

# Nouvelles organisations logistiques du e-commerce : comprendre et agir

**22 juin 2026** – Cette note, rédigée par France Logistique, vise à décrire les organisations logistiques (transport et stockage des marchandises) adoptées par les nouveaux acteurs du e-commerce actifs en France. Elle appelle les pouvoirs publics à la vigilance et à l'action. Il s'agit d'une analyse préliminaire, qui pourra être complétée ultérieurement.

## Pour le consommateur, une nouvelle offre à prix réduit

Depuis trois ans, les consommateurs français ont vu s'installer de nouvelles plateformes de e-commerce qui ont connu un succès fulgurant : juste derrière les leaders Amazon (1<sup>er</sup> au 4<sup>e</sup> trimestre 2025) et Leboncoin (2<sup>e</sup>), ce sont Temu (3<sup>e</sup>) et Shein (8<sup>ème</sup>), encore inconnus il y a quelques années, qui se sont déjà installés au sommet des sites de e-commerce les plus visités en 2025.<sup>1</sup> Arrivée plus récemment en Europe, la plateforme JoyBuy adopte un modèle distinct des deux précédents, qui sera décrit ci-après.

Instantanément, ces nouveaux acteurs ont généré des volumes de colis considérables : dès 2024, le président du Groupe La Poste indiquait que Shein et Temu représentaient déjà 22% de son volume d'activité, soit davantage de colis à livrer qu'Amazon.<sup>2</sup> Chaque jour, ce sont plus de 2 millions de petits colis (envois d'une valeur inférieure à 150 €) qui arrivent en France. Leur valeur moyenne est très faible : 6€ par envoi, et ils viennent en écrasante majorité de Chine.<sup>3</sup>

Pour le consommateur, ces nouvelles plateformes offrent un large choix de vêtements et de produits du quotidien. Les références sont renouvelées très fréquemment, avec une expérience d'achat innovante (reposant par exemple sur la *gamification*), et souvent des prix très bas. Controversées notamment pour leur impact sur l'environnement et sur le tissu commercial, ces offres s'inscrivent pour la plupart dans un cadre « low cost » agressif, tirant parti des différentiels de réglementation entre pays.

Derrière ces plateformes, il y a des organisations innovantes. En mars 2026, une note de l'Institut Montaigne résumait : « Au cœur de ce modèle se trouve une révolution logistique et algorithmique. La production, le marketing et la distribution sont pilotés par des signaux de marché en temps réel, traités par l'intelligence artificielle, afin d'anticiper la demande. Des pôles industriels entiers, notamment dans le textile, fonctionnent comme des écosystèmes synchronisés, où une tendance peut être détectée et la production et le lancement sur le marché mondial peuvent suivre en quelques semaines. »<sup>4</sup> Elles s'appuient en outre sur un fonctionnement logistique éloigné des actuels standards.

La présente note se focalise sur l'organisation logistique de ces acteurs, en soulignant la diversité, les transformations et les enjeux. Elle détaille en particulier deux moteurs de transformation : le « *direct shipping* » par avion, et l'intégration verticale des chaînes logistiques.

<sup>1</sup> <https://www.fevad.com/barometre-de-laudience-du-e-commerce-4e-trimestre-2025/>

<sup>2</sup> <https://www.voxlog.fr/actualite/9157/philippe-wahl-pdg-de-la-poste-temu-et-shein-representent-22-de-nos-colis-en-europe-soit-1-de-plus-qu-amazon>

<sup>3</sup> [https://lekiosque.finances.gouv.fr/fichiers/etudes/tableaux/ee\\_103.pdf](https://lekiosque.finances.gouv.fr/fichiers/etudes/tableaux/ee_103.pdf)

<sup>4</sup> <https://www.institutmontaigne.org/en/publications/beyond-shein-mapping-global-ambition-chinas-e-commerce> (note en anglais)

