

CRISE ET MARQUE EMPLOYEUR

# NESTLÉ

*Scandale des Eaux Minérales*



**Nestlé**

Good food, Good life

---



# SOMMAIRE

<b>I. DIAGNOSTIC DE CRISE ET CONTEXTE D'ENTREPRISE</b>	<b><u>P.3</u></b>
<b>II. ANALYSE DE LA PROPOSITION DE VALEUR EMPLOYEUR FACE À LA RÉALITÉ</b>	<b><u>P.6</u></b>
<b>III. CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE DES PUBLICS CIBLES ET MESURE DE L'IMPACT</b>	<b><u>P.8</u></b>
<b>IV. PLAN DE REMÉDIATION IMMÉDIATE (0-30 JOURS) ET MESURE D'EFFICACITÉ</b>	<b><u>P.10</u></b>
<b>V. MESSAGES CLÉS ET DIFFUSION</b>	<b><u>P.11</u></b>
<b>VI. RECOMMANDATION STRATÉGIQUE POUR LA RESTAURATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR</b>	<b><u>P.12</u></b>
<b>VII. CONCLUSION</b>	<b><u>P.13</u></b>
<b>VIII. SITOGRAPHIE</b>	<b><u>P.14</u></b>

# I. DIAGNOSTIC DE CRISE ET CONTEXTE D'ENTREPRISE

## PRÉSENTATION DU GROUPE NESTLÉ



Le groupe Nestlé est une multinationale de dimension mondiale, fondée sur un portefeuille de marques étendu dans le secteur de l'agroalimentaire. L'entreprise affiche une puissance économique significative, avec un chiffre d'affaires annuel global de 91 milliards de francs suisses (CHF), dont 1,1 milliard CHF généré par ses opérations en Suisse.

Malgré cette envergure, le groupe articule sa stratégie autour du principe de la « **Création de Valeur Partagée** » (**CVP**), visant à assurer un succès durable en créant simultanément de la valeur pour ses actionnaires et pour la société dans son ensemble.

La taille colossale de Nestlé complique inévitablement le contrôle strict des pratiques sur chaque site. Le fait que des procédés illégaux aient pu durer aussi longtemps, notamment avec le cas de **Nestlé Waters** montre surtout un vrai manque de vigilance dans la gouvernance interne, où la performance et l'image semblent avoir pris le pas sur l'intégrité des produits. Ce décalage entre les valeurs mises en avant et ce qui se passe réellement sur le terrain crée un risque majeur pour la réputation du groupe. Pour regagner la confiance, Nestlé doit impérativement revoir en profondeur ses dispositifs de conformité et ses systèmes d'alerte, à l'échelle internationale. C'est la seule façon de prouver que l'entreprise ne se contente pas d'éteindre un incendie, mais qu'elle s'attaque enfin aux causes structurelles du problème.

## HISTORIQUE DES CONTROVERSES

La crise actuelle ne peut être considérée comme un événement isolé. Nestlé a une longue histoire de controverses, créant une « dette réputationnelle » qui alourdit l'impact de chaque nouvel incident.

Ces controverses couvrent un large éventail de manquements, allant des préoccupations environnementales (déforestation, pratiques d'écoblanchiment avec Vittel) aux scandales sociaux (travail forcé, travail des enfants, pratiques antisyndicales) et sanitaires.

La récurrence des crises sanitaires est particulièrement préjudiciable. Après l'affaire Maggi en Inde et la fraude à la viande de cheval en 2013, le scandale des pizzas Buitoni contaminées à l'E.coli en 2022 a déjà illustré la gravité des défaillances de sécurité alimentaire, entraînant la fermeture d'une usine et le versement d'indemnisations aux victimes.

La répétition des scandales fait que le public, les médias et les candidats ne voient plus chaque crise comme un accident, mais comme la preuve d'un fonctionnement douteux qui perdure dans le temps. Cette perception pèse lourd puisqu'à l'heure actuelle, la moindre alerte déclenche désormais des réactions beaucoup plus dures et immédiates.

Dans ce contexte, Nestlé ne peut plus se contenter d'une posture défensive. Pour regagner la confiance, l'entreprise doit montrer qu'elle engage une transformation profonde et durable, capable de rompre clairement avec les pratiques qui ont alimenté cette méfiance.

