
E-commerce chinois : Shein, l'arbre qui cache la forêt

NOTE D'ENJEUX – MARS 2026



Think tank de référence en France et en Europe, l'Institut Montaigne est un espace de réflexion indépendant au service de l'intérêt général. Ses travaux prennent en compte les grands déterminants économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et géopolitiques afin de proposer des études et des débats sur les politiques publiques françaises et européennes. Il se situe à la confluence de la réflexion et de l'action, des idées et de la décision.

NOTE D'ENJEUX – Mars 2026

E-commerce chinois : Shein, l'arbre qui cache la forêt



*Les notes d'enjeux de l'Institut Montaigne
posent des constats et identifient
des problématiques sur des sujets stratégiques
afin d'ouvrir le débat public.*



**Note
d'éclairage**

Se situer
et rendre
intelligible notre
environnement

**Note
d'enjeux**

Poser des
constats et
identifier des
problématiques

**Note
d'action**

Formuler
des recom-
mandations
opérationnelles

**Opération
spéciale**

Sonder,
chiffrer,
expérimenter

Rapport

Analyser
et proposer
collégialement
des solutions
de long terme

Traité de manière superficielle comme un problème de e-commerce, le développement de Shein en Europe, et particulièrement en France (qui importe désormais 800 millions d'articles par an, majoritairement venus de Chine), méritait une analyse stratégique. La double promesse du « tout de suite » et du « pas cher » cache en effet une stratégie d'ampleur habilement déployée par le pouvoir chinois pour qui la conquête du marché européen est un intérêt de tout premier ordre.

En attaquant l'Europe par la face Sud, en investissant l'entrée de gamme puis en montant progressivement sur la valeur, comme hier dans l'automobile ou comme aujourd'hui dans les cosmétiques, la Chine définit des trajectoires de conquête efficaces. Alors que les exportations européennes vers la Chine progressaient de 1 % en valeur sur les trois dernières années, les exportations chinoises vers l'Union européenne augmentaient de 41 % en volume et de 27 % en valeur. En 2025, notre déficit vis-à-vis de la Chine se creusait encore de 56 milliards pour atteindre près de 360 milliards d'euros.

Shein est un cas emblématique de cette stratégie de flux submersifs à des fins de fragmentation sectorielle. Le modèle chinois d'habillement du « juste-à-temps » et du « très accessible » combine adroitement la verticalisation de chaînes de valeur fortement optimisées par des effets d'échelle, l'intégration de la logistique dans la distribution, du marketing algorithmique viral, des plateformes de vente directe à bas coût et des adaptations de formats à des fins de contournements réglementaires (micro-colis par exemple), le tout financièrement soutenu par Pékin. Nous acceptons ainsi benoîtement au nom d'un pouvoir d'achat mal défini des distorsions de concurrence sociales et environnementales massives, la stratégie chinoise ne s'embarrassant d'aucune contrainte réglementaire.

Malgré les tentatives françaises de mobilisation bruxelloise – toute approche nationale en la matière étant par nature inopérante –, l'Europe rechigne à agir. Les mesures commerciales et réglementaires convoquées par la Commission apparaissent très insuffisantes, tant elles sont minimes, tardives et liées à des contrôles douaniers stricts difficiles à mettre en œuvre. Nous savons que l'Empire du Milieu ne s'arrêtera pas là. Il ne tient donc qu'à nous de définir une réponse qui clarifie les lignes rouges, coordonne les efforts entre voisins, structure les étapes de notre retour dans le jeu et ne faiblisse pas dans la durée.

Marie-Pierre de Baillencourt,
Directrice générale de l'Institut Montaigne

L'installation de la marque Shein au BHV agit comme un révélateur brutal. Elle a cristallisé dans un espace à la fois physique et symbolique des inquiétudes latentes sur la pénétration du commerce électronique chinois. Le non-respect des normes et les prix extraordinairement bas ont marqué l'opinion comme aucune plateforme de vente en ligne ne l'avait fait jusqu'ici. Pourtant, Shein n'est pas un cas particulier mais a seulement poussé à l'extrême la mutation globale de l'industrie et la distribution de détail : l'expression la plus visible d'un modèle désormais mûr, porté par des acteurs chinois capables de transformer simultanément les modes de production, les circuits de distribution et les comportements de consommation. Par son agilité et son avance sur les instruments de contrôle disponibles, ce modèle remet en cause le tissu commercial, social et productif européen.

Le basculement frappe avant tout la distribution européenne. L'industrie textile française, déjà profondément fragilisée par plusieurs décennies de désindustrialisation, avait vu ses effectifs passer de plusieurs centaines de milliers de salariés dans les années 1970 à une base désormais résiduelle. La nouveauté réside ailleurs : c'est désormais le commerce de détail qui encaisse le choc. La fermeture en chaîne de 1 500 boutiques de vêtements observée en 2024 traduit moins une crise conjoncturelle qu'un déplacement structurel de la valeur vers des plateformes maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur – design, marketing, production, logistique, distribution¹. C'est une désintermédiation complète.

La transformation suit aussi les lignes de la fameuse « fracture sociale », en scindant la consommation en deux blocs bien distincts. D'un côté, une offre européenne qui se replie vers le haut de gamme, avec des prix de moins en moins accessibles aux classes populaires et moyennes.

¹ Assemblée nationale. « Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, en conclusion des travaux d'une mission d'information sur les contrôles des produits importés en France dans le cadre des politiques de réciprocité (M. Julien Guibert et M. Antoine Vermorel-Marques), n° 2 252 », Assemblée nationale, 2025, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-dvp/l17b2252_rapport-information.

De l'autre, une offre asiatique qui combine prix bas, renouvellement permanent des collections et captation algorithmique de l'attention. Mais contrairement à une idée reçue, cette industrie chinoise ne se limite plus au bas de gamme : elle investit le design, la marque et, progressivement, des segments de valeur ajoutée plus élevés, suivant une trajectoire déjà observée dans d'autres secteurs industriels, tels que l'automobile ou la téléphonie.

L'ÉCHELLE DU TSUNAMI : ENTRE PRODUCTIVITÉ ALGORITHMIQUE ET LOGISTIQUE IMPECCABLE

La montée en puissance du e-commerce chinois ne peut être comprise sans prendre la mesure du changement d'échelle à l'œuvre. Alors que les exportations européennes vers la Chine stagnent, les exportations chinoises vers l'Union européenne ont bondi de 41 % en volume entre 2021 et 2024. Et le volume de colis traités par les plateformes chinoises atteint des ordres de grandeur sans précédent historique : en 2025, le volume annuel de colis e-commerce circulant à l'intérieur de la Chine approchait les 200 milliards, un chiffre vertigineux comparé aux 5 à 7 milliards de colis expédiés mondialement par Amazon². Cette mas-sification n'est pas un simple effet quantitatif : elle est l'aboutissement d'un modèle industriel intégré, naguère qualifié de « *full-set* » par le Japon pendant ses décennies de croissance rapide, capable de couvrir l'ensemble des gammes productives sans renoncer aux secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

² L'estimation retenue repose sur des analyses externes. Une étude de données logistiques estime qu'Amazon livre environ 20 à 25 millions de colis par jour au niveau mondial, ce qui correspond à un volume compris entre 7 et 9 milliards de colis par an (Daily Research News). D'autres analyses, relayées notamment par The Wall Street Journal, estiment le nombre total de colis expédiés par Amazon à environ 5,9 milliards par an. La fourchette de 5 à 7 milliards de colis par an constitue ainsi une estimation prudente et couramment reprise dans la littérature économique et la presse spécialisée. Mattioli, Dana, and Esther Fung. "Exclusive | Amazon Tops UPS and FedEx to Become Biggest U.S. Delivery Business." [Exclusif | Amazon dépasse UPS et FedEx et devient la plus grande entreprise de livraison aux États-Unis], The Wall Street Journal, 27 novembre 2023, https://www.wsj.com/business/amazon-vans-outnumber-ups-fedex-750f3c04?mod=hp_lead_pos2. Brewer, Daniel. "Amazon Statistics 2025: Surprising Figures You Need to Know • Daily Research News." [Statistiques Amazon 2026 : des chiffres surprenants à connaître absolument] Daily Research News, 2025. <https://dailyresearchnews.com/amazon-statistics/>.

Au cœur de ce modèle se trouve une révolution logistique et algorithmique. La production, le marketing et la distribution sont pilotés par l'anticipation de la demande à partir de signaux de marché continuellement mis à jour par l'intelligence artificielle. Des clusters industriels entiers, notamment dans le textile, fonctionnent comme des écosystèmes synchronisés, où la détection d'une tendance, la fabrication et la mise sur le marché mondial s'opèrent en quelques semaines. Des acteurs occidentaux de la distribution avaient découvert le juste à temps et la « *fast fashion* ». Aucun n'a radicalisé ce modèle comme le font les firmes chinoises, et certains empruntent d'ailleurs leurs circuits.

DANS LES SOUS-SOLS DU MODÈLE

L'efficacité économique de ce système repose sur des piliers sociaux et environnementaux profondément alarmants. La sous-traitance généralisée, la rémunération à la pièce et la flexibilité extrême de la main-d'œuvre permettent d'absorber instantanément les variations de la demande mondiale, tout en diluant les responsabilités juridiques et sociales des plateformes. Les soupçons persistants liés au recours à des matières premières issues de régions telles que le Xinjiang, avec une application très lacunaire des normes sociales, illustrent les limites d'un modèle où la traçabilité reste minimale.

Sur le plan environnemental, le commerce du petit colis express inverse les logiques traditionnelles d'optimisation. La rapidité de livraison, devenue argument commercial central, s'appuie massivement sur des modes de transport fortement émetteurs et encourage une rotation accélérée des biens. Cette économie de la vitesse alimente une consommation impulsive, souvent éphémère, qui accentue l'empreinte carbone globale et fragilise les objectifs européens de transition écologique. Ainsi, 75 % des clients de Shein admettent ne porter leurs vêtements qu'une dizaine de fois³.

³ Forton, Emma. « 6 À 27 centimes par vêtement shein : les conditions de travail des ouvriers encore pointées du doigt », RMC Conso, 30 juillet, 2025. https://rmc.bfmtv.com/conso/habillement/6-a-27-centimes-par-vetement-shein-les-conditions-de-travail-des-ouvriers-encore-pointes-du-doigt_AN-202507300406.html.

Ce shopping compulsif agit comme un mécanisme de surcompensation pour des populations vulnérables aux addictions du marketing algorithmique.

CONSTRUIRE UN BOUCLIER EUROPÉEN

Face à cette déferlante, l'Union européenne a engagé un mouvement de réponse réglementaire, notamment à travers le renforcement des obligations pesant sur les très grandes plateformes en ligne, la suppression de la franchise de droits de douane pour les envois de moins de 150 € et l'instauration d'une taxe forfaitaire de 3 € par colis à compter de juillet 2026. Ces initiatives traduisent une prise de conscience réelle, mais elles se heurtent à une limite structurelle : les capacités de contrôle physique et numérique restent largement insuffisantes au regard des volumes concernés.

Un paradoxe technologique apparaît. Pour sécuriser ses frontières commerciales, l'Europe dépend en partie de technologies et d'équipements issus de la puissance qu'elle cherche à réguler. Dans le même temps, le retard accumulé en matière de numérisation douanière et d'analyse prédictive réduit l'efficacité des dispositifs existants, tandis que la Chine a fait de l'optimisation algorithmique de ses flux d'exportation un axe central de sa stratégie économique, y compris dans le contournement éventuel des obstacles qui peuvent être mis sur son chemin.

Shein et ses concurrents chinois retournent la mondialisation libérale contre ses initiateurs. L'industrie chinoise s'appuie sur l'intelligence artificielle, une logistique souveraine et l'intégration complète des chaînes de valeur. La tentation d'une réponse exclusivement morale ou réglementaire a ses dangers : elle peut alimenter une incompréhension croissante entre des consommateurs en quête de pouvoir d'achat et des élites appelant à la sobriété sans offrir d'alternative crédible. Comme dans d'autres secteurs concernés par la vague chinoise, il faudra arbitrer entre le prix et l'emploi.

LA SOUVERAINETÉ, À CONDITION D'EN AVOIR LES MOYENS

Les mesures de court terme doivent être vigoureuses : il est impératif de faire rentrer ce commerce dans les règles et les normes de notre société et de son marché. Au-delà d'actions symboliques et de taxes nationales isolées, cela suppose de se donner les moyens effectifs du contrôle et de la souveraineté. Dans un marché unique, ces moyens se doivent d'être communs : application des règles, contrôle unifié, critères harmonisés, à commencer par une simplification et une visibilité plus grande des règles et des instances qui les édictent ou les appliquent. Sans cela, toute initiative fragmentée se traduit par un simple déplacement des flux vers les États les plus accommodants. Annoncer des barrières n'est pas suffisant ; encore faut-il les rendre crédibles. Cela implique d'investir dans les instruments techniques, tels que les scanners, les procédures digitales, les systèmes prédictifs, et d'achever la modernisation douanière. La modernisation et la numérisation des instruments est déjà une tâche de moyen terme. À plus long terme, face à une industrie chinoise qui mène la course de la robotisation, y compris dans des secteurs réputés intensifs en main d'œuvre et à faible valeur ajoutée, c'est l'enjeu de l'intelligence artificielle appliquée à notre tissu productif et de distribution qui est posé, bien au-delà des grandes entreprises. La question n'est pas seulement industrielle, elle est culturelle et éducative. L'équilibre entre le principe de précaution et la formation aux nouveaux outils numériques doit être modifié, à commencer par l'enseignement des outils digitaux et de l'IA.

La réponse au phénomène des « petits colis » ne se limite donc ni à la taxation ni au contrôle : elle engage notre capacité à défendre le marché unique, à moderniser nos instruments, à choisir nos priorités et à embrasser pleinement la révolution technologique en cours. C'est à cette condition que la fermeté à court terme pourra s'articuler avec une stratégie crédible de long terme.

Avant-propos	5
---------------------------	---

Synthèse	6
-----------------------	---

Introduction	14
---------------------------	----

1	Derrière l'affaire Shein, le poids de l'e-commerce chinois	16
----------	---	----

1.1.	L'IA et l'envol de l'intégration tout au long de la chaîne de valeur	22
1.2.	Horaires, flexibilité : les armes sociales du <i>Made in China</i>	24
1.3.	L'impulsion et le soutien de l'État et des autorités locales aux zones transfrontalières et à l'e-commerce	27
1.4.	L'enjeu plus large de la productivité manufacturière, souvent sous-estimée	33

2	Quelles réponses ?	39
----------	---------------------------------	----

2.1.	Le consumérisme, ennemi des producteurs	39
a.	« Ce monde que nous avons perdu » et qui ne reviendra pas	39
b.	Consommateur ou producteur : quelle priorité ?	42
2.2.	Les angles d'attaque possibles	43
a.	Le levier juridique de la non-conformité	46
b.	La taxation des petits colis, un outil à plusieurs usages	50

c. Le véritable enjeu à moyen terme : l'infrastructure technique	56
d. Vers un modèle de contrôle préemptif	60

Conclusion • Au-delà du court terme, un saut d'échelle nécessaire	66
--	-----------

Remerciements	76
----------------------------	-----------

François Godement

Expert Résident principal et Conseiller spécial – Asie et États-Unis à l'Institut Montaigne.

François Godement est Expert Résident principal et Conseiller spécial – Asie et États-Unis à l'Institut Montaigne. Il était *Non-resident Senior Fellow* du *Carnegie Endowment for International Peace* et assistait le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères français en tant que consultant externe jusqu'à l'été 2024. François Godement était précédemment directeur du programme Asie du *European Council on Foreign Relations* (ECFR), professeur des universités à l'INALCO (Institut national des langues et civilisations orientales) puis à Sciences Po Paris. Il a fondé le Centre Asie de l'IFRI et le *think tank* Asia Centre. En 1995, il a co-fondé le comité européen du *Council for Security Cooperation in the Asia Pacific* (CSCAP). François Godement est diplômé de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, où il s'est spécialisé en histoire, avant d'étudier à l'université Harvard.

Ses derniers ouvrages publiés sont *Les mots de Xi Jinping*, Dalloz (2021) et *La Chine à nos portes – une stratégie pour l'Europe* (avec Abigaël Vasselier), Odile Jacob (2018).

Il est l'auteur des notes de recherche suivantes, publiées par l'Institut Montaigne : *L'incroyable résilience de l'économie chinoise* (juin 2025), *Chine 2035 : un succès sans entraves ?* (janvier 2025, avec Pierre Pinhas), *Répondre à l'offensive automobile de la Chine* (avril 2024), *Pour une sécurité économique européenne efficace* (mars 2024), *Après l'été meurtrier de l'économie chinoise, la crise de confiance* (septembre 2023), *Flux transfrontaliers de données : les choix pour l'Europe* (avril 2023, avec Viviana Zhu).

Le scandale de la vente de poupées à caractère pédopornographique par Shein a servi de détonateur face à ce qui était une nouvelle étape dans la pénétration de l'e-commerce chinois en France : l'installation tapageuse de la marque au BHV, le grand magasin à tort ou à raison le plus symbolique aux yeux des Parisiens. Paradoxalement, c'est donc une boutique physique qui a provoqué un choc en retour, alors que Shein ne vend pratiquement que *via* sa plateforme. Nous étions bien dans l'ordre du symbolique, avec une erreur de communication massive de la part de Shein et de sa caution française, qui a cristallisé une inquiétude latente, sans créer pourtant de problème structurel nouveau.

Car cette affaire n'est guère originale. D'autres sites d'e-commerce chinois ont relayé les mêmes produits, ou par exemple des armes par destination prohibées, comme le montre une enquête officielle française en cours⁴. Aliexpress – filiale du plus grand groupe de distribution chinois Alibaba – a longtemps vendu sous le vocable explicite d'« embarcations pour réfugiés » de grands canots gonflables utilisés pour traverser la Méditerranée. Shein n'est donc pas une déviance du système, mais simplement l'expression la plus visible d'un phénomène plus général, mené, en effet, par des acteurs chinois. La préexistence du problème bien sûr n'excuse rien, mais montre que l'e-commerce n'est pas assez appréhendé d'une façon plus générale, ou tout au moins n'est qu'imparfaitement couvert en pratique par nos régulateurs.

⁴ Libération. « Scandale vente de produits illégaux : après Shein, AliExpress, Temu et Wish, EBay visé à son tour par une enquête ». Libération, 2025, https://www.liberation.fr/economie/conso/vente-de-produits-illegaux-apres-shein-aliexpress-temu-et-wish-ebay-vise-a-son-tour-par-une-enquete-20251125_KRVEBK2WBND4VEPBG3SO2KTTBA/.