## Contexte : l'Europe, débouché vital pour la Chine

Le marché du e-commerce en Chine est le premier au monde (plus de 3000 milliards de dollars en 2025). Le e-commerce dans le pays est soutenu par l'explosion du commerce mobile (73% des transactions domestiques), le « social commerce » et le « live streaming », eux-mêmes accélérés par les évolutions technologiques et notamment l'intégration de l'IA et de la personnalisation. La hausse du revenu moyen des habitants fait évoluer progressivement la demande intérieure vers des produits plus chers. A l'inverse, le e-commerce chinois vers les pays étrangers est encore largement focalisé sur les produits « low cost », bénéficiant à la fois de coûts de production faibles et de subventions publiques.

L'écoulement des produits chinois vers l'Europe est accéléré par deux phénomènes : le tassement du marché intérieur (la population baisse désormais : 1,4 milliard d'habitants, -3,4 millions en 2025) et la fermeture du premier partenaire commercial, les Etats-Unis, qui a renforcé ses mesures douanières en 2025.

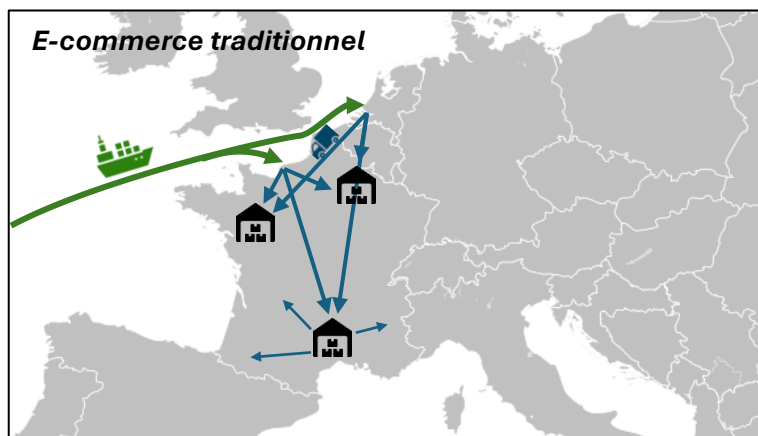
Pour un développement rapide sur les marchés européens, la stratégie des nouveaux entrants semble reposer sur des gains de part de marché davantage que sur la rentabilité. Une fois établis sur un territoire, les acteurs engagent typiquement une accélération commerciale sur deux ans, basée sur des prix très inférieurs à la concurrence pour s'imposer systématiquement dans le Top 5 des e-commerçants du pays. Distributeurs de leurs propres produits en phase de démarrage, les plateformes développent ensuite leur marketplace, ouvrant l'accès à leurs clients aux partenaires commerciaux externes qui viennent enrichir leur offre et alimenter le niveau impressionnant de réassort et de références nouvelles.

## La logistique traditionnelle du e-commerce est mise sous tension

Traditionnellement, les plateformes de e-commerce importent des produits fabriqués en immense majorité à l'étranger, et souvent en Asie. Le trajet en navire prend plus d'un mois. À l'arrivée dans un port européen (français, belge ou néerlandais par exemple), les produits sont acheminés par voie terrestre (le plus souvent routière) jusqu'à un entrepôt. Ils sont alors prêts à être commercialisés : dès qu'ils sont commandés en ligne, la préparation de commande a lieu dans l'entrepôt et le transport routier jusqu'au client final est assuré.

Cette organisation permet une livraison rapide, en quelques heures ou quelques jours après la commande. Elle suppose un maillage d'entrepôts sur le territoire, en France ou à proximité, pour tenir la promesse de livraison rapide, ainsi que le maintien de stocks maîtrisés pour les références les plus demandées. C'est par exemple l'organisation de Fnac-Darty, Cdiscount ou Amazon, celui-ci opérant plus de 35 sites logistiques en France.<sup>5</sup>

La fine organisation logistique (tant pour l'entreposage que le transport) qui doit être mise en place pour desservir la France génère une importante activité économique sur le territoire, qui peut être gérée « en propre » ou par des prestataires. Ainsi, les mutations du e-commerce ont un effet notable sur les acteurs de la logistique.



