

Sami BENDRISS

Imen TAMOUNEIT

Diya BHAVSAR



Buitoni : Stratégie de communication sensible

Année scolaire : 2025 - 2026
(BUT 3 – INFOCOM)

SAE - Construire une stratégie de communication sensible
5 janvier 2026

Professeur : Martine SAVARY

SOMMAIRE :

INTRODUCTION.....	3
I. PARTIE 1 : Diagnostic et premiers outils (focalisation sur la gestion immédiate de la crise).....	4
1. Analyse au président de Nestlé France.....	4
2. Analyse des retombées presse et réseaux sociaux.....	6
3. Fichier presse stratégique et fichier réseaux sociaux.....	9
4. Éléments de langage et communiqué de presse.....	13
II. PARTIE 2 : Stratégie de communication de crise (vision à moyen terme).....	15
5. Posture de communication.....	15
6. Stratégie de communication de crise.....	17
7. Plan de communication de sortie de crise (3 mois).....	21
CONCLUSION.....	24
ANNEXES.....	25

INTRODUCTION

En mars 2022, la France découvre l'une des crises sanitaires alimentaires les plus graves de ces dernières années. Plusieurs pizzas de la gamme Fraîch'Up, commercialisées par Buitoni, filiale du géant suisse Nestlé, sont contaminées par la bactérie *Escherichia coli* (E. coli). Le bilan est dramatique : des dizaines d'enfants sont hospitalisés, certains développent un syndrome hémolytique et urémique (SHU) aux conséquences neurologiques et rénales parfois irréversibles, et deux d'entre eux perdent la vie.

Cette crise ne se limite pas à un accident de production isolé. Elle révèle des dysfonctionnements structurels profonds au sein de l'usine de Caudry, dans le Nord de la France. Le reportage diffusé par Envoyé Spécial le 27 octobre 2022 expose au grand public des images choquantes : conditions d'hygiène déplorables, viandes avariées, protocoles de nettoyage abandonnés depuis 2015. Ces révélations amplifient la défiance des consommateurs et placent Nestlé sous le feu des critiques médiatiques, politiques et judiciaires.

Face à l'ampleur du scandale, les autorités sanitaires ordonnent la fermeture de l'usine et le retrait massif des produits. Sur le plan judiciaire, plusieurs plaintes pénales sont déposées, aboutissant en juillet 2024 à la mise en examen de Nestlé France et de l'usine de Caudry pour homicides involontaires et blessures involontaires. En parallèle, un accord d'indemnisation est signé avec les familles des victimes en avril 2023, sans pour autant éteindre la colère de l'opinion publique.

Dans ce contexte, notre mission en tant que consultants en communication de crise est d'accompagner Nestlé France dans la reconstruction de son image et la restauration de la confiance des consommateurs. Ce dossier propose une stratégie de communication sensible, articulée en deux temps : d'abord, un diagnostic de la situation et les outils de gestion immédiate de la crise ; ensuite, une vision à moyen terme pour accompagner la sortie de crise et poser les bases d'une reconquête durable de la confiance.

I. PARTIE 1 : Diagnostic et premiers outils (focalisation sur la gestion immédiate de la crise)

1. Analyse au président de Nestlé France

Objet : Crise sanitaire Buitoni / Fraîch'Up – Synthèse post-reportage Envoyé Spécial

Date : 28 octobre 2022

Monsieur le Président,

La diffusion hier soir du reportage d'Envoyé Spécial sur l'usine de Caudry marque un tournant dans la crise que traverse notre groupe. Cette note vous présente une synthèse de la situation selon les éléments d'une fiche de crise.

Rappel des faits

En février 2022, les autorités sanitaires établissent un lien entre des cas de syndrome hémolytique et urémique (SHU) chez des enfants et la consommation de pizzas Fraîch'Up fabriquées à Caudry. La bactérie E. coli est identifiée comme responsable. Le bilan est lourd : 56 personnes contaminées, deux enfants décédés, plusieurs victimes souffrant de séquelles graves.

En mars 2022, Buitoni rappelle l'ensemble de la gamme. Les inspections de la DDPP et de la DGCCRF révèlent des manquements significatifs aux règles d'hygiène. Le 1er avril, un arrêté préfectoral suspend l'activité des lignes de production. Une enquête judiciaire est ouverte pour homicides involontaires, blessures involontaires et mise en danger d'autrui.

Le reportage du 27 octobre 2022 aggrave la situation : un journaliste infiltré a filmé des conditions de production choquantes (sols souillés, viandes mal stockées, protocoles de nettoyage abandonnés). Ces images contredisent nos engagements de qualité et circulent massivement sur les réseaux sociaux. Il faut rappeler que dès mai 2021, un ancien salarié avait alerté la direction avec des photographies, sans que des mesures correctives soient prises.

Acteurs impliqués

Acteurs internes : Nestlé France et Buitoni portent la responsabilité directe de cette crise et devront répondre devant les tribunaux. Les 300 salariés de Caudry font face à l'incertitude professionnelle et à la stigmatisation.

Acteurs externes : Les familles des victimes attendent reconnaissance et réparation ; leur parole pèse sur l'opinion publique. Les associations de consommateurs (Foodwatch) réclament des comptes. Les autorités sanitaires et judiciaires instruisent l'affaire. Le ministre Olivier Véran s'est déclaré « scandalisé ». Les distributeurs ont retiré nos produits et pourraient reconsidérer leur collaboration. Les actionnaires, via la fondation Ethos, critiquent le manque de transparence.

Enjeux stratégiques

L'enjeu sanitaire reste prioritaire : tout nouveau cas d'intoxication serait immédiatement associé à notre marque. L'enjeu réputationnel est considérable : Buitoni, construite sur des valeurs de qualité et de tradition italienne, voit son image contredite par les révélations. Les hashtags #BuitoniGate et appels au boycott témoignent de l'hostilité du public.

L'enjeu juridique est lourd : une mise en examen de Nestlé France renforcerait la perception de culpabilité. L'enjeu économique en découle : chute des ventes, fermeture de l'usine, coûts de gestion de crise menacent la pérennité de la marque en France. L'enjeu social concerne les 300 salariés de Caudry, fragilisés par l'incertitude et le sentiment d'être les boucs émissaires. Enfin, l'enjeu d'opinion publique conditionne tous les autres : les images d'Envoyé Spécial resteront gravées dans la mémoire collective.

Risques pour l'entreprise

Le risque sanitaire persiste si de nouvelles contaminations étaient révélées. Le risque juridique est élevé avec une mise en examen probable et des condamnations potentielles. Le risque réputationnel est le plus critique : chaque rebond médiatique ravivera l'indignation. Le risque économique menace la rentabilité si les distributeurs cessent leurs commandes. Le risque social réside dans la démobilisation des équipes ou l'émergence de conflits internes. Le risque médiatique est permanent : les journalistes continueront à s'intéresser à l'affaire.