L'affaire est aussi survenue au moment où les menaces pour la distribution française et européenne s'accumulent. C'est bien le secteur de la distribution qui est en cause, plus que celui de la production. Shein est à la fois un producteur et un vendeur au sein du secteur de l'habillement. Mais son modèle intégré, de la production à la distribution, frappe avant tout les producteurs des pays de l'arc sud-méditerranéen et d'Asie du Sud-est. Pour la production française et européenne, il est déjà trop tard, au moins en volume et sur ces segments de marché plutôt d'entrée de gamme. En effet, l'industrie française du textile a vu ses effectifs fondre, passant de 400 000 salariés dans les années 1970 à 60 000 aujourd'hui. En matière de distribution, la fonte est plus récente. Pour la seule année 2024, on recense la fermeture de près de 1 500 boutiques de vêtements en France⁵. Nos producteurs du textile se sont, sauf exception, réfugiés, lors du premier choc chinois au début du siècle, dans un haut de gamme largement inaccessible aux classes populaires et, même dans une certaine mesure, aux classes moyennes. Quand un grand quotidien du soir s'étonne que les acheteurs renâclent devant des pullovers à 180€⁶, cela témoigne surtout de la segmentation, voire de la fracture, des consommateurs français. Le même étonnement s'était déjà manifesté, au nom de la transition climatique, face aux réticences du public devant des voitures électriques européennes à bien plus de 30 000 €.

⁵ Assemblée nationale. « Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, en conclusion des travaux d'une mission d'information sur les contrôles des produits importés en France dans le cadre des politiques de réciprocité (M. Julien Guibert et M. Antoine Vermorel-Marques), n° 2 252 ». Assemblée nationale, 2025, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-dvp/17b2252_rapport-information.

⁶ Garnier, Juliette. « La descente aux enfers des producteurs de vêtements made in France. » Le Monde.fr. Le Monde, November 7, 2025, https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/11/07/la-descente-aux-enfers-des-producteurs-de-vetements-made-in-france_6652540_3234.html.

1 Derrière l'affaire Shein, le poids de l'e-commerce chinois

Mais un jour, peut-être proche, l'industrie et le design chinois investiront aussi le secteur de l'habillement haut de gamme, suivant la trajectoire déjà observée dans les cosmétiques, l'automobile ou la téléphonie : en Chine même, seul Ferrari résiste au recul des marques premium européennes. Les écoles de mode et de design se multiplient. Si, pour l'instant, les maisons de luxe traditionnelles tiennent, la menace d'une concurrence par le haut se précise. Le prestige de certaines marques comme Nike, au marché plus étendu, s'est déjà émoussé.

Le secteur manufacturier du textile, de l'habillement et du cuir ne représente qu'environ 18 milliards d'euros en Europe (1 % du PIB), 24 milliards de dollars (environ 20,34 milliards d'euros) aux États-Unis, et... 3 189,30 milliards de yuans (environ 395 milliards d'euros, soit 10 % du PIB) en Chine. Shein (basé à Singapour et ne vendant qu'hors de Chine) est la pointe avancée d'un phénomène sans précédent. La distribution sans magasins physiques n'est pas encore majoritaire en Chine. Mais dès 2024, les livraisons express des plateformes en Chine atteignaient 175 milliards de colis (sans compter la distribution à court rayon d'action), dont Pinduoduo (la maison mère de Temu) représente environ 30 % – derrière Alibaba. Pour le « double 11 » (fête des célibataires, équivalent chinois du Black Friday chez nous) de 2025, les envois postaux ont atteint en dix jours près de 14 milliards de colis – 10 par habitant⁷. En 2025, le nombre de colis envoyés en e-commerce à l'intérieur de la Chine approchait les 200 milliards⁸. À titre de comparaison, le volume annuel de colis

⁷ Bureau national des statistiques. « 2025年‘双11’旺季快递业务量再创新高 部门动态. 中国政府网 [Le volume des livraisons express atteindra un nouveau sommet durant la période de pointe du ‘double 11’ de 2025.] ». www.gov.cn, 2025, https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202511/content_7048390.htm.

⁸ Luo, Wangshu. « Nation's Annual Parcel Volume Hits Nearly 200 Billion [Le Volume Annuel de Colis Du Pays Atteint Près de 200 Milliards] », [Chinadaily.com.cn](http://chinadaily.com.cn), 2026, <https://global.chinadaily.com.cn/a/202601/08/WS695eea15a310d6866eb328f2.html>.

expédiés par Amazon dans le monde est généralement estimé entre 5 et 7 milliards, sans que l'entreprise ne publie de chiffre consolidé⁹.

Ce volume n'est pas un simple agrégat statistique, mais le produit d'une révolution logistique, dont Amazon avait esquissé les prémisses, mais que la Chine a portée à une échelle inédite. Pour le public français (en pratique limité à quelques grandes villes), Uber Eats donne une faible idée de la capacité de livraison rapide des distributeurs-logisticiens chinois. C'est par exemple un paquet de mouchoirs en papier qui peut être livré en moins d'une demi-heure. Cette efficacité de la chaîne de production et de logistique s'est révélée à l'exportation. Mais la Chine n'a pas tout inventé. À côté d'Amazon, l'archipel japonais, dans un contexte de forte densité urbaine, a longtemps été la patrie du « juste à temps », y compris dans les débuts de la distribution directe, souvent rattachée au réseau omniprésent de supérettes 7-Eleven. Fast Retailing, maison-mère d'Uniqlo, a montré qu'il était possible de combiner design, rotation rapide des collections et prix accessibles pour les classes moyennes, à mi-chemin entre la distribution physique européenne et l'*ultra fast-fashion*.

De même, tous les « dragons asiatiques » ont suivi une voie de concentration sur certains créneaux industriels d'exportation. En 1976 déjà, Taïwan exportait 375 millions de paires de chaussures¹⁰, soit 23 paires

⁹ L'estimation retenue repose sur des analyses externes. Une étude de données logistiques estime qu'Amazon livre environ 20 à 25 millions de colis par jour au niveau mondial, ce qui correspond à un volume compris entre 7 et 9 milliards de colis par an (Daily Research News). D'autres analyses, relayées notamment par The Wall Street Journal, estiment le nombre total de colis expédiés par Amazon à environ 5,9 milliards par an. La fourchette de 5 à 7 milliards de colis par an constitue ainsi une estimation prudente et couramment reprise dans la littérature économique et la presse spécialisée. Mattioli, Dana, and Esther Fung. "Exclusive | Amazon Tops UPS and FedEx to Become Biggest U.S. Delivery Business." [Exclusif | Amazon dépasse UPS et FedEx et devient la plus grande entreprise de livraison aux États-Unis] The Wall Street Journal, November 27, 2023, https://www.wsj.com/business/amazon-vans-outnumber-ups-fedex-750f3c04?mod=hp_lead_pos2. Brewer, Daniel. "Amazon Statistics 2025: Surprising Figures You Need to Know • Daily Research News." [Statistiques Amazon 2026 : des chiffres surprenants à connaître absolument] Daily Research News, 2025, <https://dailyresearchnews.com/amazon-statistics/>.

¹⁰ National Science and Technology Museum. "Kingdom of plastic shoes: the competitiveness of Taiwan." [Le royaume des chaussures en plastique : la compétitivité de Taïwan.] The Industrial Heritage in Taiwan. Accessed January 5, 2026, <https://iht.nstm.gov.tw/english/letter/index-1.asp?gp=46&gp1=&id=26&m=13&m1=11&m2=6>.

par habitant. La Chine s'inscrit dans cette trajectoire, mais à une échelle sans précédent. En 2024, elle exportait 9,2 milliards de paires de chaussures, soit 6,5 par habitant...

Le juste à temps dans la production, la révolution algorithmique et la « *fast fashion* » cumulent leurs effets. C'est bien d'une nouvelle révolution industrielle dont il faut parler avec la généralisation du numérique, et si la Chine ne domine pas encore les grands modèles langagiers de l'IA, elle est à la pointe en matière de diffusion de ses applications. Du marketing à la conception, de la planification à la production, puis à la distribution, l'ensemble de la chaîne est piloté par l'anticipation de la demande à partir d'échantillons de marché continuellement mis à jour. La rapidité d'exécution est devenue la norme.

Les marges pratiquées dans la distribution européenne ou américaine sont menacées : là où des situations de quasi non-concurrence avaient longtemps prévalu, notamment dans des secteurs protégés par des réseaux de distribution établis ou par des mécanismes de remboursement public, les plateformes chinoises introduisent une concurrence frontale par les prix. Dans le secteur des opticiens par exemple, une plateforme chinoise s'apprête à proposer des équipements à des tarifs largement inférieurs aux normes de remboursement de la Sécurité sociale française¹¹. Comme Shein peut le faire, elle plaidera que les marques européennes de verres optiques s'approvisionnent souvent aux mêmes sources. Ce sont les opticiens, si nombreux dans nos villes, qui en subiront les conséquences.

Les succès de la Chine dans l'exportation de petits colis (et nous pourrions multiplier les exemples) reposent aussi sur un coup de maître réglementaire. Longtemps, la Chine a profité des règles de l'Union Postale Universelle (UPU), qui lui permettaient d'expédier des colis vers l'Occident à des tarifs de « pays en développement », subventionnés

¹¹ Landais-Barrau, Pauline. « 'Les Prix Sont Vraiment Attractifs' : Blacksheep, Le 'Shein de La Lunette', Ouvre Sa Première Boutique à Paris », *Le Figaro*, décembre 2025, <https://www.lefigaro.fr/societes/les-prix-sont-vraiment-attractifs-blacksheep-le-shein-de-la-lunette-ouvre-sa-premiere-boutique-a-paris-20251203>.

par les postes locales¹². Si le bras de fer engagé par les États-Unis en 2017 a forcé une révision de ces tarifs en 2019, Pékin avait déjà préparé le coup d'après. Sous l'impulsion de l'État, un nouveau cadre a émergé : le « Code de douane 9610 »¹³. Ce dispositif technique, passé inaperçu, a permis de simplifier massivement les déclarations de colis de faible valeur. En combinant cela avec l'exonération (désormais supprimée) de droits de douane pour les biens de moins de 150 € en Europe, la Chine a transformé ce qui était autrefois un flux de conteneurs B2B en un fleuve ininterrompu de micro-colis livrés directement au consommateur, rendant toute concurrence locale économiquement impossible¹⁴.

Les villes textiles chinoises

Shein est une excroissance à l'international d'une mutation de l'industrie chinoise. Regardons un cluster du textile du Guangdong : Humen¹⁵ – ou la bien nommée « Porte du Tigre » – est dédiée à l'habillement, et constitue l'un des ancrages de l'immense réseau de micro-ateliers sur lesquels Shein s'appuie. Il compte environ 3 000 entreprises et 200 000 ouvriers, soutenus par 1 000 entreprises de services allant du design à la logistique et la planification de la production. La ville organise 36 foires

¹² SOAPBOX. « Chinese Online Export Tsunami Floods the EU: Well, How Did We Get Here? [Quand le tsunami de l'e-commerce chinois déferle sur l'UE : comment en est-on arrivé là ?] ». Substack.com. SOAPBOX, 2025, <https://soapboxtrade.substack.com/p/chinese-online-export-tsunami-floods>.

¹³ Shenyang Daily. « The '9610' Export Platform Enables Cross-Border E-Commerce Companies to Sell Their Goods Worldwide with 'One-Step Customs Clearance'-Policies and Documents—沈阳市人民政府 [la plateforme d'exportation '9 610' permet aux entreprises de commerce électronique transfrontalières de vendre leurs marchandises dans le monde entier grâce à un 'dédouanement en une seule étape'.] ». Shenyang.gov.cn, 2020, https://www.shenyang.gov.cn/english/policiesanddocuments/202201/t20220122_2642435.html.

¹⁴ SOAPBOX. « Chinese Online Export Tsunami Floods the EU: Well, How Did We Get Here? Quand le tsunami de l'e-commerce chinois déferle sur l'UE : comment en est-on arrivé là ? ». Substack.com. SOAPBOX, 2025, <https://soapboxtrade.substack.com/p/chinese-online-export-tsunami-floods>.

¹⁵ Nanfang Ribao. « 虎门服装从“制造”向“智造”跃升, [Les vêtements Humen passent de la « fabrication » à la « fabrication intelligente »] ». Nanfang Ribao, 2025, https://epaper.nfnews.com/nfdaily/html/202505/09/content_10134821.html.

chaque année, et a amorcé une révolution numérique dont les premiers jalons remontent à une décennie. Soutenue par des subventions locales pouvant atteindre 1 million de RMB (¥) par entreprise (soit 120 000 €), cette transformation a permis un passage rapide de la production de masse standardisée à des séries courtes à rotation rapide, grâce à l'automatisation et à l'intégration de l'IA¹⁶. Par exemple, une entreprise spécialisée dans la production de soie gambier (香云纱 ou *xiangyunsha*, un textile traditionnel classé au patrimoine national chinois) produit ainsi 800 modèles différents pour 65 000 pièces par mois, à des niveaux de qualité proches du haut de gamme mondial. Cette évolution se fait avec des partenariats technologiques : par exemple, un nouveau Centre de design de Humen a récemment créé une plateforme avec une entreprise numérique (蝶讯网, Diexunwang) de Shenzhen. La plateforme revendique plus de 10 000 designers en ligne et 100 000 créations certifiées « *blockchain* ». Au total, 50 000 marques textiles sont enregistrées à Humen. Bien que l'exportation soit au programme, une grande partie de la production est écoulee sur le marché intérieur.

Le « tout à l'exportation »

La percée de la Chine est loin de se limiter au secteur de l'habillement. Les chiffres de notre balance commerciale souvent communiqués sous-estiment son intensité, car ils sont exprimés en valeur comptable, et non en volume physique. **Entre 2021 et 2024, les exportations**

¹⁶ Gouvernement populaire de la ville de Humen, ville de Dongguan, « 虎门镇人民政府关于印发《虎门镇支持纺织服装企业上规做大做强若干措施实施细则(试行)》的通知, [Avis du gouvernement populaire de la ville de Humen concernant la publication des règles d'application de plusieurs mesures visant à soutenir les entreprises textiles et de confection de la ville de Humen afin de parvenir à la normalisation, à l'expansion et au renforcement (à titre expérimental)] », Gouvernement populaire de la ville de Humen, ville de Dongguan, 2025, https://www.dg.gov.cn/dgdghmzgkmlpt/content/4/4472/post_4472228.html#1720.

chinoises vers l'UE ont augmenté de 27 % en valeur, mais de 41 % en volume, alors que, les exportations européennes vers la Chine ont augmenté de 1 % en valeur¹⁷. Certes, la dépréciation récente du renminbi (qui demeure étroitement lié au dollar) et, surtout, la pression déflationniste en Chine jouent un rôle important, expliquant la moitié de la croissance des importations européennes en provenance de Chine en 2025 d'après une récente étude du Rhodium (cf. graphique 3)¹⁸. Les prix chinois à la production (indice PPI) ont connu 36 mois de baisse ininterrompue, et reculent à nouveau de -2,1 % en octobre 2025¹⁹. Drôle d'anomalie économique pour le champion mondial des exportations industrielles depuis 4 ans, confortant le consensus sur une sous-évaluation de sa monnaie²⁰.

Rien de tout cela n'est tout à fait nouveau, ni entièrement propre à la Chine. Dès la grande crise financière de 1998, Alan Greenspan, le gouverneur de la Fed, soulignait que les États-Unis limitaient leur inflation grâce à la baisse des prix de production asiatiques²¹. En 2014, dans un scénario prospectif des économies chinoise et américaine pour 2025, nous affirmions²² que la production manufacturière de la Chine avait

¹⁷ Godement, François. « Autonomie stratégique et compromis avec les États-Unis : face à la Chine, l'UE doit choisir la voix de la raison », Institut Montaigne, 2026, <https://www.institutmontaigne.org/expressions/autonomie-strategique-et-compromis-avec-les-etats-unis-face-la-chine-lue-doit-choisir-la-voix-de-la>.

¹⁸ Boullenois, Camille, Gregor Sebastian, and Logan Wright. « Malign Indifference: China's Currency and the Threat to Europe [L'indifférence malveillante : la monnaie chinoise et la menace pour l'Europe] », Rhodium Group, 2025, <https://rhg.com/research/malign-indifference-chinas-currency-and-the-threat-to-europe/>.

¹⁹ Bureau national des statistiques. « 2025年10月份工业生产者出厂价格同比降幅继续收窄 环比由平转涨 [en octobre 2025, le recul annuel des prix à la production industrielle a continué de s'atténuer, tandis que la variation mensuelle est passée de stable à croissante.] », www.stats.gov.cn, 2025, https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202511/t20251109_1961822.html.

²⁰ Sivabalan, Srinivasan. « China's Yuan Is 25 % Undervalued on Trade Basis, Goldman Says [le yuan chinois est sous-évalué de 25 % sur la base des échanges commerciaux, selon Goldman Sachs] », Bloomberg.com. Bloomberg, 2025, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-12-10/china-s-yuan-is-25-undervalued-on-trade-basis-goldman-says>.

²¹ Greenspan, Alan. Statement before the Committee on Banking and Financial Services, U.S. House of Representatives., 1998, Federal Reserve Bank of St. Louis, <https://fraser.stlouisfed.org/title/statements-speeches-alan-greenspan-452/statement-committee-banking-financial-services-us-house-representatives-8647>.

²² Godement, François. « China's Economic Power: Catching up with the United States by 2025? [La puissance économique chinoise : un rattrapage des États-Unis à l'horizon 2025 ?] Assessing China's Power, 2015, 21–39, https://doi.org/10.1057/9781137534613_2.

déjà surpassé celle de l'industrie américaine en valeur brute, et bien plus encore en volume. Nous écrivions alors : « l'industrie chinoise écrase la valeur de tous les produits qu'elle touche », de l'entrée de gamme aux téléphones mobiles. Il ne surprenait personne, à la fin des années 1990, qu'un disque dur (fabriqué à Singapour) ne coûte pas plus cher qu'un kilo de tomates en France. Le consommateur français ne s'est pas plaint de la tendance décennale à la baisse des prix de l'habillement après l'adhésion de la Chine à l'OMC (2001), ni de celle de l'électronique de consommation. Constatons-le, ce sont les secteurs protégés de la concurrence qui sont à la fois les plus surréglementés et les plus inflationnistes. À l'époque, de nombreux économistes étaient adeptes de l'idée du *win-win* (gagnant-gagnant), popularisée par les États-Unis lors du lancement de l'APEC (*Asia-Pacific Economic Cooperation*), cette organisation étant alors perçue comme une réponse à la dynamique de l'intégration européenne. Ce slogan est devenu le mantra chinois à l'international.

Il ne faut pas mésestimer pour autant les extraordinaires progrès de la Chine sur l'ensemble des chaînes de valeur.

1.1. L'IA ET L'ENVOL DE L'INTÉGRATION TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Aujourd'hui, l'industrie chinoise a changé d'échelle. Trois tendances stratégiques sont à l'œuvre dans l'ensemble de son économie manufacturière : une compétitivité industrielle croissante avec la remontée rapide des chaînes de valeur, et l'intégration croissante de la logistique et de la distribution ; d'autre part, les progrès spectaculaires du marketing algorithmique. Cela signifie que les économies d'échelle réalisées dans la production se sont étendues en aval, jusqu'à la distribution, écrasant les prix bien au-delà de ce qui semblait possible auparavant. Une entreprise comme Zara (qui réalisait encore en 2024 les trois-quarts de son chiffre d'affaires *via* ses magasins physiques) avait montré la voie

en Europe avec des cycles de quelques semaines entre tests de nouvelles lignes, production et mise en vente : la *fast fashion* est née ainsi, au cœur de nos classes moyennes. La Chine l'a étendue et systématisée avec l'*ultra fast fashion* au sein des classes populaires.