<sup>5</sup> <https://www.aboutamazon.fr/amazon-en-france>

### Ne pas confondre : logistique et e-commerce, des secteurs différents mais entremêlés

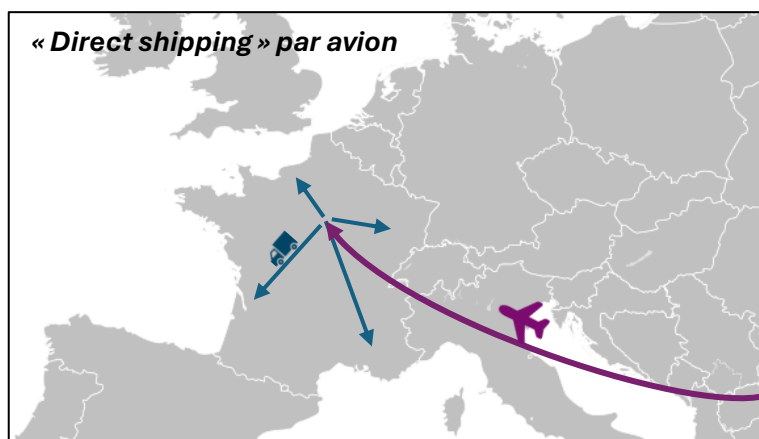
Les activités de logistique et de transport de marchandises sont réalisées au service de tous les secteurs de l'économie : industrie, agriculture, distribution, BTP, etc. Une grande partie de flux de marchandises sont réalisés entre entreprises (B2B), le service au consommateur (B2C) étant minoritaire.

Pour les acteurs du transport et de la logistique en France, le e-commerce ne représente qu'une partie de l'activité. En 2025, seules 21% des surfaces d'entrepôts commercialisées étaient destinées à des acteurs du e-commerce traditionnel. En outre, dans 45% des surfaces, l'occupant était un prestataire logistique, qui peut travailler dans certains cas pour des e-commerçants.

### Un premier modèle disruptif : le « *direct shipping* », pour une logistique accélérée, sans stock et capable de contourner la France

Temu et Shein s'appuient, pour une partie de leur activité, sur un modèle logistique de « *direct shipping* », totalement opposé au modèle traditionnel des e-commerçants en France. Les produits sont fabriqués en Chine après avoir été commandés en ligne, et sont ensuite envoyés en Europe par avion, avant d'être acheminés par la route jusqu'à leur destinataire. Pour ce trajet final, des collaborations ont été établies avec des prestataires logistiques locaux tels que La Poste en France<sup>6</sup>, mais le recours à des entreprises chinoises telles que GOGO se développe (sujet détaillé en section suivante).<sup>7</sup>

Pour le client, le délai de livraison à partir de la commande est de l'ordre d'une dizaine de jours, ce qui est plus long que dans le modèle traditionnel. En revanche, le renouvellement des produits est plus rapide : à tout moment le commerçant peut tester et lancer de nouvelles gammes, sans avoir besoin de les transporter par la mer et de les stocker en Europe, ce qui génère des délais incompressibles, des coûts d'immobilisation et des risques d'invendus dans le modèle traditionnel. Ainsi, le « *direct shipping* » repose sur une structure de coûts différente du modèle traditionnel et procure une agilité accrue au commerçant. Au passage, le succès des plateformes chinoises remet en cause la course à la vitesse de livraison et montre que certains consommateurs sont prêts à attendre en contrepartie d'un prix avantageux.



