

Louvain School of Management

Dans quelle mesure les comportements irresponsables répétés de Shein influencent-ils les perceptions et réactions de ses clients ?

Impact des performances financières

Auteurs : DESNOUCK Justin et DUPRET Mathias
Promotrice : SWAEN Valérie
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [60] en sciences de gestion
Horaire de jour

Avant-propos

Ce travail de fin d'études s'inscrit dans le cadre de notre master en sciences de gestion à l'UCLouvain. Réalisé en binôme, il est le fruit d'une collaboration qui nous a permis de confronter nos points de vue et d'enrichir mutuellement notre réflexion tout au long de cette année.

Le choix du sujet n'est pas le fruit du hasard. Nous faisons tous les deux partie d'une génération qui a grandi avec Shein dans son fil d'actualité, à la fois comme cible de critiques et comme réflexe d'achat parfois automatique. C'est précisément cette contradiction qui nous a intrigués et qui nous a conduits à poser la question centrale de ce travail : comment une entreprise aussi régulièrement épinglée pour ses pratiques irresponsables peut-elle continuer à afficher une croissance aussi fulgurante ?

Nous tenons à remercier notre promotrice, Valérie Swaen, qui nous a permis de réaliser ce travail.

Bonne lecture,

Justin Desnouck et Mathias Dupret.

Tables des matières

Introduction	2
PARTIE I : CADRE THEORIQUE.....	4
Chapitre I : La responsabilité sociale des entreprises, ce qu'on retient	5
Section 1 : La doctrine Friedman ou l'irresponsabilité des entreprises	5
Section 2 : La doctrine de Carroll ou la superposition de responsabilités	6
Section 3 : La Triple Bottom Line de John Elkington.....	7
Section 4 : Les différentes formes de RSE.....	7
Section 5 : La cadre européen vers une RSE obligatoire	9
Chapitre II : l'irresponsabilité des entreprises	10
Section 1 : Définition	11
Section 2 : La RSE comme compensation de l'IrSE.....	12
Section 3 : La théorie de l'agence et la gouvernance d'entreprise	13
Section 4 : La théorie de la légitimité organisationnelle	14
Chapitre III : Parties prenantes, émotions morales et réactions des consommateurs.14	
Section 1 : La théorie des parties prenantes	15
Section 2 : La théorie de la saillance des parties prenantes.....	15
Section 3 : Le rôle des émotions morales.....	15
Section 4 : Le bouche à oreille négatif et le boycott	16
Section 5 : Le paradoxe entre l'indignation et l'achat continu.....	17
Section 6 : Le gap attitude-comportement et le désengagement moral.....	18
PARTIE II : ÉTUDE DE CAS – SHEIN, PORTRAIT D'UNE ENTREPRISE IRRESPONSABLE	18
Chapitre I : Présentation de Shein.....	19
Section 1 : Histoire, modèle économique et gouvernance	19
Section 2 : Croissance et données financières.....	20
Section 3 : Communication RSE de Shein	21
Chapitre II : Shein, une entreprise marquée par des scandales	23
Section 1 : Les conditions de travail, un modèle fondé sur l'exploitation	24
Section 2 : Le vol de designs, une stratégie systématique de pillage créatif.....	25
Section 3 : Substances toxiques dans les produits.....	26
Section 4 : Greenwashing et marketing.....	27
Section 5 : Les poupées sexuelles	28
Chapitre III : Performances financières en lien avec la chronologie des scandales	29
Section 1 : Timeline des scandales	30
Section 2 : Évolution du chiffre d'affaires en regard des scandales.....	32
Section 3 : Réactions des médias, ONG et régulateurs	33
PARTIE III : ANALYSE – IrSE, PERCEPTIONS DES CONSOMMATEURS ET PERFORMANCES FINANCIERES.....	35
Chapitre I : Shein à l'aune des cadres théoriques de l'IrSE	36
Section 1 : Un management immoral au sens de Carroll	36
Section 2 : Une RSE cosmétique au sens de Martinet et Payaud	37
Section 3 : Une IrSE structurelle et multidimensionnelle	38

Chapitre II : Le paradoxe central – Indignation massive, sanction marchande limitée	40
Section 1 : Une indignation réelle	41
Section 2 : Une sanction marchande structurellement limitée	42
Section 3 : La RSE comme instrument de neutralisation de l’indignation	46
Section 4 : L’inaction interne expliquée par la théorie de l’agence	47
Chapitre III : Quand la sanction vient des institutions, pas du marché	47
Section 1 : La confirmation de Friedman... et ses limites	48
Section 2 : L’intervention réglementaire comme substitut à la sanction marchande	48
Section 3 : Une sanction incomplète – les limites de l’intervention institutionnelle	50
Conclusion	51
Bibliographie	53

Introduction

L'industrie de la mode est l'une des plus polluantes au monde. Dans ce contexte, l'émergence de l'ultra-fast fashion a représenté une rupture supplémentaire : là où la fast fashion traditionnelle proposait quelques collections par an, des acteurs comme Shein proposent jusqu'à 10 000 nouvelles références par jour, à des prix défiant toute concurrence.

Fondée en 2008 en Chine par Chris Xu, Shein a atteint en 2025 un chiffre d'affaires estimé à 54,4 milliards de dollars, soit une croissance supérieure à vingt fois en six ans. Cette expansion rapide s'est accompagnée d'une série de scandales documentés, notamment des conditions de travail assimilées à de l'exploitation, la présence de substances toxiques dans les vêtements, des violations massives de la propriété intellectuelle, des pratiques de greenwashing sanctionnées par les autorités européennes, ainsi qu'en octobre 2025, la commercialisation de poupées sexuelles aux caractéristiques enfantines ayant entraîné des poursuites judiciaires en France

C'est précisément cette contradiction qui est au cœur de ce travail. Comment une entreprise aussi régulièrement épinglée pour ses comportements irresponsables peut-elle non seulement survivre, mais prospérer ? Cela nous a conduits à formuler la question de recherche suivante : dans quelle mesure les comportements irresponsables répétés de Shein influencent-ils les perceptions et réactions de ses clients, et cela se traduit-il par un impact mesurable sur ses performances financières à court et long terme ?

Pour y répondre, ce travail est structuré en trois parties. La première partie pose le cadre théorique mobilisé tout au long de l'analyse : les fondements de la responsabilité sociale des entreprises, les mécanismes de l'irresponsabilité, et les théories permettant d'expliquer les réactions des parties prenantes ainsi que les comportements des consommateurs face à l'irresponsabilité. La deuxième partie constitue l'étude de cas à proprement parler : elle présente Shein, son modèle économique, sa communication RSE, les scandales qui l'ont émaillée et leurs effets sur ses performances financières. La troisième partie, enfin, confronte les données collectées aux cadres théoriques pour répondre à la question de recherche, en analysant le paradoxe entre l'indignation massive des parties prenantes et la sanction marchande structurellement limitée, avant d'examiner comment les institutions se sont substituées au marché pour commencer à produire des effets sur l'entreprise.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

Avant d'analyser la politique de responsabilité des entreprises de Shein, il est indispensable de poser un certain cadre théorique. Cette partie s'articule en trois chapitres qui suivent la chaîne causale retenue dans ce travail. Dans le premier chapitre, nous nous concentrerons sur les différents fondements de la responsabilité sociale des entreprises comme la doctrine Friedman. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous évoquerons l'irresponsabilité des entreprises et ses différents impacts. Pour finir, nous nous pencherons sur différents principes qui concernent les parties prenantes, les émotions morales et les réactions des consommateurs.

Chapitre I : La responsabilité sociale des entreprises, ce qu'on retient

Section 1 : La doctrine Friedman ou l'irresponsabilité des entreprises

En 1970, l'économiste Milton Friedman publie dans le New York Times Magazine un article devenu fondateur : « *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* »¹. La thèse centrale de Friedman tient en une phrase : la seule responsabilité sociale d'une entreprise est d'augmenter ses profits. En d'autres termes, il est impensable qu'une entreprise soit tenue socialement responsable de ses activités.

Pour Milton Friedman, il est absurde d'attribuer des responsabilités à une entreprise. Selon lui, seuls les individus, en tant que personnes physiques, peuvent avoir des obligations morales. Milton Friedman considère que l'entreprise n'est qu'une fiction juridique. Elle est incapable de penser ou de ressentir de la douleur.

De plus, la RSE représente pour lui une forme de taxation non démocratique. En d'autres termes, quand un dirigeant réduit les profits de son entreprise au nom du bien commun, il prélève en quelque sorte un « impôt » sur les actionnaires, les employés ou encore les clients, et ce, sans posséder le moindre mandat démocratique légitime. En effet, seul l'État possède ce genre de légitimité. Bien que largement critiquée à l'heure actuelle, la doctrine Friedman constitue le point de départ indispensable de tout débat autour de la RSE, car elle représente la

¹ Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, *The New York Times Magazine*.

justification des comportements d'optimisation du profit qui caractérisent précisément l'irresponsabilité de nombreuses entreprises.

Section 2 : La doctrine de Carroll ou la superposition de responsabilités

En 1991, sans rejeter totalement la doctrine de Friedman, Carroll met en exergue une théorie selon laquelle la responsabilité sociale d'une entreprise ne se limite pas au profit. En effet, elle englobe quatre types de responsabilités superposées et représentées sous forme de pyramide².

Le premier niveau de la pyramide est la responsabilité économique. C'est le fondement de tout, dans le sens où l'entreprise existe d'abord pour produire des biens et des services de manière rentable. Sans cette fonction économique de base, sans cette rentabilité, les autres responsabilités ne peuvent pas avoir de sens. Carroll intègre donc la théorie de Friedman à ce niveau-là.

Le second niveau de la pyramide représente les responsabilités juridiques. En effet, l'entreprise doit respecter les lois et les réglementations en vigueur. Ces textes juridiques permettent de définir et de codifier le bien et le mal dans une société.

Le troisième niveau de la pyramide correspond aux responsabilités éthiques. Cela signifie qu'au-delà du strict respect de la loi, la société attend des entreprises qu'elles se comportent de manière juste et équitable, de manière éthique, même quand aucune réglementation ne les y oblige légalement.

Pour finir, le quatrième et dernier niveau de la pyramide est composé des responsabilités philanthropiques. Pour l'entreprise, cela signifie se comporter en tant que « bon citoyen » : contribuer à la communauté, soutenir des causes sociales, l'éducation, la culture, etc. Ce niveau est attendu et espéré de la part des entreprises, mais rien ne les y oblige moralement. C'est le « icing on the cake ».

² Carroll A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*.

En complément de sa théorie de la pyramide, Carroll distingue aussi trois profils de dirigeants face à l'éthique : les dirigeants immoraux, qui choisissent sciemment d'exploiter ou de contourner les règles ; les dirigeants amoraux, qui agissent sans vraiment prendre en compte les conséquences éthiques de leurs choix ; et les dirigeants moraux, qui font de l'éthique une boussole dans toutes leurs décisions.

Section 3 : La Triple Bottom Line de John Elkington

En 1994, John Elkington propose le concept de Triple Bottom Line (ou « triple résultat ») pour changer la vision traditionnelle de l'entreprise, alors centrée uniquement sur la performance financière. Son idée est simple : une entreprise ne peut plus se limiter à faire du profit, elle doit aussi se soucier de ses impacts sociaux et environnementaux. Le modèle repose ainsi sur trois piliers : People (la dimension sociale), Planet (la dimension environnementale) et Profit (la dimension économique). On parle aussi du modèle des « 3P ». La véritable durabilité consiste à trouver un équilibre entre ces trois aspects : une entreprise ne peut pas être considérée comme responsable si elle néglige l'un d'eux au profit des autres

La définition opérationnelle de la RSE retenue dans le cadre de ce travail est celle d'Aguinis³ : « des actions et politiques organisationnelles contextuellement spécifiques qui tiennent compte des attentes des parties prenantes et de la triple performance économique, sociale et environnementale, allant ainsi au-delà du simple respect de la loi »⁴.

Section 4 : Les différentes formes de RSE

Dans leur article publié dans la *Revue française de gestion*, Martinet et Payaud présente une classification des stratégies de RSE en quatre catégories distinctes, allant de l'engagement le plus superficiel au plus profond⁵.

³ Aguinis H. (2011), Organizational responsibility : Doing good and doing well, *APA handbook of industrial and organizational psychology*.

⁴ McWilliams A. et Siegel D. (2001), Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective, *The Academy of Management Review*.

⁵ Martinet A.-C. et Payaud M.-A. (2007), Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies, *Revue française de gestion*.

La première catégorie, appelée RSE cosmétique, consiste à utiliser la responsabilité sociale comme outil de communication. L'entreprise affiche des engagements qui semblent vertueux, mais ne change réellement ni ses pratiques ni son modèle économique. Cela revient essentiellement à une stratégie d'image, qui est souvent qualifiée de *greenwashing* ou de *socialwashing*. La RSE cosmétique est utilisée pour améliorer l'image de l'entreprise, mais sans réellement impliquer de changements significatifs. Il est important de préciser que le *greenwashing*, selon Lyon et Montgomery (2015) désigne tout comportement par lequel une entreprise induit ses parties prenantes en erreur sur ses performances environnementales réelles, allant de légère exagération à la pure fabrication⁶. Par extension, le *socialwashing*, notion mobilisée notamment par Gatti, Seele et Rademacher désigne la forme sociale de ce phénomène : l'entreprise revendique des engagements en matière de droits humains ou de conditions de travail sans que ces affirmations ne reposent sur des changements opérationnels vérifiables⁷.

La RSE périphérique, deuxième catégorie, correspond à des actions sociales ou environnementales authentiques mais extérieures à l'activité principale de l'entreprise. Il s'agit souvent d'initiatives caritatives ponctuelles. L'organisation cherche ainsi à « faire le bien » en dehors de son cœur de métier, sans que ces démarches modifient réellement sa stratégie globale.

La RSE intégrée, troisième catégorie, représente un changement décisif : les enjeux sociaux et environnementaux sont intégrés à la stratégie centrale de l'entreprise et à ses processus décisionnels. La responsabilité sociale ne se limite plus à l'apparence, mais devient un levier de gestion influençant directement les orientations de l'organisation.

La dernière catégorie est la RSE-BoP (Bottom of the Pyramid). Elle représente le niveau d'engagement le plus avancé dans le sens où l'entreprise construit un modèle économique autour des besoins des populations les plus défavorisées, transformant ainsi une externalité sociale en opportunité stratégique.

⁶ Lyon T. et Montgomery A (2015), The Means and End of Greenwash, *Organization & Environment*.

⁷ Gatti L, Seele P. et Rademacher L. (2019), Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR, *International Journal of Corporate Social Responsibility*.

Section 5 : La cadre européen vers une RSE obligatoire

Dans le cadre de cette étude, il est essentiel d'évoquer deux textes européens : la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)⁸ et la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D)⁹.

L'objectif principal de la CSRD est de fournir aux investisseurs, aux autorités et aux citoyens des données ESG¹⁰ utiles pour diriger les capitaux vers une économie plus durable. Les organisations visées sont tenues de communiquer de façon transparente sur leurs effets en matière d'environnement, de questions sociales et de gouvernance. Autrement dit, les rapports publiés doivent démontrer l'influence des enjeux de durabilité sur la santé financière de l'entreprise, tout en exposant les conséquences de ses activités sur la société et l'environnement. Cette directive vise à empêcher que des pratiques discutables soient dissimulées derrière de bons résultats financiers.

D'un autre côté, la CS3D introduit un devoir de vigilance contraignant à l'échelle européenne obligeant les grandes entreprises à prévenir et remédier aux impacts négatifs de leurs activités sur les droits humains et l'environnement. Des sanctions sont prévues par la directive et peuvent atteindre 5 % du chiffre d'affaires mondial net, d'autant plus que la responsabilité civile de l'entreprise en question peut être engagée.

Cependant, une chose importante reste à notifier. En tant qu'entreprise de droit singapourien non cotée, Shein n'est soumise à aucune de ces directives en 2026. La CSRD pourrait s'appliquer à elle plutôt pour l'exercice 2028, et la CS3D est encore en cours de transposition. Ce cadre réglementaire est néanmoins retenu comme horizon analytique : il définit les

⁸ Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil de 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises, J.O.U.E., L322, 16 décembre 2022.

⁹ Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859, J.O.U.E., L, 13 juin 2024.

¹⁰ « Environmental, Social, Gouvernance » : ensemble d'indicateurs mesurant la performance d'une entreprise sur trois axes, à savoir son impact environnemental, ses pratiques sociales et sa gouvernance.

exigences auxquelles Shein sera confronté à moyen terme et constitue un facteur de risque financier à long terme discuté en conclusion.