## LE SCANDALE NESTLÉ WATERS (2024)

Le scandale Nestlé Waters, révélé en 2024, constitue une crise éthique et sanitaire d'une extrême gravité. Il concerne l'utilisation, sur une période estimée à 15 ans, de procédés de purification illégaux (notamment l'utilisation de filtres à charbon actif, de traitements par ultraviolets, et de microfiltration inférieure à 0,8 micron) pour traiter des eaux minérales naturelles commercialisées sous des marques comme Vittel, Perrier, Hépar et Contrex.

La fraude est d'autant plus grave que ces traitements étaient nécessaires pour pallier la contamination des sources par des bactéries, des pesticides et des PFAS, violant ainsi le principe fondamental qui exige que les eaux minérales naturelles possèdent une « pureté originelle ». Le scandale a mis en lumière une possible fraude estimée à 3 milliards d'euros.

L'aspect le plus dommageable pour la marque est que l'entreprise a reconnu ces pratiques auprès de l'État français dès 2021, ce qui, selon la commission d'enquête sénatoriale, s'apparente à une « stratégie délibérée de dissimulation » à l'égard des consommateurs et des autorités sanitaires.

Un aspect critique est le fossé qui se creuse entre la position de Nestlé en tant qu'acteur de l'innovation scientifique et le fait que cette science ait été utilisée pour masquer des problèmes de contamination par des moyens technologiquement avancés, mais légalement frauduleux. Ce dévoiement de la recherche et développement (**R&D**) au profit de la dissimulation légale impacte directement l'attractivité de l'entreprise auprès des ingénieurs et des chercheurs, qui risquent de refuser de travailler pour une organisation où l'impératif éthique est subordonné aux objectifs de performance.

## CONSÉQUENCES IMMÉDIATES

Les répercussions du scandale dépassent la simple amende (2 millions d'euros payée via une convention judiciaire).

- **Risques Institutionnels et Judiciaires** : la commission d'enquête sénatoriale a dénoncé l'attitude jugée « déloyale » de certains dirigeants et transmis au procureur des soupçons de parjure visant un responsable industriel. Le refus d'audition d'Alexis Kohler, accusé d'avoir privilégié les intérêts de Nestlé, a renforcé la perception d'une proximité problématique entre l'État et le groupe, accentuant la défiance publique.
- **Risque Opérationnel et Social** : La tension sociale est exacerbée par la stratégie financière court-termiste dénoncée par les syndicats (CFDT), qui accusent le groupe de maximiser les dividendes au détriment de l'investissement durable, fragilisant ainsi les sites industriels. Cette situation rend probable une cession ou la création d'une *joint-venture* pour la division Waters. Le fait que la considération des enjeux d'emplois ait précédemment influencé les décisions gouvernementales concernant la suspension d'autorisation d'exploitation démontre à quel point la crise menace directement la sécurité des salariés.

Le refus de totale coopération avec le Sénat affaiblit durablement la capacité de Nestlé à compter sur l'appui de l'État ou sur toute stratégie d'influence institutionnelle. Pour restaurer son image, l'entreprise doit désormais engager une démarche proactive auprès des pouvoirs publics : reprendre un dialogue ouvert, montrer qu'elle respecte les régulateurs, les élus et le cadre légal, et démontrer qu'elle a tiré les leçons de la crise. Cet engagement institutionnel clair et constant est désormais une condition indispensable pour reconstruire une marque employeur crédible et regagner la confiance.

## II. ANALYSE DE LA PROPOSITION DE VALEUR EMPLOYEUR FACE À LA RÉALITÉ

### L'EVP FORMELLE DE NESTLÉ

L'EVP de Nestlé est structurée autour de l'idée de respect et de développement. Les piliers formels comprennent le respect (pour soi, pour les autres), l'intégrité, l'authenticité, la fierté des produits et des marques, ainsi que l'innovation continue. L'entreprise promet aux employés d'avoir la possibilité d'exercer une grande influence au quotidien et d'explorer leur potentiel à long terme, en mélangeant la portée d'une multinationale avec la créativité d'une petite entreprise.

Pour soutenir cet EVP, Nestlé met en œuvre des actions RH concrètes, notamment des politiques de Diversité et d'Inclusion (**DE&I**), des efforts de développement des compétences, une gestion des performances et l'adoption d'une organisation flexible et dynamique via l'initiative "Nestlé on the Move". L'intention est de créer un climat de confiance mutuelle en « vivant à la hauteur de ce que nous promettons ».

