

# La Chine toujours en avance

Un écosystème commercial  
et retail intégré



# INDEX

Éditorial. p. 03

Résumé exécutif. p. 04

01. La Chine, toujours un cycle d'avance. p. 05

02. Le consommateur, nouvelle équation. p. 13

03. Le modèle d'écosystème commercial. p. 28

04. E-commerce, la fin de la croissance facile. p. 38

05. Le moteur du commerce social. p. 56

06. Le magasin omnirôle. p. 67

La réinitialisation du retail au quotidien. p. 82

07. La logistique comme avantage concurrentiel. p. 100

Recommandations. p. 108

Glossaire. p. 109

Transformer ces insights en stratégie d'entreprise. p. 110

# ÉDITORIAL

## La Chine toujours en avance



Vincent Ducrey

Président - CEO  
HUB Institute  
Paris Economic Forum



*La Chine ne se contente plus de mener l'innovation dans le commerce de détail ; elle redéfinit ce qu'est fondamentalement le commerce. Ce qui émerge n'est pas une version accélérée des modèles existants, mais un changement structurel vers un système intégré et intelligent où découverte, transaction, paiement et exécution fonctionnent comme un tout, orchestré en temps réel par les données et l'IA.*

*Cette transformation s'inscrit dans un pivot économique plus large. Alors que la croissance ralentit, la Chine passe de la mise à l'échelle à la productivité, investissant massivement dans l'IA, la montée en gamme industrielle et la résilience. Le commerce devient à la fois un moteur et un reflet de cette transition.*

*Parallèlement, le consommateur est devenu une figure duale : très sensible au prix, mais prêt à dépenser pour le sens, l'expérience et l'identité. La commodité est désormais incontournable. La rapidité et un service fluide redéfinissent la valeur, tandis que le commerce instantané réduit l'écart entre l'intention et la réalisation.*

*Les plateformes sont devenues des écosystèmes, en concurrence pour capter l'usage quotidien plutôt que des transactions isolées. L'IA est intégrée sur toute la chaîne de valeur, transformant le commerce en une boucle continue pilotée par les données. La découverte elle-même a évolué – du search à l'influence – où contenu et communautés génèrent la demande en amont de l'achat.*

*Dans ce contexte, le commerce physique ne disparaît pas, il est réinventé. Les magasins évoluent en plateformes hybrides combinant expérience, exécution et collecte de données. Ils ne sont plus des points de transaction, mais des nœuds d'un système plus large, conçus pour engager, servir et livrer.*

*Au final, le véritable avantage concurrentiel n'est plus le produit ou le prix, mais l'exécution. L'exécution – sa rapidité, sa densité et sa fiabilité – est devenue la colonne vertébrale de la compétitivité. La capacité à livrer instantanément, de manière constante et à grande échelle définit désormais le leadership.*

*La Chine révèle un changement : le commerce est désormais une infrastructure. L'avenir du commerce de détail sera façonné par ceux qui le conçoivent et l'opèrent, car la victoire ne se joue plus au rayon, mais dans le système.*

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

## **En Chine, le commerce devient un système intégré**

Le retail n'est plus une somme de canaux mais une infrastructure intégrée : découverte, transaction, paiement, exécution en un seul système. L'avantage concurrentiel se déplace vers l'orchestration.

## **L'IA est la couche opérationnelle du commerce**

L'IA est intégrée sur toute la chaîne de valeur transformant le commerce en un système piloté par les données en temps réel et permettant des parcours clients autonomes et de bout en bout.

## **L'exécution, nouveau cœur de l'avantage concurrentiel**

La rapidité, la proximité et la densité logistique redéfinissent la création de valeur. La capacité à livrer instantanément et de manière fiable devient plus déterminante que le produit ou le prix.

## **La découverte passe de la recherche à l'influence**

Le commerce bascule de la recherche par intention à la découverte algorithmique. Contenu, communautés et preuve sociale créent la demande avant la recherche active.

## **Un consommateur dual et sélectif**

Les consommateurs optimisent le prix et investissent dans le sens. La valeur recherchée coexiste avec une premiumisation portée par l'expérience, l'identité et le retour émotionnel.

## **Le commerce instantané redéfinit l'économie du retail**

La livraison en moins d'une heure transforme les modes de consommation, raccourcit les cycles de décision et redéfinit les frontières des catégories, faisant de l'immédiateté une attente de base.

## **Le magasin est reconfiguré, pas en déclin**

Les magasins évoluent en actifs hybrides combinant expérience, exécution et collecte de données. Leur rôle passe de la vente de produits à la facilitation de l'engagement et de la logistique.

## **L'écosystème remplace le canal**

Les gagnants construisent des écosystèmes à haute fréquence qui captent l'usage quotidien et s'étendent aux services adjacents. La valeur provient de la maîtrise de l'usage, pas seulement des transactions.

# LE CONSOMMATEUR, NOUVELLE ÉQUATION



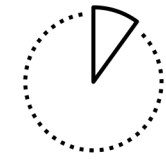
# LA POLITIQUE JOUE UN RÔLE SUR LA DEMANDE CHINOISE

## POLITIQUES, INCITATIONS ET INFRASTRUCTURES PILOTENT CONSOMMATION ET CROISSANCE



### Le stimulus devient un levier permanent

Les subventions au remplacement (automobile, électroménager, électronique) sont désormais des outils récurrents, plus des coups uniques. Leurs rendements décroissants imposent une diversification des leviers.



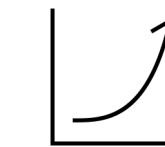
### La politique oriente la demande vers les services

Le soutien aux voyages, au sport, aux soins aux personnes âgées, aux loisirs et aux services de santé élargit la base de consommation au-delà des biens durables, marquant un pivot structurel dans la définition du « retail » en Chine.