Chapitre II : l'irresponsabilité des entreprises

Section 1 : Définition

L'irresponsabilité sociétale des entreprises (IrSE) ou *Corporate Social Irresponsibility (CSI)* désigne l'ensemble des comportements et décisions par lesquels une entreprise cause délibérément un préjudice à ses parties prenantes ou à l'environnement, sans mettre en œuvre de mesures correctives. Elle ne se limite pas aux simples violations légales mais elle traduit plutôt des choix au détriment de la société, et souvent dans le but de chercher la maximisation. Bien qu'encore moins systématiquement intégrée que la RSE dans la littérature managériale, l'IrSE en constitue pourtant le complément indispensable pour avoir une approche véritablement complète de la responsabilité d'entreprise¹¹.

D'autres auteurs définissent cette irresponsabilité comme l'ensemble des actions corporatives qui affectent négativement les revendications légitimes d'une partie sociale identifiable¹². Cette définition a une implication importante puisqu'une action n'est pas irresponsable de manière objective et absolue. Elle le devient à partir du moment où un observateur (un consommateur, un journaliste, une ONG, un régulateur) l'identifie comme telle et attribue à l'entreprise la responsabilité du tort causé. C'est cette attribution sociale qui déclenche les réactions des parties prenantes. Ainsi, deux entreprises ayant des pratiques identiques peuvent avoir des niveaux de CSI très différents selon l'intensité de la couverture médiatique et la sensibilité de leurs parties prenantes. L'IrSE se manifeste à plusieurs niveaux. Sur le plan social, elle recouvre les mauvaises conditions de travail, l'exploitation des salariés ou les violations des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement¹³. Sur le plan environnemental, l'irresponsabilité sociale des entreprises inclut la pollution, la perte de biodiversité, ainsi que le greenwashing, où des engagements écologiques sont mis en avant sans réel passage à l'action. Sur le plan économique et en matière de gouvernance, elle se traduit par des comportements

¹¹ Durand T., Pokrovsky A. et Shimada S. (2025), La responsabilité sociétale de l'Entreprise, *Management d'entreprise 360° : Tous les principes et outils à connaître*.

¹² Strike V.M., Gao J et Bansal T. (2006), Being Good While Being Bad : Social Responsibility and the International Diversification of US Firms, *Journal of International Business Studies*.

¹³ Un exemple parlant se trouve dans le scandale du groupe Orpea, une crise dans le secteur des maisons de repos en France où une enquête a mis en lumière un système visant la rentabilité maximale au détriment du soin des résidents (maltraitance institutionnelle ; détournement d'argent ; camouflage des défaillances ; ...).

commerciaux inéquitables, des faits de corruption ou encore une absence de clarté dans la gestion des ressources et des instances dirigeantes¹⁴.

Les conséquences de l'IrSE peuvent être sévères pour l'entreprise concernée. La plus immédiate est la dégradation de la réputation : lorsque les comportements irresponsables sont rendus publics, la confiance des clients et des investisseurs s'effrite durablement. À côté de cela, il faut ajouter des risques financiers et juridiques (amendes, poursuites pénales, engagements de réparation, etc.). Sur le long terme, l'IrSE compromet la compétitivité de l'entreprise avec une difficulté à attirer les talents ou à accéder aux financements durables. On peut facilement comprendre que l'IrSE n'est pas seulement un manquement éthique mais également un énorme risque stratégique¹⁵. Kölbel, Busch et Jancso soulignent par ailleurs que CSR et CSI sont deux construits asymétriques : les études empiriques qui distinguent les deux construits révèlent que le CSI aggrave le risque financier plus fortement que la RSE ne le réduit¹⁶.

La recherche académique s'intéresse de plus en plus à distinguer rigoureusement RSE et IrSE précisément pour éviter que des actions responsables ne servent à masquer ou à compenser des comportements irresponsables. Des mécanismes d'évaluation existent à cet effet notamment les rapports des ONG et les notations des agences extra-financières. Ils restent néanmoins imparfaits puisqu'il demeure encore assez complexe d'établir des liens de causalité, de mesurer le degré d'intentionnalité ou le *socialwashing*. La pression des marchés financiers orientés vers la performance à court terme constitue par ailleurs une incitation structurelle aux comportements irresponsables, renforçant la nécessité d'un encadrement réglementaire contraignant tel que celui mis en place par l'UE¹⁷.

Section 2 : La RSE comme compensation de l'IrSE

L'une des hypothèses les plus dérangeantes de la littérature est que la RSE peut servir à masquer ou à compenser les actes socialement irresponsables des entreprises plutôt qu'à les corriger.

¹⁴ Durand T., Pokrovsky A. et Shimada S. (2025).

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Kölbel J.F., Busch T et Jancso L.M. (2017), How Media Coverage of Corporate Social Irresponsability Increases Financial Risk, *Strategic Management Journal*.

¹⁷ Durand T., Pokrovsky A. et Shimada S. (2025).

Kotchen et Moon ont fourni l'hypothèse selon laquelle les entreprises s'engagent dans la RSE afin de compenser leur irresponsabilité sociale. Leur analyse confirme la relation causale : lorsque les entreprises font davantage de « mal », elles font aussi davantage de « bien »¹⁸.

Ce phénomène de compensation est particulièrement marqué dans certains secteurs d'activité (chimique, pharmaceutique, automobile, banques et services financiers, etc.). Exposées à une surveillance accrue de la part des médias et des consommateurs, les entreprises de ces secteurs ont davantage recours à la RSE comme outil de restauration d'image que comme levier de transformation réelle. Plutôt que de s'attaquer au cœur du problème, l'entreprise affiche une responsabilité dans un domaine distinct de celui où se situe l'irresponsabilité. Par exemple, certains constructeurs automobiles communiquent activement sur leur engagement environnemental ou leurs initiatives philanthropiques tout en maintenant une production massivement fondée sur les motorisations thermiques fortement émettrices de CO₂¹⁹.

Section 3 : La théorie de l'agence et la gouvernance d'entreprise

La théorie de l'agence analyse les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants qui gèrent ces ressources et prennent les décisions. Ces deux groupes n'ont pas les mêmes intérêts, ce qui constitue le problème d'agence²⁰. Ce problème se manifeste de deux manières. D'un côté, les dirigeants peuvent adopter des comportements opportunistes invisibles pour les actionnaires telle que la prise de risques excessifs ou l'extraction de bénéfices privés. De l'autre, ils peuvent présenter une image flatteuse de leurs compétences avant même d'être recrutés, rendant difficile pour les actionnaires d'évaluer leur fiabilité réelle.

La gouvernance d'entreprise constitue la réponse à ce problème : elle regroupe l'ensemble des mécanismes (conseil d'administration, structure de rémunération, cadre réglementaire) visant à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et des parties prenantes. Dans le contexte de la durabilité, ce cadre théorique éclaire un phénomène structurel : les managers tendent à éviter les investissements responsables dont les retombées sont de long terme, car

¹⁸ Kotchen M. et Moon J. (2012), Corporate Social Responsibility for Irresponsability, *The B.E. Journal of Economic*.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Jensen M. et Meckling W. (1976), Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*.

leur rémunération reste indexée sur la performance à court terme, ce qui constitue l'un des ressorts profonds de l'irresponsabilité sociétale des entreprises.

Section 4 : La théorie de la légitimité organisationnelle

Suchman définit la légitimité organisationnelle comme « *une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système social de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* »²¹. Cela place la légitimité dans l'œil du spectateur à savoir qu'une organisation n'est pas légitime en soi, mais qu'elle l'est dans la mesure où ses parties prenantes lui accordent cette reconnaissance.

Schuman identifie trois formes primaires de légitimité : la légitimité pragmatique, fondée sur l'intérêt immédiat du public ; la légitimité morale, fondée sur l'approbation normative de ses actions ; et la légitimité cognitive, la plus profonde, qui désigne le stade où l'organisation est perçue comme allant de soi et incontournable. L'auteur distingue ensuite trois stratégies de gestion : l'acquisition, le maintien et la réparation. Cette dernière décrit les mécanismes par lesquels une organisation restaure sa légitimité après une crise, qu'il s'agisse de normaliser la situation, de restructurer sa communication ou de reconnaître explicitement sa faute.

²¹ Suchman M. (1995), Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Managing Review*.

Chapitre III : Parties prenantes, émotions morales et réactions des consommateurs

Section 1 : La théorie des parties prenantes

Le cadre conceptuel indispensable pour analyser les réactions aux comportements irresponsables des entreprises est la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) formalisée par R. Edward Freeman en 1984²². L'hypothèse centrale de cette théorie est que les stratégies d'entreprise doivent prendre en compte les intérêts non seulement des actionnaires mais également de l'ensemble des parties prenantes. Selon Freeman, celles-ci peuvent être primaires comme les employés, les fournisseurs, les investisseurs et les actionnaires et peuvent également être secondaires telles que les pouvoirs publics ou les consommateurs.

Cette théorie constitue une rupture directe avec la doctrine Friedman analysée au premier chapitre. Là où Friedman réduit les obligations de l'entreprise à ses actionnaires, Freeman les étend à l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans ses activités²³.

Section 2 : La théorie de la saillance des parties prenantes

La théorie des parties prenantes ne suffit pas à elle seule pour expliquer la raison pour laquelle certaines parties prenantes obtiennent davantage d'attention que d'autres de la part des dirigeants. Ce questionnement est l'objet de la théorie de saillance développée par Mitchell, Agle et Wood en 1997²⁴. Ces auteurs proposent de contribuer à une théorie de l'identification et de la saillance des parties prenantes fondée sur la possession par ces dernières d'un ou plusieurs de trois attributs relationnels, donc soit le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.

Nous pouvons définir la saillance d'une partie prenante comme le degré auquel les dirigeants accordent la priorité et l'attention aux revendications concurrentes des parties prenantes. Elle dépend de la combinaison de ces trois attributs : le pouvoir désigne la capacité à influencer les résultats, la légitimité renvoie au caractère approprié de la revendication et l'urgence traduit la sensibilité temporelle, la criticité de la demande et la théorie de la légitimité.

²² Freeman R.E. (2001), A Stakeholder Approach to Strategic Management, *SSRN Electronic Journal*.

²³ Bonnafous-Boucher M. et Dahl Rendtorff J. (2014), *La théorie des parties prenantes*, Paris, La découverte. « Repères ».

²⁴ Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*.

Section 3 : Le rôle des émotions morales

Dans leur article publié dans le *Journal of Business Research*, Grappi, Romani et Bagozzi développent un cadre théorique original pour expliquer pourquoi et comment les consommateurs réagissent aux comportements irresponsables des entreprises. Leur apport central est de montrer que ces réactions ne sont pas purement rationnelles mais avant tout émotionnelles, et que la nature de l'émotion ressentie détermine le type de comportement punitif adopté²⁵.

Les auteurs identifient d'abord deux formes de transgressions. La transgression éthique concerne les atteintes directes à la dignité humaine, telles que le travail des enfants, l'exploitation des salariés ou la violation des droits fondamentaux. En revanche, la transgression sociale englobe des comportements nuisibles à la société ou à l'environnement, considérés comme moins directement préjudiciables à l'individu. Cette différenciation s'avère essentielle, car elle influence le type d'émotions suscitées.

En réaction à ces transgressions, les consommateurs ressentent trois émotions morales principales, regroupées dans la triade CAD (Contempt, Anger, Disgust = Mépris, Colère, Dégoût). La colère se manifeste comme une volonté de résoudre le problème, laissant la porte ouverte à une réparation par l'entreprise. Le mépris, quant à lui, entraîne une rupture totale et définitive avec la marque. Enfin, le dégoût correspond à une réaction instinctive d'éloignement, incitant le consommateur à prendre ses distances tant sur le plan symbolique que physique.

Les auteurs soulignent également l'importance des vertus altruistes (telles que la justice, la bienveillance, l'égalité ou la coopération) qui, sans provoquer directement d'émotions, modèrent leur traduction en actions concrètes. C'est l'interaction entre l'émotion ressentie et la présence de ces vertus qui aboutit à deux types de réactions punitives : le bouche-à-oreille négatif, où le consommateur exprime son indignation et déconseille la marque, et le passage à la protestation, incluant le boycott ou des actions militantes.

²⁵ Grappi S., Romani S. et Bagozzi R.P. (2013), Consumer Response to Corporate Irresponsible Behavior : Moral Emotions and Virtues, *Journal of Business Research*.

Section 4 : Le bouche à oreille négatif et le boycott

Les émotions morales se traduisent concrètement par deux formes de comportements punitifs, le bouche à oreille négatif et le boycott, même si toute une autre gamme de réaction négative face à l'IrSE existe tel que la réduction des intentions d'achat.

Le bouche-à-oreille négatif constitue un moyen privilégié d'exprimer colère et frustration, offrant au consommateur une certaine reconnaissance morale. Avec l'avènement des réseaux sociaux, ce phénomène prend une ampleur inédite. Ainsi, une vidéo dénonçant les conditions de travail chez Shein peut atteindre des millions de vues en un temps record, faisant passer une révolte individuelle à une mobilisation collective.

Les études académiques différencient deux formes de transgressions qui n'engendrent pas les mêmes réactions de la part des consommateurs. Lorsque l'irresponsabilité concerne la performance du produit (comme des défauts ou une tromperie sur la qualité), le boycott est plus fréquent. En revanche, une faute éthique de l'entreprise (travail forcé, atteinte à l'environnement, violation des droits humains) conduit plus souvent à une vague de bouche-à-oreille négatif. Autrement dit, face à un préjudice direct, le consommateur optera pour le boycott, tandis qu'une transgression d'ordre éthique suscitera surtout des dénonciations publiques sans entraîner systématiquement l'arrêt des achats²⁶.

Section 5 : Le paradoxe entre l'indignation et l'achat continu

L'un des phénomènes les plus documentés et les plus déstabilisants de la littérature en comportement du consommateur est l'existence d'un écart persistant entre les attitudes déclarées et les comportements effectifs d'achat. Force est de constater un écart important entre les déclarations d'intention toujours enthousiastes des consommateurs sur l'éthique dans la consommation et les comportements d'achat effectifs au quotidien. Plusieurs mécanismes expliquent cette dissociation. Le premier est le biais de désirabilité sociale : interrogé sur ses pratiques de consommation, le consommateur tend à se présenter sous un jour favorable, surestimant ses comportements responsables. Un deuxième ensemble de raisons réside dans l'existence de freins à la consommation responsable, qui font obstacle à la transformation des intentions en actes. Ces freins sont à la fois économiques (le différentiel de prix entre produits

²⁶ Grappi S., Romani S. et Bagozzi R.P. (2013).

responsables et alternatives moins vertueuses), cognitifs (la complexité de l'évaluation éthique des produits), et sociaux (la pression des normes de groupe et du désir d'appartenance)²⁷.

Section 6 : Le gap attitude-comportement et le désengagement moral

Kim, Yang et Min (2025) explorent plus en détail le fonctionnement de la dissonance cognitive en lien avec l'exploitation du travail dans le secteur textile. Leur recherche met en lumière que la prise de connaissance d'agissements irresponsables de la part d'une marque provoque une dissonance cognitive. Celle-ci renforce les émotions morales négatives, telles que la colère ou le dégoût, et altère la perception morale de soi, ce qui diminue l'intention d'achat²⁸.

Cependant, le désengagement moral vient modérer ce mécanisme : certains consommateurs utilisent des rationalisations (dilution de la responsabilité, déresponsabilisation personnelle) pour neutraliser la dissonance et maintenir leur comportement d'achat malgré leur connaissance des pratiques irresponsables. On distingue ainsi quatre profils : les consommateurs éthiquement engagés, les consommateurs éthiquement cohérents, les consommateurs influencés par leur groupe social, et les consommateurs éthiquement désengagés ces derniers étant les plus susceptibles de continuer à acheter en toute conscience²⁹.

²⁷ François A. et Valette-Florence P. (2006), Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décisions Marketing*.

²⁸ Kim J., Yang K. et Min J. (2025), Exploitation of third world labor and consumer moral response : Investigating the attitude-behavior gap through cognitive dissonance and moral disengagement, *Journal of Consumer Behavior*.

²⁹ Bandura A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. et Pastorelli, C. (1996), Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*.

