

NOTE D'ENJEUX - Mars 2026

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



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 Bailliencourt,
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. 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 massification 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.

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

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/17b2252_rapport-information.

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/>.

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. 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 ligne de produit 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.

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-pointees-du-doigt_AN-202507300406.html.

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.