

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2017

Croissance et Performance



L'immobilier de tous vos futurs

NOS CHIFFRES CLÉS

(au 31/12/2017)

FONCIÈRE TERTIAIRE

8,8 Md€ dont **8,5 Md€**
Valeur du patrimoine Part du Groupe

1,8 Md€
Pipeline

741,7 M€
Acquisitions (incluant les actifs d'ANF Immobilier)

256 M€
Cessions

1,9 M
Nombre de m² total en surface locative

60 M€
Budget du plan d'efficacité énergétique sur 3 ans (2017-2019).

FONCIÈRE SANTÉ

4 Md€ dont **2,3 Md€**
Valeur du patrimoine Part du Groupe

237 M€
Pipeline

100
Nombre de cliniques

211 M€
Loyers nets

PROMOTION

1,2 Md€
Chiffre d'affaires économique

5776 lots
Nombre de réservations sur l'exercice

1,6 Md€
Backlog

4,31 € par action
(+ 7,3 % par action) ⁽¹⁾
RNR - Foncières (EPRA)

4,77 € par action
(+ 8,3 % par action) ⁽¹⁾
CFNC - Groupe

84,8 € par action
(+ 7,8 % par action) ⁽²⁾
ANR triple net

170,3 M€
(+ 194 %) ⁽¹⁾
RNPG

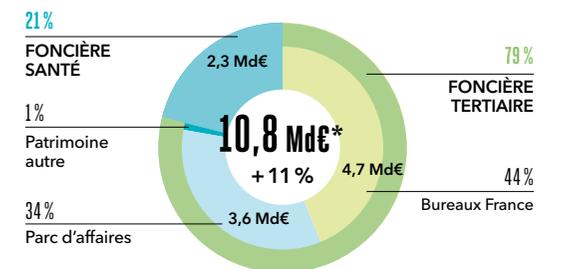
4,3 € par action
(+ 7,5 % par action) ⁽¹⁾
Dividende proposé

(1) Versus 2016.

(2) En part du Groupe totalement dilué en euros versus 31 décembre 2016.

JUSTE VALEUR DU PATRIMOINE DES FONCIÈRES

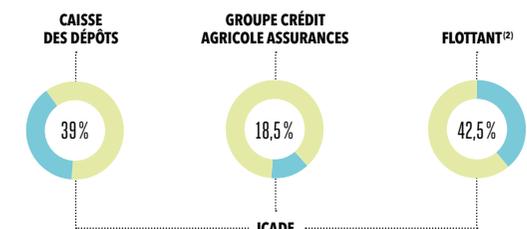
(en %, au 31/12/2017)



* En quote-part de détention Icade Santé et ANF Immobilier.

UNE STRUCTURE ACTIONNAIRIALE SIMPLIFIÉE

(au 31/12/2017)



(2) Dont 0,26 % pour le fonds commun de placement d'Icade; 0,28 % d'autodétention.

02 PRÊTS POUR DEMAIN

- Message d'André Martinez
02
- Conversation avec Olivier Wigniolle
04
- Les avancées du plan stratégique
07

08 UNE ANNÉE EMBLÉMATIQUE

- Le rachat d'ANF Immobilier
08
- Émission du premier *green bond*
10
- ARKADEA
12
- Icade Santé : anniversaire
et perspectives
14
- Origine, un projet
d'envergure
16

18 ADAPTER NOTRE OFFRE AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

- Coach Your Growth
19
- Immobilier 3.0
22
- Promoteur 100 % digital
23
- Open, le nouveau siège d'Icade
24

26 FAIRE ÉQUIPE POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT

- Partenariat avec Korian
27
- Les appels à projets du Grand Paris
29
- Cycle Up
31
- Pulse, un immeuble démonstrateur
33
- Synergies Urbaines by Icade
35

38 DÉPLOYER NOTRE POLITIQUE RSE ET CONCRÉTISER L'INNOVATION FOR BUSINESS

- Innovathons
39
- « Arctic Solar by Icade »
41
- Congés et journées solidaires
42
- L'innovation et le mécénat
44

46 GOUVERNANCE : PARITÉ ET INDÉPENDANCE

- Le Conseil d'administration
47
- Le Comité exécutif
48

50 ANNEXES

- Implantations et patrimoine d'Icade
50
- Compte de résultat consolidé
51
- Les notations extra-financières
52
- Récompenses
53
- Ils ont contribué au Rapport d'Activité
54

Foncière, développeur et promoteur, Icade est un opérateur immobilier intégré, qui conçoit des produits et des services immobiliers innovants pour répondre aux nouveaux usages et modes de vie urbains.

Plaçant la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et l'innovation au cœur de sa stratégie, Icade est au **plus près des acteurs et des utilisateurs** qui font la ville – collectivités et habitants, entreprises et salariés, institutions et associations.

Icade allie l'investissement en immobilier tertiaire et de santé à la promotion pour contribuer à l'émergence des villes de demain, vertes, intelligentes et responsables.

Icade est un **acteur majeur du Grand Paris** et des métropoles régionales.

Icade est une société cotée (SIIC) sur Euronext Paris. Son actionnaire de référence est le groupe Caisse des Dépôts.

PRÊTS POUR DEMAIN



« ICADE AVANCE, ICADE ACCÉLÈRE »

MESSAGE D'ANDRÉ MARTINEZ
Président du Conseil d'administration

Icade, qui présente des résultats solides pour l'année 2017, est en avance sur l'exécution de son plan stratégique 2015-2019.

Parmi les éléments marquants à souligner sur l'année 2017, la Foncière Tertiaire a signé de nouveaux baux représentant plus de 200 000 m². Elle a réalisé plus de 700 millions d'euros d'acquisitions et plus de 250 millions d'euros de cessions. La Foncière Santé, quant à elle, a acquis cinq nouvelles cliniques. Une année symbolique pour ce pôle, qui détient désormais 100 cliniques, dix ans après sa création. Icade Promotion, de son côté, a vendu plus de 5 500 logements et développé un partenariat avec Poste Immo pour la création d'ARKADEA.

Le soutien de notre actionnariat s'est confirmé cette année. Après la simplification de sa structure actionnariale en 2016, le renforcement significatif de Crédit Agricole Assurances témoigne de la confiance dans les équipes, dans les performances et dans les perspectives de croissance de la société. Icade s'appuie désormais sur deux actionnaires solides, la Caisse des Dépôts (39 %), son actionnaire de référence, et Crédit Agricole Assurances (18,5%).

Icade poursuit aussi sa transformation. Son modèle d'opérateur immobilier intégré, gage d'une vision globale du marché, a démontré sa pertinence. Pour mener à bien ses projets dans un contexte de mutation profonde de l'industrie immobilière, Icade a pris à bras-le-corps trois grands sujets qui resteront au cœur de sa stratégie en 2018 : l'innovation, la RSE et le digital. Forte du soutien de son Conseil d'administration, Icade présentera un nouveau plan stratégique à la fin du 1^{er} semestre 2018.

« NOUS SOMMES EN AVANCE SUR NOS OBJECTIFS »

CONVERSATION AVEC OLIVIER WIGNIOLLE

Directeur général

Icade est en avance sur son plan stratégique. Quels sont les facteurs de ce succès ?

Olivier Wigniolle : Tout d'abord, le contexte économique s'est révélé plus positif que nous ne l'avions imaginé en 2015, avec un alignement favorable pour nos trois marchés : santé, bureaux et logements. Nous avons également bénéficié d'un coût de la dette inférieur à ce que nous avons anticipé. L'originalité du *business model* d'Icade ensuite, en tant qu'opérateur immobilier intégré, combinant les savoir-faire d'un promoteur et d'un investisseur, est un véritable atout qui nous distingue de nos concurrents et qui nous a permis d'améliorer nos résultats avec des synergies entre les différentes *business lines*. J'ajouterai que nos bons résultats et le soutien du Conseil d'administration devraient nous permettre de délivrer la quasi-totalité de nos objectifs avec près d'un an d'avance. Cette réussite, enfin, c'est aussi et avant tout le fruit de l'engagement très fort des collaborateurs depuis fin 2015.



Les collaborateurs qui ont posé leurs questions à Olivier Wigniolle.

Quelles sont nos priorités pour 2018 ?

L'année 2018 sera active, et notre priorité est encore et toujours "croissance et performance". Pour la Foncière Tertiaire, nous devons d'abord commercialiser les grandes opérations que nous avons lancées depuis 2016 et intégrer ANF Immobilier après son rachat en octobre 2017. Concernant la Foncière Santé, nous avons annoncé une diversification dans les Ehpad : l'objectif est désormais de concrétiser cette diversification. Nous étudierons également, si les conditions sont réunies, un développement à l'international d'Icade Santé. Pour Icade Promotion, la priorité est de continuer sur notre trajectoire, en accélérant le développement et la transformation de l'entreprise. S'agissant d'ARCADEA, créée en partenariat avec Poste Immo, nous ambitionnons de lancer les premières opérations dès 2018. Forts de nos succès de 2017, nous pouvons aborder avec confiance une autre priorité pour cette année à venir : la préparation de notre nouveau plan stratégique 2019-2023, qui sera présenté à la fin du 1^{er} semestre 2018. Un travail qui nécessitera de croiser nos anticipations de marché avec nos expertises. Il est important, pour ne pas dire essentiel, d'avoir un plan stratégique de moyen terme : cela permet de dire clairement aux collaborateurs et aux investisseurs ce que nous allons faire et là où nous souhaitons aller.

À quels nouveaux défis allons-nous faire face concernant l'environnement de marché ?

Ils sont de plusieurs natures. Nous devons anticiper une remontée des taux, que notre patrimoine santé et bureaux, à rendement élevé, nous rend plus à même que d'autres acteurs d'absorber. Il s'agit aussi de se focaliser sur les opérations de développement plus risquées mais plus créatrices de valeur. Des événements géopolitiques ou des tensions internationales sont également susceptibles d'avoir un fort impact sur nos métiers. Le défi réside dans notre capacité à réagir rapidement face à une situation que nous ne connaissons pas par avance. Nous devons poursuivre notre croissance dans un univers toujours plus compétitif, et plus volatil. Icade n'hésitera pas à prendre certains risques raisonnés en capitalisant, notamment, sur des opérations de développement sur nos propres terrains. Si la tendance des nouveaux

usages dans l'immobilier se poursuit, avec les changements de mode d'occupation et les besoins croissants de flexibilité et de services, le métier de bailleur traditionnel devra évoluer. Nous nous y préparons en étant toujours plus à l'écoute des besoins de nos clients et des tendances.

L'année 2017 a été riche en réalisations pour Icade. Quelles sont celles dont vous êtes le plus fier ?

En premier lieu, le partenariat avec Korian, premier opérateur d'Ehpad en Europe, est pour Icade une source de fierté. Avoir été choisi par ce partenaire pour construire et investir sur le long terme, avec une quinzaine d'opérations dans le pipeline, représente un double succès pour les équipes d'Icade Santé et d'Icade Promotion. Je citerai ensuite notre première émission de *green bond*, le fruit d'une réussite collective pour la Direction financière et juridique, les directions métiers et les équipes en charge de la transition environnementale. Le lancement effectif d'ARCADEA avec notre partenaire Poste Immo fait également partie de nos réalisations les plus emblématiques de 2017. En outre, notre activité locative, avec plus de 200 000 m², fait d'Icade, encore cette année, le premier acteur du marché locatif tertiaire en Ile-de-France. Le rachat d'ANF Immobilier a été aussi un beau succès. Je soulignerai également l'engouement des collaborateurs pour les journées et les congés solidaires, l'occasion pour ceux qui le souhaitent de donner du sens à leur mission. Enfin, je ne résiste pas à mentionner les 70 collaborateurs d'Icade qui ont terminé le marathon de New York, en novembre 2017.



« L'originalité du *business model* d'Icade, en tant qu'opérateur immobilier intégré, est un véritable atout qui nous distingue de nos concurrents. »



Icade a beaucoup changé. Comment définissez-vous cette évolution de notre entreprise et de son management ? Nos clients ont-ils perçu ce changement ?

Nous souhaitons changer la culture de l'entreprise pour mieux servir nos clients, nos actionnaires, et améliorer la qualité de vie au travail de nos collaborateurs. Ainsi, nous avons changé de siège social en septembre 2017 et lancé le projet Open ID : changer notre façon d'occuper l'espace, c'est aussi accélérer notre mouvement vers une société plus agile et plus réactive. Un moyen, et non une finalité, dans le cadre d'une transformation d'entreprise, qui nécessite d'évoluer vers un management plus direct, de savoir travailler en mode projet, d'être plus "digital". Tout le sujet est d'embarquer les collaborateurs dans cette évolution car ces nouveaux modes de travail sont indéniablement des facteurs de compétitivité. Nous avons beaucoup communiqué sur notre installation à Open. Nos clients ont été très intéressés, les demandes de visites ont été nombreuses, de grands groupes sont venus nous voir... La perception d'Icade a changé. Au-delà des résultats chiffrés, c'est un moyen de montrer concrètement ce que nous sommes devenus.

Quelle est l'ambition digitale d'Icade pour demain ?