PARTIE II : ÉTUDE DE CAS – SHEIN, PORTRAIT D'UNE ENTREPRISE IRRESPONSABLE

Si la première partie de ce travail a permis d'établir les fondements théoriques de la RSE et de l'IrSE, il convient désormais d'ancrer ses concepts dans une réalité concrète. Shein constitue à cet égard un cas d'étude particulièrement saisissant. En moins de quinze ans, cette entreprise chinoise de mode en ligne est passée d'un site de robes de mariée confidentiel à la première plateforme mondiale d'ultra-fashion.

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous fonctionnerons en trois temps. Le premier chapitre présente Shein dans ses différentes perspectives afin de comprendre les ressorts d'un modèle conçu dès l'origine pour maximiser les profits. Le deuxième chapitre abordera les différents scandales qui jalonnent l'histoire de l'entreprise. Pour finir, le dernier chapitre confrontera les controverses aux données financières disponibles.

Chapitre I : Présentation de Shein

Section 1 : Histoire, modèle économique et gouvernance

Shein est un détaillant chinois de mode en ligne fondé par Xu Yangtian (Chris Xu) en 2008 sur le territoire chinois. Le groupe Shein se définit lui-même comme « *a global online fashion and lifestyle retailer with a mission to make the beauty of fashion accessible to all* »³⁰. La société cible principalement les femmes âgées de 16 à 34 ans. Au début, l'entreprise se focalise sur la vente de robes de mariée en ligne. Ensuite, la marque se démarque en construisant sa propre chaîne d'approvisionnement et en pivotant vers la « fast-fashion ». Shein entre alors dans une nouvelle ère, à savoir celle d'une marque qui impose son rythme à la concurrence en s'appuyant sur une logistique ultra-performante, des tarifs imbattables et une stratégie digitale offensive³¹.

Shein a bâti son modèle économique sur trois axes majeurs qui l'ont hissée au sommet de l'ultra-fast fashion. Son approche repose sur la fabrication initiale de séries limitées de vêtements vendus à des tarifs extrêmement compétitifs, suivie d'une montée en cadence rapide lorsque certains produits connaissent le succès. Les invendus représentent ainsi moins

³⁰ Shein (2026), *Our Group*. En ligne <https://www.sheingroup.com/our-group>.

³¹ Wikipédia (2026), *Shein (société)*. En ligne [https://fr.wikipedia.org/wiki/Shein_\(soci%C3%A9t%C3%A9\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Shein_(soci%C3%A9t%C3%A9)).

de 10 % de la production, contre une moyenne sectorielle d'environ 30 %. Il est estimé que 2 000 à 10 000 nouveaux produits seraient proposés chaque jour, avec un cycle de fabrication pouvant descendre à une semaine³².

Chaque jour, un algorithme traque les envies, décortique les recherches, analyse les clics et les abandons de panier. Les collections changent en permanence s'ajustant à la moindre tendance repérée sur les réseaux sociaux tel que TikTok ou Instagram. Shein orchestre une chaîne logistique pilotée par le big data et l'intelligence artificielle. Ce modèle algorithmique constitue le véritable avantage concurrentiel de l'entreprise, et le distingue fondamentalement des acteurs traditionnels de la fast fashion comme Zara ou H&M.

L'enquête de l'ONG *Public Eye* révèle que Shein a délibérément construit une organisation complexe afin de masquer son fonctionnement interne. À la différence des acteurs classiques de la mode, Shein s'appuie sur un réseau de filiales et de sociétés écrans installées dans des paradis fiscaux. Ce montage favorise à la fois l'optimisation fiscale et la dispersion des responsabilités, notamment lorsqu'il s'agit de répondre aux accusations concernant les conditions de travail dans ses chaînes de production. L'entreprise privilégie ainsi l'opacité pour se soustraire à des contrôles étatiques jugés contraignants^{33,34,35}.

Section 2 : Croissance et données financières

Sans surprise, Shein n'a cessé de se développer ces dernières années. En 2019, les ventes globales en ligne ne représentaient qu'un chiffre d'affaires mondial de 2,5 milliards de dollars. En 2025, ce chiffre d'affaires culmine à 54,4 milliards de dollars³⁶.

Il ne faut évidemment pas confondre le chiffre d'affaires avec le bénéfice de la société. En 2024, les bénéfices de Shein ont baissé de 40 % (pour atteindre tout de même 2 milliards de

³² Wikipédia (2026), *Shein (société)*. En ligne [https://fr.wikipedia.org/wiki/Shein_\(soci%C3%A9t%C3%A9\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Shein_(soci%C3%A9t%C3%A9)).

³³ Public Eye (2026), *Opaque and tax-optimised : Shein's corporate structure*. En ligne <https://www.publiceye.ch/en/topics/fashion/opaque-and-tax-optimised-sheins-corporate-structure>.

³⁴ Canvas Business Model (2026), *Who Owns Shein Company ? Exploring the Key Stakeholders*. En ligne <https://businessmodelcanvasemplate.com/blogs/owners/shein-who-owns>.

³⁵ Public Eye (2026), *La structure nébuleuse du groupe Shein*. En ligne <https://www.publiceye.ch/fr/thematiques/industrie-textile/la-structure-nebuleuse-du-groupe-shein>.

³⁶ Mingas M., *Shein IPO hits another hurdle as company value slides*. En ligne <https://www.cxnetwork.com/cx-retail/news/shein-ipo-hits-another-hurdle-as-company-value-slides>.

dollars)³⁷. Cette baisse des bénéfices est notamment attribuée à la hausse des coûts opérationnels, à l'intensification de la concurrence de rivaux comme Temu ou encore à l'apparition de nouvelles réglementations³⁸.

La valorisation de l'entreprise raconte une histoire encore plus saisissante. Estimée à 100 milliards de dollars en 2022, elle s'effondre à 64 milliards en 2023, puis à 45 milliards en 2024 et à environ 30 milliards en 2025 soit une destruction de valeur de 70% en trois ans. Cette chute est directement liée aux obstacles rencontrés lors du processus d'introduction en bourse : initialement envisagée à New York, l'IPO a successivement été abandonnée aux États-Unis sous la pression des autorités américaines, puis à Londres face aux objections de la Financial Conduct Authority (FCA) et des organisations de défense des droits humains, avant d'être repositionnée vers la Bourse de Hong Kong³⁹.

Section 3 : Communication RSE de Shein

Face aux critiques croissantes, Shein a progressivement construit un discours sur la RSE. Dès lors, l'entreprise publie depuis 2022 des rapports de développement durable, affiche des engagements climatiques sur son site et revendique des audits réguliers de ses fournisseurs⁴⁰. Son rapport de développement durable de 2024 indique avoir mené 4288 audits sur site auprès des fournisseurs et des sous-traitants en Chine au cours de l'année et avoir mis fin à 12 relations avec des fournisseurs en raison de violation de ses politiques⁴¹. D'un autre côté, les objectifs de réduction des émissions prévoient une réduction de 25 % des émissions indirectes du champ d'application 3 d'ici 2030⁴². Dans leur rapport de 2025, Shein reprecise qu'elle s'engage tant

³⁷Mingas M. (2025), *Shein IPO hits another hurdle as company value slides*. En ligne <https://www.cxnetwork.com/cx-retail/news/shein-ipo-hits-another-hurdle-as-company-value-slides>.

³⁸ Richet E. (2025), *Comment les taxes de Donald Trump ont poussé Shein et Temu à jeter leur dévolu sur l'Europe*. En ligne https://www.lexpress.fr/economie/comment-les-taxes-de-donald-trump-ont-pousse-shein-et-temu-a-jeter-leur-devolu-sur-leurope-VIC3VMKG45HSVHOPT6N6OAWJ5A/?cmp_redirect=true.

³⁹ Fashion Network (2025), *Shein sous pression pour faire baisser sa valorisation à 30 milliards de dollars avant son IPO, rapporte Bloomberg*. En ligne <https://fr.fashionnetwork.com/news/Shein-sous-pression-pour-faire-baisser-sa-valorisation-a-30-milliards-de-dollars-avant-son-ipo-rapporte-bloomberg,1703367.html>.

⁴⁰ Voy. Shein (2026), *Newsroom*. En ligne <https://www.sheingroup.com/newsroom>.

⁴¹ Shein (2025), *Sustainability and social impact report*. En ligne <https://cdn.sanity.io/files/44sbcf22/production/60e9418a4a857a58bf787e4fe1f63113a2ab9675.pdf>.

⁴² <https://fr.fashionnetwork.com/news/Shein-les-emissions-de-co2-liees-au-transport-ont-augmente-de-13-7-en-2024,1740482.html>.

au niveau de l'environnement qu'au niveau social en allouant des salaires au-dessus du minimum légal⁴³.

Cependant, ces engagements se heurtent à une tout autre réalité. En effet, d'après le média Grist qui se fonde sur le rapport de développement durable de Shein publié en 2024, la société aurait en réalité doublé ses émissions de gaz à effet de serre entre 2022 et 2023. Les émissions de carbone liées au transport des produits ont par ailleurs grimpé de 13,7% en 2024, Shein utilisant principalement le fret aérien pour envoyer des vêtements directement des fournisseurs en Chine aux acheteurs sur 150 marchés différents. Ce modèle de transport dégageant une bien plus grande quantité de gaz à effet de serre que les détaillants traditionnels⁴⁴.

Cette contradiction entre discours et réalité a abouti à une sanction officielle majeure. Par exemple en France, la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF) a sanctionné la société Infinite Style E-commerce LTD responsable des ventes des produits Shein pour pratiques commerciales trompeuses à l'égard des consommateurs à fois sur la réalité des réductions des prix accordées et sur la portée des engagements concernant les allégations environnementales. Une amende de 40 millions d'euros a été adressée à la société⁴⁵.

La DGCCRF a constaté que Shein n'a pas été en mesure de documenter et justifier les allégations environnementales affichées sur son site internet et en particulier le message la présentant comme une entreprise responsable qui limiterait son impact environnemental en diminuant de 25% ses émissions de gaz à effet de serre. Or, une allégation environnementale doit être fiable, claire, précise, justifiée et vérifiable par des preuves scientifiques⁴⁶.

Au printemps 2025, pour contrer la loi en préparation contre l'impact environnemental de fast fashion qui devait être votée en France, Shein lance des opérations de lobbying et recrute

⁴³ Shein (2026), *Sustainability and social impact. Report 2025*. En ligne <https://cdn.sanity.io/files/44sbcf22/production/c03664f8e909ab0b86cfa90012999d570dce1457.pdf>.

⁴⁴ Grist (2024), *Shein is officialy the biggest polluter in fast fashion. AI is making things worse*. En ligne <https://grist.org/technology/as-fast-fashion-giant-shein-embraces-ai-its-emissions-are-soaring/>.

⁴⁵ Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle numérique (2025), *Communiqué de presse. Fast fashion : SHEIN sanctionné d'une amende de 40 millions d'euros à la suite d'une enquête de la GGCCRF*. En ligne https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/media-document/cp-dgccrf-SHEIN-sanctionne-amende-40millions.pdf.

⁴⁶ *Ibid.*

notamment Christophe Castaner, un ancien ministre de l'Intérieur français⁴⁷. Celui-ci est recruté comme conseiller RSE aux côtés d'un ancien commissaire européen d'une ancienne secrétaire d'État et un ancien responsable du MEDEF⁴⁸. Dès lors, le montant déclaré auprès de la Commission européenne des dépenses du lobbying est passé de 10 000 euros en 2022 à 300 000 euros en 2024.

⁴⁷Franceinfo (2024), *Recruté par Shein, l'ancien ministre Christophe Castaner crée la polémique*. En ligne https://www.franceinfo.fr/replay-jt/france-2/13-heures/recrute-dans-la-fast-fashion-christophe-castaner-cree-la-polemique_6977891.html.

⁴⁸Le Monde (2025), *Shein : un aréopage d'anciens politiques au service du géant de l'ultra fast-fashion*. En ligne https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/05/10/shein-un-areopage-d-anciens-politiques-au-service-du-geant-de-l-ultra-fast-fashion_6604805_3234.html.

Chapitre II : Shein, une entreprise marquée par des scandales

Section I : Les conditions de travail, un modèle fondé sur l'exploitation

Les malheureuses conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement de Shein ont été documentées de manière rigoureuse et répétées par plusieurs organisations indépendantes. Des enquêtrices mandatées par l'ONG suisse *Public Eye* ont visité 17 des plus de 1000 usines produisant pour Shein. Elles y ont trouvé de nombreux ateliers informels dans issues de secours et aux fenêtres condamnées. Les ouvriers et ouvrières travaillent onze à douze heures par jour avec un seul jour de congé par mois et ce sans contrat de travail ni rémunération des heures supplémentaires⁴⁹.

Un autre documentaire affolant diffusé par *Channel 4* en octobre 2022 révèle que des ouvriers travaillent jusqu'à 18 heures par jour, sans jour de repos, pour un salaire médiocre variant entre 500 et 700 euros par mois. Ces constats ne constituent pas des incidents isolés puisque deux ans après la première enquête de *Public Eye*, de nouveaux témoignages recueillis auprès de 13 ouvriers montrent que la semaine de 75 heures reste la norme et que peu de progrès ont été réalisés sur les salaires. En fonction de l'usine et du niveau d'expertise, les revenus oscillent entre 6000 et 10 000 yuans par mois⁵⁰.

Une enquête menée en 2025 par *ActionAid France* et *China Labor Watch* met en évidence le maintien de ces pratiques dans les ateliers informels qui fournissent Shein. On y trouve des ouvriers non déclarés, rémunérés à la pièce pour seulement 0,06 euro par article, et soumis à des journées de travail de 10 à 16 heures, six ou sept jours par semaine. Les associations estiment que le secteur du fast fashion tire profit de ces violations des droits plutôt que d'en être entravé⁵¹.

En 2023, Shein invite certains influenceurs à venir visiter certains de ses sites de production « en toute transparence ». Le but derrière cette démarche est évidemment d'essayer de redorer

⁴⁹Public Eye (2021), *Trimer pour Shein. Aux sources de la mode jetable de la génération TikTok*. En ligne <https://stories.publiceye.ch/fr/shein/>.

⁵⁰Youtube (2025), *The dark truth behind fast fashion – Inside the Shein machine*. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=qpCIEvsjW0s>.

⁵¹ActionAid (2025), *Mode jetable, exploitation durable : l'exemple SHEIN*. En ligne https://admin.actionaid.fr/uploads/downloadFile/915/Rapport%20Shein.pdf?_gl=1*_lkyg0k*_gcl_au*NDI0MjQ5NDU4LjE3Nzg1ODY3NDQ.

son blason. Même en montrant uniquement ce que l'entreprise voulait montrer, certains influenceurs ont arrêté la collaboration directement après leur visite. D'autres influenceurs ont quant à eux décidé de croire ce que la société voulait montrer, attirant les foudres des internautes peu crédule⁵².

Section 2 : Le vol de designs, une stratégie systématique de pillage créatif

La croissance fulgurante de Shein repose également sur une pratique de plagiat massif auprès de créateurs indépendants et de grandes marques. Shein est régulièrement attaqué en justice par des acteurs de la mode tel que Levi's, Lacoste ou H&M⁵³. Les créateurs indépendants dénoncent eux aussi des copies flagrantes mais les montants engagés dans ce type de procédures sont rarement supportables pour de petites structures⁵⁴.

En juillet 2023, trois designers américains ont poursuivi Shein pour contrefaçon, affirmant que la société avait commercialisé des reproductions exactes de leurs créations⁵⁵. Ce type de litige n'est pas inédit : des artistes indépendants signalent fréquemment que leurs dessins, motifs ou concepts ont été copiés par l'enseigne⁵⁶.

Un paradoxe important à souligner. Alors que Shein est lui-même très régulièrement accusé de pomper les designs de marques telles que Dr. Martens, Ralph Lauren, Levi Strauss, Puma, Adidas et H&M ainsi que des visuels créés par des artistes indépendants, l'entreprise chinoise a pourtant attaqué en justice à son concurrent direct Temu pour les mêmes faits⁵⁷.

⁵² Romo V. (2023), *Shein invited influencers on all-expense-paid trip. Here's why people are livid*. En ligne <https://www.npr.org/2023/06/30/1184974003/shein-influencers-china-factory-trip-backlash>.

⁵³ Glitz (2025), *Shein attaqué par en justice par Lacoste à Paris*. En ligne <https://www.glitz.paris/fr/maisons/2025/02/06/shein-attaque-en-justice-par-lacoste-a-paris.110372119-art>.

