

Jennifer Dybman

ETUDE PROSPECTIVE ET STRATEGIQUE



La communication du ministère de la Défense du Royaume-Uni

Août 2016

N° 1507159049

Étude financée par le ministère de la Défense

Le ministère de la Défense fait régulièrement appel à des prestataires extérieurs pour réaliser des études, selon une approche géographique ou sectorielle, visant à compléter son expertise interne. Ces relations contractuelles s'inscrivent dans le développement de la démarche prospective de défense qui, comme le souligne le dernier Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, « *doit pouvoir s'appuyer sur une réflexion stratégique indépendante, pluridisciplinaire, originale, intégrant la recherche universitaire comme celle des instituts spécialisés* ».

Une grande partie de ces études sont rendues publiques et mises à disposition sur le site du ministère de la Défense. Dans le cas d'une étude publiée de manière parcellaire, la Direction générale des relations internationales et de la stratégie peut être contactée pour plus d'informations.

AVERTISSEMENT : Les propos énoncés dans les études et observatoires ne sauraient engager la responsabilité de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie ou de l'organisme pilote de l'étude, pas plus qu'ils ne reflètent une prise de position officielle ou officieuse du ministère de la Défense.

La communication du ministère de la Défense du Royaume-Uni

La nécessité d'expliquer les stratégies politico-militaires en Irak et en Afghanistan a mis en lumière le besoin d'une stratégie de communication globale justifiant les engagements des forces armées britanniques. C'est dans ce cadre, et parallèlement à l'accroissement des contraintes budgétaires, que le ministère de la Défense britannique a repensé son modèle de communication. Ce « post Afghan reset » a été entamé en 2014 par Stephen Jolly, expert en relations publiques et en opérations psychologiques. Son objectif tenait en trois mots : « efficacité », « centralisation », « numérique »¹. Cette réforme, surnommée « Rainbow in the Dark Doctrine », ouvrant la voie à une approche « full spectrum » de la communication de Défense, est considérée comme la plus complète depuis la guerre des Malouines.

1. Comment le Royaume-Uni communique-t-il au niveau institutionnel?

L'état des lieux critique de la communication du ministère de la Défense mené par Stephen Jolly avait mis en évidence une faible coordination, une structure trop complexe, une vision à court terme des objectifs de communication, le tout mis en œuvre par des méthodes obsolètes. Le point majeur de la réforme a ainsi été la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance. Depuis le 1^{er} septembre 2014, la responsabilité de la stratégie de communication de l'ensemble de la Défense incombe au *Directorate Defence Communications* (DDC).

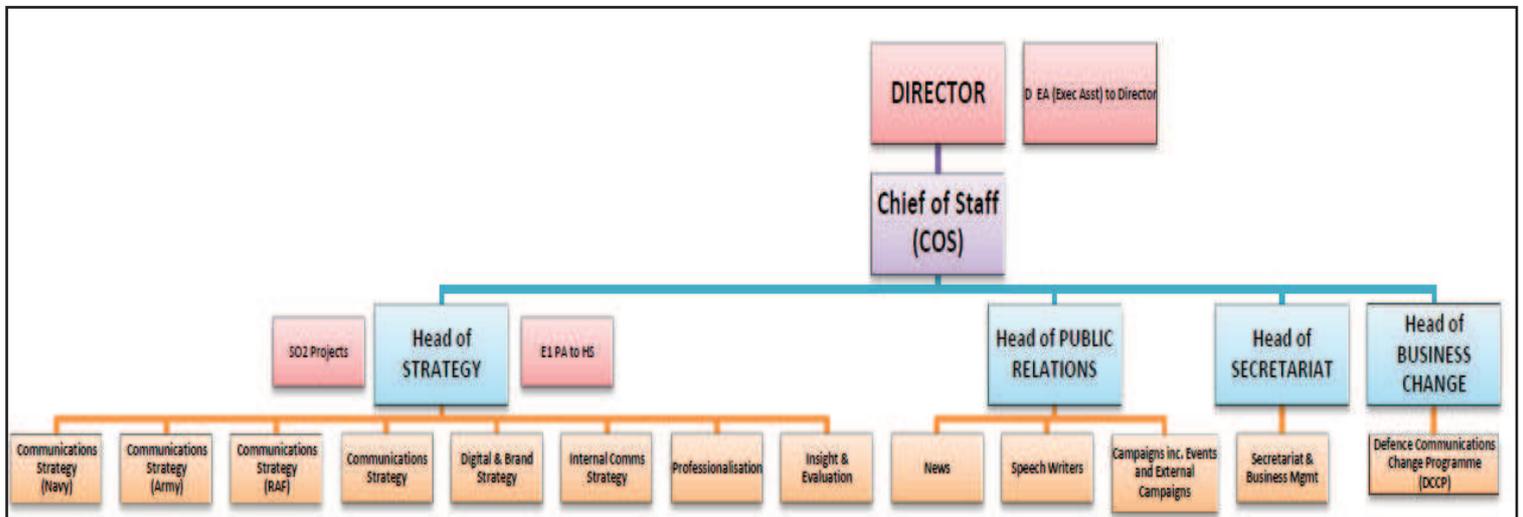
Le DDC, rattaché au « Head of Corporate Services », l'un des budgets les plus importants du ministère, est dirigé par un haut fonctionnaire 2* (équivalent d'un général de division), le *Director Defence Communications*, à la tête d'une centaine de civils et militaires. Il rend compte au secrétaire général de la Défense et, à travers la Commission de Défense, au ministre de la Défense et au chef d'état-major des armées. Le *Director Defence Communications* préside le *Defence Communications Board*, « forum » évaluant la communication de Défense et rassemblant les 10 entités du Ministère ayant des activités de communication importantes :

- Directorate Defence Communications
- Army
- Royal Air Force

¹ Courriel de Stephen Jolly du 13 juin 2016.

- Royal Navy
- Permanent Joint Headquarters & Joint Forces Command
- United Kingdom Hydrographic Office
- Defence Science Technology Laboratory
- Defence Equipment and Support
- Defence Business Services
- Defence Infrastructure Organisation