### Extension du e-commerce transfrontalier

En mars 2026, la Chine a étendu ses villes pilotes de commerce électronique transfrontalier (CBEC) de 25 à 45, ajoutant des grandes villes intérieures, renforçant ainsi son rôle de moteur structurel de croissance.



### La consommation impacte davantage dans le PIB

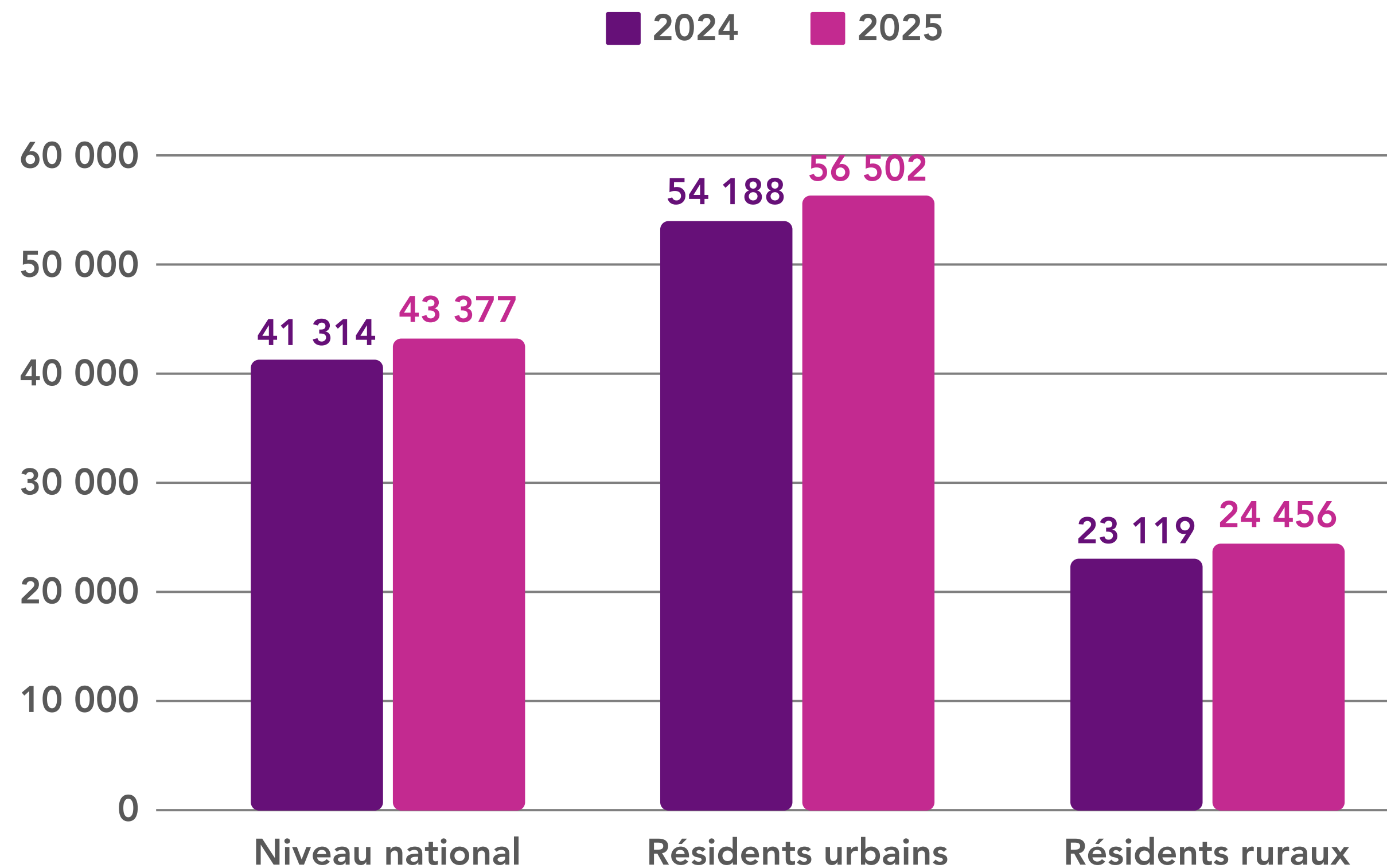
La dépense finale de consommation a contribué à hauteur de 52 % à la croissance du PIB en 2025 (+5 points en glissement annuel), preuve que le rééquilibrage de la Chine vers la demande intérieure est structurel, non conjoncturel.