Conclusion

Cette crise combine victimes humaines, images accablantes, procédure judiciaire et opinion hostile. Le silence ou la défense technique seraient des erreurs. Les consommateurs et les médias attendent une posture de responsabilité assumée, fondée sur des actes vérifiables. Les recommandations détaillées dans ce dossier visent à accompagner cette reconstruction de la confiance.

*Cabinet de conseil en communication de crise
Sami BENDRISS, Imen TAMOUNEIT, Diya BHAVSAR*

2. Analyse des retombées presse et réseaux sociaux

La crise Buitoni a généré une couverture médiatique exceptionnelle, tant dans la presse traditionnelle que sur les réseaux sociaux. Cette analyse permet de comprendre comment l'information a circulé, quels angles ont été privilégiés par les médias, et quelle tonalité a dominé les conversations en ligne.

Cette crise sanitaire a connu plusieurs moments d'intensité médiatique distincts entre mars et octobre 2022. Le premier pic survient le 18 mars 2022, date du premier rappel de produits. La couverture s'amplifie considérablement fin mars avec l'annonce des décès de deux enfants et l'ouverture d'une enquête pour homicides involontaires. Le reportage d'Envoyé Spécial diffusé le 27 octobre 2022 sur France 2 constitue un nouveau tournant, révélant des images choc des conditions d'hygiène à l'usine de Caudry et des témoignages exclusifs de salariés.

TABLEAU 1 : Analyse des retombées presse

Média	Angle principal	Ton dominant	Focus éditorial
<u>Le Monde</u>	Enquête judiciaire et responsabilité industrielle	Factuel, investigatif	Article de Laurence Girard et Mathilde Gérard critiquant « la discrétion de Nestlé face au scandale d'enfants malades » (18 avril 2022). Suivi de la procédure pénale et des défaillances du système de sécurité alimentaire.
<u>Le Figaro</u>	Défaillances sanitaires et réaction politique	Critique, accusateur	Indignation d'Olivier Véran qui se dit « scandalisé par les images ». Couverture des excuses tardives du PDG et de la mise en examen de Nestlé France.
<u>Challenges</u>	Communication de crise défaillante	Très critique	Article de Jean-François Arnaud : « Scandale sanitaire : Ferrero assume, Nestlé se planque » (27 mai 2022). Comparaison défavorable avec la gestion de Ferrero pour l'affaire Kinder.
<u>Le Journal du Dimanche</u>	Culture d'entreprise et stratégie de silence	Accusateur, investigatif	Enquête de Bruna Basini « Nestlé, l'empire du silence » (15 mai 2022) analysant la culture de discrétion du groupe suisse comme stratégie délibérée.
<u>France 2 / Envoyé Spécial</u>	Investigation et révélations exclusives	Accusateur, révélateur	Reportage du 27 octobre 2022 : témoignages des parents de Kelig, salariés dénonçant les conditions d'hygiène, documents confidentiels (E. coli dans la

			farine en août 2021), infiltration dans une usine Nestlé-Lactalis.
France 3 Hauts-de-France	Témoignage de lanceuse d'alerte	Investigatif	Interview de Yasmine Motarjemi, ancienne directrice de la sécurité alimentaire de Nestlé, évoquant des « négligences » répétées et un précédent incident E. coli aux USA en 2009.
Novethic	Responsabilité sociale et gouvernance	Critique, ESG	Article sur le « scandale passé sous silence à l'AG de Nestlé ». La fondation Ethos critique le manque de transparence (soutien de 6% des actionnaires). Absence de provisions dans les comptes.
Disclose	Investigation et documents internes	Accusateur, révélateur	Enquête de Mathias Destal : « Scandale Buitoni : un rapport de 2020 prouve les mensonges de Nestlé sur l'hygiène au sein de son usine ». Publication de documents internes accablants.
Santé Publique France	Données épidémiologiques officielles	Technique, neutre	Bulletins sanitaires : 56 cas confirmés de SHU, répartition dans 12 régions, profil des victimes (1 à 18 ans, âge médian 5 ans et demi), 2 décès.
Le Blog du Communicant	Analyse de la gestion de crise	Critique, pédagogique	Analyse détaillée comparant les stratégies de Nestlé et Ferrero. Citation de Cyrille Arcamone (agence Maarc) : « La gestion du dossier Buitoni est un best of de ce qu'il ne faut pas faire en cas de crise ».

TABLEAU 2 : Analyse des retombées réseaux sociaux

Méthodologie utilisée : il s'agit d'une analyse qualitative croisant l'étude Visibrain publiée par Stratégies, les analyses du Blog du Communicant, et les publications emblématiques relayées par la presse et les comptes officiels des médias.

(Les données clés pour chaque événement sont présents en annexe)

Événement / Période	Ton dominant	Ce que révèle la source
18 mars 2022 : Premier rappel Visibrain – Blog officiel	Inquiétude, vigilance	Visibrain publie une timeline montrant que c'est le quotidien régional La Provence qui lance l'alerte sur Twitter, déclenchant plus de 1.800 articles de presse en ligne.

31 mars 2022 : Images du lanceur d'alerte Blog du Communicant	Choc, dégoût	L'article analyse la diffusion des photos de l'usine par un ancien salarié, d'abord publiées sur Mr Mondialisation (mai 2021) puis reprises par RMC. L'auteur note que ce « signal faible » avait été ignoré par Nestlé.
30 mars - 5 avril 2022 : Annonce des décès Visibrain – Blog officiel	Colère intense, compassion	La timeline Visibrain montre un pic massif suite à l'annonce des décès de deux enfants et l'ouverture d'une enquête pour homicides involontaires.
25 avril 2022 : Bon d'achat 20€ CNEWS	Indignation maximale	CNEWS rapporte qu'une famille dont la fille de 7 ans a été hospitalisée a reçu un bon d'achat de 20€ par email. La mère déclare : « Pour eux, la douleur de ma fille vaut 20 euros ». Buitoni s'excuse dans la soirée.
26 avril 2022 : Réactions au bon d'achat Stratégies	Mépris, défiance	Le magazine professionnel de la communication relate les excuses de Buitoni et cite Me Richard Legrand, avocat des victimes, qui dénonce la tentative d'accéder aux dossiers médicaux.
25 avril 2022 : Pic du bon d'achat Visibrain – Blog officiel	Indignation	La timeline Visibrain montre que l'envoi du bon d'achat génère un nouveau pic de publications, relançant une crise qui commençait à s'essouffler.
15 mai 2022 : Analyse de la stratégie Nestlé Le JDD	Accusateur	L'enquête du JDD qualifie Nestlé d'« empire du silence » et analyse la culture de discrétion du groupe. Citation de Cyrille Arcamone (agence Maarc) : « La gestion du dossier Buitoni est un best of de ce qu'il ne faut pas faire ».
27 octobre 2022 : Reportage France 2 France Info – Envoyé Spécial	Choc, révolusion	Envoyé Spécial diffuse un reportage avec les témoignages exclusifs des parents de Kelig (2 ans et demi) et de salariés de l'usine. Le compte Twitter @EnvoyeSpecial annonce : « Les pizzas Buitoni ont intoxiqué 55 enfants ».
Bilan mars-mai 2022 Stratégies – Étude Visibrain	Défiance durable	Stratégies publie en exclusivité l'étude Visibrain qui quantifie l'ampleur de la crise sur les réseaux sociaux.