La distribution directe sort désormais du secteur de l'habillement ou du bon marché. Dans l'électro-ménager, les marques traditionnelles européennes n'ont jamais pu, ni même peut-être voulu, passer à la vente directe et ainsi casser le modèle de grands distributeurs bien connus de tous les Français, et ceux qui l'ont tenté ont parfois été interdits de séjour par ces mêmes distributeurs. Mais Haier, le deuxième géant chinois de l'électroménager, inonde aujourd'hui le métro parisien de ses publicités. En vendant ses produits directement, à prix souvent doux, la marque concurrence les deux grands distributeurs du marché français... tout en restant présente dans leurs rayons. Dans l'automobile, après quelques tentatives de vente directe sans concessionnaires, les grandes marques chinoises pratiquent la même recherche de notoriété. Elles passent encore par des réseaux existants ou créés à partir de transfuges, mais pour combien de temps ?

Lynk&Co, filiale du groupe Geely, a ainsi démarré en vente directe avant d'opter pour un modèle hybride de concessions, marchant dans les pas de Tesla. Cette intégration verticale s'appuie sur une logistique souveraine : BYD, le premier constructeur mondial, a ainsi acquis ses propres navires de transport d'automobiles dits Ro-Ro (*roll on, roll off*). Les grands distributeurs créent leurs propres entrepôts sur le sol européen, et se positionnent, après les anglo-saxons, pour racheter les réseaux existants. Le projet du géant chinois JD.com, troisième plateforme mondiale, de racheter le groupe allemand Ceconomy, actionnaire de Fnac-Darty, illustre bien cette tendance. Globalement, la Chine poursuit un projet de désintermédiation extrême tout au long de la chaîne de valeur – du financement et du marketing jusqu'à la production ajustée, la logistique et la distribution.

Le succès de cette recherche de rapidité et de productivité est éclatant. Midea, premier groupe chinois d'électroménager et second à l'exportation derrière Haier, intègre automatiquement les besoins des distributeurs dans toute sa chaîne. Cette prouesse logistique permet de passer de la détection d'un besoin à la mise en rayon mondiale en moins de quatre semaines²³. Cainiao, la filiale logistique internationale d'Alibaba, garantit la distribution directe de ses produits en moins de 5 jours dans un nombre croissant de pays²⁴. Dans de nombreux cas de ce genre, ce sont les algorithmes prédictifs de la demande qui permettent ces performances. L'intégration avec des plateformes étrangères fonctionne aussi : il suffit de voir la publicité massive pour les produits chinois sur Meta, gérée par des filiales spécialisées du groupe à Shenzhen. Anker Innovations, un important fabricant indépendant d'accessoires électroniques, fait plus de la moitié de ses ventes internationales sur le site d'Amazon. Face à Shein et Temu, Amazon²⁵ a d'ailleurs lancé discrètement une plateforme de produits à bas coût, baptisée Bazaar, dans 14 pays, ainsi que Haul aux États-Unis et en Europe, où elle vient tout juste d'être introduite. Avec Amazon Now, le géant américain teste dans plusieurs villes américaines la distribution de produits du quotidien livrés en moins de 30 minutes.

1.2. HORAIRES, FLEXIBILITÉ : LES ARMES SOCIALES DU MADE IN CHINA

Bien sûr, le succès de ces plateformes de vente directe à bas coût interroge sur les conditions de travail et la rémunération des ouvriers qui fabriquent ces produits. Sur Shein, les enquêtes d'ONG et dans une certaine mesure les affirmations de l'entreprise elle-même se rencontrent

²³ Midea Group Co., Ltd. "Riding the storm," *Interim Report 2025*, [Traverser la tempête : rapport d'étape 2025], 2025, p. 36, <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0915/2025091500758.pdf>.

²⁴ Xinhua. « China's Cainiao to Expand Global 5-Day Delivery Service to Six More Countries [le géant chinois de la livraison en 5 jours Cainiao va étendre son service mondial à six nouveaux pays.] », *News.cn*, 2025, <https://english.news.cn/20250911/38739be273cf439eb5c8570d72264925/c.html>.

²⁵ Chen, Di. "Anker Reports First Half of 2023 Financial Report." [Anker publie son rapport financier pour le premier semestre 2023], *EqualOcean*, 2023, <https://equalocean.com/news/2023091320193>.

à mi-chemin : la rémunération moyenne des ouvriers employés par les fabricants en sous-traitance, concentrés en partie autour de Shenzhen, se situerait entre 750 et 1 200 € par mois (Shein donnant évidemment des chiffres en haut de la fourchette). La plupart des enquêtes reprennent ces montants, mais pour 75 heures de travail hebdomadaire, avec des cadences extrêmement rapides. Lorsque les commandes baissent, la rémunération, et l'emploi entièrement flexible diminuent aussitôt. Ces ateliers sont en très grande majorité des TPME à l'échelle chinoise (en moyenne 75 ouvriers), parfois plus. Ils fournissent également d'autres marques, y compris étrangères.

Ce modèle non plus n'est pas entièrement nouveau : c'est celui du « *putting out* » de l'ère victorienne, par lequel des marchands fournissaient des matières premières à des travailleurs à domicile rémunérés à la pièce pour l'assemblage. En Chine, on en trouve l'équivalent dans le « modèle de Wenzhou », interrompu durant la longue période de collectivisation maoïste, puis relancé et étendu de la production domestique à l'échelle de la petite entreprise. Selon les économistes chinois, deux modèles ont ainsi coexisté : le « modèle de Wenzhou », fondé sur un tissu de petites entreprises indépendantes, et le « modèle du Jiangnan » (ou « modèle de Hangzhou »), dans lequel les firmes locales agissaient comme fournisseurs de grandes usines shanghaiennes. La trajectoire suivie par Shein, Temu et d'autres acteurs se situe à l'intersection de ces deux logiques. Ils s'appuient à la fois sur des unités indépendantes et sur des filiales comme fournisseurs, tandis que les ateliers d'hier ont évolué vers des usines de taille plus importante, de plus en plus modernisées et automatisées.

Présentées par Shein elle-même mais validées par les enquêtes étrangères, les rémunérations ne sont pas loin du salaire médian ouvrier en Bulgarie ou au Portugal – et la moitié environ de l'équivalent français, bien entendu avec deux fois plus d'heures de travail, et avec un coût de la vie élevé à Shenzhen et dans les zones industrielles environnantes, qui érode considérablement la valeur réelle de ces revenus. La rémunération à la pièce interpelle bien sûr : selon l'excellente enquête d'ActionAid et

China Labor Watch²⁶, elle varie entre 6 et 27 centimes d'euros selon la tâche. En travaillant 26 jours par mois (samedi compris et sans congé), il faudrait donc accomplir en moyenne 480 tâches répétitives par jour au tarif minimal. La sous-traitance à l'œuvre distance Shein – et ses concurrents – des producteurs et donc du non-respect éventuel de normes sociales ou environnementales en Chine. Très conscients des enjeux de communication, les dirigeants de Shein affirment à la fois qu'ils enquêtent sur ces sujets dans leurs réseaux de production, et, lors de l'affaire du BHV, que tous les produits en vente physique au BHV sont fabriqués directement par Shein, ce qui laisse évidemment le doute planer sur les envois directs de petits colis au consommateur. Le bilan final de l'opération coup de poing des Douanes à l'aéroport CDG confirme d'ailleurs ceci : la non-conformité aux normes se concentre sur les produits non directement fabriqués par Shein, et pour l'essentiel non textiles. Mais le coton (19 % du tissage de Shein) peut être sourcé au Xinjiang, région où le travail forcé de la minorité ouïghoure est documenté par un rapport onusien de 2022. Ce soupçon interdit déjà l'accès au marché américain et devrait entraîner une exclusion du marché européen d'ici décembre 2027, si les Européens ont le courage de mettre pleinement en œuvre leurs réglementations (nous y revenons *infra*). L'observance des lois sociales (car elles existent) n'est guère assurée pour une main d'œuvre dite « flottante », largement composée de migrants de l'intérieur dépourvus de permis de résidence, le fameux *hukou*. Pour rappel, la liberté syndicale est bien évidemment interdite dans un pays où une branche du parti communiste prend en charge cette fonction, et l'inscrit dans les objectifs politiques locaux et nationaux, toujours plus portés sur les intérêts de la production que sur ceux des travailleurs.

Par ailleurs, l'impact environnemental du polyester, qui représente 81 % de la production de la marque, interpelle également, notamment en raison de la pollution par les microparticules plastiques, un sujet encore peu évoqué. Il faut aussi prendre en compte le modèle du petit colis

²⁶ ActionAid France. « Mode jetable, exploitation durable : l'exemple Shein », juillet 2025, <https://admin.actionaid.fr/uploads/downloadFile/915/Rapport%20Shein.pdf>.

express, qui repose quasi-exclusivement sur le fret aérien afin de garantir des délais de livraison de 3 à 7 jours. Ce besoin de célérité se traduit par une intensité carbone très élevée, l'empreinte carbone moyenne d'un achat en ligne *via* ce canal étant chiffrée à environ 1 kg de CO₂²⁷. Le modèle économique suppose aussi une rotation effrénée des garde-robes. Ces dernières sont si peu coûteuses qu'elles sont constamment renouvelées : 75 % des clients de Shein avouent ne porter leurs vêtements qu'une dizaine de fois en moyenne²⁸.

Des ONG comme ActionAid ou China Labor Watch ont raison d'écrire que Shein est la face révélée d'un système de production et de consommation bien plus généralisé.

1.3. L'IMPULSION ET LE SOUTIEN DE L'ÉTAT ET DES AUTORITÉS LOCALES AUX ZONES TRANSFRONTALIÈRES ET À L'E-COMMERCE

Une bonne part des critiques entendues en Europe porte sur l'exploitation sociale, les dégâts environnementaux et plus généralement le non-respect des normes par les producteurs chinois, en particulier les plus petits d'entre eux. Mais ce n'est qu'un aspect du problème. Rien de tout cela ne serait efficace sans l'extrême numérisation de tous les processus évoqués plus haut. Archaïsme social et modernité technologique coopèrent parfaitement. Promue par le gouvernement dans le cadre de l'essor des nouvelles forces productives, l'utilisation massive de l'IA par les entreprises permet notamment de faire passer inévitablement le

²⁷ Assemblée nationale. « Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, en conclusion des travaux d'une mission d'information sur les contrôles des produits importés en France dans le cadre des politiques de réciprocité (M. Julien Guibert et M. Antoine Vermorel-Marques), n° 2 252 », Assemblée nationale, 2025, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-dvp/I17b2252_rapport-information.

²⁸ Forton, Emma. « 6 À 27 centimes par vêtement Shein : les conditions de travail des ouvriers encore pointées du doigt », RMC Conso, 30 juillet, 2025, https://rmc.bfmtv.com/conso/habillement/6-a-27-centimes-par-vetement-shein-les-conditions-de-travail-des-ouvriers-encore-pointees-du-doigt_AN-202507300406.html.

commerce électronique transfrontalier d'une « croissance en volume » à une « croissance en qualité » : ce sont les termes employés par le vocabulaire officiel²⁹. Selon un résumé par le E-Bond Think Tank (亿邦智库), l'avantage des données numériques réside dans leur capacité à rassembler les « fragments de demande » dispersés sur les réseaux sociaux mondiaux pour former une « carte d'action » claire, offrant ainsi aux marques un avantage en matière de prise de décision, y compris par leur rapidité³⁰.

Les fournisseurs de services de données transfrontalières sont encouragés par l'État, et certains de leurs systèmes ont été en tête du concours annuel (*Data Element X* 数据要素) 2025 de l'Administration Nationale des Données. On y retrouve également des outils numériques de conformité des données aux normes internationales. Beaucoup de provinces se joignent à la compétition menée par le Guangdong, Hainan et Shanghai. La région de Shenzhen, par exemple, distribue aussi chaque année des récompenses de plus en plus importantes aux entreprises innovantes d'e-commerce transfrontalier.

C'est dans cet esprit qu'il faut comprendre la désignation de la totalité de l'île de Hainan comme zone franche d'un nouveau type : la circulation internationale des interfaces de programmation d'application (*application programming interface*, API) et des données y est encouragée hors douane, afin d'acclimater les entreprises chinoises au marché international. Ces zones de libre-échange sont les héritières des « zones économiques spéciales » de l'ère Deng Xiaoping. Elles sont aujourd'hui davantage orientées vers le fonctionnement hors douane et l'exportation, y compris par les entreprises chinoises. Aujourd'hui au nombre de 22³¹,

²⁹ 亿邦动力 Ebrun. « 亿邦智库：跨境场景中的数据价值挖掘成热点 [ebang think tank : l'exploitation des données dans les contextes transfrontaliers devient un sujet brûlant] », Sina.com, 11 novembre, 2025, <https://finance.sina.cn/tech/2025-11-11/detail-infwzvxy5645584.d.html?vt=4>.

³⁰ Ibid.

³¹ China Briefing. « China's FTZs—New Opinions Signal Further Regulatory Easing. [ZLE de la chine : de nouvelles directives annoncent une poursuite de l'assouplissement réglementaire] ». China Briefing News, May 2025, <https://www.china-briefing.com/news/chinas-ftzs-new-opinions-signal-regulatory-easing/>.

elles sont apparues sous cette forme hors douane à Shanghai (Wai-gaoqiao) dès 1990, puis dans les provinces côtières, au Guangdong et au Fujian notamment, et se sont ensuite étendues vers l'intérieur, jusqu'au Xinjiang. La communication publique, elle, cible leur rôle dans l'importation et l'acclimatation de produits et de techniques étrangères.

En vérité, lorsque la Chine a créé des Zones Économiques Spéciales à la fin des années 1970, elles étaient officiellement destinées à favoriser l'exportation, et non la substitution aux importations. Ce n'est pas ainsi que cela s'est déroulé. En réalité, les investissements directs étrangers et les coentreprises ont permis d'atteindre les deux objectifs. Aujourd'hui, le pendule penche à nouveau vers l'exportation, et cela s'applique au-delà des zones spéciales. L'usage inversé de mesures initialement destinées à ouvrir l'économie chinoise, et maintenant utilisées pour soutenir les exportations, existe dans de nombreux autres secteurs en dehors du textile et de l'habillement. Une des rares concessions faites par la Chine à l'Europe a été l'adoption d'indications géographiques d'origine (IGO). La Chine a mis en pratique un accord de protection des IGO avec l'Union européenne en 2021. Les IGO chinoises ont connu un essor considérable depuis cette date : 27 000 entreprises couvrant plus de 2 500 produits les utilisent³². La carte des 16 « zones de démonstration nationales » des IGO recoupe de près celle des zones franches, ce qui indique que ces dernières servent d'incubateurs à l'exportation pour des entreprises chinoises auparavant actives sur le marché intérieur.

Au-delà de ces aspects technologiques et réglementaires, le commerce électronique transfrontalier a fait l'objet d'un soutien régalien ces dernières années. Sous l'impulsion du Premier ministre Li Qiang, le Conseil des Affaires d'État avait multiplié en 2024 les réunions exécutives pour placer ce secteur au centre de la souveraineté commerciale chinoise³³.

³² AFD China. "Part II • Protecting Geographical Indications under Trademark Law, China Trademark System, Trademarks_AFD China Intellectual Property. [Partie II • La protection des indications géographiques par le droit des marques au sein du système chinois] ». Afdip.com, 2025, <https://www.afdip.com/insights/Articles/TRADEMARK/2025/0722/2123.html.beijing-bolsters-backing-for-overseas-e-commerce-warehouses-102212881.html>.

En juin 2024, une directive conjointe du ministère du Commerce (Mof-Com) et de huit autres administrations, dont la Commission nationale du développement et de la réforme (NDRC), avait ainsi mis en place un plan avec divers canaux financiers, tels que des rabais fiscaux et des fonds d'investissement dédiés. Un autre objectif était la facilitation des paiements internationaux. Il ne s'agit donc plus seulement d'innovation numérique, mais de bâtir une infrastructure logistique d'État, comme en témoigne le déploiement stratégique d'entrepôts à l'étranger pour lequel la NDRC a promis des appuis financiers renforcés³⁴.

Le pouvoir central compte aussi sur le dynamisme de ses provinces pour mener à bien ces politiques. Ainsi, en octobre 2024, le Zhejiang a lancé une plateforme de services intégrée visant à simplifier considérablement les processus gouvernementaux pour les exportateurs³⁵. Un peu plus tard, le MofCom publiait ses « Mesures visant à favoriser la croissance stable du commerce extérieur », dont le chapitre 4 est intégralement dédié au commerce électronique³⁶. Cette architecture a un objectif clair : permettre aux PME du pays de « court-circuiter » les distributeurs traditionnels occidentaux, à l'aide de bases logistiques avancées et de financements publics ciblés.

En 2025, l'effort de soutien au e-commerce transfrontalier se poursuit.

³³ Bao, Yunhong, Shanru Mou, and Yi Ding. "Beijing Bolsters Backing for Overseas E-Commerce Warehouses—Caixin Global." Caixinglobal.com, 2024. <https://www.caixinglobal.com/2024-07-04/>

³⁴ Le Conseil des Affaires d'État. "China to Enhance Service Capabilities of Cross-Border E-Commerce [la chine entend renforcer les capacités de service du commerce électronique transfrontalier] ». Ww.gov.cn, 2024, https://english.www.gov.cn/news/202406/12/content_WS6668fabcc6d0868f4e8e805a.html.

³⁵ Cao, Ann. "China's Eastern Zhejiang Province Rolls out Platform to Grow Cross-Border E-Commerce." South China Morning Post, 2024. https://www.scmp.com/tech/policy/article/3284644/chinas-eastern-zhejiang-province-rolls-out-platform-grow-cross-border-e-commerce?module=top_story&pgtype=section&utm_source=substack&utm_medium=email.

³⁶ Ministère du Commerce de la République populaire de Chine. "商务部关于印发促进外贸稳定增长若干政策措施的通知 [Avis du Ministère du Commerce concernant la publication de plusieurs mesures politiques visant à favoriser la croissance stable du commerce extérieur] », Mofcom.gov.cn, 2024, https://www.mofcom.gov.cn:8443/zw/gk/zcfb/art/2024/art_384fe59818c249c9a6ca28cabea1d6cc.html.

Par exemple, dans certaines zones hors douane, les exportateurs ne sont pas tenus de fournir des factures sur les biens exportés, bénéficiant par défaut d'un taux TVA de 0 % (associé par ailleurs à une détaxe pour les biens provenant du reste du pays et destinés à l'exportation)³⁷. Cette mesure peut aussi favoriser la sous-estimation de la valeur des colis à l'entrée du pays destinataire, un phénomène connu en Europe et aux États-Unis. L'extension à de nouvelles catégories de produits se poursuit. À Hainan, la plus importante et la plus avancée de ces zones, un centre d'achat et de vente de produits médicaux et alimentaires de santé vient d'être ouvert³⁸. Comme beaucoup de développements similaires sur le marché intérieur, il s'accompagne d'une plateforme de vente en *streaming* avec un présentateur (*zhuho* 主播)³⁹. Très répandu en Chine, ce procédé est une extension du rôle des influenceurs, et ces présentateurs peuvent avoir des dizaines de millions de personnes qui les suivent.