⁵⁴ Rosso E. (2025), « *J'ai été recopiée par Shein* » : le plagiat, l'autre dérive de la fast-fashion. En ligne <https://france3-regions.franceinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/rhone/lyon/j-ai-ete-recopiee-par-shein-le-plagiat-l-autre-derive-de-la-fast-fashion-3166296.html>.

⁵⁵ Carpentier M. (2023), *Shein : encore une polémique autour du roi de la fast fashion*. En ligne <https://www.presse-citron.net/shein-encore-une-polemique-autour-du-roi-de-la-fast-fashion/>.

⁵⁶ Guinebault M. (2023), *Shein : la contrefaçon via IA au cœur de plaintes américaines*. En ligne <https://fr.fashionnetwork.com/news/Shein-la-contrefacon-via-ia-au-coeur-de-plaintes-americaines.1546677.html>.

⁵⁷ Lemaitre C. (2024), *Shein attaque Temu pour avoir copié ses vêtements, ce qui est quand même sacrément culotté*. En ligne <https://korii.slate.fr/biz/shein-attaque-temu-copie-vetements-justice-chine-plagiat-contrefacon-habits-mode-ultra-fast-fashion-marques-commerce>.

Section 3 : Substances toxiques dans les produits

Plusieurs analyses indépendantes ont révélé que les produits vendus par Shein contiennent des substances chimiques nocives, en infraction avec la réglementation européenne. Selon Greenpeace Allemagne, 47 articles de la marque ont été soumis à des tests par un laboratoire indépendant : un tiers (32 %) comportaient des substances préoccupantes⁵⁸. Sept d'entre eux dépassaient les seuils réglementaires de l'Union européenne, dont cinq de manière particulièrement marquée. Certaines chaussures affichaient des teneurs élevées en nickel, un allergène soupçonné d'être cancérigène, ainsi qu'en phtalates, des perturbateurs endocriniens toxiques pour la reproduction⁵⁹.

Le magazine indépendant ÖKO-TEST a procédé à des analyses sur 21 articles de la marque Shein, révélant que deux tiers d'entre eux n'ont pas satisfait aux critères. Les tests ont mis en évidence la présence de plomb, dangereux pour le système nerveux et la fertilité, ainsi que d'hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP), substances cancérogènes détectées à des niveaux allant jusqu'à 22 fois la limite réglementaire REACH⁶⁰.

Greenpeace dénonce l'attitude négligente de Shein à l'égard des risques pour l'environnement et la santé humaine, estimant que l'entreprise fait primer le profit sur la sécurité des consommateurs et des travailleurs. Depuis, nous sommes en 2026 et rien n'a vraiment changé^{61,62}.

⁵⁸ Montpezat M. (2022), *Vêtements Shein : 15 % d'entre eux contiennent des polluants toxiques pour la santé*. En ligne <https://www.pourquoidoctor.fr/Articles/Question-d-actu/41475-Vetements-Shein-15-d-entre-contiennent-polluants-toxiques-sante>.

⁵⁹ Greenpeace (2022), *Des produits chimiques dangereux dans les produits SHEIN*. En ligne <https://www.greenpeace.ch/fr/story-fr/91951/produits-chimiques-dangereux-shein/>.

⁶⁰ Union luxembourgeoise des consommateurs (2024), *À cause de produits chimiques toxiques – La mode Shein échoue au test*. En ligne <https://www.ulc.lu/fr/themes/nos-dernieres-publications-par-theme/gestion-des-articles/a-cause-de-produits-chimiques-toxiques-la-mode-shein-echoue-au-test/>.

⁶¹ Greenpeace (2025), *Shame on you, Shein. Hazardous chemicals still found in fast fashion products*. En ligne https://www.greenpeace.org/static/planet4-eu-unit-stateless/2025/11/3ad070d9-20251114_shameonyoushein.pdf.

⁶² Greenpeace (2025), *New Report : Hazardous chemicals in Shein clothing continue to violate EU limits*. En ligne <https://www.greenpeace.org/eu-unit/issues/pollution/47807/new-report-hazardous-chemicals-in-shein-clothing-continue-to-violate-eu-limits/>.

Section 4 : Greenwashing et marketing

Comme nous l'avons déjà précisé, la réponse de Shein aux critiques a pris la forme d'une stratégie de communication RSE que plusieurs autorités de régulation ont formellement qualifiée de trompeuse. L'épisode le plus emblématique reste le voyage de presse organisé en juin 2023. Shein a invité un groupe d'influenceuses à visiter une de ses usines, présentée comme ultra-technologique, propre et avec des salariés heureux. L'opération a provoqué un tollé sur les réseaux sociaux où des milliers d'internautes ont rappelé les scandales documentés : produits chimiques dangereux, plagiat, exploitation des travailleurs. Des réalités radicalement opposées aux images diffusées⁶³.

Sur le plan réglementaire, les sanctions à l'encontre de Shein se sont accrues ces dernières années. En 2021, l'entreprise a été critiquée pour avoir revendiqué à tort la certification ISO et SA8000 pour ses usines⁶⁴. L'année suivante, Greenpeace l'a accusée d'intensifier ses pratiques de greenwashing : bien que Shein ait promis de verser 14 millions de dollars à une ONG soutenant les travailleurs du textile, la marque poursuivait la production de vêtements jetables⁶⁵.

En 2025, l'Autorité italienne de la concurrence (AGCM) a sanctionné Shein d'une amende d'un million d'euros pour avoir diffusé sur son site des messages environnementaux jugés trompeurs et mensongers, en contradiction avec la hausse réelle des émissions de gaz à effet de serre constatée en 2023 et 2024⁶⁶.

⁶³ BFM Tech (2023), *Amas de propaganda : Shein suscite un tollé en invitant des influenceuses dans une usine*. En ligne https://www.bfmtv.com/tech/actualites/reseaux-sociaux/amas-de-propagande-shein-suscite-un-tolle-en-invitant-des-influenceuses-dans-une-usine_AV-202306270415.html.

⁶⁴ Waldersee V. (2021), *Chinese retailer Shein lacks disclosures, made false statements about factories*. En ligne <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/exclusive-chinese-retailer-shein-lacks-disclosures-made-false-statements-about-2021-08-06/>.

⁶⁵ Greenpeace (2022), *Ultrafast fashion giant Shein takes greenwashing to a new low : charitywash*. En ligne <https://www.greenpeace.org/international/story/54429/ultrafast-fashion-giant-shein-takes-greenwashing-to-new-low-charitywash/>.

⁶⁶ Le Figaro (2025), *Shein sanctionnée d'un million d'euros d'amende en Italie pour publicité environnementale trompeuse*. En ligne <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/shein-sanctionne-d-un-million-d-euros-d-amende-en-italie-pour-publicite-environnementale-trompeuse-20250804>.

Section 5 : Les poupées sexuelles

Fin octobre 2025, Shein a été au cœur d'une polémique d'une gravité exceptionnelle à la suite de la découverte sur son interface de poupées sexuelles présentant des caractéristiques physiques enfantines, dont la présence d'ours en peluche entre les mains de la poupée⁶⁷. Ce scandale a pris une dimension institutionnelle immédiate lorsque la DFCCRF a saisi le procureur de la République de Paris pour diffusion de contenus à caractère pédopornographique, une qualification pénale lourde^{68,69}.

En Belgique, l'organisation *Child Focus* a rapidement relayé l'alerte soulignant le danger de voir de tels objets banalisés sur une plateforme dont une part significative de l'audience est composée d'adolescents⁷⁰. Cette affaire a mis en lumière les failles systémiques de modération de la firme qui a tenté de justifier la présence de ces produits par une erreur de ses algorithmes de contrôle sur les vendeurs tiers issus de sa marketplace⁷¹. Face à la menace d'une suspension temporaire de son site sur le territoire français et sous la pression des autorités belges et européennes, Shein a procédé à la suppression immédiate de l'intégralité de sa catégorie de produits pour adultes à l'échelle mondiale⁷².

AliExpress, un des concurrents directs de la société Shein, a également proposé l'achat de ce type de poupée. Cependant, étant donné qu'AliExpress n'était pas en train d'implanter un magasin au BHV, l'histoire a fait relativement moins de bruit⁷³.

⁶⁷ Franceinfo (2025), *Sur le point de s'installer à Paris, Shein retire de sa plateforme une poupée à caractère pédopornographique*. En ligne https://www.franceinfo.fr/societe/pedocriminalite/shein-une-poupee-a-caractere-pedopornographique-fait-scandale-avant-son-arrivee-en-france_7592345.html.

⁶⁸ Untersinger M., Leloup D. et Reynaud F. (2025), *Le scandale des poupées Shein expliqué en cinq questions*. En ligne https://www.lemonde.fr/pixels/article/2025/11/04/le-scandale-des-poupees-shein-explique-en-cinq-questions_6651925_4408996.html.

⁶⁹ Franceinfo (2025), « Shein doit rendre des comptes » : ce que l'on sait de la vente de poupées à caractère pédopornographique par plusieurs géants du e-commerce. En ligne https://www.franceinfo.fr/societe/pedocriminalite/shein-doit-rendre-des-comptes-ce-que-l-on-sait-de-la-vente-de-poupees-a-caractere-pedopornographique-par-plusieurs-geants-du-e-commerce_7592411.html.

⁷⁰ RTBF actus (2025), *E-commerce : Shein vendait des poupées à caractère pédopornographique, la justice française saisie*. En ligne <https://www.rtbf.be/article/e-commerce-shein-signe-a-la-justice-francaise-pour-la-vente-de-poupees-a-caractere-pedopornographique-11625614>.

⁷¹ Chia O. (2025), *Shein interdit la vente des poupées sexuelles suite à l'indignation suscitée par l'apparence infantine de ces produits*. En ligne <https://www.bbc.com/afrique/articles/czr14j0pkzyo>.

⁷² BFM Business (2025), *Shein affirme avoir interdit la vente de toutes les « poupées sexuelles » sur son site*. En ligne https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/shein-affirme-avoir-interdit-la-vente-de-toutes-les-poupees-sexuelles-sur-son-site_AD-202511030878.html.

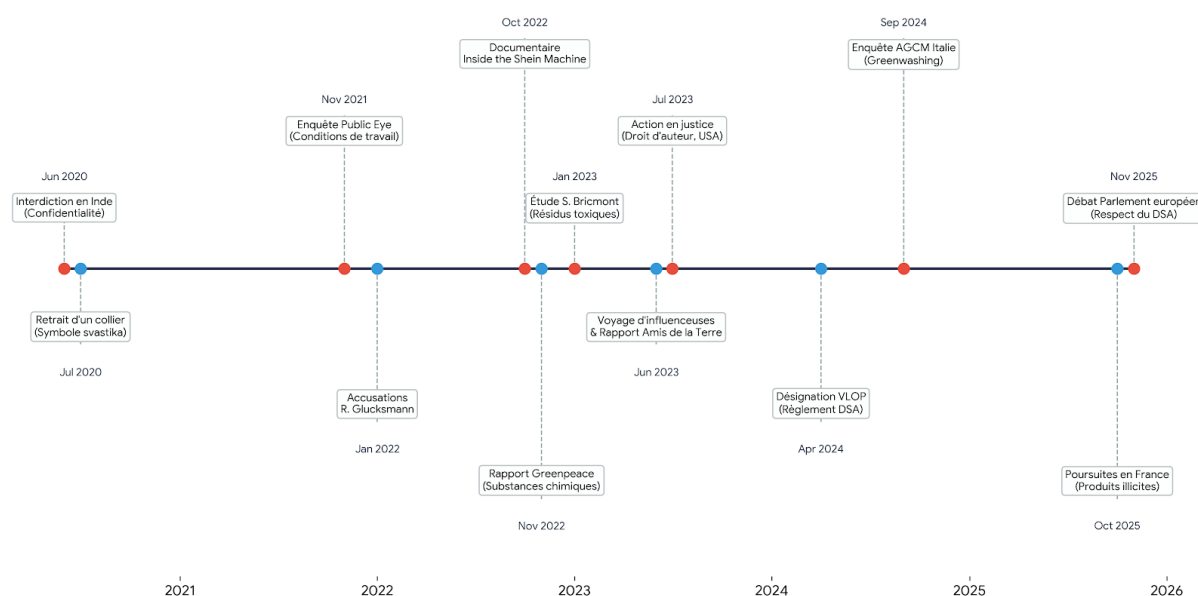
⁷³ Duchêne S. (2025), *Poupées pédopornographiques chez Shein : AliExpress aussi coupable*. En ligne <https://fr.euronews.com/2025/11/02/shein-epingle-pour-la-vente-des-poupees-pedopornographiques-en-france>.

Chapitre III : Performances financières en lien avec la chronologie des scandales

Section 1 : Timeline des scandales

La chronologie des controverses entourant Shein révèle une accumulation continue de scandales qui, loin de freiner la croissance de l'entreprise, n'ont pendant longtemps produit aucun effet mesurable sur ses résultats financiers.

Ligne du temps : Scandales et controverses liés à Shein (2020-2025)



En juin 2020, l'Inde interdit Shein, invoquant des tensions diplomatiques avec la Chine liées à des préoccupations sur la confidentialité des données⁷⁴. Le mois suivant, la marque retire de la vente un collier orné d'un symbole svastika après signalement⁷⁵.

En novembre 2021, l'ONG suisse *Public Eye* dévoile sa première enquête sur les fournisseurs de Shein à Guangzhou, révélant des semaines de travail de 75 heures, l'absence de contrats pour les ouvriers, et des ateliers dépourvus d'issues de secours⁷⁶. En janvier 2022, le député

⁷⁴ Business AM (2025), *Shein reprend ses activités en Inde*. En ligne <https://fr.businessam.be/shein-revient-en-inde-avec-un-partenariat-avec-reliance-retail/>.

⁷⁵ Gallagher S. (2020), *Shein apologies and removes swastika necklace from website, saying « for the record, it was not a Nazi pendant »*. En ligne <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/shein-swastika-necklace-sale-apology-a9611886.html>.

⁷⁶ Voy. *supra.*, note en bas de page 46.

européen Raphaël Glucksmann dénonce publiquement Shein pour non-respect des droits sociaux et désastre environnemental, s'appuyant sur les données de Public Eye⁷⁷.

En octobre 2022, Channel 4 diffuse le documentaire *Inside the Shein Machine*, filmé en caméra cachée. On y découvre des ouvriers contraints à des journées de 18 heures sans repos, et sanctionnés par des retenues salariales massives à la moindre erreur⁷⁸. Un mois plus tard, Greenpeace Allemagne signale dans un rapport que 32 % des articles Shein testés dépassent les seuils européens pour des substances chimiques dangereuses⁷⁹.

En 2023, l'eurodéputée Saskia Bricmont remet au Parlement européen une étude consacrée aux résidus toxiques, cancérogènes et mutagènes présents dans les vêtements Shein⁸⁰. En juin 2023, la marque suscite la controverse en invitant des influenceuses à visiter une usine vitrine, ce qui déclenche une vague d'indignation sur les réseaux sociaux⁸¹. Peu après, trois designers américains poursuivent Shein pour contrefaçon, accusant l'enseigne d'avoir commercialisé des copies conformes de leurs créations⁸².

En avril 2024, Shein obtient le statut de « très grande plateforme en ligne » selon le Règlement sur les services numériques (DSA), l'obligeant à renforcer la surveillance des produits illicites⁸³. En septembre 2024, l'Autorité italienne de la concurrence (AGCM) lance une enquête sur de possibles allégations environnementales trompeuses de la marque⁸⁴.

⁷⁷ Deveaux C. (2022), « Bienvenue dans l'enfer de SHEIN » : Raphaël Glucksmann dénonce les conditions de travail des ouvriers. En ligne <https://www.letribunaldunet.fr/societe/raphael-glucksmann-denonce-vices-marque-shein.html>.

⁷⁸ Voy. *supra.*, note en bas de page 47.

⁷⁹ Voy. *supra.*, note en bas de page 55.

⁸⁰ Guinebault M. (2023), *Produits chimiques nocifs : la mode européenne exposée par ses importations*. En ligne <https://fr.fashionnetwork.com/news/Produits-chimiques-nocifs-la-mode-europeenne-exposee-par-ses-importations.1482069.html>.

⁸¹ Voy. *supra.*, note en bas de page 49 et 60.