Nous avons identifié de grands thèmes sur lesquels nous avançons. Pour la Promotion, ce sont des sujets comme la prospection foncière digitale, le BIM, le parcours client 100% digitalisé, ou encore le logement

"connecté". Pour la Foncière, notre ambition est de mieux monitorer nos immeubles dans le cadre de la transition environnementale et de créer des applications pour donner accès à nos locataires à tout un bouquet de services. C'est aussi la volonté de mieux capter et exploiter nos données pour créer de la valeur sur nos actifs. Nous menons également des réflexions sur nos propres outils bureautiques et digitaux : dématérialisation des factures, démarche *paperless*, soft-phonie et système de visioconférence... Tous ces outils sont au service de notre performance.

Devons-nous faire évoluer nos objectifs pour rester le leader en termes de RSE dans les années à venir ?

Il est important que les objectifs RSE viennent des collaborateurs : c'est le meilleur moyen pour qu'ils soient partagés par tous. Au-delà des moyens financiers, leur engagement est l'une des raisons du succès de notre politique RSE. Nous avons réalisé en 2015, et nous le rééditerons cette année, un sondage pour connaître les thématiques qui "leur parlent". Car, au-delà de la performance environnementale, c'est collectivement que nous décidons des sujets dans lesquels Icade souhaite s'investir. Je pense que le mécénat de compétences a plus de valeur qu'un simple chèque. Il faut que les collaborateurs puissent se projeter, exprimer ce qu'ils ont en eux, et que l'entreprise leur donne les moyens de passer à l'acte, servant ainsi de catalyseur. D'autant plus que cela a un impact sur la performance financière, comme le démontrent des études établissant des corrélations entre les deux sujets.

Comment décririez-vous l'innovation for business chez Icade ?

En 2018, nous souhaitons standardiser les innovations déjà réalisées. Nous allons ainsi renforcer significativement nos moyens financiers et humains, ce qui n'aura de sens que si nous déclinons le modèle et que nous y impliquons tous les collaborateurs. Leur mobilisation sur des projets innovants et leurs idées nouvelles sont essentielles. À titre d'exemple, Cycle Up est un sujet passionnant porté par deux salariés qui ont initié le projet et sont allés chercher des partenaires. Aujourd'hui, la société existe, détenue à 50% par Icade et 50% par Egis. C'est cela, *l'innovation for business*.

LES AVANCÉES DU PLAN STRATÉGIQUE

AXE 1

Optimiser l'organisation au service de la croissance et de la performance



AXE 2

Améliorer la rentabilité de la Promotion et développer des synergies avec la Foncière Tertiaire



AXE 3

Optimiser notre portefeuille de parcs d'affaires



AXE 4

Accroître la rentabilité et élargir le champ d'investissement de la foncière de bureaux



AXE 5

Renforcer le leadership d'Icade Santé



AXE 6

Renforcer notre leadership en innovation et en RSE



AXE 7

Aligner les intérêts du management sur ceux des investisseurs



UNE POLITIQUE RSE AMBITIEUSE

↓ 23 % réduction des émissions de CO₂ du patrimoine Foncière Tertiaire entre 2011 et 2017.

100 % des chantiers significatifs de la Promotion intègrent une clause d'insertion.

100 % des nouveaux projets significatifs d'Icade Santé certifiés HQE.

NOS PILIERS RSE

Développer une offre intégrant les nouveaux usages en partenariat avec les territoires

Accélérer la transition énergétique et économiser les ressources

Favoriser le développement des compétences des salariés, le bien-être au travail et la diversité

« Au-delà des moyens financiers, l'engagement des collaborateurs est l'une des raisons du succès de notre politique RSE. »

UNE ANNÉE EMBLÉMATIQUE



L'équipe en charge de l'acquisition d'ANF Immobilier

« Cette opération est pour nous une source de fierté : elle nous permet d'accélérer la réalisation de notre plan stratégique et a été menée de façon transversale et collaborative par les équipes d'Icade et d'ANF Immobilier. »

85,17 %

Part du capital détenue par Icade au 31/12/2017.



Programme Park View, situé à l'entrée du parc de la Tête-d'Or, à Lyon.

ANF Immobilier, une acquisition significative pour Icade

En 2017, Icade a procédé au rachat d'ANF Immobilier. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie définie en novembre 2015, dont l'un des objectifs majeurs est d'investir entre 5 et 10% des actifs dans les grandes métropoles régionales. Une opération génératrice de cash-flow immédiat, qui illustre la capacité d'Icade à se positionner comme un acteur de la concentration du marché de l'immobilier.



Le siège d'Adecco à Villeurbanne, dans la région lyonnaise.

En faisant l'acquisition d'ANF Immobilier, Icade intègre des professionnels experts des grandes métropoles régionales. Cet achat permet également à Icade de bénéficier de nouvelles implantations de qualité à Lyon, à Toulouse, à Bordeaux et à Marseille.

UNE OPÉRATION TRIPARTITE

Le rachat d'ANF Immobilier s'est composé d'une double offre. Icade a tout d'abord acquis le bloc de contrôle d'ANF Immobilier auprès d'Eurazeo, puis a lancé une offre publique d'achat simplifiée, entre le 16 novembre 2017 et le 6 décembre 2017, à l'issue de laquelle elle détenait

85,17% du capital. En parallèle, Primonial REIM a acquis le patrimoine d'immeubles résidentiels d'ANF Immobilier.

Ce rachat est l'occasion de déployer encore davantage des synergies entre les équipes de la Foncière et celles d'Icade Promotion implantées en régions grâce aux opportunités offertes par le patrimoine d'ANF Immobilier. Suite à cette acquisition, le patrimoine tertiaire d'Icade s'établit à 8,5 milliards d'euros (part du Groupe) tandis que celui du Groupe s'élève à 10,8 milliards d'euros (part du Groupe).

482 M€

Valeur du patrimoine d'ANF Immobilier (part du groupe Icade).

Une première obligation verte pour un engagement RSE volontariste

En septembre 2017, Icade a procédé à l'émission de sa première obligation verte d'un montant de 600 millions d'euros. Ce *green bond*, assorti d'un coupon annuel de 1,50%, a été plébiscité par les investisseurs français et internationaux.

Suite à cette première émission, Icade a signé le *Green Bond Pledge*, communiqué à l'occasion du Climate Finance Day en décembre 2017 à Paris, aux côtés de huit des principaux émetteurs industriels d'obligations vertes (EDF, Enel, Engie, Iberdrola, Paprec, SNCF Réseau, SSE et TenneT). Elle s'est ainsi engagée à encourager le développement du marché des obligations vertes dans le cadre de sa stratégie et de sa politique de financement.

DES ACTIFS ET DES PROJETS VERTS RIGOREUSEMENT SÉLECTIONNÉS

Les fonds de l'émission de cette obligation verte seront alloués à la construction et la rénovation de bâtiments tertiaires dits "verts" en France (actifs verts), répondant aux critères suivants :

- Certification HQE (construction ou rénovation) et/ou BREEAM au niveau « Très Bon » à minima ;
- Distance aux transports en commun inférieure ou égale à 400 mètres ;
- Comité bail vert organisé par Icade avec les locataires pour partager les bonnes pratiques et établir des plans d'action en matière de réduction des consommations d'énergie, d'eau et de gestion des déchets.

Ces fonds seront également alloués à des investissements en faveur de la transition environnementale, déployés sur le patrimoine existant : équipements d'efficacité énergétique, énergies renouvelables, écomobilité.

L'allocation des fonds aux actifs et projets fera l'objet d'un processus de traçabilité spécifique, qui sera vérifié annuellement par le cabinet PwC. Cette émission verte est conforme aux *Green Bond Principles 2017* de l'International Capital Market Association (ICMA) et a fait l'objet d'une *second party opinion* indépendante, émise par l'agence de notation extra-financière Sustainalytics. Ce *green bond*, émis pour une durée de dix ans, s'inscrit dans la politique RSE d'Icade, saluée par de nombreuses agences de notation extra-financière, parmi lesquelles le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), CDP, ou encore Vigeo Eiris.



Suite au succès de l'émission du *green bond*, Icade a sonné la cloche des marchés chez Euronext.



L'équipe projet du *green bond*

« La transversalité et la pluridisciplinarité ont joué un rôle essentiel dans le succès de cette émission, qui a mobilisé les équipes de la Foncière, du financement, de la communication financière, du juridique et de la RSE ! Cette obligation verte sert sur le long terme l'ambition d'Icade, qui vise le leadership en matière de RSE dans le secteur immobilier. »

600 M€

Montant émis pour la première obligation verte d'Icade.

59%
des investisseurs du *green bond* sont des investisseurs verts.

200 M€

de chiffre d'affaires à l'horizon 2020.



Natural Square, ensemble immobilier de 275 logements, au cœur du 7^e arrondissement de Lyon.

« Nous sommes très fiers de ce partenariat qui vise à maximiser la valorisation du patrimoine immobilier et foncier du Groupe La Poste pour réinvestir dans de nouveaux projets postaux. Il permettra également de développer des synergies avec ses branches et filiales (La Banque Postale, branche Numérique, le logement social avec le bailleur Toit et Joie...). »

Rémi Feredj
Directeur général de Poste Immo
et Directeur immobilier du Groupe La Poste

Icade et Poste Immo créent ARKADEA

Après la signature d'un protocole d'accord en mars 2017, Icade et Poste Immo, filiale immobilière du Groupe La Poste, ont finalisé, en juillet, la création d'ARKADEA, une filiale de promotion immobilière.



ARKADEA, détenue à 50% par chacune des entités, réalisera de façon autonome des opérations de promotion, tant résidentielles que tertiaires, sur l'ensemble du territoire national. Ces opérations seront développées à partir d'un socle de fonciers des deux actionnaires, mais aussi par l'acquisition de fonciers externes et par la réalisation d'opérations d'aménagement. Plusieurs nouveaux programmes sont d'ores et déjà en cours de réalisation, représentant plus de 1400 logements (Colombes, Lyon ZAC des Girondins, Marseille Vauban, etc.). ARKADEA affiche une ambition de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2020. Promoteur responsable, c'est aussi un promoteur 100% numérique avec, notamment, le recours au BIM, la vente en ligne ainsi que de nombreux services, à l'image d'un coffre-fort Digiposte pour stocker en toute sécurité les données des acquéreurs relatives à leur logement.

L'HUMAIN ET L'INTERACTIVITÉ AU CENTRE

Des projets qu'ARKADEA veut "sur mesure" au regard des nouveaux besoins des collectivités et des habitants. ARKADEA accorde aussi une importance majeure à la valeur d'usage : elle propose des espaces partagés (conciergeries, jardins, laveries, rooftops, etc.), des applications de partage (services cogérés, commerces, espaces créatifs ou de coworking), ou encore des solutions de mobilité innovantes, encourageant l'autopartage ou l'utilisation de voitures électriques. Aujourd'hui, le double enjeu d'ARKADEA est, d'une part, de valoriser le foncier de ses deux actionnaires et, d'autre part, de se développer sur le marché foncier. Ce rapprochement d'Icade et du Groupe La Poste illustre aussi une volonté partagée de créer des synergies entre les deux entités, allant au-delà même d'ARKADEA.

« Pour Icade, la création d'ARKADEA permet de valoriser son savoir-faire de promoteur auprès d'un grand propriétaire immobilier et participe activement à la mise en œuvre de la feuille de route d'Icade Promotion, en accroissant son activité et en augmentant son développement. »

L'équipe d'ARKADEA



Icade Santé renouvelle ses ambitions

Combinant un actionnariat institutionnel de long terme et une maîtrise de la chaîne de valeur immobilière, Icade Santé détient le principal portefeuille d'actifs de santé en France et en Europe, faisant de la Foncière Santé le leader incontesté du secteur.

Une trajectoire couronnée de succès, qui se fonde notamment sur un savoir-faire éprouvé dans l'accompagnement des opérateurs de santé et les synergies avec les autres métiers d'Icade, en particulier le pôle Promotion. Le leadership d'Icade Santé tient également à sa capacité à investir aux côtés de ses locataires pour adapter les établissements de santé aux nouveaux besoins et à les accompagner vis-à-vis des autorités sanitaires, ainsi que dans leurs projets de développement et d'acquisition.

LA 100^e CLINIQUE, UNE NOUVELLE ACQUISITION STRATÉGIQUE

Le 18 décembre 2017, Icade a acquis les murs de la clinique médico-chirurgicale de l'Europe à Rouen, pour un montant de 87,2 millions d'euros. Avec 370 lits et une superficie de 23 500 m², il s'agit d'un des principaux établissements de santé en Normandie.

À l'occasion de cette 100^e acquisition, Icade Santé a signé un nouveau bail ferme de douze ans avec le groupe Vivalto Santé, quatrième acteur dans le domaine de l'hospitalisation privée en France.

En 2018, Icade Santé diversifiera ses investissements vers une nouvelle classe d'actifs, les Ehpad (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), et étudiera les opportunités d'internationalisation en zone euro dans des pays limitrophes.

