreprise, Icade s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. Comme beaucoup d'entreprises, nous avons d'abord envisagé la qualité de vie au travail à travers la prévention des risques psychosociaux (RPS) en mettant en place, dès 2010, un réseau de prévention, des formations e-learning, des partages d'expériences organisés avec la participation de 300 managers. C'est par l'importance donnée à la mise en œuvre concrète et à la co-construction de sa politique qu'Icade se distingue sur ce plan : l'échange de bonnes pratiques et l'expérimentation sont au centre de notre démarche.

Quelles sont les actions engagées ?

C. B. : Le Hub⁽¹⁾ a relayé notre démarche en l'amplifiant. Il a permis l'accélération d'un certain nombre de sujets, à travers des groupes de travail liés indirectement à la qualité de vie au travail : les réflexions sur le "bureau comme à la maison", le corpworking, le télétravail, l'offre santé au bureau⁽²⁾ ont débouché sur de nombreux projets qui sont déjà en cours d'expérimentation ou le seront en 2016. Icade anticipe donc les changements d'usages de la société et se distingue sur ce point également.



Pourquoi intégrer les changements sociétaux – tels que le télétravail – dans la manière de travailler des collaborateurs d'Icade ?

C. B. : Les technologies de l'information permettent d'accomplir toutes les tâches à distance, hormis pour les fonctions de production physique, le collaborateur disposant des mêmes outils qu'à son bureau : ordinateur portable, téléphone, mobile et transfert de sa ligne fixe. La disparition des temps de trajet et du stress induit est un avantage considérable. Tous ces sujets internes sont liés à nos métiers. En effet, en développant des initiatives favorables à la qualité de vie au travail, au télétravail, à la santé au bureau, Icade renforce son attractivité et fonctionne en même temps comme un laboratoire qui fait émerger de nouvelles offres pour ses clients.

Comment mesurez-vous la satisfaction des collaborateurs et quels sont vos objectifs de renforcement de l'attractivité d'Icade ?

C. B. : Nous utilisons les indicateurs de détection des RPS de l'INRS⁽³⁾, le taux réel de réalisation des entretiens annuels et le baromètre social de la Caisse des Dépôts, qui comporte quatre questions spécifiques à la qualité de vie au travail. Pour attirer les jeunes talents, il faut pouvoir leur proposer un travail leur offrant un bon équilibre de vie, alliant un engagement professionnel réel et une vie familiale et sociale épanouie.

(1) Voir en pages 40 et suivantes.

(2) Voir encadré ci-contre et en page 42.

(3) Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

VALENTINE BIZOT

Directrice déléguée des relations humaines, copilote du groupe Télétravail du Hub

Comment s'organise l'expérimentation de télétravail ?

👉 **Valentine Bizot** : Le groupe de travail du Hub Icade "Comment rendre possible le travail chez soi?" était subdivisé en quatre sous-groupes: benchmark; équipements nécessaires; gains pour l'entreprise; retour d'expérience des télétravailleurs - Icade pratiquant déjà le télétravail de façon empirique dans des cas liés au handicap, à l'accident ou à la maladie, à la séniorité, sans accord d'entreprise spécifique. L'expérimentation "grandeur nature", qui concernera plus de 120 personnes sur 500 collaborateurs d'Icade sollicités, a démarré le 1^{er} février 2016.

Comment comptez-vous engager les collaborateurs dans cette démarche ?

👉 **V.B.** : Après une période de six mois, le bilan prendra



en compte non seulement l'expérience des télétravailleurs et de leurs managers, mais aussi celle de leurs collègues n'ayant pas opté pour ce mode d'organisation. Dans chacune de ces populations, en effet, les craintes et les idées reçues sont parfois fortes, et il importe de bien préparer chacun à s'adapter à ces nouvelles manières de travailler.