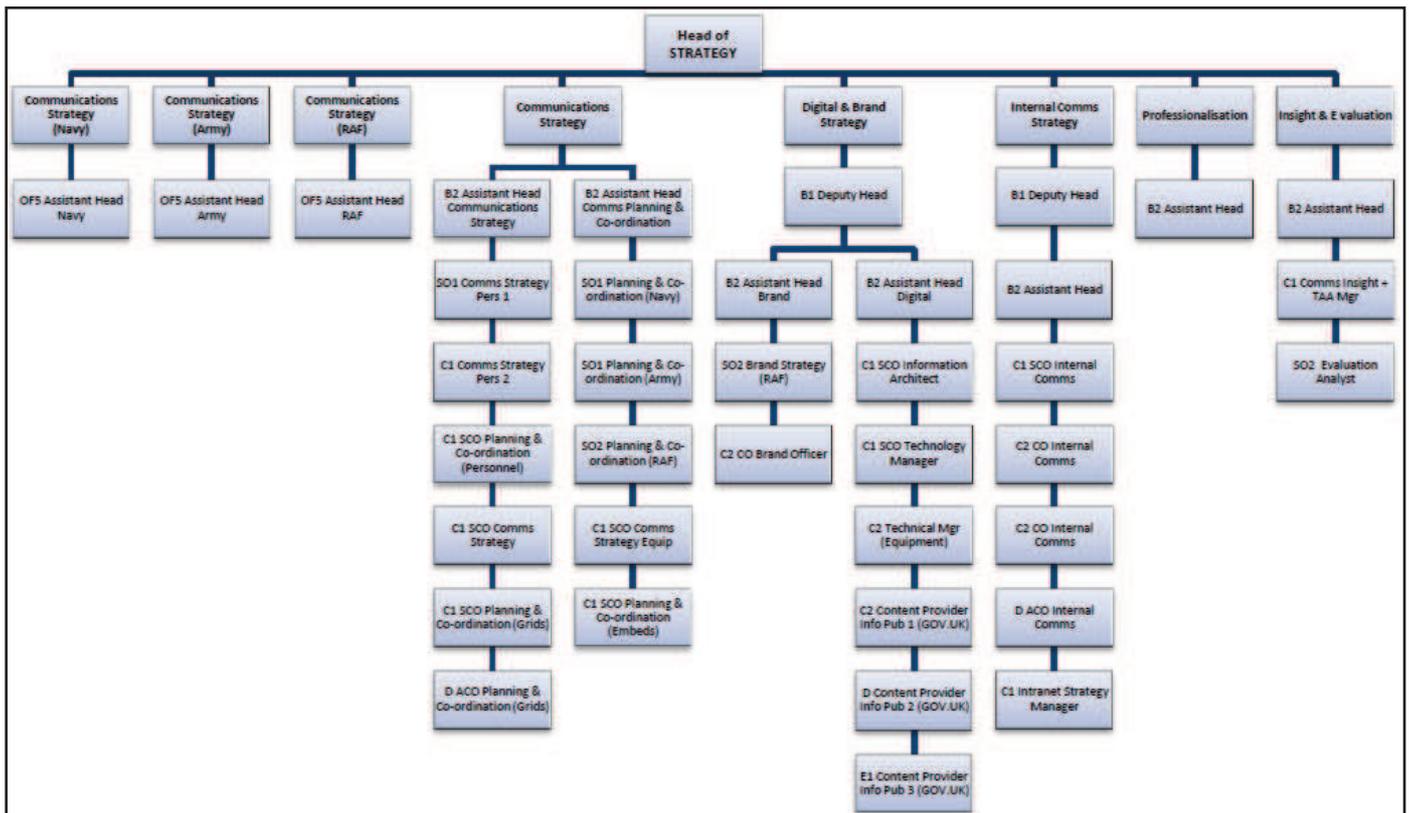
2. Quelles sont les personnes responsables de la communication institutionnelle et à quel niveau hiérarchique se situent-elles ?²



Le DDC est dirigé par le *Director Defence Communications*, aujourd'hui Carl News. Son chef d'état-major est un officier supérieur, le colonel Chris Holmes.

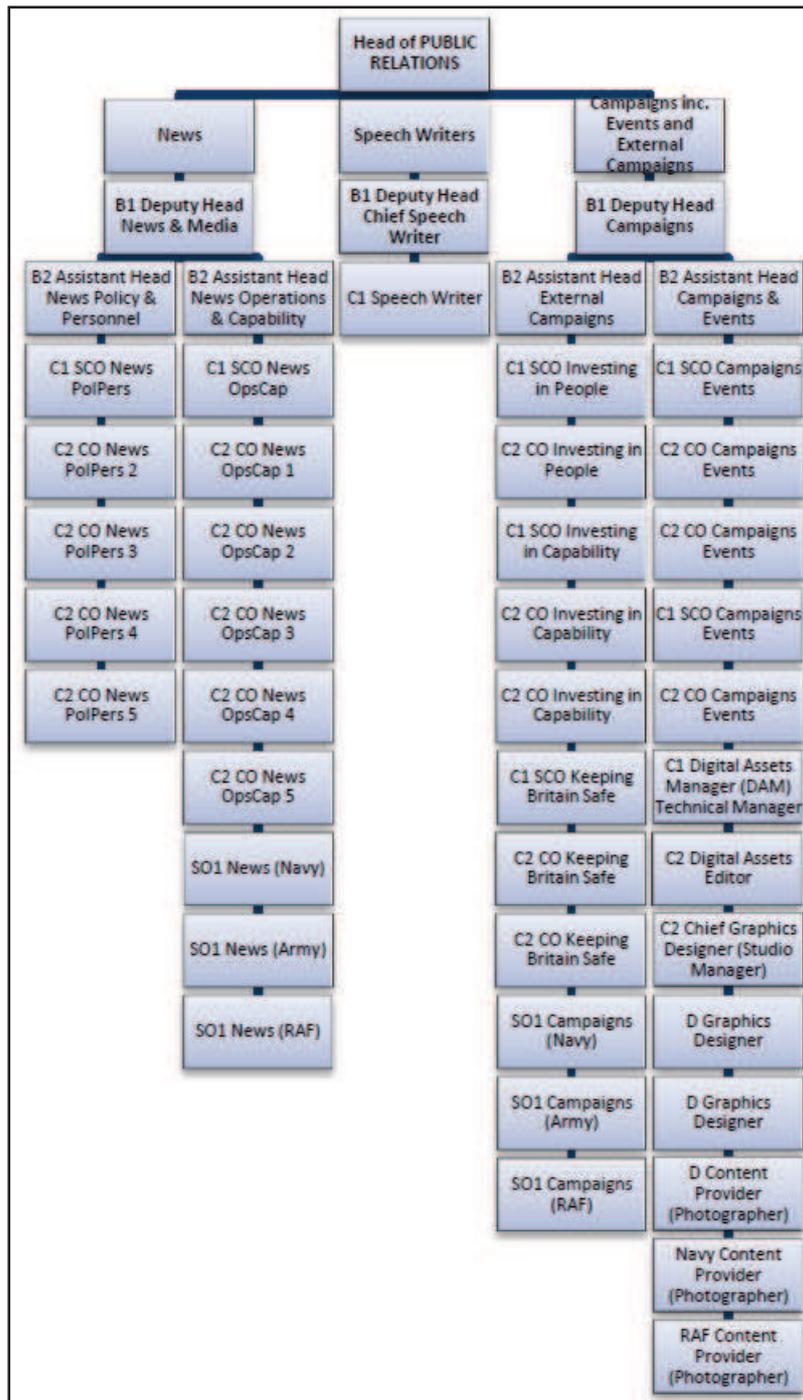
Le DDC est divisé en 2 domaines fonctionnels. Le premier est la « **stratégie de communication** » (« DDC Strategy »). Ses objectifs : définir les directives de communication stratégique pour la Défense (ministres compris) et concevoir la communication de Défense du futur. Ce domaine est dirigé par un militaire 1*, le contre-amiral Mike Beardall, à la tête d'une équipe de 11 militaires et de 30 civils.

² Au 17 juin 2016. Les informations sur les missions du DDC proviennent d'échanges avec le capitaine de corvette KELLY du DDC.