La force du modèle réside dans sa capacité supposée à se reconfigurer en permanence : si les aéroports français sont perçus comme moins attractifs, les flux aériens peuvent arriver dans un autre pays. Il n'y a quasiment aucun actif à déplacer, et le changement peut s'opérer en quelques jours : c'est exactement ce qui s'est passé en mars 2026, quand la nouvelle taxe française a abouti à un contournement logistique du pays, et une réduction encore plus forte de la valeur captée sur le territoire (voir encadré).

Ce modèle du « *direct shipping* » n'est cependant pas monolithique : Shein a déjà commencé à s'implanter sur le territoire européen avec des entrepôts (notamment un grand hub en Pologne), ce qui permet d'envisager un modèle intermédiaire où les marchandises arriveront massifiées en Europe – échappant ainsi à la taxe petits

<sup>6</sup> <https://www.lapostegroupe.com/fr/actualite/accord-la-poste-temu-ce-qu-il-faut-savoir>

<sup>7</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/11/27/gogo-ce-nouveau-concurrent-chinois-qui-bouscule-la-poste-dans-la-livraison-de-colis\\_6655085\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/11/27/gogo-ce-nouveau-concurrent-chinois-qui-bouscule-la-poste-dans-la-livraison-de-colis_6655085_3234.html)

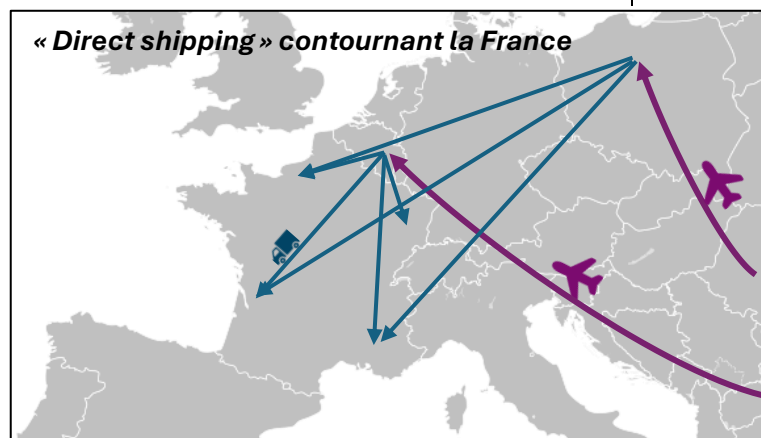
colis – avant d’être expédiées par la route. Temu, par ailleurs, indique s’appuyer sur des entrepôts européens pour certains produits de sa place de marché.

### La taxe « petits colis » : l’isolement de la France conduit à son contournement

En mars 2026, la France a introduit une taxe de 2 € sur les petits colis de faible valeur (moins de 150€), qui proviennent de pays tiers à l’UE à destination de l’hexagone, de la Martinique, de la Guadeloupe, de la Réunion et Monaco. Cette mesure cherche à compenser l’absence de droits de douane sur ces petits colis, alors que l’afflux de marchandises engorge les services douaniers. Sur le plan politique, cette mesure est aussi présentée comme une forme de protection des acteurs traditionnels du e-commerce, en venant taxer les nouveaux acteurs auxquels il est reproché de ne pas se conformer à la réglementation, notamment en matière de protection du consommateur. La France a présenté sa mesure nationale comme une anticipation du projet européen : un droit de douane forfaitaire de 3 € doit entrer en vigueur à l’échelle de l’UE en juillet 2026, suivi par l’introduction de frais de gestion fin 2026 (échéance à laquelle la taxe française devrait en principe s’éteindre). Techniquement, les mesures françaises et européennes sont distinctes et se cumulent.

L’exemple américain, où la dérogation douanière (règle de *minimis*) qui existait sur les petits colis a été supprimée début 2025, avait montré que le renchérissement qui en résulte pour le consommateur peut affaiblir le « *direct shipping* » : Temu avait annoncé renoncer à ce modèle.

