



COMMUNICATION SENSIBLE

————— 2023 —————

Partie 1

Diagnostic et premiers outils

Analyse au président

01

Rappel des faits

- Février 2022 : cas de SHU liés aux pizzas Fraîch'Up (E. coli)
- Bilan grave : 56 contaminations, 2 décès
- Mars-avril 2022 : rappel des produits et fermeture de l'usine
- 27 octobre 2022 : reportage Envoyé Spécial, révélant des manquements sanitaires

02

Acteurs impliqués

- 300 salariés de Caudry
- Familles des victimes
- Associations de consommateurs
- Autorités sanitaires et judiciaires
- Collaborateurs
- Actionnaires

03

Enjeux stratégiques

- Sanitaire (priorité)
- Réputation
- Juridique
- Économique
- Social
- Opinion publique

04

Risques pour l'entreprise

- Possible nouvelles contaminations
- Mises en examen et condamnations
- Indignation ravivée à chaque rebond médiatique
- Perte de commandes des distributeurs
- Tensions internes et attention médiatique continue

Retombées presse



01. Ton factuel



02. Ton critique

Challenge^s

**Le Journal
du Dimanche**



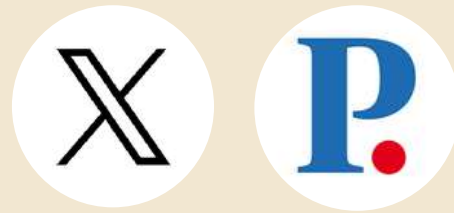
03. Ton accusateur



LE FIGARO

Retombées réseaux sociaux

- Déclenchement sur **Twitter** : alerte lancée par La Provence → forte reprise médiatique



- **Diffusion d'images** choc : photos de l'usine → indignation et dégoût



- Annonce des **décès** : pic massif de conversations, colère et compassion

- Reportage **Envoyé Spécial** : nouvelle vague d'émotion et de rejet



- **Bilan global** : défiance durable envers Buitoni / Nestlé sur les réseaux

Fichier presse et réseaux sociaux



Fichier 1 : journalistes

Nicolas Gubert –

Journaliste agencier
spécialisé économie et
entreprises



Jean-Baptiste Jacquin

Journaliste spécialisé
sécurité sanitaire et
économie



Frédéric Mouchon

Journaliste
environnement et
écologie



Emma Camins

Journaliste vidéo,
analyse de contenus
audiovisuels



Bérengère Bonte

Présentatrice du 8h30

franceinfo:

Christelle Ballestrero

Chroniqueuse
santé



Marion Delpech

Journaliste TV et JRI



Ninon Renaud

Spécialiste distribution,
agroalimentaire

LesEchos

Geoffrey Livolsi



Journaliste investigation

Camille Bour-Roussi

Journaliste chef
d'édition et
producteur



Fichier presse et réseaux sociaux



Fichier 2 : Influenceurs

Ingrid Kragl

Directrice de
l'information Foodwatch
France



Salima Poumbga

Influenceuse
actualité/société



Gaspard Guermonprez

Vidéaste
actualité/politique



Hugo Travers

Premier média
d'information jeunes



Alexane Drolet

Journaliste
québécoise



Anaïs Garestier

Streameuse sciences
sociales



Clément Viktorovitch

Politologue, spécialiste
rhétorique



Dr Jimmy Mohamed

Médecin et
chroniqueur



Gilles Mitteau

Vulgarisateur
économique



Samuel Étienne

Journaliste France Info



Éléments de langage

- Objectif des messages : cohérence, stabilité, protection juridique
- Formulations à privilégier : **reconnaître** les faits, empathie, **action** concrète
- Ex. : « **Nous ne contestons pas les faits** », « **Nous pensons aux familles touchées** »
- Mettre l'accent sur les mesures et la **confiance** par les actes
- Formulations à éviter : **minimisation**, excuses conditionnelles, défausse
- Ex. : « **Incident isolé** », « **Si des erreurs ont été commises...** », rejeter la responsabilité
- Parler sobrement, rester **factuel** et empathique, jamais contesté les images ou chiffres

QUESTIONS	RÉPONSES
« 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

- Adopter une posture sobre, sérieuse et empathique.
- Utiliser un ton mesuré, sans excès ni distance.