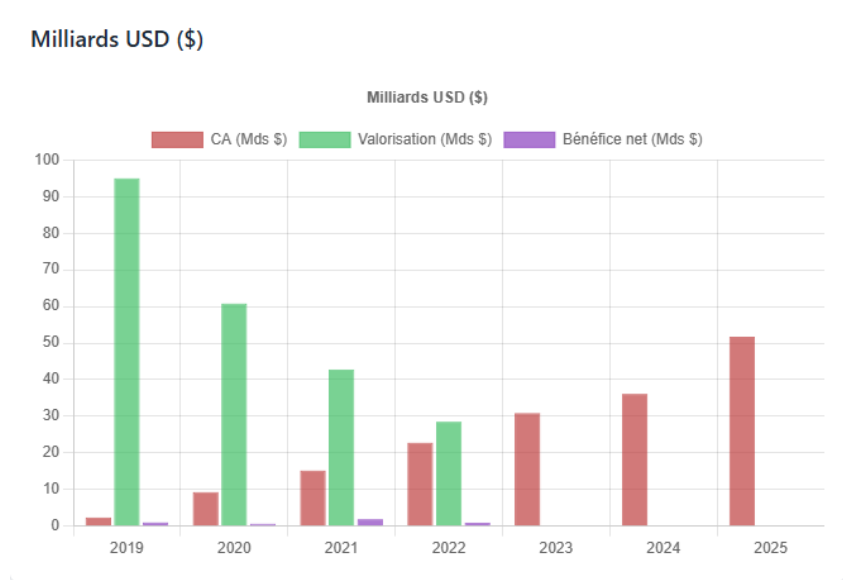
⁸² Voy. *supra.*, note en bas de page 52.

⁸³ Tar J. (2024), *DSA : Shein désigné comme une « très grande plateforme » présentant des « risques systémiques »*. En ligne <https://euractiv.com/fr/news/dsa-shein-designe-comme-une-tres-grande-plateforme-presentant-des-risques-systemiques/>.

⁸⁴ Voy. *supra.*, note en bas de page 63.

En octobre 2025, peu avant l'inauguration de sa première boutique à Paris, Shein est visée par des poursuites du gouvernement français à la suite de la mise en vente sur sa plateforme de poupées sexuelles à apparence juvénile et d'armes de catégorie A. Le scandale est débattu en séance plénière du Parlement européen en novembre, avec une demande d'ouverture d'enquête sur le respect du DSA⁸⁵.

Section 2 : Évolution du chiffre d'affaires en regard des scandales



La mise en parallèle de la chronologie des scandales et des données financières de Shein révèle un constat saisissant. En effet, malgré une accumulation continue de controverse documentée, le chiffre d'affaires de l'entreprise n'a cessé de progresser⁸⁶. En 2021, quand les médias lèvent le voile sur les conditions de travail, l'entreprise enregistre pourtant 16 milliards de dollars de chiffre d'affaires cette année-là. En 2022, bien que Greenpeace ait révélé la présence de substances toxiques dans de nombreux vêtements commercialisés sur la plateforme, Shein enregistre un chiffre d'affaires de 24 milliards de dollars. L'année suivante, marquée par la polémique des influenceurs, des actions en justice pour plagiat et des mises en garde au Parlement européen, les ventes poursuivent leur progression. Comme l'illustre le

⁸⁵ Voy. [Partie II, Chapitre II, Section 5](#).

⁸⁶ Buck A. (2026), *Shein Revenue, Growth, Usage and Download Statistics for 2026*. En ligne <https://www.mobiloud.com/blog/shein-statistics>.

graphique, même face à des scandales majeurs comme l’affaire des poupées sexuelles, les chiffres de la marque continuent de croître^{87,88}.

Ce paradoxe trouve une explication dans la théorie de la légitimité de Suchman. Tandis que la légitimité morale de Shein s’effrite progressivement sous le poids des controverses, sa légitimité pragmatique demeure solide. Les consommateurs poursuivent leurs achats, non par adhésion aux pratiques de la marque, mais parce que celle-ci satisfait leurs attentes immédiates : prix extrêmement bas et renouvellement constant des collections.

En revanche, l'impact des scandales se manifeste clairement sur le long terme à travers deux indicateurs que le chiffre d'affaires ne capture pas. La valorisation s'est effondrée de 100 milliards en 2022 à environ 30 milliards en 2025, et le bénéfice net a chuté de 40% en 2024 malgré une progression des ventes. Ce décalage entre croissance des ventes à court terme et érosion de la valeur à long terme illustre l'asymétrie documentée par Kölbel qui précise que le CSI n'affecte pas nécessairement les revenus immédiats, mais génère un risque financier structurel qui finit par se matérialiser précisément comme le prédit la question de recherche de ce travail.

Section 3 : Réactions des médias, ONG et régulateurs

Partie prenante	Pouvoir	Légitimité	Urgence	Type	Impact sur Shein
Régulateurs (CE, DGCCRF, FCA)	v	v	v	Définitive	Amendes, blocage IPO, obligations légales
Investisseurs ESG	v	v	v	Définitive	Chute valorisation, IPO compromise
Médias internationaux	x	v	v	Expectante	Amplification scandales, agenda-setting

⁸⁷ Gill S. (2026), *Shein Network, Revenue & Usage Statistics 2026*. En ligne <https://prioridata.com/data/shein-revenue-statistics/>.

⁸⁸ Backlinko (2026), *Shein Revenue and Usage Stats*. En ligne <https://backlinko.com/shein-stats>.

ONG (Public Eye, Greenpeace)	x	v	v	Expectante	Alimentation médias et régulateurs
Associations consommateurs (Testachats, PUFC)	x	v	v	Expectante	Plaintes collectives, presse belge
Concurrents (H&M, Zara; Temu)	v	x	v	Expectante	Procès copyright, pression marché
Consommateurs individuels	x	v	x	Latente	Indignation déclarée, achat continu
Influenceurs	x	v	x	Latente	Amplification positive ou négative
Parlement Européen	v	v	x	Dominante	Pression réglementaire long terme

Les réactions aux scandales de Shein montrent une mobilisation progressive mais croissante de tous les acteurs. Selon la théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood, les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence. Certaines détiennent le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ce sont les parties prenantes définitives, auxquelles les dirigeants accordent la plus haute priorité. D'autres ne possèdent qu'un ou deux de ces attributs.

Tout d'abord, les ONG ont joué un rôle pionnier. Public Eye est la première organisation à documenter de manière rigoureuse les conditions de travail chez les fournisseurs de Shein dès 2021, avec des enquêtes de terrain menées par des enquêtrices locales dont l'anonymat a été protégé pour des raisons de sécurité. L'ONG conclut que le modèle d'affaires de Shein est conçu pour contrôler toutes les étapes de la chaîne de valeur tout en assumant le moins de responsabilité possible.

Les régulateurs européens ont progressivement durci leur position. La Commission européenne a adressé à Shein deux demandes formelles d'informations portant sur la vente de produits illicites, la protection des mineurs et la traçabilité des vendeurs. Les enquêtes se multiplient : DGCCRF en France (amende de 40 millions d'euros), AGCM en Italie (amende d'un million

d'euros pour greenwashing), enquête du Parlement européen sur le respect du DSA. La presse belge s'est également saisie du dossier.

La RTBF publie en juin 2025 un article de fond analysant l'ensemble des controverses de Shein, soulignant que le fret aérien représente 99,8 % des volumes transportés et que la hausse des émissions de carbone de 80 % entre 2022 et 2023 contredit directement les engagements affichés⁸⁹. RetailDetail Belgique documente quant à lui en détail la chute des bénéfices de 2024 et ses implications pour l'introduction en bourse, signalant que les investisseurs réclament une réduction de la valorisation de 50 à 30 milliards de dollars⁹⁰.

Ce tableau d'ensemble confirme le mécanisme théorisé par Kölbel et al. (2017). C'est la combinaison de la couverture médiatique et les sanctions réglementaires qui fait évoluer des polémiques ponctuelles en un risque financier durable. Si Shein parvient à surmonter la pression d'une ONG ou d'un article isolé, elle ne peut durablement résister à l'action coordonnée de régulateurs, d'investisseurs et de médias qui fragilisent ses différentes formes de légitimité.

⁸⁹ RTBF actus (2025), *Comprendre la polémique autour de Shein, emblème de l'ultra fast fashion*. En ligne <https://www.rtb.be/article/comprendre-la-polemique-autour-de-shein-embleme-de-l-ultra-fast-fashion-11559538>.

⁹⁰ Retail Detail (2025), *Une chute brutale des bénéfices renforce les doutes sur l'introduction en bourse de Shein*. En ligne <https://www.retaildetail.be/fr/news/mode/une-chute-brutale-des-benefices-renforce-les-doutes-sur-lintroduction-en-bourse-de-shein/>.

PARTIE III : ANALYSE – IrSE, PERCEPTIONS DES CONSOMMATEURS ET PERFORMANCES FINANCIERES

Les deux premières parties de ce travail ont permis d'établir, d'une part, les fondements théoriques de la RSE, de l'IrSE et des réactions des consommateurs face à l'irresponsabilité des entreprises, et d'autre part, de documenter les comportements irresponsables de Shein ainsi que leur évolution dans le temps. Il convient désormais de créer un lien entre ces deux parties pour répondre à la question de recherche centrale de ce travail : dans quelle mesure les comportements irresponsables répétés de Shein influencent-ils les perceptions et les réactions de ses clients et quel en est l'impact sur ses performances financières ?

Pour ce faire, cette troisième et dernière partie procède en trois temps. Dans un premier chapitre, nous examinerons dans quelle mesure les comportements de Shein correspondent aux cadres théoriques de l'IrSE étudiés en première partie. Ensuite, nous essaierons d'expliquer le paradoxe central de cette étude, à savoir le fait qu'une entreprise autant critiquée puisse continuer à prospérer. Le troisième chapitre analysera les conditions dans lesquelles la sanction a finalement commencé à émerger du côté des institutions.

Chapitre I : Shein à l'aune des cadres théoriques de l'IrSE

Section 1 : Un management immoral au sens de Carroll

La pyramide de Carroll⁹¹ offre un premier cadre d'évaluation pour qualifier le comportement de Shein. En croisant les quatre niveaux de responsabilité avec les données collectées dans la deuxième partie, nous constatons que Shein satisfait pleinement le premier niveau de la pyramide, à savoir la responsabilité économique, avec un chiffre d'affaires passé de 3 milliards de dollars en 2019 à 60 milliards de dollars en 2025. En revanche, il est clair que les trois niveaux supérieurs de la pyramide font l'objet d'énormes manquements.

Sur le plan juridique, les amendes infligées par la DGCCRF et l'autorité italienne de la concurrence prouvent les violations formelles du cadre légal en vigueur. Les dépassements des limites réglementaires REACH documentés par Greenpeace constituent des infractions au droit

⁹¹ Voy. [Partie I, Chapitre I, Section 2](#).

européen de la sécurité des produits. Sur le plan éthique, les conditions de travail documentées par Public Eye et ActionAid France & China Labor Watch (semaines de 75 heures, rémunération à la pièce de 0,06 € par vêtement, absence de contrats) traduisent un mépris délibéré des normes morales minimales attendues par la société. Enfin, sur le plan philanthropique, les engagements de Shein comme les dons à des ONG ont été formellement qualifiés de trompeurs par les autorités de régulation ce qui les disqualifie comme expression sincère d'une responsabilité philanthropique.

Ces parallèles conduisent à une conclusion nette. Appliqué à Shein, le modèle de Carroll permet de qualifier son management non pas d'amoral, c'est-à-dire inconscient des enjeux éthiques, mais d'immoral au sens strict. Les dirigeants de Shein ne méconnaissent pas les normes sociales et environnementales ; ils les connaissent, publient des rapports qui les reconnaissent explicitement et choisissent délibérément de ne pas les respecter lorsque cela compromettrait la rentabilité. C'est précisément cette intentionnalité qui distingue Shein d'une entreprise simplement négligente selon la définition de l'IrSE selon Strike, Gao et Bansal (2006).

Section 2 : Une RSE cosmétique au sens de Martinet et Payaud

La taxonomie proposée par Martinet et Payaud permet d'affiner cette qualification en situant précisément la stratégie RSE de Shein au sein de leur classification. Les éléments collectés dans la deuxième partie conduisent sans ambiguïté à classer la RSE de Shein dans la première catégorie : la RSE cosmétique⁹².

Trois faisceaux d'indices convergent vers cette conclusion. Premièrement, le décalage entre les engagements affichés et les résultats mesurés est documenté par les autorités elles-mêmes. La DGCCRF a constaté que Shein n'a pas été en mesure de justifier ses allégations environnementales et notamment son engagement de réduction de 25 % de ses émissions de scope 3, alors que ses émissions ont en réalité doublé entre 2022 et 2023 selon le média Grist. Deuxièmement, la temporalité des publications RSE de Shein est révélatrice puisque le premier rapport de développement durable est publié en 2022, précisément l'année où le documentaire de Channel 4 et le rapport Greenpeace provoquent une vague d'indignation internationale. Cette corrélation entre intensification des scandales et affichage RSE illustre parfaitement le

⁹² Voy. [Partie I, Chapitre I, Section 4](#).

mécanisme de compensation décrit par Kotchen et Moon (2012). Troisièmement, le recrutement de personnalités politiques de premier plan comme conseillers RSE au printemps 2025 simultanément à l'intensification du lobbying confirme que la RSE est ici instrumentalisée comme bouclier institutionnel plutôt que comme levier de transformation.

On pourrait se demander si, sous la pression réglementaire croissante, Shein ne glisse pas progressivement vers une RSE périphérique (deuxième niveau de la taxonomie). Les 4288 audits fournisseurs menés en 2024 et les objectifs de réduction d'émissions pourraient en être les prémices. Cependant, les actions restent déconnectées du cœur du modèle économique et ne modifient pas structurellement les pratiques qui génèrent l'IrSE. En l'état actuel, il est assez compliqué pour nous de dire que le seuil de la RSE périphérique est franchi.

Section 3 : Une IrSE structurelle et multidimensionnelle

Au-delà de la pyramide de Carroll et de la taxonomie de Martinet et Payaud, les cadres analytiques de l'IrSE permettent de caractériser plus précisément la nature et la profondeur de l'irresponsabilité de Shein. Trois dimensions méritent d'être distinguées.

Sur le plan social, les enquêtes de Public Eye et le rapport d'ActionAid France & China Labor Watch documentent une IrSE délibérée et systémique dans la chaîne d'approvisionnement. La rémunération à la pièce de 0,06 € par vêtement, les semaines de 75 heures et l'absence de contrats de travail ne constituent pas des accidents de parcours. Ils sont la condition structurelle qui permet à Shein de proposer des prix imbattables. Comme le concluent les ONG, la fast fashion ne prospère pas malgré les violations de droits, mais grâce à elles. Cette intentionnalité correspond encore une fois précisément à la définition de l'IrSE retenue par Strika, Gao et Bansal c'est-à-dire des actions corporatives qui affectent négativement les revendications légitimes d'une partie sociale identifiable de manière consciente et surtout non corrigée.

Sur le plan environnemental, le doublement des émissions de gaz à effet de serre entre 2022 et 2023 et la hausse de 13,7 % des émissions liées au transport en 2024 illustrent une IrSE environnementale qui s'aggrave tandis que les engagements affichés s'améliorent. C'est la définition même du greenwashing formellement établie par la DGCCRF et l'AGCM italienne. Par ailleurs, la persistance de substances chimiques dangereuses dans les produits atteste que ces violations ne font pas l'objet de mesures correctives effectives.

Du point de vue de la gouvernance, la structure juridique de Shein composée de holdings situées aux Îles Vierges britanniques, d'un siège social à Singapour et de fournisseurs en Chine incarne une forme d'irresponsabilité sociale des entreprises selon la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)⁹³. Cette structure a pour effet de disperser délibérément les responsabilités, compliquant l'identification des entités à poursuivre pour les régulateurs. L'enquête de Public Eye sur la configuration capitalistique de Shein souligne que ce modèle permet à l'entreprise de maîtriser l'ensemble de sa chaîne de valeur tout en limitant au maximum sa responsabilité juridique et éthique. Cela illustre parfaitement le problème d'asymétrie d'information décrit par la théorie de l'agence : les dirigeants disposent d'une connaissance exhaustive des pratiques internes, tandis que les parties prenantes extérieures régulateurs, consommateurs, investisseurs n'en perçoivent qu'une version partielle, soigneusement filtrée par la communication RSE de l'entreprise.