# LA CROISSANCE DES REVENUS RESTE FORTE MAIS INÉGALE

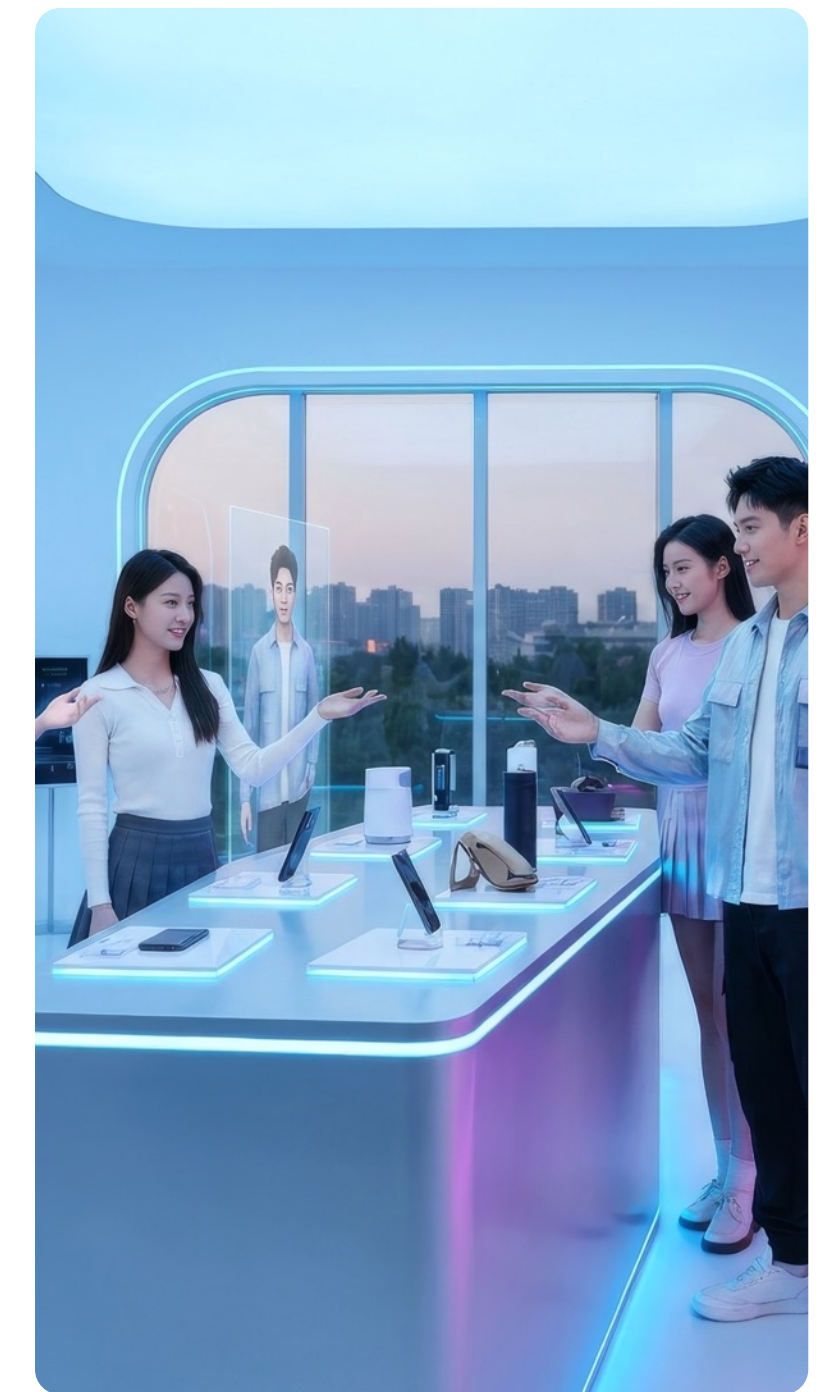
## L'ÉCART URBAIN-RURAL PERSISTE STRUCTURELLEMENT

Revenu disponible par habitant au niveau national et en zones urbaines et rurales, 2024–2025, en yuan :



La croissance des revenus reste solide mais inégale :

- Le revenu disponible **augmente dans tous les segments** entre 2024 et 2025.
- L'écart **entre zones urbaines et rurales persiste**, malgré une croissance relative légèrement plus rapide en zones rurales.



# LE CONSOMMATEUR À DOUBLE IDENTITÉ

ENTRE « L'ÉCONOMIE EXTRÊME » ET « LA GÉNÉROSITÉ INATTENDUE »



## Économie extrême

Les consommateurs **recherchent activement des remises et des « dupes » fonctionnels pour maximiser leur rentabilité par yuan**, une tendance qui a fortement bénéficié à des plateformes comme Pinduoduo et Douyin, représentant désormais plus de 40 % des ventes e-commerce de biens de grande consommation (FMCG)



## Générosité inattendue

Les consommateurs sont également **prêts à dépenser généreusement pour des produits et services offrant une satisfaction émotionnelle, une identité ou des expériences premium**. Les formats physiques axés sur la valeur et l'expérience connaissent un essor.

# LE CONSOMMATEUR ARBITRE, IL NE RENONCE PAS

## IL ALTERNE ENTRE PRIX ET QUALITÉ, SANS RENONCER NI À L'UN NI À L'AUTRE



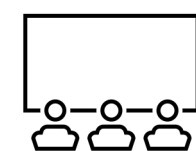
### Le premium abordable devient la norme

Les consommateurs ne réduisent plus leurs dépenses de façon uniforme : ils dépensent davantage dans les catégories à valeur perçue ou émotionnelle, tout en recherchant activement des bonnes affaires sur les produits banalisés.



### Les marques nationales dominant les catégories clés

Les marques chinoises détiennent 76 % du marché des FMCG et 58 % des ventes de véhicules particuliers. Le *mouvement Guochao* (tendance nationale) reflète une fierté structurelle profonde des consommateurs envers l'innovation locale.



### L'expérience prime sur la propriété

Les dépenses se déplacent de plus en plus vers les voyages, les loisirs, le bien-être et les services, soutenues par des incitations politiques et des changements comportementaux post-Covid, réduisant l'importance à l'accumulation matérielle.



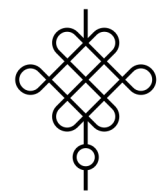
### L'épargne soutient un pouvoir d'achat latent

L'épargne des ménages reste élevée (~30 % de taux d'épargne ; dépôts >160 000 milliards RMB en 2025), indiquant que la consommation n'est pas limitée mais sélective, et peut être stimulée par la bonne proposition de valeur.



# ZÌXÌN : LA CONFIANCE CULTURELLE

## LA CONSOMMATION COMME VECTEUR D'IDENTITÉ ET DE PERTINENCE LOCALE



Au-delà de la tendance *guochao* (achat de produits chinois), les consommateurs adoptent *le zìxìn*, stimulant un tourisme culturel domestique profond et une préférence pour une esthétique patrimoniale authentique plutôt que pour les marques occidentales importées.