3. Fichier presse stratégique et fichier réseaux sociaux

Dans le cadre de notre stratégie de communication de crise post-reportage Envoyé Spécial, nous avons identifié des interlocuteurs médiatiques stratégiques. La sélection repose sur trois critères : leur expertise sur les sujets agroalimentaires, sanitaires ou économiques ; leur capacité à toucher nos cibles prioritaires ; et leur crédibilité auprès de l'opinion publique.

TABLEAU 1 : Fichier presse stratégique

Journaliste	Média	Justification
<u>Nicolas Gubert</u> Journaliste agencier spécialisé économie et entreprises	AFP	L'AFP constitue le fil d'information de référence repris par l'ensemble des médias français. Un contact privilégié avec ce journaliste permet de diffuser rapidement nos messages clés à l'ensemble de la presse nationale.
<u>Jean-Baptiste Jacquin</u> Journaliste spécialisé sécurité sanitaire et économie (14 ans au Monde)	Le Monde	Le Monde est un quotidien de référence pour les décideurs et CSP+, cible prioritaire pour restaurer la crédibilité de Nestlé.
<u>Frédéric Mouchon</u> Journaliste environnement et écologie, a couvert l'affaire Buitoni	Le Parisien	Spécialiste des questions environnementales, il peut relayer nos engagements en matière de sécurité alimentaire auprès d'un lectorat grand public.
<u>Emma Camins</u> Journaliste vidéo, analyse de contenus audiovisuels	Brut	Brut touche un public jeune (18-35 ans) sur les réseaux sociaux, essentiel pour reconstruire l'image de la marque auprès de cette génération.
<u>Bérengère Bonte</u> Présentatrice du 8h30 France Info, ex-directrice adjointe Europe 1	France Info	France Info est le premier média d'information continue du service public, garantissant une diffusion large et crédible.
Christelle Ballestrero [pas de compte LinkedIn] Chroniqueuse santé/nutrition (Télématin, C'est au Programme)	France 2	Son expertise en bien-être alimentaire est cohérente avec nos messages sur la sécurité sanitaire. France 2 a diffusé Envoyé Spécial : dialoguer avec cette chaîne est stratégique.

<u>Ninon Renaud</u> Spécialiste distribution, agroalimentaire et grande consommation	Les Échos	Les Échos touchent les décideurs économiques et investisseurs, publics clés pour rassurer sur la viabilité de l'entreprise.
<u>Geoffrey Livolsi</u> Co-fondateur de Disclose, journaliste d'investigation	Disclose	Média ayant publié l'enquête sur le rapport de 2020. Établir un dialogue transparent permet de démontrer notre bonne foi.
<u>Camille Bour-Roussi</u> Journaliste chef d'édition et producteur	BFM Business	Cette chaîne économique de référence touche les investisseurs et partenaires commerciaux, cibles essentielles pour maintenir la confiance des distributeurs.
<u>Marion Delpech</u> Journaliste TV et JRI (LCI, Public Sénat, M6 Info)	LCI	LCI est une chaîne d'information continue qui permet de toucher un public large lors des pics d'actualité liés à l'affaire Buitoni.

TABLEAU 2 : Fichier réseaux sociaux

Influenceur	Description	Réseaux sociaux	Justification
<u>Ingrid Kragl</u>	Directrice de l'information Foodwatch France, experte scandales alimentaires	Via Foodwatch : <u>Instagram</u> , <u>Twitter</u> (ils ont migré sur <u>Mastodon</u> et <u>Bluesky</u>)	Auteure de « Manger du faux pour de vrai ». Sa crédibilité sur les enjeux sanitaires est incontestable ; un dialogue transparent avec elle peut contribuer à restaurer la confiance.
<u>Hugo Travers</u> <u>(HugoDécrypte)</u>	Premier média d'information jeunes en France (7,8M TikTok, 5,1M Instagram, 3,6M YouTube)	<u>TikTok</u> , <u>Instagram</u> , <u>YouTube</u>	Média n°1 auprès des moins de 35 ans selon Harris Interactive. Son format de décryptage pédagogique permet d'expliquer une crise complexe de façon simple et accessible.
Salima Poumbga (Sally) [pas de	Influenceuse actualité/société (~1M abonnés),	<u>Instagram</u> , <u>TikTok</u> , <u>YouTube</u>	Ancienne juriste titulaire d'un Master en droit pénal, elle peut analyser les enjeux de santé

compte LinkedIn]	juriste de formation		publique avec rigueur et toucher un public diversifié.
<u>Clément Viktorovitch</u>	Politologue, spécialiste rhétorique (465K Instagram, 303K Twitter)	<u>YouTube,</u> <u>Twitch,</u> <u>Instagram,</u> <u>Twitter,</u> <u>TikTok</u>	Chroniqueur et streamer, il analyse régulièrement les prises de parole publiques. Son décryptage de la communication de Nestlé peut contribuer à légitimer notre posture de transparence.
<u>Alexane Drolet</u>	Journaliste québécoise, fondatrice d'Alexplique (avant sur Radio-Canada)	<u>Instagram,</u> <u>TikTok,</u> <u>YouTube</u>	Vulgarise l'actualité de manière accessible sur TikTok, Instagram et YouTube. Parfait pour toucher un public jeune francophone avec une approche rigoureuse mais engageante.
Dr Jimmy Mohamed [pas de compte LinkedIn]	Médecin, chroniqueur Magazine de la Santé et RTL (2M Instagram, 1,9M TikTok)	<u>Instagram,</u> <u>TikTok</u>	Sa crédibilité médicale et sa capacité à vulgariser les risques sanitaires sans dramatiser peuvent rassurer les familles sur les enjeux de santé publique.
<u>Gaspard Guermontprez (Gaspard G)</u>	Vidéaste actualité/politique (1,51M YouTube), chroniqueur France Inter	<u>YouTube,</u> <u>Instagram</u>	Forbes 30 Under 30 France 2024. Connu pour son intégrité éditoriale, il peut aborder l'actualité Buitoni de manière factuelle et pédagogique.
Anaïs Garestier (Modiie) [pas de compte LinkedIn]	Streameuse sciences sociales (61K Twitch), chroniqueuse Arte et Blast	<u>Twitch,</u> <u>YouTube,</u> <u>Instagram,</u> <u>TikTok</u>	Titulaire d'un Master en science politique, elle peut analyser Buitoni/Nestlé sous l'angle sociétal et institutionnel.
<u>Gilles Mitteau (Heu?reka)</u>	Vulgarisateur économique (274K YouTube), ex-trader, auteur	<u>YouTube,</u> <u>Twitter,</u> <u>Bluesky</u>	Auteur de « Tout sur l'économie (ou presque) ». Il peut replacer l'affaire dans un cadre macro-économique et expliquer les mécanismes industriels sans minimiser les faits.