« Depuis sa création en 2007, Icade Santé s'est imposée comme le leader d'une classe d'actifs qu'elle a contribué à créer. Avec son modèle unique, fondé sur des partenariats de long terme avec les opérateurs et sur sa capacité à construire, gérer et financer des actifs immobiliers de santé, Icade Santé est, depuis dix ans, une grande success story! »

L'équipe d'Icade Santé



4 Md€

valeur du patrimoine d'Icade Santé.



La clinique Saint-Pierre du groupe Elsan, à Perpignan.

« Cette année, nous fêtons les 10 ans du partenariat entre Icade Santé et Elsan. Icade Santé nous a apporté des moyens économiques conséquents pour financer notre politique de développement, un savoir-faire dans la construction et la restructuration, mais également une culture du travail en commun, qui a permis à Elsan de devenir bâtisseur et non pas seulement exploitant. »

Jérôme Nouzarède
Président du groupe Elsan

9 ans

la durée du bail signé par Icade et TechnipFMC.



Le projet Origine à Nanterre.

« TechnipFMC a lancé fin 2015 un appel à projets afin de regrouper ses équipes parisiennes sur un site unique et construire l'avenir de l'entreprise en France. L'objectif est de créer un lieu innovant pour nos collaborateurs, partenaires et clients. C'est ainsi que nous avons choisi le projet Origine, qui répondait à notre vision du bureau de demain. »

Frédérique Le Moigne
Real Estate Project Manager
chez TechnipFMC.

Près de
78 000 m²
la surface totale
du projet Origine.

Origine, un projet d'envergure à Nanterre

Icade et TechnipFMC ont signé un bail en l'état futur d'achèvement, portant sur une surface d'environ 51 000 m² dans l'immeuble Origine, pour une durée ferme de 9 ans, prenant effet à la livraison de l'immeuble fin 2020. Cette signature illustre la capacité d'Icade à redévelopper son patrimoine pour lancer des projets d'envergure loués à des acteurs de premier plan.



origine

TechnipFMC accueillera au sein d'Origine l'ensemble de ses salariés, aujourd'hui répartis sur plusieurs sites de la région parisienne. Ce projet est idéalement situé à Nanterre, au pied de la station existante Nanterre Préfecture (RER A) et de la future station Nanterre la Folie qui desservira à la fois Eole (RER E) et le Grand Paris Express (ligne 15). Origine se situera également à 500 m du Hub de transport multimodal Cœur Transport à la Défense.

Origine visera un niveau de certifications et de labellisations environnementales ambitieux (HQE, BREEAM, LEED, BIODIVERSITY et Label E+C-).

UN CAMPUS URBAIN

D'une surface totale d'environ 78 000 m², dont 67 000 m² de bureaux, cet ensemble immobilier sera placé sous le signe de l'innovation par le choix des matériaux de construction (bois et béton) et des services proposés aux utilisateurs. Les vastes plateaux modulables, de 3 000 à 4 000 m², proposeront des équipements à la pointe de la technologie et permettront de s'adapter aux différents usages souhaités par les collaborateurs de Technip. Origine offrira une gamme variée et innovante de services (restaurant d'entreprise, *business center*, salle de fitness, conciergerie) et de nombreux espaces extérieurs végétalisés (jardins, loggias, terrasses) pour favoriser le bien-être des collaborateurs. Les architectes du projet sont le groupement Maud Caubet Architectes et Quadriflore Architecture.

Le projet Origine comprendra également 145 logements pour 10 800 m² environ, qui seront réalisés et vendus par Icade Promotion.



L'équipe en charge
du projet Origine

« Les synergies des équipes foncière, promotion et fonctions support ont permis de négocier et réaliser le suivi de cette opération d'une ampleur exceptionnelle, pour un client de premier plan, dans le cadre d'un bail en l'état futur d'achèvement sur 80% des surfaces de bureaux. »

ADAPTER NOTRE OFFRE AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Pour anticiper les nouvelles façons de travailler, Icade offre à ses clients des services adaptés à leurs besoins, tout en faisant évoluer ses propres pratiques managériales.



Coach Your Growth Icade accélère le déploiement du plan dans ses parcs d'affaires

En 2016, Icade a lancé Coach Your Growth with Icade, un plan d'amélioration continue de ses parcs d'affaires. Fondé sur l'anticipation des besoins des salariés de ses entreprises locataires, il vise à améliorer les taux d'occupation des parcs et à fidéliser les entreprises déjà implantées. En 2017, Icade a ainsi multiplié les initiatives pour développer la qualité de vie de ses parcs et les transformer en véritables communautés d'affaires. Une réussite : grâce à Coach Your Growth, le taux d'occupation des parcs a augmenté de 5%, un objectif atteint avec un an d'avance.

La Place du village sur le parc Paris Orly-Rungis, un lieu de rencontre.



100%
des parcs Icade bénéficient du déploiement du plan Coach Your Growth.

« Transports écoresponsables, énergies renouvelables, sécurité, espaces de bien-être... Grâce à Coach Your Growth with Icade, nous avons constaté de nombreuses évolutions sur le parc Paris Orly-Rungis, qui nous ont convaincus de conserver notre implantation sur le parc. »

Jean-Marc Mispoulet
Président d'Olympus France, Belgique et Luxembourg, société implantée sur le parc Paris Orly-Rungis depuis plus de quarante ans

DES PARCS PLUS EFFICIENTS

- La part belle a été faite au photovoltaïque, avec des systèmes emmagasinant la chaleur et la redistribuant, à l'image des *smart flowers*;
- Des jardins partagés pour créer du lien entre les salariés ont été implantés avec la start-up Yellogarden;
- L'aménagement d'espaces verts a également été favorisé avec des prairies fleuries, des lieux de pique-nique ou encore des fermes urbaines;
- Des navettes électriques et autonomes ont, quant à elles, participé à déployer une mobilité douce et connectée.

UNE QUALITÉ DE VIE ET DE TRAVAIL AMÉLIORÉE

Pour répondre aux besoins de bien-être de ses locataires, Icade a créé des espaces de convivialité et leur a offert de nouveaux services :

- La Place du village, lieu central de rencontre et de détente, est aujourd'hui implantée dans tous les parcs;



Chaque vendredi, un food truck s'installe sur le parc de Paris Orly-Rungis.



Animation sur la Place des découvertes du parc Paris Orly-Rungis.

- Le développement d'espaces de restauration nouvelle génération, à l'image de l'ouverture du restaurant L'Addict sur le parc Paris Orly-Rungis;
- Le parcours Icade Athletics s'est élargi avec l'ouverture de salles de sport mettant à disposition des salariés des entreprises du matériel de haut niveau;
- La conciergerie Jobbers a été déployée sur l'ensemble des parcs. Ce service digital et physique propose à la fois une application et le support d'un assistant personnel.

UNE COMMUNAUTÉ PARTAGEANTE ET APPRENANTE

Icade met à la disposition de ses entreprises locataires des outils favorisant le développement de leurs relations d'affaires au sein d'un même parc.

- 2017 a été l'année du déploiement de la plateforme digitale Coach Your Growth. Elle permet aux locataires de créer des communautés par affinité et par métier, d'échanger et de s'informer en temps réel sur les actualités et les événements du parc;
- La Smartroom by Icade, nouveau lieu aménagé pour accueillir des manifestations interentreprises et des événements de la communauté du parc, a été inaugurée sur le parc Paris Orly-Rungis en novembre 2017.

Soucieuse de l'efficacité de la démarche et de la qualité homogène des services proposés, Icade va faire certifier l'ensemble de ses parcs d'affaires par un label spécifique "Parc d'Excellence".



« En 2017, Coach Your Growth a porté ses premiers fruits. Les collaborateurs expriment des retours positifs, tant en termes de confort que de bien-être. Les entreprises locataires, quant à elles, nous sont restées fidèles grâce aux services déployés par Coach Your Growth, et nos parcs ont ainsi gagné en attractivité. »

L'équipe projet du plan Coach Your Growth with Icade



DES HAPPINESS MANAGERS POUR ANIMER ET CRÉER DU LIEN

Icade dote ses parcs d'une nouvelle fonction : en septembre 2017, la première Happiness manager a rejoint le parc Paris Orly-Rungis. Sa mission : écouter et prendre en charge les besoins des salariés des entreprises implantées, proposer des services et organiser des événements sur mesure, animer et créer du lien entre les différentes communautés.

IMMOBILIER 3.0, LE BUREAU EN MOUVEMENT BY ICADÉ

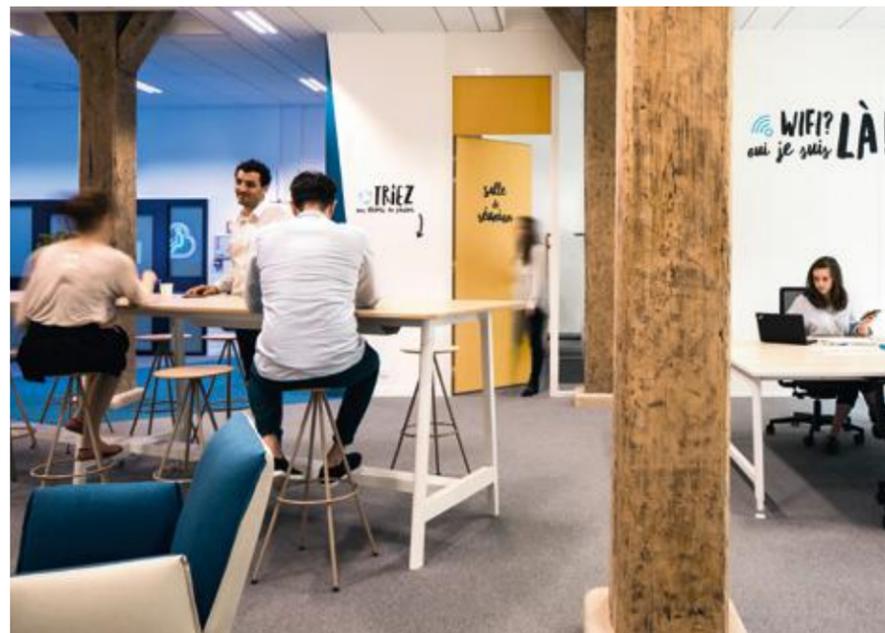
Icade a structuré une offre sur mesure pour anticiper les nouveaux besoins et modes de travail. Immobilier 3.0 accompagne le parcours des entreprises, de la start-up au grand groupe, et répond aux attentes des travailleurs et des collaborateurs comme des indépendants. Ce dispositif global repose sur trois solutions complémentaires.

GrowUp, le bureau accélérateur by Icade

La première maison des start-up dédiée aux métiers de l'immobilier et des services urbains a été inaugurée en 2015 sur le parc des Portes de Paris, avec onze start-up hébergées. En 2018, Icade ouvrira un deuxième GrowUp sur le parc Paris Orly-Rungis.

WorkUp, le bureau agile by Icade

Au cœur du parc des Portes de Paris, WorkUp déploie 1900 m² d'espaces de travail innovants, créant un écosystème dynamique pour les douze start-up et TPE qui s'y sont installées. WorkUp accompagne la croissance entrepreneuriale, favorise les projets collectifs et offre à ses utilisateurs un environnement propice au bien-être et à l'épanouissement.



Le Smartdesk du parc du Pont de Flandre à Paris.

Smartdesk, le bureau nomade by Icade

Les Smartdesks sont des espaces de coworking mis à disposition des locataires des parcs Icade. Solution intelligente conçue pour accompagner les grands groupes vers une transformation de leurs modes de travail, Smartdesk répond également aux besoins des travailleurs nomades. Icade crée ainsi une nouvelle communauté à fort potentiel : celle des *Smartworkers*.

« Les modes de travail ont évolué, et nous devons être plus polyvalents. Smartdesk est une solution offerte à nos entreprises, au service de nos organisations et de nos collaborateurs. »

Jocelyne Rivet
Directrice des services généraux du groupe
Pierre & Vacances Center Parcs



« Aujourd'hui, plus que jamais, l'immobilier tertiaire est multiple, protéiforme et flexible ; nous avons fait le choix de l'innovation et d'une organisation fluide pour mieux anticiper les nouveaux modes de travail et offrir des réponses adaptées. »

L'équipe Immobilier 3.0

Icade, un promoteur 100% digital

Le promoteur propose désormais à ses futurs acquéreurs une expérience client 100% digitale : visite des programmes neufs, y compris en 3D, possibilité de les configurer et surtout de les réserver en ligne en faisant son dépôt de garantie simplement avec sa carte bancaire. Un compte digital sécurisé permet une dématérialisation complète du parcours d'achat jusque chez le notaire. L'accélération de la transformation digitale du pôle Promotion est inscrite dans sa feuille de route baptisée "CAP 2020".

100% des programmes neufs sont ainsi désormais lancés en BIM, soit près de 6000 logements par an. Une politique "zéro papier" a été adoptée sur l'ensemble du territoire. En révolutionnant ses approches mais aussi toute la conception de ses produits, Icade Promotion s'est engagée dans un changement de pratiques qui lui permet d'augmenter avec succès son carnet de commandes.