AMÉLIORER LA SANTÉ AU BUREAU : UNE EXPÉRIMENTATION AVEC LA CNP

Lancée en février 2015, la plateforme Lyfe, proposée par la CNP (Caisse nationale de prévoyance), offre aux salariés d'Icade un bouquet de services liés à la santé et au bien-être : rendez-vous médical express en partenariat avec un réseau de centres de santé, bilan de santé personnalisé, prévention de la perte d'autonomie, ainsi qu'un coaching bien-être qui sera mis en place en 2016.



OLIVIER DANGRÉAUX

Directeur des systèmes d'information et du digital

La transformation digitale de l'entreprise est en marche

et c'est un vrai plus pour la qualité de vie au travail. Nous avons ainsi choisi la solution de stockage et de partage en ligne Box pour faciliter l'accès aux documents en tout lieu et sur n'importe quel terminal - ce qui est très utile dans les situations de mobilité ou de télétravail. D'autant que la passerelle Meraki Z1 permet de retrouver partout, et sans manipulation, la totalité de son environnement de travail. Par ailleurs, pour accompagner ces nouveaux usages digitaux, tous les collaborateurs ont désormais accès aux milliers de formations en ligne dédiées aux outils bureautiques et collaboratifs Vodeclit.

BERTRAND MANSARD

Directeur de la gestion locative, copilote du groupe Télétravail du Hub

Quels freins percevez-vous chez les managers vis-à-vis du télétravail ?

👉 **Bertrand Mansard** : Les freins sont avant tout d'ordre psychologique. Un manager, en effet, s'attend à trouver un collaborateur sédentaire à son bureau s'il veut lui parler. Le télétravail est donc perçu *a priori* comme un facteur de complication et inconsciemment associé, aujourd'hui, à la maladie ou aux congés.

Comment votre propre perception a-t-elle évolué ?

👉 **B.M.** : En participant au groupe de travail du Hub, j'ai découvert, notamment à travers notre benchmark, que le télétravail améliorerait la productivité, que l'entreprise et les collaborateurs avaient à y gagner et que sa mise en place était l'occasion d'expérimenter de nouveaux



modes de fonctionnement et d'adapter notre organisation. Il a en outre été choisi, au sein de notre direction, de "neutraliser" deux jours par semaine. Le mardi et le jeudi sont sans télétravail, pour permettre de réunir les équipes dans leur totalité. Notons, enfin, que cette expérimentation est particulièrement bien accueillie, puisque, dans mon équipe, 16 collaborateurs sur 30, dont 4 managers, ont adopté le télétravail.



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

09

LE HUB

Au cœur de la communauté de l'innovation

Formidable outil d'encouragement à l'innovation, le Hub a rencontré un franc succès parmi les collaborateurs d'Icade dès sa création, fin 2014. Un collaborateur sur trois s'est engagé dans l'aventure pour nourrir l'innovation et définir l'offre immobilière de demain. Le Hub, c'est d'abord une démarche participative et "ahierarchique", ouverte à tous à l'interne comme à l'externe, structurée grâce aux sponsors et parrains. C'est aussi un lieu physique: un espace de coworking, d'échanges et d'inspiration à la disposition des collaborateurs et des visiteurs. Il accueille notamment le programme de conférences thématiques mensuelles "Les rencontres du Hub" ainsi qu'une exposition dédiée aux grandes mutations sociétales et économiques. Enfin, une plateforme collaborative, le Hub digital (hub.icade.fr), complète le dispositif. Présentation par Nicolas Nectoux, Directeur de l'innovation.

QUESTIONS À :

Nicolas Nectoux,
Directeur de l'innovation



Comment le travail du Hub s'est-il organisé ?

Nicolas Nectoux : Cinq grandes thématiques couvrant les champs d'intervention d'Icade ont été identifiées : le bureau, le logement, la santé, la ville et l'entreprise de demain. Ces thèmes ont été précisés en 18 sujets de recherche et d'innovation. Par exemple : "Comment concevoir et construire un logement totalement modulaire ?" ou "Quelles offres santé intégrer aux nouveaux projets de bureau d'Icade ?". Ces sujets ont été définis à partir de l'analyse des grandes mutations économiques, sociales et technologiques qui transforment la ville, afin d'adapter l'offre et l'organisation d'Icade aux attentes de ses différentes parties prenantes. Chacun d'entre eux est étudié par un groupe de travail.