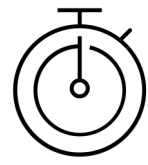


### Expression culturelle approfondie

Les consommateurs dépassent l'achat de « marques chinoises » pour privilégier des produits intégrant héritage, savoir-faire et récits locaux, au-delà de leur simple origine.

# LA COMMODITÉ EST LA NOUVELLE EXIGENCE DE BASE

## LA VITESSE ET L'INFRASTRUCTURE D'EXÉCUTION REDÉFINISSENT LA CONCURRENCE



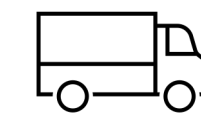
### La livraison en moins d'une heure devient la norme

La livraison en 30 à 60 minutes est désormais un standard dans la restauration et s'étend aux produits d'épicerie et à certains commerces de détail dans les villes de niveau 1 et 2, portée par des réseaux logistiques locaux denses.



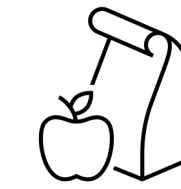
### La valeur passe du produit à l'expérience totale

Les décisions d'achat intègrent de plus en plus l'expérience totale : rapidité de livraison, facilité de retour, service d'installation et support après-vente sont désormais aussi importants que le produit lui-même.



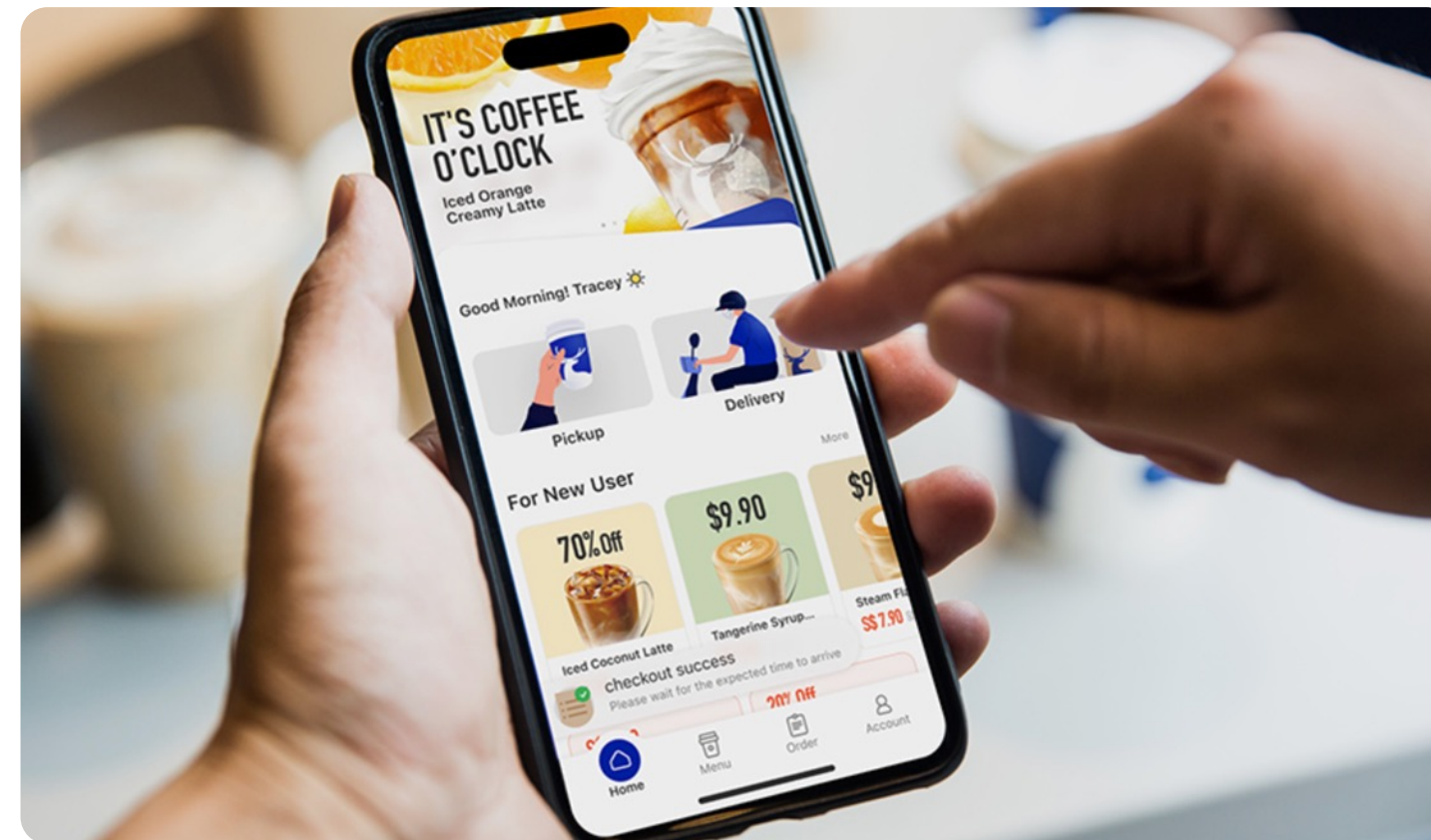
### La densité logistique fait la différence

Les plateformes disposant de réseaux logistiques plus denses et de capacités d'expédition plus rapides captent une part de marché disproportionnée, car les consommateurs privilégient l'option la plus pratique.



### La commodité crée de nouveaux points d'entrée pour les catégories

La disponibilité instantanée ouvre de nouveaux cas d'usage : livraison de médicaments d'urgence, remplacement d'électronique le jour même, achats impulsifs de produits frais, impossibles sans exécution sub-horaire.