L'extension du e-commerce transfrontalier ne se limite pas à ces zones. Par exemple, Yiwu (Zhejiang), depuis longtemps le plus célèbre des marchés de gros chinois, dispose aussi d'une zone pilote pour le e-commerce transfrontalier, avec des facilités douanières et une exemption de TVA. Le système fonctionne certes dans les deux sens – Yiwu a atteint en 2025 un montant importé de 100 millions de colis, pour une valeur de 220 millions \$ (deux chiffres peu cohérents entre eux...) selon un responsable local, qui cite « la poudre de lait, les produits de santé et de beauté importés d'Allemagne, d'Australie et de Nouvelle-Zélande »⁴⁰.

³⁷ Liu, Amber. « Value Added Tax in China—China Guide | Doing Business in China [La TVA en Chine – Guide de la Chine | Faire des affaires en Chine] », www.china-briefing.com, n.d. <https://www.china-briefing.com/doing-business-guide/china/taxation-and-accounting/value-added-tax-in-china>.

³⁸ 陈秋静, China Daily. “海南自贸港大健康跨境直播基地揭牌, 助力健康产业数字贸易升级. [La base de diffusion en direct transfrontalière Big Health du port franc de Hainan a été inaugurée, dans le but de dynamiser la modernisation numérique du commerce du secteur de la santé.] ». *Chinadaily.com.cn*, 2025, <https://hain.chinadaily.com.cn/a/202512/02/WS692e85a8a310942cc4994759.html>.

³⁹ Tang, Zhuo. « 虎门1840直播基地: 电商直播推动服装企业转型 [Humen 1840 Live Streaming Base : le commerce électronique en direct stimule la transformation des entreprises du secteur de l'habillement] ». *southcn.com*, 2020, https://gdxxk.southcn.com/dg/xwbd/content/post_740022.html.

⁴⁰ Xie, Xiyao. “义乌跨境电商年进口清单量首破1亿单 [le volume annuel des déclarations d'importation liées à l'e-commerce transfrontalier de Yiwu dépasse pour la première fois les 100 millions] ». *Cztv.com*, 2025, <https://www.cztv.com/newsDetail/836099>.

Ces montants restent dérisoires par rapport aux « milliards » de colis exportés depuis Yiwu selon la même source.

Les marchés ne se limitent pas à l'Europe. La région du Nord – Pékin, Tianjin, Hebei – flaire le « parfum enivrant » des marchés de Russie et d'Asie Centrale, car la compétition y est moins rude et les marges plus importantes⁴¹.

Et les résultats sont impressionnants, puisque les exportations de e-commerce chinoises sont passées de 66 milliards \$ en 2023 à plus de 104 milliards \$ en 2025. De ces exportations, l'UE en a été la première destination en 2025, avec 25 % des colis en valeur contre 19 % en 2023⁴².

En Chine même, l'explosion du e-commerce et des ventes en *streaming live* (direct à distance) pose évidemment des problèmes de contrôle – à la fois sur le contenu des colis, petits ou grands, et sur leur conformité aux normes en vigueur. Dans ces domaines qui ont trait à la sécurité, et pour l'exportation aux douanes, les données sont rares. Mais depuis 2018 au moins, la Cour Suprême publie dans ses rapports des éléments sur la non-conformité de produits du e-commerce, en particulier dans le domaine des fournitures pour enfants. Dès 2018, les ports chinois disposaient de 200 scanners de containers. Si leur extension ultérieure est difficile à chiffrer, il est clair qu'il s'agit d'inspections aléatoires plutôt que systématiques.

⁴¹ Quotidien de Tianjin, 4 décembre 2025, http://epaper.tianjinwe.com/tjrb/html/2025-12/04/content_143088_2891840.htm.

⁴² Calculs réalisés à partir des statistiques douanières chinoises : <http://stats.customs.gov.cn/indexEn>. Code douanier : 98040000 / Articles of low value in simplified customs procedures [Articles de faible valeur dans les procédures douanières simplifiées].

1.4. L'ENJEU PLUS LARGE DE LA PRODUCTIVITÉ MANUFACTURIÈRE, SOUVENT SOUS-ESTIMÉE

Ceci impose un détour vers la question de la productivité dans l'économie chinoise. Il existe aujourd'hui en Chine nombre d'usines dites « noires », non pas parce qu'elles seraient clandestines, mais parce que la lumière n'y est jamais allumée – seuls des robots y travaillent. Les journalistes étrangers visitant les usines de BYD sont souvent frappés par le désert autour des chaînes d'assemblage final. Pour la Xiaomi SU7, bientôt vendue en Europe, 8 personnes seraient employées à l'assemblage. La Chine a mis en service 50 % des robots au monde, et est en train de dépasser en densité la Corée du Sud, longtemps *leader* du domaine.

Il existe donc un paradoxe⁴³. De nombreuses analyses macro-économiques estimaient que la productivité du travail en Chine, et plus largement la productivité totale des facteurs (TFP), après des décennies de forte croissance, avait considérablement ralenti depuis 2000 et resterait très largement inférieure à celle des États-Unis⁴⁴. Indéniablement, la productivité d'entreprises américaines fondées sur le design (typiquement les GAFAM), par opposition à celles centrées sur la fabrication, reste supérieure à celle des entreprises chinoises. Mais en valeur ajoutée, la production manufacturière chinoise dépasse celle des États-Unis dans de nombreux secteurs, ou s'en rapproche. C'est aussi vrai par rapport à l'Union européenne.

⁴³ Weijian Shan, *Unraveling China's Productivity Paradox*, Gavekal, 6 novembre 2025, <https://research.gavekal.com/article/unraveling-chinas-productivity-paradox/>.

⁴⁴ Voir par exemple World Bank, *Policy Research Working Paper 9298 China's Productivity Slowdown and Future Growth Potential*, June 2020, accessible à <https://documents1.worldbank.org/curated/en/839401593007627879/pdf/Chinas-Productivity-Slowdown-and-Future-Growth-Potential.pdf>.

Valeur ajoutée (TIVA) par branche manufacturière

(France, Chine, UE, Allemagne, États-Unis, 2022)

Activité économique	France (en millions de dollars américains)	France (% du total)	Chine (en millions de dollars américains)	Chine (% du total)		EU 27 (en millions de dollars américains)	EU 27 (% du total)	Allemagne (en millions de dollars américains)	Allemagne (% du total)	États-Unis (en millions de dollars américains)	États-Unis (% du total)
Industrie manufacturière (TOTAL)	282 025	100 %	5 007 215	100 %		2 658 005	100 %	796 735	100 %	2 887 987	100 %
Fabrication d'ordinateurs, produits électroniques et optiques ; équipement électrique.	20 826	7,38 %	656 135	13,10 %		252 371	9,49 %	102 522	12,87 %	429 746	14,90 %
Fabrication de véhicules automobiles, remorques et semi-remorques ; autres équipements de transport.	36 836	13,06 %	352 932	7,05 %		352 911	13,28 %	184 965	23,15 %	322 092	11,10 %
Fabrication de machines et équipements n.c.a.	14 801	5,25 %	436 551	8,72 %		272 957	10,27 %	115 939	14,55 %	187 681	6,50 %
Fabrication de produits métalliques de base et ouvrages en métaux (hors machines).	36 670	13,00 %	815 007	16,28 %		321 730	12,10 %	88 641	11,13 %	296 287	10,30 %
Fabrication de produits de cokéfaction et de raffinage.	6 922	2,45 %	191 629	3,83 %		84 611	3,18 %	15 768	1,98 %	235 267	8,20 %
Fabrication de produits chimiques et pharmaceutiques.	36 897	13,08 %	528 419	10,55 %		442 275	16,64 %	84 733	10,63 %	555 925	19,00 %
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique.	10 732	3,81 %	183 586	3,67 %		113 041	4,25 %	34 904	4,38 %	97 232	3,40 %
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques.	10 673	3,79 %	416 118	8,31 %		90 004	3,39 %	21 925	2,75 %	81 043	2,80 %
Industries alimentaires, boissons et tabac.	45 221	16,03 %	555 337	11,09 %		285 767	10,75 %	53 341	6,70 %	297 161	10,30 %
Textile, habillement, cuir et produits associés.	6 968	2,47 %	494 710	9,88 %		78 739	2,96 %	8 594	1,08 %	30 341	1,10 %
Bois, liège (hors meubles) ; vannerie ; papier, carton et impression.	15 366	5,45 %	245 232	4,90 %		147 980	5,57 %	32 167	4,04 %	181 069	6,30 %
Meubles ; joaillerie ; instruments de musique ; jouets ; réparation et installation.	40 111	14,22 %	131 557	2,63 %		215 617	8,11 %	53 233	6,68 %	174 143	6,00 %

Source : base OCDE TIVA 2025.

En 2022 (dernière année disponible de la base OCDE TiVA), sur 13 grands secteurs manufacturiers, l'UE ne dépassait la Chine que pour l'un d'entre eux (meubles, joaillerie, instruments de musique, jouets, installation et réparation), et faisait encore jeu égal pour les véhicules et autres équipements de transport, ce qui n'est certainement plus le cas en 2025. La dépendance de la France aux intrants dans le domaine manufacturier est parfois moindre que celle de l'Allemagne, car nous avons moins d'industrie et celle-ci a tissé moins d'interdépendances au-delà des frontières. Sur le plan de la production, la France n'est donc pas le pays le plus exposé en 2025. Sur celui de la distribution, c'est une autre affaire.

S'il est difficile de faire des comparaisons de productivité manufacturière avec les 27 États membres, c'est faisable avec les États-Unis. Souvent en valeur, presque toujours en volume, la productivité du travail manufacturier proprement dit est très supérieure en Chine à celle des États-Unis. Pour prendre un exemple parlant, pour produire la Tesla 3 à Shanghai, il faut 2,5 fois moins d'ouvriers qu'en Californie (avec par ailleurs un niveau de rémunération équivalant à 20 % des salaires américains), et ce pour produire deux fois plus de véhicules⁴⁵.

Tout ceci, bien sûr, dépasse largement le sujet de Shein. Mais il en découle une conclusion inévitable : Shein et Temu – ou Aliexpress – ne sont que la partie émergée d'une industrie chinoise de masse, d'abord utilisée comme base de production par les entreprises étrangères ou les grands distributeurs, occidentaux en particulier, puis étendue de plus en plus vers le haut du spectre technologique et les services (marketing, logistique, et transport, distribution). Cette industrie se retourne de plus en plus largement contre les initiateurs de la mondialisation et l'ensemble des autres producteurs à l'échelle planétaire, ainsi que leurs distributeurs.

⁴⁵ Weijian Shan, *Unraveling China's Productivity Paradox*, Gavekal, 6 novembre 2025, <https://research.gavekal.com/article/unraveling-chinas-productivity-paradox/>.

Une caractéristique de l'économie chinoise est de viser à couvrir toutes les gammes industrielles, sans renoncer à ce qu'on appelait naguère les secteurs de basse technologie ou à haute intensité de main d'œuvre : ceux-ci mutent l'un après l'autre avec des processus de production de plus en plus sophistiqués et automatisés. Le 15^e plan quinquennal chinois, publié en octobre 2025, est très éloquent à ce sujet, et met l'accent sur le développement de l'e-commerce transfrontalier, y compris pour favoriser l'internationalisation des PME chinoises. En ce sens, le projet dépasse la stratégie de créneaux sous laquelle on le décrit généralement, en postulant que les secteurs bas de gamme sont voués à migrer hors de Chine : autant que possible, les politiques économiques officielles l'empêchent, sauf bien sûr pour contourner des barrières douanières. La performance industrielle chinoise repose à la fois sur le maintien des industries traditionnelles d'entrée de gamme et sur la conquête de nouveaux secteurs haut de gamme.

C'est une variante hypertrophiée de ce que le Japon a longtemps désigné comme une industrie manufacturière « *full-set* » (フルセット型産業構造) pendant ses décennies de croissance rapide (1955-1985). L'économie japonaise disposait d'un ensemble quasi complet de branches industrielles, avec un modèle d'intégration verticale à l'échelle nationale, dans lequel toutes les composantes de la chaîne industrielle (matières premières, composants, machines-outils, électronique, chimie, automobile, etc.) étaient produites au Japon. À la veille de la crise japonaise de 1990-1991, plus de 90 % des capacités manufacturières japonaises étaient localisées dans l'archipel – un cas unique parmi les pays industrialisés. Le modèle est bien décrit par les économistes japonais⁴⁶. Abandonné après la crise du début des années 1990 et à cause de la réévaluation massive du yen, ce modèle était à nouveau cité comme une possibilité en 2024 par le Premier ministre Fumio Kishida⁴⁷.

⁴⁶ Par exemple Seki, Mitsuhiro, *Beyond the Full-Set Industrial Structure: Japanese Industry in the New Age of East Asia*, Tokyo, LTCB International Library Foundation, 1994.

⁴⁷ Prime Minister's Office of Japan. "GX 2040 Leaders Panel | Prime Minister's Office of Japan." Prime Minister's Office of Japan, 2024, https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/actions/202407/23x_leaders.html.

Il est vrai que l'importante dévaluation des monnaies est-asiatiques (Japon, Corée) peut de nouveau ouvrir des perspectives, et que le concept occupe dans la mémoire japonaise une place au moins équivalente à la nostalgie française des Trente Glorieuses. Il correspond aussi à l'ère où l'on pronostiquait souvent l'ascension de l'économie japonaise au premier rang mondial⁴⁸.

On ne peut appréhender le tsunami industriel chinois que par la seule composante d'une direction politique autoritaire et centralisée. Il s'appuie aussi sur une culture économique et un substrat anthropologique pré-existants. Et on ne peut supposer que ce tsunami déserte les secteurs traditionnels au fur et à mesure qu'il concerne des créneaux plus avancés. Le phénomène des petits colis en est une illustration.

⁴⁸ Ezra F. Vogel, *Japan as Number One : Lessons for America*, 1^{re} édition 1979, Harvard University Press.

2 Quelles réponses ?

Le phénomène Shein participe d'une mutation qui s'inscrit dans une continuité à la fois industrielle et civilisationnelle. En ces temps où un document officiel américain évoque « l'effacement civilisationnel » de l'Europe, il est utile de rappeler que cette mutation trouve aussi une origine aux États-Unis – et que le modèle de production *just in time* s'est d'abord généralisé au Japon. La Chine s'est inspirée de ces derniers et les a accentués et démultipliés. Le « *revenge shopping* » (报复性消费 *bàofùxìng xiāofèi* qui symbolise une consommation de compensation), lui, a bien pris son essor en Chine après les années de privations du règne de Mao. Il est important de comprendre que l'essor des exportations chinoises comprend certes des aspects contraires à l'économie de marché (subventions...) mais s'inscrit aussi dans une continuité à la fois civilisationnelle et régionale.

2.1. LE CONSUMÉRISME, ENNEMI DES PRODUCTEURS

- a. « Ce monde que nous avons perdu⁴⁹ »
et qui ne reviendra pas

Sous l'angle du marketing, et non plus seulement de la production, le phénomène va bien plus loin. La diminution des interactions sociales que les courses de proximité ou les marchés réguliers permettaient accentue un individualisme plus ou moins subi, plus ou moins voulu. Ce dernier fragilise les liens familiaux et affectifs, comme en atteste la montée des troubles mentaux. En acquérant un nouvel univers virtuel, nous perdons un monde affectif et dématérialisons nos relations. Répliquer à

⁴⁹ Laslett, Peter. « Un monde que nous avons perdu : les structures sociales pré-industrielles » 31, n° 1 (1969). <https://www.chasse-aux-livres.fr/prix/B0000DSTZ6/un-monde-que-nous-avons-perdu-laslett-peter>.

Shein, c'est s'attaquer à la pointe avancée d'un monde post-moderne, dont le dévoiement est un trait partagé par la majorité de l'humanité. En 1922, un *best-seller* (Babbitt, de Sinclair Lewis) dénonçait déjà la vacuité de la société de consommation. On sait ce qu'il en est advenu...

Claude Lévi-Strauss aurait bien analysé le phénomène, lui qui percevait clairement les différentes formes de savoir acquises entre un Amérindien et un homme « moderne ». Dans l'écosystème de la Chine traditionnelle (qui ressemblait un peu à nos anciens marchés périodiques du Languedoc), un paysan connaissait⁵⁰ de visage jusqu'à 1 500 personnes, grâce à ses interactions régulières tout au long d'une vie. Il avait une chance d'interagir avec 100 à 300 personnes de manière tout aussi régulière : sans téléphone, sans courrier, sans Facebook. Le dernier avatar de la civilisation américaine a certes multiplié le nombre « d'amis » qu'un internaute peut se faire dès son enfance, selon le modèle rendu célèbre par Facebook. Mais dans le même temps, l'Américain moyen a vu le nombre de ses amis proches décliner de plus de 10 à 3-4, 10 à 15 % de la population n'en ayant aucun. Les mêmes évolutions prévalent en France. Ce phénomène est au moins aussi important que le shopping compulsif pointé à propos de Shein. À vrai dire, les deux conjuguent leurs effets.

La problématique de l'addiction est bien celle qui s'applique aux réseaux sociaux, de Facebook à TikTok, du *streaming* à certains effets de l'IA sur un individu affectivement dépendant. À la différence du fentanyl, pour lequel la Chine se limite principalement à l'exportation de précurseurs sans être un marché de consommation, le pays est ici directement confronté au problème. Notons que Xi Jinping a d'ailleurs parfaitement compris le danger, sinon réussi à l'enrayer : l'interdiction d'internet aux enfants, les importantes restrictions pour les adolescents ou les mesures contre les influenceurs mensongers de l'e-commerce, font partie de l'arsenal chinois.

⁵⁰ Selon l'étude classique de Skinner, G. William. "Marketing and Social Structure in Rural China." *Journal of Asian Studies*, no. 161-162 (2002): 215-61, <https://doi.org/10.2307/2050412>.

Ce même mécanisme de surcompensation est à l'œuvre dans le cas Shein. Une population au départ jeune (mais désormais aussi plus âgée), sensible au prix, avec des moyens limités, va trouver une satisfaction à acheter une garde-robe sans cesse renouvelée pour des prix très modiques. Faut-il pour autant dire, comme Donald Trump, que si l'on limite l'envoi de petits colis hors taxes, « les petites filles s'achèteront seulement trois poupées pour Noël au lieu de dix » ? Encore faut-il être capable de s'astreindre soi-même à cette exigence de sobriété. La version la plus proche des valeurs traditionnelles consiste à prôner l'achat de produits éthiques (qu'ils soient verts, Made in France, ou de sources certifiées)... mais souvent bien plus chers. Dans cet esprit, il est tentant de donner des leçons de morale (surconsommation, souci environnemental, origine des produits) à ceux qui se tournent vers Shein, séduits par des lots de « 10 sweatshirts Paris à 4,62 € » – une offre relevée au hasard sur le site. En réalité, ces comportements s'inscrivent dans le contexte d'une compétition ouverte qui avait déjà, une première fois, provoqué l'effondrement des prix du textile. La reconversion des industriels français du textile en géants de la distribution, souvent soutenue par des aides d'État, remonte aux années 1960. Avant la Chine, c'était la Tunisie, la Turquie et d'autres pays de l'arc sud-méditerranéen, puis ce fut l'Asie du Sud-est. Ce que certains dénoncent dans la mondialisation a pourtant profité aux consommateurs : en règle générale, ce sont les services et les biens manufacturés non importés qui ont connu de fortes hausses de prix, compensées par la baisse du coût des produits importés.