Pourtant, la France n’a pas été suivie par ses voisins pour mettre en place la taxe, et c’est surtout la division européenne qui est apparue flagrante : seules la Roumanie et l’Italie ont pris des mesures similaires à la France (puis l’Italie est revenue en arrière). La Belgique et les Pays-Bas l’ont un temps envisagée, mais y ont renoncé, attendant l’entrée en vigueur de la mesure européenne. Pendant ce temps, pour desservir la France, les e-commerçants ont simplement changé d’aéroport : les marchandises n’arrivent plus à Paris mais à Liège (entre autres), évitant la taxe française, et pouvant ensuite arriver en France par la route. Pour nos voisins européens, c’est une opportunité : un surcroît de trafic et d’activité économique. Pour les plateformes aéroportuaires françaises, c’est un effondrement du trafic de fret : Roissy a perdu 50 vols hebdomadaires. Et pour le consommateur, rien ne change : ni le délai de livraison, ni le prix. Tant que la mesure ne sera pas appliquée de manière homogène en Europe, il ne faut pas attendre d’effet sur les prix ou sur les pratiques de consommation.



### Un deuxième modèle disruptif : l’intégration de la chaîne de valeur, pour une logistique massifiée à coût optimisé

Une nouvelle plateforme de e-commerce comme JoyBuy s’adosse sur une organisation logistique plus proche des acteurs traditionnels, avec un maillage d’entrepôts qui permet des livraisons rapides aux consommateurs.

Cette organisation se distingue toutefois par une forte intégration verticale en matière logistique : JoyBuy peut s’appuyer sur sa maison-mère JD qui exploite déjà plusieurs dizaines d’entrepôts et dépôts en Europe, et qui travaille avec son propre service de transport.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> <https://strategieslogistique.com/Avec-le-lancement-de-Joybuy.15681>

Alors que les opérateurs de livraison français étaient jusqu'à maintenant les partenaires privilégiés, la chaîne de valeur des nouveaux géants du e-commerce s'étend désormais à la livraison du dernier kilomètre. L'expansion de ces acteurs se traduit de manière de plus en plus visible sur le territoire :

- GOF0 (ex CIRRO Parcel), a ouvert un centre de tri et 12 agences de distribution en France en moins de trois ans. L'entreprise recrute activement et couvre désormais plus de 10 000 codes postaux, avec un système de routage intelligent et de suivi en temps réel. GOF0 est également présent avec la même stratégie en Italie et aux Pays-Bas ;
- Cainiao pour AliExpress dispose de deux entrepôts en région parisienne ;
- JS Logistics (filiale du groupe Zongteng) poursuit son expansion en France avec la prise à bail d'un entrepôt en Île-de-France.

Vis-à-vis du consommateur, l'objectif est ainsi de se battre sur le terrain des délais et de la performance de livraison, tout en optimisant au maximum les coûts par l'intégration logistique la plus poussée possible. La dirigeante de JD affirme avoir l'ambition en Europe de « faire mieux qu'Amazon ».<sup>9</sup>

Pour les acteurs français et européens de la logistique, habitués à fournir des prestations à plusieurs e-commerçants, il est donc plus difficile de capter la valeur dans une telle configuration. Ainsi, cette nouvelle organisation questionne le modèle des acteurs du transport et de la logistique déjà établis, fondé sur la massification et la mutualisation des flux entre plusieurs clients. Une intégration logistique poussée de la part des grands e-commerçants pourrait rebattre plus largement les cartes pour tous les acteurs de la filière logistique.

Pour les pouvoirs publics enfin, ce modèle peut aussi apparaître plus difficile à lire, car il ne s'appuie pas sur les entreprises anciennement établies sur le territoire.

## **Économie, environnement, souveraineté : des enjeux de politiques publiques à tous les niveaux**

Les nouveaux e-commerçants se distinguent de leurs concurrents par une transformation des modèles logistiques traditionnels : qu'il s'agisse du « *direct shipping* » ou de l'intégration verticale de la chaîne de valeur, ils viennent modifier en profondeur la chaîne de valeur logistique pour garantir au consommateur final un coût réduit et un délai de livraison compressé. S'agit-il d'un nouveau paradigme logistique ?