### LA RUPTURE DE CONFIANCE

Le scandale Nestlé Waters a créé une rupture de confiance fondamentale, mettant en évidence un contraste flagrant entre l'EVP et les actions de l'entreprise.

La dissimulation intentionnelle d'une fraude sanitaire sur 15 ans contredit directement l'engagement d'agir avec « intégrité, équité et authenticité ». Pour les salariés, cette découverte détruit la fierté qu'ils peuvent tirer de leurs produits et de leur marque.

De plus, l'orientation stratégique pointée du doigt par la CFDT, axée sur la maximisation des dividendes et le rachat massif d'actions, est perçue comme un pilotage financier à court terme, limitant la capacité d'investissement durable et minant la promesse de développement à long terme pour les employés.

Ce décalage flagrant conduit à une érosion du sens du travail.

L'EVP attire les talents par la mission de l'entreprise (CVP, nourrir le monde). Lorsqu'il est révélé que le produit de base (l'eau) est manipulé illégalement, cela détruit la raison d'être professionnelle des employés, surtout lorsque 92% des salariés remettent déjà en question le sens de leur activité dans le contexte post-crise. Pour les employés, le dilemme éthique de travailler pour une entreprise associée à la fraude compromet leur alignement moral personnel. La restauration de la marque employeur doit passer par une réorientation radicale du purpose, en prouvant que l'éthique prime sur la performance économique, pour permettre aux salariés de retrouver une fierté professionnelle légitime.

## IMPACT SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LE LEADERSHIP

La culture d'entreprise est directement affectée par le comportement du leadership pendant la crise. La perception que les dirigeants ont adoptée une attitude défensive, voire un déni, lors des auditions parlementaires ne fournit aucun modèle de rôle positif. La communication de crise de Nestlé a été jugée peu convaincante par les observateurs externes.

En interne, le dialogue social est bloqué. La CFDT dénonce le « déni et incertitudes » de la direction face à leurs interpellations, ce qui engendre un climat de méfiance et de forte tension sociale.

Cette situation favorise ce que l'on pourrait appeler le risque de l'anonymat corporel. La marque employeur se construit par les expériences vécues et les témoignages sincères des employés. Si la direction empêche les managers et les employés de parler sincèrement du changement ou des problèmes, ils deviennent de simples rouages anonymes d'une machine. Pour contrer cette image de "récit anonymisé" de la corporation et prouver que la culture évolue réellement, il est indispensable d'intégrer les voix des collaborateurs de manière authentique dans la communication (mini-interviews, témoignages non scénarisés).

### **III. CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE DES PUBLICS CIBLES ET MESURE DE L'IMPACT**

La culture d'entreprise est directement affectée par le comportement du leadership pendant la crise. La perception que les dirigeants ont adoptée une attitude défensive, voire un déni, lors des auditions parlementaires ne fournit aucun modèle de rôle positif. La communication de crise de Nestlé a été jugée peu convaincante par les observateurs externes.

#### **SALARIÉ-E-S ACTUELS**

Les salariés sont les premières victimes de la crise. Leur moral est profondément affecté par le choc éthique d'être associés à une fraude de longue durée et par l'incertitude quant à l'avenir de la division Waters. Les syndicats rappellent que les conséquences d'une éventuelle cession de la division eaux affecteront avant tout les salariés, déjà touchés par les "errements stratégiques, éthiques et sanitaires répétés". Le risque RH principal est l'augmentation du Turnover des employés les plus qualifiés, qui disposent de nombreuses opportunités sur le marché du travail et cherchent des environnements alignés avec leurs valeurs éthiques. Le désengagement silencieux (Quiet Quitting) et la chute de l'Employee Net Promoter Score (eNPS) sont des conséquences directes de la perte de fierté et de la méfiance envers la direction.

#### **CANDIDATS (TALENTS)**

L'attractivité de Nestlé est sévèrement compromise. Les candidats, en particulier la jeune génération, attachent une importance croissante à l'éthique et à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) lors de leur choix d'employeur. La crise Waters, étant un scandale sanitaire impliquant une dissimulation intentionnelle, crée une puissante répulsion éthique.

