

Janvier 2024

W E ■
A R E
C O M

L'organisation des services de communication

Comment les services de communication s'organisent-ils pour produire du contenu plus rapidement et plus efficacement ?

SOMMAIRE

1. Introduction : pourquoi les organisations et les stratégies de production de contenu changent-elles ?
2. Modèle hyperdécentralisé
3. Modèle hypercentralisé (Société Générale)
4. Modèle centralisé (Crédit Agricole)
5. Modèle semi-centralisé (Danone)
6. Modèle hybride (TotalEnergies)
7. Modèle coopératif (France Travail)
8. Modèle Glocal (Airbus)

INTRODUCTION

ORGANISATIONS DE LA
PRODUCTION DE CONTENU
& STRATÉGIES

L'histoire de la communication d'entreprise en

DISPENSE WITH A HORSE



and save the expense, care and anxiety of keeping it. To run a motor carriage costs about $\frac{1}{2}$ cent a mile.

THE WINTON MOTOR CARRIAGE

is the best vehicle of its kind that is made. It is handsomely, strongly and yet lightly constructed and elegantly finished. Easily managed. Speed from 3 to 20 miles an hour. The hydrocarbon motor is simple and powerful. No odor, no vibration. Suspension Wire Wheels. Pneumatic Tires. Ball Bearings.  Send for Catalogue.

Price \$1,000. No Agents.

THE WINTON MOTOR CARRIAGE CO., Cleveland, Ohio.

1ère publicité pour une voiture - 1898

December 1926 Industrial Welfare

An odds-on winner is better than a 100 to 1 loser.

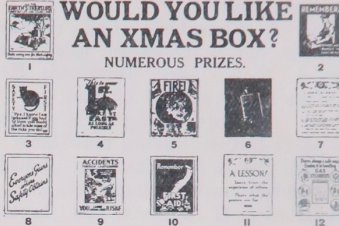


IN THE LONG RUN
SAFETY ALWAYS PAYS.

Our Annual Ballot.

WOULD YOU LIKE AN XMAS BOX?

NUMEROUS PRIZES.



WHAT YOU HAVE TO DO.

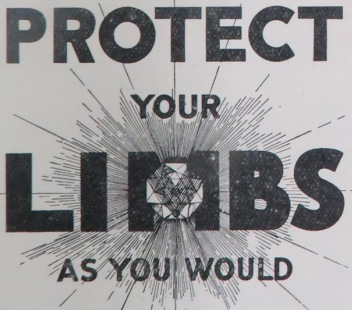
State your opinion of the order of popularity of the above reproductions of our Pattern with your Name, Check No., and the Name of your Employer on a postcard which should be given to your Management to forward to the Department on 11th December, 1926, to enable the distribution of Prizes by the 23rd inst.

Example— 6, 7, 5, 3, 4, 8, 9, 1, 2, 10, 11, 12.

DO NOT DELAY—ENTER TO-DAY.

One envelope of a number first can select. The correspondence will be considered and the one chosen will be entered in the drawing. Prizes will be awarded by lot. Only entries on postcards will be considered.

PROTECT YOUR LIMBS AS YOU WOULD PRECIOUS STONES



THINK YOU DO THINGS JUST AS RISKY

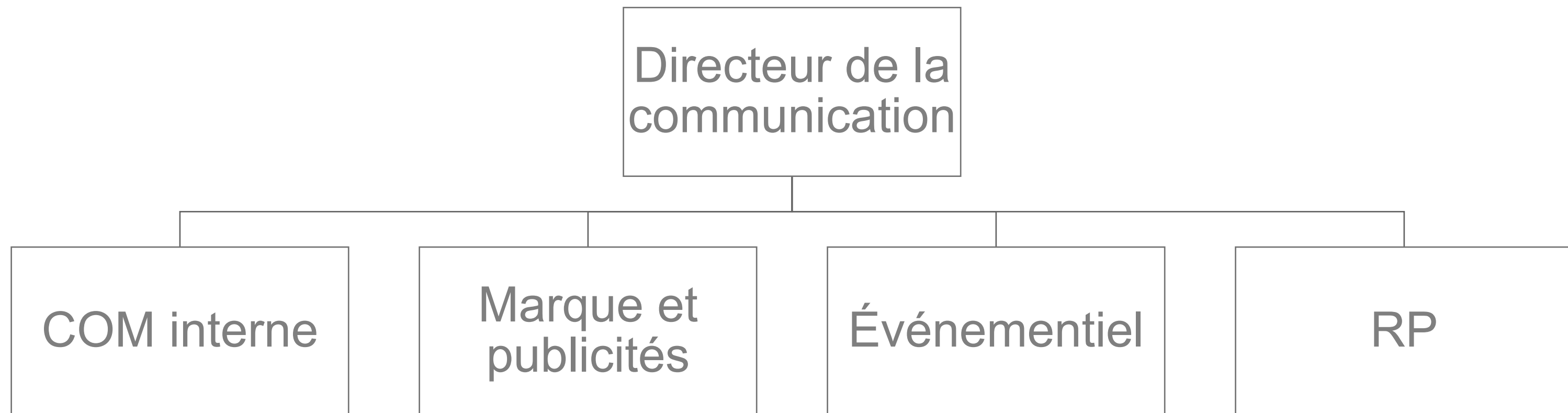


The month's accident prevention posters, which are offered at special rates to readers of this journal.

423

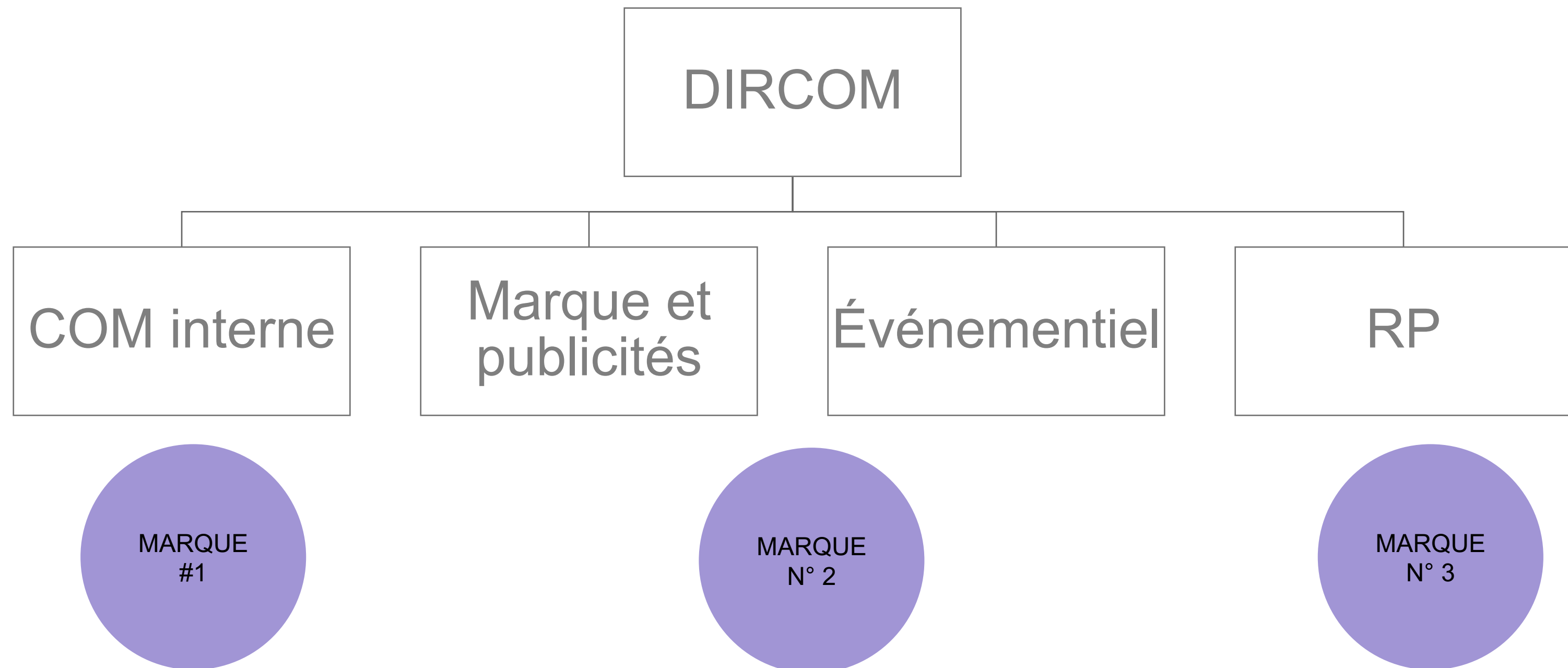
Communication interne - 1926

Une organisation « organique »