Comment ces groupes sont-ils constitués ?

N. N. : Sur la base du volontariat, près de 400 contributeurs issus de l'ensemble des métiers d'Icade – opérationnels et fonctionnels, managers ou non – se sont inscrits à ces groupes de travail, ce qui témoigne de l'engagement des collaborateurs et de la forte mobilisation de toute l'entreprise autour de la démarche d'innovation. Chaque groupe est copiloté par deux collaborateurs. Les pilotes ont défini des plans d'action, par exemple en organisant une phase d'audit de l'existant, une phase d'enquête sur les attentes des utilisateurs, puis un prototypage. Les groupes ont également identifié les livrables

à produire au terme de leur recherche, comme un cahier des charges pour développer une nouvelle offre.

Avez-vous sollicité des intervenants extérieurs ?

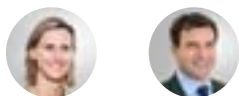
N. N. : Oui. Icade a lancé un appel à innovation en mars 2015, auquel ont répondu une trentaine de start-up. Nous avons intégré sept d'entre elles dans les groupes de travail du Hub. Leurs solutions, si nécessaire ajustées pour répondre aux enjeux d'Icade, font l'objet d'expérimentations. Par ailleurs, un comité d'experts externes, l'Advisory Board, se réunit deux fois par an pour conseiller et guider les contributeurs du Hub dans leur gestion de projets innovants.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

N. N. : L'année 2016 sera celle du passage de la théorie à la pratique. Des cinq thèmes déclinés en 18 sujets, 28 projets ont émergé et vont faire l'objet d'expérimentations inscrites dans les plans d'action des directions métiers. Icade passe ainsi à la phase opérationnelle, les lignes métier et support portant désormais la responsabilité de ces projets. L'entreprise dans son ensemble va donc fonctionner comme un laboratoire de tests en grandeur réelle. Pour assurer la cohésion de la démarche, un responsable Innovation est identifié au sein de chaque direction. Son rôle: diffuser les bonnes pratiques en transversal et communiquer sur les projets en cours.

Les groupes de travail à l'œuvre

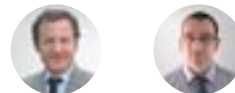
LE BUREAU DE DEMAIN



VIRGINIE BONDUELLE
BENJAMIN FICQUET

L'objectif : offrir aux clients et utilisateurs de nos Parcs une offre de service novatrice certifiée par un label, et ce dans une démarche participative via des entretiens avec des collaborateurs et des workshops. Une idée forte : passer d'un "parc d'activités et de bureaux" à un "parc de vie, une communauté business" signé "Coach your growth with Icade !" et fondé sur trois piliers : un parc d'excellence ; une qualité de vie et de travail ; une communauté partageante et apprenante. Un triple enjeu : business, image et RSE.

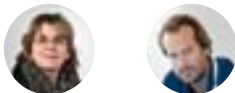
LE LOGEMENT DE DEMAIN



NORBERT DEMARD
JEAN-LUC DESCARNONGLE

De profondes mutations sont en cours dans les modes de distribution, via le numérique bien sûr, mais aussi en termes d'usages. Du partage de la machine à laver au financement participatif, en passant par le coin bricolage, la palette est large. Notre objectif, orienté business, est de co-construire nos propositions avec nos clients, d'en faire des ambassadeurs de la marque et d'adapter nos offres comme nos méthodes de vente. L'autre ambition est de proposer une plateforme multipromoteur, multiproduit, multiservice, s'articulant sur un réseau de mandataires. Pour cela, il faut bousculer nos façons de penser. C'est tout l'intérêt du Hub!

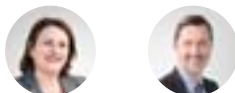
LA SANTÉ DE DEMAIN



CLAUDINE DUFAT
FABRICE D'HALLO

Pour différencier Icade sur un marché très concurrentiel, nous travaillons aussi bien sur le bâtiment et sur ses équipements, permettant ainsi une meilleure accessibilité pour les différents handicaps, que sur un réel accès à des services de santé et de bien-être, via une plateforme et une tablette. Développées de manière participative par une dizaine de contributeurs et par des sociétés extérieures, ces orientations sont en cours de concrétisation et de labellisation par Icade.

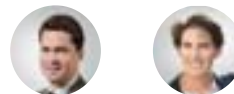
L'ENTREPRISE DE DEMAIN



VALENTINE BIZOT
BERTRAND MANSARD

Voir leur interview en page 39.

LA VILLE DE DEMAIN



ALEXANDRE LEPOUTRE
MATHILDE VINET

Rentabiliser de nouveaux services liés aux usages émergents, cela nous tient à cœur, et c'est possible: début 2016, notre groupe de travail devrait mettre en place un système de production d'électricité verte, à base d'hydrogène, chez l'un de nos principaux locataires, très motivé. Ce projet, développé avec une start-up, sort des sentiers battus, et le parc des Portes de Paris sera le terrain d'expérimentation de cette nouvelle technologie. Le Hub facilite cette approche, volontariste et novatrice, par la mise en relation d'acteurs différents, mais portés par la même volonté d'innover.



QUESTIONS À :

Djamila Abed,
Directrice du développement

Comment est né le projet de Consult Station® et en quoi consiste-t-il ?

Djamila Abed : Le projet est directement issu du groupe de travail du Hub "Santé au bureau", dédié aux offres de santé à intégrer aux nouveaux projets de bureau d'Icade, dont je suis copilote. Parmi les start-up qui ont répondu à notre appel à projets, la société H4D nous a présenté sa Consult Station®: un cabinet médical connecté qui permet de réaliser des bilans de santé de façon autonome en mesurant différents paramètres physiologiques comme le poids, la taille, la température, la tension artérielle, la fréquence cardiaque, la saturométrie, des tests auditifs et visuels, etc. Par ailleurs, ce dispositif permet d'effectuer une consultation médicale avec l'intervention d'un médecin en visioconférence. Le médecin peut affiner son diagnostic en réalisant des prises de paramètres physiologiques qu'il juge nécessaires à l'aide des outils présents dans la Consult Station®.

Où et comment l'expérimentation va-t-elle se dérouler ?

D. A. : Nous avons décidé d'installer la Consult Station® au siège d'Icade pour en faire profiter les collaborateurs et tester en entreprise l'intérêt de ce concept, conçu à l'origine pour équiper les déserts médicaux, ce qui va constituer une première absolue.

Où en êtes-vous ? Quelles sont vos attentes ?

D. A. : L'expérimentation sera lancée en 2016 dans le cadre d'un projet pilote d'une durée d'un an. Cette expérimentation sera riche d'enseignements sur les attentes et les usages relatifs à l'accès à la médecine et à la prévention santé sur le lieu de travail.



TOUTE L'INNOVATION IMMOBILIÈRE SUR HUB.ICADE.FR

Dernière pierre à l'édifice du Hub : le site hub.icade.fr. Média d'information, de collaboration et d'expression, il est ouvert aux contributions de tous les membres de la communauté de l'innovation. Collaborateurs d'Icade, experts externes ou simples curieux publient, commentent et s'informent notamment sur les innovations immobilières, la ville durable et intelligente, la mutation des usages ou encore les nouvelles manières de travailler.