**Luckin Coffee** : parcours 100 % sans caisse via app et plateformes propriétaires, améliorant la commodité et l'efficacité. Nouvelles ouvertures hebdomadaires : 80-100 magasins.

# L'ACCÈS IMMÉDIAT REDÉFINIT LA CRÉATION DE VALEUR

## LES MODÈLES DE PROXIMITÉ SE TRANSFORMENT



### JD

JD.com a démontré sa puissance logistique en livrant la série iPhone 17 à plus de 30 000 consommateurs en quelques heures après son lancement, grâce à sa chaîne d'approvisionnement hautement intégrée et son réseau d'exécution national.



### Ikea

IKEA repositionne ses magasins traditionnels de grande surface en hubs hybrides d'exécution, permettant la livraison rapide d'articles plus petits et à forte fréquence (accessoires maison, décoration) via des intégrations de plateformes, rompant ainsi avec son modèle historique de « déplacement en entrepôt ».



### Continental AG

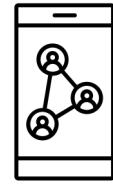
Continental AG montre comment des acteurs non spécialisés dans le commerce de détail investissent ce secteur : en s'appuyant sur des plateformes de commerce instantané pour distribuer plus rapidement pièces automobiles et services, ciblant à la fois les consommateurs et les besoins B2B en zones urbaines, où l'immédiateté et la réduction des temps d'arrêt sont cruciales.

# LE MODÈLE D'ÉCOSYSTÈME COMMERCIAL



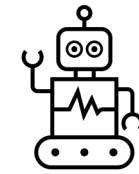
# CONCURRENCE ACCRUE ENTRE ÉCOSYSTÈMES

LA VICTOIRE DÉPEND DE LA CAPTURE DE LA FRÉQUENCE ET DE SA CONVERSION EN MARGE



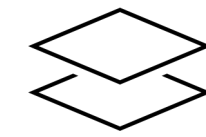
## La stratégie « everyday app » redessine le jeu

Les plateformes veulent être la première app ouverte chaque matin. Les usages haute fréquence (livraison food, café, épicerie) sont la porte d'entrée ; le cross-sell vers des catégories à plus forte marge est le levier de monétisation.



## L'IA différencie les écosystèmes

L'IA s'intègre à chaque couche –découverte, prix, logistique, expérience client– et tire la personnalisation, l'efficacité opérationnelle et la vitesse à l'échelle de l'écosystème.



## La rentabilité s'éloigne de l'échelle

Le GMV seul ne garantit plus les marges. Les plateformes doivent convertir l'intégration en levier opérationnel, alors que la concurrence s'intensifie et que les coûts (logistique, subventions) restent élevés.



## La guerre des subventions devient structurelle

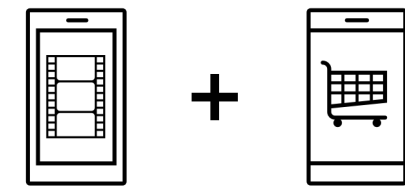
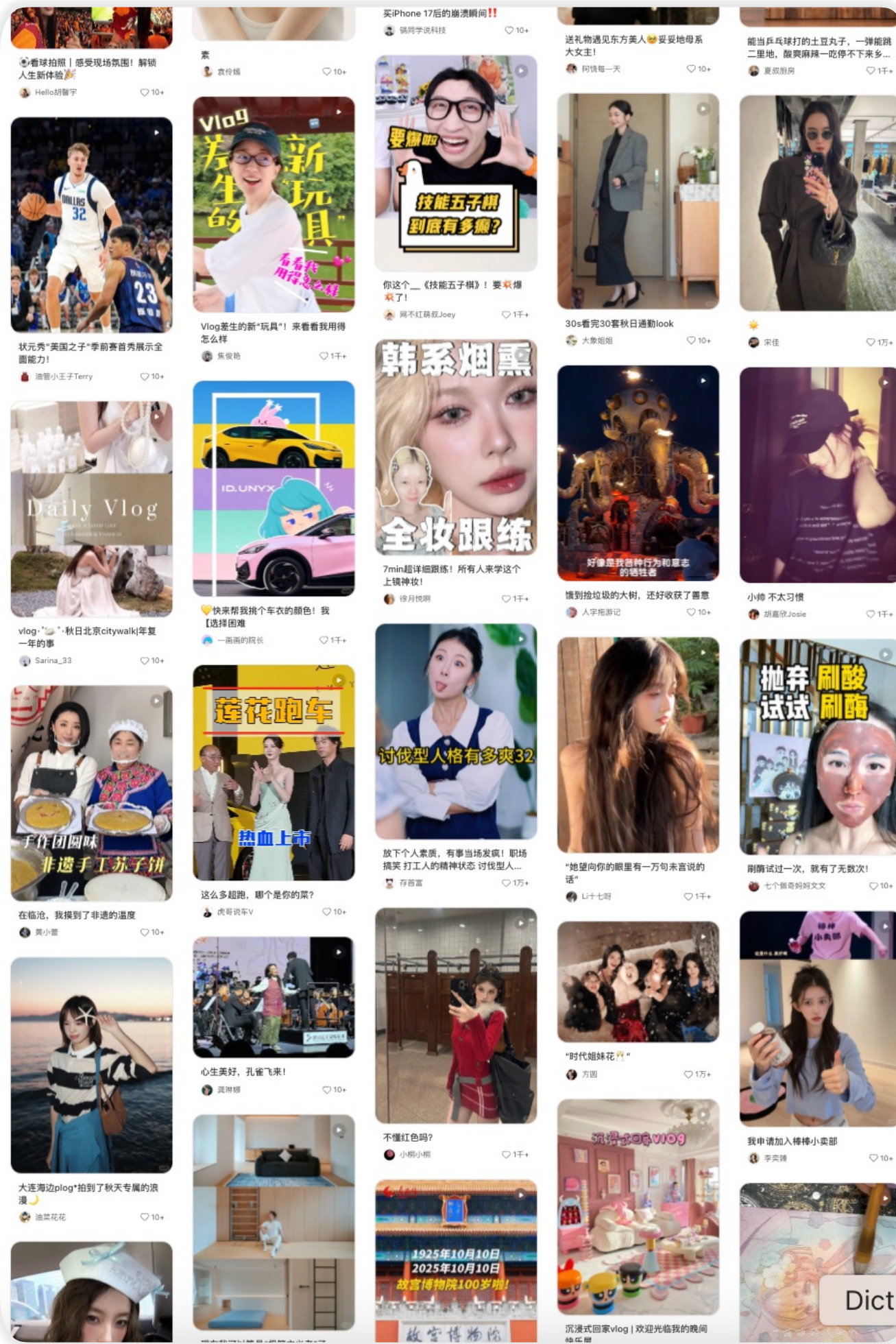
Les dépenses des plateformes sur l'instant retail redessinent la compétition. Elles construisent une infrastructure haute fréquence et hyper-locale qui force chaque commerçant de quartier à s'inscrire dans un écosystème piloté par les plateformes.