<u>Samuel Étienne</u>	Journaliste France Info, présentateur de “Question pour un champion” (1,1M Twitch)	<u>Twitch</u> , <u>YouTube</u> , <u>Twitter</u> , <u>TikTok</u> , <u>Instagram</u>	Sa « Matinée est tienne » sur Twitch a fait de lui un influenceur numérique majeur. Son image de neutralité et de pédagogie permet de poser le cadre factuel de l’affaire.
---------------------------------------	--	--	--

4. Éléments de langage et communiqué de presse

Les éléments de langage constituent le socle de toute prise de parole des porte-parole de Nestlé France dans le cadre de la crise Buitoni. Ils garantissent la cohérence des messages, évitent les dérapages et permettent de maintenir une ligne de communication stable face aux sollicitations médiatiques. Ces éléments ont été conçus pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes tout en protégeant les intérêts juridiques de l'entreprise.

Principes directeurs

La communication de Nestlé France doit s'appuyer sur un registre de formulations soigneusement calibrées. Certaines expressions doivent être systématiquement privilégiées, tandis que d'autres doivent être absolument évitées.

Parmi les formulations à privilégier, les porte-parole doivent utiliser des expressions telles que « Nous ne contestons pas les faits », qui pose d'emblée une **posture de responsabilité** sans entrer dans le détail des circonstances. La formule « Ces conditions ne correspondent pas à nos standards » permet de **reconnaître les défaillances** tout en rappelant que l'entreprise dispose de normes plus exigeantes. L'expression « Nous comprenons l'émotion légitime du public » valide le **ressenti collectif sans le minimiser**. « Nous pensons aux familles touchées » et « Nous restons à leur entière disposition » expriment l'**empathie** de manière sobre et respectueuse. Enfin, « Des mesures concrètes et vérifiables » et « La confiance se regagne par des actes, pas par des mots » orientent le discours vers l'action plutôt que vers les promesses.

À l'inverse, certaines formulations doivent être proscrites car elles seraient perçues comme des **tentatives de minimisation ou de défausse**. Toute expression suggérant un « incident isolé » ou un « cas particulier » est à bannir, car elle contredirait les évidences révélées par le reportage. Les formulations défensives du type « nous avons été victimes de... » placeraient l'entreprise dans une **posture inadaptée face à des victimes réelles**. Les excuses conditionnelles comme « si des erreurs ont été commises... » seraient perçues comme une esquivé. Il est également interdit de mentionner les montants d'indemnisation, de remettre en cause l'authenticité des images diffusées, ou de rejeter la responsabilité sur des tiers tels que les sous-traitants ou les employés.

Réponses aux questions sensibles

Les porte-parole de Nestlé France seront inévitablement confrontés à des questions difficiles de la part des journalistes. Pour chacune de ces questions, une réponse type a été préparée, suffisamment précise pour être crédible tout en restant prudente sur le plan juridique.

Question	Réponse
« Nestlé était-il informé des dysfonctionnements avant la crise ? »	« Nos procédures internes de contrôle n'ont pas permis d'identifier l'ampleur des dysfonctionnements à temps. C'est précisément pour cela que nous renforçons aujourd'hui nos dispositifs de surveillance et de remontée d'alertes. »
« Pourquoi Nestlé n'a-t-il pas communiqué plus tôt ? »	« Notre priorité a été de comprendre la situation et de coopérer avec les autorités sanitaires. Nous reconnaissons que cette approche a pu être perçue comme un manque de réactivité. Nous en avons tiré les enseignements : notre communication sera désormais plus régulière et plus transparente. »
« Que pouvez-vous dire sur les procédures judiciaires en cours ? »	« Une enquête judiciaire est en cours et nous respectons le travail des magistrats. Nestlé France coopère pleinement avec les autorités. Par respect pour les familles et pour l'intégrité de la procédure, nous ne commenterons pas les éléments relevant de l'instruction. »
« Quelles garanties apportez-vous pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise ? »	« Nous avons mis en place un dispositif complet : audits indépendants dont les résultats seront rendus publics, renforcement des protocoles sanitaires, et ouverture de nos sites aux inspections externes. Ces mesures sont conçues pour être vérifiables par tous. »

Posture générale

Au-delà des formulations spécifiques, les porte-parole doivent adopter une posture générale de **sobriété** et de **gravité**. Le ton doit rester mesuré, sans excès d'émotion qui pourrait paraître artificiel, mais sans froideur distante qui serait perçue comme un manque d'empathie. Chaque prise de parole doit démontrer que l'entreprise a pris la mesure de la gravité des faits et qu'elle agit en conséquence.

Les porte-parole doivent également être formés aux techniques de **media training** pour gérer les situations d'interview difficiles, les questions pièges et les interpellations hostiles. En aucun cas ils ne doivent s'écarter des éléments de langage validés, ni improviser des réponses sur des sujets sensibles comme les procédures judiciaires ou les montants d'indemnisation.

NOTRE COMMUNIQUÉ DE PRESSE EST PRÉSENT EN ANNEXE

II. PARTIE 2 : Stratégie de communication de crise (vision à moyen terme)

5. Posture de communication

Face à la gravité de la crise et à l'ampleur des révélations du reportage d'Envoyé Spécial, Nestlé France doit adopter une posture de communication rigoureusement calibrée. Cette posture repose sur quatre piliers fondamentaux qui guideront l'ensemble des prises de parole de l'entreprise.

Le premier pilier est celui de **la responsabilité assumée**. L'entreprise doit reconnaître les faits sans chercher d'excuses ni désigner de boucs émissaires. Les images diffusées sont accablantes et toute tentative de minimisation ou de report de la faute sur des tiers serait immédiatement perçue comme une manœuvre de communication. Nestlé France doit assumer pleinement les défaillances constatées à l'usine de Caudry, y compris les alertes qui n'ont pas été suivies d'effet. Cette reconnaissance franche est un préalable indispensable à toute reconstruction de la confiance. Ce pilier répond directement aux attentes de l'opinion publique, profondément choquée par les images du reportage, qui exige une reconnaissance claire des torts avant d'envisager toute forme de réconciliation avec la marque.

Le deuxième pilier est **l'humilité**. Dans un contexte où deux enfants ont perdu la vie et où des familles souffrent encore des séquelles de la contamination, toute posture défensive ou technocratique serait déplacée. Le ton adopté doit rester sobre, sans superlatifs ni promesses excessives. L'entreprise doit éviter de se présenter comme victime des circonstances ou de mettre en avant ses réussites passées. L'humilité implique également d'accepter la critique et de reconnaître que la confiance ne se décrète pas, mais se reconstruit par des actes. Cette attitude répond aux attentes des familles des victimes, qui méritent avant tout le respect de leur dignité et la reconnaissance de leur souffrance, sans que leur douleur soit instrumentalisée à des fins de communication.