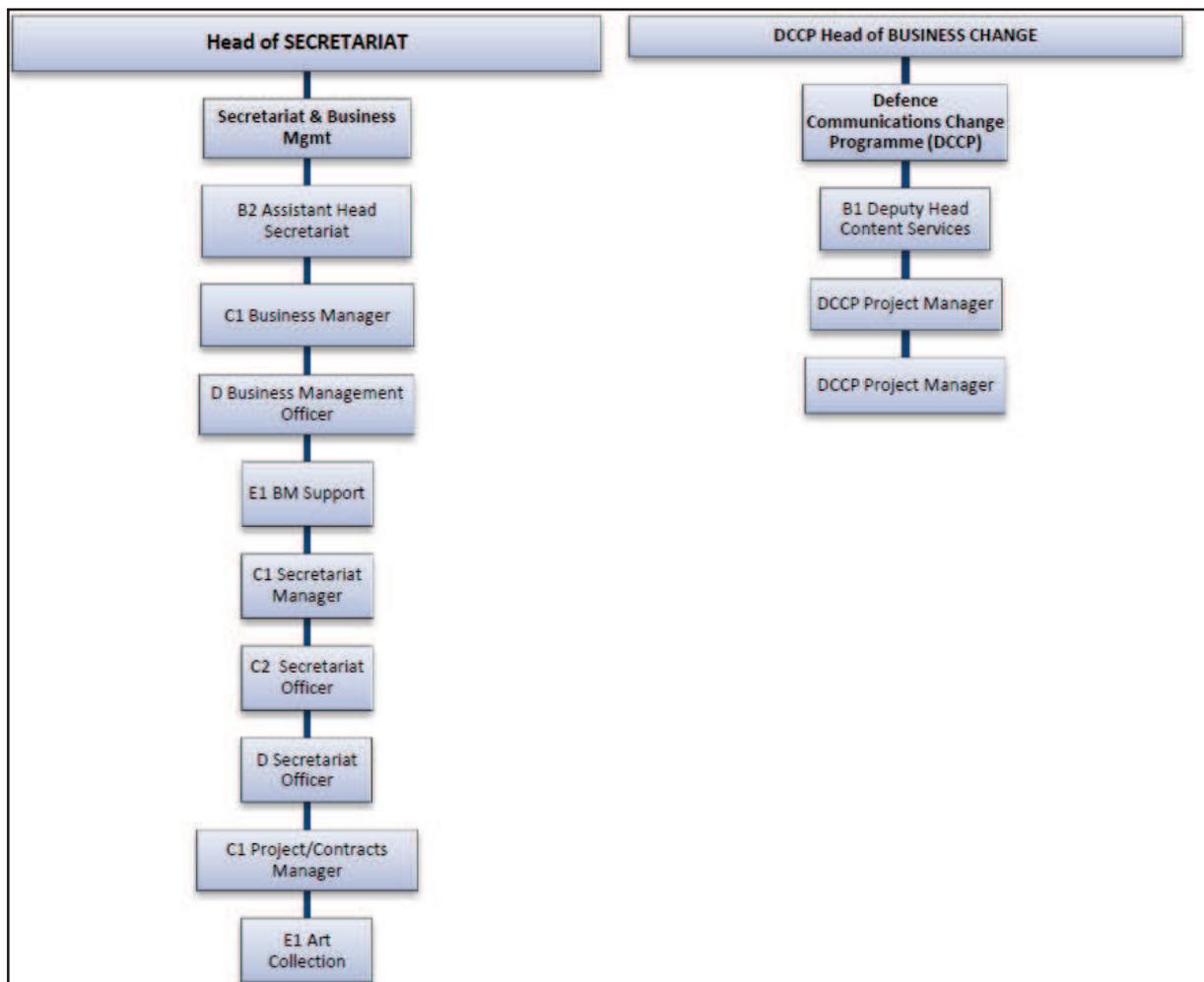
« Stratégie de communication »

Les « **relations publiques** » (« Public Relations ») constituent le deuxième domaine. Il est la « voix » du ministère, s’assurant de la cohérence des messages diffusés aux audiences externes comme internes. Il gère la stratégie d’engagement numérique, la création de contenus, le marketing et la relation avec les médias. Ce domaine est dirigé par un haut fonctionnaire 1* (équivalent d’un général de brigade). Au 17 juin 2016, le poste était encore vacant. L’équipe est constituée de 8 militaires et de 39 civils.



« Relations publiques »

Le DDC est soutenu par un **secrétariat** qui coordonne les contributions de la Direction aux demandes régies par le *Freedom of Information Act* et gère sa correspondance avec le Parlement. Il offre un soutien en gestion du personnel, en matière budgétaire et en gestion de projets.



« Secrétariat et Gestion de projets »

3. Comment est calibrée la communication de niveau stratégique?

La mission du DDC est de protéger et améliorer la réputation du Ministère et des armées en influençant la compréhension et les perceptions des auditoires internes, nationaux et internationaux. Cet objectif est décliné en différentes catégories de communication stratégique décrites dans une note de doctrine:

- messages pour instaurer la confiance du public envers les institutions de Défense ;
- activités contribuant à la résilience ;
- activités pour changer les attitudes et les comportements ;
- activités pour réduire la probabilité d'actions contre les intérêts britanniques en contribuant à l'influence internationale du pays ;
- communication accompagnant les efforts diplomatiques³.

³ UK Ministry of Defence, *Joint Doctrine Note 1/12, Strategic Communication: The Defence Contribution*, 2012, 1-5/6.

En 2015/16, la stratégie de communication du Ministère a porté l'effort sur les campagnes de recrutement et sur la promotion de l'*Armed Forces Covenant*⁴. Une importante communication a ainsi été réalisée autour de l'*Armed Forces Day*⁵.

La répartition des rôles a été conçue pour mettre en œuvre ces thèmes de communication. Les 2 domaines du DDC se déclinent en plusieurs « sous-domaines » pour répondre à des objectifs de communication stratégique spécifiques.

Le domaine de la **Stratégie** est divisé en 6 « sous-domaines » :

(1) La stratégie de « Defence Communications »

- Développement de stratégies appuyant les politiques du ministère via l'engagement des autres parties prenantes pour les influencer et les encourager à travailler ensemble dans l'intérêt des priorités de communication ministérielles et intergouvernementales ;
- Planification des programmes déclinant les stratégies de communication et pouvant être diffusés par les équipes « News » et « Media and Campaigns ».

(2) La stratégie de communication des trois armées

Un officier supérieur (OF-5) de chaque armée :

- Interagit avec les autres parties pour protéger et améliorer la réputation de son service, en accord avec les objectifs de communication stratégique de la Défense ;
- Interprète les politiques et les stratégies de communications de son service au sein du DDC ;
- Assure le lien entre le DDC et les cellules de communication de son service ;
- Exerce une autorité de coordination sur le personnel de son armée au sein du DDC ;
- Conseille le chef d'état-major adjoint de son armée en matière de communication externe.

(3) La communication interne

- Maintien de l'interface de communication interne du Ministère ;
- Garantie de la cohérence des messages internes avec les priorités ministérielles ;
- Mise en oeuvre de la stratégie de l'Intranet de la Défense ;
- Gestion du réseau de points de contact en matière de communication interne.

⁴ Her Majesty's Government, *Government Communications Plan 2015/16*, 2015, p. 17. L'*Armed Forces Covenant* est un engagement entre l'Etat et les forces armées qui implique qu'en retour des sacrifices consentis par le personnel militaire, l'Etat a l'obligation de prendre soin des militaires et de leur famille.

⁵ Nouveau nom du « Veterans' Day » à compter de 2009, événement annuel en l'honneur des militaires britanniques. Célébré depuis 2006.

(4) Connaissance et Evaluation

- Supervision de la recherche et de l'analyse pour développer des indicateurs de performance standardisés pour les activités de communication ;
- Identification des audiences clés permettant de mettre en œuvre des activités de communications adaptées.

(5) Stratégies numérique et de marque

- Garant d'un usage optimal des réseaux sociaux ;
- Garant et point de contact principal pour les « marques » de la Défense ;
- Gestion de la publication d'informations concernant la Défense sur GOV.UK.

(6) Professionnalisation et formation en communication

- Gestion de la formation professionnelle pour le *Government Communication Service* (GCS)⁶.

