












INDICATEURS ECONOMIQUES

	Evol. An	Perspective
<div>+0,9%</div> <div>PIB 2025</div>		
<div>+1,0%</div> <div>Inflation 2025</div>		
<div>96,4</div> <div>Climat des affaires (Moy.2025)</div>		
<div>+0,3%</div> <div>Consommation des Ménages (Moy. 2025)</div>		
<div>7,6%</div> <div>Chômage France (BIT 2025)</div>		
<div>18,3%</div> <div>Taux d'Epargne 2025</div>		

Source : INSEE, Banque de France

UNE CROISSANCE MEILLEURE QUE PREVUE MAIS QUI RESTE LIMITEE

L'INSEE et la Banque de France ont conjointement ajusté à la hausse les prévisions de croissance pour 2025 à 0,9 % (contre 0,7 % annoncé en début d'année). 2025 se termine donc sur une note optimiste, tempérée néanmoins par des révisions à la baisse pour les années à venir et une performance inférieure à celle de la zone Euro (1,4 %). **L'activité économique a été principalement tirée par la demande intérieure et notamment la consommation publique, alors que la consommation des ménages est restée quasiment atone (+ 0,3 %).** L'inflation a fortement ralenti depuis 2024 et se situe autour de + 1 % en moyenne annuelle, stabilisant le pouvoir d'achat (+ 0,5 %). Une partie des ressources en revenus continue donc d'alimenter l'épargne qui reste élevée (18,3 % en 2025), malgré une légère baisse en fin d'année.

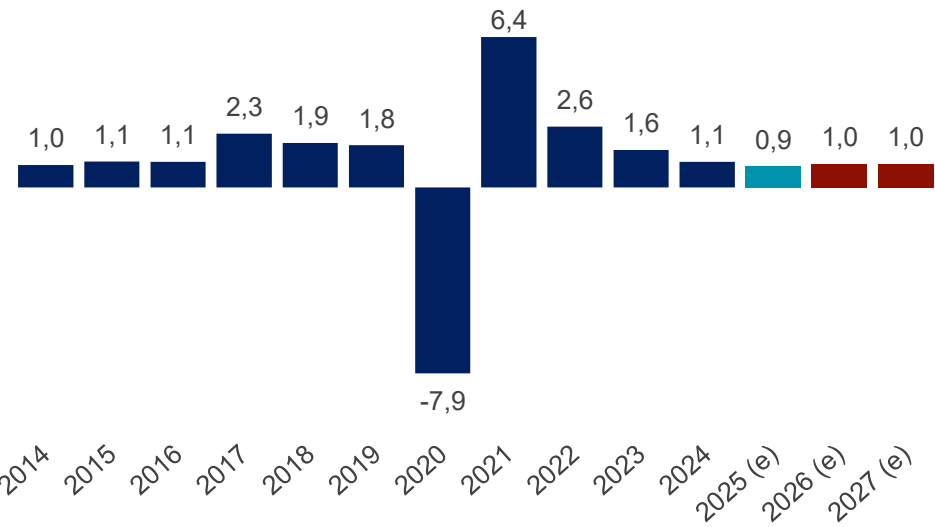
LEGERE EMBELLIE DU CLIMAT DES AFFAIRES FIN 2025

D'après les enquêtes de conjoncture de l'INSEE, la situation s'est légèrement améliorée du côté des entreprises. En décembre, **l'indicateur de climat des affaires se situe à 98,7, au-dessus de son niveau estival, mais plus de 3 points en-dessous de sa moyenne décennale** (102,3) avec un décrochage depuis juillet 2024 suite à la dissolution de l'Assemblée Nationale. Ce timide regain d'optimisme en fin d'année chez les chefs d'entreprise contraste avec le moral des ménages (indice 90 en décembre), en berne depuis fin 2024 (près de 5 points en-dessous de sa moyenne 10 ans).

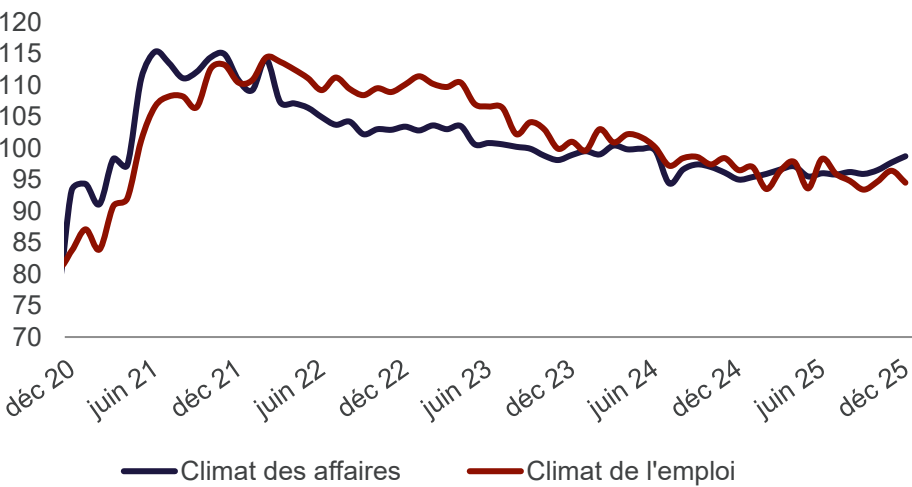
LE MARCHE DE L'EMPLOI S'ASSOMBRI

En 2025, **la dynamique du marché du travail s'essouffle après plusieurs années de recul du chômage**, se traduisant par un net ralentissement des créations d'emplois, une hausse des défaillances et une remontée du taux de chômage de 0,2 pt. Il se situerait fin 2025 à 7,6 %, son plus haut niveau depuis le 3^{ème} trimestre 2021 (7,9 %). Cette hausse sur un an résulte d'un marché de l'emploi peu dynamique, notamment dans le secteur privé, tandis que la population active continue de croître avec la réforme des retraites de 2023, toujours en vigueur. Le taux de chômage devrait évoluer au même rythme en 2026, en attendant les effets de la suspension de la réforme sur la population active.