Le troisième pilier est **la transparence proactive**. Nestlé France ne doit pas attendre d'être interrogée pour communiquer. L'entreprise doit prendre les devants en annonçant des mesures concrètes et vérifiables : audits indépendants dont les résultats seront rendus publics, ouverture de l'usine aux inspections externes, création d'un comité consultatif incluant des représentants des familles et des associations. Cette démarche proactive permet de reprendre partiellement la maîtrise du récit médiatique et de démontrer une volonté sincère de changement. Ce pilier répond aux attentes des pouvoirs publics et des autorités sanitaires, qui exigent une coopération exemplaire et des garanties de conformité, mais aussi des consommateurs, dont la confiance a été durablement ébranlée et qui ont besoin de preuves tangibles pour envisager un retour vers la marque.

Le quatrième pilier est **l'empathie mesurée**. L'entreprise doit exprimer une considération sincère pour les victimes et leurs familles, sans pour autant tomber dans un registre émotionnel excessif qui pourrait paraître artificiel ou opportuniste. L'empathie doit se traduire par des actes concrets d'accompagnement plutôt que par des formules convenues. Ce

pilier répond aux attentes des médias, qui continueront à suivre cette affaire et scruteront chaque prise de parole. Une empathie sincère mais maîtrisée permet à Nestlé France de ne plus subir le calendrier médiatique, mais de contribuer à le structurer en montrant une entreprise capable de se remettre en question.

En adoptant cette posture équilibrée, Nestlé France se donne les moyens de transformer une crise majeure en opportunité de démontrer sa capacité à placer la sécurité des consommateurs au cœur de ses priorités.

6. Stratégie de communication de crise

Positionnement

Face à la crise, Nestlé France doit adopter un positionnement clair : celui d'une **entreprise qui prend ses responsabilités, qui place la sécurité alimentaire au-dessus de toute autre considération, et qui s'engage dans une démarche de transformation vérifiable**. Ce positionnement rompt volontairement avec l'image d'un groupe industriel distant pour incarner une marque capable de se remettre en question et de tirer les leçons d'un échec grave.

L'entreprise ne cherche pas à se victimiser ni à rejeter la faute sur des tiers. Elle reconnaît que les défaillances constatées relèvent de sa responsabilité directe et que la confiance des consommateurs ne pourra être regagnée que par des actes concrets et vérifiables. Ce positionnement doit transparaître dans l'ensemble des prises de parole, qu'elles soient destinées aux médias, aux autorités ou au grand public.

Messages clés

Ce positionnement se décline en trois messages clés, chacun répondant à une fonction précise dans la stratégie de communication.

Notre premier message est factuel. Il vise à établir ce que l'entreprise sait et ce qu'elle peut dire : « **Des défaillances ont été constatées à l'usine de Caudry. Nos procédures internes n'ont pas permis d'identifier l'ampleur des dysfonctionnements à temps. Nous en prenons acte et agissons en conséquence.** » Ce message pose le cadre de la reconnaissance des torts, sans minimisation ni excuse.

Notre deuxième message est empathique. Il vise à reconnaître l'impact humain de la crise : « **Nous pensons aux familles touchées par cette crise. Nous restons pleinement mobilisés pour les accompagner et demeurons à leur entière disposition.** » Ce message exprime une considération sincère pour les victimes, sans tomber dans l'excès émotionnel.

Notre troisième message est opérationnel. Il vise à présenter les solutions et les engagements concrets : « **Nous avons mis en place des audits indépendants dont les résultats seront rendus publics, renforcé nos protocoles sanitaires, et ouvert nos sites aux inspections externes. La confiance se regagne par des preuves, pas par des promesses.** » Ce message démontre que l'entreprise agit et ne se contente pas de paroles.

Cibles prioritaires

La stratégie de communication doit s'adresser à plusieurs publics dont les attentes et les rôles diffèrent. Ces cibles ont été classées par ordre de priorité en fonction de leur importance stratégique dans la gestion de la crise.

1. La première cible prioritaire est celle des **familles des victimes**. L'enjeu est de préserver leur dignité et de leur témoigner une reconnaissance sincère. L'approche retenue consiste à maintenir un contact direct et personnalisé via un interlocuteur dédié, en privilégiant la discrétion. Toute communication publique qui pourrait être perçue comme une instrumentalisation de leur souffrance doit être évitée. L'entreprise doit proposer un accompagnement concret, qu'il s'agisse de soutien psychologique ou d'aide aux démarches administratives, sans attendre de contrepartie médiatique.
2. La deuxième cible est celle des **autorités sanitaires et judiciaires**. L'enjeu est de démontrer la conformité de l'entreprise et sa pleine coopération avec les institutions. L'approche retenue repose sur une communication institutionnelle transparente : transmission proactive des documents demandés, partage des résultats d'audits, et désignation d'un référent unique pour faciliter les échanges avec les services de l'État tels que la DGCCRF, la DDPP ou le parquet.
3. La troisième cible est celle des **consommateurs**. L'enjeu est de les rassurer et de reconstruire progressivement leur confiance. L'approche retenue consiste à diffuser une information claire et accessible sur les mesures correctives, via le site institutionnel et les points de vente. Une FAQ actualisée doit répondre aux interrogations les plus fréquentes. Le ton doit rester pédagogique et éviter le jargon technique, afin de rendre les engagements compréhensibles par tous.
4. La quatrième cible est celle des **médias**. L'enjeu est de reprendre la maîtrise du récit médiatique. L'approche retenue repose sur une posture proactive : fournir des informations avant d'être sollicité, organiser des points presse réguliers, et proposer des accès exclusifs tels que des visites d'usine ou des interviews du PDG. Cette stratégie permet de ne plus subir le calendrier médiatique, mais de contribuer à le structurer.
5. La cinquième cible est celle des **salariés**. L'enjeu est de maintenir la cohésion interne et d'éviter la démobilisation des équipes. L'approche retenue consiste à informer systématiquement les collaborateurs avant toute prise de parole externe. Des réunions d'information doivent être organisées sur site, accompagnées de notes diffusées via l'intranet. Il est essentiel de valoriser l'engagement des salariés dans la mise en conformité pour éviter qu'ils ne se sentent stigmatisés ou désignés comme responsables.
6. La sixième cible est celle des **distributeurs et partenaires commerciaux**. L'enjeu est d'assurer la continuité des relations commerciales. L'approche retenue consiste à transmettre des garanties sanitaires documentées, telles que des certificats d'audit ou

des rapports de conformité. Des réunions de coordination doivent être organisées pour rassurer les partenaires sur la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement et maintenir leur confiance dans la marque.

Canaux à privilégier

La stratégie de communication doit s'appuyer sur une sélection rigoureuse des canaux, adaptée à chaque cible et à chaque objectif.

Le **communiqué de presse** constitue le premier outil de réaction officielle. Il permet de contrôler le message diffusé et d'assurer une diffusion large auprès des rédactions. Dans le contexte post-reportage, le communiqué doit être publié dans les 24 heures suivant la diffusion pour éviter que le silence soit interprété comme un aveu de culpabilité. Il doit être sobre, factuel, et renvoyer vers des engagements concrets.