**b. Consommateur ou producteur :
quelle priorité ?**

Ce n'est pas seulement une tendance de l'habillement, de l'ameublement et de bien d'autres objets de consommation courante, mais une évolution plus générale, dont les enjeux sociaux sont le niveau de l'emploi, mais aussi la question du niveau de vie et du pouvoir d'achat. Les partis populistes français sont d'ailleurs gênés : si LFI dénonce parfois les conditions de travail en Chine et s'est finalement rallié à une taxe de 2 € sur les petits colis qui serait intégrée à la TVA, le RN a surtout insisté sur l'illégalité de certains produits et a refusé de voter cette taxe de 2 €, qualifiée de « taxe sur la consommation populaire et les classes moyennes »⁵¹. Mais aucun des deux partis ne s'est joint à une pétition de 80 députés demandant l'interdiction de Shein. L'attitude vis-à-vis de Shein relève dans certains cas précis de l'éthique et de la défense de la légalité, mais elle recoupe aussi la fameuse fracture sociale, entre les élites et les classes populaires. Il faut y ajouter une certaine schizophrénie de l'opinion publique : opposée au Mercosur à cause du bœuf argentin, elle achète 60 % de poulet importé, bien sûr en raison du prix ; elle fait chorus contre Shein dont elle est un des plus grands marchés en Europe, et Amazon y fait aussi ses meilleures ventes, à côté de l'Allemagne. Avec plus de 800 millions d'articles (en-dessous de 150 €) importés (dont 97 % venant de Chine), la France est au-dessus de la moyenne européenne par habitant. Dans la même veine, les Français et leurs élus plébiscitent des bus électriques français (payés par le contribuable), mais achètent une majorité de véhicules importés : il est vrai, sans toujours le savoir, puisque ces modèles importés sont vendus sous bannière française.

⁵¹ France 24. « Shein, Temu... Les députés français votent pour taxer les 'petits colis' d'origine extra-européenne », France 24, 2025, <https://www.france24.com/fr/info-en-continu/20251120-les-d%C3%A9put%C3%A9s-approuvent-la-mise-en-place-d-une-taxe-de-deux-euros-pour-les-petits-colis>.

Peut-on pour autant oublier que le poujadisme de 1956 (qui recueillit 11,6 % des voix lors de l'élection la plus protestataire de la IV^e République) est né de la révolte du « papetier de Saint-Céré », Pierre Poujade⁵², contre la distribution moderne ? Sept ans plus tard seulement, le premier hypermarché français ouvrait à Sainte-Geneviève des Bois. À nouveau, l'opposition entre logique de consommation concurrentielle et logique de production et de distribution souveraines, à l'échelle européenne ou nationale, constitue un enjeu politique majeur des années à venir.

C'est dire à quel point la réplique au phénomène incarné par Shein, un phénomène qui ne se limite pas à cette entreprise, s'avère problématique.

2.2. LES ANGLES D'ATTAQUE POSSIBLES

L'idée selon laquelle les autorités françaises et européennes seraient inactives dans ces domaines est erronée. La réalité montre qu'une contre-offensive européenne existe bien, souvent initiée par la France, et que plusieurs leviers, qu'ils soient fiscaux, juridiques ou techniques, sont mobilisés. Cette stratégie d'ensemble est la seule à même de ramener la déferlante chinoise dans le cadre de nos choix de société. La réussite dépendra toutefois d'une persévérance politique, pour transformer ces premières mesures en un bouclier européen pérenne après que le soufflé médiatique soit retombé.

⁵² Hoffmann, Stanley (dir.) *Le mouvement Poujade, avec la collaboration de Michel des Accords, Serge Hurtig, Jean du Rostu et Jean-Michel Royer, Cahiers de la Fondation nationale des sciences politiques, Armand Colin, Paris, 1956.*

Tableau de bord des leviers de régulation

Catégories d'enjeux	Échelle européenne (UE)	Échelle nationale (France)
Non-conformité des produits	Digital Services Act (DSA) : procédures contre Aliexpress (mars 2024) et Temu (oct. 2024). Conclusions accablantes en juin/juillet 2025 sur la protection des consommateurs. Demande formelle de la France et 7 États-membres (nov. 2025) pour une doctrine de responsabilité renforcée des plateformes (« <i>very large online platforms</i> », VLOPs), appuyée par le Parlement européen. En février 2026, la Commission a ouvert une enquête à l'encontre de Shein, au titre du DSA, pour sa vente de produits illégaux, y compris les contenus susceptibles de constituer du matériel pédopornographique, tels que les poupées sexuelles ressemblant à des enfants⁵³.	Sanction Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) : amende de 40 millions € contre Shein en juillet 2025 pour pratiques commerciales trompeuses. UFC-Que Choisir : enquête d'octobre 2025 révélant que 69 % des produits testés sont non-conformes et 57 % présentent un risque réel (incendie, étouffement, intoxication).
Standards environnementaux et sociaux	Conseil Environnement (déc. 2025) : initiative française soutenue par une majorité d'États pour contraindre l'<i>ultra fast-fashion</i> via l'acte délégué « textile » du Règlement Écoconception. L'objectif est de durcir les normes vertes de mise sur le marché.	PPL fast-fashion : projet de loi incluant l'interdiction de la publicité et un bonus-malus écologique. Actuellement en Commission mixte paritaire, malgré des avis défavorables de la Commission européenne sur la conformité au droit de l'UE. Le ministère de l'Économie étudie également des pénalités sur l'acheminement par avion.

⁵³ Commission européenne. « La commission ouvre une enquête sur shein en vertu de la législation sur les services numériques », Représentation en France, 2026, https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-ouvre-une-enquete-sur-shein-en-vertu-de-la-legislation-sur-les-services-numeriques-2026-02-17_fr.

Catégories d'enjeux	Échelle européenne (UE)	Échelle nationale (France)
Sécurité des données et algorithmes	DSA : enquêtes ouvertes contre TikTok (fév. 2024) et Temu (oct. 2024) concernant l'accès aux données et les algorithmes de recommandation. Conclusions préliminaires critiques rendues en mai et juillet 2025, suivies de discussions avec la Commission. L'enquête mentionnée plus haut, ouverte à l'encontre de Shein février 2026, se fonde sur le DSA. Elle cible sa conception addictive et le manque de transparence des systèmes de recommandation.	
Concurrence et défense commerciale	Règlement FSR : longtemps inopérant à cause du <i>de minimis</i>, le levier de la défense commerciale se profile. Forte suspicion de pré-enquête ouverte par la Commission contre Temu en décembre 2025 pour distorsions de concurrence liées aux subventions étrangères.	
Embolie des systèmes douaniers	Réforme douanière : • Suppression de la franchise de droits de douane pour les envois de moins de 150 € et instauration d'un taux forfaitaire de 3 € par colis à compter du 1^{er} juillet 2026. Cette mesure devrait être complétée par une redevance de gestion européenne en novembre 2026 pour financer la modernisation du futur centre de données douanières (<i>Customs Data Hub</i>). • Mise en œuvre de solutions européennes pour traiter le volume massif de colis et assurer la perception effective des taxes malgré la saturation des infrastructures.	Article 22 de la loi de finances pour 2026 : instauration d'une redevance nationale pour frais de contrôle, fixée à 5 € par colis importé après un vote du Sénat. Ce dispositif vise à financer la sécurisation des flux et la détection des produits non conformes. Actuellement en phase finale d'examen parlementaire, cette mesure sert de levier transitoire pour frapper l'<i>ultra fast-fashion</i> avant l'harmonisation du cadre douanier européen, qui est prévue au second semestre 2026.

a. Le levier juridique de la non-conformité

Commençons par le plus évident, et probablement le plus aisé : l'angle juridique lié à la non-conformité des produits de cette plateforme à nos réglementations. Ce levier constitue bien un angle d'attaque – comme en témoignent les débats actuels devant les tribunaux en France. Mais en sus de l'avantage pour le niveau de vie, d'autres questions se posent. D'abord, l'échec récent du gouvernement français à obtenir (sauf appel à venir) l'interdiction de Shein pour trois mois montre que le dossier juridique n'est pas incontestable : la réaction très rapide de Shein, et le rôle d'autres circuits de distribution, ont été pris en compte par la justice. Il est loin d'être prouvé que les autres distributeurs ou marques s'approvisionnent différemment de Shein, alors même qu'ils n'en ont pas la fluidité logistique et affichent parfois des marges bien supérieures. Au niveau français, le contrôle de 189 millions de petits colis (chiffre pour 2024 issu des formulaires douaniers H7) contenant au total 773 millions d'articles constituerait une tâche considérable. À l'échelle européenne, le volume correspondant s'élève à 4,7 milliards d'articles expédiés en petits envois, également en 2024. Il convient de souligner que les observateurs confondent souvent « petits colis », « lignes de produits » et « articles », une distinction devenue d'autant plus essentielle que l'Union européenne a choisi d'appliquer les droits de douane par ligne de produits, tandis que la France a opté pour une taxe nationale calculée par article au titre des frais de traitement. L'épisode médiatique de l'ouverture de plus de 200 000 colis, le 6 novembre dernier à l'aéroport Charles-De-Gaulle, relevait de la procédure douanière européenne des domaines de contrôle prioritaires (*Priority Control Areas* – PCA). Il a mis en lumière l'ampleur de la tâche, tout en ayant valeur de test en révélant, selon le gouvernement, « huit colis sur dix non conformes »⁵⁴.

⁵⁴ Tribot Laspière, Victor. « Shein : 100 % des colis issus de la plateforme à roissy-CDG bloqués et contrôlés, indique le Gouvernement – ICI. » ICI, 2025, <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/shein-100-des-colis-issus-de-la-plateforme-a-roissy-cdg-bloques-et-controles-indique-le-gouvernement-6211329>.

Les Douanes françaises ont ensuite nuancé ce bilan : le taux de non-conformité s'établit finalement à 25 % sur les 320 474 colis contrôlés⁵⁵. Ce chiffre n'en est pas moins alarmant, les rapports réguliers de l'OCDE et de la Commission rappelant chaque année que la Chine est le principal exportateur de produits défectueux et de contrefaçons, et que l'e-commerce en est le principal vecteur et le secteur de l'habillement la principale cible⁵⁶.

La Chine a pleinement conscience de ces enjeux réglementaires, ainsi que des problèmes liés aux produits défectueux et contrefaits, auxquels elle est elle-même confrontée. Jusqu'à présent, les entreprises chinoises et les plateformes de e-commerce étaient plutôt attachées à se conformer à leur cadre législatif national, par exemple, en matière de lutte contre la corruption. Les règles européennes, perçues comme nombreuses et dispersées, n'étaient pas nécessairement dans leur viseur. Même les *leaders* du secteur ne déléguaient aucun manager senior sur le sol européen, l'intégralité des décisions étant prise en Chine⁵⁷. Toutefois, les actions européennes concernant Shein, Temu et Aliexpress changent la donne. Dans la zone pilote d'e-commerce transfrontalier de Hainan, lancée en 2025, un projet vise à développer des « institutions de conformité pour l'e-commerce transfrontalier »⁵⁸ (跨境电子商务合规服务机构) qui incluent la propriété intellectuelle et la « conformité aux normes internationales ». L'ensemble des directives

⁵⁵ Lemarchand, Julia. « Colis Shein : confusion autour du bilan de l'opération XXL des douanes françaises », *Les Echos*, 2025, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/shein-setonne-des-chiffres-rapports-par-la-douane-sur-les-contrôles-de-ses-colis-2206920>.

⁵⁶ Commission européenne. « Commission Releases Report on Intellectual Property Rights in Third Countries, Counterfeit & Piracy Watch List [Commission Releases Report on Intellectual Property Rights in Third Countries, Counterfeit & Piracy Watch List]. » Trade and Economic Security, 2025, https://policy.trade.ec.europa.eu/news/commission-releases-report-intellectual-property-rights-third-countries-counterfeit-piracy-watch-2025-05-22_en.

⁵⁷ Entretien avec une entreprise européenne de e-commerce.

⁵⁸ Selon une directive du gouvernement local de Hainan, inaccessible en site web mais relayée par le département du Commerce et de l'Industrie de Hong Kong : Département du Commerce de la province de Hainan de la République populaire de Chine. « 关于公开征求《中国（海南）跨境电子商务综合试验区实施方案（征求意见稿）》意见的公告 [Avis Relatif à La Consultation Publique Sur Le 'Plan de mise en œuvre de la zone expérimentale globale de commerce électronique transfrontalier de Chine (Hainan)' (Projet Pour Commentaires)] », 2025, <https://www.tid.gov.hk/en/tradecircular/files/2025/ci4932025a.pdf>.

concernant les 15 nouvelles zones d'e-commerce transfrontalier sont placées sous le signe de la montée en gamme, passant « de la quantité à la qualité ». Nous y reviendrons, car le phénomène Shein est en fait annonciateur d'une vague d'une plus grande portée, faite de logistique efficace, de marketing et de distribution directe. Cette montée vers des produits plus technologiques – favorisée par la maintenance et les mises à jour à distance, renforce la position du producteur par rapport au distributeur.

De grandes entreprises de logistique chinoises telles que 递四方⁵⁹ (4PX) et 顺丰 (SF) ont pris les devants sur la nouvelle réglementation européenne. ICS2 (*Import Control System 2*) oblige les opérateurs à déposer une **Entry Summary Declaration (ENS)** contenant des données détaillées (description précise, code HS, identifiants EORI, etc.) **avant l'arrivée ou le chargement dans l'UE**. Face à ces exigences préalables (*pre-scoring*), les grands opérateurs chinois **bâtissent avec les moyens de l'IA des réseaux de routage assurant la conformité avancée aux règles douanières européennes**. Ces opérateurs confèrent aux entreprises un avantage concurrentiel : la capacité d'anticiper l'acheminement des envois vers les grands hubs européens, où les contrôles sont automatisés et rapides, ou vers des points d'entrée secondaires, où les vérifications sont plus approfondies et plus lentes, ou même d'anticiper d'éventuels refus européens (« *do not load* »). Les logisticiens chinois sont également en mesure de capter des flux en provenance de pays tiers et d'entreprises qui ne disposent pas des mêmes capacités de conformité réglementaire ni d'infrastructures logistiques adéquates.

Une tentation française et européenne, comme dans le cas des nouvelles règles concernant l'importation de produits à la provenance non éthique (typiquement, issus du travail forcé ou enfantin) est de faire peser la responsabilité de leur application non pas sur le producteur ou l'importateur ou son mandataire spécifique, mais sur les plateformes de

⁵⁹ 4px. « 4PX递四方速递-公司介绍 [4PX Express – Présentation de l'entreprise] », 4px.com, 2016. <https://www.4px.com/viewm/company.html>.

distribution d'e-commerce, en leur imposant par exemple des obligations de vérification a priori des produits qu'elles vendent. La vérification par les douanes ou les instances régulatrices chez les distributeurs locaux est évidemment plus facile que chez des producteurs situés hors d'Europe. Mais le mix produit de certaines plateformes européennes (et dans une certaine mesure d'Amazon) fournit aussi aux PME-PMI européennes des débouchés qu'elles ne pourraient prospecter par elles-mêmes. La multiplication pour les plateformes des obligations de vérification préalablement à la mise en vente impactera sévèrement les produits de ces PME-PMI : elles n'ont souvent pas les moyens de certifier toutes les conformités, et les plateformes renonceront à les référencer pour ne pas encourir de responsabilité. Les plateformes ont des dizaines de milliers de références, pour lesquelles il faudrait à chaque fois interroger les producteurs locaux ou les mandataires importateurs correspondants et ensuite vérifier la conformité des produits à leurs déclarations. Il faut par conséquent avoir conscience que la multiplication des responsabilités des plateformes constitue un frein important à l'ensemble du e-commerce européen⁶⁰. L'essor prévisible de l'IA et du commerce agentique court-circuitera d'ailleurs ces plateformes – mais pourrait constituer un frein de plus à la distribution de produits de PME-PMI ne maîtrisant pas les applications des principaux modèles d'IA.

Il reste une spécificité qui est celle de l'économie chinoise, même si elle aussi avait pris naissance aux États-Unis avec le système « *winner-takes-all* » (le gagnant prend tout) adapté à une économie globale de marché. La dépréciation du renminbi, devise d'un pays dont les excédents manufacturés représentent 2 % du PIB mondial, couplée à des prix sous-évalués, constitue un phénomène sans précédent. La capacité de déni d'approvisionnement du fournisseur chinois, illustrée par l'exemple des terres rares, constitue un danger géopolitique majeur et un enjeu de défense. L'atout d'une main-d'œuvre expérimentée dans plusieurs secteurs manufacturiers de pointe – de la chaudronnerie

⁶⁰ Entretien avec un distributeur européen doté d'une plateforme d'e-commerce.

nucléaire aux cellules de batteries électriques – signifie aussi que le recours aux compétences chinoises devient parfois incontournable pour le déploiement des technologies avancées.

Nous n'inverserons pas cette tendance lourde en une seule action ni par un seul geste, aussi symbolique et politiquement rentable qu'il puisse être. Faut-il pour autant renoncer ? Deux approches sont possibles : celle du court terme visant les actions les moins déstabilisantes, et celle du moyen terme, qui suppose d'articuler mesures de protection et renouveau de la productivité.

b. La taxation des petits colis, un outil à plusieurs usages

Chronologiquement, la suppression de l'exemption de TVA pour les petits colis (valeur inférieure à 150 €) remonte à 2021, après une enquête européenne qui estimait les pertes de rentrées fiscales à 5 milliards €⁶¹. Un cabinet de conseil mandaté par la Commission estime également que 65 % des petits colis voient leur valeur sous-estimée. Mais quelques années plus tard, ce même cabinet, Copenhagen Economics, se prononçait contre la suppression de la clause *de minimis* pour les petits colis dans un rapport commandité par... Shein⁶². Ce dernier estimait que le coût de perception de droits de douane (et non de la TVA) excéderait les bénéfices escomptés, nuirait aux consommateurs, et fragiliserait le libre échange. Il citait en exemple les États-Unis, qui maintenaient alors l'exemption de droits de douane jusqu'à une valeur par colis de 800 \$, un niveau bien supérieur au plafond européen.

⁶¹ Cour des comptes européenne. "Special Report 12/2019: E-Commerce Vulnerability to Tax Fraud." Europa.eu, 2019. <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/e-commerce-12-2019/en/>.