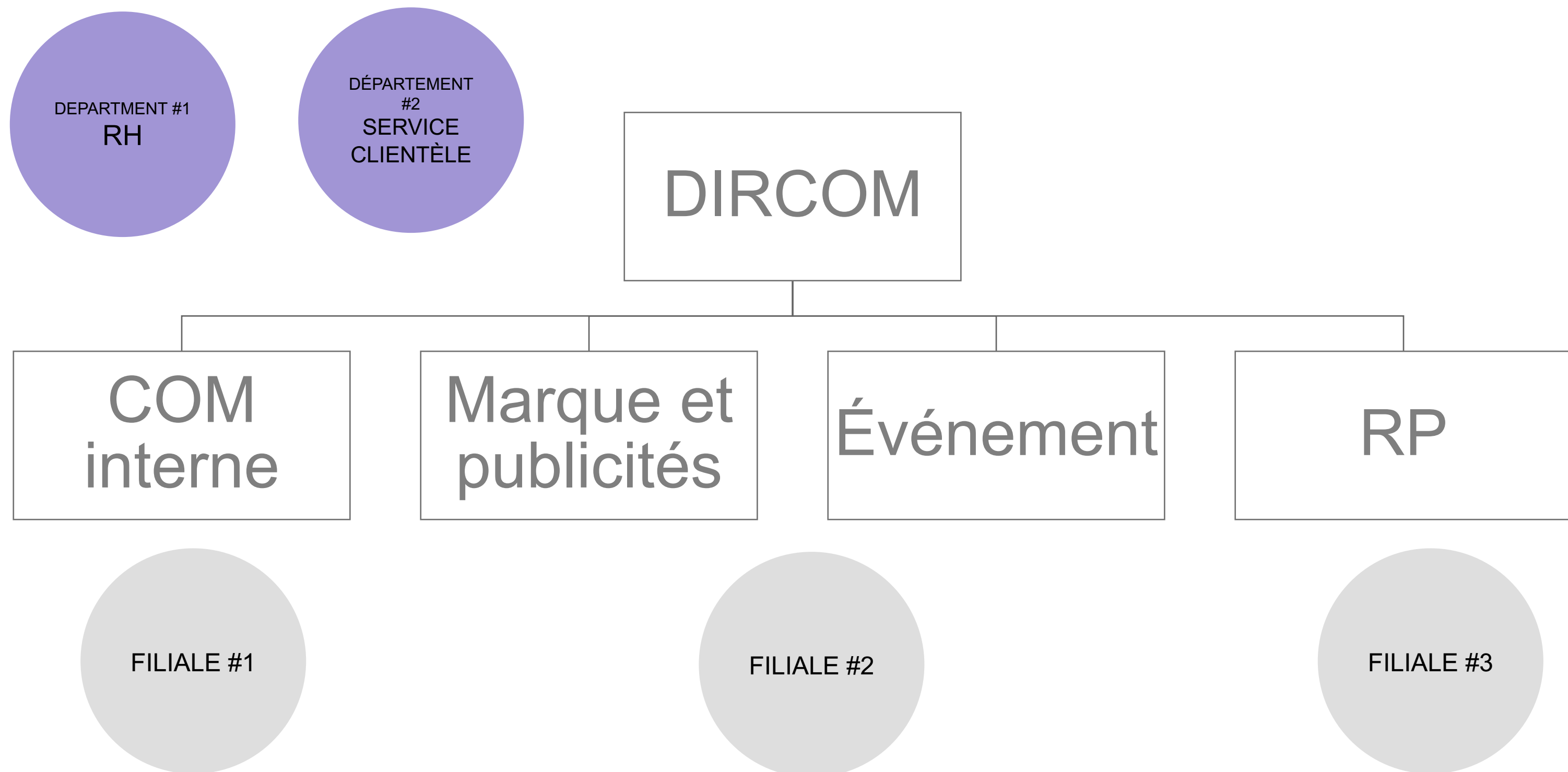
Une évolution naturelle : la multiplication des diffuseurs

Au fur et à mesure que les entreprises se sont développées, des personnes et des outils de communication ont vu le jour en dehors du département de la communication.



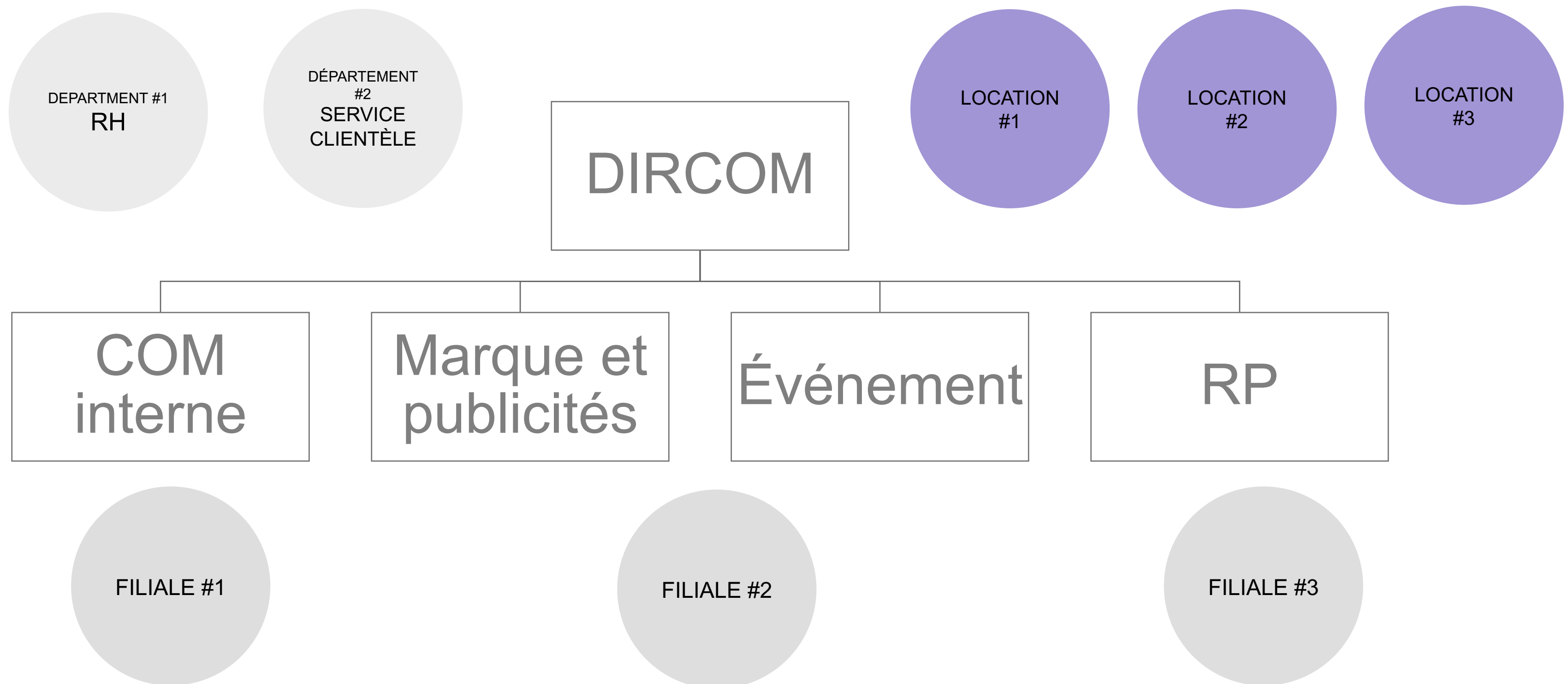
Une évolution naturelle : la multiplication des diffuseurs

Au fur et à mesure que les entreprises se sont développées, des personnes et des outils de communication ont vu le jour en dehors du département de la communication.



Une évolution naturelle : la multiplication des diffuseurs

Au fur et à mesure que les entreprises se sont développées, des personnes et des outils de communication ont vu le jour en dehors du département de la communication.



Une évolution technique : la multiplication des médias

**Orange Business** ✓
@orangebusiness
News about [#Cloud](#) [#Mobility](#) [#Security](#) [#IoT](#) [#TransfoNum](#) [#Data](#). Tweets in En & Fr. Support: [@Orange_Conseil](#)
[Suivre](#)

**Orange Fab France**
@OrangeFabFr
[#Startup](#) [#Business](#) [#Accelerator](#) by [@Orange](#) 🚀🎯 | [#5G](#) [#IA](#) [#DATA](#)
[#WomenStart](#) [#TechForGood](#) | [#OrangeFab](#) [#OrangeStartup](#)
[#OrangeInnovation](#)
[Abonné](#)

 Suivi par Delphine Remy-Boutang et 6 autres personnes

**Orange Bretagne** ✓
@OrangeBretagne
Bienvenue sur le compte officiel d'Orange Bretagne. Suivez notre actualité en région. Pour l'assistance, contactez [@orange_conseil](#)
[Suivre](#)

**Microsoft France** ✓
@microsoftfrance

**Microsoft HoloLens** ✓
@HoloLens

**Windows France** ✓
@WindowsFrance

**Microsoft Azure FR** ✓
@Azure_France

**Microsoft Partner France** ✓
@mspartnersfr

**Microsoft Devs** ✓
@msdev_fr

**Microsoft** ✓
@Microsoft

**Surface France** ✓
@SurfaceFrance

**Microsoft Education** ✓
@Microsoft_EDUFR

Une entreprise peut créer plusieurs canaux sur le même média social.

Une évolution sociale :
cibles internes/externes poreuses

Quelles sont les implications ? pour mon organisation ?

Perte de **cohérence** dans le ton,
le style et les éléments visuels des communications

Dilution des **connaissances et des outils cibles**

Différence de "**niveau**" de communication

Chevauchement des communications

Réorganisation de la communication

Face à ces défis, les **entreprises ont, au fil des ans, repositionné leurs équipes de communication.**

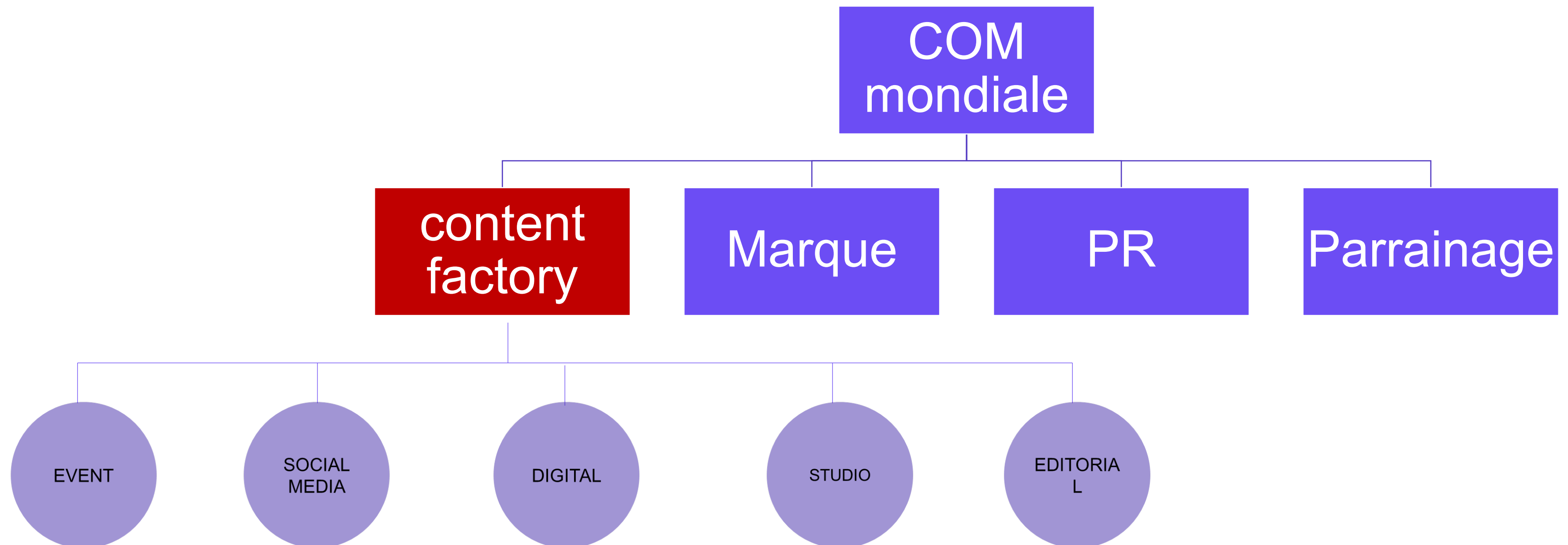
En fonction de leur culture d'entreprise, de leur profil et de leurs produits, nous avons assisté à l'émergence de différents profils d'organisation de l'OCM.