La **conférence de presse** représente un moment clé pour incarner la réponse de l'entreprise. La prise de parole du Président-Directeur Général envoie un signal fort de responsabilité assumée au plus haut niveau. Elle permet également de répondre directement aux questions des journalistes et de démontrer une volonté de transparence. Cette conférence doit être organisée dans les deux semaines suivant le reportage, une fois les premiers éléments de réponse consolidés.

Le **site institutionnel** joue un rôle de référence durable. Une page dédiée aux engagements et aux résultats d'audits doit être créée et régulièrement actualisée. Elle comprendra une FAQ répondant aux questions les plus fréquentes des consommateurs, les rapports d'audits indépendants téléchargeables, et un historique des mesures correctives mises en place. Ce canal permet à quiconque de vérifier les engagements de l'entreprise à tout moment.

La **presse écrite**, notamment les titres de référence comme Le Monde, Les Échos ou Le Figaro, offre un espace pour des interviews approfondies. Ces entretiens permettent de développer un discours nuancé, de toucher un public de décideurs et de CSP+, et de bénéficier de la crédibilité éditoriale de ces médias. Ils doivent être programmés dans le deuxième mois suivant la crise, une fois les premières actions concrètes engagées.

Les **médias télévisés**, en particulier France 2 (diffuseur d'Envoyé Spécial) et les chaînes d'information continue comme BFM TV ou LCI, permettent de toucher le grand public. Une intervention du dirigeant sur un plateau télévisé, dans un format maîtrisé (interview en plateau plutôt que micro-trottoir), peut contribuer à humaniser la réponse de l'entreprise et à montrer un visage de responsabilité.

La **communication interne** doit précéder toute prise de parole externe. Les salariés de l'usine de Caudry, en première ligne de la crise, doivent être informés avant les médias. Des réunions d'information, des notes diffusées via l'intranet et des échanges directs avec la direction permettent de maintenir la cohésion des équipes et d'éviter les fuites ou les déclarations contradictoires.

Canaux à éviter ou limiter

Dans le contexte actuel de forte hostilité en ligne, les **réseaux sociaux** ne doivent pas constituer le canal principal de communication. Le hashtag #BuitoniGate et certains appels au boycott témoignent d'une mobilisation négative difficile à contenir. Toute prise de parole sur Twitter, Facebook ou Instagram risque de déclencher des vagues de commentaires hostiles, des détournements de messages, ou des bad buzz incontrôlables.

Les réseaux sociaux doivent donc être utilisés de manière passive : relayer les communiqués officiels, renvoyer vers le site institutionnel, mais sans engager de débat ni répondre aux provocations. Les commentaires doivent être modérés avec discernement, en supprimant uniquement les contenus injurieux ou diffamatoires, sans donner l'impression de censurer les critiques légitimes.

Les **formats courts et viraux (stories, reels, TikTok)** sont à proscrire totalement. Ils ne correspondent pas à la gravité du sujet et pourraient être perçus comme une tentative de minimisation ou de récupération marketing déplacée.

Enfin, les **interventions non préparées (micro-trottoir, interpellations de journalistes)** doivent être évitées. Tout porte-parole doit être formé aux techniques de media training et disposer d'éléments de langage validés avant toute prise de parole.

7. Plan de communication de sortie de crise (3 mois)

Période du plan : Novembre 2022 à Janvier 2023.

Le plan de communication de sortie de crise s'articule autour d'une logique de progressivité : réagir dans l'urgence, puis incarner la réponse de l'entreprise, et enfin prouver par des actes concrets que les engagements sont tenus. Cette approche permet de passer des paroles aux actes et de reconstruire progressivement la confiance des différentes parties prenantes.

Actions de communication

- **Phase 1 : Réaction immédiate (Semaine 1)**

Dès le lendemain du reportage, plusieurs actions doivent être lancées simultanément. La **diffusion d'un communiqué de presse** constitue la priorité absolue : il doit être publié dans les 24 heures suivant le reportage d'Envoyé Spécial. Ce communiqué doit être sobre, factuel, et reconnaître les défaillances sans les minimiser. Il annonce les premières mesures correctives et renvoie vers une page dédiée sur le site institutionnel. En parallèle, une **communication interne d'urgence** doit être adressée aux salariés de l'usine de Caudry via l'intranet et des notes de service, afin qu'ils ne découvrent pas la position de l'entreprise par les médias. Cette double action immédiate est indispensable pour éviter que le silence soit interprété comme un aveu de culpabilité.

- **Phase 2 : Incarnation de la réponse (Semaines 2-3)**

La deuxième phase combine prise de parole publique et consolidation interne. Une **conférence de presse** est organisée au cours de laquelle le Président-Directeur Général prend la parole. Cette prise de parole au plus haut niveau envoie un signal fort de responsabilité assumée. Le PDG présente les mesures correctives engagées, répond aux questions des journalistes et exprime son empathie envers les familles des victimes. Un dossier de presse détaillé est remis aux journalistes présents. Simultanément, des **réunions d'information** sont organisées sur site à Caudry avec la direction. Ces réunions se poursuivent sur plusieurs jours pour toucher l'ensemble des équipes et valoriser l'engagement des salariés dans la mise en conformité.

- **Phase 3 : Transparence numérique (Semaines 3-4)**

Une **page dédiée « Engagements & Audits »** est mise en ligne sur le site institutionnel de Nestlé France. Cette page centralise l'ensemble des informations relatives à la crise : engagements pris, mesures correctives, FAQ pour les consommateurs, et espace réservé aux futurs rapports d'audits. Le développement et la mise en ligne de cette page s'étalent sur deux semaines pour garantir un contenu exhaustif et une ergonomie optimale. Cette action répond à l'exigence de transparence et offre une référence durable accessible à tous.

- **Phase 4 : Preuves tangibles (Semaines 5-7)**

Le **premier rapport d'audit indépendant** est publié et rendu accessible sur le site institutionnel. Ce rapport, réalisé par un cabinet externe, atteste des mesures correctives mises en œuvre et des progrès réalisés en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire. La préparation de l'audit, sa réalisation et la publication des résultats s'étalent sur trois semaines. Un communiqué de presse accompagne cette publication pour en assurer la visibilité médiatique. Cette action est cruciale car elle transforme les promesses en preuves vérifiables.

- **Phase 5 : Interviews ciblées (Semaines 7-8)**

Des **interviews approfondies** sont accordées à des titres de presse de référence tels que Le Monde et Les Échos. Ces entretiens, préparés et échelonnés sur deux semaines, permettent de développer un discours nuancé, de toucher un public de décideurs et de CSP+, et de bénéficier de la crédibilité éditoriale de ces médias. Le timing permet de s'appuyer sur les premières actions concrètes (audit publié, page en ligne) pour crédibiliser le discours.

- **Phase 6 : Ouverture et vérification (Semaines 9-11)**

L'usine de Caudry est ouverte aux inspections de journalistes et d'associations de consommateurs. Cette phase s'étale sur trois semaines pour permettre l'organisation de plusieurs visites avec différents publics (journalistes d'investigation, associations de consommateurs comme Foodwatch, médias télévisés). Cette action symbolique démontre que l'entreprise n'a plus rien à cacher et invite les observateurs extérieurs à constater par eux-mêmes les améliorations réalisées.