Rendez-vous sur hub.icade.fr



10 PROJETS EMBLÉMATIQUES

PROJET

10

COLLABORATION AVEC LES START-UP

Boosters de l'innovation

Rien de tel que des start-up inventives et agiles pour dynamiser l'innovation. C'est pourquoi Icade a lancé, en mars 2015, un appel à innovation destiné à identifier des acteurs travaillant sur des sujets connexes à ceux du Hub. Les start-up les plus prometteuses ont été intégrées aux groupes de travail, apportant leur contribution pour stimuler les recherches et accélérer les expérimentations du Hub. Pour aller encore plus loin, Icade a installé un incubateur dédié à l'innovation immobilière sur le parc des Portes de Paris: la Maison des Start-Up. Inaugurée le 4 novembre 2015, elle héberge 11 "jeunes pousses" dont les travaux pourront être intégrés dans les nouvelles offres et les nouveaux services d'Icade. Coup de projecteur sur trois d'entre elles.



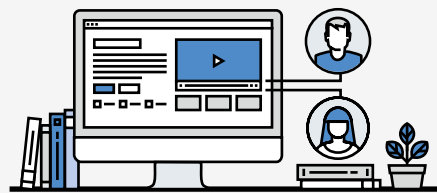
Immo Factory, la négociation immobilière réinventée

Les solutions d'Immo Factory répondent à un objectif majeur: améliorer la performance commerciale des professionnels de l'immobilier. La start-up conçoit des logiciels, des services Web et des applications mobiles pour capter, gérer et fidéliser les clients dans leur parcours d'achat. En maîtrisant mieux la profusion d'informations et de données clients pour gagner en efficacité commerciale et en productivité opérationnelle, Immo Factory réinvente la négociation immobilière.

Ecov, pour un covoiturage de proximité

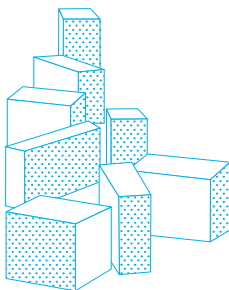


La mission d'Ecov: faciliter, sécuriser et organiser le covoiturage pour les déplacements du quotidien. La solution développée par la start-up met à disposition des usagers un service de proximité accessible à tous très simplement, y compris en territoires périurbains ou ruraux. Le service proposé comporte des stations de covoiturage connectées implantées sur la voirie ainsi qu'un réseau social mettant en relation les conducteurs et les passagers. Ecov apporte ainsi une solution clés en main aux entreprises et collectivités, de la conception à l'exploitation.



Ngine Networks, l'affichage d'informations nouvelle génération

Le partage des informations et des données est central dans la vie d'un bâtiment tertiaire. Ngin Networks a développé un système d'affichage dynamique permettant aux occupants d'un immeuble de s'informer en temps réel sur la gestion et la vie de leur lieu de travail. Les données affichées sur l'écran proviennent de sources publiques (Web, Twitter, etc.) ou privées (CRM de l'entreprise, par exemple). Cette solution permet d'adapter instantanément sa communication en reprogrammant automatiquement les écrans en fonction des événements (arrivée d'un client devant l'écran, fin de stock d'un produit, température dépassant un seuil, etc.).



Pour aller plus loin...

... retrouvez le document de référence sur
www.icafe.fr/espace-media/publications

... partagez et contribuez au Hub digital,
lieu de réflexion et d'inspiration en matière
d'innovation immobilière
<http://hub.icafe.fr>

... tenez-vous informés de l'actualité sur la ville,
l'innovation (environnement, ville de demain,
Grand Paris, urbanisme, mobilité, etc.) et sur
l'entreprise en temps réel sur le compte
[Twitter@Icafe_Officiel](https://twitter.com/Icafe_Officiel)



... découvrez les coulisses des chantiers, des interviews
d'experts, des visites guidées de nos projets, etc.,
sur la chaîne [IcafeOfficiel](https://www.youtube.com/IcafeOfficiel)



icade
Millénaire 1
35, rue de la Gare
75168 Paris Cedex 19
Tél.: 01 41 57 70 00
www.icade.fr

nous donnons vie à la ville