Les talents comparent activement les conditions de travail, la considération et l'éthique. La mauvaise image de marque, combinée à une perception d'instabilité financière due aux scandales et à la stratégie court-termiste, rend la séduction des profils critiques, notamment en R&D et en conformité, extrêmement difficile. Les délais de recrutement s'allongent et le taux de décrochage post-offre risque d'augmenter, car les candidats cherchent davantage de transparence dans l'entreprise et dans le processus de recrutement lui-même

#### **MÉDIAS, ONG ET PUBLIC POLITIQUE**

Ces parties prenantes secondaires sont essentielles car elles façonnent le récit public. Les médias (Le Monde, Radio France) et les ONG (Transparency International France) maintiennent une pression constante, dénonçant la "stratégie délibérée de dissimulation"

Le refus de coopération des dirigeants avec la commission d'enquête sénatoriale non seulement aggrave le risque pénal mais renforce le discours de l'arrogance corporative et du mépris des institutions. Leur défiance rend toute communication positive de Nestlé immédiatement suspecte de spin ou d'« écoblanchiment », ce qui affecte directement la crédibilité des messages de marque employeur.

## CLIENTS / GRAND PUBLIC

Le grand public est principalement touché par la perte de confiance sanitaire et le sentiment d'avoir été trompé sur la pureté des produits phares. Le lien entre la marque produit et la marque employeur est direct : une perte de confiance des clients peut entraîner des boycotts ou une baisse de la demande, menaçant la stabilité financière et, par extension, l'emploi, créant ainsi un cercle vicieux qui décourage les candidats. L'alignement éthique de l'entreprise est désormais une condition d'achat pour une majorité de consommateurs.

### Synthèse des Impacts de Crise par Public Cible

Public Cible	Impact Principal	Risque pour la Marque Employeur
Salarié(e)s Actuels	Perte de confiance en la direction (déli, dissimulation). Incertitude sur l'emploi (cession Waters).	Augmentation du Turnover volontaire, désengagement (eNPS en chute libre).
Candidats (Talents)	Répulsion éthique (fraude sanitaire, lobbyisme). Non-alignement avec les valeurs RSE.	Diminution de l'attractivité, hausse des taux de décrochage post-offre.
Médias et ONG	Couverture critique, accusations de dissimulation, pression politique (Sénat).	Dommmages irréparables à la réputation globale, validant les peurs des candidats.
Clients / Grand Public	Sentiment de tromperie sanitaire. Perte de confiance essentielle.	Pression économique (boycott) renforçant l'instabilité perçue par les employés.

## IV. PLAN DE REMÉDIATION IMMÉDIATE (0-30 JOURS) ET MESURE D'EFFICACITÉ

La stratégie d'urgence (0-30 jours) doit se concentrer sur la stabilisation interne et la démonstration d'une posture de transparence radicale, rompant avec l'attitude défensive passée

### LES 3 ACTIONS OPÉRATIONNELLES À METTRE EN PLACE POUR REMÉDIER À LA CRISE

#### Action 1 : Reconnaissance Publique Totale

L'entreprise doit immédiatement briser le cycle de méfiance en adoptant une transparence radicale, inspirée des communications de crise réussies.

Le CEO doit s'adresser publiquement, reconnaissant la fraude et la dissimulation sans ambiguïté. Cette déclaration doit explicitement tenir compte des conclusions du Sénat concernant les manquements.

En parallèle, l'engagement immédiat d'un cabinet **d'audit éthique global interne** et indépendant est requis. Cet audit doit enquêter sur les processus de conformité dans toutes les divisions critiques, avec la promesse de **rendre les résultats publics**. Cette action est vitale pour prouver que l'entreprise est prête à aller au-delà des mots et à identifier les défaillances systémiques.

#### Action 2 : Cellule de Soutien, Clarification et Dialogue Social

La fonction RH doit passer en mode gestion de crise pour stabiliser les équipes. Il est impératif d'activer une **cellule d'information et de soutien psychologique** pour les salariés des divisions Waters, particulièrement exposés à l'incertitude.

L'entreprise doit organiser des **rencontres avec les managers** et les **représentants syndicaux** (CFDT) pour fournir des informations claires sur les scénarios stratégiques de la division eaux. Une **communication proactive** sur les garanties de reclassement interne ou les mesures sociales, en s'inspirant des accords d'indemnisation et de reclassement établis lors du scandale Buitoni, est essentielle pour **limiter le turnover** et **gérer la tension sociale**.