IKEA, UN PARTENARIAT SUR MESURE POUR LES FUTURS ACQUÉREURS

Du 20 septembre au 30 octobre 2017, les nouveaux acquéreurs d'un logement Icade se sont vus offrir une carte cadeau IKEA pouvant aller jusqu'à 3200 €. L'occasion de s'adresser d'une manière différente aux futurs clients en lançant une vaste campagne sur le Web et les réseaux sociaux, avec notamment une web-série de quatre épisodes. Forte de son succès, la campagne a été prolongée jusqu'au 30 novembre.



« Face aux changements profonds du secteur, nous devons non seulement être réactifs, mais surtout anticiper les nouveaux usages ! La transformation digitale est un levier de création de valeur pour nos clients. »

L'équipe commerciale
et marketing
d'Icade Promotion



Open, un nouveau siège 100 % dynamique et flex office

Icade a saisi l'opportunité de louer son ancien siège social à Aubervilliers pour déménager dans un immeuble qu'elle venait de restructurer entièrement à Issy-les-Moulineaux : Open. Ce projet s'inscrit dans la transformation d'entreprise opérée par Icade : plus qu'une nouvelle adresse, Open a été conçu comme une vitrine des savoir-faire d'Icade. Immeuble 100% flex office, il est au service de la performance et de l'épanouissement des Icadéens. Il témoigne des ambitions d'Icade, en concrétisant la vision d'une nouvelle façon de travailler, de partager l'espace et de vivre ensemble.

UN AMÉNAGEMENT CONÇU POUR LE BIEN-ÊTRE ET L'EFFICACITÉ DES COLLABORATEURS

Le cœur de métier d'Icade, en tant que foncière et promoteur tertiaire, est de penser des espaces de travail d'excellence pour ses clients. Avec sa démarche Open ID, Icade s'est engagée à faire de même pour ses collaborateurs en leur offrant un environnement de travail dynamique et décloisonné, favorisant la créativité et la capacité d'innovation.

L'aménagement en flex office permet à chacun des collaborateurs, membres du Comité exécutif compris, de choisir parmi huit typologies de postes à sa disposition (poste de travail multitâche pour réaliser des activités individuelles ou collaboratives, poste assis-debout permettant de réduire les effets du travail sédentaire, poste-lounge situé à l'écart d'un flux de circulation, poste alcôve situé en zone silencieuse et présentant des séparations latérales et frontales, etc.). Une façon de favoriser le mouvement et le travail en groupe, tout en



insufflant davantage de flexibilité dans l'organisation et un management plus direct. Les collaborateurs ont aussi à leur disposition des Open Flex, espaces collectifs à thème (salon d'équipe, brainstorming, espace zen, etc.) afin de se réunir différemment.

RÉPONDRE AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL ET DE MANAGEMENT

Le projet de déménagement a été mené par une équipe transversale intégrant des représentants du management, des différents métiers et fonctions support. Les collaborateurs, toutes fonctions et niveaux hiérarchiques confondus, ont également été sollicités via la mise en place d'enquêtes, de groupes de travail, de séances de *change management* et d'Open cafés, de sessions de créativité, ou encore de réunions d'ambassadeurs.

De nouveaux modes de management ont été mis en place à l'issue d'expérimentations. Les collaborateurs peuvent ainsi travailler depuis leur domicile, ou l'un des cinq espaces de coworking Smartdesk, sans oublier l'immeuble Millénaire 5. Celui-ci, situé à Aubervilliers, a également été repensé en flex



« Open ID, c'est bien plus qu'un changement d'adresse : c'est une évolution vers une culture d'entreprise plus transversale, vers un management qui valorise l'ensemble des collaborateurs... et qui concerne toutes les implantations d'Icade ! »

Le comité de projet
Open ID

office et accueille aujourd'hui une partie des collaborateurs parisiens. Pour s'assurer de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs sur le long terme, Icade a aussi lancé en 2017 Wittyfit, un outil de pilotage au service des managers, permettant de recueillir le ressenti des équipes et construire des plans d'action sur mesure.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU CŒUR D'OPEN ID

Le projet s'est accompagné du déploiement, à l'ensemble des collaborateurs, de nouveaux outils informatiques et, plus largement, d'une digitalisation des compétences via des formations.

Les collaborateurs sont équipés d'un PC portable tactile et d'un smartphone, et utilisent au quotidien l'outil Cisco Spark, qui combine, sur des écrans visio-tactiles, une application de messagerie et un système de visioconférence pouvant rassembler jusqu'à 26 personnes en simultané. Véritable vecteur du travail collaboratif, cette technologie permet de connecter, via un ordinateur ou un téléphone portable, les collaborateurs situés à des endroits différents, y compris ceux ayant choisi le travail à distance. Le service informatique d'Icade a, quant à lui, été repensé à la manière d'un Apple Store pour optimiser la prise en charge des requêtes des collaborateurs. Icade a également lancé une démarche *paperless*, pour favoriser la réduction des impressions et le stockage de papier. Le déploiement de

la plateforme cloud Box, qui s'est accompagné de *floor walkers* pour aider à la prise en main, permet à chacun de stocker et de partager des documents sur le Web.

DES SERVICES NUMÉRIQUES POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Pour améliorer le bien-être au travail, Icade propose différents services : conciergerie numérique, cabine médicale, ateliers de jardinage collectifs, voitures en copartage, etc.

L'application Quatre Épingles développe ainsi des conciergeries de quartier. Elle permet de passer commande facilement (pressing, courses, etc.) et de récupérer celle-ci dans un *corner* dédié.

Développée par la start-up H4D, la cabine médicale Consult Station® est quant à elle une première en France. Elle permet aux collaborateurs d'utiliser des instruments de mesure (du pouls, de la température, du poids, etc.) et de consulter à distance un médecin via un système de visioconférence pour un diagnostic fiable et sécurisé.

100 %
flex office.

10 800 M²
de bureaux.

620
collaborateurs
au siège.



FAIRE ÉQUIPE POUR ÊTRE PLUS PERFORMANTS

Icade est convaincue que le collaboratif, le mode projet et les échanges sont sources d'innovation. C'est pourquoi elle développe des partenariats, pour conquérir de nouveaux marchés en s'associant aux leaders du secteur, pour répondre à de nouveaux enjeux.



Icade et Korian, un partenariat d'envergure

En décembre 2017, Icade Promotion et Icade Santé ont signé un accord-cadre avec Korian. L'objectif de ce rapprochement : accompagner le spécialiste de la gestion d'Ehpad dans son plan de développement et de modernisation de son parc immobilier. Ce partenariat offre à Icade l'opportunité d'investir et de construire auprès du leader des services aux personnes âgées.

KORIAN, 1^{re} ENTREPRISE EUROPÉENNE SPÉCIALISTE DU BIEN-VIEILLIR

Créé en 2003, le groupe Korian dispose d'une capacité d'accueil de près de 70 000 résidents et patients en Europe. Implanté en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique, le groupe emploie près de 45 000 collaborateurs. Il gère près de 700 établissements dans quatre lignes de métiers : maisons de retraite médicalisées, cliniques de soins de suite et de réadaptation, résidences services et soins à domicile.

UNE FORCE PUISÉE DANS LES SYNERGIES CRÉÉES PAR ICADE

Ce nouveau partenariat s'appuie sur la qualité de l'offre immobilière globale proposée par les différents métiers d'Icade : Icade Promotion en tant que promoteur, et Icade Santé en tant qu'investisseur de long terme. Dans ce cadre, Icade Promotion réalise les immeubles clés en main. Ces établissements sont construits pour le compte de Korian, utilisateur. Icade Santé se portera acquéreur dans le cadre de baux en l'état futur d'achèvement (Befa) de douze ans. Korian pourra rester propriétaire de certains sites.

UN PARTENARIAT GAGE DE COMPÉTENCES ET DE FLEXIBILITÉ POUR KORIAN

Ce partenariat a pour objectif d'accélérer le redéploiement immobilier de Korian. Icade Promotion apportera tout son savoir-faire dans le suivi d'opérations et la gestion de projets de construction. Cet accord-cadre s'inscrit aussi pleinement dans l'ambition d'Icade Santé d'accompagner les grands opérateurs du secteur sanitaire et médico-social.

16

projets à livrer
d'ici à 2024.

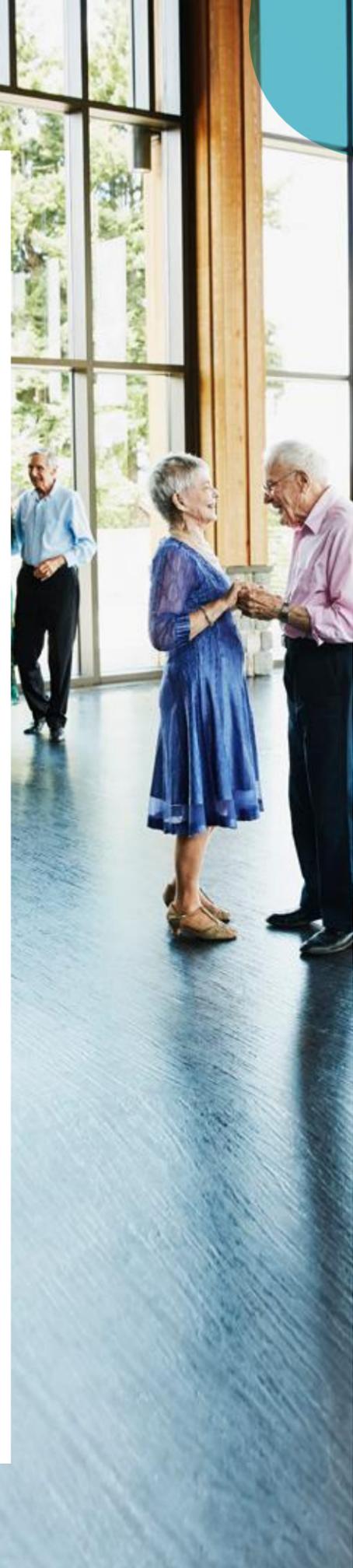
« Je me félicite de la signature de ce partenariat avec Icade, qui va apporter à Korian les compétences et la flexibilité nécessaires à la mise en œuvre de notre plan ambitieux de développement et de modernisation de notre parc immobilier, dans le cadre de notre politique de détention ciblée des actifs stratégiques. »

Sophie Boissard
Directrice générale du groupe Korian



Les équipes
d'Icade Promotion
et d'Icade Santé
en charge
du partenariat
avec Korian

« Ce partenariat avec Korian combine les savoir-faire de nos différents métiers. Il représente, d'une part, une opportunité de diversification de classes d'actifs pour Icade Santé et, d'autre part, un levier de développement de nouveaux projets pour Icade Promotion. »



Le projet L'Atelier de l'Arsenal désigné lauréat de "Réinventer la Seine", sur le site de la place Mazas à Paris.

ICADE, ACTEUR INCONTOURNABLE DU GRAND PARIS



L'équipe
mobilisée
sur les appels
à projets du
Grand Paris

« Notre expertise d'opérateur immobilier intégré et nos engagements RSE et innovation nous permettent de cerner l'ensemble des enjeux du Grand Paris, d'autant plus que nous détenons d'importantes réserves foncières sur le territoire de Plaine Commune. C'est cette connaissance qui enrichit notre savoir-faire pour élaborer des réponses innovantes aux appels à projets majeurs du Grand Paris ! »

En 2017, Icade a remporté deux appels à projets d'envergure dans le cadre du Grand Paris : tout d'abord, le projet L'Atelier de l'Arsenal, désigné lauréat pour le site de la place Mazas dans le cadre de "Réinventer la Seine"; puis le projet Ôm, dans la ZAC Léon-Blum à Issy-les-Moulineaux, dans le cadre d'"Inventons la métropole du Grand Paris".

Ces projets doivent leur succès à des réponses apportées par les équipes d'Icade (opérationnelles, innovation, RSE) en concertation avec des partenaires (industriels, start-up, associations, riverains, tissu local) pour intégrer très en amont les besoins des futurs habitants et répondre de manière adaptée aux enjeux des collectivités locales.

L'ATELIER DE L'ARSENAL, UN LIEU POUR TOUS, PENSÉ PAR TOUS

Le 19 juillet 2017, L'Atelier de l'Arsenal a été officiellement désigné projet lauréat de "Réinventer la Seine", sur le site de la place Mazas à Paris. Il sera réalisé par une équipe menée par REI Habitat

(mandataire) et Icade (copromoteur) avec l'agence parisienne Laisné Roussel et l'agence new-yorkaise SO-IL, en collaboration avec les paysagistes d'Atelier Georges, et Manifesto, en charge de la programmation culturelle.

L'Atelier de l'Arsenal transformera la place Mazas en un nouveau lieu de vie et de promenade. De densité réduite pour compléter harmonieusement le tissu urbain existant, le projet sera entièrement réalisé en construction bois.

Il se composera d'un bâtiment de co-living innovant et solidaire, opéré par Colonies, et de L'Atelier, tiers-lieu qui combinera culture, insertion et making, comprenant une salle de spectacle modulable, un espace de coworking, un atelier machine, une conciergerie et un espace d'exposition.

