

Bâtir la ville de 2050





sommaire

à propos de ce rapport

Pour la septième année consécutive, Icade publie un rapport annuel intégré réalisé selon les principes de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), le cadre de référence international portant sur le reporting intégré.

Destiné à l'ensemble de ses parties prenantes, ce document propose une vision globale et synthétique du Groupe et de ses leviers de performance durable dans un environnement complexe et mouvant. Il rend compte, de façon claire et transparente, de la manière dont Icade est en capacité de créer de la valeur à court, moyen et long termes, au bénéfice de ses clients et partenaires, de ses collaborateurs, des territoires et de la société dans son ensemble. Piloté conjointement par la direction des relations institutionnelles et de la communication et la direction des finances, en partenariat avec la direction RSE & innovation, ce rapport a été conçu avec l'aide de collaborateurs issus des différents métiers business et transversaux, puis relu et validé par le comité exécutif.

Nous avons également adopté une approche d'écoconception pour ce document en sélectionnant des papiers (FSC/PEFC) issus de forêts gérées durablement, ce qui nous permet de réduire son impact environnemental, et en évitant les aplats de couleur, ce qui diminue la quantité d'encre nécessaire. Notre imprimeur bénéficiant du label Imprim'Vert®, l'ensemble de ce rapport est recyclable et désencrable.

- P. 2** 2025, l'accélération de notre action.
Entretien avec Frédéric Thomas, président du conseil d'administration, et Nicolas Joly, directeur général
- P. 4** Un opérateur intégré pour bâtir la ville de 2050
- P. 6** 2024, une année de transformation
- P. 10** Notre modèle d'affaires
- P. 12** Notre chaîne de valeur et nos parties prenantes
- P. 14** ReShapE, année 1 du plan stratégique 2024-2028
- P. 16** Le Conseil d'administration
- P. 18** Le Comité exécutif
- P. 20** Enjeux, risques et opportunités
- P. 22** Les collaborateurs et les systèmes d'information, au cœur de la transformation
- P. 24** Relever les défis de la ville de 2050
- P. 26** Foncière et Promotion
bâtir ensemble la ville de 2050

page 28



- P. 30** Adapter les villes et les bâtiments au changement climatique
- P. 32** Des engagements clairs et des avancées concrètes en matière de RSE
- P. 34** La durabilité et l'immobilier : tout sauf une option
- P. 36** Intégrer la biodiversité dans tous les projets et dans l'exploitation du patrimoine existant
- P. 38** La biodiversité en actions

page 40



- P. 42** Comprendre et intégrer les dynamiques urbaines et territoriales
- P. 44** La mue de l'immobilier tertiaire
- P. 46** Proposer des logements pour tous
- P. 48** Orchestrer la refonte des entrées de ville

page 50



- P. 52** L'innovation : faire émerger de nouvelles approches pour bâtir la ville de 2050
- P. 54** L'essor des nouveaux modes constructifs

ENTRETIEN CROISÉ

2025 : L'ACCÉLÉRATION DE NOTRE ACTION

Frédéric Thomas, président du conseil d'administration d'Icade, et Nicolas Joly, directeur général, reviennent sur une année 2024 marquée par la profonde transformation de l'entreprise et évoquent les perspectives pour 2025.



Frédéric Thomas

Nicolas Joly

« Dans un marché qui reste complexe, tant pour le pôle Promotion que pour la Foncière, nous avons pu constater que les fondamentaux de l'entreprise restent solides. »

— Frédéric Thomas —
président du conseil d'administration

« Face à l'incertitude, nous répondons par l'action. 2025 sera l'année de l'accélération, notamment dans la mise en œuvre du plan ReShapE. »

— Nicolas Joly —
directeur général

■ QUEL BILAN DRESSEZ-VOUS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

Frédéric Thomas : 2024, année des 70 ans d'Icade, a été une année de poursuite de sa transformation. Avec tout d'abord le lancement de son plan stratégique ReShapE, axé sur la diversification du portefeuille autour des data centers, des résidences pour étudiants et des locaux d'activité, le lancement de la restructuration de nos actifs tertiaires *to-be-repositioned* et enfin, un objectif très opérationnel, celui de construire dès aujourd'hui la ville de 2050. Année de transformation également pour le conseil d'administration qui a accueilli de nouveaux administrateurs, avec plusieurs séminaires opérationnels du conseil d'administration en région, au plus près des équipes et des projets. Dans un marché qui reste complexe, tant pour le pôle Promotion que pour la Foncière, nous avons pu constater que les fondamentaux de l'entreprise restent solides. C'est une base sur laquelle nous pouvons nous appuyer sereinement pour l'avenir.

Nicolas Joly : 2024, c'est effectivement la première année de déploiement de ReShapE, avec déjà des avancées concrètes sur l'ensemble des axes de ce plan. Dans le contexte difficile que nous connaissons, nous avons pu célébrer de nombreux succès : l'inauguration du Village des Athlètes, la nomination du quartier de La Jallère parmi les « 22 territoires engagés pour le logement », la livraison de l'immeuble Next à Lyon, un engagement de prise à bail sur l'immeuble Pulse, seulement trois mois après le départ du COJOP, ou encore l'acquisition auprès de Casino d'un portefeuille de 11 sites immobiliers d'entrées de ville, pour les requalifier en quartiers mixtes et plus durables. Enfin, les avancées sont concrètes sur la baisse des émissions de gaz à effet de serre : entre 2019 et 2024, nous sommes parvenus à une réduction de 43 % de l'intensité carbone pour la Foncière, et de 20 % pour le pôle Promotion et le Corporate. Ces succès sont le fruit de la mobilisation des équipes d'Icade, que je veux remercier pour leur implication.

■ QUELLES PERSPECTIVES ENVISAGEZ-VOUS POUR 2025 ?

F.T. : Même si nous voyons certains signaux positifs de reprise, notamment sur le logement, l'année à venir sera vraisemblablement de

nouveau compliquée. Dans ce contexte, le pilotage des risques prend une importance croissante dans la gouvernance de l'entreprise, et notamment dans les travaux menés par le conseil d'administration. Nous avons donc défini un plan à moyen terme sur la base d'hypothèses prudentes et réalistes. Enfin, la poursuite de la cession des activités de santé reste un objectif majeur auquel nous sommes particulièrement attentifs.

N.J. : Face à l'incertitude, nous répondons par l'action. 2025 sera l'année de l'accélération, notamment dans la mise en œuvre du plan ReShapE. À titre d'exemple, nous avançons concrètement sur la diversification, avec des projets majeurs sur les data centers dans nos parcs d'activité et l'annonce de la structuration de notre offre sur les résidences étudiantes, en partenariat avec Cardinal Campus. De même, l'accord conclu avec Casino est une étape cruciale qui illustre clairement notre capacité à bâtir dès aujourd'hui la ville de 2050.

■ EST-CE QU'ICADE SERA AU RENDEZ-VOUS DE CETTE AMBITION ?

F.T. : Nous en sommes convaincus ! Avec l'ensemble des administrateurs, nous soutenons pleinement Icade dans sa démarche de transformation, dans un marché lui-même en pleine mutation. La mise en œuvre du plan stratégique ReShapE doit permettre de faire évoluer profondément l'entreprise pour qu'elle puisse répondre aux attentes de ses clients et d'anticiper les enjeux de la ville de 2050.

N.J. : Parmi les facteurs de réussite, il y a bien sûr la solidité de notre politique financière et la poursuite de la vente de nos activités de santé. Mais notre transformation interne est essentielle. Être un opérateur intégré est un changement culturel pour les équipes. Nous devons travailler ensemble, encore plus que nous ne le faisons aujourd'hui. Être plus agiles, construire autrement, de façon plus durable, modifier notre façon de penser nos projets et toujours illustrer concrètement nos engagements RSE. Avec le travail réalisé ces derniers mois, nous partons désormais d'une situation assainie. Le cap est clair. À nous de le maintenir avec conviction, pour poursuivre et renforcer la dynamique que nous avons engagée.

Un opérateur intégré POUR BÂTIR LA VILLE DE 2050

Icade s'appuie sur la complémentarité de ses deux métiers : foncière et promoteur immobilier (logement, tertiaire et équipements publics). Acteur majeur en Île-de-France et sur l'ensemble du territoire national, coté (SIIC) sur Euronext Paris, Icade a pour actionnaire de référence le groupe Caisse des Dépôts.

Deux métiers complémentaires : Foncière & Promoteur

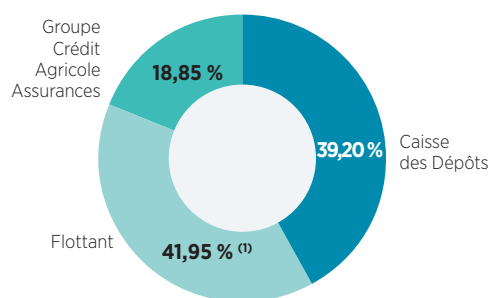
Foncière

Icade, acteur majeur de l'immobilier de bureaux en Île-de-France et dans les grandes métropoles régionales, s'engage également sur d'autres classes d'actifs, telles que les résidences étudiantes ou les data centers.

Promoteur

Icade Promotion est un acteur national de référence engagé dans la construction et la réhabilitation bas carbone. Avec son maillage territorial, Icade Promotion développe des opérations de bureaux et de logements, ainsi que des équipements publics.

Un actionnariat historique et de long terme (au 31/12/2024)



(1) Dont 0,60 % d'auto-détention et 0,48 % pour le fonds commun de placement Icade (FCPE).

Des résultats 2024 qui démontrent la résilience du Groupe dans un environnement toujours complexe

En 2024, Icade affiche un cash-flow net courant Groupe 2024 de 3,98 € par action, légèrement supérieur à la guidance, soutenu par la résilience de la Foncière et une gestion optimisée du passif. Les équipes de Promotion affichent une bonne performance sur les réservations en diffus sur la deuxième partie de l'année et ont travaillé en 2024 à l'apurement du portefeuille d'opérations.

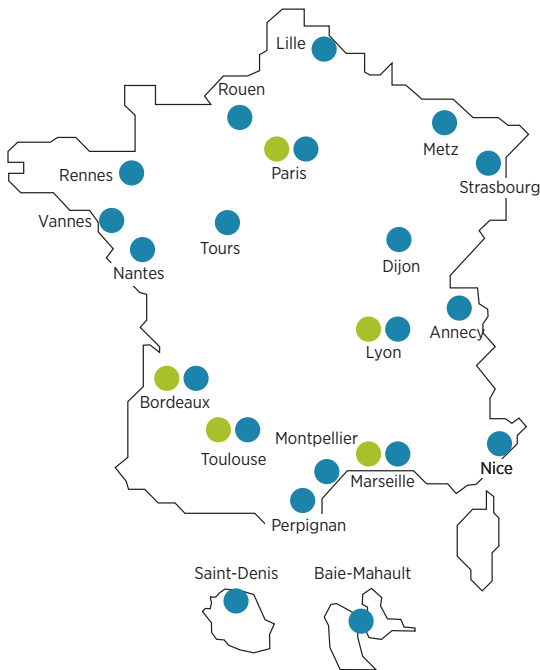
CASH-FLOW NET COURANT	ACTIF NET RÉÉVALUÉ NTA ⁽¹⁾	VALORISATION DU PORTEFEUILLE (à 100 % et en QP CE)	DIVIDENDE 2024 Par action ⁽²⁾
Groupe	Groupe		
301,8 M€	4 557 M€	6,4 Md€	4,31 €
par action	par action		
3,98 €	60,1 €		

(1) ANR NTA : Net Tangible Assets.

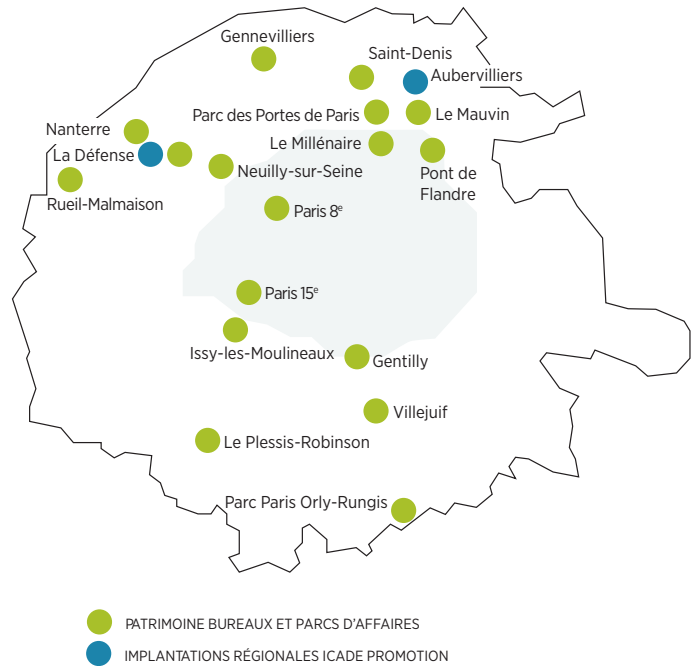
(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale.

Carte du patrimoine de la Foncière d'Icade et des implantations d'Icade Promotion

En région : 219 264 m²
Implantations : 19



En Île-de-France : 1 606 294 m²
Implantations : 2

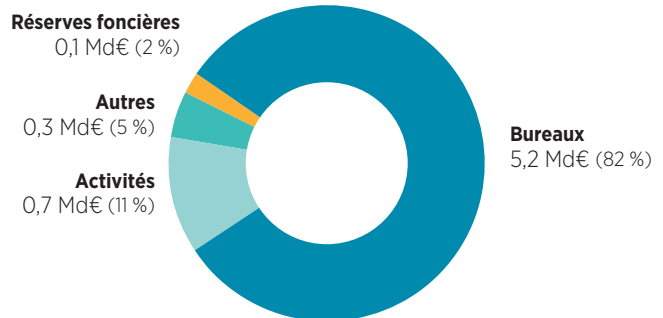


● PATRIMOINE BUREAUX ET PARCS D'AFFAIRES
● IMPLANTATIONS RÉGIONALES ICADÉ PROMOTION



1 022
COLLABORATEURS
(Effectif inscrit au 31/12/2024)

Répartition du patrimoine de la Foncière



2024 : une année de **TRANSFORMATION**

70 ans

D'INNOVATION

En 2024, Icade a fêté ses 70 ans. De la réponse aux besoins en logements de l'après-guerre à son ambition de construire la ville de 2050, Icade a toujours innové. Le Groupe a contribué à réaliser de grands équipements publics, des bâtiments emblématiques comme l'Arche de La Défense et des immeubles nouvelle génération comme le quartier des Quinconces, au Village des Athlètes. Pour célébrer cet anniversaire, Icade a dévoilé sa nouvelle identité de marque avec un logo revisité et une nouvelle signature : « Bâtir la ville de 2050 ».



LANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

2024-2028 : ReShapE



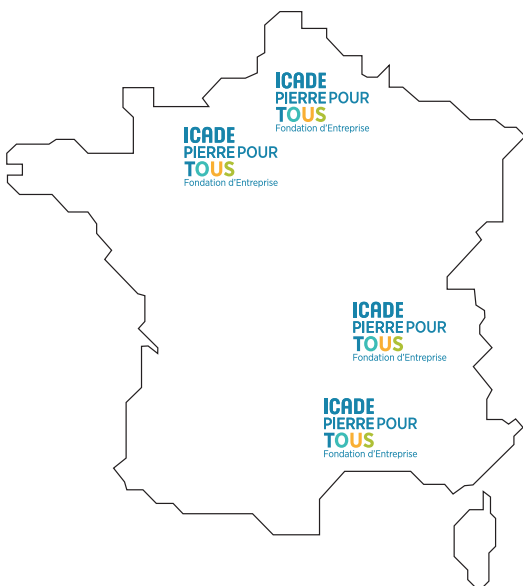
ReShapE, le nouveau plan stratégique d'Icade, vise à renforcer sa position d'opérateur intégré et à poser les bases solides de son ambition pour la ville de 2050. Ce plan s'articule autour de quatre priorités : l'adaptation de son portefeuille de bureaux à la demande ; l'accélération de la diversification de son portefeuille pour répondre aux nouveaux besoins ; la construction de la ville de 2050, plus mixte, plus innovante et plus durable ; et le maintien d'une structure financière solide. Avec ce plan stratégique qui s'inscrit dans le long terme, Icade se positionne comme un leader de la transformation urbaine pour répondre à l'évolution des usages et des enjeux de la ville de demain, et contribuer à l'évolution de la filière.



Le quartier de La Jallère

NOMMÉ « TERRITOIRE ENGAGÉ POUR LE LOGEMENT »

Le quartier de La Jallère à Bordeaux-Lac est un projet urbain ambitieux piloté par Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion spécialisée dans l'aménagement de quartiers bas carbone. Le projet de La Jallère consiste à recycler et transformer un ensemble de bureaux en un quartier mixte, bas carbone, désimperméabilisé et innovant. Désigné comme l'un des « 22 territoires engagés pour le logement » par le Gouvernement, il est une illustration concrète de l'engagement d'Icade pour bâtir une ville de 2050 plus durable.



Icade Pierre pour Tous

OBTIENT DEUX NOUVEAUX AGRÈMENTS

Avec Icade Pierre pour Tous, Icade Promotion montre son engagement pour le logement abordable et sa conviction que le bail réel solidaire (BRS) est une solution intéressante pour permettre à des primo-accédants de devenir propriétaires. Porté par la fondation d'entreprise d'Icade, cet organisme de foncier solidaire a obtenu deux nouveaux agréments en juillet 2024, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et dans les Hauts-de-France, après deux premiers agréments en Auvergne-Rhône-Alpes et en Normandie. 2024 est aussi l'année du lancement de sa première opération à Cognin, aux portes de Chambéry, avec « Les demeures de Gaïa ».

INAUGURATION DU Village des Athlètes

Le Village des Athlètes, comprenant le quartier des Quinconces, construit par Icade, la Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires et CDC Habitat, a été inauguré le 29 février 2024 en présence du Président de la République. Un village qui a accueilli tous les athlètes et para-athlètes, dont Prithika Pavade, pongiste soutenue par Icade : « C'est un lieu unique, où des milliers de personnes venues du monde entier ont cohabité. Les installations sont d'excellente qualité, les futurs habitants du Village ont beaucoup de chance ! »



NOUVEAUX programmes

Icade a lancé plusieurs programmes emblématiques au cours de l'année 2024. Ainsi, au « Carré Haussmann » (Le Plessis-Robinson), Icade transforme l'ancien site de Renault, propriété de sa Foncière, en sept immeubles résidentiels produits par son pôle Promotion : une illustration concrète de l'intégration des deux métiers d'Icade. À Épinay-sur-Seine, Icade construit l'ensemble « Métamorphose », première étape de la restructuration majeure du quartier d'Orgemont. À Briançon, les travaux d'un hôtel 4 étoiles et d'une résidence de logements ont débuté. Enfin, à Marseille, la seconde tranche des travaux de « La Plateforme », école du numérique et des nouvelles technologies, a démarré. Icade y intervient sur le Campus et la résidence étudiante gérée.

Livraisons

Plusieurs immeubles emblématiques ont été livrés, à l'instar de l'actif « Cologne » dans le parc Paris Orly-Rungis, entièrement rénové et exemplaire en matière d'adaptation au changement climatique, de l'actif « Next » situé en plein centre de Lyon et fruit d'une rénovation complète, du « Parc industries Or Méditerranée » (PIOM) à Mauguio près de Montpellier, site pilote et prototype des futurs campus Ad Vitam by Icade, et de l'immeuble de bureaux « Envergure » à Romainville. En immobilier résidentiel, Icade a notamment finalisé la livraison du « Parc des Closbilles » à Cergy, un éco-quartier de 900 logements avec commerces, crèche et espaces verts.