#### Action 3 : Révision des Processus de Recrutement et de la Promesse Candidat

Il est conseillé de geler toute campagne de marque employeur vantant une RSE idéale. Les efforts de recrutement doivent se concentrer sur l'amélioration radicale de l'expérience candidat, qui doit devenir rapide, humaine et transparente. Les processus doivent être ralentis (maximum trois entretiens en deux semaines) et fournir un feedback immédiat.

L'EVP doit être reformulé pour insister non pas sur la fierté passée, mais sur la quête active de talents souhaitant participer à la **transformation éthique** et au **rétablissement de la réputation de Nestlé**. Le recrutement en crise est un acte de séduction, où la **transparence** permet d'attirer des candidats alignés sur la vision du changement.

# LES 2 INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPI) POUR L'EFFICACITÉ

## Indicateur 1 : Employee Net Promoter Score (eNPS)

L'eNPS est un indicateur RSE essentiel pour évaluer la satisfaction des collaborateurs et la qualité du dialogue social. Il mesure la probabilité que les employés recommandent l'entreprise. En période de crise, il est crucial de suivre l'évolution du pourcentage de « Détracteurs » (ceux qui notent de 0 à 6). La stabilisation ou la diminution de ce taux dans les 30 jours suivant la communication publique est le signe que la sincérité du leadership (Action 1) est perçue positivement par la base.

## Indicateur 2 : Taux de Demande d'Informations Spécifiques (TDIS) des Candidats

Le TDIS permet de suivre le nombre et le type de questions posées par les candidats qualifiés, notamment après l'offre, sur des sujets sensibles comme l'éthique, la RSE, la gouvernance ou la sécurité de l'emploi. Si la communication externe fonctionne correctement (Action 3), elle doit anticiper et désamorcer ces inquiétudes, ce qui réduit mécaniquement le besoin pour les candidats de les poser.

À l'inverse, un TDIS élevé et qui ne baisse pas dans le temps montre que la stratégie de transparence ne convainc pas. La capacité de l'entreprise à rassurer dès les premiers échanges devient donc un signal clé : moins les candidats expriment ces préoccupations, plus l'attractivité et la confiance envers la marque employeur se rétablissent.

## V. MESSAGES CLÉS ET DIFFUSION

### INTERNE (SALARIÉS)

Objet : Face à la crise : Notre engagement pour un avenir éthique et responsable

*“Chers collaborateurs, vous avez sans doute été informés des récents problèmes liés à l'eau minérale Nestlé Waters. Sachez que la direction mesure pleinement la gravité de la situation et prend des mesures fortes pour y remédier. Nous menons des analyses approfondies de nos sites de production d'eau afin de garantir votre sécurité et celle des consommateurs. D'ores et déjà, nous avons suspendu les procédures de filtration contestées et engagé des experts indépendants pour contrôler la qualité de nos eaux. Soyez assurés que la transparence et l'intégrité restent nos priorités : vous serez tenus informés en temps réel de l'évolution. Nous comptons sur vous pour relayer ces informations de manière unifiée et pour continuer à incarner nos valeurs d'excellence et de respect. Restons mobilisés ensemble : c'est en agissant collectivement que nous surmonterons cette épreuve.”*

## **EXTERNE (COMMUNIQUÉ PUBLIC)**

Objet : Déclaration de Nestlé : Engagement pour la Transparence et la Conformité Absolue

*“Nestlé attache une importance capitale à la qualité et à la sécurité de ses produits. Nous prenons actuellement des mesures immédiates en France pour remédier aux problèmes détectés sur certains lots d’eau minérale Nestlé Waters. Nous menons des expertises approfondies sur nos sources et travaillons en étroite collaboration avec les autorités sanitaires. Tout dispositif de traitement d’eau ayant pu altérer le caractère naturel de l’eau a été suspendu. La vente des eaux concernées est temporairement arrêtée le temps de procéder aux tests nécessaires. Nous nous engageons à informer nos clients et les autorités sur les résultats de ces analyses. Fidèles à notre engagement de transparence, nous mettons tout en œuvre pour rétablir rapidement la confiance et assurer la sûreté de nos produits.”*

## **VI. RECOMMANDATION STRATÉGIQUE POUR LA RESTAURATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR**

### **FEUILLE DE ROUTE POUR RESTAURER LA MARQUE EMPLOYEUR DE NESTLÉ (POST-CRISE WATERS)**

La crise Nestlé Waters révèle une culture interne où la dissimulation a progressivement pris le pas sur l’intégrité, créant un écart majeur entre les valeurs affichées (Respect, Intégrité) et la réalité opérationnelle. Pour restaurer durablement la marque employeur, Nestlé doit engager une transformation profonde, fondée sur la transparence, la conformité et la responsabilité éthique. Le risque de réputation et de perte de talents dépasse désormais largement le coût de toute réforme.