Il est également important de noter que Shein cumule en permanence les trois aspects de l'irresponsabilité sociale des entreprises, ce qui la distingue nettement des exemples habituellement cités dans la littérature, où ce phénomène se limite à un seul secteur ou à une période donnée. Cette simultanéité a une conséquence majeure : alors qu'une IrSE sectorielle permettrait à l'entreprise de redorer son image sur un point précis (par exemple, en améliorant les conditions de travail sans toucher à l'environnement), la situation de Shein rend toute communication RSE partielle immédiatement sujette à caution. Les engagements de la marque sont ainsi qualifiés de purement cosmétiques par de nombreux régulateurs et observateurs critiques, car il n'existe aucun domaine où Shein puisse démontrer des avancées crédibles sans que celles-ci ne soient instantanément contredites par des manquements sur d'autres volets.

Toutefois, l'analyse des chiffres financiers révèle une réalité nuancée : alors que le chiffre d'affaires de Shein est passé de 2,5 milliards de dollars en 2019 à 54,4 milliards en 2025, il apparaît que l'accumulation de comportements irresponsables n'a pas entravé, à court terme, la croissance économique de l'entreprise, bien au contraire.

⁹³ Voy. [Partie I, Chapitre II, Section 3](#).

Ce résultat contredit en apparence la thèse de Kölbel, Busch et Jancso (2017), selon laquelle l'IrSE aggrave le risque financier plus fortement que la RSE ne le réduit. Il suggère plutôt que ce mécanisme est différé dans le temps : c'est seulement à partir de 2024, sous l'effet conjugué des pressions réglementaires, des droits de douane américains et de la concurrence de Temu, que les premières fragilisations financières deviennent visibles avec une chute du bénéfice net de 40 % cette année-là.

Chapitre II : Le paradoxe central – Indignation massive, sanction marchande limitée

Section 1 : Une indignation réelle

Les éléments recueillis dans la seconde partie de notre étude ne laissent guère de place au doute : les agissements jugés irresponsables de Shein ont bel et bien influencé la perception de la clientèle et, plus largement, celle de l'ensemble des parties prenantes. L'indignation ne se limite plus à une frange militante, elle se mesure désormais factuellement. En France, l'enquête Ipsos bva d'octobre 2025 (échantillon représentatif de 1 000 personnes âgées de 18 à 75 ans) révèle que si la marque jouit d'une notoriété quasi totale, son image est fortement dégradée. Parmi les personnes interrogées, 98 % connaissent Shein, mais 48 % en ont une opinion négative et 49 % estiment que ses produits sont de mauvaise qualité, contre respectivement 24 % et 19 % d'avis favorables. L'implantation de Shein au BHV a cristallisé ces opinions : 52 % des Français y sont opposés et 50 % refusent d'envisager une extension dans d'autres grands magasins⁹⁴.

L'application du modèle de Grappi, Romani et Bogazzi (2013) permet de cerner avec précision la nature des réactions émotionnelles observées⁹⁵. Les manquements reprochés à Shein relèvent principalement de l'éthique : violations des droits humains, exploitation de la main-d'œuvre, usage de substances chimiques problématiques ou commercialisation de produits à caractère pédopornographique. De tels agissements suscitent surtout du mépris et du dégoût, deux émotions de la triade CAD particulièrement propices à générer un bouche-à-oreille négatif massif. Les réactions sur les réseaux sociaux corroborent cette analyse : le documentaire *Inside the Shein Machine* de Channel 4 a été visionné des millions de fois, le voyage d'influenceurs de 2023 a provoqué une vague de dénonciations virales, et le scandale des poupées en octobre 2025 a largement écœuré les internautes.

⁹⁴ Ipsos bva (2025), *Ultra-fashion : 7 français sur 10 souhaite freiner l'expansion des géants chinois comme Shein*. En ligne <https://www.ipsos.com/fr-fr/ultra-fast-fashion-7-francais-sur-10-souhaitent-freiner-l-expansion-des-geants-chinois-comme-shein>.

⁹⁵ Voy. [Partie I, Chapitre III, Section 3](#).

Il convient toutefois de distinguer sources représentatives et sources illustratives. Le sondage de lecteurs de la DH, selon lequel 73 % des répondants déclarent qu'ils n'iraient pas dans un magasin Shein en Belgique, ne peut être interprété comme représentatif de l'opinion belge, puisqu'il repose sur des votes auto-sélectionnés. Il présente néanmoins un intérêt qualitatif : les arguments spontanément mobilisés par les opposants : mauvaise qualité, conditions de travail, défense des commerces locaux, rejet des prix artificiellement bas reflètent les registres d'indignation les plus récurrents dans l'espace public. À l'inverse, les répondants favorables à Shein justifient leur position quasi exclusivement par le prix, ce qui illustre la ligne de fracture entre indignation éthique et rationalité économique⁹⁶.

Les réponses individuelles aux scandales prennent des formes variées : elles peuvent être émotionnelles, verbales ou parfois se traduire par des actes. Cependant, elles impliquent la plupart du temps un engagement minimal. Publier un commentaire, relayer une vidéo ou signer une pétition permet au consommateur d'affirmer une position morale sans pour autant bouleverser ses habitudes d'achat. L'exemple de la pétition « Interdire la marque Shein en France », qui a rassemblé plus de 274 000 signatures, illustre parfaitement ce phénomène : elle révèle une indignation citoyenne bien réelle et structurée, mais n'a eu aucun impact économique sur la marque. Durant la période où la pétition circulait, Shein poursuivait sa croissance, ouvrait une boutique à Paris et voyait son chiffre d'affaires augmenter. Ainsi, 274 000 personnes assez indignées pour signer, mais sans conséquence sur les ventes ni sur les pratiques de l'entreprise : voilà le paradoxe central de ce travail. L'indignation existe donc réellement, mais elle se manifeste d'abord sous une forme expressive et réputationnelle, avant de se convertir rarement en boycott ou en action collective efficace⁹⁷.

Section 2 : Une sanction marchande structurellement limitée

Malgré l'intensité de l'indignation, la sanction des consommateurs reste remarquablement limitée. C'est le paradoxe central que ce travail cherche à expliquer, et les cadres théoriques mobilisés en première partie permettent d'en identifier les mécanismes.

⁹⁶ Depré L (2025), *Les belges pour ou contre l'arrivée d'un grand magasin Shein chez nous* : « Certains ont des cas de conscience à géométrie variable. En ligne <https://www.dhnet.be/actu/belgique/2025/11/06/les-belges-pour-ou-contre-larrivee-dun-grand-magasin-shein-chez-nous-comment-est-il-possible-de-vendre-des-vetements-si-bon-marche-SJ2SBKYKTBAALO5E4VWURRFGAE/>.

⁹⁷ Change.org (2026), *Interdire la marque Shein en France*. En ligne <https://www.change.org/p/interdire-la-marque-shein-en-france>.

Le premier mécanisme est l'écart entre l'attitude et le comportement du consommateur. En effet, il est démontré qu'il existe un fossé important et persistant entre les déclarations d'intention des consommateurs sur la consommation éthique et leurs comportements effectifs d'achat. Dans le cas Shein, ce fossé est particulièrement marqué : les mêmes consommateurs qui partagent des vidéos dénonçant les conditions de travail ou les substances toxiques continuent de passer commande. François et Valette-Florence (2006) documentent ce phénomène en montrant que si un bon nombre des consommateurs déclarent s'attacher à préserver l'environnement dans leurs achats, les produits responsables ne représentent qu'une part infime de leur budget effectif⁹⁸. Chez Shein, le différentiel de prix est un frein économique particulièrement puissant : un vêtement à 5 euros ne laisse pas de marge cognitive pour une délibération éthique approfondie au moment de l'achat. D'un autre côté, l'enquête Ipsos bva évoquée plus tôt précise également que même si les consommateurs ont une mauvaise opinion de la marque, ceux-ci continuent de passer à la caisse. En effet, nous connaissons tous une personne qui est au courant des irresponsabilités de Shein mais qui continue tout de même à passer des commandes en précisant que la fin justifie les moyens.

Le deuxième mécanisme est le désengagement moral au sens de Bandura et al. (1996) et approfondie dans le contexte textile par Kim, Yang et Min (2025)⁹⁹. Ces chercheurs expliquent que l'exposition aux pratiques contestées de Shein suscite bien une dissonance cognitive et des émotions morales négatives, mais que les consommateurs ayant un fort désengagement moral recourent à des rationalisations pour apaiser ce malaise tout en maintenant leurs habitudes d'achat. Autrement dit, ils se donnent des justifications pour continuer à acheter. Parmi celles-ci : se percevoir comme un client parmi des millions, penser que leur choix individuel n'aura pas d'impact, ou estimer que c'est à l'État ou aux institutions de réguler, non à eux de boycotter. Ce processus est facilité par l'opacité du modèle Shein, qui rend difficile de relier un acte d'achat à un préjudice précis. À l'inverse, si un petit commerçant local exploitait ouvertement ses employés, le boycott serait bien plus aisé pour le consommateur moyen.

⁹⁸ Voy. [Partie I, Chapitre III, Section 5.](#)

⁹⁹ Voy. [Partie I, Chapitre III, Section 6.](#)

Le troisième mécanisme est lié aux caractéristiques sociodémographiques du public de Shein. Les 16-34 ans constituent la tranche d'âge la plus vulnérable à la pression sociale des tendances et au besoin d'appartenance, deux obstacles majeurs à une consommation responsable selon François et Valette-Florence (2006). L'algorithme de Shein, pensé pour stimuler l'engagement émotionnel et l'achat impulsif, exploite justement ces fragilités. Comme le montrent Janssen et Vanhamme, la dynamique propre aux plateformes numériques crée une exigence d'être « à la mode » qui prend le pas sur les intentions éthiques au moment de l'achat ¹⁰⁰. Ce profil rejoint celui des consommateurs éthiquement désengagés décrits par Kim, Yang et Min (2025) : ceux qui, malgré la connaissance des controverses autour de la marque, continuent à acheter sans difficulté.

Pour autant, il serait faux d'affirmer que les scandales restent sans effet. À court terme, une information négative peut influencer les attitudes et les intentions d'achat. L'étude de Zimand-Sheiner et Lissitsa (2024), menée auprès de 607 consommateurs de la génération Z, le démontre clairement : après avoir été exposés à un message environnemental défavorable concernant Shein, leur intention d'achat passe de 5,53 à 4,06 sur une échelle de 7. L'impact est donc réel et mesurable. Deux précisions sont toutefois nécessaires. D'abord, la détérioration de l'image de la marque est plus rapide et marquée que la baisse de l'intention d'achat, ce qui illustre en pratique le décalage attitude-comportement. Ensuite, même après avoir reçu une information critique, l'intention d'achat demeure supérieure au point médian de l'échelle : le consommateur est secoué, mais ne franchit pas le cap du rejet. Il est aussi notable que ces répondants affichent une connaissance environnementale objective assez faible (2,26 bonnes réponses sur 6 en moyenne), ce qui suggère que l'indignation repose davantage sur la perception que sur un savoir approfondi un facteur qui la rend potentiellement instable¹⁰¹.

Les données internationales d'OmniSend (2024, n = 1 000 par pays, États-Unis, Royaume-Uni, Canada, Australie) permettent de situer Shein dans le paysage plus large des plateformes

¹⁰⁰ Janssen C. et Vanhamme J. (2014), Theoretical Lenses for Understanding the CSR – Consumer Paradox, *Journal of Business Ethics*.

¹⁰¹ Zimand-Sheiner D. et Lissitsa S. (2024), Generation Z - factors predicting decline in purchase intentions after receiving negative environmental information: Fast fashion brand SHEIN as a case study, *Journal of Retailing and Consumer Services*.

chinoises à bas prix. Dans tous les marchés étudiés, Shein s'impose comme la destination dominante pour l'achat de vêtements adultes en ligne, choisie par 51 % des Américains, 56 % des Canadiens, 57 % des Australiens et 62 % des Britanniques ayant acheté sur ces plateformes. Les femmes lui accordent systématiquement des notes supérieures à celles des hommes, confirmant empiriquement le profil de clientèle cible identifié dans la deuxième partie. Cet ancrage massif dans des marchés où les controverses sont pourtant largement médiatisées vient corroborer, à l'échelle internationale, la résilience comportementale documentée en France par l'enquête Ipsos¹⁰².

Enfin, la réaction des consommateurs s'oriente de plus en plus vers la sphère institutionnelle plutôt que vers une sanction directe par l'achat. L'enquête Ipsos bva révèle que 69 % des Français ayant donné leur avis soutiennent des mesures pour limiter l'expansion des grandes enseignes chinoises de mode. Les solutions plébiscitées sont révélatrices : renforcement des normes sociales et environnementales sur les importations (50 %), taxation des petits colis (45 %), réduction de la TVA sur les marques européennes (44 %), quotas d'importation (33 %) et interdiction partielle ou totale (22 %). Les consommateurs ne souhaitent pas forcément se mobiliser eux-mêmes, préférant voir l'État agir en leur nom. Cette posture éclaire les deux derniers chapitres : la faiblesse de la sanction marchande n'est pas simplement subie, elle est aussi volontairement acceptée, les clients déléguant la correction du marché aux pouvoirs publics. Cela ne signifie pas une absence de réaction : les consommateurs expriment leur indignation par le bouche-à-oreille, les avis en ligne, les pétitions ou le soutien à des mesures collectives. Mais entre l'indignation et le boycott s'interposent plusieurs filtres : le prix qui neutralise l'éthique, le désengagement et le découplage moral qui limitent la dissonance, et l'habitude qui atténue l'impact des scandales répétés. La sanction ne disparaît pas : elle se déplace vers la réputation, le débat public et la pression institutionnelle, sujets que développera le chapitre suivant¹⁰³.

¹⁰² Omnisend (2024), *In ecommerce, value speaks louder than trust*. En ligne <https://www.omnisend.com/temu-vs-amazon/>.

¹⁰³ Ipsos bva (2025), *Ultra-fashion : 7 français sur 10 souhaite freiner l'expansion des géants chinois comme Shein*. En ligne <https://www.ipsos.com/fr-fr/ultra-fast-fashion-7-francais-sur-10-souhaitent-freiner-lexpansion-des-geants-chinois-comme-shein>.

Section 3 : La RSE comme instrument de neutralisation de l'indignation

Une autre manière d'expliquer le paradoxe réside dans la stratégie RSE de Shein elle-même, qui peut être analysée comme un instrument de neutralisation de l'indignation des consommateurs plutôt que comme une démarche de transformation sincère.

Kotchen et Moon (2012) ont démontré que certaines entreprises s'engagent dans la RSE pour compenser leur irresponsabilité sociale et que cette compensation est d'autant plus importante que l'irresponsabilité est grande. Le cas Shein illustre ce mécanisme avec une grande précision. Comme nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises, la corrélation temporelle entre l'intensification des scandales et la publication des rapports RSE est frappante. En effet, le premier rapport de développement durable paraît en 2022, l'année même du documentaire de Channel 4 et du rapport Greenpeace sur les substances toxiques. Un parallèle peut également être fait avec le recrutement de Christophe Castaner comme conseiller RSE, quelques mois avant l'ouverture d'un premier magasin physique à Paris.

Même de rien, cette stratégie de compensation produit un effet psychologique important. Elle donne en effet aux consommateurs une espèce de permission morale de continuer à acheter. En affichant ses engagements RSE, même si ceux-ci sont purement cosmétiques, Shein fournit à ses clients un argument de rationalisation supplémentaire. Le client se dit que si l'entreprise fournit des efforts sur le plan éthique ou environnemental, il peut acheter en toute conscience. C'est ce que des chercheurs appellent le « moral licensing »¹⁰⁴, un mécanisme par lequel une action perçue comme positive autorise des comportements moins vertueux par après. La RSE cosmétique de Shein ne transforme pas le modèle mais elle réduit la dissonance cognitive de ses clients, contribuant ainsi à maintenir la gap attitude-comportement.

Section 4 : L'inaction interne expliquée par la théorie de l'agence

¹⁰⁴ Gholamzadehmir M., Sparks P. et Farsides T. (2019), Moral licensing, moral cleansing and pro-environmental behaviour : The moderating role of pro-environmental attitudes, *Journal of Environmental Psychology*.

Pour compléter l'explication du paradoxe, il convient de s'interroger sur les raisons pour lesquelles les dirigeants de Shein n'ont pas spontanément initié une transformation de leur modèle, malgré l'accumulation des scandales et la montée en saillance des parties prenantes critiques.

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976)¹⁰⁵ peut fournir un élément de réponse. Dans le cas de Shein, l'asymétrie d'information est maximale. En effet, la structure opaque de l'entreprise prive les parties prenantes externes de toute capacité de surveillance effective des pratiques réelles. Les mécanismes de gouvernance qui permettraient normalement d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des parties prenantes sont soit absents soit inopérants.