CROISSANCE ANNUELLE DU PIB France (%)



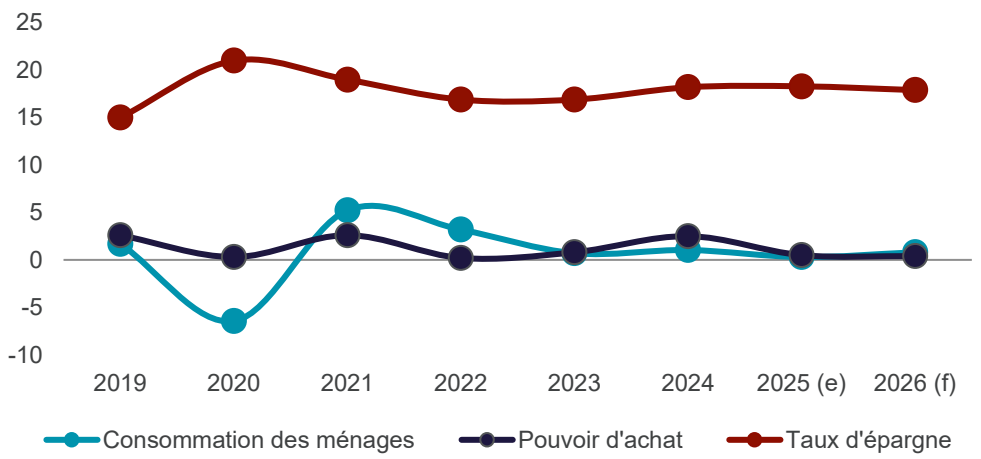
INDICES DU CLIMAT DES AFFAIRES ET DE L'EMPLOI



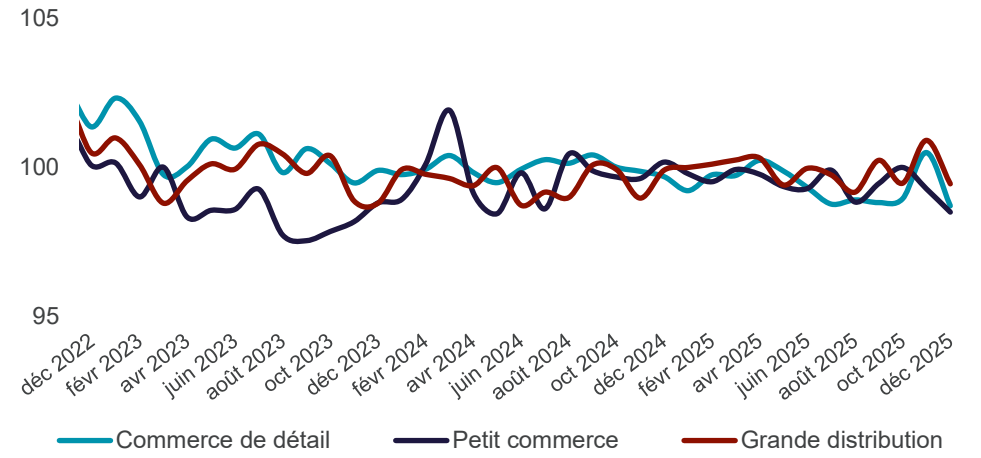
Source : INSEE

LE COMMERCE NE VA PAS MAL PARTOUT, IL VA TRÈS BIEN... À CERTAINS ENDROITS

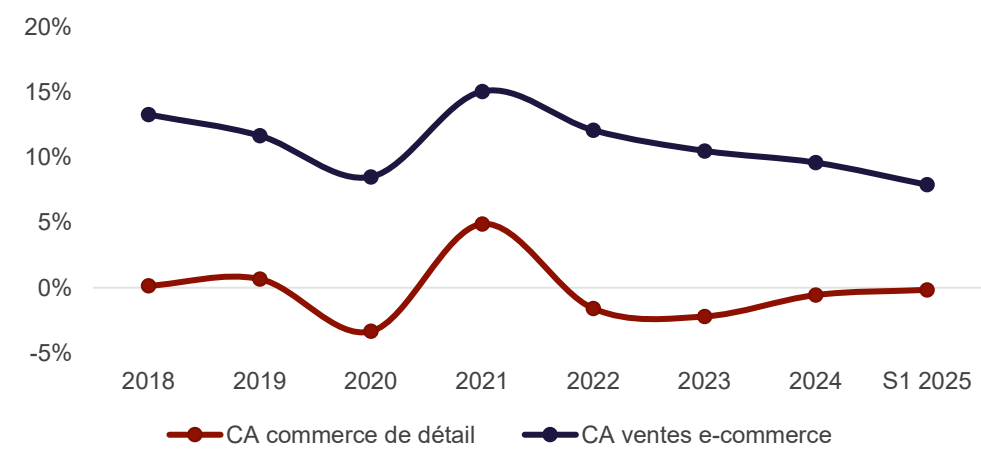
PRINCIPAUX INDICATEURS DE CONSOMMATION



INDICE DES VENTES DU COMMERCE DE DETAIL, %



EVOLUTION MOYENNE DES INDICES DE VENTES, %



UNE CONSOMMATION FREINÉE PAR LE MANQUE DE VISIBILITÉ DURABLE

Après un 1^{er} trimestre négatif, l'année 2025 a été marquée par une **consommation atone** pour finir en moyenne avec un solde à +0,3%, en recul par rapport à 2024 (+1%). Malgré un retour « à la normale » de l'inflation à +1%, le ralentissement du pouvoir d'achat (+0,5% vs +2,5% en 2024) et les nombreuses incertitudes géopolitiques et budgétaires ont freiné les dépenses des ménages dans un contexte de crise de confiance qui perdure. L'épargne se maintient à un niveau élevé (18,3%) dans l'attente d'une plus grande visibilité notamment sur le plan politique et fiscal. La perspective des **échéances électorales** de 2026 et 2027 accentue le phénomène d'incertitude et devrait continuer de peser sur la consommation à moyen terme.

L'indice moyen de **climat des affaires du commerce de détail** a redémarré en fin d'année (+5,4 pts au T4 vs T3 2025), rehaussant la moyenne annuelle tout en restant inférieure de 2 pts à 2024. L'indice de **chiffre d'affaires du commerce de détail** de la Banque de France a bénéficié du redémarrage de la Grande Distribution (+0,4%), alors que le petit commerce affiche une évolution de -0,3%. Sur l'ensemble de l'année, l'indice moyen des ventes du commerce de détail affiche un recul de -0,6% quasiment identique à 2024. PROCOS avance également un repli de -0,8% de l'**activité du commerce spécialisé** sur l'ensemble de l'année 2025.

LE E-COMMERCE ALIMENTÉ PAR L'ULTRA FAST-FASHION ET LA 2^{NDE} MAIN

En parallèle, la croissance des **ventes e-commerce** (+7,9% au S1 2025) reste toutefois largement supérieure à l'évolution des dépenses de consommation. La percée des sites chinois se confirme avec le maintien de Temu et Shein dans le Top 10 des sites les plus visités depuis plusieurs trimestres, suivis de près par AliExpress. Cette tendance place le segment de l'**ultra fast-fashion** devant les enseignes de fast-fashion (de type Zara, H&M ou Primark) dont l'activité tend à s'essouffler après 3 années de progression exponentielle de leurs ventes. En parallèle, la **2^{nde} main** progresse significativement via les marketplaces LeBonCoin et Vinted, alimentée pour la mode par tous les segments de marques et de prix.