#### **1. Réancrer l’EVP dans un comportement éthique réel**

- La réputation n’est plus un enjeu de communication mais de conduite organisationnelle.
- La Création de Valeur Partagée (CVP) doit être revue : la conformité et l’éthique deviennent des fondations non négociables, avant les objectifs financiers.
- Le leadership doit être exemplaire : la rémunération variable des dirigeants doit intégrer des indicateurs stricts de conformité et d’éthique.

## 2. Réformes structurelles indispensables

### A. Repenser la gouvernance et renforcer la confiance

- Création d'un Comité d'Éthique et de Conformité totalement indépendant, rattaché au Conseil d'Administration.
- Mise en place de protections robustes pour les lanceurs d'alerte, condition essentielle pour prévenir de nouveaux scandales.
- Fin des initiatives perçues comme du greenwashing ; prioriser des programmes RSE mesurables, certifiés par des tiers.

### B. Consolider l'expérience employé pour stabiliser les équipes

- Communication interne continue, factuelle et transparente, particulièrement en cas de restructurations liées à la division Waters.
- Plans de reclassement anticipés et équitables pour protéger les emplois, inspirés de l'accord Buitoni.
- Renforcement de la flexibilité et des dispositifs de bien-être pour aligner la marque employeur avec les attentes actuelles des talents.

## VII.CONCLUSION

La sortie de crise passe par une refonte culturelle : Nestlé doit montrer que l'éthique n'est plus une promesse marketing mais un pilier de gouvernance. En institutionnalisant la transparence, en protégeant les salariés et en réformant sa gouvernance, le groupe peut restaurer la confiance, regagner son attractivité et réaffirmer un leadership fondé sur la responsabilité plutôt que sur le compromis.

# SITOGRAPHIE

Utilisation partielle de l'IA pour les recherches avancés sur le sujet ainsi que la reformulation de certaines phrases.