CESSIONS d'actifs

Preuve de l'attractivité de son portefeuille, la Foncière a finalisé la vente de plusieurs immeubles de bureaux *well-positioned*, à l'image de « Quai de Rive Neuve » et du « Castel » à Marseille, de « Milky Way » situé dans le 2^e arrondissement de Lyon, et de « Dulud » à Neuilly-sur-Seine, sur l'axe stratégique Arc de Triomphe – La Défense.



Acquisition d'un portefeuille d'actifs IMMOBILIERS AUPRÈS DE CASINO

En décembre 2024, Icade a signé avec Casino un accord ferme portant sur un portefeuille immobilier de 11 sites. Cette signature s'inscrit pleinement dans le déploiement de son plan stratégique ReShapE, avec la volonté affirmée de bâtir dès aujourd'hui la ville de 2050. La requalification de ces sites en quartiers mixtes se fera par le déploiement de son offre « Ville en Vue » dédiée à la réhabilitation des entrées de ville, grâce à sa capacité à fédérer toutes les parties prenantes et à son savoir-faire spécifique en matière d'aménagement du territoire. Le potentiel de reconversion estimé représente environ 3 500 logements, tout en reconstituant plus de 50 000 m² de surfaces de commerces et en poursuivant un objectif ambitieux de renaturation⁽¹⁾.



Activité commerciale

Près de 133 000 m² de baux ont été signés ou renouvelés en 2024. Plusieurs grands groupes ont renouvelé leur confiance à Icade. Ainsi, Veolia, sur le Parc des Portes de Paris, a signé un bail de 5 653 m² dans un bâtiment dédié à la R&D, en complément des 45 000 m² déjà loués pour son siège social.

À Nanterre-Préfecture, Schneider Electric a signé une extension de surface de 7 500 m² supplémentaires, portant la surface totale du futur bail Schneider Electric à près de 24 000 m². Un BEFA de 24 000 m² de bureaux a été signé à Toulouse pour 9 ans fermes. Ces signatures illustrent la capacité d'Icade à initier des projets clés en main pour des utilisateurs de tout premier plan.

(1) La définition du terme renaturation est disponible dans le rapport biodiversité d'Icade de mars 2023 <https://www.icafe.fr/finance/publications/rapport-biodiversite-mars-2023.pdf>

Notre modèle D'AFFAIRES

NOS RESSOURCES

(au 31/12/2024)



Ressources financières

- ANR NTA par action : **60,1 €**
- **4,7 Md€** de dette financière brute
- **2,6 Md€** de liquidité (nette de la couverture des NEU CP) couvrant les échéances de dette jusqu'en 2029

Ressources économiques

- **116 M€** de réserves foncières
- Pipeline lancé de **86 095 m²**
- Backlog total de la Promotion : **1,7 Md€**
- Couverture dense du territoire grâce à nos **21 implantations régionales**

Ressources humaines et intellectuelles

- **1 022 collaborateurs** ⁽¹⁾
- **50 alternants** ⁽¹⁾
- **91/100** à l'index égalité femmes/hommes en 2024

Ressources environnementales

- **32 %** des constructions de logements et **69 %** des bureaux de la Foncière couverts par une certification environnementale
- **Offres immobilières durables** : Urbain des Bois, AfterWork, Ville en Vue
- Investissements environnementaux : enveloppe de **145 M€** sur 2024-2030

Ressources sociétales et partenariales

- Participation à des initiatives de place : ByCycle, Booster des ENR&R, Bat-ADAPT Acceleration Program, etc.
- Participation à des partenariats académiques : Institut de la transition foncière avec l'université Gustave Eiffel, chaire Ecorce avec l'École supérieure du bois
- Partenariats avec des fournisseurs (acteurs industriels) : Saint-Gobain, Schneider Electric, STO, FEHR, Zenmodular, Xella, Piveteau

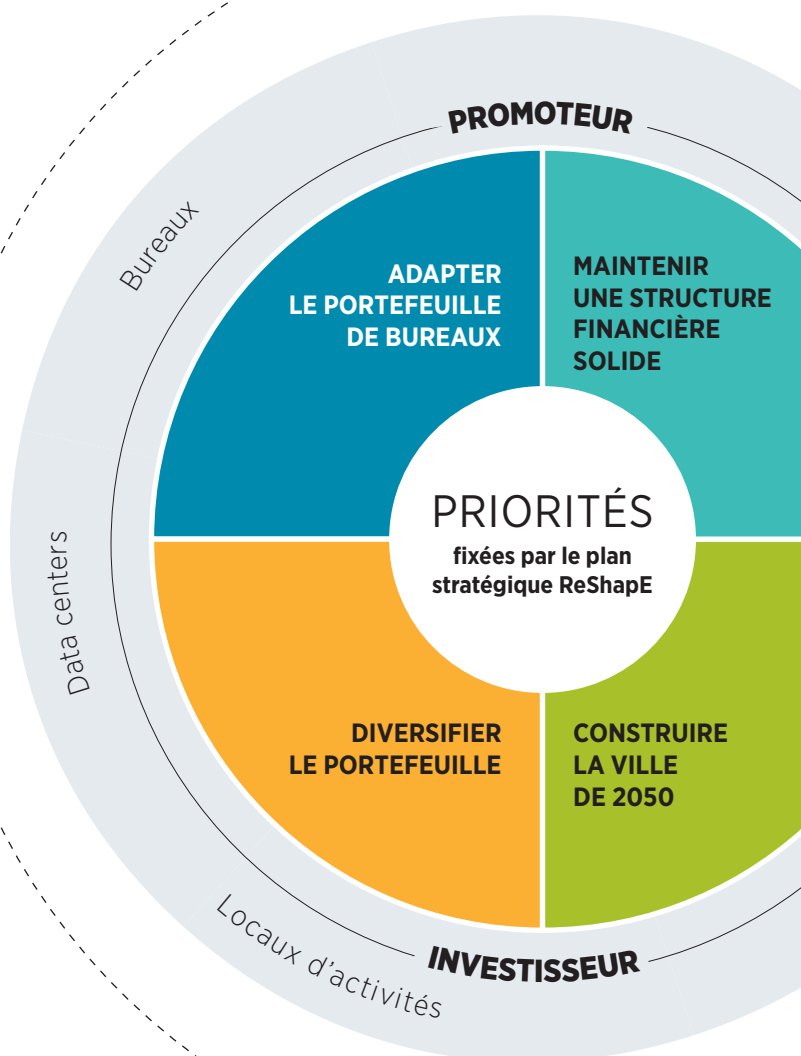
(1) Effectif inscrit au 31/12/2024.



Les informations présentées ici correspondent aux informations à publier sur le modèle d'affaires de l'entreprise dans le cadre de son reporting de durabilité (ESRS 2 SBM-1 paragraphe 42). Les principaux risques et opportunités de durabilité identifiés (ESRS 2 SBM-3) sont précisés dans le Rapport de durabilité (chapitre 3 du Document d'enregistrement universel).

Les grands enjeux

- Dérèglement climatique
- Préservation de la biodiversité
- Transformation des usages
- Logement pour tous
- Évolution des compétences



Bâtir la ville de



LA VALEUR QUE NOUS CRÉONS

(au 31/12/2024)



■ Valeur financière

- Valorisation du portefeuille : **6,4 Md€** (à 100 % et en GP CE)
- Cash-flow net courant Groupe : **301,8 M€**
- Dividende de **4,31 €** par action ⁽¹⁾ en 2024

■ Valeur économique

- Portefeuille de locataires solides et diversifiés avec plus de **83 %** des loyers IFRS annualisés provenant de locataires du secteur public et de moyennes et grandes entreprises
- En 2024, **133 000 m²** de baux renouvelés ou signés
- Chiffre d'affaires économique du pôle Promotion : **1,2 Md€**

■ Valeur humaine et intellectuelle

- **53 %** de postes pourvus en interne en moyenne entre 2023 et 2024
- **100 %** des salariés ont reçu une formation en 2024
- Objectif RSE pour **75 %** des salariés et **97 %** des managers
- En 2024, **23** start-ups accompagnées, **12** expérimentations mises en œuvre et financées, **12** déploiements opérationnels des innovations dans le business Icade

■ Valeur environnementale

- Réduction des émissions de CO₂ de **44 %** entre 2019 et 2024
- **43 %** des opérations de constructions renaturées en 2024
- **236 000 m²** d'écosystèmes fragiles restaurés et entretenus grâce à la contribution d'Icade depuis 2016

■ Valeur sociétale et partenariale

- **98 %** des actifs de la Foncière et **92 %** des nouvelles constructions sont situés à moins de 400 mètres d'un réseau de transport en commun
- **61 %** de logements abordables et inclusifs réservés en 2024 (+ 31 points par rapport à l'objectif de 30 %)
- **75 %** des achats du pôle Promotion réalisés auprès de fournisseurs locaux en 2024
- **1 400** heures de bénévolat réalisées par les collaborateurs en 2024

Nos atouts

- **Opérateur intégré**
- **Expertises des enjeux urbains et RSE**
- **Ancrage local**
- **Actionnariat historique et de long terme**
- **Innovation**



2050

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale.

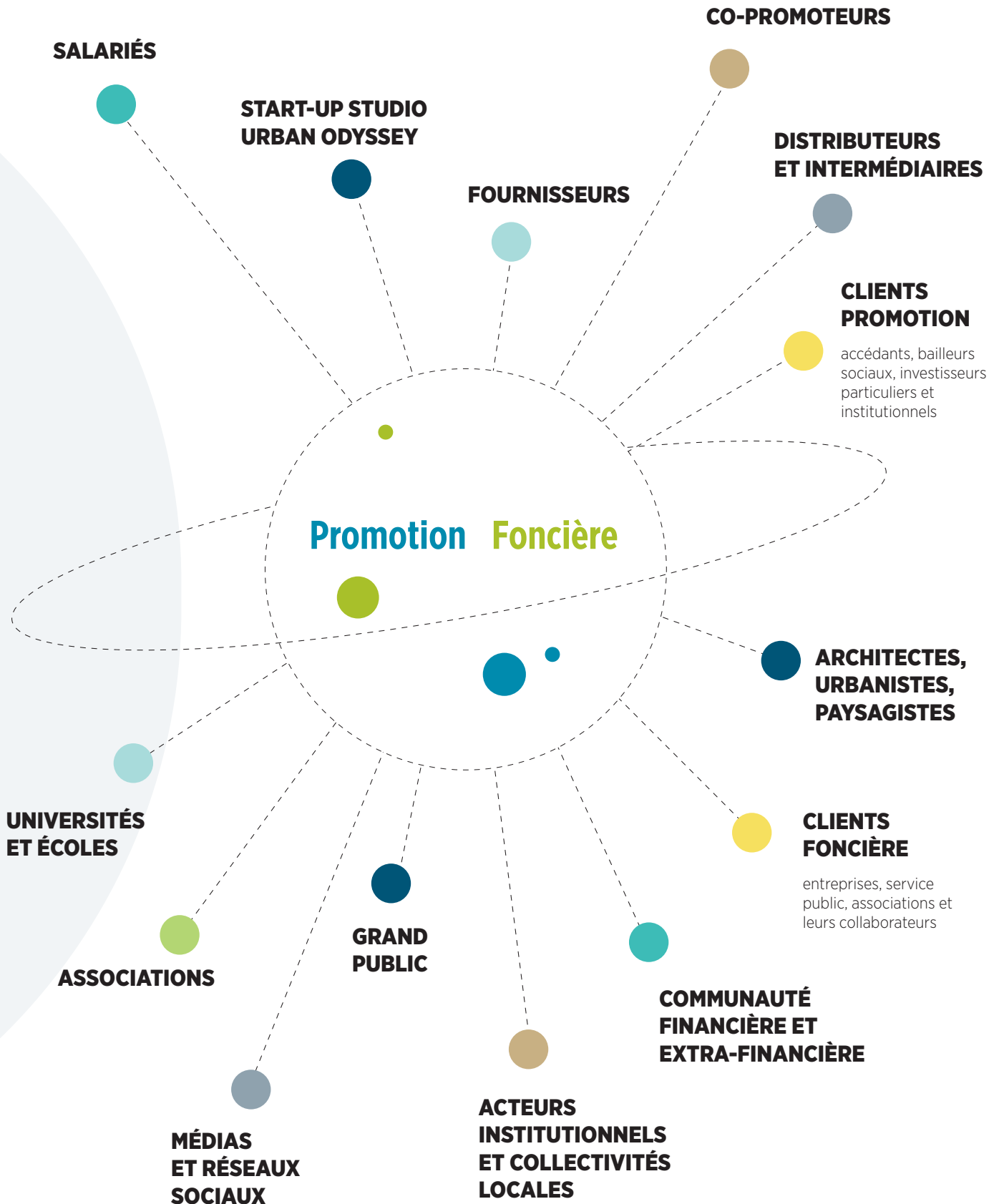
Notre chaîne **DE VALEUR**

Un modèle d'opérateur immobilier intégré, avec deux métiers : Foncière et Promoteur



Les informations présentées ici correspondent aux informations à publier concernant la chaîne de valeur de l'entreprise dans le cadre de son reporting de durabilité (ESRS 2 SBM-1 paragraphe 42).

Nos parties **PRENANTES**



ReShapE, année 1 du plan stratégique 2024-2028

Opérateur intégré, Foncière et Promoteur, Icade a pour ambition de se positionner en leader de la ville de 2050. Pour l'atteindre, le Groupe a lancé en 2024 son plan stratégique ReShapE, autour de quatre axes majeurs. Après un an de mise en œuvre, de premières avancées concrètes sont déjà visibles.



— Nicolas Joly —
directeur général d'Icade

RENFORCER NOTRE POSITION EN TANT QU'ACTEUR INTÉGRÉ POUR BÂTIR LA VILLE DE 2050

« Notre plan stratégique ReShapE doit nous permettre de renforcer notre position en tant qu'acteur intégré et de répondre à l'évolution des usages et des besoins de nos clients. Au cours de cette première année de déploiement, nous avons déjà largement engagé notre transformation, avec des réalisations concrètes pour chacun de nos piliers stratégiques. Il nous faut désormais accélérer notre transformation interne pour être au rendez-vous de notre ambition. »

1

Poursuivre l'adaptation du portefeuille de bureaux à l'évolution de la demande

- Actifs et offre adaptés aux besoins des clients
- Sélectivité accrue sur les projets
- Reconversion/cession de certains actifs

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

Deux actifs ont été vendus par la Foncière au pôle Promotion afin de les transformer en programme de logements :

- L'immeuble de bureaux Arcade au Plessis-Robinson (92) afin d'y créer un nouveau quartier, Le Carré Haussmann, composé de commerces et de 650 logements ;
- Une tour de bureaux de près de 8 900 m², au centre de Lyon (69), en vue de sa réhabilitation en 101 logements de standing d'ici fin 2026.

Au 31/12/2024, le portefeuille de bureaux est constitué à :

89%

de bureaux *well-positioned*, conformes aux nouveaux usages (contre 86 % au 31/12/2023)

11%

d'actifs à repositionner (contre 14 % au 31/12/2023)

2

Accélérer la diversification du portefeuille d'actifs en cohérence avec les besoins croissants de mixité

▀ Locaux d'activité ▀ Résidences étudiantes ▀ Data centers

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

Des étapes décisives ont été franchies, en particulier sur les résidences étudiantes et les data centers :

- Signature d'un protocole de partenariat avec l'opérateur de résidences étudiantes Cardinal Campus qui opérera, en marque blanche pour le compte d'Icade, un portefeuille d'actifs à constituer. La signature de la convention de partenariat est prévue pour le premier semestre 2025. Pour se développer sur cette nouvelle classe d'actifs, Icade pourra notamment s'appuyer sur l'excellent maillage territorial du pôle Promotion, sur son expertise dans le développement de résidences ainsi que sur la reconversion de certains actifs de bureaux *to-be-repositioned* ;
- Lancement des travaux du data center loué par Equinix dans le Parc des Portes de Paris, obtention de la Proposition technique et financière pour le raccordement au réseau de distribution d'électricité et dépôt du permis de construire d'un data center *hyperscale* de 130 MW sur le Parc Paris Orly-Rungis.

Les locaux d'activité représentent

11 %

du portefeuille d'actifs

+ 4 000

lits de résidences étudiantes livrés par la promotion depuis 2015

7 data centers

dont 5 en exploitation, 1 en construction et 1 projet de data center *hyperscale* engagé

3

Bâtir la ville de 2050, plus mixte, plus innovante et plus durable

- ▀ Approche globale au service du développement de quartiers mixtes
- ▀ Solutions pour répondre aux enjeux de bas carbone et de biodiversité

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

- Un engagement d'Icade dans la transformation des entrées de ville, à travers son offre « Ville en Vue », pour requalifier ces sites en quartiers mixtes et renaturés, via la signature d'un accord ferme avec Casino portant sur l'acquisition d'un portefeuille de 11 sites immobiliers, pour un potentiel de développement d'environ 3 500 logements et plus de 50 000 m² de surfaces de commerces, tout en visant un objectif ambitieux de renaturation.
- Réduction de l'intensité carbone de 20 % de la Promotion et de 43 % de la Foncière entre 2019 et 2024.

À horizon 2030 :

Réduire de

41 %

l'intensité carbone de la Promotion et de

60 %

celle de la Foncière par rapport à 2019

Renaturer

100 %

des nouvelles constructions

4

Maintenir une structure financière solide

- ▀ Gestion prudente du passif
- ▀ Redéploiement du capital équilibré entre de nouveaux investissements et la réduction de la dette du Groupe
- ▀ Focus sur les projets créateurs de valeur

ANNÉE 1 : DES AVANCÉES CONCRÈTES

Réduction de la dette brute grâce aux produits de cession de la Santé, gestion proactive des échéances de dette et renforcement du profil de couverture.

Sur la période 2023-2028 :

4,2 Mds€ de

produits de cession d'actifs, **1,8 Md€**

d'investissements, **1,7 Md€** de

remboursements de dette.

En moyenne, sur l'horizon 2024-2028, indicateurs financiers cibles : **LTV droits inclus à 30-35 %**, dette nette/EBITDA < 9x, ICR > 4x

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques d'ICADE et veille à leur mise en œuvre. Sa composition, largement féminisée, comprend un tiers d'administrateurs indépendants, conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef. Quatre comités spécialisés l'épaulent dans ses missions.