### JD Flash Delivery par JD.com



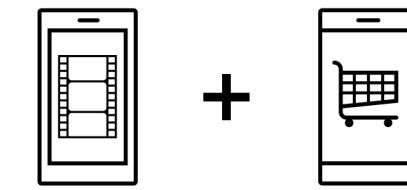
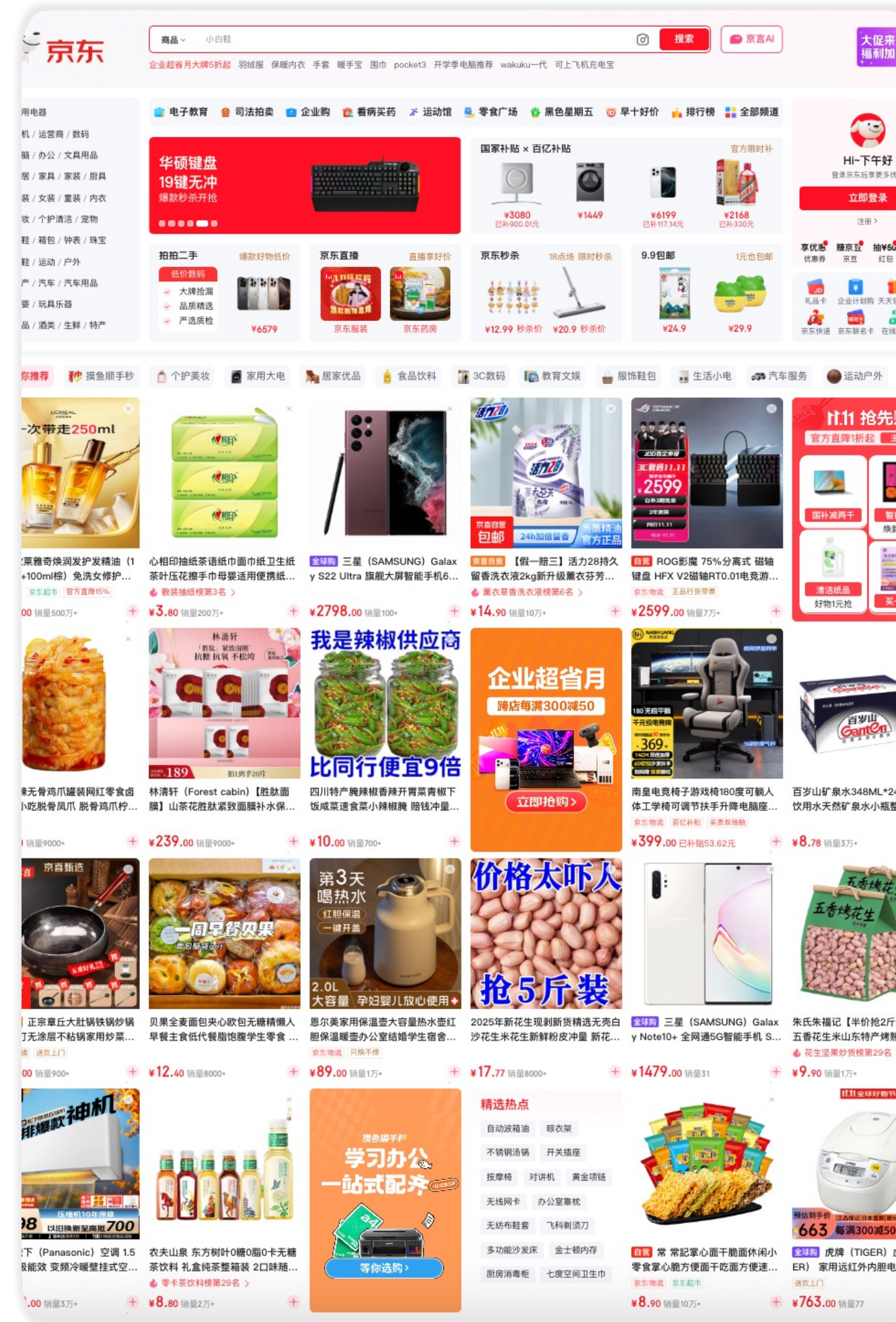
# CONNECTER LE UGC À L'INFRASTRUCTURE COMMERCIALE

## PARTENARIATS STRATÉGIQUES TRANSFORMANT L'ENGAGEMENT EN ACHAT



### Rednote & Alibaba

Rednote approfondit son intégration avec **Alibaba**, au-delà des liens campagne ponctuels (type 618), vers un commerce in-content permanent. Tags produits, recommandations IA et parcours de checkout direct sont désormais intégrés au contenu lifestyle. Le partage de données entre plateformes permet une attribution et une optimisation en boucle fermée, l'UGC devient un canal d'acquisition et de conversion scalable



### Rednote & JD.com

Le partenariat avec **JD.com** s'étend à l'instant retail et aux scénarios commerciaux à forte confiance, en intégrant la logistique et la supply chain JD directement dans **Rednote**. Disponibilité temps réel, livraison rapide et sourcing produit vérifié sont accessibles depuis les posts. Rednote se positionne en couche de découverte front-end, JD opère en backbone d'exécution et de fiabilité.