On pourrait le penser, tant la promesse faite au client tire aujourd'hui le marché : d'autres e-commerçants pourraient avoir la volonté de s'aligner sur ce qui apparaît comme de nouveaux standards, reproduisant ainsi ce qui fut observé il y a dix ans avec l'adoption généralisée du modèle de la livraison gratuite – avant un retour en arrière observé il y a peu.

Pourtant, ces modèles posent de vives questions de souveraineté qui doivent être examinées avec attention.

### **Risque de délocalisation logistique**

Vu de la France, le modèle du « *direct shipping* » réduit la valeur captée sur notre territoire : les entrepôts ne sont plus nécessaires, et la portion de transport est réduite au strict nécessaire (trajet routier de l'aéroport au consommateur, avec d'éventuelles étapes intermédiaires). Les compagnies aériennes mobilisées sont souvent

---

<sup>9</sup> <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/nous-pouvons-faire-mieux-quamazon-les-ambitions-de-la-patronne-de-jdcom-en-europe-2236244>

extra-européennes, de même qu'une partie des transporteurs utilisés pour acheminer les marchandises sur le territoire national. Il y a donc un véritable risque de « fuite » de l'activité économique en dehors de notre territoire.

Les initiatives réglementaires non harmonisées en Europe, comme la taxe française sur les petits colis, viennent aggraver la donne : la France incite les acteurs économiques à passer par d'autres pays. Il est donc primordial que les mesures soient coordonnées au niveau européen. C'est le chemin qui commence à être pris, avec l'entrée en vigueur anticipée en 2026 des mesures douanières européennes initialement programmées en 2028. Pour autant, les stratégies en réaction ne se feront pas attendre : la baisse du modèle du petit colis est plausible, au profit d'une stratégie d'approvisionnement par conteneurisation, les surcoûts logistiques étant compensés par le fait de contourner les droits de douane. Cela conduira peut-être à ancrer sur le territoire des entrepôts de ces nouveaux acteurs. Face à la rapidité de transformation des modèles économiques, les mesures de régulation sont à envisager au niveau européen.

### **Conditions de production opaques et risques pour le consommateur**

Le modèle ultra-réactif du « *direct shipping* » repose sur un tissu de nombreuses usines chinoises dépendantes des plateformes donneuses d'ordre. Les relations clients / fournisseurs sont déséquilibrées et les conditions sociales dans lesquelles les travailleurs de ces entreprises travaillent ne correspondent pas aux normes en vigueur en France, ni, parfois, aux conditions élémentaires de respect des droits de l'Homme. Autrement dit, ce modèle consiste à exporter vers l'Europe et la France des biens produits dans des conditions qui ne permettent pas une concurrence saine et équilibrée avec des entreprises du même secteur en Europe. Et, en cas de non-respect de nos normes, c'est aussi un risque direct pour la sécurité des consommateurs.

### **Affaiblissement des acteurs économiques sur notre territoire**

Le modèle de l'intégration verticale va de pair avec la croissance rapide de nouveaux acteurs du transport et de la logistique sur notre territoire. Le respect des normes, en particulier en matière de droit du travail, devrait être un point d'attention majeur pour ces entreprises établies depuis peu sur le territoire. Dans certains cas, c'est le respect le plus élémentaire de la loi et du contrat qui semble négligé.

L'impact de ces nouveaux acteurs de l'intégration logistique sur leurs prestataires et sur tout l'écosystème des entreprises françaises doit être surveillé. Compression des coûts, relations de dépendance et opacité des pratiques forment un cocktail à risque, dans un contexte où l'afflux de capitaux étrangers pour soutenir ce développement pose des questions de souveraineté.