Frédéric Thomas,
président du Conseil
d'administration



Alexandre Thorel,
représentant permanent de la
Caisse des Dépôts ; directeur
de participations au sein de
la Direction de la gestion des
participations stratégiques de
la Caisse des Dépôts



Dorothee Clouzot,
directrice du département
immobilier de la Banque des
Territoires (Caisse des Dépôts)



Nathalie Delbreuve,
administratrice indépendante



Bruno Derville,
administrateur indépendant



Audrey Girard,
directrice du pilotage des
participations stratégiques
au sein de la Direction de la
gestion des participations
stratégiques de la Caisse
des Dépôts



Laurence Giraudon,
directrice du département
finance et opérations au
sein de la Direction des
gestions d'actifs de la Caisse
des Dépôts



**Florence Habib-
Deloncle**,
responsable du département
des investissements
immobiliers de Crédit Agricole
Assurances



Olivier Lecomte,
administrateur indépendant



Marianne Louradour,
présidente de CDC
Biodiversité (Caisse des
Dépôts)



Olivier Mareuse,
directeur général adjoint,
directeur des gestions d'actifs
et du Fonds d'épargne de la
Caisse des Dépôts



Florence Péronneau,
vice-présidente du
Conseil d'administration,
administratrice indépendante,
administratrice référente



Gonzague de Pirey,
administrateur indépendant



Sophie Quatrehomme,
directrice de la communication,
du mécénat et des partenariats
du groupe Caisse des Dépôts



Bernard Spitz,
président du pôle Europe
et International du Medef

● Comité d'audit et des risques

● Comité des nominations
et des rémunérations

● Comité stratégie et
investissements

● Comité innovation et RSE

53 %
de femmes

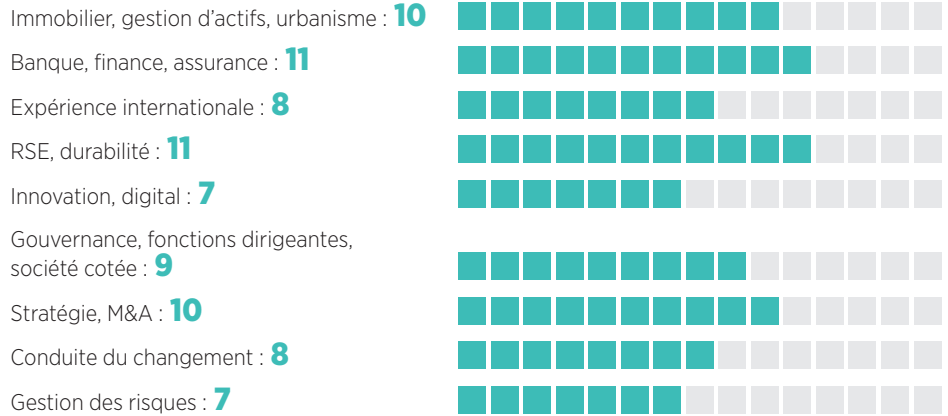
88 %
de taux
d'assiduité

1/3
d'administrateurs
indépendants

55,9 ans
Âge moyen

9
réunions
du Conseil
d'administration

Domaine de compétence des administrateurs



Les quatre comités du Conseil d'administration

Comité stratégique et investissements ●

6 membres, 7 réunions, 79 % d'assiduité

Examine et émet des avis au conseil d'administration ainsi qu'au directeur général pour tout projet d'engagement, d'investissement ou de désinvestissement ainsi que pour toute opération de croissance externe, de cession de titres, de participations ou de fonds de commerce concernant la Société ou l'une de ses filiales.

Comité d'audit et des risques ●

3 membres, 10 réunions, 93 % d'assiduité

Conseille le conseil d'administration quant à l'exactitude et la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et de ses filiales, et à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

Comité des nominations et des rémunérations ●

4 membres, 4 réunions, 95 % d'assiduité

Examine les candidatures pour la nomination des mandataires sociaux et formule des propositions quant à leur rémunération. Participe à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel et formule des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions.

Comité Innovation et RSE ●

3 membres, 5 réunions, 100 % d'assiduité

Partage les axes stratégiques et priorise les domaines d'actions en matière d'innovation et de RSE en cohérence avec la stratégie de développement d'Icade.

AU PLUS PRÈS DES ACTIVITÉS D'ICADE

« L'année 2024 a été notamment marquée par l'envie des administratrices et des administrateurs d'être au plus près des activités d'Icade, avec des discussions autour des nouvelles verticalités (résidences pour étudiants, data centers), des visites d'actifs et des rencontres avec les collaborateurs, partout en France. La CSRD a également constitué un point majeur des travaux du Conseil, avec la mise en place d'un comité mixte CIRSE/CAR et une demi-journée de formation dédiée avec des témoignages d'experts et de collaborateurs. »



— Jérôme Lucchini —
Secrétaire général

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le comité exécutif d'Icade se compose de dix membres qui incarnent les grandes fonctions de l'entreprise et portent ses orientations. Avec leurs équipes, les membres du Comité exécutif ont déployé en 2024 le plan stratégique ReShapE et concrétisé avec succès les premières étapes permettant à Icade de se positionner en tant qu'acteur de référence de la ville de 2050. Le Comex est entouré de quatre comités de management.



Nicolas Joly,
directeur général

« Notre collectif du comex, uni, renouvelé et féminisé, est engagé au service de la performance et de la transformation d'Icade. Nous sommes toutes et tous alignés sur une vision commune de ce que sera Icade demain. Nous avons un cap clair, ReShapE, et en 2025, il nous faudra poursuivre l'intégration de nos métiers et faire contribuer tous les icadiens et icadiennes à notre définition de la ville de 2050. »



Audrey Camus,
directrice générale
de la Foncière d'Icade

« 2024 a été une année complexe, mais qui a été marquée par de nombreux succès, à l'image de la livraison de Next, à Lyon, ou la signature du bail avec la SNCF pour l'immeuble Le Monet. L'année 2025 démarre avec de nouvelles réussites, telles que la relocation rapide du bâtiment Pulse. Ce sera aussi une année d'évolution pour la Foncière, tant dans son organisation que sur de nouvelles classes d'actifs, comme les résidences étudiantes et les data centers. »



Séverine Floquet-Schmit,
directrice de l'audit, des
risques, de la conformité
et du contrôle Interne

« Dans le contexte de marché que nous connaissons aujourd'hui, l'importance de la gestion des risques est encore plus marquée qu'auparavant. Notre objectif : diffuser une culture du risque et de la conformité à l'ensemble des équipes, et maintenir la confiance en interne et en externe. C'est notamment le sens de l'exercice de crise que nous avons organisé avant les Jeux olympiques et paralympiques. »



Sandrine Hérés,
directrice des ressources
humaines et de
l'environnement de travail

« La transformation interne est le cinquième pilier de notre plan stratégique ReShapE. Elle est le fondement qui permettra la réussite de l'ensemble de nos objectifs et ambitions. Pour cela, nous devons adapter nos organisations aux nouveaux enjeux et développer les compétences de nos collaborateurs pour rester performants. »



Flore Jachimowicz,
directrice de la RSE
et de l'innovation

« Face aux difficultés que rencontre la filiale, nous devons continuer à innover et renforcer nos engagements RSE, notamment climat et biodiversité, sans renoncement. Ces engagements font partie de notre identité. Ils sont de vrais marqueurs différenciants de l'entreprise, jusque dans notre plan stratégique ReShapE, qui montre l'importance de penser dès maintenant des villes résilientes, respectueuses de l'environnement et durables. »

Les quatre comités du Comex

Comité des risques, taux, trésorerie et financements

Suit l'exposition et l'encadrement aux risques de liquidité, de contrepartie et de taux et pilote la politique de financement d'Icade.

Fréquence de réunion : 4 fois par an

Comité d'engagement

Examine et donne son avis sur tous les engagements d'investissement ou de désinvestissement d'Icade et de ses filiales.

Fréquence de réunion : 1 fois par semaine

« Notre collectif du comex, uni, renouvelé et féminisé, est engagé au service de la performance et de la transformation d'Icade. »

— Nicolas Joly — directeur général



Charles-Emmanuel Kühne,
directeur général d'Icade
Promotion

« Après une revue des opérations en 2024, nous repartons aujourd'hui d'une base assainie. Nous nous projetons vers 2025 et au-delà avec la volonté de renforcer notre position sur le résidentiel, de diversifier notre développement et de consolider nos expertises techniques pour soutenir notre ambition RSE. Nous voulons également accélérer fortement sur les entrées de ville et les enjeux de réhabilitation. »



Jérôme Lucchini,
secrétaire général

« L'année écoulée a permis de mettre en lumière l'agilité du secrétariat général, en tant que véritable partenaire des équipes opérationnelles sur une grande variété de sujets. À titre d'exemple, le travail mené autour des data centers a permis aux équipes juridique et assurance de négocier activement avec les différentes parties prenantes et de préserver les intérêts de l'entreprise. »



Véronique Mercier,
directrice de la
communication et des
affaires publiques

« 2024 a marqué le renouvellement de notre logo et de notre signature de marque, avec un objectif clair : positionner Icade comme le leader de la ville de 2050, avec une identité visuelle qui porte en elle notre vision de quartiers plus mixtes, plus innovants et plus durables. Nous voulons continuer à partager notre vision singulière et contribuer à la réflexion sur la ville de demain. »



Alexis de Nervaux,
directeur des systèmes
d'information et de la
transformation digitale

« La transformation digitale fait partie intégrante de la mutation profonde engagée par Icade. Ainsi, 2024 a été marquée par l'élaboration d'un plan stratégique IT & Digital 2025-2028, en lien avec ReShapE, avec comme objectif principal de repositionner la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale en business partner des directions métiers. 2025 sera l'année de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation et de l'accélération du déploiement de l'IA. »



Christelle de Robillard,
directrice financière

« Les résultats 2024 ont démontré la résilience de l'ensemble des activités du Groupe. D'un point de vue financier, les produits de cession des activités de santé ont permis une réduction de la dette brute. Notre philosophie pour les prochaines années : poursuivre notre gestion prudente du passif, avec un redéploiement du capital équilibré entre les investissements et la réduction de la dette. »

Comité éthique et conformité

Présente les dispositifs LCB-FT, anticorruption et éthique des données personnelles, échange sur les évolutions juridiques et leurs incidences, informe sur les résultats de contrôle et d'audit sur l'activité et permet un retour d'expérience sur l'évolution des dispositifs.

Fréquence de réunion : 2 fois par an

Comité des risques

Suit les risques majeurs auxquels Icade est exposée et s'assure de l'existence et de la cohérence des plans d'actions visant à protéger l'entreprise. Il est composé de l'ensemble des membres du Comex.

Fréquence de réunion : 2 fois par an

Enjeux, risques ET OPPORTUNITÉS

La maîtrise des risques chez Icade repose sur une organisation, des procédures et des dispositifs permettant d'anticiper, d'évaluer et de mettre en œuvre les mesures nécessaires de prévention et de traitement des risques.



— Séverine Floquet-Schmit —

Directrice de l'audit, des risques, de la conformité et du contrôle interne

UN PROCESSUS ROBUSTE DE GESTION DES RISQUES

« Notre système de gestion des risques utilise des cartographies pour identifier, évaluer et prioriser nos risques, des dispositifs de maîtrise pour les encadrer et des contrôles pour vérifier leur effectivité. Notre objectif est de faire de ces cartographies un outil de pilotage au service de l'action et de la prise de conscience.

Une revue périodique de nos risques et un dialogue constant avec les équipes opérationnelles nous permettent de capter les signaux faibles et les risques émergents. Cette gestion des risques, ancrée dans la pratique quotidienne de chaque

entité, permet aux responsables de réagir rapidement à tout changement. La collaboration étroite entre les pôles d'activités responsables des opérations et la direction des risques est essentielle. Elle assure que le dispositif déployé est adapté aux réalités de chaque métier et au nouveau contexte de marché d'Icade, dans un souci d'amélioration continue et d'anticipation permanente.

Prévenir, maîtriser les risques et saisir de nouvelles opportunités font partie intégrante de la vie de l'entreprise Icade et contribuent à la performance à long terme du Groupe. »

Retour sur l'exercice de crise réalisé à l'occasion des Jeux olympiques et paralympiques

Les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024 ont été une opportunité pour renforcer nos dispositifs et développer la culture de la gestion de crise.

En prévision des JOP, le groupe Icade a réalisé un exercice de gestion de crise impliquant environ quarante participants, représentant sept directions et l'ensemble du comité exécutif. Le scénario de l'exercice comprenait une crise physique avec des revendications anti-JO et des manifestations violentes sur nos parcs, ainsi qu'une crise cyber avec des attaques de nos systèmes d'information.

L'objectif de cet exercice à grande échelle, au plus près de la réalité, était d'éprouver le plan de gestion de crise, de tester la coordination et la communication entre les nombreux acteurs impliqués et de valider le niveau de maturité des directions impliquées. En introduisant des détails déstabilisants tels que la circulation de fausses informations et des articles de presse, chaque acteur a été mis à l'épreuve.

Cet exercice a fait l'objet d'un retour d'expérience à chaud et à froid, permettant de repérer les faiblesses et de gagner en réactivité dans les prises de décision grâce à une clarté dans les rôles et responsabilités de chacun, et à un alignement dans la communication de toutes les parties prenantes.

Des recommandations ont été formulées pour améliorer la gestion de crise, incluant la clarification des processus, l'ajustement des cellules et la mise en place de canaux de communication dédiés. Un programme de formation pré-JOP et post-JOP a également été recommandé pour les membres des cellules de crise. ■



TENDANCES, RISQUES ET OPPORTUNITÉS À L'HORIZON 2050

LES GRANDES TENDANCES URBAINES À L'HORIZON 2050



LES RISQUES SPÉCIFIQUES POUR ICADÉ

LES OPPORTUNITÉS POUR ICADÉ

Réglementations environnementales accrues

Ces exigences peuvent augmenter les coûts de construction et complexifier les projets. Les exigences croissantes en matière de durabilité et de résilience, combinées à une concurrence accrue, peuvent exercer une pression sur les marges. Icade doit trouver un équilibre entre investissements nécessaires et rentabilité économique.

Climat : adaptation et atténuation

Les événements climatiques extrêmes peuvent endommager les actifs immobiliers et entraîner des coûts de réparation importants, ainsi qu'une dévaluation des biens. La difficulté de réduire les émissions de gaz à effet de serre en ligne avec une trajectoire 1,5° C fait peser un risque d'image sur Icade ainsi qu'un risque d'obsolescence des actifs.

Évolution des usages et de la demande

Les changements dans les modes de travail modifient la demande en espaces de bureaux. Icade doit anticiper ces évolutions pour éviter la vacance de ses immeubles et adapter son offre aux nouveaux besoins des entreprises. Les changements démographiques génèrent également des évolutions majeures sur la demande et la typologie des logements.



Adaptation et reconversion des actifs existants

La transformation de bureaux obsolètes en logements ou en espaces mixtes répond à la fois aux enjeux de sobriété foncière et à la demande croissante de logements en milieu urbain. Cette approche permet de valoriser des actifs existants tout en contribuant à la densification urbaine.

Intégration de solutions innovantes et durables pour construire la ville de 2050

La transition écologique impose de recourir à de nouveaux matériaux et de nouvelles façons de construire pour répondre aux exigences de la ville de 2050. Icade, notamment à travers son start-up studio, Urban Odyssey, innove et participe à structurer des filières autour de matériaux tels que le bois ou la terre crue.

Développement de nouveaux concepts d'habitat et de travail

Les évolutions des modes de vie et de travail ouvrent la voie à la création de produits immobiliers adaptés aux nouveaux besoins, tout en optimisant l'utilisation de l'espace urbain. Des produits plus durables et plus flexibles dans leurs usages.

Participation à des projets de grande envergure de transformation urbaine

Alors que 80 % de la ville de 2050 existe déjà, il est nécessaire d'engager des projets de transformation urbaine. Icade est largement impliquée dans nombre de ces projets, à l'image des projets de requalification des entrées de ville portés via son offre « Ville en Vue ».

Les collaborateurs et les systèmes d'information, au cœur de la TRANSFORMATION

Pour répondre à l'évolution des marchés et aux nouveaux défis, Icade se transforme et s'adapte en interne. Le point avec Sandrine Hérés, directrice des ressources humaines et de l'environnement de travail.



— Sandrine Hérés —

Directrice des ressources humaines et de l'environnement de travail

« Pour rester performantes, nos organisations s'adaptent aux réalités du marché et aux enjeux de notre plan stratégique. »

QUELLES ONT ÉTÉ LES ACTIONS RH STRUCTURANTES EN 2024 ?

Sandrine Hérés : 2024 a été une année intense avec le lancement de quatre démarches majeures : la transformation des méthodes de travail incarnée depuis début 2025 par notre nouveau siège social à La Défense, la transformation managériale, la création de l'observatoire des métiers et des compétences et l'adaptation de nos organisations. Au service de notre plan stratégique ReShapE, ces démarches sont menées en étroite concertation avec les instances représentatives du personnel. C'est également le cas des avancées sociales que nous avons mises en œuvre au cours des derniers mois, telles que le dispositif de complément de retraite et le forfait mobilité durable.

EN QUOI LA TRANSFORMATION MANAGÉRIALE EST-ELLE ESSENTIELLE ?

S.H. : Bien qu'elle s'adresse directement aux 250 managers, elle bénéficie à l'ensemble du personnel d'Icade. Une réflexion engageant le Comex, les « Leaders 2050 » et un groupe de managers a permis de définir un référentiel pour préciser le rôle et les responsabilités attendus d'un manager. Chaque manager s'est ensuite positionné sur ce référentiel de 20 compétences comme la culture du *feed-back* ou l'orientation résultats. Un débriefing individuel est ensuite organisé pour dégager les forces et les axes personnels de progrès. L'objectif est que chacun devienne acteur de son développement. Anonymisées, ces données servent également à proposer des dispositifs d'accompagnement au plus près des besoins de nos managers.

QUELLE EST LA VOCATION DU NOUVEL OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES ?

S.H. : Cet outil nous permet d'anticiper l'évolution de nos métiers et de développer les compétences émergentes dès aujourd'hui. Nourri par les enseignements du marché

et les attendus du plan stratégique, il a vocation à nous donner un temps d'avance. À titre d'exemple, il nous questionne sur l'adaptation de notre filière développement sur des sujets comme le *sourcing* de fonciers et la transformation des actifs, ou encore sur l'émergence de nouveaux métiers comme la direction d'investissements dans les résidences étudiantes, un axe de développement de notre plan stratégique ReShapE.

POURQUOI L'ORGANISATION ÉVOLUE-T-ELLE AU SEIN D'ICADE ?

S.H. : Pour rester performantes, nos organisations s'adaptent aux réalités du marché et aux enjeux de ReShapE. Nous avons, par exemple, créé une direction des achats au niveau du Groupe, intégré les équipes du Portfolio à la Foncière, positionné la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale au sein du comex, ou encore créé une direction de la gestion des participations stratégiques. Nous accompagnons aussi la transformation d'Icade Promotion avec l'adaptation de son comité de direction aux enjeux des territoires et la décentralisation des équipes commerciales pour se rapprocher des marchés et mieux comprendre leurs singularités.

ICADE A DÉMÉNAGÉ SON SIÈGE SOCIAL. QU'EN ATTENDEZ-VOUS ?

S.H. : En janvier 2025, plus de 500 collaborateurs ont investi HyFive, propriété d'Icade, au cœur de La Défense. Rénové et réaménagé, il est parfaitement dimensionné à nos besoins avec la juste surface pour créer de la proximité et impulser une nouvelle dynamique de collaboration entre les équipes. Lumineux, il offre des vues remarquables sur Paris, le bois de Boulogne et les alentours. Proposant de nombreux services, tels qu'une salle de sport, une conciergerie et de nombreux espaces partagés, tout est fait pour s'y sentir bien. ■

Icade s'engage dans un grand plan de transformation IT et digital, qui doit contribuer pleinement à la performance de l'entreprise. Alexis de Nervaux, directeur des systèmes d'information et de la transformation digitale, en présente les principaux axes.



— Alexis de Nervaux —

Directeur des systèmes d'information et de la transformation digitale

« La transformation digitale est l'un de nos leviers stratégiques de compétitivité pour atteindre les objectifs du Groupe. »

POURQUOI LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE LA TRANSFORMATION DIGITALE (DSID) ENGAGE-T-ELLE SA TRANSFORMATION ?

Alexis de Nervaux : À travers son plan stratégique ReShapE, Icade est engagée dans une profonde transformation pour mieux répondre aux besoins et aux attentes de ses clients. Cette transformation passe aussi par une réflexion sur nos processus, sur nos outils et plus généralement sur l'exploitation du potentiel offert par les technologies d'aujourd'hui et de demain. En collaboration avec les différentes directions métiers, nous avons donc réalisé un diagnostic à 360° de notre maturité SI et digitale, qui a fait émerger des forces et des opportunités d'amélioration. Que dit ce diagnostic ? Il pointe notamment notre capacité d'innovation, des canaux de communication bien établis avec les directions métiers ainsi que la qualité et la réactivité de notre service d'assistance IT. Il souligne également des opportunités d'amélioration auxquelles répond ce plan de transformation.