# E-COMMERCE, LA FIN DE LA CROISSANCE FACILE



# DU MARKETPLACE À LA LOGIQUE DU COMMERCE INSTANTANÉ

## LE MODÈLE FONCTIONNE LOCALISÉ, PAS UNIFORMISÉ À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME



**230 millions de commandes instantanées en une journée**

**Meituan, Alibaba** et **JD** ont atteint ce jalon à la mi-2025, démontrant que le commerce instantané est passé de l'expérimentation à une infrastructure grand public.



**Le commerce instantané dépasse le e-commerce**

Les produits d'épicerie, boissons, articles ménagers et soins personnels migrent des plateformes de livraison au lendemain vers une **exécution en moins d'une heure**, réduisant la fenêtre concurrentielle.

### — Les faits sur le modèle de commerce instantané —

- **Pression persistante sur les marges** chez les acteurs de la livraison instantanée malgré une échelle massive.
- **Le cross-selling fonctionne** : les plateformes utilisent la livraison alimentaire pour stimuler les catégories à marge plus élevée.
- **La densité est cruciale** : la rentabilité s'améliore significativement dans les zones urbaines à forte fréquence et densité.
- **L'automatisation émerge** : la livraison autonome et les cuisines intelligentes sont en phase de test mais n'ont pas encore impacté les marges à grande échelle.



# DE ELE.ME À TAOBAO : COMMERCE INSTANTANÉ

LA MARQUE FOOD DELIVERY D'ALIBABA, FER DE LANCE DE L'INSTANT RETAIL



La rapidité est devenue une commodité. La nouvelle barrière, c'est l'orchestration de l'écosystème, qu'Alibaba pilote désormais en couche retail unique, dopée à l'IA.

**Avril 2025**

Lancement de **Taobao Commerce Instantané** au sein de l'application Taobao, alimenté par le réseau de livreurs d'Ele.me.



**Juin 2025**

**Ele.me** et **Fliggy** intégrés à la division e-commerce principale d'Alibaba.



**Décembre 2025**

Marque Ele.me officiellement retirée ; l'application rebaptisée **Taobao Shangou**.



**Janvier 2026**

Intégration dans **Qwen**, l'agent IA consommateur d'Alibaba..

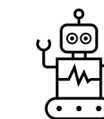
## Service de commerce instantané de Taobao en 2026



**Livraison en moins de 60 minutes, sur tout :** du café à 0,01 RMB à l'iPhone 17, des courses à l'insuline, même réseau :



**Moteur de fréquence pour l'écosystème :** la livraison de repas alimente Taobao, Tmall, Fliggy et Alipay via une identité et un abonnement uniques.



**Commerce agentique, en direct :** Qwen commande des repas, réapprovisionne, réserve et paie, sur l'ensemble de l'écosystème en une seule conversation.

**Chiffres clés 2026 :** +80 millions de commandes quotidiennes (alimentaire et non alimentaire), +200 millions d'utilisateurs actifs quotidiens, 140 millions d'acheteurs utilisant l'agent IA Qwen, 59 millions de membres fidélité 88VIP.

# SYSTÈME D'EXPLOITATION DU COMMERCE IA D'ALIBABA

## SUPER-APPLICATION IA CONNECTÉE À L'INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ

Novembre 2025

Alibaba a lancé la version bêta publique de **Qwen App** en novembre 2025. Qwen est l'assistant IA grand public d'Alibaba, alimenté par ses modèles fondamentaux Qwen, et a dépassé 100 millions d'utilisateurs actifs mensuels en deux mois.



Janvier 2026

En janvier 2026, Alibaba a commencé les tests publics **d'intégrations de commerce agentique** entre Qwen App et Taobao, Taobao Instant Commerce, Alipay, Fliggy et Amap.

Les utilisateurs peuvent rechercher des produits, comparer des options, commander des services locaux, appliquer des promotions et effectuer certains paiements via une interface de chat.



Avril 2026

Alibaba a lancé « **XiaoJiuWo** », un **compagnon numérique IA propulsé par Qwen**. Initialement disponible sur **Qwen App**, XiaoJiuWo sera progressivement déployé dans l'écosystème plus large d'Alibaba, incluant Taobao et Fliggy, pour offrir une expérience intelligente et intuitive aux utilisateurs.

**Vous avez lu 19% du rapport,  
pour aller plus loin...**

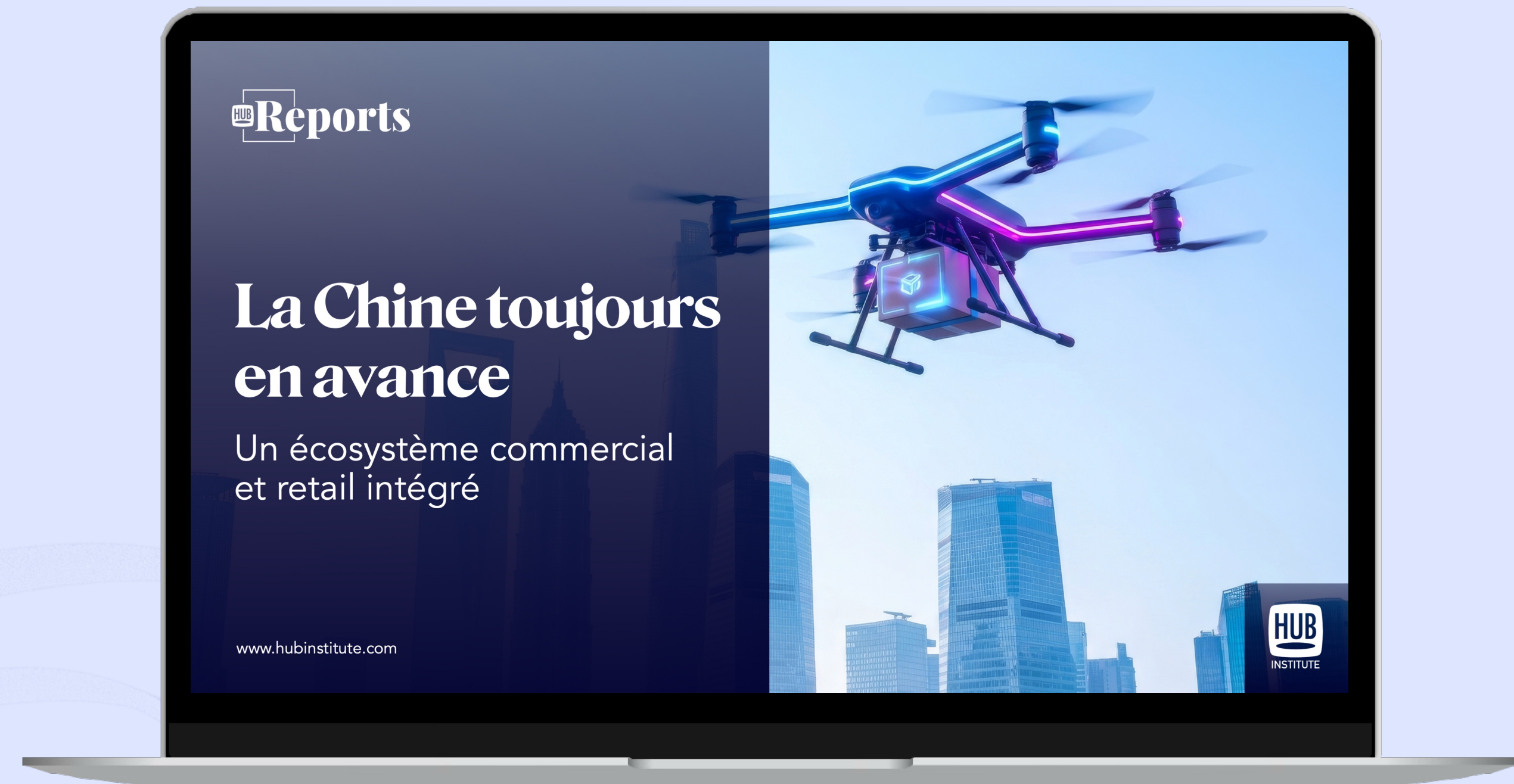


# Téléchargez le rapport complet



Le rapport « La Chine toujours en avance » contient :

- **Les forces qui redéfinissent le commerce en 2026** : plateformes-écosystèmes, IA agentique sur toute la chaîne de valeur, commerce instantané, social commerce, magasin reconfiguré en hub d'exécution et logistique comme avantage concurrentiel.
- **Cas d'usage et benchmarks** sur Alibaba, Douyin, Xiaohongshu, JD, Meituan, WeChat, Meiyijia, Lawson et les leaders du retail et de la logistique chinoise.
- **117 pages pleines d'insights exploitables** et de recommandations stratégiques pour les marques et distributeurs occidentaux.



Pour en savoir plus contactez-nous

**Adeline JOUANNE**  
Directrice Membership  
[adeline.jouanne@hubinstitute.com](mailto:adeline.jouanne@hubinstitute.com)



# Adhérez au HUB Institute

GARDEZ UNE LONGUEUR D'AVANCE SUR VOTRE SECTEUR



## 4 raisons de devenir membre

- **Une optimisation de votre veille stratégique**

Accédez à un condensé d'innovations et de tendances clés au niveau international, conçu pour vous faire gagner du temps et répondre à vos enjeux.

- **Des rencontres clés**

Notre équipe sélectionne pour vous les acteurs les pertinents et organise vos rencontres pour des échanges ciblés et efficaces.

- **Un accès direct aux analystes**

Nos experts repèrent des cas d'usage pertinents et vous offrent des analyses personnalisées pour accélérer vos décisions.

- **Des événements adaptés à vos enjeux**

Des rendez-vous pensés pour s'adapter à votre agenda et vous offrir des échanges de qualité entre pairs.

Plus de 120 entreprises sont déjà membres



Pour en savoir plus contactez-nous

Adeline JOUANNE

Directrice Membership

[adeline.jouanne@hubinstitute.com](mailto:adeline.jouanne@hubinstitute.com)



## CRÉDITS

Ce HUB Report est réalisé par le HUB Institute.

Chargé d'étude : Laureano Mon.

Avec l'aide de toutes les équipes du HUB Institute.

Sous la direction de : Emmanuel Vivier et Vincent Ducrey.

Ce HUB Report est la propriété du HUB Institute.

Aucun élément protégé par le droit d'auteur ne peut être reproduit, redistribué ou transféré sans l'accord préalable du HUB Institute.

Les HUB Reports sont disponibles pour les membres du HUB Institute à des fins internes uniquement.

Les images illustrant ce HUB Report sont générées via des outils d'IA générative.



[www.hubinstitute.com](http://www.hubinstitute.com)