- **Phase 7 : Bilan trimestriel (Semaines 11-12)**

Un **bilan trimestriel des engagements** est publié sous forme de communiqué de presse accompagné d'une infographie synthétique. La préparation de ce bilan s'étale sur deux semaines pour compiler les données, rédiger le document et créer les supports visuels. Ce document récapitule les actions menées, les résultats obtenus et les prochaines étapes. Il permet de clore la phase de crise aiguë sur une note constructive et de poser les bases d'une communication régulière sur les progrès réalisés.

Justification globale des choix

La progressivité des actions constitue le fil conducteur de ce plan. La séquence « réagir, incarner, prouver » permet de ne pas se contenter de paroles, mais de démontrer par des actes vérifiables la volonté de changement de l'entreprise. Chaque étape s'appuie sur la précédente pour renforcer la crédibilité du discours.

La priorisation de la transparence répond directement aux critiques formulées contre Nestlé depuis le début de la crise. La publication des audits et l'ouverture de l'usine transforment une faiblesse (le manque de transparence passé) en démonstration de bonne foi.

La diversification des canaux garantit que chaque cible est adressée via un support adapté : presse écrite pour les décideurs, site web pour le grand public, communication interne pour les salariés. Cette approche évite les impairs et maximise l'impact de chaque action.

L'évitement des réseaux sociaux comme canal principal se justifie par le contexte de forte hostilité en ligne (exemple : #BuitoniGate). Les réseaux restent un canal de relais passif, sans engagement direct, pour limiter le risque de bad buzz incontrôlable.

Enfin, la temporalité stratégique du bilan trimestriel en janvier permet de clore la phase de crise aiguë sur une note constructive, avant la reprise médiatique de début d'année.

Calendrier des actions

Période	Action	Support	Cible principale
Semaine 1	Communiqué de presse post-reportage	Communiqué, site institutionnel	Médias, opinion publique
Semaine 1	Communication interne d'urgence	Intranet, notes de service	Salariés
Semaines 2-3	Conférence de presse du PDG	Conférence, dossier de presse	Journalistes, décideurs
Semaines 2-3	Réunions d'information salariés	Réunions sur site	Salariés de Caudry
Semaines 3-4	Mise en ligne de la page « Engagements & Audits »	Site institutionnel	Consommateurs, médias
Semaines 5-7	Préparation et publication du rapport d'audit	Communiqué, site web, rapport	Autorités, consommateurs
Semaines 7-8	Interviews ciblées (Le Monde, Les Échos)	Presse écrite	CSP+, décideurs
Semaines 9-11	Ouverture de l'usine aux inspections externes	Visites terrain, reportages	Médias, associations
Semaines 11-12	Bilan trimestriel des engagements	Communiqué, infographie	Grand public

NOTRE DIAGRAMME DE GANTT EST PRÉSENT EN ANNEXE

CONCLUSION

La crise sanitaire liée aux pizzas Fraîch'Up constitue l'un des défis les plus complexes auxquels Nestlé France ait été confrontée. Au-delà des enjeux sanitaires et judiciaires, c'est la relation de confiance avec les consommateurs français qui a été profondément affectée. Le reportage d'Envoyé Spécial diffusé le 27 octobre 2022 a marqué un tournant médiatique majeur, rendant indispensable une refonte complète de la stratégie de communication du groupe.

Le diagnostic que nous avons établi met en lumière les attentes légitimes de l'ensemble des parties prenantes : les familles des victimes, dont la souffrance appelle reconnaissance et accompagnement ; les consommateurs, qui exigent des garanties tangibles ; les autorités, qui attendent une coopération exemplaire ; et les salariés de Caudry, qui méritent d'être associés à la reconstruction plutôt que stigmatisés.

Notre stratégie de communication sensible repose sur quatre piliers (responsabilité assumée, humilité, transparence proactive et empathie mesurée), qui permettent à Nestlé France de répondre à ces attentes sans tomber dans les écueils d'une communication défensive ou, à l'inverse, d'un *mea culpa* excessif qui sonnerait faux. Les éléments de langage, le communiqué de presse et le plan d'actions sur trois mois que nous proposons s'inscrivent dans une logique cohérente : réagir avec sobriété, incarner la réponse au plus haut niveau, puis prouver par des actes vérifiables que les engagements sont tenus.

La publication d'audits indépendants, l'ouverture de l'usine aux inspections externes et la création d'un espace de dialogue avec les associations de consommateurs constituent autant de jalons concrets qui permettront à Nestlé France de démontrer sa volonté de changement. Ces mesures, articulées dans un calendrier précis, offrent au groupe les moyens de reprendre progressivement la maîtrise du récit médiatique.

La reconstruction de la confiance sera un processus long, qui dépassera largement le cadre de ce plan trimestriel. Mais en adoptant dès maintenant une posture de responsabilité et de transparence, Nestlé France pose les fondations d'une reconquête durable. Cette crise, aussi douloureuse soit-elle, peut devenir l'occasion de démontrer qu'une grande entreprise est capable de se remettre en question, de placer la sécurité des consommateurs au cœur de ses priorités, et de transformer ses engagements en preuves.

C'est cette ambition que notre cabinet s'engage à accompagner aux côtés de Nestlé France.

*Cabinet de conseil en communication de crise
Sami BENDRISS, Imen TAMOUNEIT, Diya BHAVSAR*

ANNEXES

PARTIE 1 : “1. Analyse au président de Nestlé France”

Voici des sources qui nous ont été particulièrement utiles pour rédiger l’analyse au président :

- Scandale Buitoni : résumé, morts, l’usine fermée ;
<https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches-nutrition/2797433-affaire-pizza-buitoni-contaminee/>
- Le scandale des pizzas Buitoni passé sous silence à l’AG de Nestlé - Novethic ;
<https://www.novethic.fr/actualite/gouvernance-dentreprise/entreprises-controversees/isr-rse/le-scandale-des-pizzas-buitoni-passe-sous-silence-a-l-ag-de-nestle-151472.html>
- Scandale des pizzas Buitoni : Nestlé et des familles de victimes ont signé un accord d’indemnisation ;
https://www.lemonde.fr/societe/article/2023/04/17/scandale-des-pizzas-buitoni-nestle-et-des-familles-de-victimes-ont-signe-un-accord-d-indemnisation_6169912_3224.html
- Pizzas Fraîch-Up de la marque Buitoni - Point de situation | Nestlé ;
<https://www.nestle.fr/ask-nestle/answers/pizzas-fraich-marque-buitoni>
- Nestlé mis en examen dans l’affaire des pizzas Buitoni contaminées ;
<https://www.novethic.fr/finance-durable/reglementation/nestle-mise-en-examen-pizza-contaminee-buitoni>
- Scandale Buitoni : un rapport de 2020 prouve les mensonges de Nestlé sur l’hygiène au sein de son usine ;
<https://disclose.ngo/fr/article/scandale-pizzas-buitoni-un-rapport-prouve-les-mensonges-de-nestle>

Les autres sources sont mentionnées tout au long du devoir (notamment dans la partie 1 : “**2. Analyse des retombées presse et réseaux sociaux**” et “**3. Fichier presse stratégique et fichier réseaux sociaux**”).