CONTENT FACTORY

L'ORGANISATION

L'ARRIVÉE DES « CONTENT FACTORY »

Dans ce nouveau concept, on note l'apparition d'une organisation spécifique qui comprend différentes spécialités. Certaines directions originales - comme la marque, les relations publiques ou le sponsoring - restent indépendantes. Néanmoins, elles peuvent travailler avec la content factory lorsqu'elles en ont besoin.



L'agence interne, une appétence croissante des annonceurs

Plus qu'un phénomène isolé, une tendance générale

66%

des entreprises
multinationales disposent
d'une agence interne

+16% Augmentation du nombre d'entreprises
multinationales disposant d'une agence interne

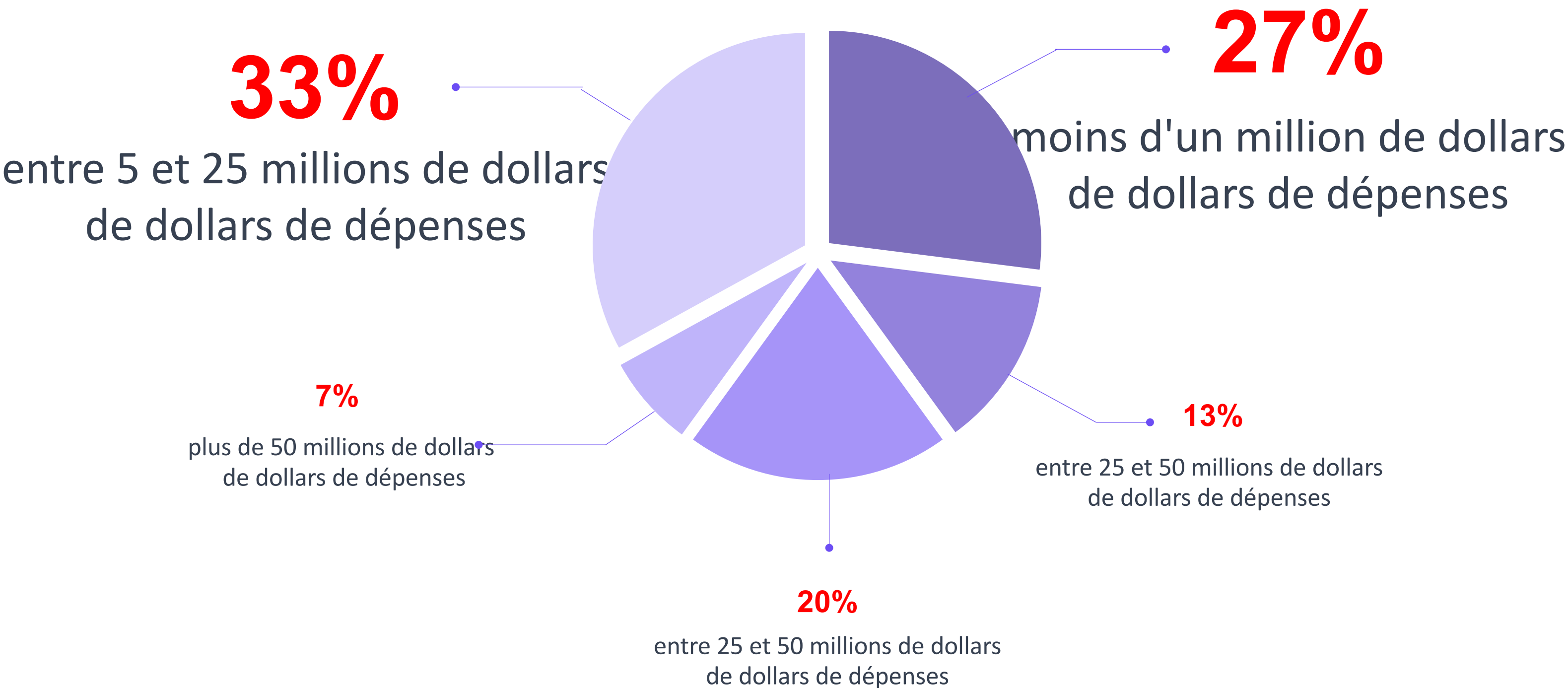
21%

envisagent activement d'en
créer un

+17% La probabilité d'en créer un
pour d'autres marques

Source : survey 2024 " Global Trend in Agency In-Housing ", publié récemment par la WFA - World Federation of Advertisers et The Observatory International

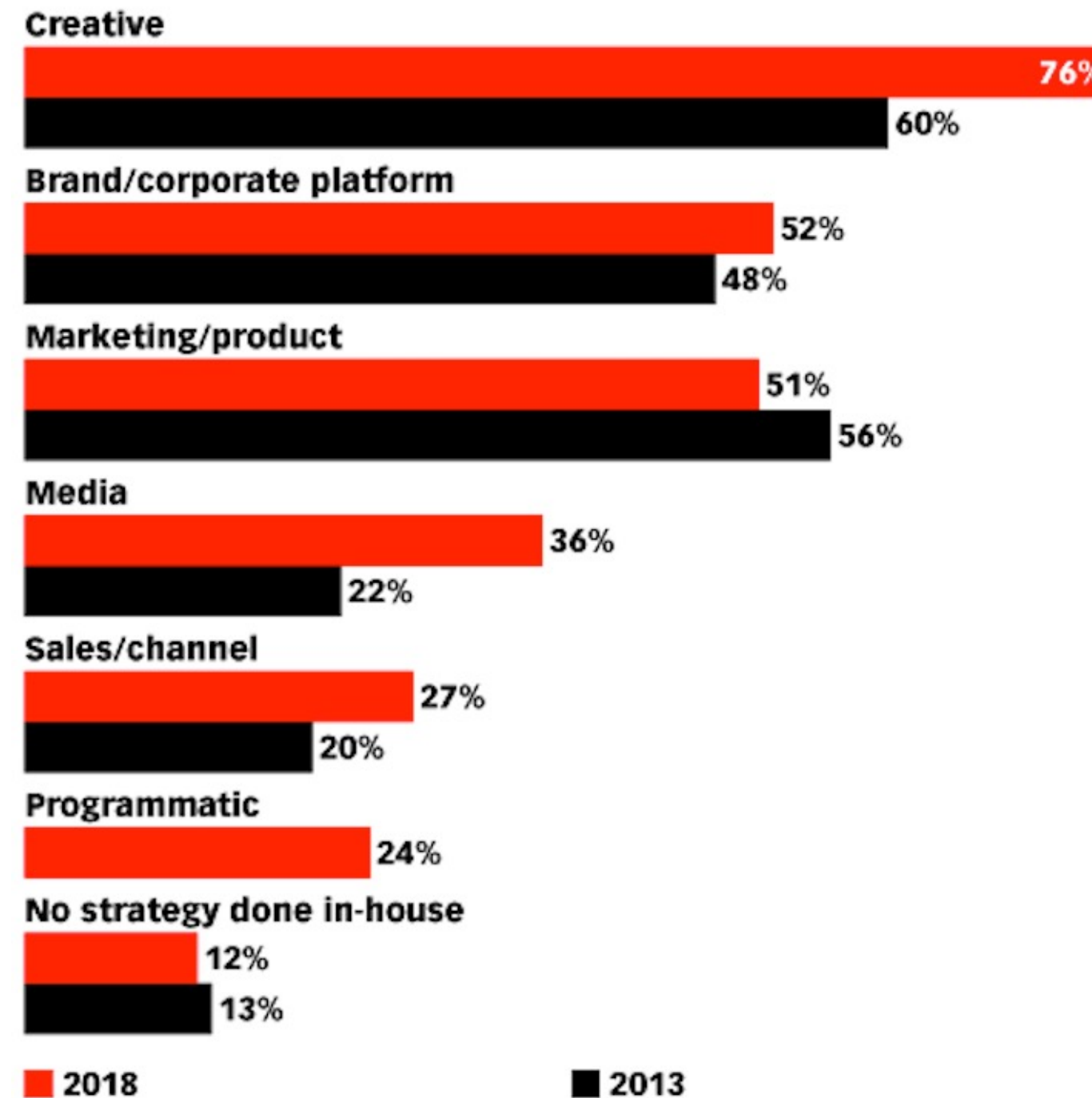
Quel est le coût de l'agence interne ?