- S'appuyer sur un media training pour gérer les situations sensibles.
- Respecter strictement les éléments de langage validés, sans improvisation.

Communiqué de presse

- 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 Fraïch'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-Mouliettes
Tél : 01.60.53.21.00 | www.nestle.fr

Partie 2

Stratégie de communication de crise (vision à moyen terme)

Posture de communication

1

LA RESPONSABILITÉ ASSUMÉE

Le premier pilier repose sur une responsabilité assumée, avec une reconnaissance claire des faits sans minimisation. Cette transparence est essentielle pour répondre aux attentes de l'opinion publique et rétablir la confiance.

2

L'HUMILITÉ

Le deuxième pilier repose sur l'humilité, avec un ton sobre, respectueux et sans posture défensive. L'entreprise doit accepter la critique et reconnaître que la confiance se reconstruit par des actes, dans le respect de la souffrance des victimes.

3

LA TRANSPARENCE PROACTIVE

Le troisième pilier repose sur une transparence proactive, en communiquant sans attendre et en annonçant des mesures concrètes et vérifiables. Cette démarche vise à démontrer une volonté réelle de changement et à répondre aux attentes des autorités comme des consommateurs.

4

L'EMPATHIE MESURÉE

Le quatrième pilier repose sur une empathie mesurée, exprimée de manière sincère et sans excès émotionnel. Elle doit se traduire par des actions concrètes et permettre à l'entreprise de reprendre une posture crédible face aux médias.

Stratégie de communication

Positionnement

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.**

Stratégie de communication

Message 1 : factuel

« 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. »

Message 2 : empathique

« Nous pensons aux familles touchées par cette crise. Nous restons pleinement mobilisés pour les accompagner et demeurons à leur entière disposition. »

Message 3 : opérationnel

« 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. »

Stratégie de communication

Cibles prioritaires

1.

**Familles des
victimes**

2.

**Autorités
sanitaires et
judiciaires**

4.

Médias

5.

Salariés

3.

Consommateurs

6.

**Distributeurs et
partenaires
commerciaux**

Canaux à privilégier

Communiqué de presse

Le **communiqué de presse** est le premier outil de **réaction officielle**, permettant de **maîtriser le message** et d'assurer une **diffusion large** auprès des **médias**. Il doit être publié dans les **24 heures**, avec un ton sobre et factuel, et présenter des **engagements concrets** afin d'éviter toute **interprétation négative du silence**.

Conférence de presse

La **conférence de presse** constitue un moment clé pour incarner la **réponse de l'entreprise**, notamment à travers la **prise de parole du PDG**, symbole de **responsabilité assumée**. Organisée dans les deux semaines suivant le reportage, elle permet de répondre aux journalistes et d'**affirmer** une volonté de **transparence**.

Site institutionnel

Le **site institutionnel** constitue un **canal de référence durable** pour informer le public. Une **page dédiée**, régulièrement mise à jour, doit présenter les **engagements**, les audits, une FAQ et les **mesures correctives**, afin de garantir une **information accessible** et **vérifiable**.

Presse écrite

La **presse écrite** permet de proposer des **interviews approfondies** dans des **médias de référence**, favorisant un **discours nuancé** et **crédible** auprès d'un public de **décideurs**. Ces **prises de parole** doivent intervenir dans le **deuxième mois** suivant la crise, une fois les **premières actions** mises en place.

Médias télévisés

Les **médias télévisés** permettent de toucher le **grand public**, notamment via **France 2** et les **chaînes d'information continue**. Une intervention du dirigeant dans un format maîtrisé peut **humaniser** la réponse de l'entreprise et **renforcer l'image de responsabilité**.

Canaux à éviter ou limiter

Réseaux sociaux

- Climat très hostile (#BuitoniGate, appels au boycott)
- Risque élevé de bad buzz et de détournement de messages
- Usage limité et passif : relais des communiqués uniquement
- Aucune interaction ni débat avec les internautes
- Formats courts et viraux à proscrire (TikTok, stories, reels)



Interventions non préparées

- Éviter toute prise de parole spontanée
- Risque de dérapage médiatique élevé
- Porte-parole formés et media trained uniquement
- Messages validés à l'avance obligatoires

Actions de communication



Phase 1 : Réaction immédiate (Semaine 1)

- Diffuser un **communiqué de presse** sous **24 heures**, sobre et **factuel**, reconnaissant les défaillances et annonçant les premières **mesures correctives**.
- Mettre en place une communication interne d'urgence auprès des salariés de l'usine de Caudry afin qu'ils soient informés avant les médias.