Le domaine des **Relations Publiques** est divisé en 3 sous-domaines :

(1) « News and Media »

- Gestion de l'information, de la relation avec les médias et de l'amélioration de la réputation de la Défense ;
- Réponses aux demandes des journalistes ;
- Maximisation de la diffusion de messages positifs via les canaux numériques et traditionnels.

(2) Campagnes

- Conception et mise en œuvre des campagnes sur le long terme en répondant à l'ensemble des priorités stratégiques de la Défense ;
- Equipe dédiée à la communication autour des événements commémoratifs ;
- « Hub créatif » fournissant au DDC vidéos, photographies, services et produits graphiques et gérant la base de données images de la Défense.

(3) Rédacteurs de discours

- Rédaction de discours pouvant être utilisés en appui des plans de communication des chefs militaires.

⁶ Le GCS est l'organisme professionnel rassemblant les spécialistes de la communication travaillant pour le gouvernement britannique.

4. Y a-t-il, ou non, un partage des responsabilités entre le niveau ministériel et celui des armées ?

Le ministère de la Défense possède une Direction de niveau 2* en charge de la stratégie de communication de la Défense, elle-même déclinaison de la stratégie de communication du gouvernement. Elle produit un plan de communication au niveau ministériel qui comprend les sujets qu'elle souhaite gérer pour le compte des différents services. Ces derniers génèrent ensuite leurs propres plans en soutien de la Direction et de leurs propres objectifs.

Si le partage des responsabilités existe, la coordination entre le Ministre, les conseillers spéciaux, les équipes en charge de la stratégie au sein de la Direction et les équipes au sein des armées sont, ou du moins devraient être, connectées afin de prendre en compte la nature mouvante des médias et de la communication. Il est ainsi rare qu'une question au niveau des armées ne remonte pas jusqu'au DDC si elle risque de prendre une importance nationale ou internationale. Tout contact avec les médias nationaux ou internationaux doit en effet être autorisé par DDC-PR-News, qui demande, au besoin, conseil aux officiers représentant leur armée au sein du DDC et évalue si les Ministres doivent être consultés auparavant. Par ailleurs, le personnel de niveau 1* (équivalent de général de brigade) et au dessus doit obtenir l'approbation du DDC pour s'exprimer. En dessous, l'autorisation peut être obtenue via la chaîne de commandement habituelle. Pour autant, si le sujet se révèle potentiellement sensible, la chaîne de commandement doit en référer au DDC. Il existe par ailleurs des plans de communication spécifiques pour les ministres et certains officiers généraux, soumis à approbation ministérielle. Sur les théâtres extérieurs enfin, l'équipe de DDC-PR-News, en coordination avec le Permanent Joint Headquarters, autorise ou non les contacts avec les médias britanniques ou étrangers.

Le DDC joue ainsi le rôle de *Defence Authority for Communications*, guidant toute la stratégie de communication du Ministère.

5. Qui se charge de la communication opérationnelle et quels sont ses outils ?

La communication opérationnelle de niveau opératif/interarmées est conduite par le Permanent Joint Headquarters (PJHQ) et par le Joint Forces Headquarters (composante

déployable du PJHQ sur les théâtres d'opération). Un « Green Book » décrit les procédures dans le cadre de l'échange avec les médias sur les théâtres d'opérations⁷.

Dans la pratique, le ministère s'appuie sur le *Joint Media Operations Centre* (JMOC), organisation civilo-militaire interarmées, pour:

- **Le soutien aux opérations** via le déploiement de *Joint Media Operations Teams* et la mise en place de *Media Operations Centres* pour soutenir officiers presse et journalistes, entre autres en matière logistique.
- **La formation** à travers le *Defence Communicators' Course* (communication opérationnelle pour officiers presse); le *Media Skills Course* (préparation aux interventions devant les médias); l'*Environmental Training* (techniques et procédures interarmées de communication opérationnelle dans le cadre d'un exercice immersif) ; des cours au profit de l'Académie de Défense.
- **Le renforcement des capacités** dans le cadre de la contribution à l'*International Defence Engagement Strategy* (IDES) via l'envoi de conseillers auprès d'autres ministères ou d'autres armées⁸.

Depuis le 1^{er} avril 2013, le JMOC fait partie du *Joint Information Activities Group* (JIAG). L'objectif de ce dernier est de former à la communication opérationnelle et aux activités d'informations et de fournir une capacité déployable pour la Défense ou pour le compte d'autres ministères.

Le JMOC travaille de près avec les cellules médias de chaque armée.

Le Media Operations Group (MOG) de l'armée de terre

Le MOG est une unité spécialisée de la réserve de l'armée de terre en charge de la communication opérationnelle. Il dépend du *Directorate of News Media Operations*, responsable de la diffusion des messages - entre autres via une page d'actualité - et qui intègre les services de presse régionaux⁹. Les officiers presse du MOG gèrent le *Press Information Centre*, première étape des journalistes sur un théâtre d'opérations où ils bénéficient de briefings, d'un accès aux porte-paroles de la Défense, d'un soutien logistique et sont intégrés dans les unités de première ligne. Le MOG gère également les *Combat Camera Teams* chargées de la production multimédia. La principale différence entre le MOG et les autres

⁷ Ministry of Defence "Greenbook", *Working Arrangements with the Media for Use Throughout the Full Spectrum of Conflict*, Joint Service Publication 580, version 8 du 31 janvier 2013.

⁸ L'IDES (2013) définit la contribution de la Défense (hors combat) à l'influence du Royaume-Uni.

⁹ <http://www.army.mod.uk/news/news.aspx>

unités de réserve de l'armée de terre est que ses réservistes utilisent leur expertise civile (relations publiques, photographie, marketing, journalisme...) pour appuyer les forces armées. Ces experts forment les autres membres du MOG dans leur champ d'expertise et conseillent le commandement.

La Media Operations Specialisation (MOS) de la Royal Navy

Sur le territoire national, la partie communication/médias de la Royal Navy se décline ainsi :

- *Royal Navy Media*, en charge de la communication du Navy Command Headquarters et des équipes « Media and Communications ». C'est à ce niveau que sont faites les demandes de contact pour les documentaires, films, émissions radio ou télévisées;
- Bureaux presse des bases navales gérant les relations presse des bases de Devonport, Clyde et Portsmouth;
- Equipes régionales d'engagement (Naval Regional Command Eastern England, Naval Regional Command Northern England, Naval Regional Command Scotland and Northern, Naval Regional Command Wales and Western England).

Sur les théâtres d'opérations, ce sont des réservistes de la MOS qui travaillent avec le *Press Information Centre*. La soixantaine de personnes composant la MOS devraient voir leurs fonctions étendues en accord avec le plan du gouvernement *Future Reserves 2020*. Ces fonctions devraient inclure la communication à destination du public pour expliquer les missions de la Royal Navy – une page Internet informe déjà le public des activités de la Royal Navy - l'accompagnement des journalistes sur les théâtres d'opération et sur les bâtiments, le conseil des officiers supérieurs sur leurs stratégies de communication, la préparation aux entretiens, la veille des médias et la formation du personnel pré-déploiement¹⁰.

La réserve Media de la Royal Air Force

L'escadron de réserve 7644 (PR) de la Royal Air Force déploie des spécialistes médias sur les théâtres d'opérations - l'escadron possède un « Force Element at Readiness » - chargés entre autres d'escorter les journalistes intégrés dans les unités de terrain. Il forme le personnel de la RAF à intervenir devant les médias. Au sein des unités, ces spécialistes rédigent des articles, préparent des documents audio et vidéo et briefent les officiers supérieurs en matière de communication. A l'image de l'armée de terre et de la Marine, la RAF communique sur son actualité via Internet¹¹.

¹⁰ <http://www.royalnavy.mod.uk/news-and-latest-activity/news>

¹¹ <http://www.raf.mod.uk/news/>

6. Comment est intégrée la communication d'influence (PSYOPS)¹²?

Le lien entre communication opérationnelle, relations publiques et opérations d'information est doctrinal. Ces dernières sont gérées par l'équipe du *Military Strategic Effect* (MSE). Le DDC entretient des liens proches avec le MSE pour s'assurer que les effets produits par ce dernier concordent avec la stratégie de communication globale du Ministère. Ce lien entre les deux branches de la communication de Défense est visible de façon concrète à travers le JIAG et la 77^{ème} Brigade.

La volonté de rassembler les « leviers de soft power » - 15 (UK) Psychological Operations Group, Media Operations Group (MOG), Military Stabilisation Support Group et Security Capacity Building Team- est à l'origine de la création de la 77^{ème} Brigade, opérationnelle depuis avril 2015. Elle table à terme sur un total de 453 militaires et civils. L'objectif de la brigade est d'apporter un soutien à la stabilisation et à la diplomatie de défense. Elle est le point de référence pour les « méthodes spéciales d'influence »: ciblage des relais d'influence, gestion de la relation avec les médias, stabilisation (assistance à la sécurité, formation des forces de sécurité, etc.). En juillet 2015, les quatre unités ont été remodelées pour former cinq « colonnes »:

- Colonne 1 : soutien à la planification avec un focus sur l'analyse comportementale
- Colonne 2 : synchronisation et réalisation des effets
- Colonne 3 : spécialistes déployables au profit d'autres services et ministères
- Colonne 4 : spécialistes en matière de renforcement des capacités de Défense
- Colonne 5: communication opérationnelle et affaires civiles

La 7^{ème} colonne, armée par l'*Engineer and Logistics Staff Corps*, a été créée en octobre 2015¹³.

¹² Depuis 2009, la doctrine britannique met en avant le fait que l'objectif de toute opération militaire est l'« influence ». Tout ce qui est entrepris doit y concourir. Aussi, plutôt que l'expression de « communication d'influence », inexacte pour la doctrine britannique, on préférera celle d'« activités d'influence », de « méthodes spéciales d'influence » ou encore d'« opérations d'information » dont les PSYOPS ne sont qu'une partie.

¹³ Il n'existe pas de 6^{ème} colonne « pour des raisons historiques »
[<http://www.army.mod.uk/structure/39492.aspx>], consultation le 10 juillet 2016.

7. Quelle stratégie des moyens : pratique de la vidéo, des réseaux sociaux, dématérialisation des revues ?

La contribution du ministère de la Défense à la stratégie de communication gouvernementale a été publiée en 2012. La priorité accordée par le Ministère à la définition d'une stratégie numérique est claire. Elle implique la nomination d'un « leader numérique », le *Chief Digital and Information Officer* (CDIO), endossant le rôle de *Defence Authority for Information*. Le CDIO rend compte au *Defence Information Board* du Ministère présidé par le secrétaire général de la Défense et le commandant du Joint Forces Command. Il est responsable de la conduite de la transformation des capacités dans le domaine de l'information pour la Défense et de la gestion des besoins en matière de technologies de l'information pour l'ensemble du gouvernement. Une « équipe de transformation numérique » a été mise en place ainsi qu'un programme de formation au numérique pour l'ensemble du Ministère, et plus particulièrement pour le personnel œuvrant dans la communication.

Cette stratégie du « tout numérique » influe sur la pratique en matière de vidéo, de réseaux sociaux et de dématérialisation des revues : l'ensemble de la communication de Défense s'appuie à présent sur le numérique et les réseaux sociaux.

La pratique de la **vidéo** a pris de l'ampleur, illustrée par l'importance des chaînes You Tube et les campagnes de recrutement.

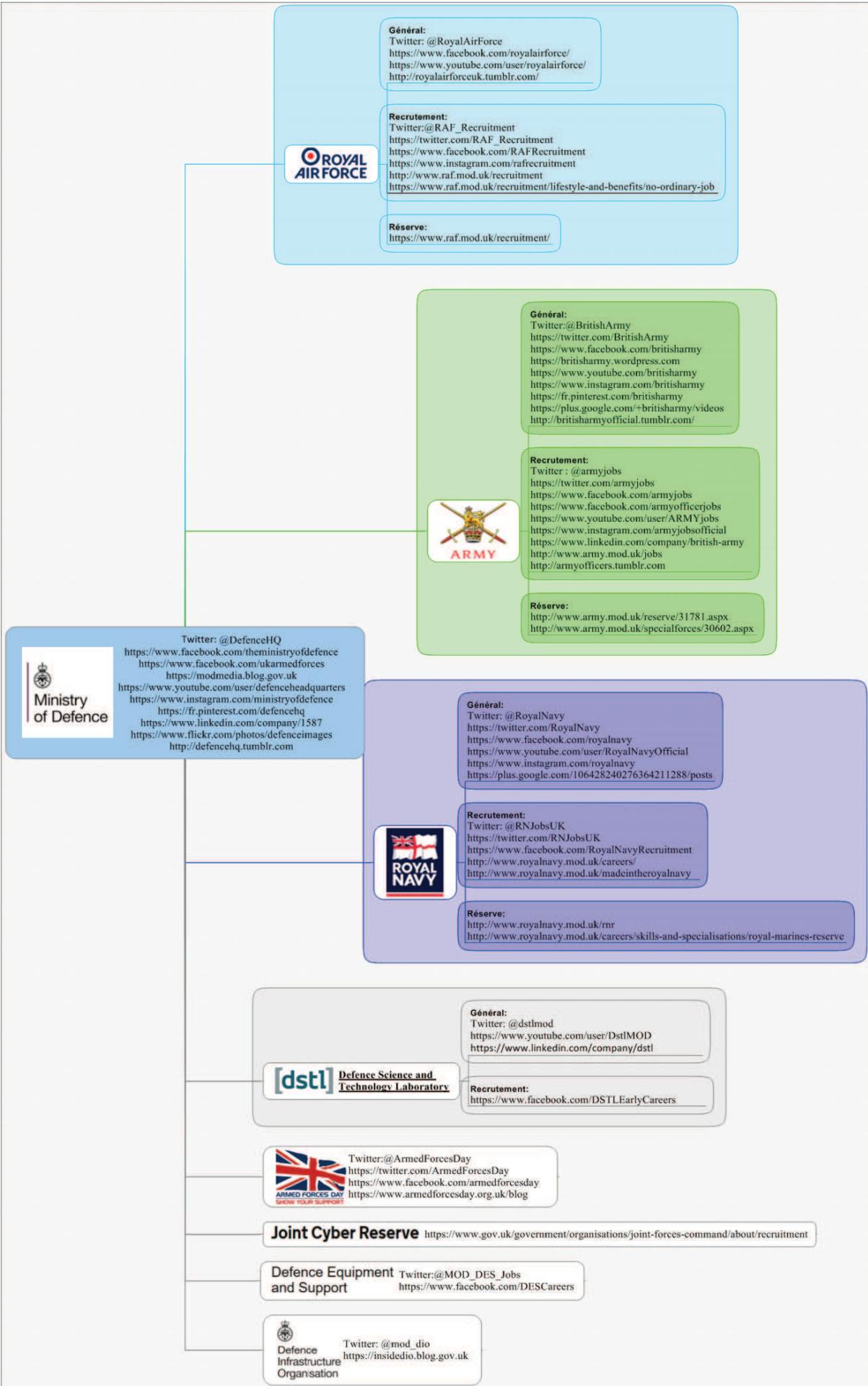
La profusion des **revues** a mené à la conduite, en 2013, d'un état des lieux des canaux de communications hors ligne. L'objectif est de clore 90% de ces canaux, parallèlement à la conversion vers une offre uniquement numérique.

La pratique des **réseaux sociaux** continue de faire l'objet d'efforts conséquents illustrés par la cartographie des comptes utilisés par le ministère.

8. Quelle est la cartographie et l'utilisation des réseaux sociaux par le ministère de la Défense britannique ?

La cartographie ci-dessous représente les principaux comptes de réseaux sociaux du ministère de la Défense. Au total, le ministère animerait 123 comptes Twitter ([annexe 3](#)). La stratégie en matière d'utilisation des réseaux sociaux est définie et menée au sein du sous-domaine « Stratégies numérique et de marque » de la branche « Stratégie » du DDC¹⁴.

¹⁴ DDC Secretariat, Request for Information (RFI) under the FOIA, FOI2015/01928, 17 mars 2015.



9. Comment est réalisée la communication de recrutement ? S'agit-il d'une démarche interarmées ou propre à chaque armée ? Est-elle associée à la communication globale ou solidaire d'une démarche de gestion des ressources humaines ? Relativement au marché du travail, quels sont les problèmes rencontrés ?

Le recrutement demeure un défi pour les forces armées britanniques. Parmi les facteurs expliquant ces difficultés :

- L'évolution des attentes professionnelles et du niveau de sacrifice acceptable;
- Une société de plus en plus individualiste;
- Les craintes quant à la discipline ;
- La dégradation des infrastructures militaires ;
- La fréquence des engagements opérationnels depuis l'Irak, influant sur le moral des militaires ;
- L'idée selon laquelle les forces armées, en raison de coupes budgétaires et de la fin de l'engagement en Afghanistan, ne recrutent pas.

Ces éléments ont un impact négatif sur le « mum factor » et donc un impact sur le recrutement car le rôle des « relais d'opinion » (des « gatekeepers » selon l'expression anglaise) est crucial en la matière¹⁵. La crise financière de 2008-2009 avait contribué à modifier cette attitude négative sans pour autant résoudre le problème. Si les difficultés économiques constituent une des raisons pour lesquelles les jeunes Britanniques s'engagent, il semblerait que « faire la différence », servir les intérêts du Royaume-Uni, faire honneur aux valeurs incarnées par les forces armées, constituent des facteurs de motivation importants, sur lesquels misent de plus en plus les campagnes de recrutement¹⁶.

La communication de recrutement fait partie du budget global de communication du ministère mais est encore essentiellement une démarche propre à chaque armée. Elle s'effectue via l'ensemble des canaux médiatiques et fait l'objet d'une attention particulière sur les réseaux sociaux. Pour cela, les armées ont de plus en plus recours à des agences de communication externes.

¹⁵ Le « mum factor » est la peur des parents de voir leur enfant se faire tuer en opération et qui refusent qu'il rejoigne les rangs de l'armée.

¹⁶ Défence Resources Secretariat, RFI under the FOIA, FOI2014/07567, 30 janvier 2015.

En 2014, la Royal Navy a fait appel à l'agence WCRS pour la réalisation d'un spot télévisé de 60 secondes, dans le cadre de la campagne de recrutement « Made in the Royal Navy », illustrant son changement de stratégie marketing. D'un accent traditionnellement mis sur la formation et l'équipement, « Made in the Royal Navy » met en avant le « voyage initiatique ». La campagne mène à un site de recrutement développé par la société E3 où l'on trouve d'autres films réalisés par WCRS racontant les histoires de personnes « faites par la Royal Navy » et des informations sur les emplois et le processus de candidature¹⁷. La campagne est le résultat d'une stratégie numérique conçue par E3, visant à améliorer le taux de conversion de « simple visiteur » à « candidat »¹⁸. Un effort similaire d'optimisation du numérique via une campagne Instagram et toujours avec le soutien d'E3 a été entrepris par les Royal Marines pour améliorer la qualité des candidats, en communiquant de façon claire sur les aptitudes nécessaires pour être un bon Royal Marine¹⁹.

La Royal Air Force a également eu recours aux services de WCRS pour ses campagnes de recrutement. En 2014, la campagne « As one » (ciblant active et réserve), déclinée sur l'ensemble des canaux médiatiques via des spots de 20 et 30 secondes, avait pour thème central la diversité des métiers de la RAF dans le cadre d'une crise humanitaire. Les spots renvoyaient vers un site de recrutement conçu par WCRS. La campagne offrait également la possibilité de participer à l'« Opération X », « mission » en ligne interactive de 8 minutes. Une vidéo à 360° permettait de tester ses facultés avant d'être redirigé vers le site Internet de recrutement de la RAF. La dernière campagne de recrutement de la RAF, « No ordinary Job », lancée le 1^{er} août 2016, continue de cibler active et réserve. Via un site mis en ligne pour l'occasion et du contenu sur les réseaux sociaux, la campagne raconte ce qu'est la vie dans la RAF. A travers les récits de 5 militaires, elle met l'accent sur les opportunités de carrière, de voyages ainsi que sur la possibilité de travailler avec les dernières technologies²⁰.

L'armée de terre, face aux difficultés de recrutement, tente également un « rebranding ». La campagne de sensibilisation lancée en 2015 en est l'illustration. Suite à la fin des opérations en Afghanistan et la crainte que l'armée de terre ne passe au second plan, « Normal Day » expliquait les missions de l'armée de terre, via un spot TV de 60 secondes et

¹⁷ <http://www.royalnavy.mod.uk/madeintheroyalnavy>

¹⁸ Taux de conversion de simple visiteur à candidat: + 202% [<http://www.e3.co.uk/work/case-studies/royal-navy>], consulté le 26 juillet 2016.

¹⁹ Taux de conversion: + 27,22% [<http://www.e3.co.uk/work/work-articles/2016/july/royal-marines-recruitment>], consulté le 26 juillet 2016.

²⁰ [<https://www.raf.mod.uk/recruitment/lifestyle-and-benefits/no-ordinary-job>], consulté le 23 juillet 2016.

3 documentaires, appuyés par une communication sur les autres canaux. L'idée était de faire voir l'impact des actions menées par l'armée de terre sur la vie au Royaume Uni, au Kosovo et aux Philippines, montrant que l'armée de terre ne se résumait pas au combat mais jouait également un rôle dans la prévention des conflits et la gestion des catastrophes. En accroissant la compréhension de ces missions, la campagne devait améliorer la perception de l'armée de terre par le public, idéalement jusqu'à l'engagement. Cette campagne de sensibilisation a été lancée en même temps que « More Than Meets The Eye », campagne de recrutement visant à la fois l'active et la réserve. Sur le modèle de la Royal Navy et de la RAF, elle illustre le changement des campagnes traditionnelles pour mettre en avant la diversité des missions, du matériel et des métiers²¹.

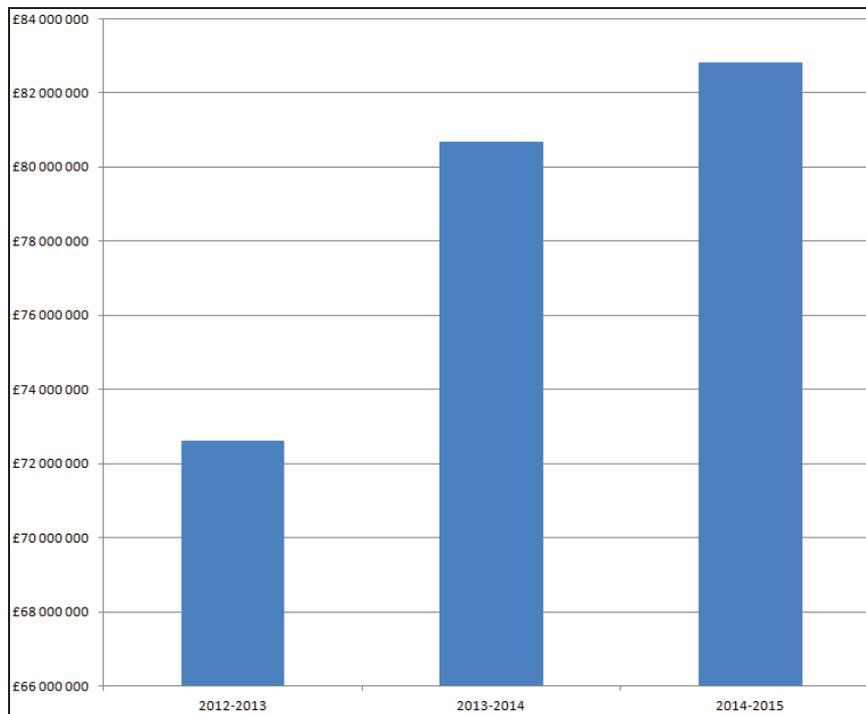
10. Y a-t-il une communication en direction d'éventuels réservistes ?

La communication en direction de potentiels réservistes se concentre en partie sur la promotion du changement de nom de la réserve, d' « armée territoriale » à « réserves ». L'idée derrière ce changement était de mieux refléter l'évolution du rôle des réservistes. Selon le *Future Reserve 2020 Plan*, ces derniers seront amenés à remplir les mêmes missions que l'armée d'active pour combler les vides laissés par les coupes budgétaires. Le changement n'est cependant toujours pas clairement compris menant à une confusion en ce qui concerne le recrutement. Le recrutement des réservistes constitue pourtant un enjeu important. L'objectif est en effet d'atteindre, en 2018/19, 30100 réservistes dans l'armée de terre, 3100 dans la Royal Navy et 1860 dans la RAF.

Par ailleurs, les campagnes de recrutement regroupent de plus en plus, en une seule campagne, active et réserve, à l'image de « As One » de la RAF et « More Than Meets the Eyes » de l'armée de terre.

²¹ [<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201314/cmhansrd/cm140407/text/140407w0003.htm#>], consulté le 29 juillet 2016.

11. Quel volume financier représente la communication de recrutement ? Quelle place cela représente-t-il dans le budget général de communication ?



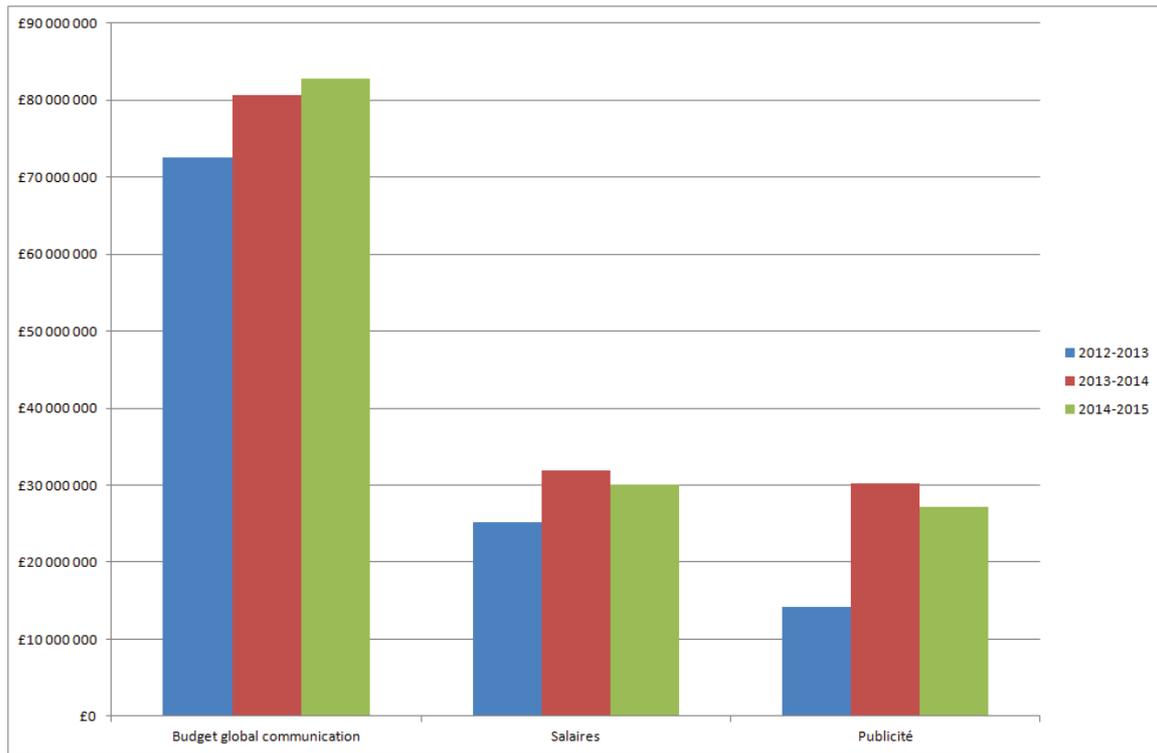
« Budget communication global du ministère de la Défense »

Ce premier diagramme illustre l'évolution des dépenses du ministère de la Défense en matière de communication pour les années 2012/13, 2013/14 et 2014/15²². En 2014/2015, le budget global de communication représentait 0,24% du budget total de la Défense (34,4 milliards de livres).

Ce volume inclue les salaires et la publicité selon la distribution suivante :²³

²² DDC Secretariat, RFI under the FOIA, FOI2015/03406, 27 avril 2015. Les données pour l'année fiscale 2015/16 n'étaient pas encore disponibles au moment de la rédaction. Données détaillées en [annexe 2](#).