1. TOME III (volume 1) Nestlé France - Les groupes industriels de services et financiers, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.assemblee-nationale.fr/11/dossiers/grindus/3netu.asp>
2. Nos principaux chiffres clés en un coup d'œil | Nestlé en Suisse, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.nestle.ch/fr/nestle-en-suisse/nos-chiffres-cl%C3%A9s>
3. Se démarquer avec sa marque employeur - Nestlé, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.randstad.lu/mag-rh/marque-employeur/se-demarquer-avec-sa-marque-employeur-nestle/>
4. Au cœur de la direction : les défis d'une transparence accrue | Nestlé France, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.nestle.fr/media/auc%C5%93urdeladirectionlesd%C3%A9fis%E2%80%99unetransparenceaccrue>
5. THE NESTLÉ WATERS STATE SCANDAL! - YouTube, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=-bN67cOrPM4>
6. Controverses of Nestlé - Wikipedia, consulté le décembre 5, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Controversies\\_of\\_Nestl%C3%A9](https://en.wikipedia.org/wiki/Controversies_of_Nestl%C3%A9)
7. Controverses liées à Nestlé - Wikipédia, consulté le décembre 5, 2025, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Controverses\\_li%C3%A9es\\_%C3%A0\\_Nestl%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Controverses_li%C3%A9es_%C3%A0_Nestl%C3%A9)
8. RAPPORT - Sénat, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.senat.fr/rap/r24-628-1/r24-628-11.pdf>
9. Nestlé purpose and values, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-06/nestle-purpose-values-en.pdf>
10. Sur le scandale des eaux en bouteille, l'attitude de Nestlé fustigée par la commission d'enquête - YouTube, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=VWoir6y3qI4>
11. Nestlé Waters: Fraud Covered Up by the Executive? • FRANCE 24 - YouTube, consulté le décembre 5, 2025, [https://www.youtube.com/watch?v=\\_K4zgDKq9JI](https://www.youtube.com/watch?v=_K4zgDKq9JI)
12. Scandale des eaux en bouteille : « La présidence de la République savait au moins depuis 2022 que Nestlé trichait », affirme le rapporteur de la commission d'enquête - Public Sénat, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.publicsenat.fr/actualites/parlementaire/scandale-des-eaux-en-bouteille-la-presidence-de-la-republique-savait-au-moins-depuis-2022-que-nestle-trichait-affirme-le-rapporteur-de-la-commission-denquete-0>
13. Nestlé Waters : les salariés ne doivent pas être sacrifiés sur l'autel de la stratégie financière et des scandales répétés du groupe, consulté le décembre 5, 2025, <https://fga.cfdt.fr/sinformer/espace-presse/nestle-waters-les-salaries-ne-doivent-pas-etre-sacrifies-sur-lautel-de-la-strategie-financiere-et-des-scandales-repetes-du-group>
14. Nestlé face à la crise de ses eaux minérales : une communication qui peine à convaincre, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.clai-communications.com/nestle-face-a-la-crise-de-ses-eaux-minerales-une-communication-qui-peine-a-convaincre/>
15. Politique des Ressources Humaines chez Nestlé, consulté le décembre 5, 2025, [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr\\_policy\\_fr\\_.pdf.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr_policy_fr_.pdf.pdf)
16. About Us | Making an Impact - Nestlé Careers, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.nestlejobs.com/nestle-in-the-us-about>
17. Comment améliorer votre marque employeur grâce à la RSE en 2024? - SquadEasy, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.squadeasy.com/blog/comment-ameliorer-votre-marque-employeur-grace-a-la-rse-en-2023>
18. Marque employeur éthique et respectée, les clés du succès, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.lassuranceenmouvement.com/2024/01/22/une-marque-employeur-ethique-et-respectee-les-cles-du-succes/>
19. Marque employeur & secteurs en crise - Blog Bruce, consulté le décembre 5, 2025, <https://blog.bruce.work/marque-employeur-secteur-crise>
20. Élaborer un plan de communication de crise (+modèles) - Pumble, consulté le décembre 5, 2025, <https://pumble.com/learn/fr/communication/crisis-communication-templates/>
21. Quelles sont les conséquences éthiques des décisions commerciales sur la réputation d'une entreprise ? - Psicosmart, consulté le décembre 5, 2025, <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-queelles-sont-les-consequences-ethiques-des-decisions-commerciales-sur-la-reputation-dune-entreprise-130772>
22. Marque employeur : les nouveaux enjeux post crise - myRHline, consulté le décembre 5, 2025, <https://myrhline.com/replay-webinar-rh/webinar-recrutement/marque-employeur-les-nouveaux-enjeux-post-crise/>
23. Scandale Nestlé Waters: les recommandations de Transparency France reprises, consulté le décembre 5, 2025, <https://transparency-france.org/2025/05/30/scandale-nestle-waters-les-recommandations-de-transparency-france-reprises-dans-le-rapport-du-senat-sur-les-eaux-en-bouteille/>
24. Affaire Nestlé Waters : pourquoi des suites pénales sont possibles - Le Club des Juristes, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.leclubdesjuristes.com/societe/affaire-nestle-waters-pourquoi-des-suites-penales-sont-possibles-10849/>
25. Gérer ta marque employeur en temps de crise - Randstad, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.randstad.ch/fr/hr-blog/marque-employeur/gerer-ta-marque-employeur-en-temps-de-crise/>
26. Marque employeur : les 10 KPIs à ne jamais perdre de vue - Seiza, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.seiza.co/blog/marque-employeur-les-10-kpis/>
27. Entreprise : exemple d'une communication de crise réussie - Letsignit, consulté le décembre 5, 2025, <https://letsignit.com/fr/blog/communication-crise-exemples>
28. Les meilleurs exemples de gestion de crise | Smartsheet, consulté le décembre 5, 2025, <https://fr.smartsheet.com/content/crisis-management-examples>
29. Gestion de crise en entreprise : le rôle clé de la fonction RH - Baker Tilly, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.bakertilly.fr/actualites/erhs-gestion-de-crise-rh-entreprise>
30. KPI RSE : Le guide complet pour mesurer la performance et l'impact durable - Peas'Up, consulté le décembre 5, 2025, <https://www.peasup.org/post/kpi-rse-le-guide-complet-pour-mesurer-la-performance-et-l-impact-durable>