Actions de communication



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

- Organiser une **conférence de presse** avec la **prise de parole du PDG**, afin d'incarner la **responsabilité de l'entreprise** et présenter les **mesures correctives**.
- Remettre un **dossier de presse détaillé** et répondre aux **questions des journalistes** avec un ton **transparent** et **empathique**.
- Mettre en place des **réunions d'information internes** sur le **site de Caudry** pour informer l'**ensemble des équipes** et **valoriser leur engagement**.

Actions de communication



Phase 3 : Transparence numérique (Semaines 3-4)

- Mettre en ligne une **page dédiée** « **Engagements & Audits** » sur le **site institutionnel** de Nestlé France.
- **Centraliser** les **engagements**, mesures correctives, FAQ consommateurs et rapports d'audits.
- Déployer la page sur **deux semaines** afin de garantir un **contenu complet, clair et accessible**.

<https://nestle-engagements-audits.netlify.app/>

Actions de communication



Phase 4 : Preuves tangibles (Semaines 5-7)

- Publier le **premier rapport d'audit indépendant** sur le **site institutionnel**.
- Attester des **mesures correctives** et des **progrès** en matière d'**hygiène** et de **sécurité alimentaire**.
- Accompagner la publication d'un **communiqué de presse** pour garantir sa **visibilité** et apporter des **preuves concrètes**.

Actions de communication



Phase 5 : Interviews ciblées (Semaines 7-8)

- Accorder des **interviews approfondies** à des **titres de presse de référence** (Le Monde, Les Échos).
- Déployer un **discours nuancé et crédible** auprès d'un public de **décideurs et de CSP+**.
- **S'appuyer** sur les **premières actions concrètes** (audit publié, page dédiée) pour **renforcer la crédibilité**.

Actions de communication



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

- Ouvrir l'**usine de Caudry** aux **inspections** de **journalistes** et d'**associations de consommateurs**.
- Organiser **plusieurs visites** sur trois semaines avec **différents publics** (médias, associations).
- Démontrer une **volonté de transparence totale** en permettant aux **observateurs** de constater les **améliorations**.

Actions de communication



Phase 7 : Bilan trimestriel (Semaines 11-12)

- Publier un **bilan trimestriel** des **engagements** sous forme de **communiqué de presse** accompagné d'une **infographie**.
- Récapituler les **actions menées**, résultats obtenus et prochaines étapes.
- Poser les **bases** d'une **communication régulière** et constructive **après la phase de crise aiguë**.

Justification des choix

- Le plan suit une logique progressive : réagir rapidement, incarner le changement, puis le prouver par des actions concrètes.
- La crédibilité repose sur des actes vérifiables, pas uniquement sur des prises de parole.
- La transparence est centrale, notamment avec la publication des audits et l'ouverture de l'usine.
- Les canaux sont choisis selon les publics pour éviter les maladresses et maximiser l'impact.
- Les réseaux sociaux sont utilisés uniquement comme relais, en raison d'un climat très hostile.
- Le bilan trimestriel en janvier permet de sortir de la crise sur une note constructive.

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

Conclusion

- La crise **Buitoni** est l'une des plus **graves** qu'ait connues **Nestlé France** et a profondément fragilisé la **confiance** des consommateurs.
- Le reportage d'Envoyé Spécial a marqué un tournant médiatique et rendu indispensable un **changement de stratégie**.
- Les attentes sont fortes et multiples : **reconnaissance pour les familles, garanties pour les consommateurs, coopération avec les autorités, soutien aux salariés**.
- La stratégie proposée repose sur **responsabilité, humilité, transparence** et **empathie**, sans posture défensive ni excès de justification.
- Les **actions concrètes** (audits, ouverture de l'usine, dialogue avec les associations) permettent de crédibiliser la parole de l'entreprise.
- La **reconstruction de la confiance** prendra du temps, mais ce plan pose des bases solides et durables.



**MERCI POUR
VOTRE ATTENTION**