L'Atelier de l'Arsenal fera de la place Mazas un nouvel espace public pour les Parisiens. Le projet comportera une guinguette, une piscine et un bassin d'aquaponie dans le port de l'Arsenal. Il inclura aussi un restaurant en rez-de-chaussée et un belvédère sur le toit de l'immeuble de co-living. Sa terrasse et son belvédère sur le triangle offriront des vues sur la Seine et le canal. Le début des travaux est prévu en 2019.

ÔM, PREMIER IMMEUBLE DE LOGEMENTS ET DE SERVICES FENG SHUI DE GRANDE ENVERGURE

Le projet Ôm a permis à Icade de remporter l'appel à projets organisé sur la ZAC Léon-Blum dans le cadre d'"Inventons la métropole du Grand Paris", la plus grande consultation d'Europe en aménagement. Situé à proximité de la gare du Grand Paris Express Issy RER, Ôm s'étendra sur plus de 8000m².

Composé d'une centaine de logements articulés autour d'un patio central, il comprendra autant de terrasses végétalisées, dont la création en gradins sera rendue possible par son architecture. L'opération inclura des commerces, un café, une conciergerie, une laverie, un espace de bien-être, une chambre d'hôtes, ou encore un pôle enfance. Elle se distinguera en outre par ses services et ses espaces partagés. Les équipes métiers et innovation d'Icade ont travaillé ensemble à l'élaboration d'un fil rouge pour construire une réponse adaptée aux besoins des habitants : le *feng shui*. Une philosophie en phase avec son territoire, puisque la ville d'Issy-les-Moulineaux est précurseur dans ce domaine et dispose déjà d'une école et d'une piscine conçues autour de ce principe. Ainsi, la structure du bâtiment, les matériaux choisis, l'organisation des espaces et les services qui seront développés s'inspireront des préceptes du *feng shui*.



Le projet Om.

130 heures
de formation et de sensibilisation au *feng shui* pour les futurs acquéreurs de logement du projet Om.

25%
de logements sociaux sur le projet Om.

Icade et Veolia : améliorer la qualité de l'air avec Airparif

Icade s'est fixée comme objectif prioritaire d'intégrer la prévention de la pollution de l'air à ses constructions et de réduire de 40% les émissions de CO₂ sur ses parcs d'activités entre 2011 et 2020. Pour atteindre cet objectif, Icade a notamment fait le choix d'un partenariat avec Airparif, organisme français agréé par le ministère de la Transition écologique et solidaire, en devenant membre fondateur d'AirLab, premier accélérateur d'innovation pour la qualité de l'air.

Sa première expérimentation, en partenariat avec Veolia, vise à améliorer la qualité de l'air intérieur de ses immeubles de bureaux grâce à une nouvelle génération de capteurs spécialement conçus avec des start-up innovantes. Les premiers tests de cette démarche d'open innovation sont prévus au printemps 2018, notamment sur la tour PB5, propriété d'Icade à la Défense, et sur le "V", siège de Veolia à Aubervilliers.



Le "V", siège du groupe Veolia à Aubervilliers.

Cycle Up, une plateforme de réemploi pour fédérer les acteurs de l'immobilier

En septembre 2017, Icade et Egis ont signé un protocole d'accord pour créer la start-up Cycle Up. Cette joint-venture, détenue à parts égales par les deux groupes, concrétise l'*Innovation for business* portée par des collaborateurs et illustre le cycle de l'innovation chez Icade : idée, expérimentation, amorçage, déploiement. Sensibilisées aux enjeux du climat et de l'épuisement des ressources, les équipes projet d'Icade et d'Egis ont imaginé une plateforme numérique dédiée au réemploi des matériaux, mettant en relation les acteurs de la filière.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE APPLIQUÉE À LA FILIÈRE CONSTRUCTION

L'objectif : créer de la valeur en optimisant la rencontre de l'offre et de la demande en matériaux de réemploi. Qu'il s'agisse de diminution de l'impact carbone, de réduction de la production de déchets,

ou encore de baisse des coûts de construction, Cycle Up présente des impacts positifs multiples sur les projets immobiliers. Véritable atout pour les territoires, elle est également créatrice d'emplois au niveau local et s'inscrit dans une logique de développement économique social et solidaire, comme l'illustre son partenariat avec le groupe d'insertion Ares pour l'acheminement des matériaux. S'appuyant sur une combinaison de services et d'expertises allant de l'ingénierie au design en passant par les diagnostics pollution, la garantie et le conseil en réemploi, son modèle économique repose sur la perception de commissions sur les transactions entre acheteurs et vendeurs de matériaux.

« Cycle Up, c'est la rencontre entre l'offre et la demande en matériaux de réemploi, mais aussi entre tous les acteurs de la filière : propriétaires, maîtres d'ouvrage, architectes, ingénieurs, démolisseurs et constructeurs. C'est également pour nous tous une occasion formidable de devenir intrapreneurs au sein de nos entreprises en développant un engagement personnel. »



L'équipe de Cycle Up

250 M

de tonnes de déchets
produits par le BTP chaque
année (source : Ademe).

56%

Part des matériaux
sur l'impact carbone
d'un bâtiment
(source : CSTB).



UNE AVENTURE INTRAPRENEURIALE ET COLLABORATIVE

À l'origine de Cycle Up, un groupe de travail sur l'économie circulaire mené par des collaborateurs dans le cadre de la démarche d'innovation d'Icade. Après une première expérimentation concluante sur le chantier du Millénaire 4, le groupe, baptisé "Les Transformeurs", s'est étoffé de profils divers pour se rapprocher des équipes d'Egis, elles-mêmes engagées dans cette thématique. L'équipe projet ainsi structurée a travaillé à la finalisation d'une offre avec le soutien de la Caisse des Dépôts, menant à la création de Cycle Up. Cycle Up s'adresse à de nombreuses parties prenantes, comme les collectivités, l'État, ou encore les acteurs de l'ensemble de la filière.

En amont des projets, elle collabore avec des partenaires, des maîtres d'ouvrage et d'autres foncières pour sourcer les matériaux. Pendant le chantier, elle se rapproche des constructeurs, et, une fois le chantier terminé, elle échange avec les filières de recyclage sur les questions de réemploi. Cycle Up présente un important potentiel de développement, en particulier dans les pays à forte croissance et les parties du monde soumises aux aléas climatiques.

3 M€

d'investissement de départ réalisé
par Icade et Egis dans Cycle Up.

Pulse, un immeuble démonstrateur

Icade développe Pulse, une opération de bureaux et de services située sur le parc des Portes de Paris, à Saint-Denis. Cette construction adaptée aux nouveaux besoins s'inscrit dans une démarche RSE ambitieuse. Pulse affiche notamment une vocation : contribuer au développement et à l'attractivité du territoire dans lequel il est implanté.

28 000 M² CENTRÉS SUR LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Pulse a été pensé pour le bien-être et les besoins de ses futurs locataires. L'ensemble des services offerts dans le cadre de Coach Your Growth sur le parc des Portes de Paris sera proposé aux utilisateurs : covoiturage, cours de sport, plateforme communautaire, WiFi gratuit dans les espaces publics, Smartdesk, etc. Centré sur les nouveaux modes de travail, Pulse a également été conçu pour garantir un aménagement sur mesure et évolutif.

UNE CONSTRUCTION ÉCORESPONSABLE

HQE, BREEAM, BBCA, E°C... Pulse ambitionne l'obtention de certifications et de labels confirmant son statut d'immeuble écoresponsable. Dans le cadre de la démarche bas carbone guidant sa conception, Pulse capitalise sur une structure mixte bois et béton et sur l'emploi de matériaux biosourcés. Icade a par ailleurs conclu un partenariat avec la société La Forestière pour participer au développement des exploitations sur le territoire

national. Pulse, enfin, proposera sur son toit-terrasse un jardin potager, facteur de biodiversité et favorisant le circuit court.

Le projet présente également un objectif ambitieux de réemploi : environ 18000 m² de faux plancher technique, 1000 m² de plancher en bois ainsi que les rambardes et les mains courantes des escaliers du sous-sol du bâtiment sont en provenance d'autres chantiers de démolition ou de restructuration d'Ile-de-France, faisant de Pulse la première opération marquante de Cycle Up.



« Au-delà des synergies entre nos métiers de foncière et de promotion, le projet Pulse nous permet de réaffirmer notre engagement au plus près des acteurs et des utilisateurs qui font la ville, à la fois en matière de RSE, d'innovation et de développement économique. »

L'équipe en charge
du projet Pulse

28 000 M²
de bureaux.

50 000
heures d'insertion sur le chantier.

UN PROJET CONNECTÉ À SON TERRITOIRE

Une attention particulière a été portée à l'emploi local et à la formation. La foncière a profité des nouveaux modes de construction déployés sur l'opération pour développer un parcours d'insertion avec les différentes entreprises parties prenantes dont Mathis et Treuil. Elle a également soutenu une collaboration active entre Bateg et Plaine Commune pour identifier les candidats potentiels et les former.

Icade s'est également mobilisée pour sensibiliser à la "transition écologique urbaine", en partenariat avec des lycées, à travers des mini-conférences pour les jeunes et des visites de chantier à destination des professionnels avec les réseaux de Francilbois et du CNDB (Comité national pour le développement du bois).

Le projet bénéficiera de liaisons multiples avec les principaux axes de transports en commun parisiens, avec la station Front-Populaire (ligne 12 du métro), trois lignes de bus, une navette privée Icade, des solutions de mobilité partagée, ou encore le tramway T8, qui sera mis en service en 2024.

Pulse sera également entouré, dès 2019, du futur campus Condorcet et d'un pôle numérique. Cet espace de 9000 m², qui sera livré début 2020, comprendra une brasserie, un espace de bureaux et un centre culturel doté d'un *fab lab* et d'un espace d'exposition pour œuvres numériques.

L'immeuble Pulse sera livré à la fin de l'année 2018.

Synergies Urbaines by Icade, concepteur de quartiers pour la ville de demain

En créant Synergies Urbaines, Icade transforme sa Direction du Développement et des Grands Projets. Articulée autour de trois grands pôles (sourcing, montage et grands projets urbains), la communauté Synergies Urbaines fédère de nouvelles compétences autour d'un objectif commun : développer et aménager des villes harmonieuses et bio-inspirées au service de tous leurs utilisateurs.

- La durabilité, pour une ville respectueuse de la nature et de son environnement;
- L'intelligence, pour une ville participative, efficace, agile et connectée;
- L'inclusion, pour une ville destinée à toutes et à tous;
- La résilience, pour une ville capable de s'adapter et de se réorganiser face aux évolutions et perturbations, notamment climatiques.

PARTIR DES BESOINS DES USAGERS POUR PENSER LA VILLE DE DEMAIN

La mission de Synergies Urbaines est d'accélérer le développement du portefeuille foncier d'Icade et de répondre aux grands appels à projets grâce à un savoir-faire national et à une démarche participative. Les réponses apportées aux défis urbains donnent la priorité aux besoins de l'utilisateur pour lui permettre de vivre, de se déplacer et de travailler dans une ville répondant à des valeurs essentielles, telles que :



« L'ambition de Synergies Urbaines est de développer et d'aménager des villes authentiques, lieux de bien-être et d'harmonie, des villes respectueuses de leur histoire et de leur patrimoine, et qui répondent aux besoins actuels et futurs de nos concitoyens. Les projets urbains que nous proposerons seront fondés sur le partenariat entre les collectivités locales, les utilisateurs, les opérateurs et les investisseurs. »

L'équipe de Synergies Urbaines



DES SYNERGIES D'EXPERTISES

Forte de la vision d'investisseur et de promoteur d'Icade, Synergies Urbaines combine de multiples expertises internes au service d'une offre diversifiée : tertiaire, résidentiel, hôtelier, commerces, médico-social, équipements... Ses équipes s'appuient également sur un réseau de partenaires pour construire des projets innovants : plateforme de réemploi avec Cycle Up, industriels, start-up, associations, chercheurs, artistes urbains, etc.

Pour co-construire un immobilier et des écosystèmes urbains inspirés par la nature, Synergies Urbaines a également signé un partenariat avec le Ceebios (Centre européen d'excellence en



Le futur siège de Latécoère, à Toulouse.

biomimétisme de Senlis). Ce partenariat a pour objectif d'engager une démarche de co-innovation avec le Ceebios et l'ensemble des parties prenantes académiques, industrielles et politiques, et ce dans le but de développer et d'expérimenter les applications à la fois techniques et systémiques du biomimétisme.



Le projet de la Gare du Sud, à Nice, lauréat d'une Pyramide d'or.

« Pour mettre en œuvre le biomimétisme, nous avons besoin que les industriels et les professionnels du bâtiment se mobilisent ; c'est pour cela que nous sommes fiers qu'Icade ait choisi de nous accompagner dans notre démarche. »

Kalina Raskin
Directrice générale du Ceebios

L'éco-gestionnaire, un nouveau métier pour accélérer la transition énergétique

Dans le cadre de la mission Ville intelligente et durable de la Ville de Paris, Icade a pris part à un groupe de travail rassemblant des acteurs de l'immobilier et de la ville durable autour de l'évolution du métier de Property manager. En intégrant dans leurs réflexions les préoccupations socio-économiques et environnementales qui engagent une nouvelle dynamique urbaine, les partenaires du projet ont croisé leurs approches pour proposer une démarche répondant aux nouvelles attentes de gouvernance d'un territoire. C'est ainsi

qu'est né l'éco-gestionnaire, un nouveau métier urbain contribuant aux services mutualisés locaux et à la solidarité des citoyens, pour une ville plus résiliente. Ce coordonnateur de proximité s'inscrit au niveau d'un ensemble de bâtiments voisins, d'un îlot ou d'un quartier. Une démarche qu'Icade a également intégrée en créant le métier d'Happiness manager sur ses parcs d'affaires.



5%

Part des véhicules autonomes dans les ventes totales de véhicules dès 2030. (source : cabinet Roland Berger)



NAVETTES AUTONOMES : EXPÉRIMENTER LA MOBILITÉ DE DEMAIN

Après le lancement de ses navettes 100% électriques, Icade a expérimenté, de septembre à décembre 2017, en collaboration avec la Caisse des Dépôts et Transdev, le premier service de transport autonome sur voie ouverte en France au sein du parc Paris Orly-Rungis. Ce projet, proposé gratuitement aux salariés, anticipe la progression du marché du véhicule autonome, qui pourrait atteindre 5% des ventes totales de véhicules dès 2030. L'expérimentation a permis d'étudier la perception des usagers vis-à-vis de ce mode de transport innovant, tout en mesurant les évolutions nécessaires à apporter aux infrastructures pour déployer cette avancée majeure dans les années à venir. Icade a pour ambition de poursuivre ces expérimentations avec l'ensemble de ses partenaires afin de proposer à ses entreprises locataires et à leurs salariés les solutions de mobilité les plus adaptées, et de rendre ses parcs d'affaires toujours plus connectés.

DÉPLOYER NOTRE POLITIQUE RSE ET CONCRÉTISER L'INNOVATION FOR BUSINESS

Au cœur de l'identité d'Icade, l'innovation et la RSE sont inscrites dans la stratégie de l'entreprise. Deux piliers profondément ancrés dans la culture managériale, qu'il s'agisse de soutenir les initiatives en faveur de projets innovants et solidaires ou de favoriser l'émergence d'idées et d'expertises nouvelles.



Innovathons, co-construire l'immobilier de demain

En 2017, Icade a lancé les Innovathons, des sessions de créativité de 48 heures mêlant collaborateurs, start-up et experts pour penser et travailler autrement. Cette initiative de la Direction de l'Innovation vise à donner aux Icadeiens les moyens d'initier et de porter des projets innovants au service de la ville de demain.

OPEN INNOVATION, "THINK OUT OF THE BOX"

Les Innovathons ont été organisés dans des lieux atypiques, autour de thématiques stratégiques pour le business d'Icade : "Notre environnement", "Nos partenaires", "Nos collaborateurs", "Nos territoires" et "Clients et usagers".

Cent Icadéens volontaires ont apporté et challengé en groupes projet leurs idées sur ces thématiques pour parvenir, à l'issue de la session, au prototypage d'un concept innovant.

Les concepts retenus à l'issue de chaque Innovathon ont été présentés en Comité d'engagement innovation pour demander un financement ou des équivalents temps plein (ETP), et développer ainsi les projets. Les directions métiers et les membres du Comité exécutif soutiennent les collaborateurs volontaires pour porter ces projets et les concrétiser en business. Au total, 6 des 23 projets imaginés lors des Innovathons ont obtenu des financements du Comité d'engagement innovation. Ils sont aujourd'hui en phase de développement.

UNE APPROCHE TOURNÉE VERS L'UTILISATEUR

Le point commun des idées nées lors des Innovathons : elles partent toutes de l'utilisateur final et de ses besoins. À titre d'exemple, "Apparticipation" repose sur une méthodologie de conduite d'un projet participatif de promotion immobilière. C'est également l'idée forte de "Vous achetez, nous rachetons" : ce projet dijonnais s'adresse à des acquéreurs déjà propriétaires souhaitant déménager et leur propose une solution de rachat de leur bien à hauteur de 85% du prix estimé.

« Vous achetez, nous rachetons doit son lancement à une forte culture de l'innovation chez Icade, qui combine des moyens humains et financiers, avec le soutien d'une équipe dédiée ainsi que du Comité d'engagement innovation. »

L'équipe du projet
"Vous achetez, nous rachetons"



« En tant qu'entrepreneur, pouvoir échanger avec les collaborateurs d'Icade a amené un nouveau souffle dans notre réflexion. Nous avons bien l'intention de continuer à travailler à la mise en œuvre du projet créé avec notre équipe lors de l'Innovathon ! »

La start-up Tudigo

5 Innovathons

Lyon, Bordeaux, Paris, Strasbourg et Nantes.

23

projets innovants imaginés.



EMBARQUER POUR L'ARCTIQUE AVEC ANNE QUÉMÉRÉ

Depuis le 20 septembre 2017, Icade est le partenaire officiel de l'expédition Arctic Solar qui se déroulera au cours de l'été 2018 : une expédition hors du commun pour une navigatrice hors norme. Née et vivant en Bretagne, Anne Quéméré est une vraie passionnée de la mer. En 2002, la navigatrice a entrepris sa première traversée de l'Atlantique à l'aviron en solitaire et sans assistance ; plus récemment, la navigatrice a rallié en kiteboat le Pérou à la Polynésie française en 2011.

Pour son nouveau défi, Anne Quéméré a choisi de franchir le mythique passage du Nord-Ouest à bord d'un bateau propulsé à l'énergie solaire. C'est ainsi qu'aux alentours de juin 2018, le solarboat baptisé « Icade » quittera le port de Tuktoyaktuk, sur les rives de la mer de Beaufort dans les Territoires du Nord-Ouest du Canada, pour rejoindre Pond Inlet, au nord-est du pays ; une prouesse tant humaine que technologique, au cœur d'un milieu exigeant. Goût du challenge, dépassement de soi et mobilisation pour le développement durable : des valeurs partagées par Icade et la navigatrice, qui inspireront les collaborateurs durant l'année 2018.

« Icade est bien plus qu'un simple sponsor dans cette expédition, c'est toute une équipe enthousiaste qui embarque à mes côtés. Au-delà de l'aventure sportive, Arctic Solar est une véritable aventure humaine, qui ne fait que commencer et que nous allons continuer d'écrire ensemble. »

Anne Quéméré

3500 KM

(2000 milles nautiques), le parcours de l'expédition de Tuktoyaktuk jusqu'à Pond Inlet.



Le parcours de l'expédition "Arctic Solar by Icade".

Congés et journées solidaires : des collaborateurs engagés

Depuis début 2017, Icade propose à ses collaborateurs de s'engager dans des missions d'utilité sociale et environnementale à travers deux nouveaux dispositifs. Les journées solidaires ont mobilisé des collaborateurs bénévoles auprès d'associations dans toute la France. Les congés solidaires, quant à eux, ouvrent la possibilité de mener un projet associatif pouvant durer jusqu'à six mois.

SIX JOURNÉES SOLIDAIRES PARTOUT EN FRANCE

Avec les journées solidaires, les collaborateurs peuvent soutenir durant une journée des projets à impact positif auprès d'organisations d'intérêt général.

En 2017, des Icadéens volontaires ont notamment trié onze tonnes de denrées pour la banque alimentaire de Toulouse et sa région, faisant gagner



Des collaborateurs de Lyon ont contribué à l'entretien, à la récolte et à la préparation de fruits et légumes biologiques, à la ferme de l'Abbé-Rozier.

une semaine de travail aux bénévoles de l'association. À Paris, des collaborateurs sont venus en aide à l'association La Cravate Solidaire, qui collecte des vêtements pour les demandeurs d'emploi.

LES CONGÉS SOLIDAIRES, UN DISPOSITIF EN COURS D'EXPÉRIMENTATION

Les congés solidaires sont accordés aux collaborateurs souhaitant mener un projet d'une durée d'un jour à six mois au sein d'une association, en France ou à l'étranger. Depuis 2017, un comité dédié se réunit tous les trois mois pour étudier les demandes et répondre aux questions des collaborateurs.



Des collaborateurs se sont mobilisés pour décorer les espaces communs de l'Ehpad Les Mélézes de Strasbourg.

63

participants
aux journées solidaires.

378

heures de bénévolat lors
des journées solidaires.

Le congé est assimilé à une période de travail effectif en termes de calcul des droits d'ancienneté. Les bénéficiaires sont accompagnés à travers le maintien du salaire (à hauteur de 75% du salaire brut) et peuvent également demander à être remplacé pendant la durée de leur mission.

Maxime Ibled, Responsable de développement Promotion Tertiaire, a été le premier à s'engager dans un congé solidaire : une mission de six mois à Madagascar pour rejoindre l'Aseffema, une association qui milite pour le droit à l'éducation et qui vient en aide aux populations défavorisées.

Suite à cette expérience, Cathy Baglin, Directrice des affaires sociales, a fait une demande de congé solidaire cette année, avec succès. Elle a fait le choix de s'investir pour six mois auprès de l'Étoile de Martin, association soutenant la recherche sur les cancers pédiatriques.



Les collaborateurs parisiens ont trié 1,5 tonne de vêtements pour La Cravate Solidaire.



Des collaborateurs se sont portés volontaires pour effectuer des travaux dans un centre du Samu social de Paris.



« Le congé solidaire est une expérience unique, synonyme d'ouverture d'esprit et d'apprentissage. C'est une parenthèse tournée vers les autres, offerte par une entreprise encourageant l'engagement personnel de ses collaborateurs. »

Les bénéficiaires
du congé solidaire



Le Hub Icade au sein d'Open.

L'Open Lab Icade : innover en écosystème business

Dans sa dynamique d'innovation ouverte, Icade a lancé l'Open Lab, démarche ayant pour vocation d'accueillir au sein d'un espace dédié des groupes projet (start-up, collaborateurs, écoles, collectivités, grands groupes, etc.). Plus qu'un lieu physique, l'Open Lab se définit comme une approche méthodologique visant à soutenir les collaborateurs d'Icade dans le développement et la concrétisation de leurs projets innovants, en collaborant avec cet écosystème de partenaires. Véritable levier de culture intrapreneuriale, l'Open Lab illustre la capacité d'Icade à s'entourer des meilleurs alliés, pour construire avec eux des propositions de valeur anticipant les besoins de ses clients et utilisateurs, en ligne avec la stratégie business de ces différents métiers.

DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

Icade enrichit l'offre de services proposée aux entreprises et à leurs collaborateurs grâce à de nouveaux partenariats.

Farmhouse Millénaire, la 1^{re} ferme urbaine sur le parc des Portes de Paris

En partenariat avec Sous les fraises, entreprise spécialisée dans la production biologique de végétaux comestibles en milieu urbain, Icade a inauguré la plus grande ferme aquaponique de France sur le parc des Portes de Paris. Farmhouse Millénaire a pour vocation d'offrir sur 1 000 m² des espaces aménagés pour vivre des expériences originales et ludiques. Au programme de ce lieu inédit : vente de paniers frais, bar à jus, banquets fermiers, ateliers de cuisine, cours de jardinage, mais aussi afterworks et Club des jardiniers pour renforcer la communauté du parc.

Icade court-voiturage by Karos

Icade s'est associée à la start-up Karos afin d'offrir aux locataires du parc Paris Orly-Rungis un service de court-voiturage multimodal, inédit et performant. Unique application de court-voiturage interconnectée au réseau des transports franciliens, Karos crée des solutions de transport en commun supplémentaires s'insérant dans la chaîne de mobilité globale du site, et ce, en exploitant les places disponibles dans les voitures particulières. Une solution complète pour améliorer le quotidien des salariés du parc et répondre à l'engagement pris par Icade en matière de valorisation des transports doux.



LES RENCONTRES DU HUB : ÉCHANGER AVEC DES EXPERTS

Les Rencontres du Hub sont des cycles de conférences d'intervenants externes, invités à venir partager leur expertise sur une thématique donnée au sein d'Open. Collaborateurs, clients et partenaires d'Icade peuvent ainsi se retrouver, chaque mois, pour échanger sur des sujets aussi variés que l'économie collaborative, la Smart City, les nouveaux modes de travail ou encore le Grand Paris.

L'Advisory Board d'Icade

Afin de challenger sa stratégie d'innovation, Icade s'est entourée d'experts de la ville, de l'économie, des usages et de l'innovation, rassemblés au sein

d'un Advisory Board. Ces acteurs se réunissent une fois par an avec la communauté d'innovation d'Icade afin d'émettre des recommandations.



Jean-Hervé Lorenzi
Président de l'Advisory Board,
Président du Cercle
des économistes



Dominique Alba
Directrice générale
de l'Apur



Gilles Betthaeuser
Président de Colliers
International France



Patrick Braouezec
Président de
Plaine Commune



Laurent Choain
Chief People &
Communication Officer
du groupe Mazars



Élisabeth Grosdhomme
Directrice générale de
Paradigmes et caetera



Thierry Lajoie
Directeur général
de Grand Paris
Aménagement



Catherine Mayenobe
Secrétaire générale, Membre
du comité de direction
de la Caisse des Dépôts.

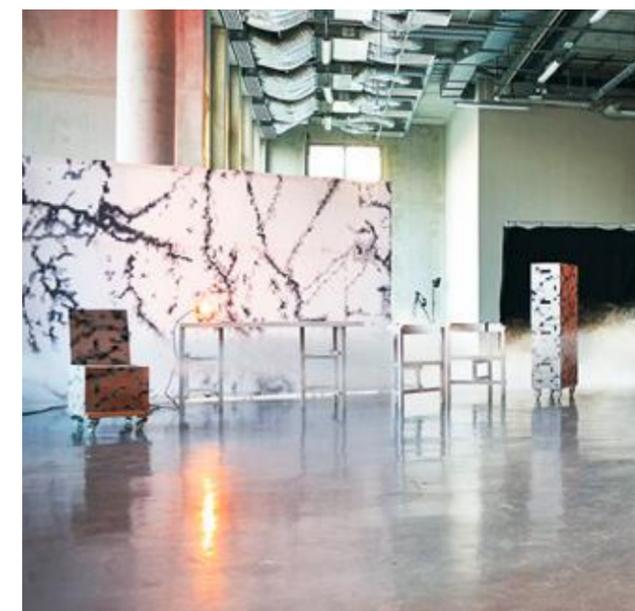


Brice Teinturier
Directeur général
délégué de l'institut
de sondages Ipsos France

Soutenir la culture et l'art contemporain

Icade poursuit son engagement en faveur de l'art contemporain et des jeunes artistes avec l'ouverture, en 2017, des Ateliers d'artistes Icade au sein de son concept store Icade Store, à Aubervilliers. L'objectif : mettre à disposition d'artistes de la région parisienne, sélectionnés par un jury d'experts, des ateliers nomades et éphémères. Les cinq artistes choisis ont ainsi pu laisser

libre cours à leur créativité sur les thèmes de l'urbanisme et de l'environnement. L'art s'invite également au sein même des bâtiments construits par Icade, à l'image de l'œuvre *Intermède*, sur le parvis d'une des tours Black Swans, à Strasbourg, qui a été sélectionnée lors de l'appel à projets Signature Eurométropole auquel Icade Promotion a participé.



GOUVERNANCE : PARITÉ ET INDÉPENDANCE

La composition des organes de gouvernance d'Icade est, en termes de parité et d'indépendance, en phase avec le code Afep-Medef.

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EN LIGNE AVEC LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Le Conseil d'administration d'Icade détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche d'Icade et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concernent.

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration d'Icade est composé de onze membres dont six femmes et cinq administrateurs indépendants (soit 36,4% d'administrateurs indépendants).

Le taux de féminisation du Conseil (54,5%) est conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

En 2017, l'Assemblée générale a renouvelé les mandats de deux administrateurs pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale de 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé : M. Jean-Paul Faugère et M. Olivier Mareuse. Mme Céline Senmartin a été nommée, à titre provisoire, par le Conseil d'administration aux fonctions d'administrateur en remplacement de Mme Nathalie Gilly, pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à se réunir en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Parallèlement, Mme Marianne Laurent a fait son entrée au Conseil d'administration pour une durée de quatre ans*.

DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PRÉSIDENTS PAR DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Afin de l'épauler dans ses missions, le Conseil d'administration dispose de trois comités spécialisés permanents. Ils ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration dans les domaines relevant de leur compétence : le Comité d'audit, des risques et du développement durable; le Comité des nominations et des rémunérations; le Comité stratégie et investissements. Ils sont tous trois présidés par un administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration

au 31/12/2017



André Martinez
Président du Conseil d'administration, Président du Comité stratégie et investissements. Administrateur indépendant.



Marie-Christine Lambert
Administratrice indépendante.



Frédéric Thomas
Directeur général de Crédit Agricole Assurances et Directeur général de Predica. Administrateur indépendant.



Jean-Paul Faugère
Président du Conseil d'administration de CNP Assurances.



Céline Senmartin
Directrice adjointe de la direction du Réseau et des Territoires de la Caisse des Dépôts.



Olivier Mareuse
Directeur des Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts.



Florence Peronnau
Présidente du Comité des nominations et des rémunérations. Administratrice indépendante.



Georges Ralli
Vice-président du Conseil d'administration de Carrefour, Président du Comité d'audit, des risques et du développement durable. Administrateur indépendant.



La Caisse des Dépôts, représentée par Virginie Fernandes
Directrice du département du pilotage Groupe au sein du pôle Finances, Stratégie et Participations.



Marianne Laurent
Directrice des prêts et de l'habitat au sein de la direction des Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts.



Nathalie Tessier
Secrétaire générale de la commission de surveillance de la Caisse des Dépôts.

* Le Conseil d'administration d'Icade, dans sa séance du 15 mars 2018, a nommé, à titre provisoire, sous réserve de ratification par l'assemblée générale du 25 avril 2018 : Carole Abbey, en remplacement de Marianne Laurent, démissionnaire en mars 2018; et Sophie Quatrehomme, en remplacement de Franck Silvent, démissionnaire en juillet 2017. Au 15 mars 2018, le Conseil d'administration est composé de 12 membres dont 7 femmes et 4 administrateurs indépendants.



Le Comité exécutif

De gauche à droite : **Laurent Poinard**, en charge de l'Audit, des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne – **Emmanuelle Baboulin**, en charge du pôle Foncière Tertiaire – **Marianne de Battisti**, en charge de l'Innovation, de la Communication et des Relations institutionnelles – **Maurice Sissoko**, en charge du pôle Promotion – **Françoise Delettre**, en charge du pôle Foncière Santé – **Jean-François Galloüin**, Directeur de l'innovation, invité permanent du Comité exécutif – **Olivier Wigniolle**, Directeur général – **Corinne Lemoine**, en charge des Relations humaines – **Antoine de Chabannes**, en charge du Portfolio Management – **Victoire Aubry**, en charge des Finances, du Juridique et des Systèmes d'information.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Les membres du Comité exécutif (Comex) d'Icade, reconnus par le marché, mobilisent leurs expertises et mettent leur expérience au service du développement des territoires et d'Icade. Chaque semaine, ce comité se réunit pour traiter des questions relevant de l'activité, des finances, de l'organisation, des clients et des collaborateurs d'Icade. Le 1^{er} septembre 2017, Laurent Poinard est devenu membre du Comité exécutif en charge de l'Audit, des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne. Il occupait, depuis octobre 2015, le poste de Directeur de l'audit, des risques et du contrôle interne.

LE COMITÉ DE COORDINATION

Le Comité de coordination est une instance transversale de réflexion, d'échange, de proposition et de partage d'information ascendante et descendante. Placé aux côtés du Comité exécutif, il compte une cinquantaine de membres et se réunit quatre fois par an.

LE COMITÉ D'ENGAGEMENT

En charge d'examiner et de décider de tous les engagements d'investissement ou de désinvestissement d'Icade et de ses filiales, ce comité se réunit une fois par semaine. Outre les membres du Comité exécutif, il est composé du Directeur des risques du Groupe et du Directeur juridique. Le secrétaire de séance est le Directeur du pilotage Corporate et des financements.

LE COMITÉ DES RISQUES, TAUX, TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

En moyenne toutes les six semaines, ce comité se réunit afin de suivre les politiques de liquidité et de financement du Groupe. Il suit aussi les politiques de risque de taux de la société. Animé par le Directeur des financements du Groupe, il est composé du Directeur général, du Directeur financier, du Directeur des risques et du Directeur du pilotage.

LE COMITÉ RSE

Ce comité a pour vocation de contrôler et d'ajuster la mise en œuvre des engagements RSE d'Icade. Il est présidé par le Directeur général et composé des trois membres du Comité exécutif en charge de la RSE, de directeurs métiers et directeurs des fonctions support d'Icade, et de quatre pilotes thématiques.

IMPLANTATIONS ET PATRIMOINE D'ICADE

au 31/12/2017

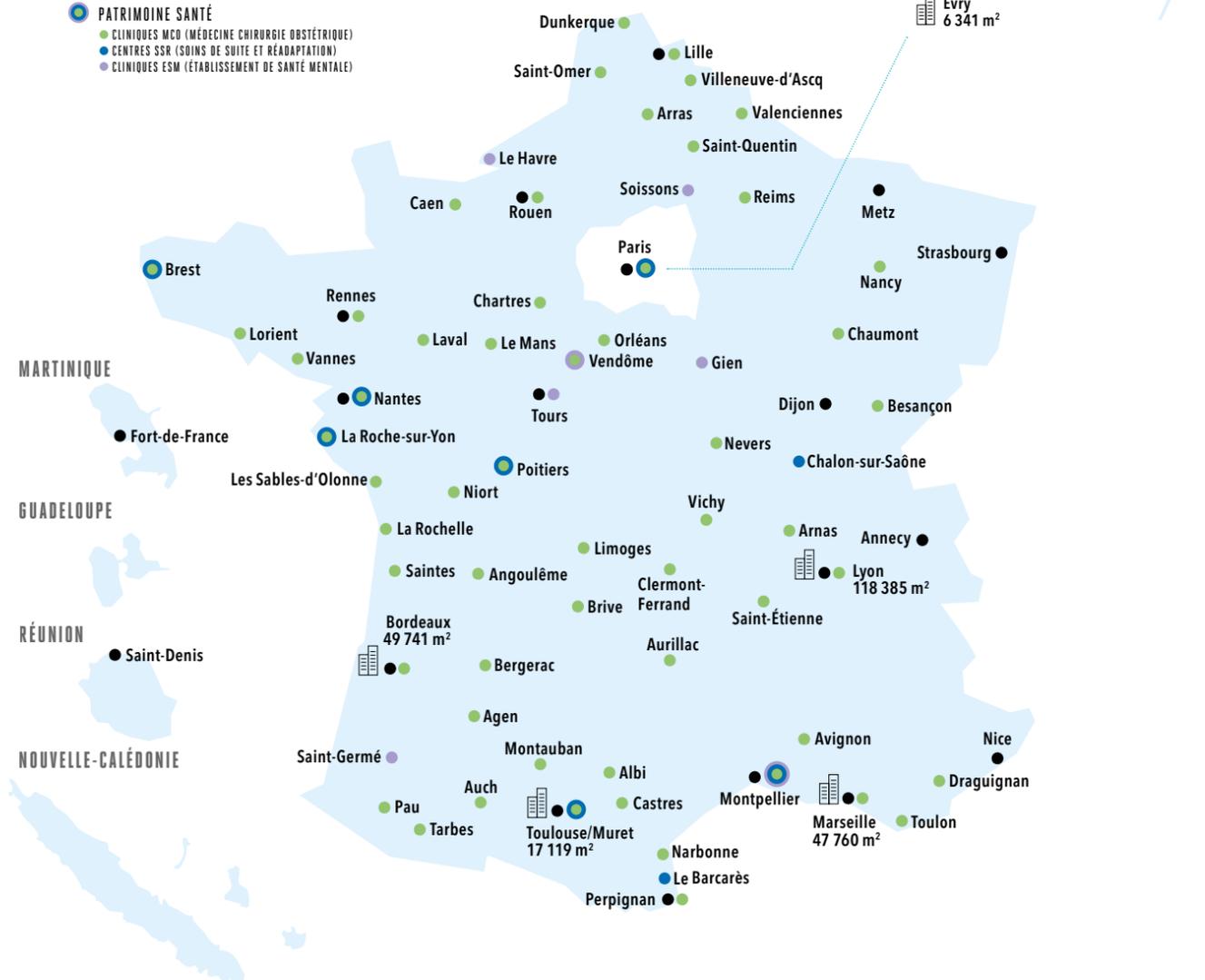
 PATRIMOINE BUREAUX
 PATRIMOINE PARCS D'AFFAIRES

Bureaux et parcs d'affaires, surfaces totales (hors hôtels).

 IMPLANTATIONS RÉGIONALES ICADE

 PATRIMOINE SANTÉ

-  CLINIQUES MCO (MÉDECINE CHIRURGICALE OBSTÉTRIQUE)
-  CENTRES SSR (SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION)
-  CLINIQUES ESM (ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ MENTALE)



ANNEXES

ANNEXES

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes*	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires	8.2.4	1 654,2	1 492,7
Autres produits liés à l'activité		4,1	4,8
Produits financiers nets liés à l'activité		-	0,1
Produits des activités opérationnelles		1 658,3	1 497,6
Achats consommés		(875,0)	(745,6)
Services extérieurs		(101,2)	(88,2)
Impôts, taxes et versements assimilés		(6,0)	(12,4)
Charges de personnel, intéressement et participation		(123,2)	(117,2)
Autres charges liées à l'activité		(18,1)	(13,1)
Charges des activités opérationnelles		(1 123,5)	(976,5)
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL		534,9	521,1
Charges d'amortissement nettes de subventions d'investissement		(339,5)	(323,3)
Charges et reprises liées aux pertes de valeur sur actifs corporels, financiers et autres actifs courants	4.2.2	49,4	49,6
Résultat sur acquisitions		(7,0)	1,3
Résultat sur cessions	4.2.3	75,4	19,4
Pertes de valeur sur goodwill et immobilisations incorporelles		-	0,1
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	8.1	10,6	(5,6)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		323,7	262,7
Coût de l'endettement brut		(89,6)	(116,4)
Produits nets de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des prêts et créances associés		6,0	7,0
Coût de l'endettement net		(83,6)	(109,4)
Autres produits et charges financiers		(43,2)	(54,1)
RÉSULTAT FINANCIER	5.1.2	(126,7)	(163,6)
Impôts sur les résultats	8.3	5,7	(23,6)
Résultat des activités abandonnées	2.2	0,3	13,3
RÉSULTAT NET		203,1	88,9
Résultat : part des participations ne donnant pas le contrôle	6.3	32,8	30,9
Résultat net part Groupe		170,3	58,0
Résultat net, part du Groupe par action (en €)	6.1	2,30	0,79
Résultat net, part du Groupe par action après dilution (en €)	6.1	2,30	0,79
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		203,1	88,9
Autres éléments du résultat global			
Autres éléments du résultat global recyclables en compte de résultat		25,9	37,8
Actifs financiers disponibles à la vente		1,7	1,2
- Variations de juste valeur directement reconnues en capitaux propres		4,5	2,8
- Transfert en résultat de la période des titres disponibles à la vente		(2,8)	(1,6)
Couverture de flux de trésorerie recyclable		24,2	36,7
- Variations de juste valeur directement reconnues en capitaux propres		11,3	11,0
- Transfert en résultat des instruments non qualifiés de couverture		12,9	25,7
Autres éléments du résultat global non recyclables en compte de résultat		0,7	1,9
- Écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs		0,8	2,2
- Impôts sur écarts actuariels et ajustements de plafonnement des actifs		(0,1)	(0,3)
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		26,6	39,7
Dont transféré dans le résultat net		10,1	24,1
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		229,7	128,6
- Part des participations ne donnant pas le contrôle		34,3	29,9
- Part du Groupe		195,5	98,7

* Pour les notes, se reporter au chapitre Comptes consolidés du document de référence.

LES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES



LES RÉCOMPENSES



Deux Gold Awards décernés par l'EPRA

Icade s'est à nouveau vu décerner deux Gold Awards par l'EPRA : un Gold Sustainability Award pour la qualité de son reporting environnemental, et un Gold Award pour la qualité et la transparence de sa communication financière.

L'EPRA (European Public Real Estate Association) établit des recommandations et décerne des prix basés sur la qualité du reporting financier et environnemental des sociétés du secteur immobilier.



Pour la troisième année consécutive, Icade a pris, en 2017, la 1^{re} place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, dans la catégorie Parité du comité exécutif. Toutes catégories confondues, elle s'est vu décerner le troisième prix, remis par le ministère en charge des droits des femmes, en partenariat avec Ethics & Boards et le magazine Challenges.

ILS ONT CONTRIBUÉ AU RAPPORT D'ACTIVITÉ

Par ordre alphabétique

P. 04 - LES COLLABORATEURS QUI ONT POSÉ LEURS QUESTIONS À OLIVIER WIGNIOLLE

Arthur Coatanhay, Responsable Portfolio Management ; Marine Dupin, Chef de projet digital ; Dimitri Maillard, Responsable Asset Management ; Nadir Merabet, Responsable Asset Management ; Anne Mondy, Directrice du développement ; Jean-François Pape, Directeur des achats ; Didier Pereira, Responsable d'opérations ; Fabienne Romero, Responsable Recrutement et Mobilité ; Xavier de La Sudrie, Directeur du contrôle de gestion ; Jérôme Trottain, Directeur de la conformité.



P. 08 - L'ÉQUIPE EN CHARGE DE L'ACQUISITION D'ANF IMMOBILIER

Gad Botbol, Directeur des investissements ; Christophe Bouey, Responsable comptable ; Nathalie Braud, Directrice Juridique, Fiscalité et Assurances ; Jean-Philippe Carrascosa, Directeur Pilotage et Financements ; Hélène Crase, Juriste ; Simon Desrumaux, Corporate Finance Analyst ; Laëtitia Dubray, Responsable juridique ; Claire Galland, Consolidateur ; Jean-Pierre Yalop, Responsable Valorisation.



P. 11 - L'ÉQUIPE PROJET DU GREEN BOND

Henri Chapouthier, Responsable Développement durable ; Benoît Clerc, Directeur Financements et Trésorerie ; Nicolas Coste-Garriguet, Chargé de financements ; Daphné Millet, Directrice RSE ; Patricia Nirhou, Juriste ; Guillaume Tessier, Directeur Relations Investisseurs ; Florence Welti, Responsable juridique.



P. 23 - L'ÉQUIPE COMMERCIALE ET MARKETING D'ICADE PROMOTION

Bastien Chayvialle, Chargé de projets marketing ; Jérémy Hajadj, Responsable centre d'appels ; Hans Oswald, Directeur commercial et marketing national ; Pascale Philippe, Directrice marketing et digital ; Françoise Thomas, Responsable marketing.



P. 25 - LE COMITÉ DE PROJET OPEN ID

Saïd Akaaboun, Responsable Environnement de travail ; Justine Becaert, Juriste ; Claude Delcambre, Directeur de projets ; Virginie Grange, Directrice de la Transformation, de l'Innovation et du Digital ; Marc Leblanc, Directeur du projet Open ID ; Jérôme Lucchini, Directeur général adjoint Icade Santé en charge de l'asset, property et développement ; Bertrand Mansard, Directeur du département Gestion locative et Service clients ; Charlotte Pajaud-Blanchard, Responsable du pôle Communication interne et externe ; Maud Villain, Juriste.



P. 28 - LES ÉQUIPES D'ICADE PROMOTION ET D'ICADE SANTÉ EN CHARGE DU PARTENARIAT AVEC KORIAN

Xavier Cheval, Directeur général adjoint Icade Santé en charge des investissements et des finances ; Benoît Fosse, Directeur des montages immobiliers ; Aigline Moreau, Directrice de développement (pôle Sourcing médico social) ; Laurent Nicolas, Directeur régional Icade Promotion Occitanie Midi-Pyrénées ; Jean-Philippe Saint-Antonin, Responsable du développement.



P. 13 - L'ÉQUIPE ARKADEA

Cécile Bertrand, Directrice de programmes ; Pierre Bressollette, Directeur exécutif ; Daniel Broutin, Directeur de programmes ; Christophe Coignard, Directeur de programmes ; Christine Lardoux, Directrice Financements et Trésorerie ; Jean-Pierre Matton, Président d'ARKADEA ; Florence Pelletier, Assistante de direction.



P. 14 - L'ÉQUIPE D'ICADE SANTÉ

Nadjida Ali Hery, Analyste financière ; Soraya Benouya, Chargée de missions ; Séverine Burot, Assistante technique ; Xavier Cheval, Directeur général adjoint Icade Santé en charge des investissements et des finances ; Jean-Luc Commeleran, Directeur du développement ;



Elsa Couteaud, Chargée de développement ; Françoise Delettre, Directrice générale Icade Santé, Membre du Comité exécutif en charge du pôle Foncière Santé ; Bernard Flouzat, Directeur technique ; Benoît Fosse, Directeur des montages immobiliers ; Yolande Fournier Montgieux, Analyste

financière investissements ; Sandra de Freitas, Assistante de direction technique ; Valérie Gorge, Directrice des opérations ; Victorien Laus, Asset manager ; Jeannette Lay, Gestionnaire administratif et financier ; Sophie Lefranc, Assistante de direction ; Jérôme Lucchini, Directeur général adjoint Icade Santé en charge de l'asset, property et développement ; Étienne Maurer, Directeur financier ; Gilles Monpied, Directeur de l'Asset Management ; Marc Nguyen Dinh, Directeur des investissements ; Arthémise Nsakala, Gestionnaire administratif ; Didier Pereira, Responsable d'opérations.

P. 29 - L'ÉQUIPE MOBILISÉE SUR LES APPELS À PROJETS DU GRAND PARIS

Philippe Beduneau, Responsable Veille et Innovation ; Hélène El Aïba, Directrice générale adjointe Icade Promotion IDF ; Stéphane Rousselet, Directeur du développement.



P. 31 - L'ÉQUIPE CYCLE UP

Sophie Baillet, Responsable Business Développement ; Coline Blaison, Responsable Conseil et Audit ; Christophe Dugourd, Responsable Digital, Marketing et Supply Chain ; Sébastien Duprat, Directeur général de Cycle Up ; Benjamin Ficquet, Directeur Transitions environnementales (Icade) ; Sandrine Renaudin, Responsable Partenariats et Événements.



P. 33 - L'ÉQUIPE EN CHARGE DU PROJET PULSE

Alexandra Cassagnol-Koskas, Asset Manager ; Gaëtan Chedhomme, Chargé de développement ; Olivier Guillouët, Directeur de l'aménagement ; Gaël Lebreton, Responsable de projets ; Anaïs Toussaint, Directrice de projets adjointe ; Mathilde Vinet, Directrice du développement.



P. 17 - L'ÉQUIPE EN CHARGE DU PROJET ORIGINE

Lea Benvenuti, Directrice du développement ; Louis Blondiaux, Asset manager ; Sandrine Canadas, Responsable juridique ; Isabelle Jauffrais, Chef de projet marketing ; Dimitri Maillard, Responsable Asset Management ; Johanna Mrejen, Directrice Asset Management ; Ronan Poilverd, Directeur Sécurité ; Dominique Thomassin, Directrice des opérations ; Adrien Wolf, Responsable de projets.



P. 21 - L'ÉQUIPE PROJET DU PLAN COACH YOUR GROWTH WITH ICADE

Benoît Barillier, Directeur Asset Management ; Virginie Bonduelle, Directrice Marketing Foncière ; Yann Cormant, Responsable du pôle Communication digitale ; Noémie Makangila-Lebo, Happiness Manager parc Paris Orly-Rungis ; Frédérique Mikula, Gestionnaire d'actifs ; Serge Smadja, Responsable événementiel et animation des parcs.



P. 22 - L'ÉQUIPE IMMOBILIER 3.0

Pauline Da Braza, Assistante Smartdesk ; Bérengère Fournier, Smartdesk Manager ; Sophie Madjibe, Responsable WorkUp et GrowUp ; Valérie Seeger, Assistante de direction ; Astrid Sultan, Responsable de projets Immobilier 3.0.



P. 35 - L'ÉQUIPE DE SYNERGIES URBAINES

Jean d'Aillières, Directeur du pôle Relations Investisseurs ; François Bourvic, Directeur du pôle Développement Grands projets urbains ; Claire Bringer, Directrice du pôle Développement montage ; Ana-Maria Cartier, Responsable de développement (pôle Grands projets urbains) ; Caroline Delgado Rodoz, Directrice nationale de Synergies Urbaines ; Pierre Le Jeune, Directeur Coordinateur du développement national ; Tony Pessoa, Directeur de développement (pôle Sourcing) ; Côme de la Taille, Responsable de développement (pôle Montage).



P. 40 - L'ÉQUIPE DU PROJET "VOUS ACHETEZ, NOUS RACHETONS"

Nicolas Bellego, Responsable Open Innovation ; Sophie Liogier, Assistante technique ; Julien Luce, Directeur de programmes ; Dimitri Moreau, Responsable commercial ; Marion Privat, Gestionnaire des ventes et Assistante technique ; Grégoire Tenoudji, Conseiller commercial ; Gilles Toulon, Directeur du développement.



P. 43 - LES BÉNÉFICIAIRES DU CONGÉ SOLIDAIRE

Cathy Baglin, Directrice des affaires sociales ; Maxime Ibled, Responsable de développement (pôle Grands projets urbains).



POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ-NOUS SUR

www.icade.fr



POUR ALLER PLUS LOIN...



@Icade_Officiel



ICADE



Icade



@icadeofficiel



Icade Officiel



hub-smartcity.com

Conception et réalisation : BABEL - **Crédits photos :** Julien Millet; Svend Andersen; Franck Juéry; Fernando Javier Urquijo; Patrick Messina; Éric Sempé_SPIKSTUDIO; Gilles Tordjeman; Frédéric Baron-Morin; Hubert&Roy architectes et associés; Mikael Lafontan; Laisné & Roussel; Architecture Studio; Brenac et Gonzalez; Golem; Transdev; Tony Trichanh; Jean Picon; Ipsos; Thierry Mamberti; Stéphane Gladieu ; Sous les Fraises; Infime Architecture; Cercle des économistes; Fassio-Viaud Architectes; Nuances Impression; SAY WHO; Lonsdale; A. Deroux ; Jean Baptiste Guiton; Cyril Bruneau; Jean-Marc Pettina; Asylum; Maud Caubet Architectes et Quadriflore Architecture; Icade; Photononstop; plainpicture/Maskot; DigitalVision / Thomas Barwick / Taxi / Getty Images. **Imprimeur :** Nuances Impression - Avril 2017





L'immobilier de tous vos futurs

Immeuble OPEN
27, rue Camille Desmoulins
92445 Issy-les-Moulineaux Cedex
Tél.: 01 41 57 70 00
www.icade.fr