⁶² Basalisco, Bruno., Salmasso, Elena., Ballebye Okholm, Henrik., Nejsun, Jakob., et Østermann, Jacob. « Study on the EU Proposed Customs Duty de Minimis Removal [Étude sur le projet de suppression de la franchise douanière de minimis de l'UE] », Copenhagen Economics, 2024, https://copenhageneconomics.com/wp-content/uploads/2024/10/Study-on-customs-duty-de-minimis_Final-Report.pdf.

Cette position a manifestement mal vieilli, car les petits colis sont devenus un enjeu européen d'importance. 91 % des petits colis entrés dans l'UE en 2024 sont chinois, leur nombre est bien plus important qu'aux États-Unis⁶³.

Il faut donc considérer ce levier comme le plus accessible et le plus susceptible de démontrer au partenaire et négociateur chinois que l'Europe est capable de marquer une position ferme. Leur ampleur s'étend au-delà du secteur du textile, de l'habillement et de la chaussure, qui ne représentent qu'entre 1 et 2 % du PIB européen en valeur ajoutée, plus près de 2 % aux États-Unis, contre 10 % en Chine, où il pèse 20 fois plus en valeur. Malgré la croissance soutenue des envois vers l'UE (environ 20 % par an), ces flux ne représentent qu'une fraction du e-commerce domestique chinois. Saisir ce dossier permet donc un test d'une ampleur limitée, accompagné d'un message à l'intention des décideurs chinois concernant l'insoutenabilité de sa politique d'ensemble. C'est aussi un instrument opportun. Il s'inscrit dans un contexte où nos partenaires (Corée du Sud, Japon) durcissent leurs propres barrières face aux produits chinois, portés par un patriotisme de consommation et la nécessité géopolitique d'une diversification des approvisionnements, et ce au-delà des secteurs traditionnels de la sécurité nationale. Enfin, il peut être le déclencheur au sein de l'Union européenne d'une homogénéisation et d'une numérisation plus rapide des procédures douanières, longtemps entravées par des pesanteurs nationales ou corporatistes.

Cet enjeu s'inscrit plus largement dans un cadre où l'économie libérale de marché est faussée par les techniques de financement des deux grandes puissances actuelles. D'un côté, la Chine, avec son épargne forcée ou de précaution et le recyclage des capitaux provenant de la balance commerciale ; de l'autre, les États-Unis, avec sa suzeraineté monétaire exercée sans retenue par l'administration actuelle, et

⁶³ Commission européenne. « Communication sur le commerce électronique : une panoplie complète d'outils de l'UE pour un commerce électronique sûr et durable », *Shaping Europe's digital future*, 2025, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/library/e-commerce-communication-comprehensive-eu-toolbox-safe-and-sustainable-e-commerce>.

l'ampleur de son capital-risque. Ces dynamiques rendent inopérante la stratégie ordolibérale d'équilibre budgétaire à l'échelle européenne.

Pour comprendre son impact réel, il faut préciser que la taxation des petits colis peut prendre deux formes distinctes. D'une part, comme mentionné plus haut, les droits de douane proprement dits, décidés au niveau de la Commission : les trois-quarts de leur produit seront affectés au budget de l'UE, le quart restant (incluant les frais de perception) étant conservé par l'État membre. D'autre part, les frais de traitement et de contrôle, qui sont acquis par définition au pays qui les met en œuvre. Ces derniers doivent toutefois respecter le principe de proportionnalité par rapport au coût du service rendu, afin de ne pas contrevenir aux règles de l'OMC. Ces différents prélèvements sont souvent regroupés dans les médias sous le terme générique de « taxes ». Notons aussi que les taux de TVA, sous réserve d'acceptabilité au niveau européen, relèvent de la compétence nationale. L'Allemagne vient ainsi de relever la TVA sur les petits colis de 21 % à 23 %, une mesure passée relativement inaperçue.

Les taxes ou les frais de perception représentent aussi une recette budgétaire. Dans le schéma tracé par l'administration Trump, leur hausse représente sans doute 200 à 250 milliards \$ de recettes nouvelles en 2025 (le montant final dépendra des « rabais » consentis par les États-Unis à certains de leurs partenaires, ou dans certains secteurs). Si le renforcement des droits de douane proprement dits est essentiel pour la souveraineté de l'Union, il ne saurait constituer, à lui seul, un gisement de recettes propre à résorber le déficit national d'un État membre.

À court terme

Dans l'immédiat, le changement majeur porte sur les taxes transitaires – dont le montant peut augmenter considérablement. Déjà, les opérateurs privés facturent couramment des frais de dédouanement, tandis que la Poste belge a (brièvement, on le verra) institué un prix de gestion de 15 €. Le montant européen de 3 € – perçu par les États membres – sera désormais facturé par ligne de produit concernée, et non plus par colis. Compte tenu du prix très bas de la plupart des marchandises, ces frais deviennent significatifs, et peuvent aussi décourager les achats en nombre des consommateurs. En Chine, les producteurs du Guangdong commencent d'ailleurs à manifester publiquement une inquiétude⁶⁴.

La Commission a été critiquée pour le calendrier lointain des droits de douane sur les petits colis – fixés à 2028 – malgré l'instauration d'une taxe transitoire de 3 € par colis. Cette taxe, en réalité validée par le Conseil de l'UE, donc par les États membres, n'est pas aussi légère qu'il y paraît. En effet, pour un colis ou surtout une ligne de produits d'une valeur moyenne de 15 €, elle induit un taux de taxation théorique de 20 %, ce qui s'avère assez conséquent. De plus, elle a le mérite de remplacer le projet de taxe au pourcentage, qui aurait laissé intacte la question des colis de faible valeur.

La taxation des petits colis ne fausse pas la concurrence intra-européenne, ni même celle avec les producteurs des économies émergentes ou en développement, puisqu'elle concerne presque exclusivement en pratique le *Made in China* (mais non exclusivement la distribution chinoise, car d'autres distributeurs peuvent utiliser les mêmes produits chinois).

⁶⁴ 网易 [NetEase]. “荷兰新规出手！每件商品2欧元处理费，跨境免税时代终结！” [Nouvelle réglementation néerlandaise ! Des frais de traitement de 2 € par article mettent fin à l'ère du commerce transfrontalier hors taxes !], 163.com, 9 décembre 2025, <https://www.163.com/dy/article/KGC6BTJK0556H05R.html>.

À plus long terme

Toutefois, si elle marque un coup d'arrêt à très court terme, ne nous leurrons pas : ce n'est qu'une rustine. L'évolution des méthodes de routage et le déplacement des lieux de production poseront à nouveau des problèmes, au-delà de celui du contrôle effectif. Les droits de douane auront toutefois le mérite de générer des recettes budgétaires (partagées entre le budget européen et les États membres), et de constituer une occasion de modernisation sans précédent des procédures douanières européennes. Les taxes laissées à la main de chaque pays, en sus du droit de douane européen de 3 €, peuvent être bénéfiques à des budgets nationaux. Mais elles entraînent aussi un détournement des points d'entrée dans le marché unique européen vers des pays moins-disants, ne percevant pas de taxes supplémentaires au niveau national, ou les appliquant à un taux plus faible. Shein vient d'annoncer l'ouverture de son plus grand centre logistique européen (740 000 m²) en Pologne, ouvert également aux entreprises polonaises⁶⁵. La Belgique vient ainsi de renoncer à sa propre taxation nationale des petits colis⁶⁶.

Il reste donc des échappatoires. En premier lieu, la concurrence interne à l'UE demeure vive : certains pays membres cherchent à attirer les flux et les recettes fiscales perçues en minimisant les contraintes pour des marchandises destinées à l'ensemble du marché unique. L'aéroport de Liège, qui accueille jusqu'à un avion cargo de Chine toutes les 10 minutes, en est une illustration. Mais Cainiao – la filiale logistique d'Alibaba – vient d'y annuler un projet d'extension de sa zone de stockage⁶⁷. Une concurrence au moins-disant peut s'installer entre les États, portant à la fois sur le montant des frais de traitement et peut-être sur

⁶⁵ Shein. « SHEIN Opens State-of-The-Art European Logistics Hub in Wrocław, Poland, Lifting Total Jobs Created in Poland to 5,000 [SHEIN inaugure un hub logistique européen ultramoderne à Wrocław, en Pologne, portant à 5 000 le nombre total d'emplois créés en Pologne] », SHEIN Group, 2025, <https://www.sheingroup.com/corporate-news/company-updates/shein-opens-state-of-the-art-european-logistics-hub-in-wroclaw-poland-lifting-total-jobs-created-in-poland-to-5000/>.

⁶⁶ Neerman, Pauline. « Pas de taxe belge sur les colis, uniquement au niveau européen – RetailDetail BE », RetailDetail BE, 2025, <https://www.retaildetail.be/fr/news/general/pas-de-taxe-belge-sur-les-colis-uniquement-au-niveau-europeen/>.

la rigueur du contrôle effectif. Face à cette tendance, une logique de « mieux-disant » essaie tout de même de s'affirmer, par exemple avec l'initiative française sur la PPL « *fast fashion* ». Bien que la Commission européenne y voit une entrave au marché unique, Paris défend fermement sa régulation sectorielle, notamment l'interdiction de la publicité de l'« *ultra fast fashion* » pour protéger les consommateurs⁶⁸.

Il y a un risque réel que ces mesures aient des effets limités et des rendements décroissants. **Certaines indications laissent à penser que des entreprises chinoises importantes pourraient par exemple falsifier les codes européens permettant le dédouanement en une seule étape (IOSS – *Import One-Stop Shop*) en indiquant le code d'une autre entreprise.**

Compte tenu de l'hétérogénéité européenne, les flux se dirigeront naturellement vers les points d'entrée les moins exigeants, qu'il s'agisse du niveau des taxes ou de la rigueur des contrôles. Face à ce défi, aucun État membre ne peut, de toute évidence, se prémunir seul, mais sans effort au niveau européen chacun peut faire dérailler les projets de ses voisins.

Il convient de souligner l'urgente nécessité de rationaliser l'ensemble des règles et normes européennes, aujourd'hui jugées trop denses et fragmentées. Il faut non seulement limiter leur prolifération, mais aussi améliorer et optimiser leur communication. Cela passe par la création d'un portail centralisé et ergonomique, recensant les régulations par État membre et par autorité compétente. Si nous ne voulons pas découpler nos économies du marché mondial, ou à l'inverse se contenter d'un respect sporadique de nos règles, nous devons impérativement rendre possible leur application effective.

⁶⁷ Arjan, « *Alibaba Cancels Liège Expansion [Alibaba annule son expansion à Liège]* », *Ecommerce News*, 2025, <https://ecommercenews.eu/alibaba-cancels-liege-expansion>.

⁶⁸ Contexte, « *Briefing of Thursday, 8 January 2026.* » Contexte.com, 2026, https://www.contexte.com/briefing/2026/01/08/?utm_source=briefing-plus-button&utm_medium=email&utm_content=25838&utm_campaign=briefing-plus#tech-e-commerce.

Si une monnaie commune ne peut se concevoir à terme sans un degré de communautarisation budgétaire, l'affaire des petits colis va démontrer aussi qu'un marché unique ne peut être protégé sans procédures douanières communes, et à la page : cette page, c'est bien celle de l'ère numérique et des possibilités de contrôle des flux qu'elle permet.

c. Le véritable enjeu à moyen terme : l'infrastructure technique

Au-delà de la fiscalité, le véritable enjeu réside dans la numérisation et la centralisation des données d'accès au marché unique. Car derrière l'abolition de la clause *de minimis* se pose la question cruciale des délais de mise en œuvre. La taxation des petits colis dépend étroitement de deux nouvelles procédures : la version 3 du système ICS2, et la mise en place d'un futur ICS3. Ce dédale recouvre un chantier colossal : la numérisation de toutes les procédures et contrôles douaniers. La gestion centralisée des données devait commencer par les données de l'e-commerce, et ne devait s'étendre à la totalité du commerce extra-européen de biens qu'à l'horizon 2038...

Toutefois, dans l'immédiat, les mesures adoptées en réponse au phénomène Shein, et plus largement à l'essor de l'*ultra fast-fashion*, constituent un levier de changement. Elles s'articulent autour de plusieurs axes : d'abord, la poursuite et l'accélération à l'échelle européenne d'un plan d'unification et de numérisation douanière, indispensable pour les obligations déclaratives mais aussi pour le contrôle et la perception des droits. Compte tenu de la sensibilité de ces données déclaratives, ce dispositif devrait reposer sur un Cloud souverain, géographiquement réparti et redondant. Sa gestion sera confiée à une future Agence douanière européenne sous le contrôle de la DG TAXUD. À elle seule, cette exigence peut poser problème, tant les acteurs vraiment européens du *cloud* sont limités. Il est peu probable que l'e-commerce puisse y être entièrement soumis avant la fin de l'année 2026 – une accélération du

temps annoncée par le commissaire européen Maroš Šefčovič, mais qui risque de ne pas être tenue par tous. L'enjeu est aussi politique : si l'UE peut décider de nouveaux droits à la majorité qualifiée, l'exécution douanière reste une compétence nationale marquée par une forte hétérogénéité. Cet enchevêtrement entre numérisation des données et taxes (mentionnées plus haut), combiné aux disparités des procédures nationales, explique pourquoi l'Union européenne avait au départ fixé un calendrier aussi long, à la demande même des États membres.

À moyen terme, la question des moyens techniques du contrôle effectif est posée. Elle met en jeu l'utilisation éventuelle de matériels... chinois. Le système ICS2 version 3 repose déjà sur une logique prédictive boostée par l'IA – technologie que de très nombreuses sources chinoises décrivent déjà comme étant au cœur de leurs propres processus douaniers, notamment dans les zones pilotes d'e-commerce. Ironiquement, l'Europe sera peut-être dépendante de la Chine pour ses matériels et logiciels de contrôle, l'entreprise chinoise Nuctech détenant une position dominante sur ce marché.

Le défi des scanners

La question des scanners, et leur niveau technique, constitue un volet connexe d'autant plus essentiel que le taux de contrôle physique des produits importés dans l'Union européenne est tombé à 0,0082 % en 2024⁶⁹. Leur usage cible en priorité le trafic de stupéfiants et de produits illicites, plutôt que la vérification

⁶⁹ Assemblée nationale. « Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, en conclusion des travaux d'une mission d'information sur les contrôles des produits importés en France dans le cadre des politiques de réciprocité (M. Julien Guibert et M. Antoine Vermorel-Marques), n° 2 252 », Assemblée nationale, 2025, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-dvp/17b2252_rapport-information.

de la valeur des colis ou de la conformité aux normes, bien qu'ils permettent de détecter certaines fausses déclarations. Dans ce domaine, la France accuse un retard notable par rapport aux besoins dans ce domaine, mais ce dernier est probablement partagé par d'autres grands ports européens, sinon les aéroports. Il est logique que les données publiques sur le sujet restent assez confidentielles, bien qu'un scanner de container ne soit pas une installation invisible à l'œil nu... Le parc français ne compterait que deux à quatre scanners fixes (notamment au Havre et à Euro-tunnel), complété par trois scanners mobiles itinérants de port en port. Un renforcement a toutefois été amorcé en 2021, avec une commande de 18 scanners mobiles, auxquels s'ajoutent une dizaine de commandes supplémentaires passées en 2023-2024. Si les aéroports sont mieux équipés, il n'est pas clair si ces installations concernent le contrôle d'embarquement et de bagages ou les services de fret. Ironiquement, la solution technologique est souvent chinoise, le pays couvrant environ 60 % du marché mondial et jusqu'à 90 % de certains types d'équipement en Europe. Dès 2017, l'entreprise phare Nuctech (filiale internationale de Tongfang Weishi, elle-même contrôlée par la Société nationale nucléaire chinoise, donc par l'État) avait conçu avec la Pologne un système de scan⁷⁰ permettant (à sa frontière orientale de Terespol avec la Biélorussie) d'inspecter simultanément le contenu des wagons sur trois rangées de trains sans les arrêter. La disponibilité de ces équipements est telle que l'on trouve sur Alibaba⁷¹ des scanners pour containers « à pénétration profonde » pour moins de 500 000 €, et des scanners de colis sur tapis roulant pour moins de 50 000 €, les alternatives étant américaines

⁷⁰ Bureau municipal de l'économie et des technologies de l'information de Pékin.

« 【“一带一路”企业风采】 同方威视 [Pleins feux sur les entreprises de la route de la soie : Nuctech] », 2017, https://xj.beijing.gov.cn/jxdt/gzdt/201911/t20191113_505073.html.

⁷¹ Alibaba. “Container Scanner [Scanner de container].” Alibaba.com. Dernier accès à la page : 15 janvier 2026, <https://www.alibaba.com/countrysearch/CN/container-scanner.html>.

et non européennes. Les unités pour containers ou camions y sont proposées par lots entre 95 000 € et 450 000 € l'unité⁷², les seules alternatives étant, encore une fois, américaines et non européennes. L'un et l'autre type de matériel permettent de contrôler dans le meilleur des cas entre 300 et 800 containers par jour. Contrairement à ce que l'on peut souvent lire, un contrôle à 100 % se heurte moins à la question du nombre de scanners, certes importante, qu'à celles de la réorganisation spatiale et du contrôle secondaire destiné à conformer ou lever les soupçons. Face à un trafic de drogues grandissant et à grande visibilité publique, la lenteur apparente de la mise en place de ces instruments est notable. Elle soulève une question sur l'efficacité des mesures de contrôle des petits colis. Cette question se pose au niveau national autant qu'europpéen.

À plus long terme – quatre à cinq ans au mieux – la solution réside dans l'accélération des procédures communes numérisées et l'obligation de pré-déclaration. C'est l'objectif de la future Agence douanière européenne, appuyée sur un *data hub* commun. Ce projet de « Cloud souverain » soulève toutefois la question de la protection des données sensibles pour chaque pays et parfois chaque entreprise. À ce jour, il ne peut être une réalité : même des data hubs européens (tels que OVHcloud en France) dépendent souvent de composants ou de technologies de stockage américaines. Certains pays, comme l'Irlande, manifestent d'ailleurs une résistance au projet. Pourtant, la numérisation et la centralisation des données sont aussi vitales pour le contrôle des exportations, une pratique que la Chine maîtrise déjà parfaitement. Comment sans ces instruments, interdire l'exportation de technologies critiques, à la sortie comme à l'entrée du marché unique ?

⁷² Alibaba. « Scanner de container », Alibaba.com, dernier accès à la page : 15 janvier 2026, https://french.alibaba.com/trade/search?spm=a2700.7724857.the-new-header_fy23_pc_search_bar.searchButton&tab=all&SearchText=scanner+de+container&has4Tab=true.

d. Vers un modèle de contrôle préemptif

Le basculement vers une approche plus stricte est d'abord dicté par un changement de contexte international. D'une part, les États-Unis ont mis fin à leur exemption en deux étapes, en mai et août 2025. Dès lors, le report des flux vers l'Europe est devenu une évidence⁷³. D'autre part, le préjudice pour la distribution physique et les autres producteurs est désormais irréfutable. Si l'on avait tenu compte de la détresse des producteurs non chinois du Sud Global, l'analyse ne s'en serait trouvée que renforcée. Mais ce sont les questions d'intérêt européen qui prédominent : c'est pourquoi les considérations éthiques, si fortes dans l'opinion publique apparente, ne doivent pas être surestimées dans le processus de décision. Et pourtant, l'affaire française de Shein et du BHV sert bel et bien de détonateur public, au moment même où la Commission revoit sa copie.

Cette révision doit aussi tenir compte de l'hétérogénéité des procédures selon les différentes voies d'entrée – air, fer, mer, terre – et la diversité des pratiques. S'il existe déjà un système d'échange de données douanières entre les 27 pays membres, celui-ci demeure fragmenté, et fonctionne *ex post*. Pour passer à une logique d'anticipation, indispensable et nécessitant le recours à l'IA, l'UE doit impérativement obtenir des données fiables de la part des importateurs eux-mêmes. Ce partage d'informations en amont conditionnera l'obtention d'un pré-accord, ou déclenchera un refus de principe en l'absence de ces données.

En ce qui concerne l'entrée en service de la version 3 de l'ICS2, elle-même une réglementation de transition, plusieurs pays – dont la France – ont dû demander des délais au-delà de la fin 2025. Pour certains, ce report est dû à un retard structurel dans la numérisation de leurs douanes.

⁷³ Emlinger, Charlotte, Vincent Vicard, et Kevin Lefebvre. « Redirection du commerce chinois vers l'europe : petits colis, grand détour », *The Conversation*, 2025, <https://doi.org/10.64628/aak.pvgrept9x>.

Pour la France, il s'explique par une contradiction avec une autre procédure de contrôle numérique déjà en place (par codes-barres obligatoires) et, sans doute, par certaines réticences administratives au changement de méthode. Quant au montant de la taxe transitoire, il traduit un effort de mise en conformité avec les paramètres de l'OMC, en veillant à ne pas surévaluer le coût réel du service.

Toutefois, la situation s'accélère : en l'espace d'un mois – du 13 novembre 2025 à la fin de la rédaction de la présente note – l'Europe et ses pays membres ont pressé le pas, abandonnant leurs réticences nationales. Certains d'entre eux ont à la fois accéléré la date de numérisation pour ICS2 version 3 et ICS3, et fortement augmenté la taxe transitoire, moyennant des modifications de forme. De façon assez typique, l'UE et ses États membres vont ainsi combiner une plus grande homogénéité de principe... et une diversité de régimes. En résumé : la Commission a acté avec les États membres, y compris les retardataires, une entrée en vigueur de l'ICS2 version 3 au plus tard fin février 2026. La numérisation complète, nécessaire pour l'entrée en vigueur de l'ICS3, est accélérée et même anticipée par certains États membres (l'Allemagne, notamment, est prête).

Et, en matière de sanctions, comment garantir sans ces outils de traçabilité que des produits ou des entrants russes sous sanctions ne sont pas incorporés dans les marchandises que nous importons depuis des pays tiers ?

Dans cette quête d'efficacité, le modèle américain doit être regardé de près. Malheureusement, en dépit d'un accord de principe sur les clauses d'origine issu de la rencontre de Turnberry⁷⁴, les critères très différents en vigueur aux États-Unis compliquent une coordination

⁷⁴ Commission européenne. « Joint Statement on a United States-European Union Framework on an Agreement on Reciprocal, Fair and Balanced Trade [Déclaration conjointe sur un cadre États-unis-Union européenne relatif à un accord sur un commerce réciproque, équitable et équilibré] », Trade and Economic Security, 2025, https://policy.trade.ec.europa.eu/news/joint-statement-united-states-european-union-framework-agreement-reciprocal-fair-and-balanced-trade-2025-08-21_en.

transatlantique du contrôle des importations. Là-bas, la priorité donnée à la lutte antiterroriste a placé très tôt l'inspection des colis et des containers au premier plan, avec l'ambition de contrôler 100 % des flux. La suppression de la clause *de minimis* décidée en mai 2025 par l'administration Trump s'est heurtée à une réalité technique : la plateforme CDP (*Customs Data Platform*) n'était pas dimensionnée pour traiter les 1,36 milliard de petits colis enregistrés en 2024. On relève tout de même que malgré un plafond d'exemption bien plus élevé (800 \$ contre 150 €), ce nombre de petits colis représente moins du tiers des entrées en Union européenne. Désormais, la gestion de la plateforme CDP est externalisée *via* des contrats passés avec des sociétés d'intelligence artificielle et des opérateurs privés de centres de données. Les importateurs ont l'obligation de fournir à l'avance, et de façon informatisée, des informations détaillées sur les produits et leur respect des normes, en remontant la chaîne de valeur, et en incluant les réexportations depuis des pays tiers. Cette procédure intrusive engage la responsabilité juridique de l'importateur, qu'il soit américain ou étranger. Sans données préalables, la règle est stricte : *do not load, do not fit*, ne pensez même pas à embarquer la marchandise...

À terme, l'Europe pourrait s'en inspirer. À défaut d'un contrôle exhaustif, un système de taxation et de taux de contrôle différenciés pourrait distinguer les « bons » des « mauvais » importateurs : ceux qui se plient aux contrôles sans antécédents de fraudes bénéficieraient d'un bonus, les autres ayant à acquitter un malus. Aller au bout du raisonnement, sans doute sous l'égide de DG GROW, impliquerait aussi d'imposer des déclarations de conformité aux normes européennes. Cette question est tout aussi cruciale lorsqu'il s'agit de l'application de la taxe carbone aux frontières (CBAM) et de l'identification des produits issus de pays ou de régions sous sanctions – de la Russie au Xinjiang. À ce sujet, un règlement européen sur le travail forcé a été adopté en 2022, ratifié par le Parlement en décembre 2024, et verra son application intégrale d'ici à décembre 2027. Ce règlement cible entre autres des « zones à haut risque » (que la Commission doit définir avant juillet 2026) et

impose aux entreprises une diligence raisonnable (*due diligence*), visant à rendre effective l'interdiction d'accès au marché européen pour des productions entachées de travail forcé. Cette exigence a souvent braqué les entreprises à cause de la complexité des chaînes de valeur et de la difficulté de vérifier les conditions chez les fournisseurs ou sous-traitants. C'est précisément l'argument qu'emploie Shein en distinguant ses propres productions de celles pour lesquelles elle sert de plateforme. À cela s'ajoute un encadrement étroit par Pékin des opérations de due diligence en Chine.

Pour répondre à ces impératifs de contrôle, il existe déjà des préfigurations européennes, telles que *Safety Gate*⁷⁵, système d'alerte rapide pour la sécurité des produits alimentaires, et l'ICSMS (Système d'Information et de Communication pour la Surveillance des Marchés)⁷⁶, plateforme de coordination des données. Toutes deux fonctionnent à ce jour sur une base volontaire, ce qui limite leur efficacité face à l'ampleur des flux actuels.

On le sait, de nombreuses entreprises européennes freinent des quatre fers ces développements, invoquant la complexité de leurs chaînes de valeur et la multiplicité de leurs sous-traitants. Les exemples récents de Volkswagen et de BASF montrent pourtant que cet argument peut parfois masquer une certaine mauvaise foi. Pour autant, les entreprises soulèvent un point légitime en matière de simplification des normes : non seulement celles-ci sont pléthoriques, mais on ne dénombre pas moins de 370 entités différentes chargées de les administrer⁷⁷. Comme pour les sanctions, on peut craindre que « trop de normes tue les normes », d'autant que ces instances de régulation sont bien plus nombreuses que les autorités douanières nationales elles-mêmes.

⁷⁵ Commission européenne. « *Safety Gate : le système d'alerte rapide de l'UE pour les produits non alimentaires dangereux* », *ec.europa.eu*, n.d., <https://ec.europa.eu/safety-gate/#/screen/home>.

⁷⁶ Conseil européen, Conseil de l'Union européenne. « *Sécurité des produits et surveillance du marché* », Consilium, 2019, <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/product-safety-market-surveillance/>.

⁷⁷ Entretien à Bruxelles, 17 décembre 2025.

Le cadre de régulation numérique

La régulation des plateformes, chinoises ou non, repose sur le DSA, qui impose des obligations de diligence proportionnelles à leur audience. Ayant dépassé le seuil des 45 millions d'utilisateurs mensuels dans l'UE, Shein a été officiellement désignée comme « *Very Large Online Platform* » (VLOP, Très Grande Plateforme en Ligne) en avril 2024, rejoignant ainsi AliExpress et Temu sous la surveillance directe de la Commission européenne⁷⁸. Ce statut a déclenché une série de procédures contraignantes, matérialisées par plusieurs demandes d'informations (RFI). Shein a ainsi été ciblée à trois reprises entre juin 2024 et novembre 2025 sur des enjeux de transparence algorithmique, de protection des mineurs et de gestion des risques liés aux contenus et produits illégaux⁷⁹.

En parallèle, Temu et AliExpress ont fait l'objet de deux procédures similaires chacune. En juillet 2025, la Commission a conclu à titre préliminaire l'existence d'un risque lié à la diffusion illégale de produits par Temu, en violation des obligations prévues par le DSA; et en juin 2025, AliExpress s'est engagé à prendre des mesures spécifiques sous forme d'engagements juridiquement contraignants, après que la Commission a fait part de préoccupations, concernant notamment le manque de transparence de la plateforme en matière de publicité et de systèmes de recommandations⁸⁰.

⁷⁸ Commission européenne. « La Commission désigne Shein comme une très grande plateforme en ligne au titre de la législation sur les services numériques », *Shaping Europe's digital future*, 2024, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/news/commission-designates-shein-very-large-online-platform-under-digital-services-act>.

⁷⁹ Commission européenne. « La Commission demande à Shein de fournir des informations sur la vente de produits illégaux au titre de la législation sur les services numériques », *Shaping Europe's digital future*, 2025, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/news/commission-requests-shein-provide-information-sale-illegal-products-under-digital-services-act>.

Des enquêtes sont également en cours dans le cadre de la protection du consommateur. Le Bureau européen des unions de consommateurs (BEUC) a envoyé des plaintes à la Commission européenne qu'il a identifié « *dark patterns* » à propos de Shein en juin 2025 et de Temu en mai 2024⁸¹. De plus, en mai 2025, le réseau de coopération en matière de protection des consommateurs (CPC) et la Commission européenne ont détecté que les pratiques de Shein pouvaient constituer des violations de la législation européenne en matière de protection des consommateurs, et ont averti Shein que le non-respect de la loi entraînerait des amendes et des sanctions⁸². Les autres notifications similaires du réseau CPC ont été adressées à Temu en 2024 et à AliExpress en 2021-2022⁸³.

Concernant le Règlement sur les marchés numériques (DMA), aucune de ces plateformes n'a encore été désignée comme « contrôleur d'accès » (*gatekeeper*)⁸⁴, ce qui limite pour l'instant l'action de Bruxelles à la responsabilité des contenus et à la sécurité des produits plutôt qu'aux règles strictes de concurrence anticoncurrentielle.

⁸⁰ Commission européenne. « Supervision des très grandes plateformes en ligne et moteurs de recherche désignés au titre du règlement sur les services numériques », Bâtir l'avenir numérique de l'Europe, 2025, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/list-designated-vlops-and-vloses>.

⁸¹ Bureau européen des unions de consommateurs. « Taming Temu [Apprivoiser Temu] », BEUC, 2024. <https://www.beuc.eu/enforcement/taming-temu>.

⁸² Commission européenne. « La Commission et les autorités nationales demandent instamment à Shein de respecter la législation de l'UE en matière de protection des consommateurs », European Commission – European Commission, 2026. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_25_1331.

⁸³ Commission européenne. « Market Places and Digital Services. » Commission européenne. Dernier accès à la page : 20 janvier 2026, https://commission.europa.eu/live-work-travel-eu/consumer-rights-and-complaints/enforcement-consumer-protection/coordinated-actions/market-places-and-digital-services_en#aliexpress-and-wish.

⁸⁴ Commission européenne. « DMA Designated Gatekeepers [Contrôleurs d'accès désignés par le règlement sur les marchés numériques] », Digital Markets Act (DMA), 2023, https://digital-markets-act.ec.europa.eu/gatekeepers_en?prefLang=fr.

Au-delà du court terme, un saut d'échelle nécessaire

Au final, le problème mis en lumière par l'affaire Shein soulève des enjeux bien plus importants. Certes, les « petits colis » ne sont pas un point de détail. Par leur part croissante du commerce international, par le court-circuit des distributeurs qu'ils instaurent, par leur origine massivement chinoise, par la difficulté de contrôle, ils nécessitent des réponses urgentes sous la forme de tarifs douaniers ou de taxes ayant le même effet.

Mais quand on déroule le fil des réponses à mettre en œuvre, ce sont aussi des problèmes européens – et singulièrement français – qui surgissent. Car dans ce domaine comme dans d'autres, il ne faut pas se leurrer sur l'efficacité de barrières douanières ou fiscales fondées sur le prix de vente au consommateur final. Sur les réponses elles-mêmes, elles seront européennes, ou elles ne seront pas. À moins de casser le marché unique, toute taxation nationale entraîne simplement un déplacement des flux commerciaux d'entrée vers des pays-membres plus accommodants. Dans la foulée du scandale Shein, on a aussi vu des coups de menton : après les postes belges qui avaient créé un prix spécial très élevé pour les petits colis, le Sénat français a tenté de porter les futurs frais de gestion français de 2 à 5 € par colis, ce que le gouvernement a contesté, estimant que cela aurait transformé ces frais en droit de douane. Autre chose, bien sûr, est la décision européenne de facturer les taxes sur les petits colis par ligne d'envoi à l'intérieur de chaque colis et non sur l'ensemble du colis : dans ce cas, le surcoût est effectivement plus significatif. Enfin, le gouvernement français a adopté un compromis : il a porté les frais de gestion à 2 €, mais en les appliquant par ligne d'article contenue dans chaque colis, et non par colis.

Dès que des mesures sont adoptées à l'échelle nationale plutôt qu'européenne, on observe un détournement immédiat du trafic vers des pays plus compétitifs sur deux fronts : une fiscalité officielle plus légère et une application parfois aléatoire des normes. Ces arbitrages ne s'expliquent pas seulement par les écarts tarifaires, mais aussi par une surveillance inégale, notamment en matière de conditions de travail et de respect des standards sociaux dans la logistique.

Il y a parfois loin des paroles aux actes. Est-il normal que la France, dont la classe politique a été presque unanime sur la nécessité de mettre en place un contrôle douanier efficace, se retrouve presque toujours, et à nouveau à la fin de l'année 2025, dans le groupe des États membres qui ont longtemps demandé des délais supplémentaires pour l'application effective des normes douanières ICS2 et ICS2 version 3 ?

Les opérations médiatiques ne comblent pas cet écart. Déplacer des ministres et ouvrir pendant une journée chaque colis à l'aéroport CDG ne dure qu'une journée. Dans un ordre d'esprit très voisin, celui du trafic de drogue, mobiliser 400 personnels pour contrôler l'intégralité d'un vol long-courrier⁸⁵ (passagers, bagages et équipage...) démontre malheureusement qu'un aéroport n'a pas assez de scanners adéquats à disposition. Ces opérations coup de poing ne sont guère répétables. Or, tout comme les narcotrafiants intègrent un pourcentage de perte sur les « mules » qui franchissent les contrôles, les algorithmes des plateformes commerciales peuvent réorienter les flux d'envoi en fonction de leur perception des contrôles au point d'entrée. Les orientations géographiques récentes d'implantation de centres logistiques par les plateformes chinoises le démontrent. Et d'ailleurs, si elles réorientaient l'ensemble des flux vers les containers maritimes, cela pénaliserait certes l'*ultra fast fashion* en matière de rapidité, mais n'élèverait pas ses coûts, bien au contraire.

⁸⁵ Martinique France Antilles. « Drogue : 'opération 100 % contrôle' à orly à l'arrivée d'un avion de Martinique », [martinique.franceantilles.fr](https://www.martinique.franceantilles.fr/france-antilles-martinique). France-Antilles Martinique, 3 février 2026, <https://www.martinique.franceantilles.fr/actualite/faitsdivers/drogue-operation-100-contrrole-a-orly-a-larrivee-dun-avion-de-martinique-1067227.php>.

Il faut donc le répéter : qui veut la fin doit d'abord en vouloir les moyens. Un marché unique ne peut longtemps perdurer sans règles communes d'accès ni surtout sans application effective de ces règles. **La réponse au phénomène Shein telle qu'elle a pris forme en Europe, mélange hybride entre politique commerciale fragmentée et régulation technique des plateformes, sera insuffisante pour régler le problème.** C'est peu ou prou le problème que pose la liberté de circulation des personnes à l'intérieur de l'espace Schengen. Et aussi celui d'une monnaie commune sans règles ni budgets coordonnés et solidaires.

Comme dans d'autres domaines de la surréglementation, qu'elle soit européenne ou le résultat d'une surenchère dans la transposition par des États membres, la taxation rencontre vite un obstacle plus fondamental. On l'a observé aux États-Unis depuis le « *Liberation Day* » tarifaire du 2 avril 2025, dans la taxation des véhicules en France, et dans d'autres secteurs moins concurrentiels comme les normes de la construction. Pour être efficace par rapport au prix chinois (le fameux « *Chinese price* » en débat aux États-Unis depuis des décennies), la taxation doit être très élevée. Si le report vers d'autres produits est possible, on assiste aussi à des effets imprévus : les maigres barrières tarifaires européennes sur les véhicules électriques ont déjà réorienté les vendeurs chinois et les consommateurs vers des véhicules thermiques – ceux qu'on croit par ailleurs les plus polluants. À l'inverse, une taxation favorisant les véhicules électriques pour les importations et les investissements directs donne, au nom de l'environnement et du climat, une prime énorme aux producteurs chinois.

Ce sont les plus avancés au monde dans les filières vertes quand il s'agit de produire pour l'exportation...

Le signal prix a donc ses limites. Le consommateur est aussi un électeur. Il doit exister un débat politique entre la liberté absolue à court terme du consommateur (et de ses fournisseurs) érigée en droit humain imprescriptible, et à moyen terme la survie de ce même individu comme employé, une question de sécurité économique et sociétale plus fondamentale encore.

On touche, cette fois-ci avec la Chine, une variante du débat sur la « liberté d'expression », conçue de manière différente en Europe et par l'administration américaine actuelle. Dans le domaine des réseaux sociaux, même en critiquant la région parfois surréglementée qu'est l'Europe, devrait-on tout laisser passer en expliquant que là où il y a un marché, c'est qu'il y a une attente ? Devons-nous renoncer à endiguer les armes à feu, et considérer les dealers de drogue comme des marchands de bonheur attendus par leurs clients ? Dans le cas qui nous occupe, c'est l'accès à une consommation à très bas prix qui est en cause : écologiquement, par ses effets sociétaux sur la distribution et sur le tout-jetable élevé en culte, cet accès est nuisible. Mais comme pour l'ensemble des mesures tarifaires, on parle ici de la nécessité de mesures qui élèvent le coût de la vie. Depuis l'entrée en vigueur de l'OMC, la baisse des prix des produits importés a contribué à atténuer l'inflation dans des secteurs protégés de la concurrence. L'appétit sans limite du consommateur français pour des produits importés de toute nature, co-existant avec une préférence « citoyenne » pour la taxation et le protectionnisme, illustre parfaitement la contradiction politique. La surenchère – qu'adore la classe politique et qui est une raison de vivre des technocrates – avec des critères environnementaux, climatiques, éthiques... – porte cette contradiction à un paroxysme.

Gouverner c'est choisir, et ce choix est politique. Choisissons donc nos combats, et surtout vérifions que nous nous donnons bien les moyens de les mener de façon efficace, y compris parce que cela seul sera pris en compte par nos concurrents : multiplier les exigences, c'est les affaiblir entre elles.

Dans le cas présent – celui des « petits colis », une taxation unifiée, suffisamment élevée et surtout effectivement appliquée envoie un signal tactique à nos partenaires officiels chinois qui soutiennent la submersion du plus grand et plus ouvert marché mondial. Cela n'inversera pas des tendances plus lourdes.

Mais ce signal lui-même, ils ne l'entendront que si les moyens suivent.

Revenons donc sur la question des scanners et celle des contrôles digitaux douaniers évoqués plus haut. Les deux sont complémentaires, car un contrôle physique de 100 % des containers ou des petits colis est impossible. Le retard dans le déploiement des scanners existe partout, mais il est plus prononcé encore en France. Accélérer leur déploiement – ce qui semble le cas en 2026 – est un investissement important. Il faudra probablement faire la part du feu – celle de la Chine – dans cette application effective. *De facto*, les fabricants de scanners les plus sophistiqués et les moins coûteux sont... chinois (Nuctech pour ne pas citer le principal). Et pour une bonne raison : le contrôle en Chine est massif. Est-ce un renoncement que de concéder à ces entreprises un marché là où les alternatives sont maigres, au vu du rapport coût/bénéfice sur nos flux commerciaux ? Sans doute faudra-t-il leur imposer la couche logicielle et les modifications de composants digitaux assurant une barrière étanche pour les données et les instructions à distance, assurant ainsi un certain degré de cybersécurité. Disons-le, ce rapport coût-bénéfice serait bien différent s'il s'agissait de donner le marché de l'automobile à la Chine pour assurer les ultimes pourcentages de « verdissement » atteignables par l'Europe : l'emploi doit primer, et aux bonnes âmes qui plaident pour sauver la planète, disons que nous avons déjà fait en matière de décarbonation du continent une grande partie du chemin : que d'autres nous rejoignent. Bien sûr, rien de tout cela n'est intangible, mais financer une industrie des scanners autonome n'est peut-être pas notre priorité industrielle. Par contre, croire qu'en livrant notre propre marché automobile à la Chine nous susciterions des acteurs français ou européens plus forts sur les marchés tiers relève de l'illusion : tout au plus, dans ce domaine industriel de premier plan, pouvons-nous espérer conclure des accords de coproduction préservant notre emploi. Et pour cela, répétons-le, il faut envoyer des messages forts, c'est-à-dire manier la carotte et le bâton de façon crédible.

La mise en œuvre des nouvelles procédures digitales douanières est cruciale (ICS2 et ICS2 version 3, en attendant une ICS3), puisqu'elle facilite le contrôle physique avec une logique prédictive. Il semble qu'elle ait été retardée par la pesanteur des habitudes et du corporatisme : une situation fréquente en France, et on peut se référer à l'échec d'une réforme et de l'unification des services fiscaux en 2000 pour servir d'exemple.

Il en va de même d'un autre moyen en développement dans l'Union européenne : celui d'un hub de données digitales douanières rassemblant et coordonnant l'ensemble des données douanières collectées au sein des 27 États membres et permettant l'échange rapide d'informations. Il s'agit d'une nécessité essentielle mais qui se heurte à un obstacle tout aussi important : la sensibilité des données douanières, depuis la sécurité économique et parfois nationale, jusqu'au secret des affaires pour les acteurs économiques. Relevons d'ailleurs que la volonté nouvellement affichée par la Commission européenne d'une mise en service d'un hub de données douanières à l'échelon européen avant la fin de l'année 2026 a peu de chances d'aboutir dans ces délais – ou alors, elle sera proclamée sans être effective, la pire des situations.

Outre les réticences nationales et corporatistes, le problème de leur localisation est important : si la Commission a un projet de *cloud* souverain avec des autorisations d'accès très surveillées, l'échelle du projet a de fortes chances de dépasser celle des *clouds* souverains très limités qui existent ou sont en projet pour des données relevant de la défense nationale, et d'être plus proches de celui des données de santé. Or, les hébergeurs et leurs logiciels sont essentiellement américains, y compris quand des alternatives locales existent qui se présentent comme « souveraines » mais utilisent matériel et logiciels américains. Alors, faut-il attendre que des concurrents européens à l'échelle d'Azure ou d'AWS existent pour créer une base de données douanières européenne exploitable ? Poser la question, c'est y répondre.

Déranger le fil de l'affaire Shein et des « petits colis », c'est donc ouvrir des questions sensibles : la coordination et la modernisation des contrôles douaniers à l'échelle de l'Union européenne, le stockage, la sécurisation et la consultation des données numériques.

Cela même ne répondra pas au besoin de protection du marché unique contre des distorsions de concurrence massives (subventions, sous-évaluation monétaire, dumping social). **Les procédures en justice** – d'ailleurs limitées –, les mesures désormais appliquées ou envisagées à l'échelon européen, sont nécessaires. **Elles n'entravent pas la liberté de commerce mais au contraire visent à assurer sa survie, face à l'extraordinaire pompe aspirante chinoise.** Celle-ci peut encore prendre de l'ampleur. Si les succès des grands champions sont éclatants, la part du chiffre d'affaires réalisée à l'international par l'ensemble des entreprises chinoises ne s'élève, en moyenne, qu'à 16 %⁸⁶. Ce chiffre souligne l'existence d'un vaste réservoir de croissance à l'exportation, laissant entrevoir une marge de progression considérable pour la multitude de PME qui n'ont pas encore franchi les frontières.

Les réticences, divergences et concurrences intra-européennes dans la mise en œuvre de ces mesures font partie de l'ordinaire de l'UE – après celui de la CEE ou du marché commun. Arrêtons de les saisir comme un symptôme de faillite européenne. Soyons philosophes, et négocions entre Européens, comme nous savons si bien le faire. Au grand large, soyons ouverts envers ceux qui le sont, et montrons de la fermeté y compris dans la pratique, vis-à-vis des autres.

Mais au-delà ? Il ne faut pas ajouter des normes aux normes. Trop de normes tue les normes. La frénésie européenne à surréglementer, à chercher de nouvelles justifications – éthiques, environnementales, sociales – pour fermer les écoutilles au reste du monde arrivera à l'inverse de l'effet

⁸⁶ Muhammas, Hasan, *China Economic Net*. « China's Global Ascent: A Pivot from within to Without-China Economic Net. [L'essor mondial de la Chine : du développement interne au rayonnement international] », *En.ce.cn*, 2025, http://en.ce.cn/Insight/202511/t20251105_2560717.shtml.

recherché. On peut pénaliser – en pratique, taxer – certains excès de consommation, vers le haut (des monstres automobiles actuels) comme vers le bas (les garde-robes moins chères qu'un kilo de légumes). Encore faut-il choisir les secteurs où on applique par la taxation un signal prix, ou bien où l'on crée des objectifs et des contraintes qui élèvent les prix. Or, ni l'Europe ni la France n'ont vraiment choisi. Nous voulons un effort de défense nationale supplémentaire, de l'ordre de 1,5 % de PIB. Nous voulons inciter ou obliger au « verdissement » de l'économie et de la société, y compris avec un renchérissement sans précédent des prix du bâtiment et d'industries allant de l'acier à l'automobile. Nous voulons des solutions souveraines dans des secteurs critiques, ce qui suppose un effort financier de rattrapage des *leaders* actuels, ou à défaut de retarder l'introduction de technologies qui révolutionnent l'économie. Nous voulons aussi rétablir un équilibre concurrentiel en pénalisant les producteurs étrangers à très bas prix. Et enfin, nous voulons maintenir un pacte social et de santé qui, pour des raisons hors de notre volonté, sera de plus en plus coûteux. Cette liste n'est pas limitative.

Le réel s'impose à nous. Il faudra bien choisir entre tous ces objectifs. À prétendre avancer sur tous les fronts, on encourage la révolte de consommateurs et de contribuables qui sont aussi des électeurs. La déconstruction de la démocratie commence là où ces derniers ne se reconnaissent plus dans les objectifs exprimés par le niveau politique ou technocratique. Dans le cas d'espèce qu'analyse la présente note, en moralisant et taxant à l'excès les consommateurs sans offrir de perspectives économiques de substitution, on risque une révolte citoyenne.

Il est au-delà de la portée de cette note de prescrire en détail des réponses de long terme au phénomène que symbolisent, mais ne résument pas, les « petits colis ». À moyen et long terme, les réponses portent sur d'autres fondements des sociétés européennes : le penchant pour le « principe de précaution » au nom duquel on pénalise l'innovation européenne ; la primauté des dépenses de transferts sociaux, si sensible en particulier en France, et qui revient à préférer les pansements à la

refonte de l'offre productive. Car les enseignements qu'on peut tirer de l'affaire des « petits colis », ce sont aussi : robotisation à tous les étages, digitalisation et intégration complète de la production au consommateur, réactivité qui est une des conditions du « zéro-stock », modicité des procédures et des frais imposés aux producteurs.

Derrière l'épouvantail d'une main d'œuvre chinoise docile et bon marché, il y a aussi la réalité d'une adaptation à l'ère digitale rapide, encouragée d'en haut. Dans la course mondiale, l'Europe arrive loin derrière, y compris par rapport aux États-Unis. En 2024 (dernière année disponible, et évidemment bientôt dépassée), 40 % des petites entreprises américaines utilisaient déjà l'intelligence artificielle⁸⁷. Pour l'ensemble des entreprises de l'Union européenne (et non les seules PME), c'était 13,5 %⁸⁸. En France, 10 %⁸⁹. Même si ces données ne procèdent pas d'une méthodologie commune, l'ampleur de l'écart est révélatrice.

Et pourtant, il n'y a pas de fatalité française. En matière d'esprit individualiste plutôt que de mentalité collectiviste, la France atteint régulièrement un score élevé témoignant de l'ouverture d'esprit des Français⁹⁰. Plusieurs études récentes indiquent que l'usage de l'IA générative en France est au-dessus de la moyenne européenne et que le taux d'adoption progresse rapidement⁹¹. Une étude classe les Français dans le top 5

⁸⁷ Ayaz Nanji. « How US Small Businesses Are Using AI [Comment les petites entreprises américaines utilisent l'IA] », MarketingProfs, 2024, <https://www.marketingprofs.com/charts/2024/52135/how-us-small-businesses-are-using-ai>.

⁸⁸ Eurostat. « Usage of AI Technologies Increasing in EU Enterprises [L'utilisation des technologies de l'IA augmente dans les entreprises de l'UE] », @EU_Eurostat. Eurostat, janvier 23, 2025, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250123-3>.

⁸⁹ Lefebvre, Clément. « Les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises en 2024 – Insee Première – 2 061 », Insee.fr, 2025, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8604126>.

⁹⁰ Akaliyski, Plamen, Vivian Vignoles, Christian Welzel, et Michael Minkov. "Individualism-Collectivism: Reconstructing Hofstede's Dimension of Cultural Differences." [Individualisme-collectivisme : Reconstruire la dimension des différences culturelles de Hofstede] *Journal of Personality and Social Psychology*, 2025, <https://psycnet.apa.org/fulltext/2027-01517-001.pdf>.

⁹¹ Yanatma, Servet. « ChatGPT, Gemini, Grok and Others: Which Countries Use Generative AI Tools Most across Europe? [ChatGPT, Gemini, Grok et Autres : Quels Sont Les Pays Européens Qui Utilisent Le plus Les Outils d'IA Générative ?] », euronews. euronews.com, 2025, <https://www.euronews.com/next/2025/12/29/chatgpt-gemini-grok-and-others-which-countries-use-generative-ai-tools-most-across-europe>.

des nations pour l'usage de ces outils, avec 44 % d'adoption à la fin de 2025⁹². C'est l'écart entre les individus et l'adoption par les structures – en l'occurrence les entreprises – qui est préoccupant, ces dernières exploitant encore trop peu les API (*application programming interface* ou « interface de programmation d'application ») afin de connecter l'IA à leur propre modèle. Ainsi, seules 13 % des PME et ETI françaises ont adopté des solutions d'IA, selon le plan « Osez l'IA »⁹³.

Au-delà des mesures de court terme pour rétablir une concurrence équitable, de la nécessité des politiques industrielles faisant leur part à l'initiative des entreprises, c'est une révolution des mentalités qu'il faut accomplir. Et notamment dans l'éducation dont les résultats effectifs ne seront apparents que dans une à deux décennies : combien de nos territoires sont entièrement privés des voies d'apprentissage de ces nouvelles compétences ?

Entre le court et le long terme, il y a un moyen terme : enrayer une préférence qui fut celle du monde latin dans son ensemble, mais est aujourd'hui un apanage français, pour le « principe de précaution » et la nostalgie au détriment de l'innovation, embrasser l'avenir au lieu de célébrer le passé. Voltaire avait créé le personnage négatif de Pangloss, un béat de l'avenir. Mais ce n'est pas être panglossien que de montrer un futur qui existe déjà.

⁹² AI Economy Institute. « Global AI Adoption in 2025: A Widening Digital Divide [Adoption mondiale de l'IA en 2025 : un fossé numérique qui se creuse] », Microsoft, 2026, <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2026/01/Microsoft-AI-Diffusion-Report-2025-H2.pdf>.

⁹³ Cour des comptes. « La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ », Cour des comptes, 2025. <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2025-11/20251119-Strat%C3%A9gie-nationale-IA.pdf>.

L'auteur exprime sa gratitude aux hauts fonctionnaires, représentants d'entreprises, experts et relecteurs extérieurs, en particulier **David Mulrooney**, avec lesquels ils se sont entretenus et qui ont grandement contribué à l'amélioration de cette note.

Il remercie **Rosalie Klein**, chargée de projets au sein du programme Asie de l'Institut Montaigne, pour son aide apportée tout au long des phases de recherche et d'écriture de ce projet. Il remercie également **Mathieu Duchâtel**, directeur des études internationales de l'Institut, **François Chimits**, responsable de projets au sein du programme Europe, ainsi que les équipes du programme Asie : **Pierre Pinhas**, chargé de projets et d'études, **Claire Lemoine**, responsable de projets, **Tamaki Sawai** et **Manon Anderson**, assistantes chargées de projets, pour leurs commentaires et conseils. Il remercie enfin les membres de l'équipe de communication ayant permis la parution de cette note et **Matthieu Mercier** pour son travail de mise en page et d'élaboration de visuels pour cette publication.

*L'Institut Montaigne vous propose de contribuer
à la réflexion sur ces enjeux afin d'élaborer
collégialement des propositions au service
de l'intérêt général.*





Institut Montaigne
59 rue La Boétie, 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60
institutmontaigne.org

Imprimé en France
Dépôt légal : mars 2026
ISSN : 1771-6756

ABB France	Delair	ISRP	Renault
AbbVie	Deloitte	Jeanet Associés	Ricol Lasteyrie
Accenture	Domia Group	Johnson &	Rivoliér
Accor	Edenred	Johnson	Roche
Accuracy	EDF	Jolt Capital	Roche
Adeo	EDHEC Business	Kairos	Diagnostics
ADIT	School	Katalyse	Rokos Capital
Air Liquide	Edmond de	KPMG S.A.	Management
Allianz	Rothschild	Kyndryl	Rothschild & Co
Amazon	Ekimetrics France	La Banque	RTE
Amundi	Engie	Postale	Safran
Antidox	EQT	Lazard	Sanofi
Antin	ESL Rivington	LCH SA	SAP France
Infrastructure	Eurogroup	Lenovo ISG	Schneider Electric
Partners	Consulting	Les Jardins	SERB
ArchiMed	Everest Insurance	de la Testa	Pharmaceuticals
Arrian	International	Linedata Services	Servier
Arthur D. Little	FGS Global	Lloyds Europe	SGS
August Debouzy	FIVES	L'Oréal	SIER Constructeur
AXA	Forvis Mazars	LVMH	SNCF
Bain & Company	Gide Loyrette	M.Charraire	SNCF Réseau
France	Nouel	Média-	Sodexo
BearingPoint	Gigalis	Participations	SUEZ
Bessé	Google	Mediobanca	Synergie
BNP Paribas	Groupama	Mercer	Teneo
Bolloré	Groupe Bel	Meridiam	The Boston
Bouygues	Groupe Berkem	Meta	Consulting Group
Brousse Vergez	Groupe BPCE	Microsoft France	Tilder
Brunswick	Groupe Garcia	Mistertemp'	Tofane
Capgemini	Groupe M6	Mitsubishi France	TotalEnergies
Capital Group	Groupe Orange	S.A.S	TP ICAP
CAREIT	Hameur et Cie	Moody's France	Transformation
Carrefour	Hitachi Energy	Morgan Stanley	Factory
CEO2CEO	France	Natural Grass	Unicancer
Consulting	Hogan Lovells	Naval Group	Verian
Chubb	Howden	Nestlé	Verlingue
CIS	HSBC Continental	OCIRP	VINCI
Clariane	Europe	ODDO BHF	Vivendi
Clifford Chance	IBM France	Orano	Vodafone Group
CNP Assurances	IFPASS	o9 Solutions	Wavestone
Cohen Amir-	Incyte Biosciences	PAI Partners	White & Case
Aslani	France	Pergamon	Willis Towers
Conseil supérieur	Institut Mérieux	Polytane	Watson France
du notariat	International SOS	Publicis	Zurich
D'Angelin &	Interparfums	PwC France	
Co.Ltd	Ionis Education	& Maghreb	
Dassault	Group	Qualisocial	
Systèmes	iQo	Raise	

L'installation de Shein au BHV, et la polémique qui s'en est suivie, ont accéléré la prise de conscience française et européenne en matière de régulation du e-commerce. Mais Shein n'est que le symptôme d'un mal plus profond : l'arbre qui cache la forêt.

Derrière la promesse du « juste à temps » et du « très accessible » se déploie un modèle industriel d'une redoutable efficacité. **Un modèle fondé sur l'intégration quasi totale des chaînes de valeur, du design à la production, de la logistique à la distribution, du marketing algorithmique à la captation des données**, et porté par des acteurs chinois capables d'articuler puissance industrielle, intelligence artificielle et massification logistique.

Ce basculement ne frappe plus seulement l'industrie textile, il touche désormais le cœur même du commerce de détail européen. **Désintermédiation complète, fragmentation sectorielle, pression sur les normes sociales et environnementales, polarisation de la consommation...** C'est l'architecture même de notre marché qui est mise à l'épreuve.

L'enjeu est stratégique. Il engage notre capacité à défendre le marché unique, à moderniser nos instruments de régulation, à investir dans l'intelligence artificielle et à repenser notre souveraineté économique. Shein est donc l'avant-garde d'un mouvement plus vaste. Comprendre cette dynamique est la condition préalable à toute réponse crédible : ferme à court terme, cohérente à long terme.



10 €
ISSN : 1771-6756
NEJ2603-01