Source : Influentia

Quels sont les services pris en charge par les entreprises américaines en interne

% of respondents, 2013 & 2018



Note: 2018 n=237 client-side marketers
Source: Association of National Advertisers (ANA), "The Continued Rise of the In-House Agency," Oct 15, 2018

Hier, aujourd'hui, demain

**Moins de
5 ans**

d'existence
pour 75% d'entre eux

70% vs 65%

des chefs d'entreprise disposent
d'une forme ou d'une autre de
capacités stratégiques internes

Évolution au cours des 3 dernières
années

56%

des chefs d'entreprise prévoient
de transférer davantage de
production numérique

Pour les trois prochaines années

Les atouts

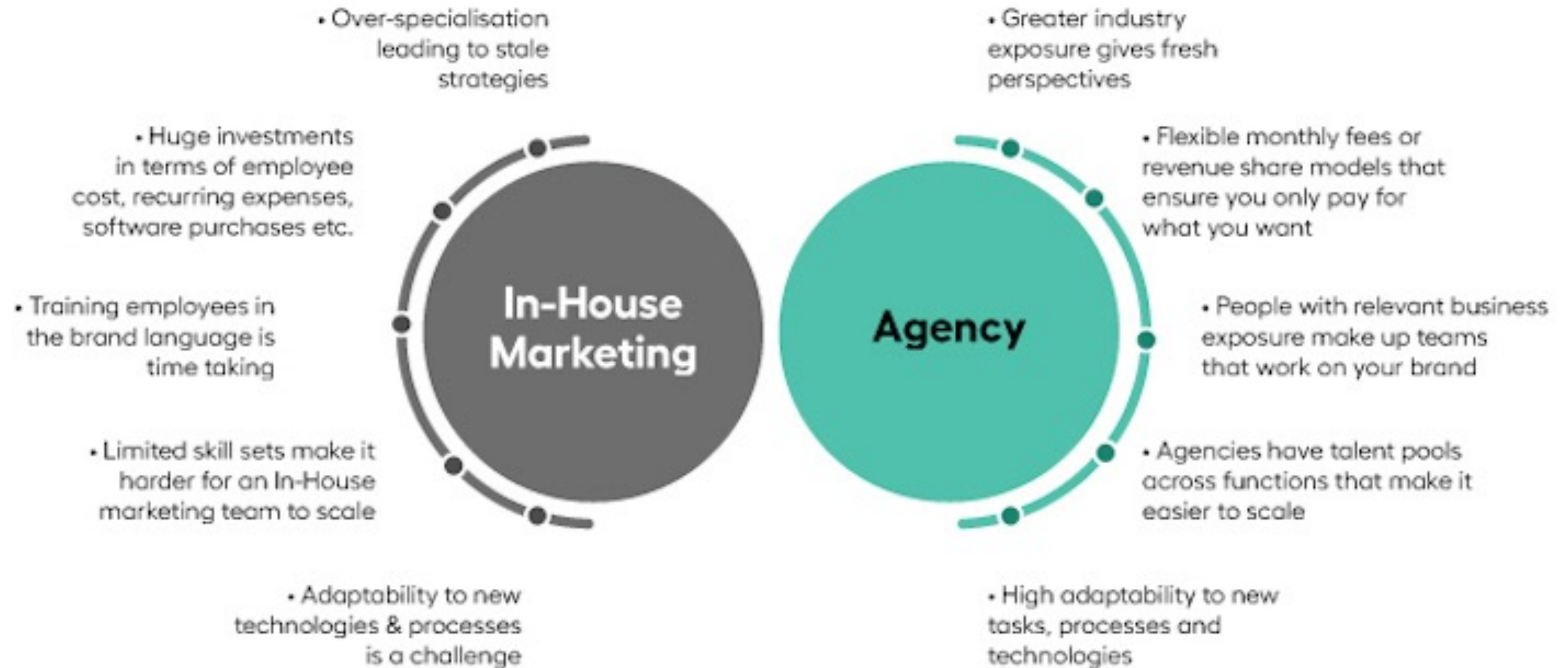
Relever les défis et les motivations internes :

- Meilleur respect des contraintes budgétaires
- Garantir une livraison plus rapide et plus efficace à moindre coût
- Meilleur contrôle de la qualité du travail, des délais, de la confidentialité et de la sécurité des données

Éviter les inconvénients de l'externalisation :

- Risque de perte d'identité et d'indépendance
- Perte potentielle d'expertise
- Manque de prise en compte de leurs spécificités

L'agence interne présente un certain nombre de défis



Source : Influentia

MODÈLE

HYPER
DÉCENTRALISÉ

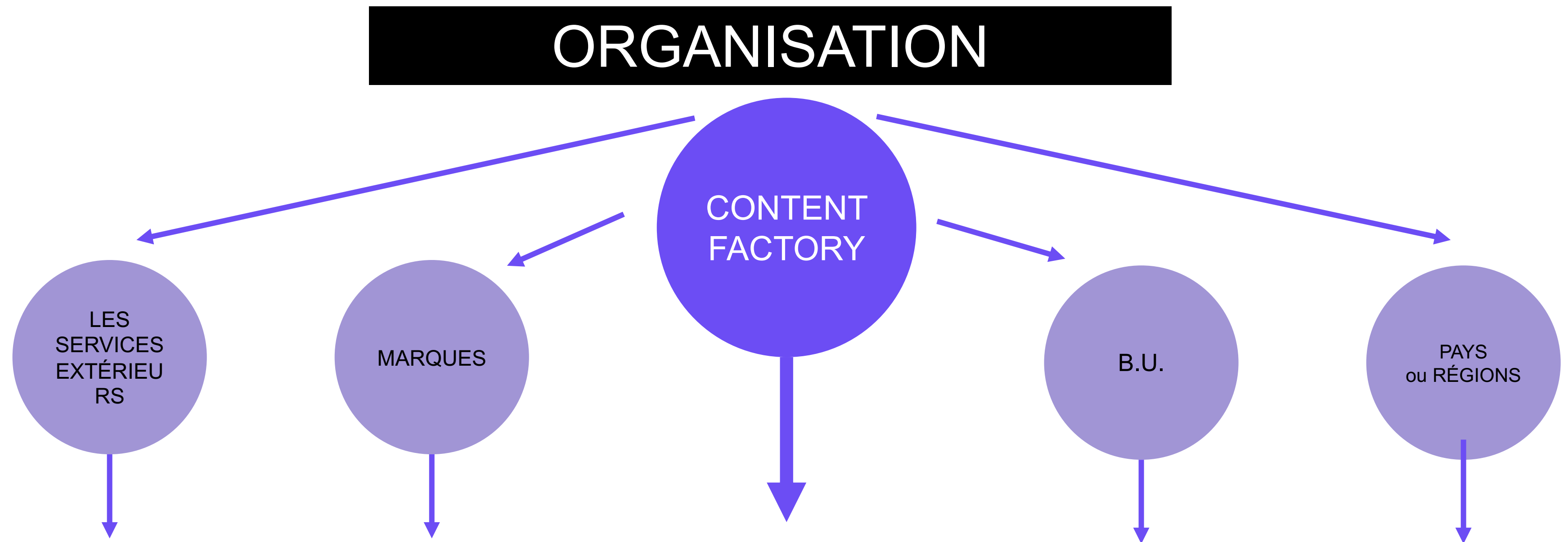
COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÔLE

**Toutes les communications sont
produites et distribuées
localement,
par chaque entité.**

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

Déclin du contenu "global »



Dans le cas de la communication globale, les entités produisent leur propre contenu : elles ont leurs **propres équipes de communication.**

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

PROCESSUS

La Content Factory crée et partage des lignes directrices et distribue du contenu local à l'échelle mondiale.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÉPARTITION DU BUDGET

Chaque "entité" (service externe, marque ou site) dispose de son propre budget de communication (et de sa propre équipe).

AVANTAGES DIRECTS DE CETTE ORGANISATION

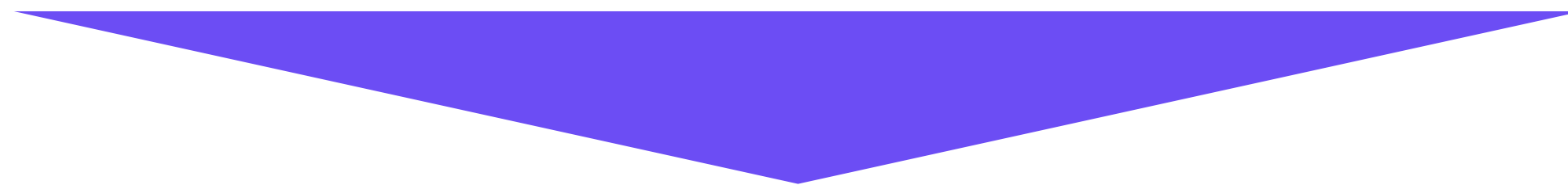
- **Connaissance approfondie du public cible**
- **Temps de réaction court**
- La COM mondial peut **stimuler la communication locale sur ses propres canaux**



UN IMPACT PLUS CIBLÉ

LES DÉFIS DE CETTE ORGANISATION

- **Manque** éventuel de **cohérence** dans les productions et les calendriers de diffusion
- Pas de **synergie** en termes de **budget** et de production de contenu



Nécessité de mettre en place un système de gestion des lignes d'activité à la fois souple et cohérent

MODÈLE

HYPERCENTRALISÉ

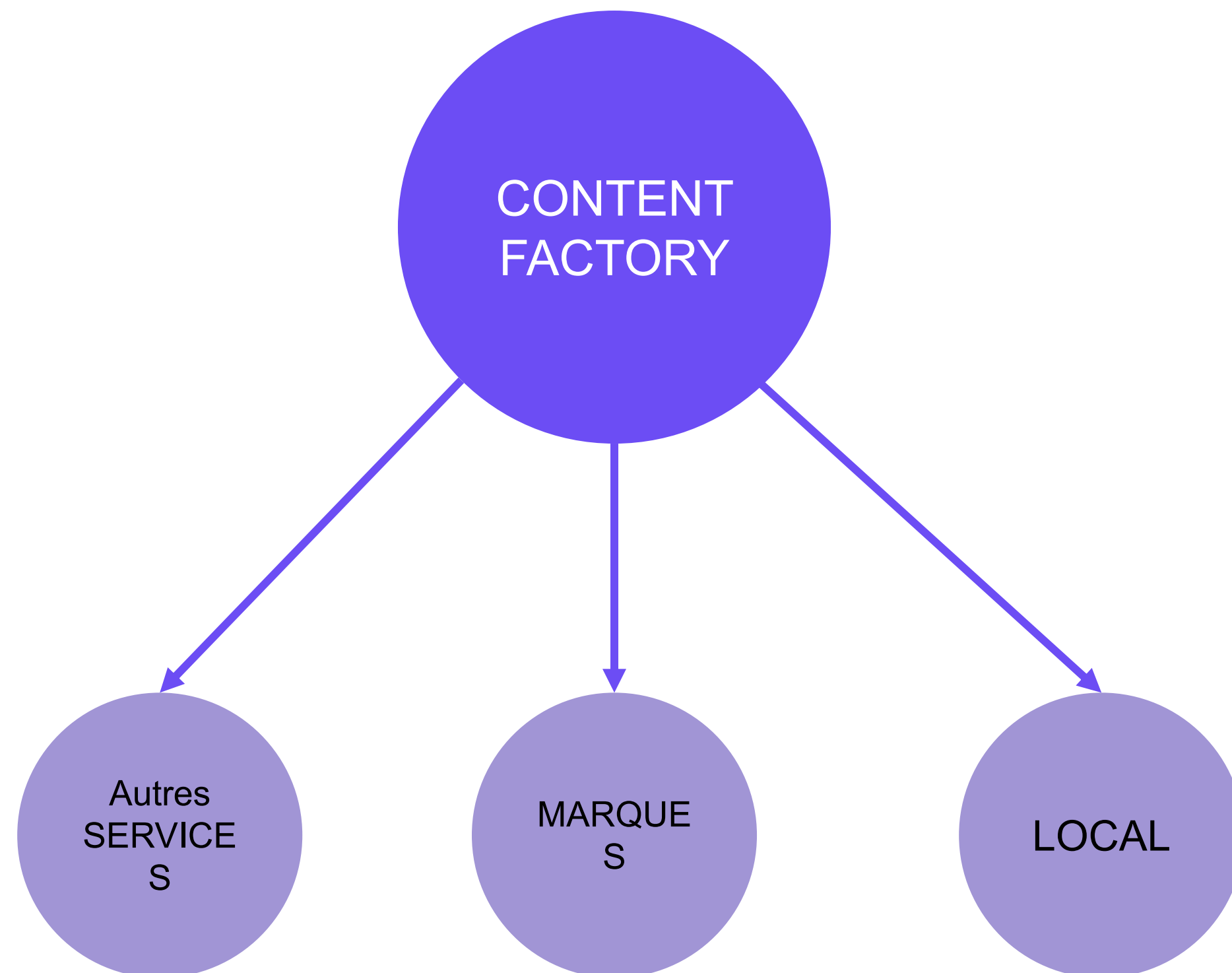
COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÔLE

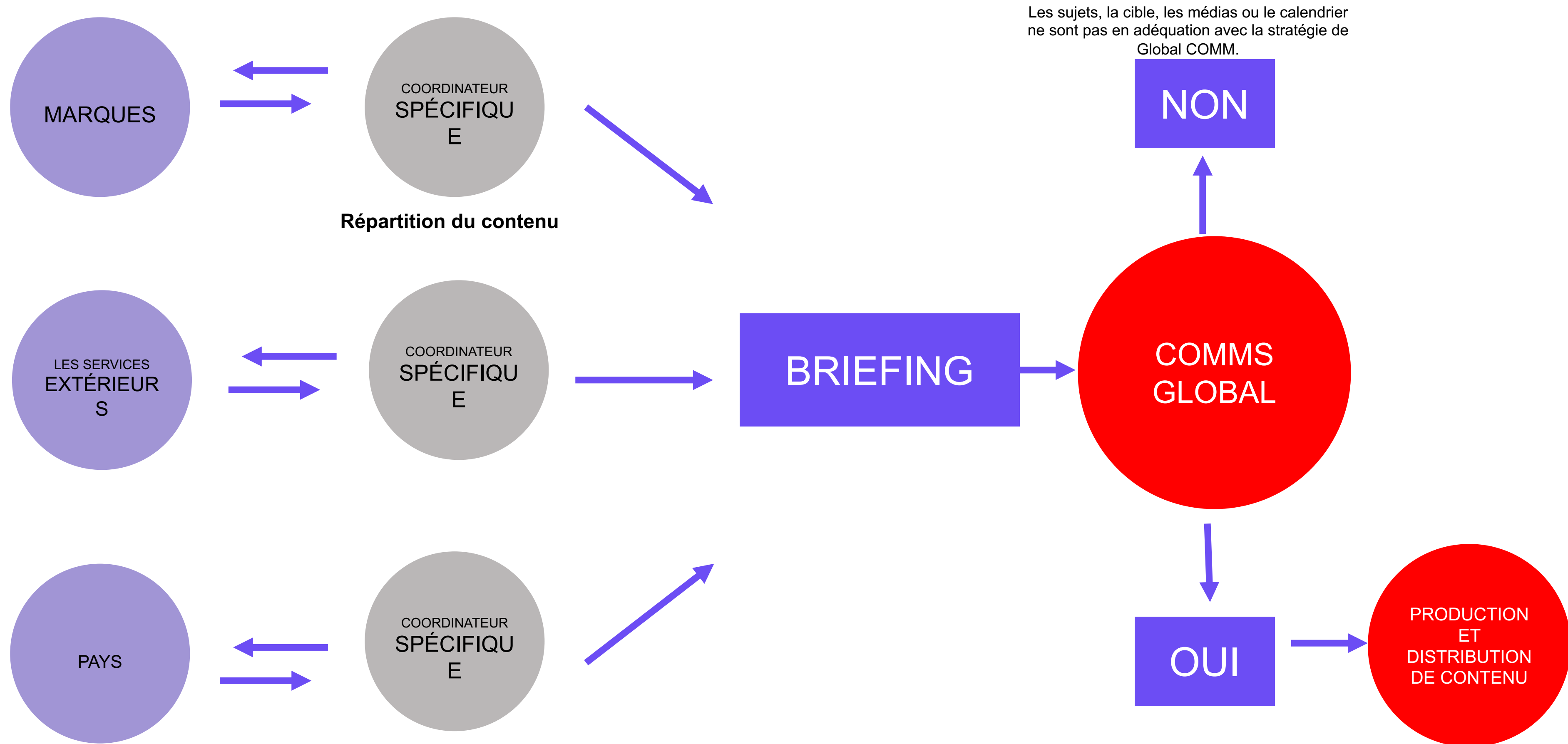
**Toutes les communications sont
produites et distribuées par la
Content Factory.**

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

CONTENT FACTORY crée du contenu que ses clients internes doivent utiliser.



COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?



COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

PROCESSUS

La création d'un **centre d'expertise** dédié à la production de contenu sous toutes ses formes (texte, vidéo, photos, supports...).

D'une manière générale, ce service traite et répond aux demandes sans distinction entre les besoins de communication interne et externe.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÉPARTITION DU BUDGET

Dans la plupart des cas, l'ensemble du budget est couvert par les COMMS globaux.

Il est possible pour les entités "clientes" de financer la production de contenu (selon leurs demandes ou selon une clé de distribution).

AVANTAGES DIRECTS DE CETTE ORGANISATION

- la gestion globale de la **planification de la communication**
- un ton de voix **unifié**
- une plate-forme graphique et de marque **cohérente**
- **cohérence** globale
- Expertise dans les **outils de production et de distribution**



PLUS D'IMPACT

AVANTAGES INDIRECTS DE CETTE

- **un budget** plus important et centralisé
- améliorer les **compétences des spécialistes de la communication**
- des processus **clairs et rationalisés**



UNE PRODUCTION PLUS RAPIDE

LES DÉFIS DE CETTE ORGANISATION

- peut créer de la **frustration** chez les demandeurs (pourquoi pas ?)
- peut faire en sorte que le personnel chargé de la communication se sente **éloigné de** ses cibles
- difficulté pour certains de dire "**non**" à leurs collègues



**NÉCESSITE DU COACHING, DE LA COMMUNICATION, DES
PROCESSUS ET DES OUTILS**

Exemple : Société Générale



La Société Générale, l'un des principaux groupes européens de services financiers, est présente dans 66 pays. Elle emploie plus de 200 spécialistes de la communication, dont plus des $\frac{3}{4}$ au siège de La Défense (Paris).

Pourquoi ont-ils décidé de changer d'organisation ?

Bénéficier réellement d'une **synergie des compétences des experts COM** en choisissant de les **hypercentraliser**.

C'est le résultat d'une compréhension approfondie de leurs cibles, des spécificités de leur OCM et de l'évolution des contraintes (réglementaires).

RÉSULTATS :

- Création d'une **CONTENT FACTORY** au niveau du **Global COMMS** réunissant plus de 50 experts
- Cette équipe est chargée de **produire la quasi-totalité de l'OCM bancaire dans le monde**.
- **Plus de distinction entre les COMMS internes et externes**
- Un planificateur stratégique assure la cohérence

→ **1600 contenus produits en 1 an !**

MODÈLE

CENTRALISÉ

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

ORGANISATION

Global COMMS a produit tout le contenu nécessaire aux entités. Les entités peuvent adapter ou créer un contenu spécifique si nécessaire.

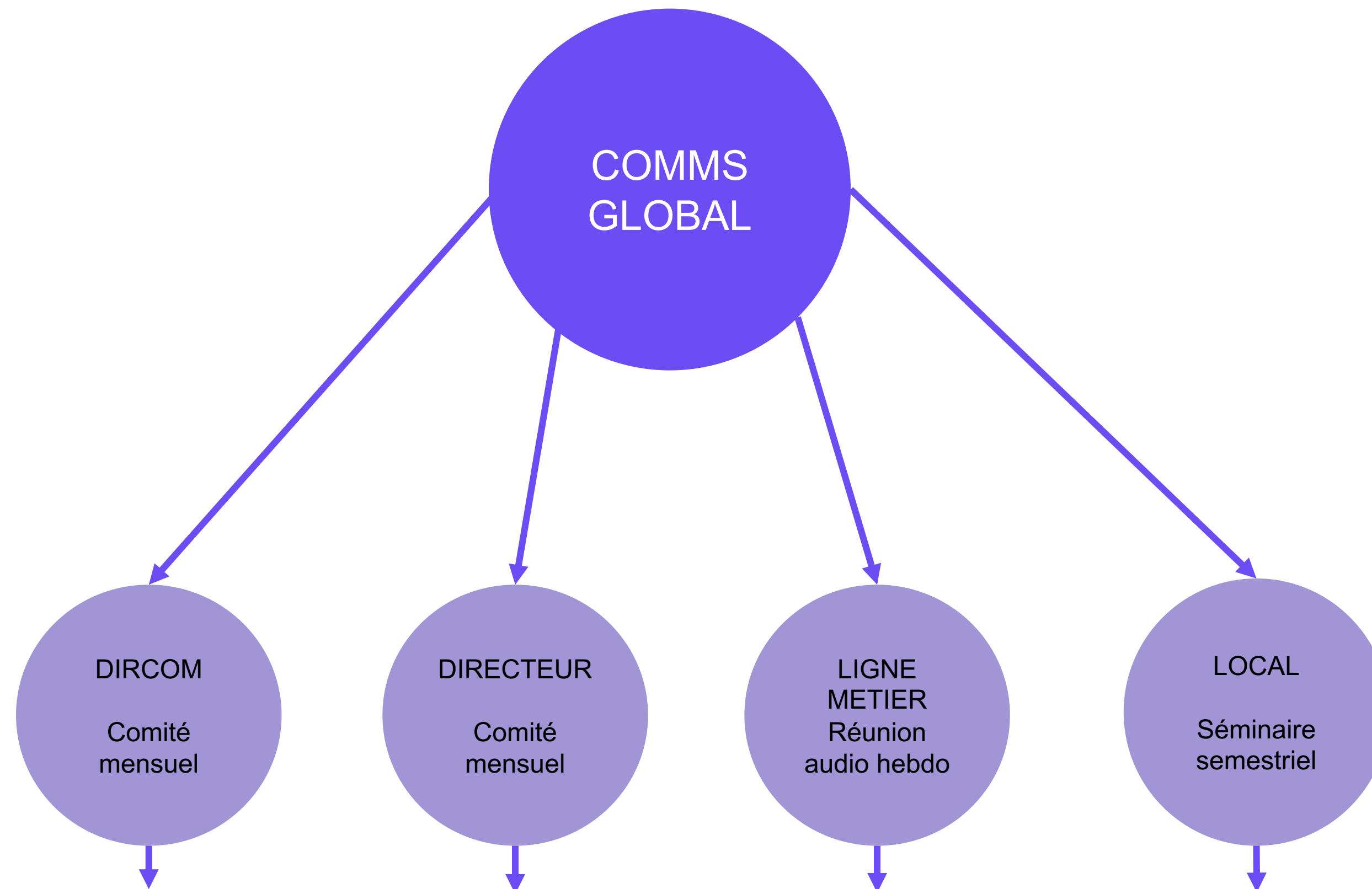
COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

PROCESSUS

Global COMMS a une communication très transversale.

Pourquoi ? Pour générer une synergie entre les parties prenantes et créer un contenu pertinent.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?



COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

FORCES

Implication des parties prenantes dans le financement et les choix stratégiques.

**Content Factory produit
100% du contenu.**

Adaptation possible par les équipes locales.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÉPARTITION DU BUDGET

Dans ce modèle, les entités contribuent au budget global sur la base d'une clé de répartition. Par conséquent, le budget est partagé entre les entités nationales et les entités locales. La COM globale fournit tous les outils nécessaires, tandis que les entités locales les financent partiellement, en encourageant leur utilisation. Néanmoins, elles ont la possibilité d'adapter ou de créer des contenus spécifiques si le besoin s'en fait sentir.

AVANTAGES DIRECTS DE CETTE ORGANISATION

- Une stratégie globale partagée, signe de **cohérence**
- Des médias et des communications ciblés gérés **localement**
- Les équipes locales peuvent bénéficier des **outils, du matériel et de l'expertise de Global COMMS**
- **Synergies** budgétaires et de campagne
- Accès à de meilleurs outils, grâce à la **mutualisation** de certains coûts
- Possibilité de communications globales ayant un impact plus important



**PLUS DE COHÉRENCE ET PLUS D'IMPACT
" MEILLEURE " PRODUCTION**

LES DÉFIS DE CETTE ORGANISATION

- l'**adoption** d'outils et l'utilisation de contenus prêts à l'emploi dans des modes de collaboration plus ou moins coercitifs
- la **réorganisation** éventuelle des équipes de communication afin d'optimiser le travail local et les coûts



**NÉCESSITE L'ACCEPTATION
DE L'ORGANISATION DES COMMUNICATIONS ET DE SES
AVANTAGES**

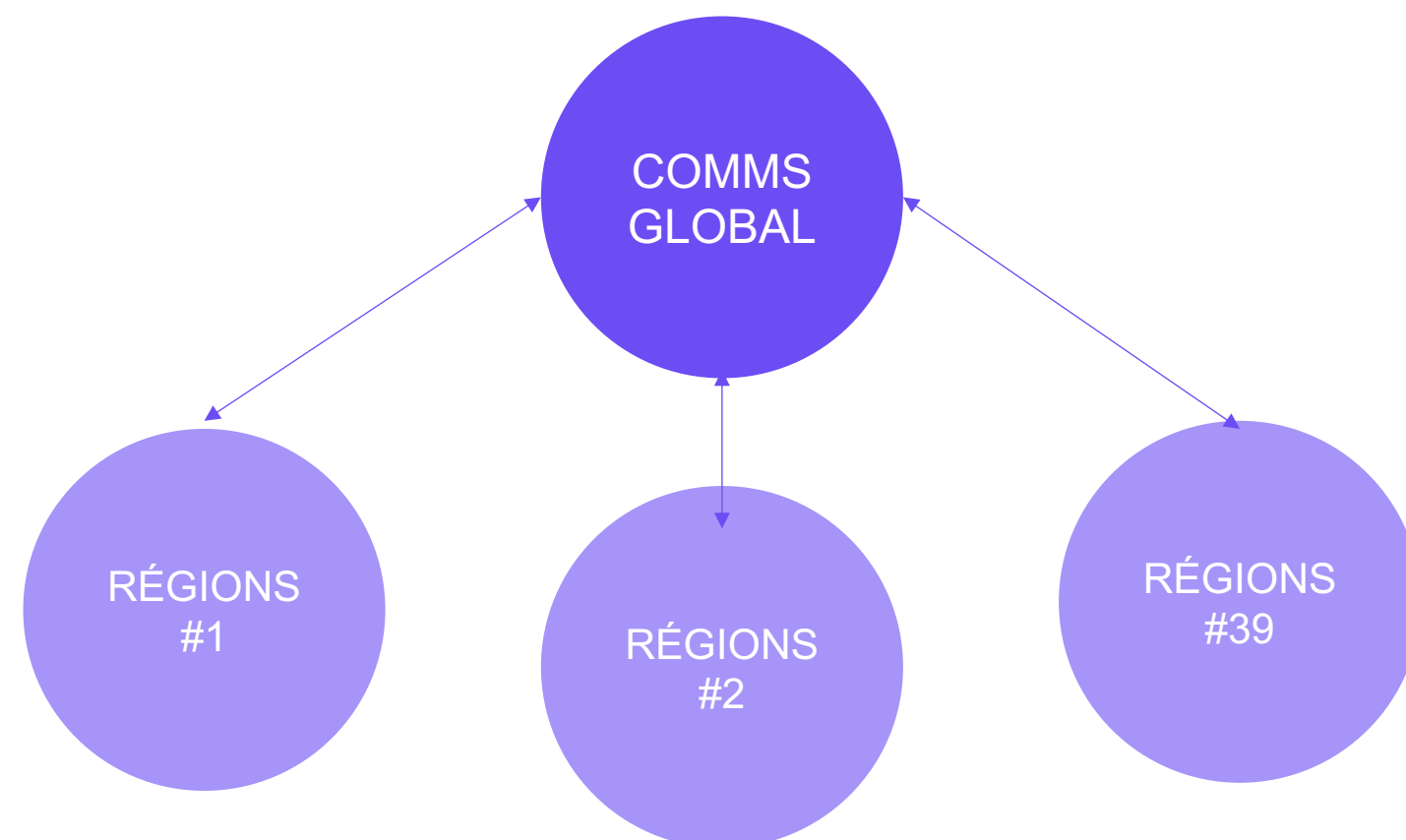
Exemple : Groupe Crédit Agricole



Le Crédit Agricole est un groupe bancaire français d'envergure internationale, le premier établissement financier coopératif au monde et des banques mutualistes, dont 39 caisses régionales. Il possède également des filiales en France et à l'étranger. Il compte plusieurs centaines de communicants dans ses équipes.

Pourquoi ont-ils décidé de changer d'organisation ?

L'organisation décentralisée et collaborative de la communication au Crédit Agricole est à l'image de son organisation. Elle permet d'avoir une stratégie nationale forte (et une visibilité), mais aussi de laisser du pouvoir aux équipes sur le terrain, au plus près de leurs clients.



RÉSULTATS :

- Communications nationales **ayant un impact majeur** grâce à des budgets importants (centralisés)
- **COMMS régionaux ayant un impact sur le public cible** (marché local, économie régionale, etc.)
- Un **ton de voix cohérent** malgré la multiplicité des expéditeurs

MODÈLE

SEMI-CENTRALISÉ

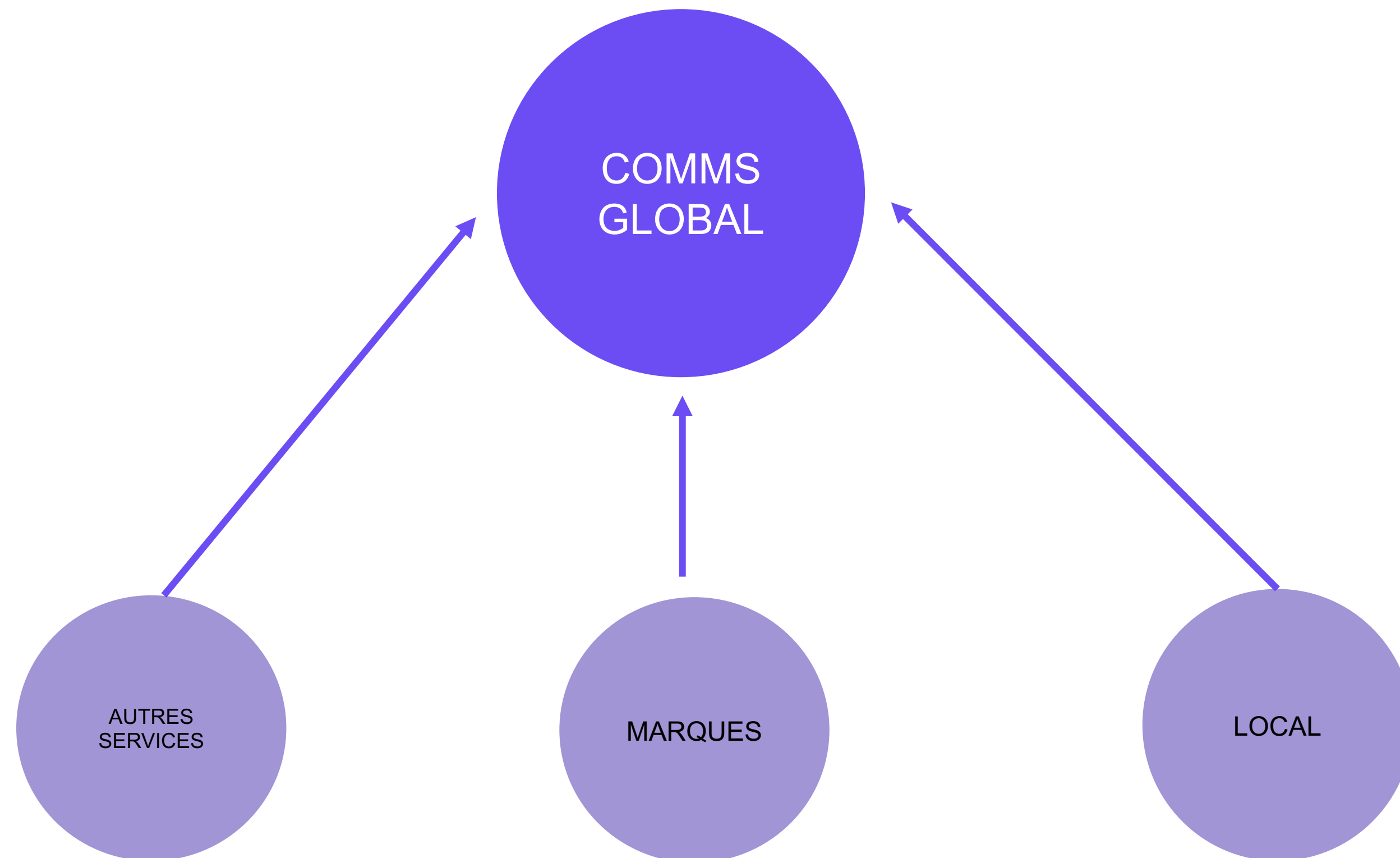
COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÔLE

La Content Factory décide de la stratégie et choisit qui prendra en charge la production.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

Les entités contactent la Content Factory dans presque tous les cas.



COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

PROCESSUS

Des réunions régulières rassemblent toutes les parties prenantes qui font partie de la content factory.

Chaque entité peut contacter n'importe qui dans la content factory. Chacun, au sein de la Fabrique de contenus, donnera un bref modèle. Ensuite, le sujet sera ajouté à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÉPARTITION DU BUDGET

**Dans ce modèle, le budget est partagé
entre le pays et l'entité.**

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

FORCES

Le responsable de la Content Factory suit la planification stratégique. Son rôle est d'assurer la mise en œuvre du plan au sein de la content factory.

AVANTAGES DIRECTS DE CETTE ORGANISATION

- Une stratégie globale partagée, signe de **cohérence**
- **Synergies** globales (rupture de l'organisation verticale traditionnelle)
- Budget et campagne optimisés



PLUS DE COHÉRENCE ET PLUS D'IMPACT

LES DÉFIS DE CETTE ORGANISATION

- Le processus peut être **plus ou moins coercitif** pour les équipes locales.
- Obtenir l'**acceptation** des entités lorsque la content factory refuse un projet peut être un défi.
- Il est nécessaire de penser globalement et de **minimiser les spécificités externes et internes**.
- L'extension de ce processus à toutes les entités de l'entreprise, en particulier aux pays, peut se révéler **difficile**.

**NÉCESSITENT UNE COMPRÉHENSION CLAIRE ET
PARTAGÉE DES AVANTAGES POUR LES RÉPÉTER OU LES
ÉTENDRE**

Exemple Groupe Danone



Entreprise multilocale parmi les leaders de l'alimentation, Danone se développe dans des catégories à forte croissance et orientées vers la santé à travers ses 4 métiers :

Produits laitiers essentiels

et les produits d'origine végétale, la nutrition précoce, la nutrition médicale et les eaux.

Avec plus de 100 000 employés et des produits vendus dans plus de 120 pays, Danone a réalisé un chiffre d'affaires de 27,7 milliards d'euros en 2022.

Pourquoi ont-ils décidé de changer d'organisation ?

L'objectif était clair : **casser les lignes hiérarchiques**, avoir une organisation transversale pour optimiser le budget, le temps et le travail des équipes.

RÉSULTATS :

- Un **contrôle de** tous les contenus produits et un ton de voix **cohérent**
- Une **stratégie optimisée** grâce à la coordination avec la planification stratégique et la connaissance de l'ensemble des projets.

MODÈLE

HYBRIDE

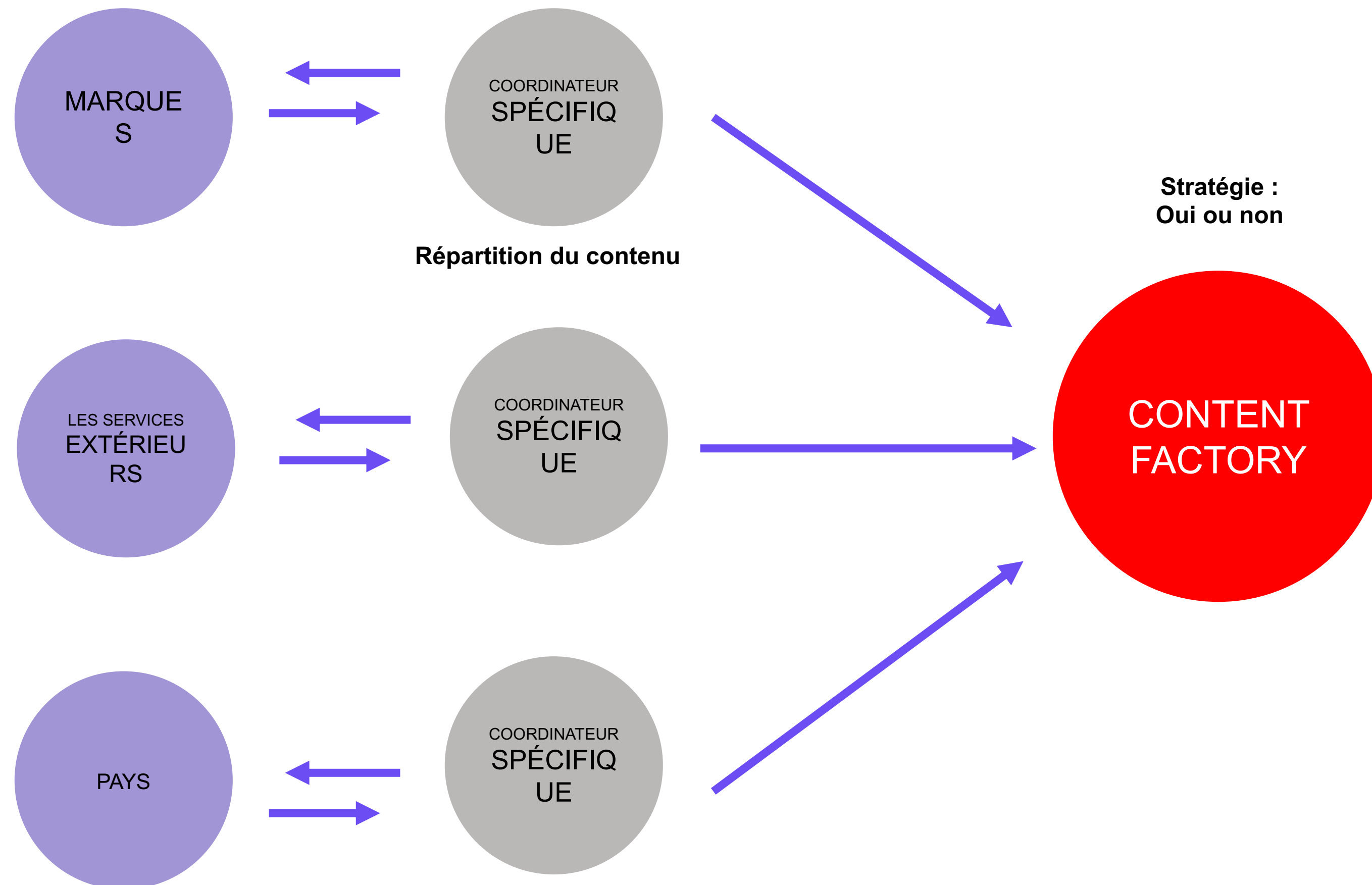
COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÔLE

**Global COMM décide de la
stratégie
et répartit la création entre l'entité
et la Content Factory.**

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

Les COMMS mondiaux décident qui crée le



QUI CRÉE LE CONTENU ?

PROCESSUS

Content Factory, par l'intermédiaire des coordinateurs, accepte ou non le projet. Le coordinateur décide qui crée le contenu. Content Factory donne des directives aux équipes locales lorsqu'elles sont chargées de la production.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÉPARTITION DU BUDGET

Dans ce modèle, les équipes locales disposent de leur propre budget pour produire leur propre contenu.

AVANTAGES DIRECTS DE CETTE ORGANISATION

- **Répartition partagée** des coûts et des missions
- Les entités peuvent bénéficier du **contenu ou des lignes directrices** de Global COMMS.
- Des médias et des communications ciblés gérés **localement**



UNE ORGANISATION FLEXIBLE

LES DÉFIS DE CETTE ORGANISATION

- **Collaboration inégale** en fonction des projets ou des entités.
- **Manque de cohérence** dans la communication locale.



**NÉCESSITE UNE COMPRÉHENSION CLAIRE ET PARTAGÉE
DE L'ORGANISATION DES COMMUNICATIONS**

Exemple : Groupe Total Energies



TotalEnergies est une entreprise multi-énergies qui produit et commercialise des carburants, du gaz naturel et de l'électricité. TotalEnergies est classée 21ème plus grande entreprise publique au monde. Présente dans plus de 130 pays, elle emploie 100 000 personnes.

Pourquoi ont-ils décidé de changer d'organisation ?

Ils ont créé un département éditorial qui agit comme une content factory. Il s'agit d'un **modèle transitoire**. Il aide les entités mais le processus n'est pas encore totalement défini.

RÉSULTATS :

- La possibilité pour les entités (départements externes) d'**être aidées par la Fabrique** de contenu : un soutien financier et créatif
- **La limite** entre la rédaction et la production n'est pas très claire.
- Un processus qui **évoluera** probablement.

MODÈLE

COOPÉRATIF

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÔLE

Dans ce modèle, la Content Factory gère les projets nationaux. Dans le cas de projets locaux, Global COMMS peut co-organiser avec les équipes locales.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

PROCESSUS

La communication globale fournira des **outils**, un **cadre** et même des **communications prêtes à l'emploi** par l'intermédiaire de sa "Content Factory". Cette équipe est responsable de la **coordination, de la stratégie et de la production de contenu au niveau mondial**. En fonction de l'importance du projet local et de son potentiel de **réplication** dans d'autres régions, l'équipe mondiale peut décider de **coorganiser**. Dans ce cas, la content factory collabore avec les équipes locales.

COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

VENTILATION DU BUDGET

Dans ce modèle, le budget est la plupart du temps géré par la COMM mondiale. Mais parfois, il peut soutenir des productions locales avec des budgets supplémentaires ou selon une clé de répartition.

AVANTAGES DIRECTS DE CETTE ORGANISATION

- Une stratégie globale partagée, signe de **cohérence**
- Des médias et des communications ciblés soutenus **au niveau local**
- Les équipes locales peuvent bénéficier des **outils, du matériel et de l'expertise de Global COMMS**
- **Synergies** budgétaires et de campagne



PLUS DE COHÉRENCE ET PLUS D'IMPACT

LES DÉFIS DE CETTE ORGANISATION

- la **multiplication des équipes de communication**, et donc potentiellement des coûts
- la multiplication des niveaux de **communication**



**NÉCESSITE UNE COMPRÉHENSION CLAIRE ET PARTAGÉE DE
L'ORGANISATION DES COMMUNICATIONS, EN PARTICULIER POUR
LES ÉVÉNEMENTS CO-ORGANISÉS**

Exemple : Pole Emploi



Pôle emploi est le service public de l'emploi en France. Elle compte plus de 120 spécialistes de la communication à travers la France.

Pourquoi ont-ils décidé de changer d'organisation ?

Ne plus penser "outil" avant de penser contenu/cible. C'est un changement de paradigme : il fallait rapprocher le contenu de sa distribution finale et de sa promotion.

RÉSULTATS :

- La production d'un **contenu de meilleure qualité** : une augmentation de 120 % du nombre de vidéos visionnées !
- **Amélioration des compétences du personnel des services centraux de communication**
- Une meilleure compréhension des équipes en France et une plus grande transversalité

MODÈLE GLOCAL

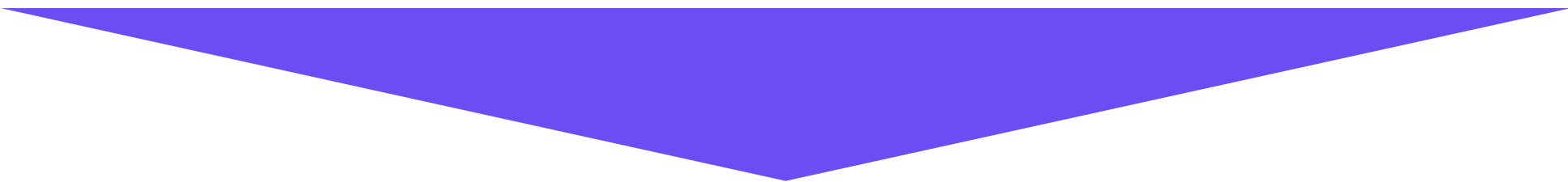
COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL ?

RÔLE

Les entités peuvent solliciter la content factory ou produire elles-mêmes du contenu.

AVANTAGES DIRECTS DE CETTE ORGANISATION

- Les équipes locales peuvent bénéficier des **outils, du matériel et de l'expertise de Global COMMS** si elles souhaitent
- Des médias et des communications ciblés gérés **localement**



PAS D'ORGANISATION COERCITIVE

LES DÉFIS DE CETTE ORGANISATION

- la **multiplication des équipes de communication**, et donc potentiellement des coûts
- la multiplication des niveaux de **communication**



**NÉCESSITE UNE COMPRÉHENSION CLAIRE ET PARTAGÉE
DE L'ORGANISATION DES COMMUNICATIONS ET DE SES
AVANTAGES**

Exemple : Airbus

The Airbus logo, consisting of the word "AIRBUS" in a bold, blue, sans-serif font.

Airbus est un constructeur aéronautique européen et une coopération industrielle internationale active dans le secteur de l'aérospatiale civile et militaire. Il emploie plus de 130 000 personnes sur plus de 180 sites dans le monde.

Pourquoi ont-ils décidé de changer d'organisation ?

Produire des contenus plus "complexes" avec une garantie de qualité Groupe mais avec une expertise reconnue de ses filiales les plus importantes.

RÉSULTATS :

- L'équipe Global COM est chargée du **contenu global d'Airbus (corporate)** et crée des **lignes directrices** pour toutes les communications de l'entreprise.
- Les grandes filiales restent **libres de produire leur propre contenu dans le périmètre créé par l'OCM globale.**

ANNEXE

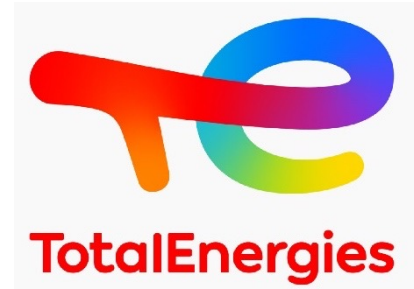
LE RECAP

VUE D'ENSEMBLE DES ORGANISATIONS DE



MODÈLE	HYPER CENTRALISÉ	CENTRALISÉ	SEMI-CENTRALISÉ
COMMS	Changer le paradigme COM : rapprocher le contenu de sa distribution finale et de sa promotion	+800 communicants au sein du Groupe Crédit Agricole Fabrique de contenu (20) au niveau national + Fabrique Web pour l'intégration (10) + spécialistes dans chaque CA	Changer le paradigme COM : briser l'organisation verticale (par direction de communication spécifique)
POURQUOI ?	Synergie et hypercentralisation des compétences	Offrir une COM hyperpuissante au niveau national et une COM hyperpersonnalisée au niveau local	Synergie : optimisation du budget et du travail
QUI PRODUIT QUOI	Global : campagnes internationales et COMMS locaux sur demande Local : pas de production de contenu	Global : production haut de gamme, campagnes et événements nationaux, kit COMM Local : contenu localisé, parfois en coproduction	Global : gère la stratégie et produit la quasi-totalité du contenu sauf pour la cible très locale et pour les pays
BÉNÉFICES	• Professionnalisation • Augmenter l'impact des discours • Simplification des processus • Un partage plus fluide des informations	• Une meilleure connaissance de son écosystème de distribution • Meilleure connaissance des objectifs • Une collaboration plus harmonieuse	• Simplification des processus • Optimisation du temps et du budget • Amélioration de l'impact de la communication
DÉFIS	• Mise en œuvre (partage des bénéfices et inclusion des équipes) • Perception de la content factory (refus, gestion des urgences, etc.)	• La culture interne de l'entreprise doit évoluer • Développer des outils pour faciliter le partage	• Mise en œuvre (partage des bénéfices et inclusion des équipes) • Extension aux pays

VUE D'ENSEMBLE DES ORGANISATIONS DE



MODÈLE	HYBRID	COOPÉRATIVE	GLOCAL
COMMS	Disposer d'une équipe dédiée à la création de contenu spécifique.	180 spécialistes de la communication au total 25 dans la Creative Factory (créée en 2019)	+Plus de 500 spécialistes de la communication dans le monde
POURQUOI ?	Rôle de gouvernance pour les entités (gérer les décisions stratégiques).	Changer le paradigme COM : rapprocher le contenu de sa distribution finale et de sa promotion	Produire des contenus plus "complexes" avec une garantie de qualité
QUI PRODUIT QUOI	Content Factory : certains contenus globaux, parfois des contenus pour des départements externes. En ce qui concerne les pays et les marques, elle ne produit que des lignes directrices.	Global : production haut de gamme, campagnes et événements nationaux, kit COMM Local : contenu localisé, parfois en coproduction	Global : production haut de gamme, campagnes et événements nationaux, kit COMM Local : contenu localisé, parfois en coproduction
BÉNÉFICES	- Centralisation de la production - Un meilleur contrôle de la stratégie	- Professionnalisation de l'équipe - Amélioration de l'impact des communications - Mutualisation des coûts	- Centralisation de la production - Coordination de l'équipe - Amélioration de l'expérience client
DÉFIS	Mieux délimiter la répartition des missions et des contenus.	- Être perçu comme le (mauvais ?) "flic" - Nécessité d'une pédagogie sur la valeur de l'OCM - Créer un lien avec les clients internes	Accompagner et gérer le changement Expertise commerciale / expertise en communication

Merci !