Par ailleurs, tant que la performance financière restait spectaculaire, aucun mécanisme interne n'incitait les dirigeants à engager des investissements responsables dont les retombées sont de long terme et difficilement mesurable à court terme. C'est précisément le phénomène structurel identifié dans notre cadre théorique. Les managers évitent les investissements responsables car leur rémunération et leur réputation restent bien moins intéressantes que la performance à court terme. Dans ce contexte, la RSE cosmétique constitue la réponse optimale du point de vue de la théorie de l'agence ; elle minimise le coût de la transformation tout en produisant un signal suffisant pour neutraliser les pressions externes.

¹⁰⁵ Voy. [Partie I, Chapitre II, Section 3.](#)

Chapitre III : Quand la sanction vient des institutions, pas du marché

Section 1 : La confirmation de Friedman... et ses limites

Pendant plusieurs années, la trajectoire de Shein a semblé donner raison à Milton Friedman. Pour rappel, sa thèse centrale repose sur le fait qu'il est impensable qu'une entreprise soit tenue responsable socialement pour les actes qu'elle pose, étant donné que sa seule mission est d'augmenter ses profits. Pour lui, c'est au marché de sanctionner les comportements déviants. Par conséquent, il est vrai que la doctrine Friedman collait bien à Shein : l'entreprise maximisait ses profits de manière spectaculaire ignorant délibérément ses responsabilités sociales et environnementales tandis que le marché ne la sanctionnait pas, mais au contraire, la récompensait. On pense notamment à la progression effrayante du chiffre d'affaires.

Ce constat invalide cependant une hypothèse de la doctrine Friedman. En effet, cette doctrine assure que le marché, quand il est informé des comportements irresponsables, sanctionnerait spontanément les entreprises fautives. Dans le cas de Shein, cette hypothèse n'est clairement pas vérifiée lorsque trois conditions sont réunies. Tout d'abord, lorsque le différentiel de prix est suffisamment important pour neutraliser les préférences éthiques des consommateurs, ce qui est le principal frein à la consommation responsable selon Janssen et Vanhamme¹⁰⁶. Ensuite, lorsque l'entreprise maîtrise les canaux d'information et dispose des ressources pour produire un contre-discours crédible (mécanisme de compensation de Kotchen et Moon)¹⁰⁷. Pour finir lorsque la structure de gouvernance est suffisamment opaque pour diluer les responsabilités et retarder les sanctions juridiques, ce que la théorie de l'agence prédit pour les structures à contrôle concentré et asymétrie d'information maximale¹⁰⁸.

Il est assez aisé de comprendre que la doctrine Friedman montre ici ses limites profondes. Elle suppose un marché transparent et des consommateurs rationnels, ce qui n'est pas réellement le cas pour Shein.

¹⁰⁶ Janssen C. et Vanhamme J. (2014), Theoretical Lenses for Understanding the CSR – Consumer Paradox, *Journal of Business Ethics*.

¹⁰⁷ Kotchen M. et Moon J. (2012), Corporate Social Responsibility for Irresponsability, *The B.E. Journal of Economic*.

¹⁰⁸ Jensen M. et Meckling W. (1976), Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*.

Section 2 : L'intervention réglementaire comme substitut à la sanction marchande

C'est finalement l'intervention des institutions qui a commencé à produire certains effets sur la performance financière de Shein à partir de 2024¹⁰⁹. Nous pourrions tenter d'identifier plusieurs vecteurs de pression institutionnelle.

Le vecteur réglementaire européen constitue le premier levier. La désignation de Shein comme « très grande plateforme en ligne » au titre du droit européen la soumet aux obligations les plus strictes en matière de surveillance de produits illicites, de protection des mineurs et de traçabilité des vendeurs tiers. Cette désignation a des conséquences directes sur les coûts puisque de Shein doit désormais prendre certaines mesures comme le financement d'équipes de modération¹¹⁰. Par ailleurs, la DGCCRF a infligé à Shein une amende de 40 millions d'euros pour pratiques commerciales trompeuses, sanctionnant à la fois les fausses réductions de prix et les allégations environnementales non justifiées¹¹¹. En Italie, l'AGCM a infligé une amende supplémentaire d'un million d'euros pour greenwashing en 2025¹¹². Ces sanctions financières directes traduisent concrètement le passif réglementaire accumulé par une stratégie d'IrSE persistance.

Le vecteur douanier américain constitue le deuxième levier particulièrement dévastateur pour le modèle économique de Shein. Les droits de douane imposés par l'administration Trump sur les produits chinois ont contraint Shein à augmenter significativement ses prix aux États-Unis avec un impact immédiat sur la fréquentation : en juin 2025, l'entreprise avait déjà perdu 12 % de ses utilisateurs américains. Cette perte est d'autant plus significative que les États-Unis représentaient historiquement une grande partie du chiffre d'affaires mondial de Shein. Cependant, il faut rester lucide en précisant que ces politiques, choisies par Donald Trump,

¹⁰⁹ Retail Detail (2025), *Une chute brutale des bénéfices renforce les doutes sur l'introduction en bourse de Shein*. En ligne : <https://www.retaildetail.be/fr/news/mode/une-chute-brutale-des-benefices-renforce-les-doutes-sur-lintroduction-en-bourse-de-shein/>.

¹¹⁰ European Commission (2024), *La commission désigne Shein comme très grande plateforme en ligne au titre de la législation sur les services numériques*. En ligne https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-designe-shein-comme-tres-grande-plateforme-en-ligne-au-titre-de-la-legislation-sur-les-2024-04-26_fr.

¹¹¹ Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle numérique (2025), *Communiqué de presse. Fast fashion : SHEIN sanctionné d'une amende de 40 millions d'euros à la suite d'une enquête de la DGCCRF*. En ligne https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/media-document/cp-dgccrf-SHEIN-sanctionne-amende-40millions.pdf.

¹¹² Le Figaro (2025), *Shein sanctionnée d'un million d'euros d'amende en Italie pour publicité environnementale trompeuse*. En ligne <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/shein-sanctionne-d-un-milllion-d-euros-d-amende-en-italie-pour-publicite-environnementale-trompeuse-20250804>.

n'ont dans aucun cas pour but de « punir » Shein pour ses comportements irresponsables, mais juste de créer un affrontement commercial avec Pékin¹¹³.

Le vecteur boursier constitue le troisième levier. Shein a clôturé 2025 sans avoir réussi son introduction en bourse, après avoir renoncé au NYSE en 2024 face aux doutes des autorités réglementaires¹¹⁴, puis vu sa tentative de cotation à Londres bloquée par le Parlement britannique et les réticences de Pékin¹¹⁵. En juillet 2025, la société a sollicité son entrée à la Bourse de Hong Kong, alors que les discussions avec les régulateurs chinois et britanniques restent en cours. Ce blocage sur les marchés financiers entraîne des répercussions économiques immédiates pour Shein et illustre de façon concrète les risques réglementaires, réputationnels et institutionnels accumulés au fil d'années d'irresponsabilité non corrigée.

Section 3 : Une sanction incomplète – les limites de l'intervention institutionnelle

La première est une limite de portée géographique. Les pressions réglementaires les plus intenses viennent d'Europe et des États-Unis, deux marchés majeurs mais loin d'être les seuls. Face à cette pression occidentale, Shein a déjà amorcé une stratégie de pivot vers de nouveaux marchés en Asie du Sud-Est, en Amérique latine et en Afrique, où les cadres réglementaires sont moins contraignants et où la notoriété des scandales est bien plus faible. La sanction institutionnelle européenne risque donc de produire un effet de déplacement géographique plutôt qu'une transformation réelle et profonde du modèle.

La deuxième limite est une limite de profondeur. Les amendes infligées à ce stade, soit 41 millions d'euros au total entre la France et l'Italie, représentent moins de 0,1 % du chiffre d'affaires annuel de Shein. Elles sanctionnent des comportements précis comme le greenwashing ou les fausses réductions, sans s'attaquer aux fondements de l'IrSE : les

¹¹³ Trends tendances (2025), *Trump s'attaque aux géants chinois Temu et Shein*. En ligne <https://trends.levif.be/entreprises/trump-sattaque-aux-geants-chinois-temu-et-shein/>.

¹¹⁴ BFM Bourse (2025), *Le géant de la fast-fashion va-t-il se relocaliser en Chine pour amadouer Pékin et obtenir le feu vert à son introduction en bourse ?* En ligne <https://www.tradingsat.com/actualites/informations-societes/le-geant-de-la-fast-fashion-shein-va-t-il-se-relocaliser-en-chine-pour-amadouer-pekkin-et-obtenir-le-feu-vert-a-son-introduction-en-bourse-1144768.html>.

¹¹⁵ Libre Éco (2025), *Shein ne rentrera finalement pas à la Bourse de Londres : voici où elle compte être cotée*. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/placements/2025/05/30/shein-ne-rentre-finalement-pas-a-la-bourse-de-londres-voici-ou-elle-compte-etre-cotee-F6YCMWOIINGQDG3JMRWI5QGONQ/>.

conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement, la surproduction ou la présence de substances toxiques. Les instruments réglementaires les plus structurants, notamment la CS3D et son devoir de vigilance contraignant ainsi que la CSRD et ses obligations de reporting, montent en puissance, mais leur calendrier d'application est progressif et leurs effets sur Shein ne seront mesurables qu'à moyen terme.

La troisième limite est d'ordre stratégique. Shein a démontré une capacité d'adaptation rapide aux pressions institutionnelles : déplacement du siège de Chine vers Singapour pour faciliter l'introduction en bourse, recrutement massif d'ex-responsables politiques comme conseillers RSE, multiplication des rapports de développement durable. Ces ajustements ne transforment pas le modèle. Ils visent à en lisser la présentation pour satisfaire les exigences minimales des régulateurs, tout en préservant la structure d'IrSE qui en fonde la compétitivité. C'est au fond la même logique que celle qui a présidé à la RSE cosmétique analysée dans le chapitre précédent, appliquée cette fois non plus aux consommateurs mais aux institutions.

La question qui s'impose en conclusion de cette analyse est donc la suivante : la pression institutionnelle est-elle en train de transformer le modèle Shein, ou est-elle en train de l'obliger à se transformer en apparence ? Les données disponibles en 2026 ne permettent pas de répondre définitivement. Ce qui est certain, c'est que pour la première fois depuis la création de l'entreprise, les coûts de l'IrSE commencent à se matérialiser dans les comptes. Le bénéfice net a chuté de 40 % en 2024 malgré une progression du chiffre d'affaires de 19 %. La valorisation a été divisée par trois en trois ans. L'accès aux marchés de capitaux reste bloqué. Le modèle n'est plus invulnérable. Mais il n'est pas encore transformé.

Conclusion

Ce travail s'est construit autour d'un paradoxe : comment expliquer qu'une entreprise aussi fréquemment critiquée pour ses pratiques irresponsables connaisse une telle expansion ? Pour y répondre, il faut distinguer trois dimensions.

Du côté des perceptions, l'indignation à l'encontre de Shein est bien réelle et quantifiable. En France, 48 % des consommateurs déclarent avoir une opinion négative de la marque, tandis que la pression émanant des ONG, des médias et des autorités s'intensifie. On est loin d'un phénomène marginal.

S'agissant des comportements, c'est là que réside la principale contribution de cette étude. L'indignation ne se traduit pas par une sanction économique. En France, 33 % des personnes connaissant Shein ont effectué un achat chez la marque au cours des six derniers mois, une proportion qui monte à 43 % parmi les 18-34 ans. Au Québec, la part d'achats hebdomadaires sur Shein est passée de 8 % à 22 % entre janvier 2025 et avril 2026, alors même que les scandales s'accumulaient. Plusieurs facteurs expliquent ce décalage : le prix prime sur les considérations éthiques au moment de l'achat, la psychologie permet au consommateur de dissocier son jugement moral de son appréciation du produit, la répétition des scandales finit par engendrer une forme d'accoutumance plutôt qu'une mobilisation. Incapables de boycotter collectivement, les clients reportent la responsabilité sur l'État : 69 % des Français interrogés soutiennent des mesures publiques contre les grandes enseignes chinoises. Autrement dit, la sanction ne disparaît pas, elle change simplement de registre.

Du point de vue financier, les chiffres confirment cette dynamique. Entre 2019 et 2023, les comportements irresponsables de Shein n'ont pas affecté négativement ses résultats. Les premières difficultés n'apparaissent qu'à partir de 2024, sous la pression combinée des amendes européennes, des taxes américaines et du blocage de son introduction en bourse. Ces impacts proviennent des institutions, non des consommateurs.

Ces observations viennent bousculer une idée reçue : le marché ne sanctionne pas automatiquement les entreprises irresponsables, même en présence d'une information abondante. L'exemple de Shein montre que de nombreux filtres économiques, psychologiques et sociaux s'interposent entre la prise de conscience et l'évolution des comportements, rendant la sanction économique peu opérante en tant que telle.

Ce travail n'est pas exempt de limites. Les données recueillies portent essentiellement sur la France et le Québec, et la situation de Shein évolue constamment. Toute affirmation définitive sur les conséquences financières à long terme serait donc prématurée.

Il ouvre toutefois des pistes de réflexion : observe-t-on la même banalisation des scandales dans d'autres secteurs ? Dans quels contextes la pression institutionnelle parvient-elle à l'emporter là où le boycott reste sans effet ? Autant de questions qui dépassent le cas Shein et méritent d'être explorées ailleurs.

Une certitude demeure : l'indignation des consommateurs joue un rôle essentiel, car elle alimente médias, ONG et autorités de régulation. Mais elle ne suffit pas. Le marché, à lui seul, ne peut forcer les entreprises à adopter des pratiques responsables.

Bibliographie

Législation

- ◆ Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil de 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises, J.O.U.E., L322, 16 décembre 2022.
- ◆ Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859, J.O.U.E., L, 13 juin 2024.

Ouvrages

- ◆ Aguinis H. (2011), Organizational responsibility : Doing good and doing well, *APA handbook of industrial and organizational psychology*.
- ◆ Bandura A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. et Pastorelli, C. (1996), Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- ◆ Bonnafous-Boucher M. et Dahl Rendtorff J. (2014), *La théorie des parties prenantes*, Paris, La découverte. « Repères ».
- ◆ Carroll A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*.
- ◆ Durand T., Pokrovsky A. et Shimada S. (2025), *La responsabilité sociétale de l'Entreprise. Management d'entreprise 360° : Tous les principes et outils à connaître*, Paris, Dunod.
- ◆ Elkington J. (1994), Towards the Sustainable Corporation : Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California Management Review*.
- ◆ François A. et Valette-Florence P. (2006), Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décisions Marketing*.
- ◆ Freeman R.E. (2001), A Stakeholder Approach to Strategic Management, *SSRN Electronic Journal*.

- ◆ Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*.
- ◆ Gatti L, Seele P. et Rademacher L. (2019), Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR, *International Journal of Corporate Social Responsibility*.
- ◆ Gholamzadehmir M., Sparks P. et Farsides T. (2019), Moral licensing, moral cleansing and pro-environmental behaviour : The moderating role of pro-environmental attitudes, *Journal of Environmental Psychology*.
- ◆ Grappi S., Romani S. et Bagozzi R.P.(2013), Consumer Response to Corporate Irresponsible Behavior : Moral Emotions and Virtues, *Journal of Business Research*.
- ◆ Janssen C. et Vanhamme J. (2014), Theoretical Lenses for Understanding the CSR – Consumer Paradox, *Journal of Business Ethics*.
- ◆ Jensen M. et Meckling W. (1976), Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*.
- ◆ Kim J., Yang K. et Min J. (2025), Exploitation of third world labor and consumer moral response : Investigating the attitude-behavior gap through cognitive dissonance and moral disengagement, *Journal of Consumer Behavior*.
- ◆ Kölbel J.F., Busch T et Jancso L.M. (2017), How Media Coverage of Corporate Social Irresponsibility Increases Financial Risk, *Strategic Management Journal*.
- ◆ Kotchen M. et Moon J. (2012), Corporate Social Responsibility for Irresponsibility, *The B.E. Journal of Economic*.
- ◆ Lyon T. et Montgomery A (2015), The Means and End of Greenwash, *Organization & Environment*.
- ◆ Martinet A.-C. et Payaud M.-A. (2007), Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies, *Revue française de gestion*.
- ◆ McWilliams A. et Siegel D. (2001), Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective, *The Academy of Management Review*.
- ◆ Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*.
- ◆ Strike V.M., Gao J et Bansal T. (2006), Being Good While Being Bad : Social Responsibility and the International Diversification of US Firms, *Journal of International Business Studies*.