SITES ET APPLICATIONS « E-COMMERCE » LES PLUS VISITES EN FRANCE AU T3 2025

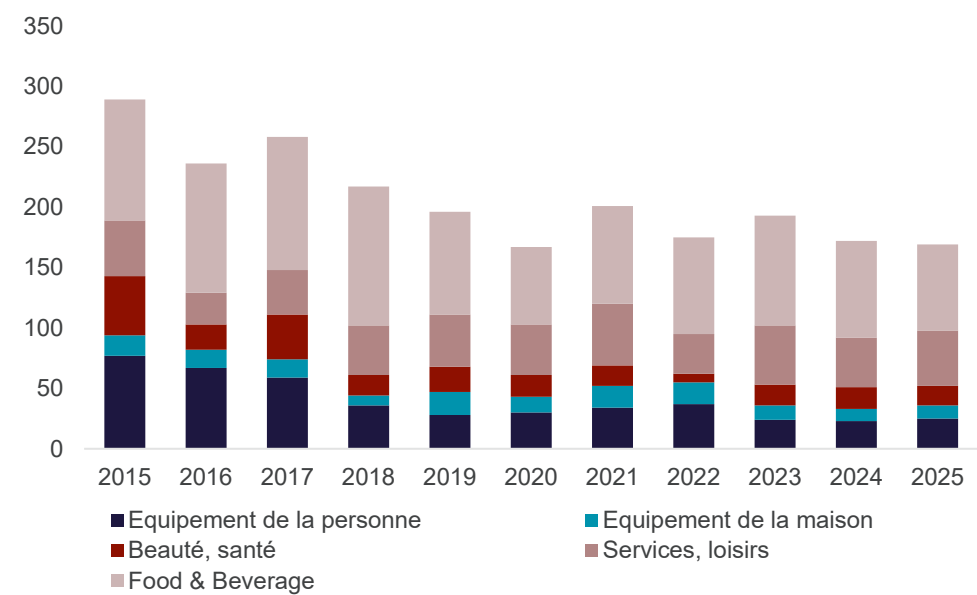


INDICATEURS COMMERCE 2025

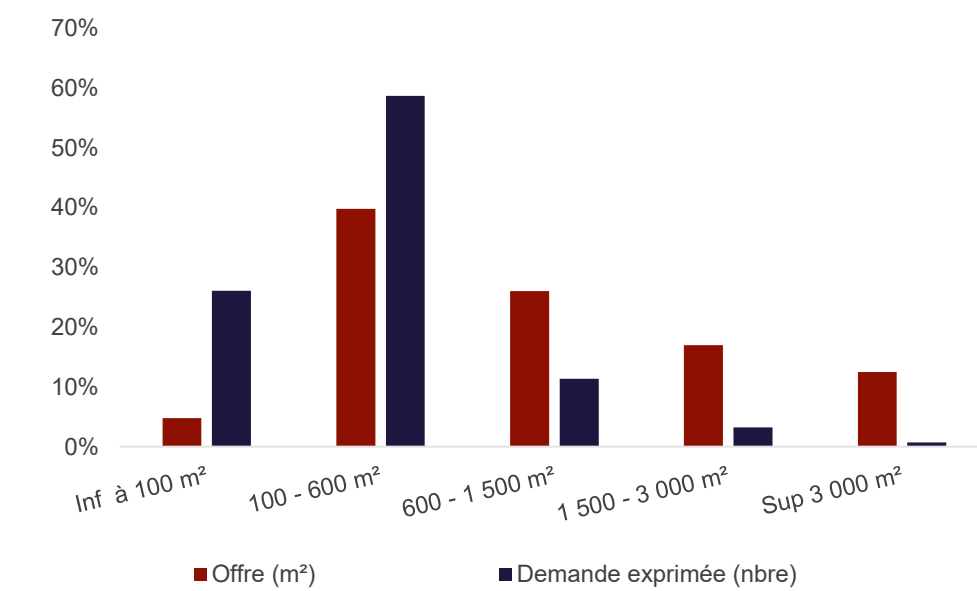
- **Consommation des ménages** : +0,3% (+1% en 2024)
- **Pouvoir d'achat** : +0,5% (+2,5% en 2024)
- **Climat des Affaires du Commerce de détail** : indice 98 (-2 pts vs 2024)
- **Activité du Commerce spécialisé** : -0,8% (+1,1% en 2024)
- **Chiffre d'affaires du commerce de détail** : -0,6% (-0,5% en 2024)
- **Chiffre d'affaires des Centres Commerciaux** : -0,2% (+1,3% en 2024)

Source: Cushman & Wakefield Research, INSEE, Banque de France, FEVAD, PROCOS, FACT/Quantaflow

NOUVEAUX CONCEPTS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



OFFRE ET DEMANDE EXPRIMEE EN CENTRES-VILLES, 2025



LA RÉPONSE ANTI-MARASME DU FOOD & BEVERAGE ET DES LOISIRS

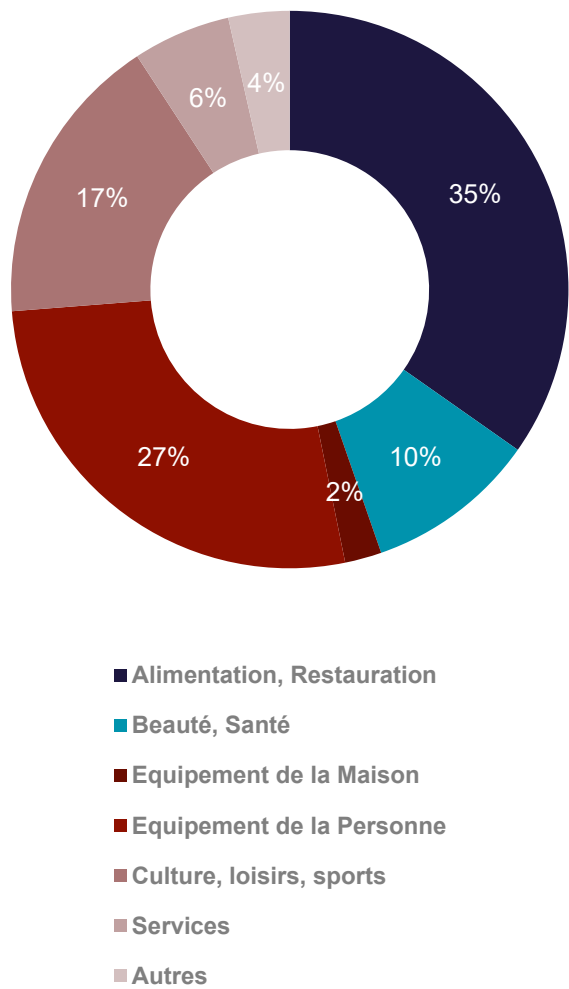
Au sein d'un marché fortement concurrentiel et challengé par le e-commerce, les **nouveaux concepts** poursuivent leur progression, tirant parti des opportunités d'implantation offertes par les défaillances et arbitrages d'enseignes. Depuis quelques années, **le food & beverage** et les concepts de **loisirs** poursuivent un développement assidu de leur activité, offrant une alternative au recul de certains secteurs comme le prêt-à-porter (-32% du nombre de demandes par rapport à 2024). Ces secteurs en développement représentent plus des 2/3 des nouveaux concepts révélés en 2025, et sont aussi les plus actifs en termes d'expansion (respectivement 36% et 19% de la demande exprimée). Surfant sur une vague expérientielle porteuse, les enseignes de food & beverage comme Copains Paris, Noir et Maurice Café, - et concepts de sports et loisirs tels que Hadrena et Fitness Park, ont lancé des plans de développement ambitieux sur le territoire qui devraient se poursuivre en 2026.

LA BOUTIQUE, MOTEUR MAJEUR DES CENTRES-VILLES

La typologie des **surfaces** joue un rôle important dans la rotation des commerces en centres-villes. En effet, plus de 80% des demandes exprimées par les enseignes en 2025 ont porté sur le **format boutique** (< 600 m²) qui reste largement sous-offreur (45% des offres), quel que soit le secteur d'activité et le positionnement des artères commerciales. Cette tendance se confirme à l'échelle européenne où les unités de moins de 600 m² ont représenté plus de 80% des transactions recensées au 1er semestre (European retail Radar). A l'inverse, la demande des enseignes s'affaiblit sur la tranche des moyennes et grandes surfaces (>1 500 m²) en centres-villes, avec le ralentissement de l'activité en équipement de la maison, particulièrement en bricolage et électroménager. Néanmoins la dynamique des ouvertures n'a pas faibli en 2025, y compris sur ce secteur d'activité avec l'ouverture de flagships de **meubles** design par Kave Home et NV Gallery. Ces dernières se sont implantées récemment à **Paris** et à **Lyon**, qui par ailleurs totalise 1/3 des transactions locatives recensées sur le marché régional.

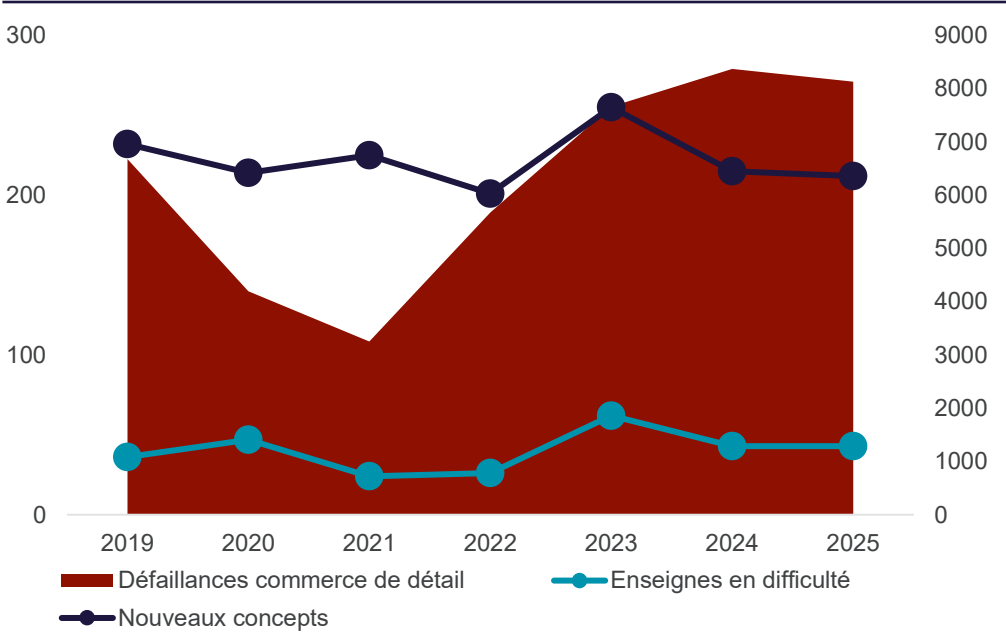
Les trois artères phares du **luxe parisien** – avenue des Champs-Élysées, avenue Montaigne et rue Saint-Honoré – concentrent les meilleures performances locatives, caractérisées par des taux de vacance exceptionnellement bas, en forte rupture avec les marchés secondaires. La rareté de l'offre soutient les valeurs locatives et renforce la sélectivité des grandes marques dans le choix de leurs implantations sur les segments premium (sportswear et format flagships) et luxe. Les **zones secondaires** apparaissent plus vulnérables et souffrent d'une attractivité en déclin, souvent liée à une fréquentation erratique, des problématiques d'accessibilité et de stationnement et une offre qui peine à se renouveler malgré les dispositifs de revitalisation mis en place par les villes.

TRANSACTIONS EN CENTRES-VILLES PAR ACTIVITÉS, 2025



Source: Cushman & Wakefield Research,, La Correspondance de l'Enseigne

DÉFAILLANCES EN COMMERCE DE DÉTAIL ET NOUVEAUX CONCEPTS



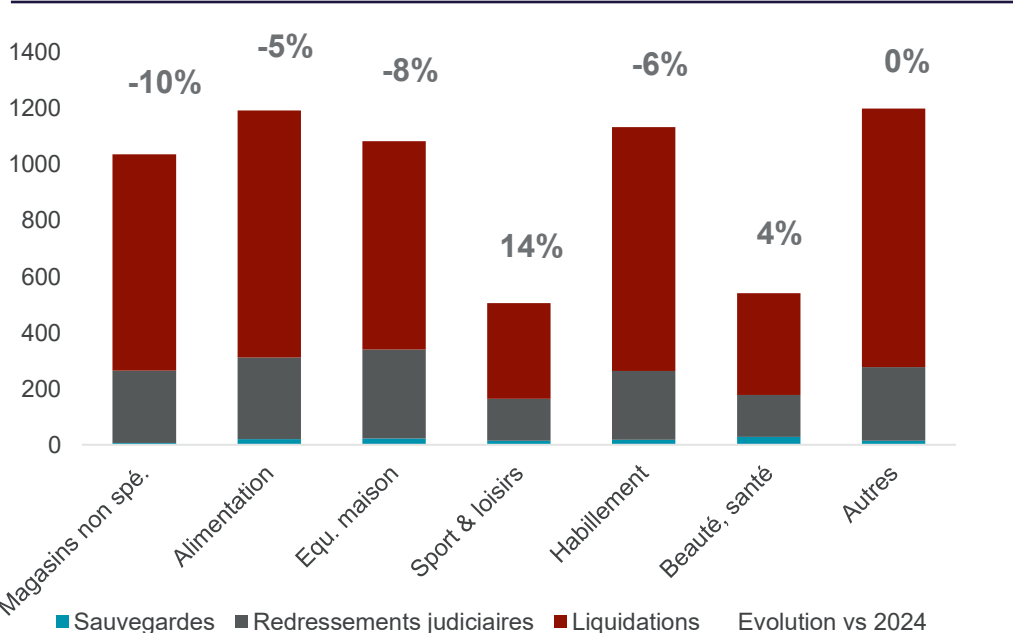
REFLUX DES DÉFAILLANCES

Dans un contexte généralisé de hausse des **défaillances d'entreprises** (+3,1% en 2025 tous secteurs confondus selon Altares), le commerce de détail fait figure de bon élève et enregistre cette année une baisse du nombre de défaillances (-3% en 2025 vs +9% en 2024), en raison d'un recul conséquent des procédures de sauvegarde (-20%).

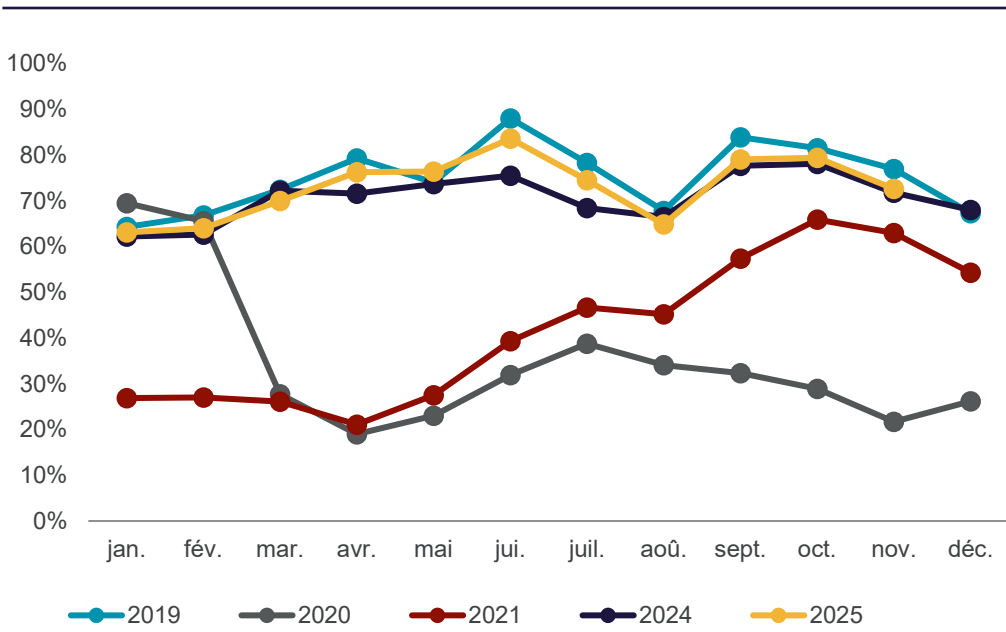
Après plusieurs années de vache maigre, il semblerait que la vague d'enseignes en difficulté tende à refluer lentement, notamment dans le secteur de la mode, longtemps éprouvé (recul de près de 10% des liquidations en 2025).

Les enseignes sauvegardées et les nouveaux concepts devraient continuer d'animer le marché locatif dans les mois à venir.

DÉFAILLANCES 2025 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ET ÉVOLUTION 2024/2025, NBRE



TAUX D'OCCUPATION DES HÔTELS FRANCILIENS



UNE DYNAMIQUE POSITIVE DE LA FRÉQUENTATION TOURISTIQUE

Les niveaux de **fréquentation touristique** en Ile-de-France se rapprochent des niveaux pré-pandémiques notamment les taux d'occupation des hôtels franciliens sur les 11 premiers mois de l'année 2025. La fréquentation sur la période avril/septembre a augmenté de +12% par rapport à 2024 sur la région Ile-de-France et de +13,9% à Paris.

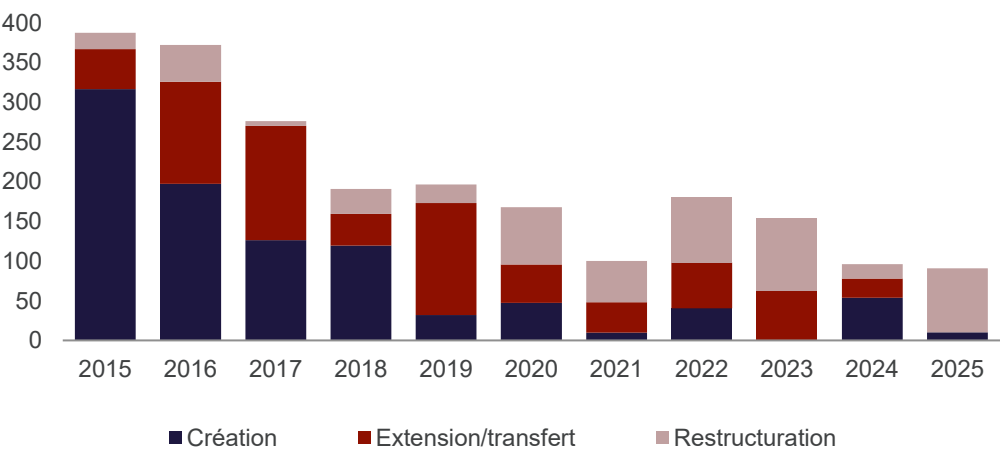
La **clientèle internationale** affiche une forte hausse sur la période (+16,3% en Ile de France et +14,9% à Paris). Elle est majoritairement américaine (+12,2%), britannique (+2,1%), allemande (+25,2%) et espagnole (+15,1%). On note également une progression significative des **visiteurs de provenance lointaine et à fort pouvoir d'achat** qui constituent la majeure partie de la clientèle privilégiée des commerces de luxe, comme le Proche et Moyen Orient (+57,2%), le Canada (+37,2%) et la Chine (+20%).

Le poids de la clientèle internationale durant l'été 2025

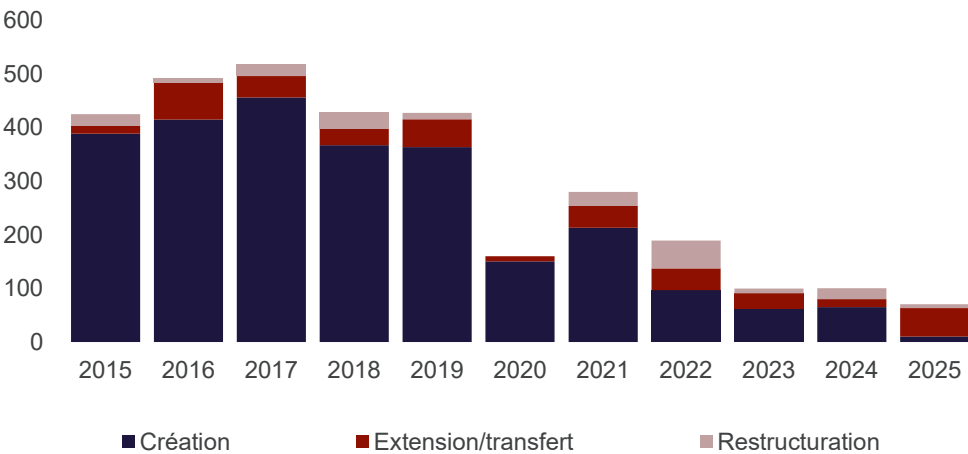
- 57% en Ile-de-France
- 68% à Paris
- 32% en France

Source: Cushman & Wakefield Research, Altares, INSEE, La Correspondance de l'Enseigne

INAUGURATIONS CENTRES COMMERCIAUX, EN M²



INAUGURATIONS RETAIL PARK, EN M²



QUELQUES OUVERTURES RÉCENTES ET PROJETS MAJEURS A 2 ANS

Année	Commune	Projet	Nature	Surface en m²	Type
2026	Sainte-Geneviève-des-Bois	La Croix Blanche Central Parc Valvert	PAC	80 000	création
2027	Bordeaux	Canopia	Mixte	31 000	création
2027	Vallet	Citival Zac du Brochet	PAC	30 000	création
2025	Villeneuve-d'Ascq	Parc de la Borne de l'Espoir (Leroy Merlin Totem)	PAC	25 000	transfert-extension
2025	Cormeilles en Parisis	Zac Les Bois Rochefort (loisirs)	PAC	24 500	extension
2026	Montauban	Albasud Montauban	Centre commercial	19 786	restructuration
2025	Nîmes	La Coupole des Halles	Centre commercial	16 000	restructuration

CENTRES COMMERCIAUX : LE TEMPS DE LA CONSOLIDATION

Alors que le marché est soumis à une raréfaction des autorisations d'exploitation commerciale, le compartiment des **centres commerciaux** n'a pas connu de grands bouleversements au cours de l'année écoulée, sans création majeure de m² sur ce format (11% seulement des ouvertures recensées). Avec environ **90 000 m² inaugurés** en 2025 sur une douzaine de sites, la surface moyenne développée atteint son plus bas niveau historique avec moins de 8 500 m² par site. Il s'agit en grande partie de restructurations de centres consolidés avec la création de pôles de **loisirs** et de **restauration** comme « Imagi Park » à Val d'Europe, « Overland » à Pontault Combault ou « Archipel » au Pontet. Le développement de ces activités expérientielles génère des flux de fréquentation continus, répondant à la fois à la demande des consommateurs et des bailleurs et contribue au maintien de l'attractivité des ensembles commerciaux. Dans le prolongement de cette année, les ¾ des surfaces projetées en 2026 porteront sur la consolidation des équipements existants (extension, restructuration, rénovation).

UN FORMAT RETAIL PARK STRUCTURELLEMENT SOUS-OFFREUR

La demande des consommateurs comme des enseignes pour des projets de parcs d'activités commerciales périphériques qualitatifs demeure soutenue, alors que le segment des « **retail parks** nouvelle génération » reste en sous-offre, sans croissance manifeste de son parc. En fort déclin depuis la pandémie, il s'est enrichi de **seulement 6 ouvertures** majeures en 2025 dont 2 de plus de 20 000 m². Il s'agit principalement, comme pour les centres commerciaux, de l'ajout d'une offre complémentaire aux sites périphériques existants incluant des surfaces dédiées aux sports/loisirs et à la restauration comme le « Planet Park » de la Zac des Bois Rochefort à Cormeilles en Parisis. Une ouverture significative est attendue en 2026 à Sainte-Geneviève-des-Bois : « Central Park Valvert » se développera sur 80 000 m² et devrait relancer la dynamique des créations de surface en périphérie et contribuer à moderniser le parc .

EVOLUTION DU PARC EN CHIFFRES

161 000 m²

inaugurés en 2025 en centres commerciaux et retail parks,

soit **-18% vs 2024** et **-74% vs 2019**

dont:

- **56%** en centres commerciaux
- **44%** en retail parks

65 000 m²

de **créations** de surfaces (yc extensions)

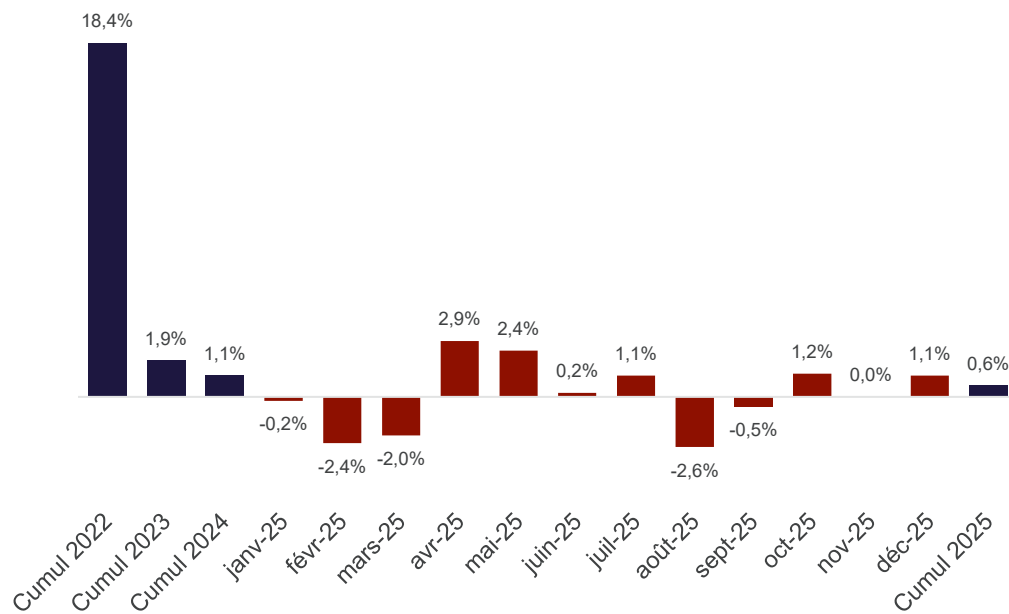
soit **40%** des surfaces inaugurées en 2025

dont:

- **16%** en centres commerciaux
- **84%** en retail parks

Source: Cushman & Wakefield Research

FRÉQUENTATION DES CENTRES COMMERCIAUX, %



POLARISATION DU MARCHÉ AVEC EFFET DIRECT SUR L'ACTIVITÉ LOCATIVE

Le marché immobilier commercial français se structure autour d'une segmentation divergente en termes d'attractivité, impactant directement la dynamique des valeurs locatives. L'écart se creuse progressivement entre :

Les zones Premium attractives

- Les artères prime parisiennes et des métropoles régionales fonctionnant avec une clientèle touristique à fort pouvoir d'achat et une attractivité magnétique des hyper centres-villes.
- Les retail parks performants en périphérie parisienne et les centres commerciaux super régionaux disposant d'une offre suffisamment puissante et diversifiée pour capter des flux denses et continus.
- Les zones de renouvellement urbain pensées et récemment redéveloppées en cohérence avec les nouvelles formes de consommation et les contraintes environnementales

Pour ces actifs où les flux sont présents, la demande est forte et l'offre limitée, les niveaux de valeurs locatives ont pu évoluer ponctuellement à la hausse.

Les zones fragilisées

- Les centres-villes secondaires où la vacance est forte avec des problématiques d'accessibilité, d'absence de locomotive et d'enseignes attractives
- Les galeries marchandes traditionnelles parfois obsolètes, en perte de vitesse et sans pôle de restauration/loisirs
- Les rues commerçantes de quartier sans positionnement clair

Sur ces typologies plus secondaires, la tendance est plutôt à la stabilité, voire à la baisse des valeurs locatives.

UN BILAN DÉCEVANT DE LA FRÉQUENTATION

Selon les chiffres de PROCOS, la **fréquentation des magasins** a reculé de -1,6% sur l'ensemble de l'année 2025, au même rythme que 2024, signalant une tendance qui s'installe depuis les 24 derniers mois sur tous les formats de distribution.

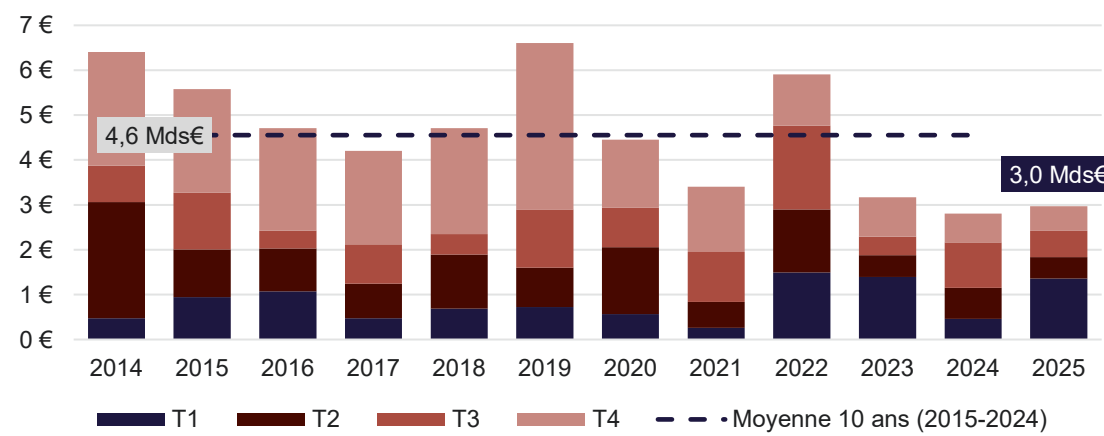
En **centres commerciaux**, les niveaux de fréquentation peinent à récupérer depuis l'été avec une moyenne annuelle légèrement positive selon FACT/Quantaflow (+0,6% vs 2024, principalement tirée vers le haut par les centres d'Ile-de-France), et en recul selon PROCOS (-1,7%). Néanmoins, ces performances affichent un ralentissement par rapport à 2024 et confirment l'attente qui pèse sur la consommation dans un contexte emprunt d'incertitudes.

REDÉFINITION DES ÉQUILIBRES ET DES DYNAMIQUES

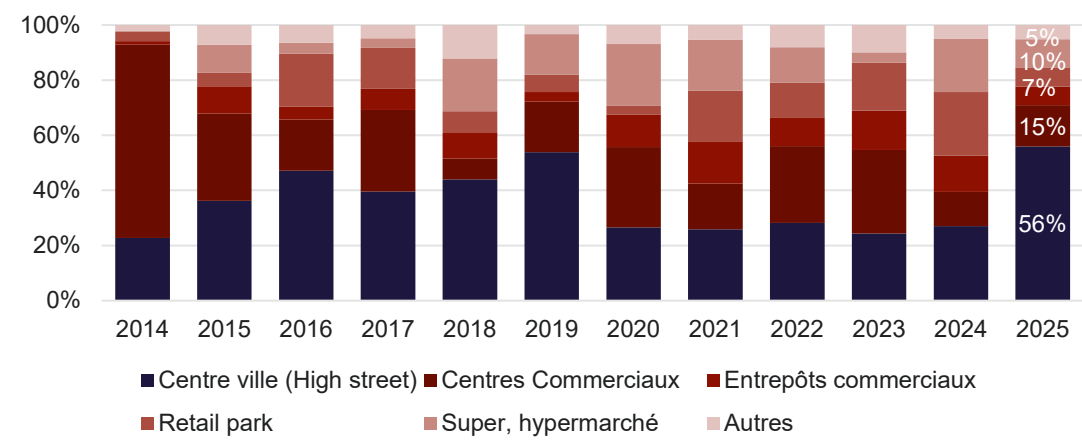
- Le segment Prime affiche une résilience notable sur l'ensemble des formats commerciaux, se montrant peu affecté par les fluctuations macroéconomiques, tandis que les actifs et zones qualifiés de « secondaires » subissent plus directement les effets d'une conjoncture défavorable et d'une configuration moins performante.
- Cette dynamique dessine une nouvelle géographie durable du commerce en France, révélant une réalité commerciale grandissante et désormais inévitable : les meilleurs emplacements concentrent près de 90 % de la demande, tandis que les enseignes, dépendantes de ces localisations privilégiées, délaissent progressivement le reste du marché.
- La composante cession de droit au bail tend à diminuer sur les zones plus secondaires, notamment en province.
- Les mesures d'accompagnement font intrinsèquement partie des négociations dans le cadre des nouveaux baux.

UN MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT QUI S'EST NETTEMENT POLARISÉ

VOLUMES INVESTIS PAR TRIMESTRE, EN MDS €



VOLUMES INVESTIS PAR TYPOLOGIE D'ACTIFS, %



CHIFFRES CLÉS

Volume d'investissement

2,97 MDS€

Dont **546 M€** au T4 2025

Évolution n-1

▲

Perspectives

▲

21 %

Part des investissements en commerces

▶

21%

Part des investisseurs internationaux

▼

▶

UNE ANNÉE ISO GRÂCE AU HIGH STREET PARISIEN

Le commerce achève l'année en légère progression avec des volumes clôturés à 2,97 Mds€ (+5,8% vs 2024), mais restent inférieurs de 25% à la moyenne quinquennale (3,9 Mds€). Le high street parisien structure la majorité de l'activité avec des volumes qui ont plus que triplé entre 2024 (465 M€) et 2025 (1,65 Md€), soit 55% des volumes témoignant de l'appétit soutenu des investisseurs pour les emplacements prime. Le reste des volumes significatifs de l'année s'est concentré sur les centres commerciaux qui représentent 15% de l'activité annuelle pour 445 M€ (+29% vs 2024). Le poids réel de cette typologie d'actifs dans l'activité transactionnelle repose principalement sur les centres suprarégionaux ou de rayonnement régional.

LE MARCHÉ DES RETAIL PARKS MIS À L'ÉPREUVE PAR LES MARCHÉS EUROPÉENS

Le marché des retails parks manque aujourd'hui d'actifs qualitatifs ce qui se répercute sur les volumes pour la typologie qui ne représente plus que 7% du total en commerce. Avec seulement 207 M€ transactés en baisse de 68% par rapport à 2024 le choc de l'offre se produit car les propriétaires de retail parks de nouvelle génération (dont le taux prime s'établit à 5,75%) ne souhaitent pas arbitrer, ce qui contraint l'offre disponible. Du fait de l'appétit des investisseurs, cette situation place le marché français en concurrence directe avec d'autres marchés européens disposant d'un parc plus récent et/ou qui affichent des rendements plus attractifs (7% en Italie ou 6,35% en Espagne).

TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES

Date	Opération	Secteur	Vendeur	Acquéreur	Prix	Surface
T1 2025	35/56 Montaigne et 26 PI Vendome	Paris QCA	KERING	ARDIAN	>200 Millions	9 100 m²
T4 2025	Portefeuille France	Portefeuille France	CARREFOUR	SUPERMARKET INCOME REIT	Entre 100 et 200 Millions	80 000 m²
T3 2025	88 RVIOLI	Paris 4	PIMCO	IMMOBILIÈRE DASSAULT	Entre 100 et 200 Millions	6 000 m²
T3 2025	Portefeuille France	Portefeuille France	AMUNDI	AB SAGAX	Entre 50 et 100 Millions	285 000 m²
T2 2025	36 VERRERIE	Paris 4	GALERIES LAFAYETTE	Privé	Entre 20 et 50 Millions	4 000 m²
T4 2025	NAILLOUX VILLAGE	Nailloux	KLEPIERRE	PATRON / MINDSTON	Entre 20 et 50 Millions	25 000 m²
T4 2025	ESPACE CHANTERAINES	Gennevilliers	PIMCO	EDF INVEST	Entre 20 et 50 Millions	11 300 m²
T1 2025	Portefeuille régions	Portefeuille régions	CARREFOUR	SUPERMARKET INCOME REIT	Entre 20 et 50 Millions	33 500 m²
T3 2025	LE 31	Lille	REDEVCO	CRISTAL LIFE	Entre 20 et 50 Millions	9 400 m²
T4 2025	Portefeuille France	Portefeuille France	NHOOD	ETIXIA	Entre 20 et 50 Millions	18 100 m²

Source: Cushman & Wakefield, Recherche

LOYERS PRIME CENTRES-VILLES, €/M² ZA

MARCHÉ	VILLE	LOYER PRIME MOYEN (€/m² ZA) ¹	TENDANCE 12 MOIS
Avenue des Champs Elysees	Paris	17 000	▬
Rue de Rivoli	Paris	4 200	▲
Boulevard St Germain	Paris	5 000	▲
Rue St. Honoré	Paris	13 500	▬
Rue des Francs-Bourgeois	Paris	6 200	▬
Rue de la République Lyon	Lyon	2 500	▬
Rue St Ferréol Marseille	Marseille	1 400	▲
Rue St. Catherine Bordeaux	Bordeaux	2 500	▬

LOYERS PRIME PÉRIPHÉRIE, €/M²

MARCHÉ	LOYER PRIME MOYEN (€/M²) ²	TENDANCE 12 MOIS
Centres super régionaux	2 200	▬
Centres régionaux	1 150	▬
Grands centres	825	▬
Petits centres	525	▬
Boîtes commerciales	260	▬
Retail parks nouvelle génération	470	▬

¹Valeurs observées en m² Zone A (suivant la Méthode Générale de Pondération des surfaces). Ces valeurs, exprimées hors taxes hors charges, s'entendent droit au bail décapitalisé et réintégré.
² sur la base de cellules de 150 à 200 m² en équipement de la personne

CONTACTS

VANESSA ZOUZOWSKY
Head of Capital Market Retail France
Tel: +33 (0) 6 71 69 25 47
vanessa.zouzowsky@cushwake.com

CHRISTIAN DUBOIS
Head of Retail Services France
Tel: +33 (0)1 53 76 92 93
christian.dubois@cushwake.com

JEAN-PHILIPPE CARMARANS
Chair EMEA Valuation & Advisory
Head of Valuation & Advisory France
Tel: +33 (0)1 41 02 71 11
jean-philippe.carmarans@cushwake.com

LAURENCE BOUARD
Head of Research France
Tel: +33 (0) 1 40 69 72 83
laurence.bouard@cushwake.com

TYPHAINE GAILLARD
Retail Research Analyst France
Tel: +33 (0)1 86 46 10 84
typhaine.gaillard@cushwake.com