PARTIE 1 : “2. Analyse des retombées presse et réseaux sociaux”

Données clés repérées pour chaque période / événement. Il s’agit de la continuité du tableau présent dans le dossier, avec des indications plus précises pour la partie “Réseaux sociaux”.

(NB : Le nom “Twitter” est volontairement utilisé au lieu de “X”, car “X” est le nouveau nom de Twitter depuis le 23 juillet 2023. Or, notre crise et notre plan de communication sensible se déroulent avant cette date !)

Événement / Période	Données clés
18 mars 2022 : Premier rappel Visibrain – Blog officiel	2.095 posts le jour du rappel
31 mars 2022 : Images du lanceur d’alerte Blog du Communicant	20% des posts ultérieurs mentionneront les conditions d’hygiène [Comarketing-News]
30 mars - 5 avril 2022 : Annonce des décès Visibrain – Blog officiel	33.279 posts en 2 jours 32% évoquent les décès [Blog du Communicant]
25 avril 2022 : Bon d’achat 20€ CNEWS	→ Hashtag #BuitoniGate apparu pour centraliser les conversations → Appels au boycott peu repris (moins de 1.000 posts) [Blog du Communicant]
26 avril 2022 : Réactions au bon d’achat Stratégies	Indignation prolongée
25 avril 2022 : Pic du bon d’achat Visibrain – Blog officiel	8.681 posts en une journée (600x le volume normal)
15 mai 2022 : Analyse de la stratégie Nestlé Le JDD	Critique unanime de la stratégie de communication
27 octobre 2022 : Reportage France 2 France Info – Envoyé Spécial	Relance massive de la crise sur les réseaux
Bilan mars-mai 2022 Stratégies – Étude Visibrain	→ 98.000 posts (Twitter, Facebook, Instagram) (65x le volume normal). → 81.000 internautes actifs dont 912 journalistes [Blog du Communicant]

PARTIE 1 : “4. Éléments de langage et communiqué de presse”

Voici notre communiqué de presse, rédigé à la suite du reportage d’Envoyé Spécial.

Communiqué de presse

**NESTLÉ FRANCE**

Paris, le 28 octobre 2022

Nestlé France réagit aux révélations du reportage d’Envoyé Spécial

Le groupe s'exprime sur les images diffusées concernant l'usine de Caudry et présente sa feuille de route.

À la suite de la diffusion du reportage d’Envoyé Spécial le 27 octobre 2022, Nestlé France souhaite s'adresser aux consommateurs, aux familles concernées par les événements liés à la gamme Fraich’Up, ainsi qu’à l'ensemble de ses partenaires.

SUR LES IMAGES DIFFUSÉES

Les images présentées dans le reportage sont le reflet de défaillances que Nestlé France ne conteste pas. Ces conditions de production ne correspondent pas aux standards que le groupe s'impose. Elles auraient dû être identifiées et corrigées bien plus tôt. Nestlé France en assume l'entière responsabilité.

« Nous comprenons l'émotion légitime suscitée par ces images. Aucune justification ne saurait être acceptable face à de tels manquements. Notre responsabilité est désormais de prouver, par des actes vérifiables, que nous avons tiré toutes les conséquences de cette situation. »

Christophe Cornu, Président-Directeur Général de Nestlé France.

CE QUE NOUS METTONS EN PLACE

Au-delà des engagements déjà annoncés, Nestlé France s'engage sur de nouvelles mesures dont les résultats seront rendus publics :

- Nomination d'un responsable indépendant chargé de superviser la mise en conformité du site, dont le rapport sera accessible au public.
- Ouverture de l'usine de Caudry à des visites d'inspection par des journalistes et associations de consommateurs, à compter du premier trimestre 2023.
- Création d'un comité consultatif incluant des représentants des familles de victimes et des associations, afin de garantir un regard extérieur sur les pratiques du groupe.
- Publication trimestrielle des résultats d'audits sanitaires sur une page dédiée du site institutionnel.

CONCERNANT LES FAMILLES

Nestlé France a conscience que les mots ne peuvent effacer la souffrance des familles touchées. Le groupe reste à leur entière disposition et maintient les dispositifs d'accompagnement en place. Les échanges avec leurs représentants se poursuivent dans un cadre respectueux de leur dignité.

CONCERNANT LES PROCÉDURES EN COURS

Nestlé France ne commentera pas les éléments relevant de l'enquête judiciaire en cours. Le groupe demeure à la disposition des autorités compétentes.

Contact presse

Catherine Chapalain | Directrice Générale Affaires
Publiques et Communication
communication.nestle-france@fr.nestle.com

Nestlé France SAS
34-40 Rue Guynemer, 92130 Issy-les-Moulineaux
Tél : 01.60.53.21.00 | www.nestle.fr

PARTIE 2 : “7. Plan de communication de sortie de crise (3 mois)”

- **DIAGRAMME DE GANTT**

DIAGRAMME DE GANTT - Plan de communication de sortie de crise

Nestlé France : Novembre 2022 à Janvier 2023

Actions	NOVEMBRE 2022				DÉCEMBRE 2022				JANVIER 2023			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Communiqué de presse post-reportage												
2. Communication interne d'urgence												
3. Conférence de presse du PDG												
4. Réunions d'information salariés												
5. Page « Engagements & Audits » en ligne												
6. Préparation et publication rapport d'audit												
7. Interviews presse (Le Monde, Les Échos)												
8. Ouverture usine aux inspections externes												
9. Bilan trimestriel des engagements												

Légende :

Période d'exécution

Période inactive

Les trois phases du plan :

Phase 1 - Réaction (S1-S3) : Réponse immédiate à l'urgence médiatique

Phase 2 - Construction (S4-S8) : Preuves tangibles et crédibilité

Phase 3 - Consolidation (S9-S12) : Clôture de la crise aiguë

- **Lecture du diagramme de Gantt**

Le diagramme de Gantt présenté en annexe offre une visualisation de la répartition temporelle des actions de communication sur la période de trois mois. Chaque ligne correspond à une action, et les blocs colorés indiquent la durée d'exécution.

On observe que certaines actions se chevauchent volontairement. Par exemple, la communication interne d'urgence démarre dès la semaine 1 en parallèle du communiqué de presse, tandis que les réunions avec les salariés se poursuivent durant la semaine de la conférence de presse. Ce chevauchement permet de maintenir une cohérence entre communication externe et interne.

De même, les interviews presse débutent alors que la publication de l'audit est encore en cours, ce qui permet aux journalistes de disposer de preuves tangibles pour étayer leurs articles. L'ouverture de l'usine s'étale sur trois semaines pour accueillir différents publics successivement.

Cette organisation non linéaire reflète la réalité d'une gestion de crise où plusieurs fronts doivent être menés simultanément, tout en respectant une logique de montée en puissance progressive.