EN QUOI CONSISTE CETTE TRANSFORMATION ?

A.d.N. : Il s'agit, entre autres, d'un repositionnement de la direction des systèmes d'information et de la transformation digitale en « *business partner* » des directions métiers, de façon à co-construire avec elles cette transformation digitale. Ainsi la DSID devient un partenaire stratégique des métiers en contribuant à leur performance, et *in fine*, à la satisfaction des utilisateurs internes et externes. Afin de mieux soutenir cette transformation du Groupe, la DSID, hier rattachée à la direction financière, dépend désormais directement de la direction générale d'Icade, avec une présence au comité exécutif depuis 2024.

CONCRÈTEMENT, QUE SIGNIFIE ÊTRE UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE DES MÉTIERS ?

A.d.N. : Notre objectif est de remonter dans la chaîne de valeur et de nous positionner en

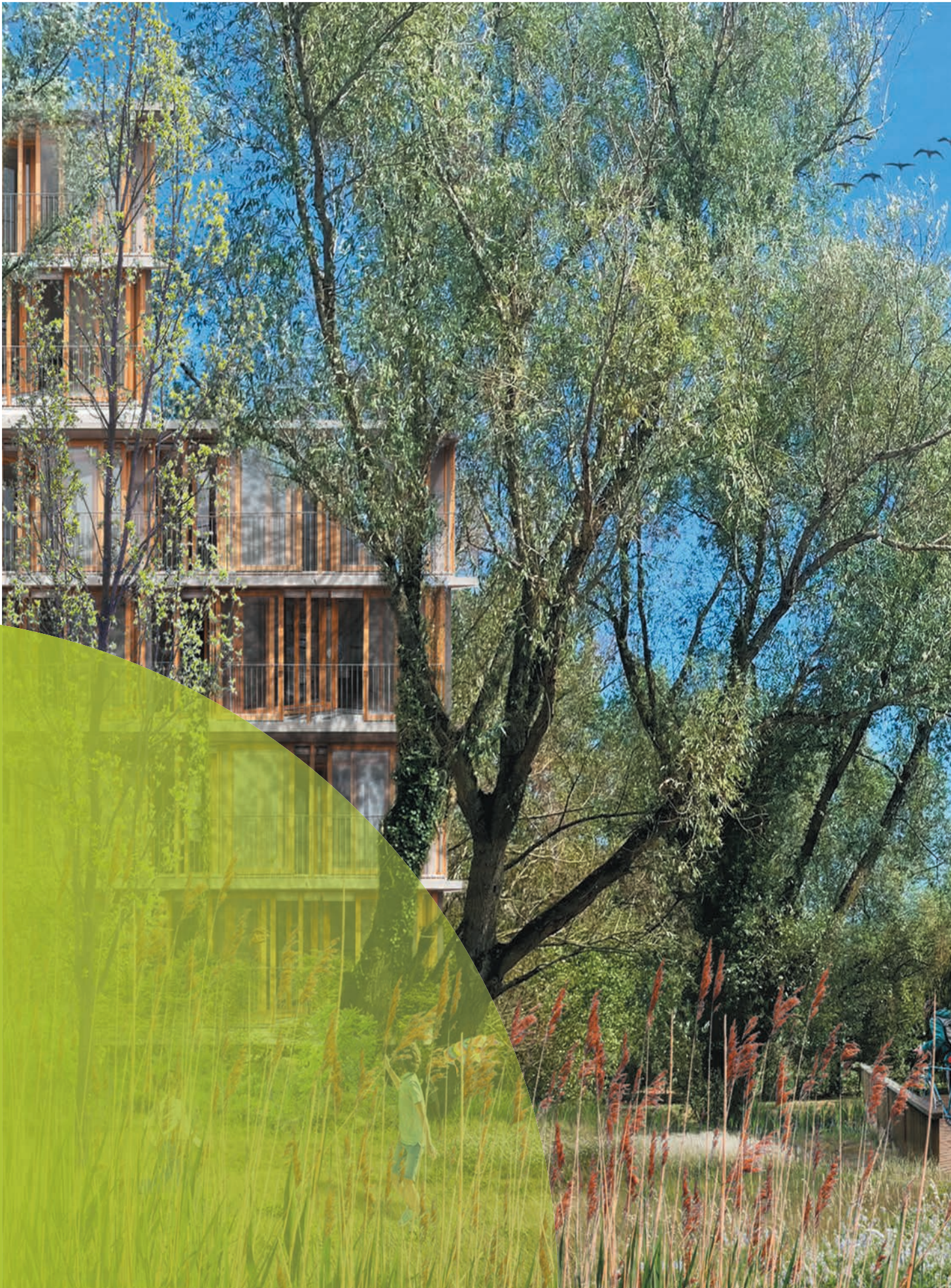
amont de chaque nouveau projet. Concrètement, nous identifierons et proposerons les solutions digitales optimales créatrices de valeur, en prenant aussi bien en compte les aspects liés à la technologie et à la sécurité que les considérations financières. Nous serons directement impliqués dans le choix des solutions et dans la gestion des projets métiers de bout en bout. Une transformation digitale ne se résume pas au déploiement de nouveaux outils, elle affecte aussi profondément les processus internes, et nécessite par conséquent de conduire et d'accompagner les changements qui en découlent.

EN QUOI CETTE TRANSFORMATION DIGITALE EST-ELLE ALIGNÉE AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE RESHAPE ?

A.d.N. : La transformation digitale est un levier stratégique de compétitivité pour atteindre les objectifs du Groupe, en contribuant directement à sa performance. En lien avec les grands axes de ReShapE, nous avons défini cinq piliers : garantir l'excellence de l'expérience client, développer une relation de proximité avec les métiers, renforcer les compétences et les expertises, favoriser l'innovation et maximiser la valeur au meilleur coût.

SUR QUELLES PRIORITÉS ALLEZ-VOUS TRAVAILLER ?

A.d.N. : Nous fonctionnerons sur deux échelles de temps, avec une trajectoire qui combine des projets court terme (« *quick wins* ») et des projets à plus long terme. Nous souhaitons par exemple identifier dès aujourd'hui des cas d'usage concrets de l'IA dans nos métiers. Nous travaillons en parallèle à la fiabilisation de la data, la fluidité du parcours des clients, la sécurisation du pilotage financier ou encore l'interopérabilité des systèmes d'information. Enfin, nous allons renforcer nos équipes pour bénéficier de nouvelles compétences. L'objectif : nous permettre d'avoir une gouvernance, des solutions et des expertises adaptées à la transformation du Groupe, au service de sa performance. ■



Bâtir ensemble
la ville
de 2050
p.24

Ville +
 durable
p.28

Ville +
 mixte
p.40

Ville +
 innovante
p.50

RELEVER LES DÉFIS DE LA VILLE DE 2050

Foncière et Promotion

BÂTIR ENSEMBLE LA VILLE DE 2050

Nommée directrice générale de la Foncière d'Icade en septembre 2024, Audrey Camus partage les faits marquants de l'année passée et dresse les perspectives pour 2025.



— Audrey Camus —

Directrice générale
de la Foncière d'Icade

« Nous avons pour atout d'être engagés avec des locataires de qualité sur des baux longs. Nous nouons avec eux de réelles relations de confiance et de partenariat. »

VOUS AVEZ REJOINT ICADÉ EN 2024 À LA DIRECTION DE LA FONCIÈRE : QUELS ATOUS LUI VOYEZ-VOUS ?

Audrey Camus : Le portefeuille de la Foncière d'Icade se compose d'actifs résilients et diversifiés avec 86 % de bureaux « bien positionnés ». Elle a également pour atout d'être engagée avec des locataires de qualité, sur des baux longs, à l'image de Technip Energies et EDF (Origine), Schneider Electric (Edenn), KPMG (Tour Egho) ou encore Veolia (Parc des Portes de Paris). Nous nouons avec eux de réelles relations de confiance et de partenariat. Enfin, Icade peut aussi s'appuyer sur le soutien d'un actionnaire de référence de poids et de long terme avec la Caisse des Dépôts. Ce soutien est particulièrement précieux alors que le marché est compliqué et qu'Icade se transforme.

QUELLE EST VOTRE LECTURE DU MARCHÉ DE L'IMMOBILIER TERTIAIRE ?

A.C. : Notre marché est traversé par des tendances profondes, telles que l'essor du télétravail, l'augmentation des coûts d'exploitation des immeubles et des taux d'intérêt plus élevés, qui pèsent sur les investissements. Ces tendances de fond questionnent les modèles économiques et la nature des offres avec des preneurs devenus très sélectifs sur la localisation des immeubles et la qualité des services. En Île-de-France, le marché est polarisé avec des biens *prime*, qui se louent très bien et connaissent un taux de vacance très faible, et des biens obsolètes ou moins bien situés, qui ont vocation à être repositionnés. Pour autant, je suis convaincue que la demande d'immobilier tertiaire continuera d'exister à l'avenir, à condition de proposer des actifs en ligne avec les besoins et les attentes de nos clients.

QUELS SONT LES FAITS MARQUANTS DE LA FONCIÈRE CES DERNIERS MOIS ?

A.C. : Parmi les faits marquants de ce début d'année 2025, impossible de ne pas commencer par la location pour douze ans de la totalité de notre immeuble Pulse au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, dans le cadre d'un bail engagé climat. Situé sur le Parc des Portes de Paris, cet immeuble emblématique, qui a accueilli les équipes du COJOP, est une référence en matière de performance environnementale et de services. Au cours des derniers mois, nous avons également démontré notre capacité à fidéliser nos locataires, à travers la signature avec Veolia d'un bail complémentaire de 5 000 m² (en plus des 45 000 m² loués sur ce même parc pour leur siège social) et

avec la SNCF d'un nouveau bail sur le Monet. Côté développement, nous avons livré plusieurs immeubles en 2024 : « Next », à Lyon, qui est loué au groupe d'assurances April, « M Factory », à Marseille, occupé par le groupe Bourbon, et « Cologne », à Rungis, loué à Phibor Entreprises. À Toulouse, nous avons signé un bail en l'état futur d'achèvement de 24 000 m². Enfin, nous avons poursuivi notre programme de rotation d'actifs en 2024, avec les ventes de « Milky Way » et « Viaterria » à Lyon, « Quai de Rive Neuve » et « Le Castel » à Marseille et « Dulud » à Neuilly-sur-Seine. Ces cessions sont essentielles dans notre modèle, pour pouvoir investir de nouveau et continuer à créer de la valeur.

QUELLES SONT LES PREMIÈRES CONCRÉTISATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE RESHAPE ?

A.C. : Dans le cadre de la transformation des bureaux « à repositionner », nous avons obtenu un permis pour reconverter des bureaux en hôtel sur notre Parc Paris Orly-Rungis. Nous accélérons par ailleurs la diversification de notre patrimoine. À Gennevilliers (92), nous travaillons ainsi sur un dépôt de permis pour transformer partiellement un actif tertiaire en résidence étudiante. Nous construisons également sur le Parc des Portes de Paris un data center de 10 mégawatts, qui sera loué à Equinox. Enfin, nous étudions un autre projet de data center, de 130 mégawatts, sur le Parc Paris Orly-Rungis.

QUELLES SYNERGIES PEUT-ON DÉVELOPPER ENTRE LES ÉQUIPES DE LA FONCIÈRE ET CELLES DE LA PROMOTION ?

A.C. : En tant qu'opérateur intégré, nous avons tout intérêt à ce que les équipes de la Foncière et de la Promotion travaillent encore davantage ensemble. Nous avons beaucoup de choses à nous apporter mutuellement : la Promotion peut nous permettre de sourcer de nouveaux fonciers et projets d'investissements et apporte sa relation de proximité avec les collectivités locales ; la Foncière peut aider à réaliser des projets grâce à ses fonds propres et apporte une vision de long terme intégrant les enjeux d'exploitation des immeubles. Ces synergies ne sont pas une option. Face à ce contexte de marché, il y a aujourd'hui une exigence nouvelle et la nécessité de travailler de façon transverse en alignant nos équipes et nos organisations. Nous le faisons déjà sur de nombreux projets, comme à Rungis, où nous transformons ensemble quatre immeubles monovalents en un quartier mixte végétalisé. ■

Dans un environnement difficile pour l'ensemble de la filière, Icade Promotion a su s'adapter et trouver de nouvelles solutions. Décryptage avec Charles-Emmanuel Kühne, directeur général d'Icade Promotion.

DANS QUEL CONTEXTE DE MARCHÉ A ÉVOLUÉ LE PÔLE PROMOTION EN 2024 ?

Charles-Emmanuel Kühne : 2024 s'inscrit dans la continuité de 2023 avec des niveaux de dépôts de permis de construire et de mise en construction au plus bas depuis dix ans. Le volume des réservations de logements pour les particuliers a continué de baisser. Il est en revanche en très légère hausse pour les ventes en bloc, mais ces acteurs institutionnels se voient désormais contraints de renforcer leurs fonds propres. Nous avons également connu en 2024 une forte incertitude politique, avec notamment, en ce qui nous concerne, le report du projet de loi relatif au logement abordable. La bonne nouvelle est la baisse sensible des taux d'intérêt, qui redonne du pouvoir d'achat aux acquéreurs.

QUEL BILAN TIREZ-VOUS POUR ICADE PROMOTION ?

C.E.K. : Nous avons su nous adapter et réagir. Le pôle Promotion a pris des décisions financières structurantes en réduisant ses coûts de fonctionnement et en réalisant une revue exhaustive de son portefeuille de projets pour ne conserver que les plus adaptés aux réalités du marché. Nous avons également ajusté nos prix et nos projets pour acquérir plus de nouveaux clients. Si notre rentabilité a diminué, nos objectifs de chiffre d'affaires et de réservations de logements ont été atteints. Au final, nous surperformons le marché du logement. Nous avons su être opportunistes en rachetant des projets à des promoteurs et en nouant des partenariats pour mener des opérations de co-promotion. C'est le cas avec IDEAL Groupe avec lequel nous projetons une vingtaine d'opérations.

QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX SUCCÈS EN 2024 ?

C.E.K. : Sur le marché du logement, nous avons posé la première pierre des opérations « Vallée Pétra » à Créteil (94), un programme mixte associant des logements et une résidence pour étudiants, et « Métamorphose » à Épinay-sur-Seine (93). Nous avons inauguré le Parc des Closbilles à Cergy (95), un éco-quartier de 900 logements. Sur le marché tertiaire, nous avons conclu plusieurs ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA) à l'image de Viaterria, un immeuble de bureaux de 4 458 m² vendu au Groupe Filhet-Allard et de Vertuo, un bâtiment de 1 623 m² de bureaux, vendu à la Société Foncière Agence France locale (AFL). Nous avons également réalisé deux livraisons emblématiques à Romainville (première tranche du projet Envergure pour 33 000 m²) et à Nanterre (Campus WE, développant plus de 30 000 m² de bureaux). Enfin, sur le volet aménagement

du territoire, nous avons signé en toute fin d'année un accord avec Casino Immobilier pour l'acquisition de 11 sites dans la perspective de les transformer en quartiers plus mixtes et plus durables.

QUELLES FORMES PREND LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE RESHAPE POUR L'ACTIVITÉ PROMOTION ?

C.E.K. : Avec ReShapE, notre modèle est en pleine transformation, dans une filière elle-même en mutation. Pour Icade Promotion, il se décline en trois axes stratégiques : le renforcement de notre positionnement sur le marché résidentiel, la diversification de notre développement et le renforcement de nos expertises techniques pour soutenir notre ambition RSE. De ces priorités stratégiques découlent un certain nombre d'actions en faveur de l'accès à la propriété, le développement du logement intermédiaire, la création d'une direction de l'aménagement pour agir à l'échelle du quartier ou encore la mise en place d'un pôle d'expertise en matière de réhabilitation. Je peux citer par exemple le lancement à Briançon des travaux d'un hôtel 4 étoiles et d'une résidence de logements, sur une ancienne caserne militaire.

QUELLES SYNERGIES VONT SE METTRE EN PLACE ENTRE LES PÔLES PROMOTION ET FONCIÈRE ?

C.E.K. : Ces synergies existent déjà, à l'image du lancement du programme « 6^{ème} Art Lafayette » à Lyon. Pour cette opération, Icade Promotion a acquis auprès de la foncière d'Icade une tour de bureaux de près de 8 900 m², en vue de sa réhabilitation en 101 logements d'ici 2026. Par ailleurs, en co-promotion avec la SEMPRO, aménageur de la ville du Plessis-Robinson, Icade Promotion s'est portée acquéreur de l'immeuble de bureaux Arcade, qui appartenait également à la foncière, en vue de créer un nouveau quartier emblématique, Le Carré Haussmann. Ce quartier, composé de commerces et de 650 logements, vise les meilleures certifications en matière environnementale, grâce notamment à 4 735 m² de surfaces désimperméabilisées et végétalisées et à la réalisation d'un grand bassin participant à la constitution d'un îlot de fraîcheur sur le site.

Nous avons démontré notre capacité à travailler de façon plus intégrée, en développant ensemble des offres, à l'image de notre collaboration sur les résidences étudiantes et les data centers. La Foncière nous apporte sa vision de propriétaire et d'exploitant de long terme ; la Promotion apporte sa capacité de *sourcing*, de développement et de programmation, ainsi que son relationnel avec les collectivités locales. Ces deux expertises nous mettent en bonne position pour bâtir ensemble la ville de 2050. ■



— Charles-Emmanuel Kühne —

Directeur général d'Icade Promotion

« Nous avons su nous adapter et réagir, en étant opportunistes et en nouant des partenariats structurants. »

VILLE + DURA



École EFREI, Villejuif (94)

Le futur établissement d'enseignement supérieur de l'école EFREI est un projet qui s'inscrit pleinement dans le plan stratégique d'Icade pour bâtir la ville de 2050. Construit sur une ancienne friche, ce nouvel édifice de plus de 4 700 m² accueillera jusqu'à mille étudiants. Le futur ensemble sera labellisé E+C- niveau E3C1 et certifié HQE Bâtiment Durable Niveau Excellent 9 étoiles. Des panneaux solaires, positionnés sur le toit et en ombrières sur façade, alimenteront l'établissement pour 22 % de sa consommation annuelle en électricité.



Garrigae Caserne, Briançon (05)

Icade réhabilite une ancienne caserne militaire en un hôtel 4 étoiles comprenant quatre-vingt-trois chambres, des espaces de vie communs, un spa, un restaurant et des salles de séminaire. Le futur lieu sera labellisé « bâtiment durable méditerranéen-niveau argent » grâce à l'emploi de matériaux biosourcés dans la phase de restructuration. Le confort d'été sera assuré par la mise en place de brise-soleil orientables.

BLE



Pulse, Saint-Denis (93)

À Saint-Denis, Pulse est un immeuble de bureaux de 28 860 m² aux espaces baignés de lumière naturelle. Avec sa structure mixte bois-béton, ses matériaux biosourcés et des éléments largement issus du réemploi, Pulse est une référence en matière de performance environnementale, tant durant sa conception que son exploitation. L'immeuble a accueilli les équipes de Paris 2024 durant la préparation et le déroulement des Jeux olympiques et paralympiques. Pulse accueillera à partir de 2026 les équipes du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis.



L'écrin blanc, Les Angles (66)

Icade réhabilite un ancien site de colonie de vacances de 3 260 m². Le bâtiment sera transformé en quarante-neuf logements dont six saisonniers vendus à la commune des Angles. Le terrain, situé à proximité immédiate du domaine skiable des Angles, offre une vue imprenable sur les montagnes avoisinantes. La réhabilitation permet une baisse de l'impact carbone de plus de 30 % par rapport à une construction neuve ainsi qu'une nette amélioration de la performance énergétique. Une partie du site sera désartificialisée, en transformant une partie de l'enrobé existant en espaces verts.

Adapter les villes et les bâtiments

AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Face au changement climatique, Icade adapte ses projets et ses actifs pour préserver le confort des utilisateurs et des habitants, été comme hiver. Un enjeu qui s'inscrit dans la continuité de sa stratégie bas carbone.

Se préparer à une trajectoire élevée de réchauffement

Les prévisions de Météo France tablent sur une augmentation de 2° C des températures en 2030 et de 2,7° C en 2050 par rapport à l'ère industrielle. Cette hausse pourrait même atteindre 4° C en 2100. Les vagues de chaleur augmenteront en fréquence et les épisodes de sécheresse seront multipliés par trois en 2050 par rapport aux années 1960. Paris connaîtra alors l'actuel climat de Séville. Pour anticiper cette situation, les acteurs se préparent. Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition écologique, a présenté fin 2024 le troisième Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC-3) en France. Son objectif est de préparer le pays à vivre dans un climat avec une augmentation de température de 4° C d'ici à la fin du siècle. Plusieurs mesures concernent l'immobilier, par exemple en protégeant la population des désordres sur les bâtiments liés au retrait-gonflement des argiles ou aux inondations, en adaptant les logements et locaux au risque de forte chaleur et en renaturant les villes pour améliorer leur résilience face au changement climatique. Autant de sujets sur lesquels Icade agit dès aujourd'hui.

Construire et adapter les bâtiments à un scénario à + 4° C

Icade s'est dotée d'outils d'analyse des risques physiques et financiers (Bat-ADAPT et Climat VaR) liés au changement climatique, afin de mieux intégrer les enjeux d'adaptation dans sa stratégie et sa Foncière s'est engagée à adapter 100 % de ses actifs les plus exposés aux risques climatiques d'ici à 2030. Pour offrir le meilleur confort thermique aux habitants, Icade recourt largement à l'architecture bioclimatique à l'image des immeubles Origine et Edenn à Nanterre (92) et du quartier des Quinconces (Village



Edenn, Nanterre (92)

des Athlètes) à Saint-Ouen-sur-Seine (93). Ce dernier est un démonstrateur d'innovations en matière de matériaux bas carbone, de gestion des eaux usées et de bioclimatisme. La différence de hauteur de ses bâtiments, la double orientation des logements, les dimensions des vitrages ou encore la pose de persiennes et de brise-soleil ont été étudiées pour faire circuler l'air et se protéger du soleil. Une « forêt fraîche » de 3 000 m² a été plantée pour lutter contre les îlots de chaleur. Peu gourmande en eau, elle est composée d'essences – franciliennes et du sud de la France – sélectionnées pour résister à une sécheresse moyenne.

Accompagner les locataires

Construire la ville de demain, c'est d'abord agir sur l'existant. Icade met à

jour annuellement sa cartographie des risques et adapte ses actifs pour améliorer leur performance énergétique et leur résilience. Un plan d'investissement de 145 millions d'euros est affecté sur la période 2024-2030 pour les décarboner et les adapter au changement climatique. Le Groupe travaille en partenariat avec les locataires, partage régulièrement des informations avec eux et déploie dans chaque immeuble des plans d'amélioration de la performance environnementale. En lien étroit avec son locataire Phibor Entreprises, Icade a ainsi entièrement restructuré l'immeuble Cologne, situé sur le parc Icade Paris-Orly-Rungis, pour en faire un bâtiment adapté à un scénario à + 4° C. Illustration du savoir-faire d'Icade en matière d'adaptation de son patrimoine, Cologne a fait peau neuve pour diviser par deux le risque climatique de chaleur extrême.

L'effort a notamment porté sur les façades, la toiture, et un dispositif innovant de chauffage et de climatisation (voir ci-dessous).

Depuis 2022, Icade propose également à ses locataires d'immeubles tertiaires le Bail Engagé Climat, pour renforcer les coopérations sur le climat entre bailleur et locataire. Vertueux sur le plan environnemental, ce dispositif réduit le montant des charges. Ainsi Châteauform' EVENT a signé fin 2024 un de ces baux pour trois bâtiments situés dans le Parc des Portes de Paris. ■

Un plan d'investissement de
145 M€
sur la période 2024-2030
pour décarboner et
adapter les actifs d'Icade



Origine, Trévoux (69). Un ensemble de 84 logements et une chambre d'hôtes pensé pour répondre à un climat plus chaud grâce notamment à l'utilisation du bois, qui participe au rafraîchissement des appartements en été et conserve la chaleur l'hiver.

TÉMOIGNAGE DE JEAN RIBEIRO, président de Phibor Entreprises

« En tant que locataire depuis plus de vingt-cinq ans sur le Parc Icade Paris-Orly-Rungis, nous avons toujours apprécié la qualité du partenariat avec Icade. Ce lien de confiance a été un moteur essentiel pour accompagner la croissance de notre entreprise et répondre aux besoins d'un environnement de travail adapté à nos ambitions.

Ce projet de l'immeuble Cologne marque une étape structurante pour l'avenir de l'entreprise et nos attentes étaient claires :

- Offrir un confort optimal à nos équipes avec un environnement lumineux et moderne ;
- Aligner nos infrastructures avec nos engagements environnementaux et notre démarche RSE ;

- Apporter notre contribution avec l'innovation « Primatice », développée par Vinci Énergies, un système de plafond rayonnant sans eau, qui utilise l'air comme vecteur d'énergies pour le chauffage et la climatisation. Cette solution est particulièrement adaptée à la rénovation et contribue à la décarbonation du bâtiment ;
- Déployer notre expertise en gestion technique des bâtiments pour l'optimisation et l'amélioration des consommations d'énergies ;
- Installer des panneaux photovoltaïques en toiture. »



« Ce modèle de collaboration exemplaire témoigne de notre engagement commun à améliorer l'impact environnemental du bâtiment. Nous remercions les équipes d'Icade pour leur ouverture à cette démarche collaborative, inspirante pour d'autres acteurs qui pourront adopter des pratiques similaires. »

— Jean Ribeiro —
Président de Phibor Entreprises



Cologne, Parc Paris Orly-Rungis, Rungis (94)

Des engagements clairs et des avancées concrètes **EN MATIÈRE DE RSE**

Icade s'engage depuis plus de vingt ans dans la lutte contre le dérèglement climatique et la protection de la biodiversité, avec des actions concrètes reconnues par des acteurs indépendants.

LES ENGAGEMENTS RSE D'ICADE

- Une trajectoire carbone compatible 1,5° C ⁽¹⁾
- Objectif de réduction de - 60 % de l'intensité carbone entre 2019 et 2030 pour la Foncière et - 41 % pour la Promotion
- 100 % des nouvelles constructions renaturées d'ici 2030
- 30 % minimum de logements inclusifs et abordables chaque année depuis 2023 ⁽²⁾

Au moins 25 %
de la rémunération variable
des membres du comex liée à
des objectifs RSE à partir de 2025

Au moins 20 %
de la rémunération variable
des managers et collaborateurs liée
à des objectifs RSE à partir de 2025

Icade, distinguée en 2024 pour la qualité de son engagement RSE



Avec une **note de 90/100**, en progression de 2 points par rapport à 2023, Icade confirme sa performance et son positionnement parmi les meilleurs acteurs du classement du GRESB. Le GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*) est l'organisation internationale de référence d'évaluation RSE du secteur immobilier.



En septembre 2024, Sustainalytics a mis à jour son évaluation de l'exposition aux risques ESG d'Icade. Elle confirme le niveau de risques ESG d'Icade à négligeable, classant le Groupe 14^e parmi 417 sociétés d'investissement immobilier cotées.

Icade, 1^{re} société en Europe à soumettre deux résolutions sur le climat et la biodiversité, largement approuvées à l'assemblée générale 2024

« Say on Climate »

portant sur les résultats du Groupe en matière de réduction de l'intensité carbone en 2023, approuvée à 99,30 %.

« Say on Biodiversity »

portant sur les résultats du Groupe en faveur de la préservation de la biodiversité avec notamment la mesure des opérations de promotion ayant un impact positif sur la nature entre l'avant et l'après-projet, approuvée à 98,65 %.

(1) Selon le référentiel Net-Zéro standard v1.2 de la Science Based Targets initiative.

(2) Les logements abordables sont notamment les logements sociaux, intermédiaires, en accession sociale et modérée ou en bail réel solidaire (BRS) ; les logements inclusifs sont notamment les habitats seniors ou adaptés aux personnes en situation de handicap.

INDICATEURS RSE : enjeux prioritaires

CLIMAT : TRAJECTOIRE 1,5° C ET ADAPTATION

Pôle Foncière

43%
de réduction
de l'intensité carbone
entre 2019 et 2024

Pôle Promotion

20%
de réduction
de l'intensité carbone
entre 2019 et 2024

Corporate

20%
de réduction
des émissions carbone
entre 2019 et 2024

70%
de financement
durable

BIODIVERSITÉ ET PROTECTION DES SOLS

Pôle Foncière

55%
de bâtiments hors parcs intégrant
des solutions de soutien à la nature en 2024

Pôle Promotion

43%
de nouvelles constructions
ont amélioré leur impact sur
la nature entre l'avant et l'après-projet

ANCRAGE LOCAL ET INCLUSION

Pôle Foncière

33
actions à impact social menées en 2024

Pôle Promotion

61%
des logements réservés en 2024 sont abordables
et inclusifs

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

53%
des postes ont été pourvus
en interne en moyenne
entre 2023 et 2024

30%
des managers
ont suivi des formations
au management en 2024

76%
des salariés permanents
ont suivi une formation RSE
en moyenne entre 2023 et 2024

LA DURABILITÉ ET L'IMMOBILIER : tout sauf une option

La durabilité est au cœur du modèle d'affaires d'Icade. Construire, adapter, reconverter, réutiliser... Icade pense l'immobilier autrement en déployant dans ses programmes et sur son patrimoine des solutions d'atténuation, d'adaptation et de renaturation.

Climat et biodiversité, deux enjeux majeurs pour l'immobilier

Inondations, recul du trait de côte, canicule, gonflement et rétractation des argiles... Les manifestations du changement climatique sont connues et tangibles pour de nombreux territoires. En revanche, leur intensité future reste incertaine. Les conséquences sont considérables sur la biodiversité, l'eau, l'agriculture, la santé humaine ou l'habitat. L'immobilier est un secteur particulièrement concerné par ces enjeux environnementaux et l'un des plus exposés aux effets du dérèglement climatique. Dans le cas d'un scénario de hausse de + 4° C des températures, réaliste au vu de la trajectoire actuelle, 93 % du parc immobilier en France serait en effet concerné par les vagues de chaleur, 78 % par le retrait et les gonflements d'argiles et 48 % par les inondations pluviales, selon l'Observatoire de l'immobilier durable.

L'immobilier a également un impact important sur les causes du changement

climatique. En France, le secteur est responsable de 25 % des émissions de gaz à effet de serre et il doit s'engager à réduire massivement ses émissions. Enfin, le secteur est responsable de 68 % de l'artificialisation des terres en France et a un rôle majeur à jouer pour préserver la biodiversité.

Construire autrement, rénover massivement

Icade agit sur les trois phases de la chaîne de valeur de l'immobilier : la construction, l'exploitation et la restructuration. L'entreprise actionne trois grands leviers : le choix du foncier, la conception et la renaturation. Elle priorise les fonciers artificialisés, la rénovation et la reconversion des bâtiments. Avec sa méthode « Ville en Vue », Icade réaménage ainsi les entrées d'agglomérations, qui représentent un immense réservoir de fonciers et d'opportunités. Le second levier porte sur la conception des bâtiments et le choix des modes constructifs. L'orientation, la hauteur, la forme et la

densité des bâtiments influent sur leur exposition à la chaleur, ainsi que le choix des matériaux utilisés. À Saint-Ouen-sur-Seine, sur le Village des Athlètes, Icade a réalisé avec ses partenaires (la Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires et CDC Habitat) un ensemble de 13 bâtiments aux performances exceptionnelles. Les Quinconces, en croisant tous ces paramètres. La réduction des quantités de matériaux mobilisés et le réemploi permettent de diminuer sensiblement les émissions de gaz à effet de serre. Le recours croissant aux matériaux biosourcés et géosourcés participe également à ce mouvement. Terrio, une start-up issue d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, affiche de belles références en terre crue à l'image de l'immeuble Viatera à Lyon. Quant à la végétalisation des espaces et des bâtiments (toiture, terrasses, façades pleine terre), elle contribue au bien-être des habitants et des usagers, à la création d'îlots de fraîcheur, à une meilleure absorption des pluies par les sols et au développement de la biodiversité. Dans cette optique, Icade a par exemple créé une forêt urbaine de 15 000 m² dans le Parc des Portes de Paris. ■



15 000 m²
de forêt urbaine
dans le Parc des
Portes de Paris

Icade place la RSE au centre de sa stratégie et de son action. Quelle traduction concrète dans l'activité de l'entreprise ? Éléments de réponse avec Flore Jachimowicz, directrice de la RSE et de l'innovation.

■ QUELLE PLACE OCCUPE LA RSE CHEZ ICADE ?

Flore Jachimowicz : Consciente de ses responsabilités et face à l'accélération des exigences réglementaires, Icade a placé dès 2015 la RSE au centre de sa stratégie, avec la volonté de conserver un temps d'avance sur le marché. En 2024, nous avons été la première entreprise française à soumettre une résolution climat et une résolution biodiversité distinctes lors de notre assemblée générale. Chez Icade, la RSE rime aussi avec innovation. La RSE fixe le cap et définit la méthode, et l'innovation transforme les idées en solutions concrètes dans nos programmes ou sur nos actifs.

■ COMMENT ICADE RÉDUIT SON IMPACT ET ADAPTE SON PARC AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ?

F.J. : La ville de 2050 est d'ores et déjà construite à 80 %. Pour construire les 20 % restants, nous travaillons à l'échelle des quartiers, en repensant les circulations ainsi que la mixité fonctionnelle, générationnelle et sociale. Nous agissons aussi à l'échelle des bâtiments en misant notamment sur l'architecture bioclimatique, les matériaux utilisés et les modes constructifs. Pour les 80 % existants, nous rénovons le patrimoine déjà construit, à l'image de l'immeuble Cologne, situé sur notre parc Paris Orly-Rungis, que nous avons adapté à un scénario à + 4° C. Avec notre offre « AfterWork », nous transformons des immeubles de bureaux et des hôtels en logements et résidences. Un projet de restructuration réduit de 30 % les émissions de carbone par rapport à une destruction-reconstruction. Seule une démarche intégrée combinant des solutions d'atténuation, d'adaptation et de renaturation peut accélérer la transition des villes et les rendre plus résilientes.

■ QUELS SONT LES ENGAGEMENTS STRUCTURANTS DU GROUPE ?

F.J. : Icade a pris deux grands engagements en matière de décarbonation et de renaturation. Notre démarche de décarbonation vise à réduire notre intensité carbone de 60 % pour la Foncière et 41 % pour la Promotion entre 2019 et 2030 (en kg CO₂/m² exploité ou construit). Concernant nos émissions en valeur absolue, nous visons une diminution de 28 % sur tous les scopes d'ici 2030 et 90 % en 2050. Fin 2024, cette réduction atteignait 44 % sur les trois scopes, soit une réduction de 73 % sur les scopes 1 et 2 et de 43 % sur le scope 3. Pour ce qui concerne la renaturation, la protection des sols et la biodiversité, nous avons pris l'engagement de renaturer 100 % des nouvelles constructions et des parcs d'affaires d'ici 2030. Ces engagements ne sont pas que des mots : nous suivons finement ces indicateurs et en rendons compte régulièrement. Le mouvement est lancé ; il nous faut aujourd'hui continuer à accélérer, y compris dans le contexte de marché difficile que nous connaissons.

■ ICADE CLIMATE SCHOOL A FÊTÉ SON 1^{ER} ANNIVERSAIRE EN 2024. QUEL BILAN EN FAITES-VOUS ?

F.J. : Sans l'engagement et la compréhension préalable des enjeux par nos collaborateurs, rien n'est possible. La direction RSE & innovation et la direction des ressources humaines ont lancé l'*Icade Climate School*, pour renforcer les compétences de nos collaborateurs et construire des plans d'actions par métier. Toutes les fonctions transverses et opérationnelles sont concernées. 648 collaborateurs ont déjà été formés en 2024. Plus qu'une formation, l'*Icade Climate School* donne un élan et une culture commune à tous. C'est indispensable pour pouvoir atteindre nos objectifs, que nous avons voulus particulièrement ambitieux. ■



— Flore Jachimowicz —

Directrice de la RSE et de l'innovation

« Seule une démarche intégrée combinant des solutions d'atténuation, d'adaptation et de renaturation peut accélérer la transition des villes et les rendre plus résilientes. »

INTÉGRER LA BIODIVERSITÉ

dans tous les projets et dans l'exploitation du patrimoine existant

Icade fait de la préservation de la biodiversité et de la protection des sols un enjeu majeur de sa stratégie RSE. Le Groupe s'est doté d'un dispositif comprenant des formations, des indicateurs et des outils pour intégrer la biodiversité au sein de ses métiers et de ses projets, au même titre que la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.

Agir avant le point de non-retour

La biodiversité englobe l'ensemble du monde vivant : la diversité génétique, celle des espèces et des écosystèmes. En France, 26 % des espèces évaluées sont considérées comme éteintes ou menacées et seuls 22 % des habitats d'intérêt communautaire en France métropolitaine sont dans un état de conservation favorable. Les facteurs de pression sont connus : changement d'usage des sols, surexploitation des ressources naturelles, pollution, dérèglement climatique et augmentation des espèces envahissantes. Face à une telle dégradation, il est nécessaire d'agir dès maintenant et avec des mesures fortes, pour pouvoir inverser la tendance.

L'immobilier en première ligne

Le secteur de l'immobilier interagit avec les milieux naturels, le cycle de l'eau, les sols et les sous-sols. Des milieux fragiles dont dépendent la faune, la flore et de nombreux organismes vivants invisibles à l'œil nu, mais tout autant essentiels à l'équilibre des écosystèmes dont nous dépendons. Pour limiter ces impacts, il est vital d'intégrer dans les expertises et les pratiques le

respect du vivant le plus en amont des projets et tout au long de leur exploitation afin d'éviter toute extinction d'espèces et rupture des fonctionnalités écologiques. Dans cette optique, la Stratégie nationale pour la biodiversité à horizon 2030 concerne directement l'immobilier, en fixant un cadre dans lequel s'inscrit pleinement Icade pour éviter, réduire et compenser les atteintes au vivant.

Mesurer pour agir plus efficacement

Grâce à Lokimo, une start-up d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, Icade peut identifier les enjeux écologiques d'un projet avant son lancement à travers plusieurs indicateurs : faune et flore (dont les espèces protégées), pollution, zones humides, continuités écologiques... Côté Foncière, Icade a noué un contrat de performance biodiversité avec CDC Biodiversité, qui permet de suivre les indicateurs de renaturation des parcs d'affaires (CBSH, fonctions écosystémiques, qualité des sols, gestion des eaux pluviales, trames écologiques, habitats, faune, flore, recherche et innovation...).



ZOOM SUR LE COEFFICIENT DE BIOTOPE SURFACIQUE HARMONISÉ (CBSH)

Le CBSH indique, par un score pondéré entre 0 et 1, la quantité et la qualité des surfaces végétalisées et en eau. Il permet de traduire de façon simple le potentiel d'accueil de la biodiversité et de fonctionnalité écologique d'un espace. Il tient notamment compte de la perméabilité des surfaces, de la hauteur de strate végétale (herbe, arbuste, arbre), ainsi que de la qualité de végétalisation en toiture. Il est systématiquement calculé avant et après chaque projet mené par la Promotion et il est suivi pour chacun des parcs d'affaires de la Foncière.

Icade s'engage à renaturer

Le Groupe a mis en place une démarche de renaturation en plusieurs temps : mesurer les impacts, les éviter autant que possible et les réduire, puis renaturer le site. De façon additionnelle, Icade contribue à la restauration des écosystèmes via des fonds dédiés. Pour la Promotion, l'entreprise s'engage à renaturer 75 % des nouvelles constructions d'ici à 2026 et 100 % d'ici à 2030.

Icade s'est également engagée à renaturer 100 % des parcs d'affaires de sa Foncière d'ici à 2026, puis à 2030 avec un niveau d'ambition renforcé, et à mettre en place des solutions de soutien à la nature sur

90 % des bâtiments contrôlés hors parcs d'ici à 2026. Dans le cadre du contrat de performance biodiversité de ses parcs d'affaires, des plantations d'arbres, une gestion écologique des espaces verts ou encore la sensibilisation des locataires font notamment partie des actions mises en place. De plus, depuis 2016, Icade s'est engagée, en partenariat avec Nature 2050, à contribuer volontairement au financement de la restauration, de la conservation ou de l'entretien et de l'adaptation au changement climatique d'espaces naturels ayant une forte valeur écologique. Plus de 236 000 m² d'écosystèmes ont ainsi été restaurés.



Parc Paris Orly-Rungis. Observation active de la biodiversité avec le programme de sciences participatives « Pause Nature », en partenariat avec le Muséum national d'histoire naturelle et CDC Biodiversité. Il permet de remonter des données sur les pollinisateurs, les oiseaux nicheurs et les hérissons en milieu urbain.

Former et innover pour la biodiversité

Pour embarquer ses locataires et ses collaborateurs, Icade déploie des animations dans ses parcs d'affaires et forme ses équipes. Pour prévenir l'artificialisation, cause majeure de la perte de biodiversité, le Groupe élabore de nouvelles offres. C'est le cas de « Ville en Vue », une méthode pour transformer les entrées de ville en quartiers renaturés, mixtes et bas carbone. Quant à sa démarche « AfterWork », elle propose une solution de restructuration et de transformation des bureaux ou hôtels en logements pour densifier et limiter l'étalement urbain. Icade a également co-créé l'Institut de la transition foncière, pour préserver les sols vivants et promouvoir leur gestion durable

en développant la recherche et le transfert des savoirs, et en créant des standards de réparation et de gestion. Enfin, Icade accompagne et prend des participations dans des start-ups qui innovent en faveur de la biodiversité et de la protection des sols. C'est le cas de Vertuo, qui revalorise les eaux pluviales, de Terre Utile, qui réemploie les terres de chantier excavées, ou encore de Lokimo, une solution d'IA qui analyse les enjeux liés à la biodiversité d'un foncier et de ses alentours en amont de toute intervention. ■

43 %
des nouvelles constructions ont été renaturées en 2024

55 %
des bâtiments contrôlés hors parcs ont mis en place une solution de soutien à la nature en 2024 ⁽¹⁾

(1) Solutions permettant de soutenir le développement de la biodiversité en ville telles que la végétalisation des espaces ou du bâti, la diversification des végétaux, l'aménagement d'habitats ou encore la gestion des éclairages pour la faune nocturne.

UNE INNOVATION JURIDIQUE : L'OBLIGATION RÉELLE ENVIRONNEMENTALE (ORE) SUR LE VILLAGE DES ATHLÈTES

Pour assurer la pérennité sur le long terme de la préservation de la biodiversité et des espaces naturels (jardin, forêt...), le groupement constitué de la Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires, CDC Habitat et Icade a fait le choix de mettre en place une ORE (obligation réelle environnementale).

Cette innovation juridique impose une gestion précise des espaces et engage les propriétaires successifs à respecter de manière durable les obligations de protection de l'environnement et de gestion écologique de la forêt urbaine et des espaces de biodiversité.

LA BIODIVERSITÉ en actions

Une part croissante de projets de construction de bureaux ou de logements, de rénovation et d'exploitation d'actifs existants intègre la biodiversité comme enjeu



RECYCLAGE URBAIN ET RÉALISATION D'UN QUARTIER DE VILLE BAS CARBONE

Quartier de La Jallère - Bordeaux-Lac (33)

Piloté par Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion, le projet de La Jallère est une opération de transformation d'une zone monofonctionnelle de bureaux des années 1970. À terme, le quartier comprendra 2 500 logements, des équipements publics, des commerces de proximité et des écoles d'enseignement supérieur. Cette opération, qui permettra de réduire les émissions de gaz à effet de serre d'environ 50 % par rapport à une opération d'aménagement classique, se distingue par une large désimperméabilisation des sols, l'augmentation des surfaces dédiées à la biodiversité (25 ha sur 35 ha au total), la promotion de la construction biosourcée, la place faite aux mobilités décarbonées et l'utilisation de la géothermie. Elle a été reconnue parmi les 22 « Territoires engagés pour le logement » en 2024.



RÉHABILITATION ET DÉSIMPÉRMÉABILISATION AVEC DESTINATION GAVY

Saint-Nazaire (44)

Icade Promotion (mandataire) et le Groupe Duval ont été désignés lauréats de la consultation « Ambition maritime et littorale » sur le site de Gavy à Saint-Nazaire, avec le projet « Destination Gavy », pensé pour préserver le patrimoine naturel et bâti du site. Sur près de 35 800 m² développés, environ 13 300 m² feront l'objet d'une réhabilitation, et 4 500 m² seront désimperméabilisés. Avec plus de 600 arbres plantés, le projet vise le label BiodiverCity et contribuera à renforcer le caractère naturel et forestier de Gavy. Le projet s'articulera autour du « parc maritime » qui sera rétrocédé à la collectivité, ouvrant la perspective sur l'océan.

crucial, avec la participation de paysagistes et d'écologues, à l'échelle d'un bâtiment ou d'un quartier.



ACHÈVEMENT DE LA FORÊT URBAINE SUR LE PARC DES PORTES DE PARIS

Aubervilliers (93)

Au cœur du Parc des Portes de Paris, la forêt urbaine couvre une emprise de 15 000 m² avec la plantation de 1 500 arbres. Débutée en 2020, elle a été achevée en 2024 avec une dernière parcelle végétalisée accueillant près de 300 arbres. Cette « forêt urbaine » est constituée de plusieurs ensembles paysagés, dont des noues qui permettent d'assurer la gestion des eaux pluviales et de garantir les continuités écologiques au sein du parc. Elle participe au maillage des espaces verts du territoire de la Seine-Saint-Denis et constitue une zone de rafraîchissement et de stockage de carbone, avec des pelouses accessibles et des sous-bois réservés à la flore et la faune, constituant un socle favorable à la biodiversité.



GESTION DES EAUX PLUVIALES AVEC VERTUO

Parc Paris Orly-Rungis (94)

Sur le Parc Paris Orly-Rungis, Icade et Vertuo, une start-up d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, ont installé des noues paysagères comprenant des palettes végétales utiles à la biodiversité locale pour réduire le ruissellement des eaux, éviter la surcharge des réseaux d'assainissement, rafraîchir les espaces urbains et collecter les eaux de pluie pour les réutiliser.



FORÊT FRAÎCHE AU CŒUR DU QUARTIER DES QUINCONCES

Village des Athlètes - Saint-Ouen-sur-Seine (93)

La préservation de la biodiversité a été au centre de la conception du quartier des Quinconces. Icade a conçu une forêt fraîche de 3 000 m² en trois strates végétales : le cœur de forêt, les lisières en balcons sur les toitures basses et les prairies sur certaines toitures hautes. Cette stratégie de diversification des strates et supports favorise le développement de la biodiversité grâce aux reliefs, aux zones d'ombre et de lumières ainsi qu'à la présence de rochers, de bois morts et de zones humides. Les espèces végétales choisies sont toutes indigènes à la France et, pour la plupart, au Bassin parisien. Quelques essences du sud de la France ont été intégrées afin de permettre une adaptation de cet écosystème au changement climatique. La forêt fraîche constitue un écosystème à part entière, similaire à celui de la Seine et de ses coteaux. Un écologue a accompagné les équipes durant tout le projet pour mettre en place dans la durée une gestion différenciée des différentes zones.

VILLE + MIXTE



Université de Chicago à Paris, 13^e

Construit au-dessus de la gare Bibliothèque François-Mitterrand dans le 13^e arrondissement de Paris, le nouveau centre parisien de l'Université de Chicago s'étend sur 2 400 m² de surface de plancher. En structure bois dans sa majorité, il est le fruit d'une démarche environnementale exigeante, avec des espaces de biodiversité à tous les niveaux. Ce campus universitaire s'inscrit dans un projet plus large de quartier mixte, comprenant quatre-vingt-neuf logements et huit commerces répartis en trois immeubles.

Résidence So Victoria, Aix-les-Bains (73)

Sur un ancien site de La Poste, Icade et La Poste Immobilier réalisent « So Victoria », un ensemble mixte de logements et commerces. La résidence se compose de soixante-quatorze logements dont dix-neuf logements en logements locatifs sociaux (LLS) et cinquante-cinq en accession. Un cœur d'îlot sera aménagé en espace vert, créant ainsi un lieu de rencontres et d'échanges entre les habitants.



Îlot Lafayette, Lyon (69)

Un projet emblématique de réhabilitation de bâtiments existants au cœur de Lyon, d'un site initialement mono-usage tertiaire à un ensemble mixte de bureaux, logements et commerces, autour d'un jardin central. Cette réalisation a été pensée pour être exemplaire : labellisée bâtiment bas carbone (BBCA), elle utilise des matériaux biosourcés, notamment le bois, et mobilise la filière hors site avec la préfabrication de nombreux éléments.



Quartier de Gally, Versailles (78)

À la limite des jardins du Château de Versailles, sur le site de l'ancienne caserne Pion, Icade construit le Quartier de Gally. Outre cinq cent cinquante logements (dont 30 % sociaux), le projet prévoit l'implantation d'un groupe scolaire, d'une crèche, d'un hôtel, d'une salle polyvalente publique et d'une halle gourmande avec commerces et restauration. Les habitants pourront également profiter de jardins partagés et de vergers.

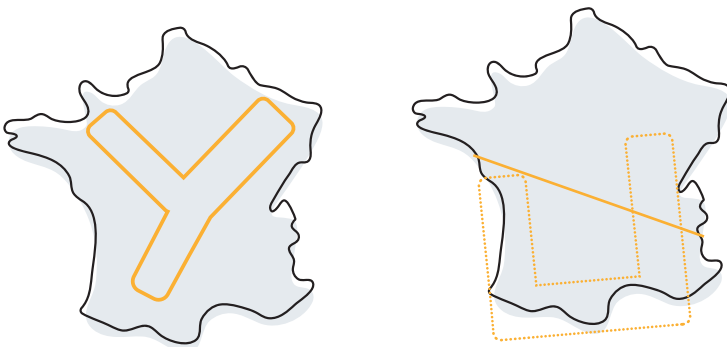
Comprendre et intégrer les dynamiques URBAINES ET TERRITORIALES

Afin d'identifier les grandes tendances structurantes et les dynamiques économiques et démographiques pour les vingt-cinq prochaines années sur l'ensemble du territoire et d'esquisser des pistes de réflexion, Icade fait appel à des experts pour éclairer ses choix stratégiques et ses prises de décision, à l'image de l'étude réalisée par Olivier Portier en 2024 sur les dynamiques territoriales et leurs conséquences pour le logement en France. Tour d'horizon des principaux enseignements.



Les demeures de Gaïa, Cognin (73)

— Le « Y du vide » et le « U de la croissance »



« Y du vide » et « U de la croissance »

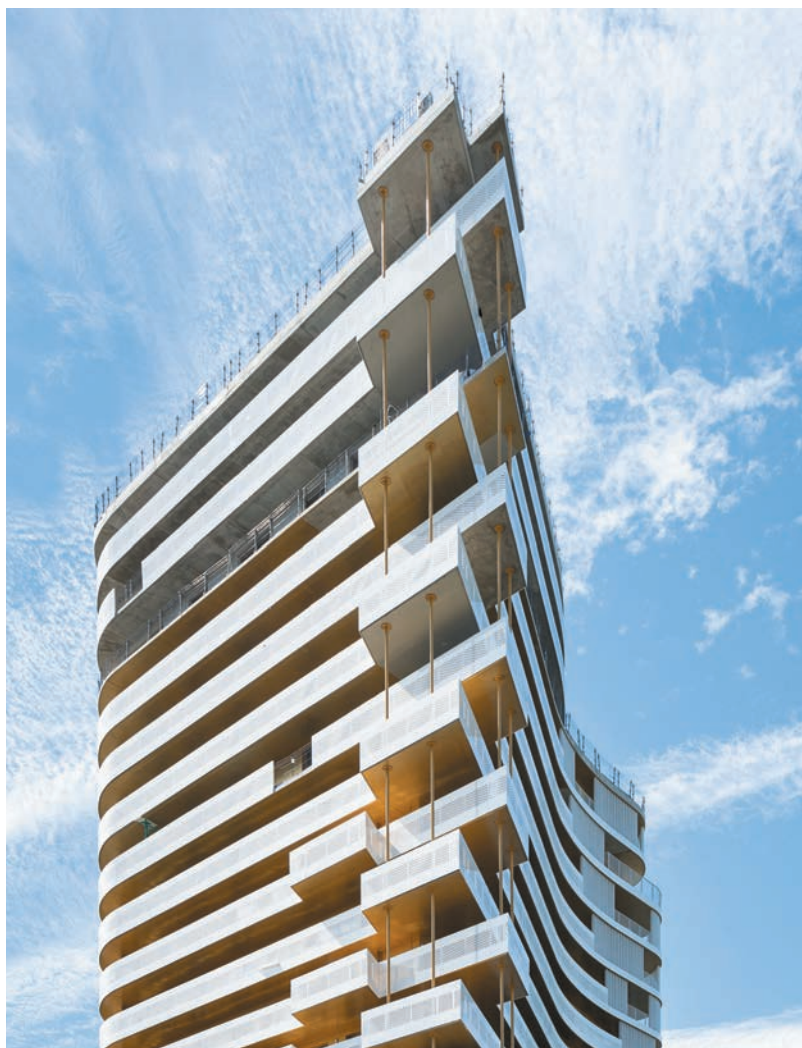
Depuis plusieurs décennies, le territoire français était caractérisé par la diagonale du vide, du centre de la France au Nord-Est, marquée par des disparités de revenus et de croissance avec le reste du territoire. Cette diagonale mue aujourd'hui peu à peu en un « Y du vide », par opposition au « U de la croissance » qui se renforce. Ce « U » concentre les zones frontalières alpines, pyrénéennes ainsi que les côtes méditerranéenne et atlantique. Ces dynamiques affectent fortement le secteur du logement, qui doit s'adapter aux évolutions démographiques, économiques et climatiques.

Une France coupée en deux – pour l'instant

À l'horizon 2070, l'INSEE prévoit un accroissement de la population sous une ligne Cherbourg-Genève avec un Sud attractif et un Nord en repli. L'attractivité des zones comprises dans le « U de la croissance », le poids croissant de l'Île-de-France et l'accélération du phénomène de métropolisation sont les trois tendances lourdes. Rien n'est cependant définitif. La réindustrialisation, le réchauffement climatique (retrait du trait de côte, inondations) et la rareté du foncier peuvent remettre en question ces projections. Les éventuelles nouvelles réglementations en matière de construction et d'aménagement pourraient les atténuer, voire les inverser, en faveur des régions du Nord-Est. Tous ces facteurs sont susceptibles de redistribuer les cartes et de remettre en cause l'attractivité de ce « U de la croissance » au bénéfice du Nord-Est.

Le logement, levier du changement

Directement touché par ces dynamiques, le logement a aussi la capacité d'accompagner les mouvements et de participer à l'essor de nouvelles dynamiques. Les marges de manœuvre existent pour redonner de l'attractivité aux territoires du « Y du vide ». Ces derniers ont des atouts : la disponibilité du foncier, leur moindre exposition aux effets du changement climatique et des bassins d'emplois liés à la réindustrialisation, à l'image de la région de Dunkerque. La réflexion sur les entrées de ville – Icade a publié en décembre 2024 un livre blanc sur le sujet – et leur potentiel sont également à prendre en compte. Le secteur immobilier est en mouvement. Il développe de nouveaux modes constructifs en utilisant des matériaux bas carbone et en concevant des bâtiments bioclimatiques. Incité par l'objectif de zéro artificialisation nette, il refait la ville sur la ville en aménageant des friches ou en reconfigurant des zones commerciales. L'autre défi, sans doute le plus important, est celui du logement pour tous dans un contexte de raréfaction des fonciers et d'inflation des coûts de construction. Icade s'y emploie à l'image de son organisme de foncier solidaire Icade Pierre pour Tous. Ce dernier a lancé sa première opération en bail réel solidaire avec les « Demeures de Gaïa », à Cognin. ■



Emblem, Lille (59)



— Véronique Mercier —

Directrice de la communication et des affaires publiques

PRENDRE DE LA HAUTEUR POUR OUVRIR LA VOIE

« Bâtir la ville de 2050 demande de détecter les signaux faibles, de comprendre les dynamiques territoriales et d'innover pour garder un temps d'avance. Acteur de la ville depuis 70 ans, Icade joue pleinement son rôle à travers cette étude réalisée avec Olivier Portier. En 2024, nous avons également organisé un événement externe rassemblant experts, élus et professionnels du secteur ; nous avons publié une revue prospective, baptisée « Lignes de ville » ; enfin, nous avons lancé un blog sur notre site pour ouvrir le débat sur l'urbanisme de demain. Tous ces éléments contribuent à asseoir le positionnement d'Icade en tant que leader de la ville de 2050 et à partager notre vision. »



La mue de L'IMMOBILIER TERTIAIRE

Le bureau vit une période de profonde mutation. Les nouveaux rythmes de travail, entre bureau et télétravail, ainsi que les enjeux de performance, de recrutement et de fidélisation des talents orientent la demande des entreprises et administrations vers des actifs toujours mieux desservis, proches des hubs de transports, avec une performance environnementale et une offre de services accrues, sans pour autant négliger le critère du prix.

Des bureaux de plus en plus serviciels

L'essor du télétravail et la généralisation du flex office ont contribué à réduire les surfaces de bureaux, tandis que les difficultés de recrutement rendent les entreprises plus exigeantes sur la qualité des immeubles et leur situation. La demande évolue au profit de surfaces bien desservies, intégrées dans des quartiers vivants, ainsi que d'immeubles performants énergétiquement et dotés de services de qualité. Le critère prix est également déterminant dans le choix d'implantation des entreprises. Enfin, le bureau opéré, qui intègre à la fois des espaces de travail et des salles de réunion, à l'image de l'offre Imagin'office proposée par Icade, permet de répondre au besoin croissant de flexibilité des entreprises.

Plus que jamais, le bureau doit être un lieu d'échange, de lien social, d'incarnation et de diffusion de la culture d'entreprise. Il contribue à entretenir la dynamique d'équipe. Plus qualitatif, il associe des espaces de co-création pour innover et partager, des espaces pour se concentrer et d'autres, plus informels, pour se détendre et échanger. Les bureaux deviennent des lieux de services avec des offres de restauration et de conciergerie de plus en plus qualitatives, et dans certains cas proches des standards de l'hôtellerie. La Tour Egho, à la Défense, offre un bon exemple de cette offre de services, avec un auditorium privé de plus de 300 places, plusieurs restaurants, un espace fitness de 1 300 m², des espaces de détente et de réflexion et un jardin.

La performance énergétique et environnementale au cœur des attentes

Au-delà des services proposés, les bureaux doivent aujourd'hui être performants sur le plan environnemental, pour se conformer aux réglementations mais aussi aux attentes des collaborateurs, soucieux de travailler dans des immeubles vertueux. À Nanterre, au pied du RER, les immeubles Origine et Edenn illustrent cette nouvelle génération de bureaux.

Référencé parmi les 100 bâtiments « iconiques durables » dans le cadre du G20, Origine présente une ossature en bois et béton, afin de réduire son empreinte carbone, et intègre des solutions de géothermie, raccordement aux réseaux urbains de chaleur, panneaux photovoltaïques, lumière naturelle, ventilation passive et récupération des eaux de pluie. Il embarque un réseau électrique intelligent, permettant la gestion du stockage de l'énergie et de sa distribution. Enfin, 6 500 m² d'espaces paysagers permettent de réduire l'effet d'îlot de chaleur.

TÉMOIGNAGE DE LAURENT BATAILLE, président de Schneider Electric France, futur locataire de l'actif d'Icade, Edenn, à Nanterre

« Il est urgent d'agir collectivement pour le climat et les solutions sont à notre portée. Il s'agit de développer massivement le recours à l'électricité décarbonée et d'accélérer le déploiement de l'efficacité énergétique en s'appuyant sur des solutions digitales qui ont fait leur preuve, à condition que tous les acteurs du bâtiment travaillent en collaboration étroite. Après trois années de collaboration fructueuse, nous sommes donc fiers de renouveler notre partenariat avec Icade pour renforcer nos actions dans la durée.

Notre ambition est de développer des solutions bâtimentaires répondant aux transformations majeures du marché selon trois axes prioritaires identifiés :

- *impact climat – flexibilité, électrification, circularité, mesure et pilotage, mobilité, EnR ;*
- *usage & expérience – impact utilisateurs ;*
- *résilience technologique – s'adapter aux évolutions et pérenniser les actifs.*

Ce partenariat permet des synergies dans tous les métiers (tertiaire, résidentiel, data center...) au travers d'une gouvernance semestrielle animée par Benjamin Ficquet (directeur Property et exploitation responsable d'Icade) et Najib Goual (directeur national real estate de Schneider Electric). Nous travaillons actuellement ensemble sur le nouveau siège de Schneider Electric, baptisé Edenn, qui reflète nos ambitions communes : créer un bâtiment ultra-efficace, durable, résilient, centré sur l'humain et exemplaire en matière d'efficacité énergétique. »



Tour EQHO, Paris-La Défense (92)



Carré Haussmann, Le Plessis-Robinson (92)

Edenn possède également une structure utilisant des matériaux à plus faible impact environnemental, tels que le bois et le béton bas carbone. L'immeuble comprend par ailleurs un éclairage basse consommation, des dispositifs destinés à préserver les ressources en eau (débits contrôlés, récupération des eaux de pluie), ainsi qu'un système de récupération d'énergie sur le réseau condenseur et les locaux serveurs, des panneaux photovoltaïques et des pompes à chaleur sur géothermie. Il accueillera le siège de Schneider Electric après son achèvement.

Vers une mixité des fonctions et des usages

Centrale dans l'approche d'Icade, la mixité urbaine se décline également à l'échelle d'un immeuble, d'un programme et d'un quartier. Dans cette optique, le Groupe

réalise des programmes mixtes comme le projet « Destination Gavy » à Saint-Nazaire qui associe des logements, des bureaux, de l'hôtellerie, des services et une offre de restauration. Pour répondre aux tendances du marché et à l'évolution des usages, Icade repositionne également certains actifs tertiaires en les transformant en logements et résidences, avec son offre « AfterWork ».

Sur le quartier de l'Estrel Nord (Parc de Paris Orly-Rungis), des logements seront construits au-dessus de locaux d'activité. Toujours à Rungis, Icade transforme Helsinki-Iéna, un ensemble de bureaux obsolète, en un hôtel 3* et une résidence hôtelière 4*. Au Plessis-Robinson, des immeubles de bureaux sont reconvertis pour offrir 649 logements dans un quartier végétalisé. Enfin, à Lyon, Icade requalifie l'ancien siège de Framatome pour y aménager un ensemble mixte comprenant logements et bureaux, dont le nouveau siège social d'APRIL (voir ci-contre). ■

TÉMOIGNAGE DE MAUD PADILLA, directrice des ressources humaines du groupe APRIL

« Imaginé pour traduire la vision du groupe APRIL de la qualité de vie au travail, l'immeuble de bureaux Next, situé au cœur du quartier d'affaires de la Part-Dieu et des Brotteaux, est ouvert sur la ville. Ce bâtiment, doté d'un rooftop de 1 500 m², offre une vue panoramique sur Lyon. Les espaces sont dimensionnés pour accueillir l'ensemble des équipes lyonnaises d'APRIL, les collaborateurs des autres sites français et internationaux de passage, ainsi que les partenaires du groupe. »

Proposer des LOGEMENTS POUR TOUS

Acteur majeur du logement en France, Icade innove en matière de programmation, de dispositifs juridiques et contractuels et de services pour rendre le logement accessible, financièrement et physiquement, quels que soient son âge et son budget.

Répondre à tous les besoins et à tous les budgets

Présent dans toute la France, Icade Promotion accompagne les particuliers, les collectivités locales et les investisseurs dans leur projet d'accession à la propriété ou d'aménagement de quartiers mixtes et dans la production à grande échelle de logements sociaux, intermédiaires et en accession abordable pour le compte de grands donneurs d'ordre comme CDC Habitat. Chaque année, Icade construit ainsi plus de 5 000 logements sur le territoire. Promoteur d'une ville plus inclusive, Icade privilégie la mixité sociale et fonctionnelle en associant des bureaux, des logements, des commerces et des équipements. Cette mixité s'exprime aussi par le développement de produits spécifiques comme les résidences services (pour les seniors ou les étudiants) ou les lieux de colocation à taille humaine.

Sobriété et qualité d'usage

Inclusifs, ancrés dans la ville, connectés aux transports et confortables, les logements sont conçus dans une démarche de sobriété depuis la construction à leur utilisation. Environ 60 % des opérations de logement hors DROM-COM sont alimentées par des énergies renouvelables, réseaux urbains, biomasse et pompes à chaleur – afin de ne pas grever le pouvoir d'achat des habitants. L'accent est mis sur la valeur d'usage, c'est-à-dire la qualité des espaces et le confort thermique en été, et sur la générosité des surfaces extérieures qui prolongent les logements et favorisent les liens sociaux. Enfin, Icade élabore et propose également des montages innovants, à l'instar du bail réel solidaire (voir ci-contre). ■



— Olivier Sichel —

Directeur général par intérim
de la Caisse des Dépôts

LE LOGEMENT, AU CŒUR DE L'ADN DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

« La Caisse des Dépôts a défini trois grands axes stratégiques pour ses activités : la transformation écologique, les souverainetés (économique, industrielle, financière et numérique) et la cohésion sociale et territoriale.

Le logement, au cœur de l'ADN de la Caisse des Dépôts, contribue pleinement à ce dernier objectif. Avec Icade, nous allons continuer à nous battre, en 2025 et au-delà, pour proposer des logements abordables à l'ensemble de nos concitoyens, dans tous les territoires. Des logements de qualité, accessibles à tous et adaptés aux défis posés par le dérèglement du climat. »

LA PREUVE
en actions



RÉSIDENCES POUR ÉTUDIANTS

Pour répondre à la forte demande en logements des étudiants, Icade construit régulièrement des résidences pour étudiants et reconvertit des immeubles de bureaux pour les accueillir. C'est le cas à Créteil (94) où un ancien centre de tri de La Poste est transformé en un ensemble résidentiel mixte, baptisé Vallée Petra. Ce programme accueillera notamment une résidence pour étudiants de 571 lits, cédée à The Boost Society qui l'exploitera sous l'enseigne Kley.



LOGEMENTS ABORDABLES

Aux côtés des collectivités locales et des investisseurs, Icade contribue à la cohésion des territoires et à l'inclusion en développant des logements abordables, qui représentent plus de la moitié des logements produits par Icade en 2024. Ainsi, à Cergy (95), Icade a construit Le Parc des Closbilles, un quartier de vie comprenant 900 logements dont 587 logements collectifs du studio au 5 pièces (accession, logements sociaux, logements locatifs intermédiaires), une résidence intergénérationnelle de 80 logements et une résidence étudiante de 144 chambres (toutes deux gérées par CDC Habitat), ainsi que 89 maisons individuelles.



PROGRAMMES INTERGÉNÉRATIONNELS

Pour créer du lien social et lutter contre l'isolement, Icade développe des programmes où cohabitent plusieurs générations. C'est le cas de l'opération mixte Nanterre Barbusse (92). Un pôle intergénérationnel réunit une résidence gérée pour personnes âgées et des jeunes actifs, un restaurant et une crèche. Un second bâtiment accueille une résidence de tourisme et d'affaires et un local d'activité à destination d'acteurs de l'économie sociale et solidaire.



BAIL RÉEL SOLIDAIRE

Icade est le premier promoteur à être doté de son propre organisme foncier solidaire. À travers sa fondation d'entreprise Icade Pierre Pour Tous, ce dernier permet de proposer le dispositif « Bail réel solidaire » dans les quatre régions où il dispose d'un agrément : Auvergne-Rhône-Alpes, Normandie, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Hauts-de-France. En juillet 2024, Icade a lancé les travaux de sa première opération avec son OFS à Cognin (73). Les demeures de Gaïa proposeront 140 logements familiaux, dont 28 en bail réel solidaire.



ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

Tous les bâtiments développés par Icade respectent les normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, garantissant une circulation fluide et sécurisée à l'intérieur comme à l'extérieur des logements. Au Village des Athlètes à Saint-Ouen-sur-Seine (93), le programme « Quinconces » s'inscrit dans une démarche d'accessibilité universelle. Celle-ci se matérialise par des couloirs plus larges, des barres de maintien dans les salles de bain, des interrupteurs aux couleurs différenciées pour les personnes malvoyantes, des douches sans ressaut et des poignées et mitigeurs adaptés.



HABITAT PARTAGÉ POUR LES SENIORS

À Crécy-la-Chapelle (77), Domani et Icade ont achevé Villa Storia, un habitat partagé et inclusif pour personnes âgées. Solution alternative aux EHPAD, la résidence s'adresse à des personnes âgées en perte d'autonomie. Deux habitats partagés en colocation contiennent chacun huit espaces privatifs de 28 m². Des espaces partagés et des services sont proposés pour créer du lien social.

Orchestrer la refonte DES ENTRÉES DE VILLE

En formalisant sa méthode « Ville en Vue » et en publiant un livre blanc, Icade affiche son expertise et son ambition dans la requalification des entrées de ville. Promoteur, investisseur et aménageur, le Groupe est bien placé pour agir sur ces zones structurantes pour les territoires, qui font partie du quotidien des Français.

« Entrée de ville, quartier de vie » : Icade publie un livre blanc

Fin 2024, Icade a publié un livre blanc sur les entrées de ville, un réservoir d'opportunités pour répondre aux enjeux de la crise du logement, de la réindustrialisation et de l'adaptation des villes au changement climatique. Parfois perçues comme des espaces monotones, inesthétiques et synonymes d'étalement urbain, les entrées de ville sont l'héritage d'un urbanisme né dans les années 1960 avec l'essor des hypermarchés et de la mobilité « tout voiture ». Attractives, elles concentrent encore 72 % des dépenses en magasin des Français, qui sont 50 % à se déclarer attachés à un ou plusieurs centres commerciaux. Le grand public y voit également des lieux de vie et de loisirs, dépassant leur fonction d'achats de biens essentiels. Leur niveau d'activité se maintient et le taux de vacance des commerces, plus faible qu'ailleurs, reste stable. Cependant, l'évolution des modes de consommation, à l'image du format de l'hypermarché qui perd de son attrait, et la loi ZAN qui vise au zéro artificialisation nette incitent les différents acteurs à reconsidérer l'organisation de ces zones et les fonctions qu'elles remplissent.

Vers une métamorphose des entrées de ville

Pour les propriétaires, cette nouvelle donne est l'occasion de transformer leurs actifs. Plusieurs grands acteurs, dont Icade avec sa méthode « Ville en Vue » ou des enseignes de distribution, initient des projets pour reconfigurer ces zones en quartiers plus mixtes et plus durables, avec des logements accessibles à tous, des activités productives,

des services de proximité, des espaces verts et des équipements publics. L'objectif : faire de ces espaces de nouvelles centralités, des quartiers de vie offrant tous les services à leurs habitants. Demain, les Français doivent pouvoir y vivre, y trouver tout ce dont ils ont besoin, y accéder en transports en commun mais aussi y circuler à pied, et non plus exclusivement en voiture. Enfin, il faut largement désartificialiser et renaturer ces zones, pour qu'elles redeviennent désirables comme elles l'ont été à leurs débuts. Le mouvement est désormais en marche, comme le montre le succès de l'appel à manifestations d'intérêt du plan de transformation des zones commerciales lancé par le gouvernement en 2023.

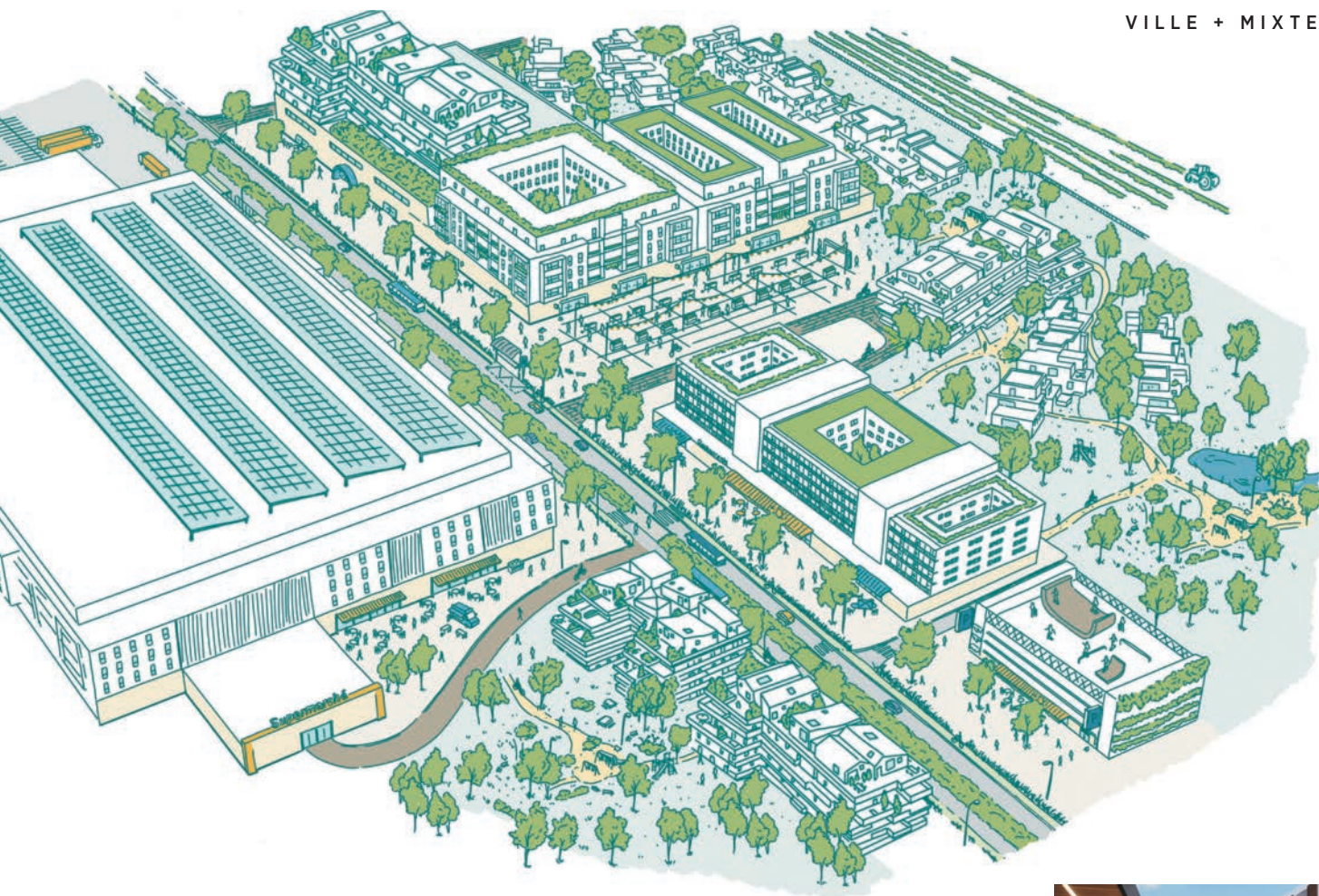
« Ville en Vue » : la méthode Icade

Les particularités des projets de requalification d'entrées de ville nécessitent une méthode dédiée. En effet, ces emprises sont souvent de taille importante, détenues par une multiplicité de propriétaires privés et occupés par des commerçants dont il est indispensable de permettre la continuité de leur activité pendant les travaux. La méthode « Ville en Vue », développée par Icade, repose donc sur le concours, l'adhésion et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes du projet ; elle permet d'identifier un langage commun pour réunir ces acteurs très différents autour d'un projet. Après analyse de l'existant, et établissement d'un diagnostic partagé, Icade esquisse la transformation, avec des solutions locales et sur mesure en fonction des caractéristiques propres de chaque site : densification en valorisant les surfaces disponibles, repositionnement, extension, réaménagement... S'engage ensuite une phase de concertation entre les acteurs concernés, qui doivent adhérer

pleinement au plan de développement économique. Enfin, une fois les objectifs fixés se pose la question des moyens, avec la nécessité de trouver les conditions financières et logistiques pour garantir l'exploitation des commerces durant les travaux. C'est pourquoi Icade a imaginé une solution à travers des sociétés de portage foncier, dans laquelle une pluralité d'acteurs – dont Icade – investissent. Cette entité, dont l'objectif majeur est de créer une valeur commune, a bien un objectif financier, car elle procédera à des acquisitions pour repositionner des actifs et en créer de nouveaux, mais aussi de gouvernance, car elle sera aussi un lieu de suivi du projet. ■

ICADE, SES ATOUTS POUR TRANSFORMER LES ENTRÉES DE VILLE

- ▶ **Son positionnement d'opérateur intégré : investisseur, promoteur et aménageur**
- ▶ **Sa vision de long terme avec la Caisse des Dépôts, son actionnaire de référence**
- ▶ **Son ancrage territorial avec ses 21 implantations**
- ▶ **Son savoir-faire dans la requalification urbaine à grande échelle**
- ▶ **Une méthode avec « Ville en Vue » et une solution de maîtrise foncière**



« La France a besoin de foncier : il est indispensable de redensifier et mieux utiliser l'existant, car on ne peut plus artificialiser. Les zones commerciales représentent donc un véritable réservoir. »

— Marie Cheval, présidente
de la Fédération des acteurs
du commerce dans les territoires —



« Icade est un chef d'orchestre naturel de la refonte des entrées de ville pour en faire des démonstrateurs de quartiers mixtes et plus durables. »

— Pierre Mignon, directeur
des partenariats stratégiques,
Icade Promotion —



UNE NOUVELLE GALERIE COMMERCIALE CONNECTÉE À LA VILLE À SAINT-ANDRÉ (LA RÉUNION)

À La Réunion, la ville de Saint-André réhabilite son centre. Icade pilote un projet de requalification de l'îlot Grande Place pour impulser une nouvelle dynamique.

Au programme : la création d'une galerie commerciale et de liaisons piétonnes sécurisées entre la Grande Place, le pôle d'échange multimodal et le Super U agrandi. L'ensemble comprend des bureaux, des logements familiaux, ainsi que 1 800 m² de commerces et de restauration.

DE PREMIÈRES AVANCÉES CONCRÈTES, À TRAVERS L'ACQUISITION D'UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS AUPRÈS DE CASINO

Icade a signé en 2024 un accord ferme portant sur un portefeuille immobilier de 11 sites avec Casino Immobilier, pour les requalifier en quartiers mixtes. Le potentiel de reconversion estimé représente environ 3 500 logements, tout en reconstituant plus de 50 000 m² de surfaces de commerces et en poursuivant un objectif ambitieux de renaturation. Cet investissement significatif illustre la volonté d'Icade d'exploiter pleinement le potentiel de ces zones avec un impact concret sur les enjeux de logement pour tous, d'attractivité des territoires, mais aussi de cohésion sociale et de préservation de notre environnement.

VILLE + INNOV



Viaterra, Lyon (69)

Au cœur du 6^e arrondissement de Lyon, Viaterra est un immeuble de bureaux de 4 500 m² sur sept niveaux. Viaterra comprend notamment des façades en terre crue et à ossature bois. Il s'agit d'un des neuf projets en cours pour Icade avec Terrio, une start-up d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade. Fabricant de blocs en pisé préfabriqués et industrialisables, Terrio propose grâce à la terre crue une solution alternative au béton, qui permet de diviser par dix l'empreinte carbone.



The Work Village, Saint-Denis (93)

Sur le parc des Portes de Paris, Icade et Nagomya, une start-up d'Urban Odyssey, lancent « The Work Village ». Nagomya est un opérateur d'espaces de travail bioinspirés et atypiques destinés à des micro-événements. The Work Village est le premier lieu conçu et opéré par Nagomya pour Icade. D'une surface de 1 000 m², il sera livré en mars 2026. Il a également pour fonction d'être un démonstrateur des innovations proposées par Icade.



AVANTAGE



Hoya, Dunkerque (59)

À Dunkerque, la résidence Hoya se compose de 126 logements sur trois immeubles. Pour garantir avec deux ans d'avance le seuil 2025 de la RE2020, Icade a fait appel à Time To Beem, une start-up d'Urban Odyssey. Solution SaaS permettant de décarboner le secteur de la construction immobilière, Time To Beem a permis aux équipes de mieux appréhender leur démarche bas carbone et d'optimiser leurs choix constructifs, illustrant la capacité du numérique à accélérer la transition environnementale du secteur.



Inspir'Avignon, Avignon (84)

Avec Inspir'Avignon, Icade et Primosud vont réaliser un projet mixte d'une surface de 43 000 m² à l'architecture bioclimatique, qui offrira logements, activités économiques, loisirs et commerces. High Six, une start-up d'Urban Odyssey, est intervenu sur le projet avec son offre d'assistance à maîtrise d'ouvrage hors site. Grâce au digital, High Six déploie une offre unique pour optimiser les programmes immobiliers bas carbone, de la faisabilité aux ordres de services.



L'innovation : faire émerger de nouvelles approches pour **BÂTIR LA VILLE DE 2050**

Icade déploie une démarche d'innovation opérationnelle et orientée résultats. Sa vocation ? Ouvrir la voie à de nouvelles filières et faire émerger des solutions immédiatement applicables. Le point avec **Nicolas Bellego**, directeur de l'innovation et à la tête d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade.



— Nicolas Bellego —

directeur de l'innovation et directeur d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade

« Nous privilégions une approche entrepreneuriale de l'innovation avec un modèle assez singulier qui vise à allier l'agilité entrepreneuriale à la force de déploiement d'un groupe comme Icade. »

■ SUR QUOI PORTE L'INNOVATION CHEZ ICADÉ ?

Nicolas Bellego : Notre démarche d'innovation est au service de ReShapE, le plan stratégique d'Icade, et plus spécifiquement de son axe « Bâtir la Ville de 2050 », qui met l'accent sur les enjeux de mixité des usages et les défis environnementaux. Pour ces raisons, nous travaillons sur trois transformations structurantes pour l'immobilier et la construction : environnementale (bas carbone, foncier), sociétale (usages, nouveaux modèles) et digitale, au service des deux premières transformations. Notre rôle est d'anticiper, d'explorer et d'examiner les fonctions de la ville de demain, et d'expérimenter des solutions *in situ* capables de contribuer pleinement aux transformations recherchées. Puisqu'il s'agit toujours de défis d'ordre systémique, pour chaque projet, nous questionnons toute la chaîne de valeur afin de faciliter ensuite le déploiement des solutions de manière pertinente.

■ QUELS LEVIERS UTILISEZ-VOUS ?

N.B. : Nous mettons en œuvre une approche entrepreneuriale de l'innovation. Les enjeux environnementaux nous obligent à réaliser des transformations rapidement et à apporter des solutions concrètes, déployables ensuite à grande échelle, dès lors qu'elles ont prouvé leur impact. Pour ces raisons, nous privilégions une approche entrepreneuriale avec un modèle singulier visant à allier l'agilité entrepreneuriale à la force de déploiement d'un groupe comme Icade. Cette démarche est incarnée par Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade, qui participe à la création de start-ups en réponse aux enjeux du Groupe et de sa filière. Par exemple, pour proposer une conception immobilière plus vertueuse tout en assurant l'équilibre économique des projets, nous avons choisi de développer de nouvelles expertises et de l'ingénierie de conception bas carbone grâce aux technologies digitales (IA, 3D, BIM, etc.). Ainsi, des solutions comme Time To Beam (start-up créée dans le cadre d'Urban Odyssey) permettent d'augmenter les équipes de promotion et d'architectes avec un outil calculant en temps réel le poids carbone d'un projet de bâtiment en conception. Notre capacité à mener des projets en temps réel est décuplée, de la phase des études jusqu'à leur réalisation, en pilotant simultanément les indicateurs financiers et carbone pour opérer les meilleurs choix dès l'amont.

■ COMMENT ICADÉ STIMULE L'INNOVATION ?

N.B. : Nous avons choisi un dispositif d'innovation très opérationnel, directement impliqué dans la gestion des projets innovants. Cela nous permet de proposer des solutions concrètes, rapidement activables par les métiers du Groupe, renforçant ainsi notre légitimité et suscitant l'intérêt.



Atelier de la start-up Terrio qui fabrique des matériaux en terre crue pour la construction.

Par ailleurs, nous avons construit un dispositif hybride qui nous permet d'être à la fois très proches des métiers du Groupe et de leurs défis opérationnels quotidiens, tout en participant à l'émergence et à la création de start-ups en lien avec le Groupe. Cette double approche permet à l'équipe d'être en contact étroit avec les métiers, les clients, les utilisateurs, et le marché au sens large, pour en décoder les tendances tout en convertissant rapidement des concepts en solutions. Un exemple simple : aux côtés des métiers du Groupe, nous avons exploré la récupération de chaleur pour répondre aux besoins énergétiques des bâtiments, tout en étudiant les problématiques des gestionnaires de data centers. De cette approche est née l'idée d'expérimenter des micro-data centers installés en pied d'immeubles pour récupérer la chaleur au profit des usages du bâtiment. Cette démarche est aujourd'hui portée par la start-up Ingenium Calor, accompagnée par Urban Odyssey dans sa phase de création.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR PROCHE DE L'INNOVATION CHEZ ICADE ?

N.B. : En tant que donneur d'ordre et acteur engagé sur les sujets de la ville de 2050, nous avons la capacité de donner l'impulsion et d'ouvrir la voie vers de nouvelles approches, en montrant que des solutions nouvelles (ou oubliées) sont possibles. Deux exemples : l'utilisation de la terre crue dans la construction moderne, comme nous le développons avec la start-up Terrio, ou encore la création de recettes constructives hors site bas carbone industrialisées offrant une flexibilité architecturale, à l'image de nos démarches pionnières avec la start-up High Six. Cependant, nous ne pouvons pas avancer seuls. Il est essentiel de collaborer avec des filières existantes ou à créer, pour industrialiser et déployer ces nouvelles approches constructives. Dans cette optique, nous partageons régulièrement nos retours d'expérience avec les acteurs de l'écosystème et ouvrons depuis plusieurs mois le dispositif Urban Odyssey à d'autres partenaires, pour imaginer, dérisquer, puis déployer des solutions pertinentes ensemble. C'est dans cet esprit que Spurgin, leader français du prémur, a rejoint Urban Odyssey au capital de Terrio, experte de la construction en terre crue, pour accélérer la transition bas carbone dans le bâtiment. ■

Urban Odyssey, LE START-UP STUDIO D'ICADE






Depuis 2019, Urban Odyssey accompagne l'émergence et la création de start-ups à impact, capables de faire bouger les lignes pour la filière.

Sa particularité est d'associer incubation, accès au marché et investissement minoritaire au sein d'une même structure. En cinq ans, Urban Odyssey a accompagné la création et le déploiement de 18 start-ups, leur apportant un soutien technique et commercial, en leur ouvrant des marchés et en les rapprochant des leaders du secteur, tout en investissant à leur capital de façon minoritaire, à leur création. L'objectif : dérisquer leurs projets et favoriser leur adoption par la filière pour bâtir la ville de 2050.

En 5 ans, un portfolio de 18 start-ups en réponse aux enjeux de l'immobilier et de la construction

TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

› **Batiment bas carbone**

 Matériaux de construction geosourcés	 Conception bas carbone hors site	 Conception modulaire bas carbone	 Pompe à chaleur numérique	 Économie d'énergie sur eaux usées
---	--	---	--	--

› **Sols et biodiversité**

 Revalorisation de l'eau de pluie par le végétal	 Revalorisation des terres de chantier excavées	 Compensation carbone et restauration de la biodiversité
--	--	--

TRANSITION SOCIÉTALE

› **Mixité des usages** › **Nouveaux modèles**

 Coliving Senior	 Bureaux opérés	 Opérateur d'espaces de travail en mode projet	 Coliving Jeunes actifs	 Solution d'accèsion à la propriété
--	---	---	---	---

TRANSITION DIGITALE

› **Digitalisation** › **IA exploration & services client** › **Soft & IA pour productivité métiers**

 IA appliquée à la qualification foncière	 Pilotage des performances opérationnelles par le BIM	 Pilotage et optimisation dynamiques du coût carbone de construction
---	--	--



Cession des participations en 2024



Rachat par un industriel en 2024

L'ESSOR DES NOUVEAUX MODES CONSTRUCTIFS

Le secteur de l'immobilier est engagé dans une transition profonde pour réduire son empreinte carbone. La réponse passe en partie par le recours à des matériaux biosourcés et géosourcés, tels que le bois, la terre crue, la pierre ou le béton bas carbone. Afin de démocratiser leur utilisation, Icade participe à la structuration de filières solides sur le long terme.



Viaterra - Lyon (69)

Situé à Lyon dans le 6^e arrondissement, Viaterra est un immeuble de bureaux doté de façades en ossature bois avec une isolation biosourcée et des parements en bois et en terre crue. Il s'agit de la première réalisation avec Icade signée Terrio.

Les matériaux : un levier majeur de décarbonation

Icade ambitionne de jouer un rôle de premier plan sur la question des nouveaux modes constructifs. Elle a fait le choix d'explorer le potentiel des matériaux biosourcés, géosourcés et issus du réemploi. Présentant une plus faible empreinte carbone, ils permettent également pour certains, tels que le bois, de stocker du carbone dans le bâti. Leviers pour atteindre les futurs seuils réglementaires, les matériaux biosourcés doivent cependant relever plusieurs enjeux, en matière de réglementation ou de montée en compétence des acteurs.

Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion engagée pour la ville bas carbone, promeut des modes de construction décarbonés en favorisant les filières locales. Elle a également développé une expertise dans les opérations d'aménagement en recyclage foncier et en réalisation de quartiers de ville plus durable, à l'image de La Jallère à Bordeaux, une zone de bureaux obsolète qui sera transformée en un quartier mixte, renaturé et bas carbone.

Vers une hybridation des solutions

L'avenir est à la mixité des matériaux, des systèmes constructifs et des systèmes énergétiques. Demain, les matériaux biosourcés et géosourcés cohabiteront avec les matériaux usuels, mais dont l'empreinte aura été fortement réduite, tels que le béton très bas carbone. La bascule ne pourra se faire qu'en créant des filières pour massifier les productions, optimiser les techniques et les coûts et sécuriser les approvisionnements. C'est la raison d'être de la Chaire industrielle dédiée au bois « Ecorce », créée par Urbain des Bois, l'École supérieure du bois, Eiffage Construction et Saint-Gobain Solutions France. En 2024, la chaire a obtenu un financement de l'État pour consolider les savoir-faire de la pose de façades à ossature bois et répondre aux enjeux de la ville de 2050.

Pour promouvoir et industrialiser l'usage du bois, Icade et le groupe FEHR ont également développé un précadre en béton fibré ultra-performant, dédié aux immeubles de grande hauteur à ossature bois. ■

OBJECTIFS :

1/3
des opérations
en construction
bio et géosourcée
en 2030

1/3
des opérations en
rénovation en 2030

La terre crue

Alternative au béton, la terre crue se décline en brique, bauge, pisé, blocs compressés et torchis. Économe en énergie lors de sa transformation, elle a plusieurs atouts : elle privilégie les matériaux locaux, réduit sensiblement les émissions de carbone, apporte un confort thermique et phonique et offre un rendu esthétique. En 2024, Icade a investi dans la start-up Terrio, fabricant de pisé en terre crue. Le pisé préfabriqué à grande échelle permet la construction de murs, de cloisons et de façades. Il émet 80 % de carbone en moins comparé à du béton.



Les Dryades - La Riche (37)

Porté par Urbain des Bois, filiale d'Icade Promotion, ce projet propose 48 logements, construits à 50 % en bois. Cette réalisation répond d'ores et déjà au seuil 2028 de la RE 2020.

Le bois

Le bois, une ressource renouvelable et bas carbone, combine de nombreux atouts. Léger, il est particulièrement utile pour des opérations de surélévation et de densification. Il permet également la préfabrication en usine d'éléments structurels (planchers, murs, façades, systèmes poteaux poutres).

La pierre équitone

Fine et résistante, la pierre équitone est un matériau en fibre de ciment qui apporte des solutions efficaces pour l'enveloppe du bâtiment. Esthétique, personnalisable et isolante, elle permet de réaliser des façades durables et recyclables.



Tivoli - Bordeaux (33)

À Bordeaux, Icade a déconstruit l'immeuble de bureaux Tivoli, datant des années 1970, pour construire 25 logements. La façade a été réhabilitée par l'intégration de matériaux innovants tels que la pierre équitone. Avec un système d'isolation par l'extérieur, la densité de ces pierres augmente l'inertie et l'isolation acoustique du bâtiment.



WoodStone, Bordeaux (33)

Un ensemble de trois bâtiments de logements, locaux d'activités, parking en silo bois. Le bâtiment Stone est en béton bas carbone. Il consomme 33 % d'énergie de moins qu'un bâtiment classique.

Le béton bas carbone

Composés de matériaux comme l'argile calcinée, les cendres volantes ou les laitiers des hauts fourneaux, les bétons bas carbone réduisent les émissions jusqu'à 70 % par rapport au béton traditionnel.

CRÉDITS-PHOTOS :

Couverture : IstockPhoto — Page 2 : @JB Guiton — Page 6 : @lcade — Page 7 : La Jallère @Agence TER — Page 8 : Le Village des athlètes @Fleur Mounier ; La Plateforme @Encore Heureux - Atelier Kristel Filotico ; Garrigae Caserne Briançon @MAP Architecture ; Carré Haussmann-Résidence Eugénie @Urbanita Architecte @Scenesis perspectiviste ; Next @lcade. — Page 9 : Quai Rive Neuve @Yann Bouvier ; Centreda @Sud Architecte — Page 14 : @Damien Grenon — Pages 16 et 17 : @JB Guiton et @D. Grenon ; @Sophie Palmier Rea pour A. Girard ; @Christophe Pouget pour Florence Habib-Deloncle — Pages 18 et 19 : @JB Guiton et @Damien Grenon — Page 20 : Séverine Floquet-Schmit @JB Guiton ; Le Village des Athlètes @Fleur Mounier — Page 21 : Esterel Nord @architectes CoBe et Fagart et Fontana / perspectiviste Lotoarchilab — Pages 22 et 23 : @JB Guiton — Pages 24 et 25 : La Jallère @Agence TER — Pages 26 et 27 : @JB Guiton — Pages 28-29 : Ecole EFREI @A5A Architectes ; Garrigae Caserne Briançon @MAP Architecture ; Pulse @J. Urquido ; L'écrin blanc @ArchiConcept — Page 30 : Edenn @Brenac & Gonzalez et associés — Page 31 : Origine @J. Urquijo ; Cologne @lcade — Page 34 : Forêt urbaine @M. Huriez — Page 35 : @Damien Grenon — Pages 36 et 37 : @lcade — Page 38 : La Jallère @Agence TER ; Destination Gavy @Obras (urbaniste-architecte), agence D'ici-là (paysagiste) et agences d'architecture Patriarche, Mars et Vendredi, copromotion avec Groupe Duval. — Page 39 : Forêt urbaine @M. Huriez ; Vertuo @lcade ; Le village des athlètes @Fleur Mounier — Pages 40 et 41 : Université de Chicago @Studio Gang (Université) et @Parc Architectes (Logements et commerces) ; Résidence So Victoria @Unanimes Architectes ; Îlot Lafayette @Clement Vergely Architectes & Archigroup ; Quartier de Gally @lcade — Page 42 : Les demeures de Gaïa @Tectoniques architectes, Hive&CO — Page 43 : Emblem @Ooshot ; V. Mercier @JB Guiton — Page 45 : EQHO @ Svend Andersen ; Carré Haussmann-Résidence Eugénie @Urbanita Architecte @Scenesis perspectiviste — Page 46 : Olivier Sichel @Frédérique Plas — Page 47 : Vallée Petra @ECDM ; Le parc des Closbilles @Ooshot ; Nanterre Barbusse @Architectes QUADRI FIORE et M2H Atelier ; Les demeures de Gaïa @Tectoniques architectes et Hive & CO ; Le village des Athlètes @Fleur Mounier ; @IstockPhoto — Page 49 : Pierre Mignon @JB Guiton, Marie Cheval @FACT ; Îlot Grand place à Saint-André @Urban Architectes. — Pages 50 et 51 : Viatterra @Maud Caubet @Supermixx ; The Work Village @Nagomya, Hoya @Ory Architecture ; Inspir'Avignon @Agence Leclercq Associés, Atelier Roberta, Atelier Franck Boutté. — Page 52 : N. Bellego @lcade ; @Terrio — Page 54 : Viatterra @Maud Caubet @Supermixx — Page 55 : Tivoli @ ZWA Zweyacker & associés ; Les Dryades @TGTFP et Ligne DAU paysagiste ; Woodstone @lcade



Tour Hyfive
1 avenue du Général de Gaulle
92800 Puteaux, France
+33 (0)1 41 57 70 00

**POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ DU GROUPE
CONSULTEZ LE SITE INSTITUTIONNEL D'ICADE :**

W W W . I C A D E . F R