- ◆ Suchman M. (1995), *Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches*, *The Academy of Management Review*.
- ◆ Zimand-Sheiner D. et Lissitsa S. (2024), *Generation Z - factors predicting decline in purchase intentions after receiving negative environmental information: Fast fashion brand SHEIN as a case study*, *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Sites Internet

- ◆ Backlinko (2026), *Shein Revenue and Usage Stats*. En ligne <https://backlinko.com/shein-stats>.
- ◆ BFM Bourse (2025), *Le géant de la fast-fashion va-t-il se relocaliser en Chine pour amadouer Pékin et obtenir le feu vert à son introduction en bourse ?* En ligne <https://www.tradingsat.com/actualites/informations-societes/le-geant-de-la-fast-fashion-shein-va-t-il-se-relocaliser-en-chine-pour-amadouer-pek-in-et-obtenir-le-feu-vert-a-son-introduction-en-bourse-1144768.html>.
- ◆ Buck A. (2026), *Shein Revenue, Growth, Usage and Download Statistics for 2026*. En ligne <https://www.mobiloud.com/blog/shein-statistics>.
- ◆ Canvas Business Model (2026), *Who Owns Shein Company ? Exploring the Key Stakeholders*. En ligne <https://businessmodelcanvastemplate.com/blogs/owners/shein-who-owns>.
- ◆ Change.org (2026), *Interdire la marque Shein en France*. En ligne <https://www.change.org/p/interdire-la-marque-shein-en-france>.
- ◆ Depré L (2025), *Les belges pour ou contre l'arrivée d'un grand magasin Shein chez nous : « Certains ont des cas de conscience à géométrie variable*. En ligne <https://www.dhnet.be/actu/belgique/2025/11/06/les-belges-pour-ou-contre-larrivee-dun-grand-magasin-shein-chez-nous-comment-est-il-possible-de-vendre-des-vetements-si-bon-marche-SJ2SBKYKTBAALO5E4VWURRFGAE/>.
- ◆ European Commission (2024), *La commission désigne Shein comme très grande plateforme en ligne au titre de la législation sur les services numériques*. En ligne https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-designe-shein-comme-tres-grande-plateforme-en-ligne-au-titre-de-la-legislation-sur-les-2024-04-26_fr.

- ◆ Fashion Network (2025), *Shein sous pression pour faire baisser sa valorisation à 30 milliards de dollars avant son IPO, rapporte Bloomberg*. En ligne <https://fr.fashionnetwork.com/news/Shein-sous-pression-pour-faire-baisser-sa-valorisation-a-30-milliards-de-dollars-avant-son-ipo-rapporte-bloomberg.1703367.html>.
- ◆ Gill S. (2026), *Shein Network, Revenue & Usage Statistics 2026*. En ligne <https://prioridata.com/data/shein-revenue-statistics/>.
- ◆ Ipsos bva (2025), *Ultra-fashion : 7 français sur 10 souhaite freiner l'expansion des géants chinois comme Shein*. En ligne <https://www.ipsos.com/fr-fr/ultra-fast-fashion-7-francais-sur-10-souhaitent-freiner-l-expansion-des-geants-chinois-comme-shein>.
- ◆ Public Eye (2026), *Opaque and tax-optimised : Shein's corporate structure*. En ligne <https://www.publiceye.ch/en/topics/fashion/opaque-and-tax-optimised-sheins-corporate-structure>.
- ◆ Public Eye (2026), *La structure nébuleuse du groupe Shein*. En ligne <https://www.publiceye.ch/fr/thematiques/industrie-textile/la-structure-nebuleuse-du-groupe-shein>.
- ◆ Shein (2026), *Our Group*. En ligne <https://www.sheingroup.com/our-group>.
- ◆ Shein (2026), *Newsroom*. En ligne <https://www.sheingroup.com/newsroom>.
- ◆ Shein (2026), *Sustainability and social impact. Report 2025*. En ligne <https://cdn.sanity.io/files/44sbcf22/production/c03664f8e909ab0b86cfa90012999d570dce1457.pdf>.
- ◆ Wikipédia (2026), *Shein (société)*. En ligne [https://fr.wikipedia.org/wiki/Shein_\(soci%C3%A9t%C3%A9\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Shein_(soci%C3%A9t%C3%A9)).
- ◆ ActionAid (2025), *Mode jetable, exploitation durable : l'exemple SHEIN*. En ligne https://admin.actionaid.fr/uploads/downloadFile/915/Rapport%20Shein.pdf?__gl=1*lk_yg0k*_gcl_au*NDI0MjQ5NDU4LjE3Nzg1ODY3NDQ.
- ◆ BFM Business (2025), *Shein affirme avoir interdit la vente de toutes les « poupées sexuelles » sur son site*. En ligne https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/shein-affirme-avoir-interdit-la-vente-de-toutes-les-poupees-sexuelles-sur-son-site_AD-202511030878.html.
- ◆ Business AM (2025), *Shein reprend ses activités en Inde*. En ligne <https://fr.businessam.be/shein-revient-en-inde-avec-un-partenariat-avec-reliance-retail/>.

- ◆ Chia O. (2025), *Shein interdit la vente des poupées sexuelles suite à l'indignation suscitée par l'apparence enfantine de ces produits*. En ligne <https://www.bbc.com/afrique/articles/czr14j0pkzyo>.
- ◆ Duchêne S. (2025), *Poupées pédopornographiques chez Shein : AliExpress aussi coupable*. En ligne <https://fr.euronews.com/2025/11/02/shein-epingle-pour-la-vente-des-poupees-pedopornographiques-en-france>.
- ◆ Franceinfo (2025), *Sur le point de s'installer à Paris, Shein retire de sa plateforme une poupée à caractère pédopornographique*. En ligne https://www.franceinfo.fr/societe/pedocriminalite/shein-une-poupee-a-caractere-pedopornographique-fait-scandale-avant-son-arrivee-en-france_7592345.html.
- ◆ Franceinfo (2025), « Shein doit rendre des comptes » : ce que l'on sait de la vente de poupées à caractère pédopornographique par plusieurs géants du e-commerce. En ligne https://www.franceinfo.fr/societe/pedocriminalite/shein-doit-rendre-des-comptes-ce-que-l-on-sait-de-la-vente-de-poupees-a-caractere-pedopornographique-par-plusieurs-geants-du-e-commerce_7592411.html.
- ◆ Glitz (2025), *Shein attaqué par en justice par Lacoste à Paris*. En ligne <https://www.glitz.paris/fr/maisons/2025/02/06/shein-attaque-en-justice-par-lacoste-a-paris,110372119-art>.
- ◆ Greenpeace (2025), *Shame on you, Shein. Hazardous chemicals still found in fast fashion products*. En ligne https://www.greenpeace.org/static/planet4-eu-unit-stateless/2025/11/3ad070d9-20251114_shameonyoushein.pdf.
- ◆ Greenpeace (2025), *New Report : Hazardous chemicals in Shein clothing continue to violate EU limits*. En ligne <https://www.greenpeace.org/eu-unit/issues/pollution/47807/new-report-hazardous-chemicals-in-shein-clothing-continue-to-violate-eu-limits/>.
- ◆ Le Figaro (2025), *Shein sanctionnée d'un million d'euros d'amende en Italie pour publicité environnementale trompeuse*. En ligne <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/shein-sanctionne-d-un-million-d-euros-d-amende-en-italie-pour-publicite-environnementale-trompeuse-20250804>.
- ◆ Le Monde (2025), *Shein : un aréopage d'anciens politiques au service du géant de l'ultra fast-fashion*. En ligne https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/05/10/shein-un-areopage-d-anciens-politiques-au-service-du-geant-de-l-ultra-fast-fashion_6604805_3234.html.

- ◆ Mingas M. (2025), *Shein IPO hits another hurdle as company value slides*. En ligne <https://www.cxnetwork.com/cx-retail/news/shein-ipo-hits-another-hurdle-as-company-value-slides>.
- ◆ Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle numérique (2025), *Communiqué de presse. Fast fashion : SHEIN sanctionné d'une amende de 40 millions d'euros à la suite d'une enquête de la GGCCRF*. En ligne https://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/dgccrf/media-document/cp-dgccrf-SHEIN-sanctionne-amende-40millions.pdf.
- ◆ Omnisend (2024), *In ecommerce, value speaks louder than trust*. En ligne <https://www.omnisend.com/temu-vs-amazon/>.
- ◆ Retail Detail (2025), *Une chute brutale des bénéfices renforce les doutes sur l'introduction en bourse de Shein*. En ligne <https://www.retaildetail.be/fr/news/mode/une-chute-brutale-des-benefices-renforce-les-doutes-sur-lintroduction-en-bourse-de-shein/>.
- ◆ Richet E. (2025), *Comment les taxes de Donald Trump ont poussé Shein et Temu à jeter leur dévolu sur l'Europe*. En ligne https://www.lexpress.fr/economie/comment-les-taxes-de-donald-trump-ont-pousse-shein-et-temu-a-jeter-leur-devolu-sur-leurope-VIC3VMKG45HSVHOPT6N6OAWJ5A/?cmp_redirect=true.
- ◆ Rosso E. (2025), « *J'ai été recopiée par Shein* » : le plagiat, l'autre dérive de la fast fashion. En ligne <https://france3-regions.franceinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/rhone/lyon/j-ai-ete-recopiee-par-shein-le-plagiat-l-autre-derive-de-la-fast-fashion-3166296.html>.
- ◆ RTBF actus (2025), *E-commerce : Shein vendait des poupées à caractère pédopornographique, la justice française saisie*. En ligne <https://www.rtbf.be/article/e-commerce-shein-signale-a-la-justice-francaise-pour-la-vente-de-poupees-a-caractere-pedopornographique-11625614>.
- ◆ RTBF actus (2025), *Comprendre la polémique autour de Shein, emblème de l'ultra fast fashion*. En ligne <https://www.rtbf.be/article/comprendre-la-polemique-autour-de-shein-embleme-de-l-ultra-fast-fashion-11559538>.
- ◆ Shein (2025), *Sustainability and social impact report*. En ligne <https://cdn.sanity.io/files/44sbcf22/production/60e9418a4a857a58bf787e4fe1f63113a2ab9675.pdf>.

- ◆ Untersinger M., Leloup D. et Reynaud F. (2025), *Le scandale des poupées Shein expliqué en cinq questions*. En ligne https://www.lemonde.fr/pixels/article/2025/11/04/le-scandale-des-poupees-shein-explique-en-cinq-questions_6651925_4408996.html.
- ◆ Youtube (2025), *The dark truth behind fast fashion – Inside the Shein machine*. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=qpClEvsjW0s>.
- ◆ Franceinfo (2024), *Recruté par Shein, l'ancien ministre Christophe Castaner crée la polémique*. En ligne https://www.franceinfo.fr/replay-jt/france-2/13-heures/recrute-dans-la-fast-fashion-christophe-castaner-cree-la-polemique_6977891.html.
- ◆ Grist (2024), *Shein is officialy the biggest polluter in fast fashion. AI is making things worse*. En ligne <https://grist.org/technology/as-fast-fashion-giant-shein-embraces-ai-its-emissions-are-soaring/>.
- ◆ Lemaitre C. (2024), *Shein attaque Temu pour avoir copié ses vêtements, ce qui est quand même sacrément culotté*. En ligne <https://korii.slate.fr/biz/shein-attaque-temu-copie-vetements-justice-chine-plagiat-contrefacon-habits-mode-ultra-fast-fashion-marques-commerce>.
- ◆ Tar J. (2024), *DSA : Shein désigné comme une « très grande plateforme » présentant des « risques systémiques »*. En ligne <https://euractiv.com/fr/news/dsa-shein-designe-comme-une-tres-grande-plateforme-presentant-des-risques-systemiques/>.
- ◆ Trends tendances (2025), *Trump s'attaque aux géants chinois Temu et Shein*. En ligne <https://trends.levif.be/entreprises/trump-sattaque-aux-geants-chinois-temu-et-shein/>.
- ◆ Union luxembourgeoise des consommateurs (2024), *À cause de produits chimiques toxiques – La mode Shein échoue au test*. En ligne <https://www.ulc.lu/fr/themes/nos-dernieres-publications-par-theme/gestion-des-articles/a-cause-de-produits-chimiques-toxiques-la-mode-shein-echoue-au-test/>.
- ◆ BFM Tech (2023), *Amas de propaganda : Shein suscite un tollé en invitant des influenceuses dans une usine*. En ligne https://www.bfmtv.com/tech/actualites/reseaux-sociaux/amas-de-propagande-shein-suscite-un-tolle-en-invitant-des-influenceuses-dans-une-usine_AV-202306270415.html.
- ◆ Carpentier M. (2023), *Shein : encore une polémique autour du roi de la fast fashion*. En ligne <https://www.presse-citron.net/shein-encore-une-polemique-autour-du-roi-de-la-fast-fashion/>.

- ◆ Guinebault M. (2023), *Shein : la contrefaçon via IA au cœur de plaintes américaines*. En ligne <https://fr.fashionnetwork.com/news/Shein-la-contrefacon-via-ia-au-coeur-de-plaintes-americaines,1546677.html>.
- ◆ Guinebault M. (2023), *Produits chimiques nocifs : la mode européenne exposée par ses importations*. En ligne <https://fr.fashionnetwork.com/news/Produits-chimiques-nocifs-la-mode-europeenne-exposee-par-ses-importations,1482069.html>.
- ◆ Romo V. (2023), *Shein invited influencers on all-expense-paid trip. Here's why people are livid*. En ligne <https://www.npr.org/2023/06/30/1184974003/shein-influencers-china-factory-trip-backlash>.
- ◆ Deveaux C. (2022), « Bienvenue dans l'enfer de SHEIN » : Raphaël Glucksmann dénonce les conditions de travail des ouvriers. En ligne <https://www.letribunaldunet.fr/societe/raphael-glucksmann-denonce-vices-marque-shein.html>.
- ◆ Greenpeace (2022), *Des produits chimiques dangereux dans les produits SHEIN*. En ligne <https://www.greenpeace.ch/fr/story-fr/91951/produits-chimiques-dangereux-shein/>.
- ◆ Greenpeace (2022), *Ultrafast fashion giant Shein takes greenwashing to a new low : charitywash*. En ligne <https://www.greenpeace.org/international/story/54429/ultrafast-fashion-giant-shein-takes-greenwashing-to-new-low-charitywash/>.
- ◆ Montpezat M. (2022), *Vêtements Shein : 15 % d'entre eux contiennent des polluants toxiques pour la santé*. En ligne <https://www.pourquoidocteur.fr/Articles/Question-d-actu/41475-Vetements-Shein-15-d-entre-contiennent-polluants-toxiques-sante>.
- ◆ Public Eye (2021), *Trimer pour Shein. Aux sources de la mode jetable de la génération TikTok*. En ligne <https://stories.publiceye.ch/fr/shein/>.
- ◆ Waldersee V. (2021), *Chinese retailer Shein lacks disclosures, made false statements about factories*. En ligne <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/exclusive-chinese-retailer-shein-lacks-disclosures-made-false-statements-about-2021-08-06/>.
- ◆ Gallagher S. (2020), *Shein apologies and removes swastika necklace from website, saying « for the record, it was not a Nazi pendant »*. En ligne <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/shein-swastika-necklace-sale-apology-a9611886.html>.

Résumé :

Ce travail de fin d'études réalisé dans le cadre du master [60] en sciences de gestion à l'UCLouvain explore le paradoxe d'une entreprise comme Shein : comment une marque régulièrement épinglée pour ses pratiques sociales et environnementales irresponsables parvient-elle à maintenir une croissance aussi fulgurante ? À travers une analyse pluridisciplinaire, cette étude examine les mécanismes par lesquels Shein neutralise les critiques via une stratégie de RSE cosmétique et du lobbying intensif.

Nous avons essayé de documenter au maximum les scandales récurrents de l'entreprise tout en analysant leur impact sur les consommateurs souvent confrontés à un gap attitude-comportement et un désengagement moral. L'étude révèle que, malgré une indignation réelle, la sanction marchande reste structurellement faible en raison de divers freins, notamment économiques.

Cependant, depuis 2024, une tendance s'observe. En effet, l'intervention de certaines institutions commence à peser sur ses performances financières. Ce travail met ainsi en lumière le rôle clé des régulateurs comme substitut à la sanction des marchés, tout en interrogeant les limites de la RSE comme outil de légitimation pour les entreprises controversées.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm