



TEMU

Anticipation stratégique des droits de douane visant la Chine (2025)

Temu est une plateforme chinoise de commerce en ligne (détenue par PDD Holdings) qui est entrée sur le marché américain en 2022. Des dizaines de millions d'Américains et d'Européens utilisent l'application Temu. En 2024, elle opérait déjà dans près de 80 pays et avait atteint 50 milliards de dollars de revenus annuels, triplant ses ventes par rapport à l'année précédente. Son avantage concurrentiel repose sur des prix très bas (jusqu'à 80 % moins chers que ceux des concurrents) et sur la gratuité des livraisons et retours, rendues possibles par les faibles coûts de main-d'œuvre en Chine et une chaîne d'approvisionnement optimisée pour l'exportation.

En 2025, Temu a été touchée par de nouvelles menaces de droits de douane américains. Une faille juridique qui permettait à des millions de petits colis de faible valeur d'entrer aux États-Unis sans droits de douane a été refermée, créant une incertitude sur son modèle économique. Les analystes divergent sur les conséquences potentielles : certains estiment que Temu peut survivre car elle domine déjà son marché ; d'autres avertissent que les droits de douane pourraient doubler les prix pour les consommateurs et saper son avantage compétitif basé sur les prix. Des considérations pratiques entrent également en jeu. À l'heure actuelle, les services douaniers américains n'ont tout simplement pas la capacité de traiter le surplus de formalités administratives.

Dès 2024, Temu avait cependant anticipé que ses exportations à bas prix pourraient être soumises à des régimes douaniers plus stricts. De telles contraintes sont en effet intégrées par les entreprises lorsqu'elles évaluent leur exposition à un protectionnisme accru. Temu les a prises en compte dans une série de réponses rapides.

Premièrement, l'entreprise a cherché à diversifier ses marchés de vente afin que les États-Unis représentent moins de la moitié de ses revenus mondiaux, réduisant ainsi sa dépendance à un seul pays. Deuxièmement, elle a commencé à s'approvisionner en certains produits en dehors de la Chine spécifiquement pour le marché américain, afin qu'ils échappent directement aux droits de douane imposés par Washington. Troisièmement, Temu a ouvert sa plateforme à des vendeurs tiers, leur permettant de référencer leurs propres produits et de prendre en charge l'expédition directe vers les États-Unis – ce qui transfère une partie des coûts et des risques hors de Temu. Enfin, l'entreprise a décidé d'implanter des entrepôts sur le sol américain et d'expédier des conteneurs entiers en vrac, même si cela impliquait de renoncer à l'avantage des exemptions de droits de douane applicables aux petits colis de faible valeur. Ces initiatives illustrent la volonté de Temu d'adapter son modèle logistique et de réduire sa vulnérabilité aux mesures protectionnistes, bien qu'elles entraînent aussi de nouveaux coûts et défis.

Ces initiatives mettent en évidence les différents degrés de liberté dont disposent les plateformes de commerce en ligne opérant à l'international. Les tensions commerciales et les guerres commerciales ont tendance à être bilatérales ou limitées à un petit nombre de pays. Avec plus de 200 territoires douaniers dans le monde, Temu dispose de nombreuses options pour reconfigurer son empreinte commerciale et ses opérations. Mais ces mesures stratégiques suffisent-elles à garantir que l'entreprise continue de prospérer ? Et quels coûts impliquent-elles ? Comme la concurrence est toujours relative, il faut également tenir compte des forces comparées d'autres plateformes de commerce en ligne et des distributeurs traditionnels (magasins). Étant donné que les modèles économiques du e-commerce suivent une logique du « *winner takes it all* » (le gagnant rafle tout), Temu a-t-elle déjà atteint une taille telle qu'elle peut absorber sans difficulté les chocs du protectionnisme ?