### **Impact non maîtrisé sur l'environnement et les territoires**

Le recours au fret aérien pour le e-commerce, alors que la voie maritime était historiquement préférée, pose la question de la maîtrise de la trajectoire des émissions de gaz à effet de serre. La question du verdissement des véhicules routiers par les nouveaux acteurs est également essentielle, alors que toute la filière française du transport et de la logistique est engagée dans le vaste chantier de la réduction des impacts environnementaux, avec un accent particulier sur l'électrification des flottes.

Plus généralement, c'est le rapport au territoire que ces nouveaux modèles logistiques interrogent. Les transformations déjà observées, si elles se prolongent, peuvent avoir ces conséquences : baisse potentielle de la demande d'entrepôts e-commerce traditionnels en France si le « *direct shipping* » se développe ; montée en puissance de hubs aéroportuaires, centres de tri et agences de distribution ; possible relocalisation partielle dans des entrepôts européens pour contourner les taxes par massification ; concurrence entre territoires

européens pour accueillir ces hubs ; enjeux de foncier, ZAN, nuisances, emploi, fiscalité locale et souveraineté industrielle.

On peut déjà relever la part importante prise par les acteurs chinois dans les transactions de ces derniers moins sur les territoires situés autour de l'aéroport de Roissy, avec la prise à bail ou l'achat d'entrepôts.

Le problème à résoudre peut se formuler ainsi : comment s'assurer que les activités logistiques restent inscrites dans les démarches d'aménagement et de planification locale, pour promouvoir le développement économique tout en respectant nos exigences collectives, à l'image de la sobriété foncière ? L'opacité et le contournement des règles ne sauraient être une stratégie.

## Une indispensable réponse française et européenne

Face à la rapidité des transformations à l'œuvre et à leurs impacts, il est essentiel que les pouvoirs publics portent une attention particulière à ces nouvelles organisations logistiques.

Pour répondre aux enjeux de souveraineté, les mesures de protection envisagées sur un périmètre strictement national ont montré leurs limites. Elles exposent les divisions entre États-membres, génèrent des pratiques de contournement et affaiblissent *in fine* nos économies. Il est essentiel de privilégier un horizon européen, et de développer notre capacité d'action à cette échelle.

La Commission européenne s'est bien saisie du sujet<sup>10</sup> : l'introduction de droits de douane et de frais de gestion est prévue pour les petits colis. Elle agit aussi via le *Digital Services Act*, notamment pour les risques liés aux produits illégaux ou dangereux.

L'enjeu à présent est celui de l'opérationnalisation et de la vitesse de mise en œuvre de ces mesures : contrôles douaniers, partage de données, responsabilité des plateformes, risque de reports et de contournements.

Plus largement, face à ces bouleversements, la France et l'Europe doivent défendre leurs modèles :

- D'une part en contrôle strictement le respect de la réglementation en vigueur (droit du travail, protection du consommateur...), pour s'assurer de l'exercice d'une concurrence loyale.
- D'autre part, il faut accompagner les transformations des acteurs établis, notamment par l'innovation, pour contribuer à la compétitivité des acteurs de la logistique « made in France ».

**A propos de France Logistique** : Créée en 2020, France Logistique a pour objectif de promouvoir la filière et de contribuer à l'amélioration de sa compétitivité en France, au service des territoires, des entreprises, des chargeurs et des consommateurs finaux, en étant au rendez-vous des transitions écologique et numérique. C'est une plateforme de coordination, d'animation et d'échanges entre professionnels. France Logistique intervient en complément des organisations et associations professionnelles du secteur pour soutenir des actions communes qui touchent l'ensemble de la filière, et constitue à ce titre l'interlocuteur de référence des pouvoirs publics.  
[www.francelogistique.fr](http://www.francelogistique.fr)

**Des commentaires sur cette note ?** Écrivez-nous à : [ecommerce@francelogistique.fr](mailto:ecommerce@francelogistique.fr)

<sup>10</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/library/e-commerce-communication-comprehensive-eu-toolbox-safe-and-sustainable-e-commerce>