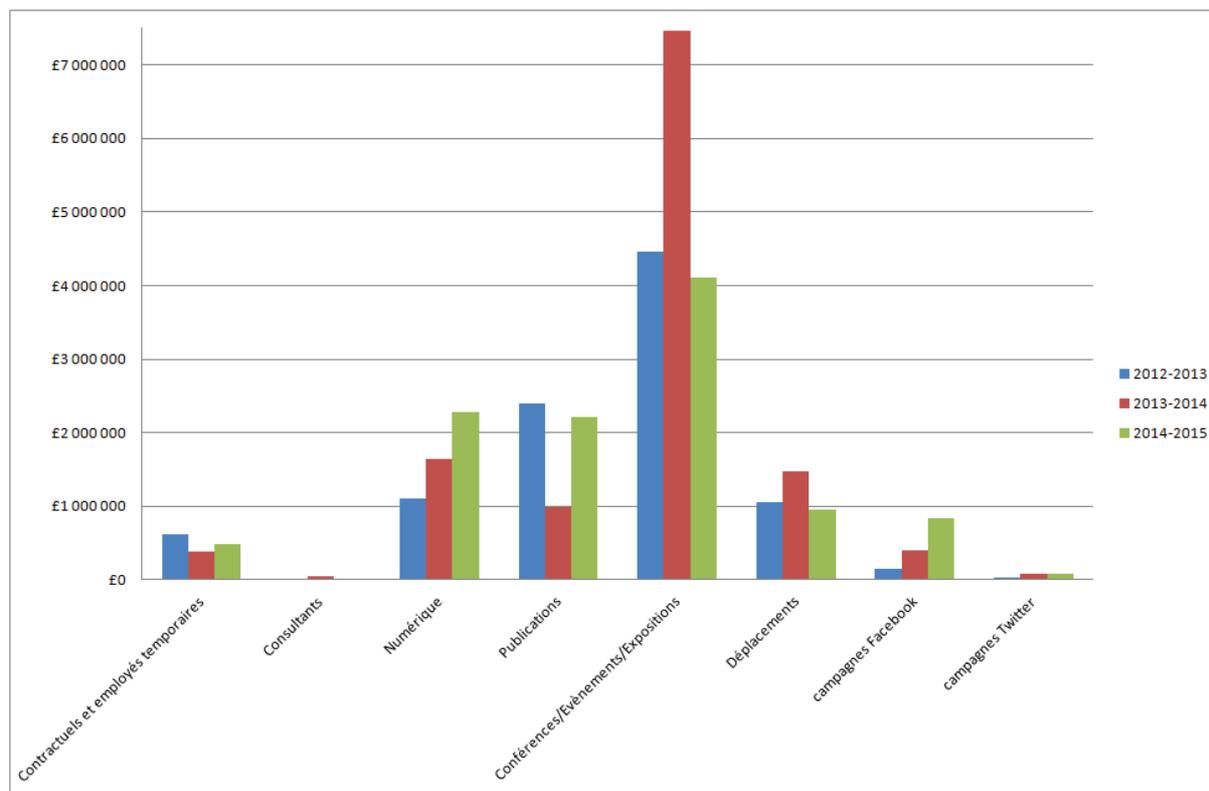
²³ DDC Secretariat, RFI under the FOIA, FOI2015/06747, 26 août 2015.



« Répartition salaires/publicité dans le budget global de communication du ministère de la Défense »

Le diagramme ci-dessous représente la répartition du budget selon les différents postes de dépenses entre 2012 et 2015²⁴.

²⁴ DDC Secretariat, RFI under the FOIA, FOI2015/07438, 22 septembre 2015, FOI2016/01033, 19 février 2016.



« Répartition par postes de dépenses »

De l'analyse de la répartition des budgets alloués à la communication globale, et sachant que la grande majorité des dépenses de publicité se font en soutien direct des campagnes de recrutement, on peut raisonnablement estimer à 30 % du total la part utilisée pour ce dernier²⁵.

Les sommes suivantes donnent une idée des budgets dédiés aux campagnes de recrutement de l'armée de terre. En 2013, la campagne « Step Up », consacrée au recrutement des militaires d'active, a mobilisé 1,7 millions de livres²⁶. En 2014, la campagne « More than Meets the Eye », visant à la fois l'active et la réserve, a coûté plus de 8 millions de livres²⁷. Enfin, en 2015/2016, la campagne « With Heart, With Mind », menée dans les universités pour le recrutement des officiers, s'est élevée à 2,4 millions de livres²⁸.

²⁵ Government Communication Service, *Defence Communications: Capability; Structure; Resourcing; and Reform*, op.cit., p. 6; DDC Secretariat, RFI under the FOIA, FOI2015/07438, 22 septembre 2015, FOI2016/01033, 19 février 2016.

²⁶ UK Parliament Papers, 7 avril 2014

[<http://www.parliament.uk/business/publications/business-papers/commons/deposited-papers/?page=3015&sort=1#toggle-588>] consultation le 30 juin 2016.

²⁷ Defence Resources Secretariat, RFI under the FOIA, FOI2014/07567, 30 janvier 2015.

²⁸ Army Secretariat, RFI under the FOIA, 2015-09184, 13 novembre 2015.

CONCLUSION

On peut retenir 4 points majeurs de la réforme entreprise par le ministère de la Défense britannique en matière de communication.

- (1) L'idée d'une **approche « full spectrum » de la communication de Défense**, englobant opérations d'information, relations publiques et communication opérationnelle. Le maître mot est « **cohérence** », permise par la définition des messages au plus haut niveau, déclinés ensuite par les différents acteurs.
- (2) La **centralisation** de la communication via une **direction unique à un niveau suffisamment élevé**, assurant la coordination tout en préservant les attributions et les spécificités des missions.
- (3) La nécessité d'établir un **lien réel et concret entre les différents acteurs afin de dépasser les incompréhensions et les rivalités et partager l'expertise**, à l'image de la création du JTIAG et de la 77^{ème} Brigade.
- (4) L'**adaptation**, illustrée par le **renouvellement des stratégies en termes de communication de recrutement** et appuyée par une utilisation appropriée du **numérique**.

ANNEXE 1

LIENS INTERNET

Doctrine/Stratégie

Government Communications Service, *Defence Communications: Capability; Structure; Resourcing; and Reform*

[<https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2015/09/Defence-Communications1.pdf>]

UK Ministry of Defence, Joint Doctrine Note 1/12, *Strategic Communication: The Defence Contribution*

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33710/20120126jdn112_Strategic_CommsU.pdf]

Defence Instructions and Notices 03-024, *Contact with the Media and Communicating in Public*

[<https://wikispooks.com/w/images/d/d0/2014DIN03-024.pdf>]

Ministry of Defence, *How Defence Works*

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/484941/20151208HowDefenceWorksV4_2.pdf]

Government Communication Service, *Government Communications Plan 2015/16*

[<https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2015/08/GCS-Government-Communications-Plan-1516.pdf>]

Ministry of Defence “Greenbook”, *Working Arrangements with the Media for Use Throughout the Full Spectrum of Conflict*, Joint Service Publication 580,

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/70682/greenbook_v8_20130131.pdf]

MOD's Actions in Response to the Government Digital Strategy,

[<https://www.gov.uk/government/publications/ministry-of-defence-government-digital-strategy-actions/mods-actions-in-response-to-the-government-digital-strategy>]

Communication/recrutement

Ministère de la Défense

@DefenceHQ

<https://www.facebook.com/theministryofdefence>

<https://www.facebook.com/ukarmedforces>

Royal Air Force

@RoyalAirForce

@RAF_Recruitment

<https://www.raf.mod.uk/recruitment/lifestyle-and-benefits/no-ordinary-job>

<https://www.facebook.com/royalairforce>

<https://www.facebook.com/RAFRecruitment>

<https://www.instagram.com/rafrecruitment/>

Army

@BritishArmy

@armyjobs

<https://www.facebook.com/britisharmy>

<https://www.facebook.com/armyjobs>

<https://www.facebook.com/armyofficerjobs>

<http://www.army.mod.uk/jobs>

<http://armyofficers.tumblr.com/>

Royal Navy

@RoyalNavy

@RNJobsUK

<https://www.facebook.com/royalnavy>

<https://www.facebook.com/RoyalNavyRecruitment>

<http://www.royalnavy.mod.uk/rnr>

<http://www.royalnavy.mod.uk/madeintheroyalnavy>

ANNEXE 2

Dépenses de communication du ministère de la Défense britannique pour les années fiscales de 2012 à 2015 (en £)

	Budget global	Salaires	Contractuels et employés temporaires	Consultants	Publications	Evènements	Déplacements	Publicité	Numérique	Facebook	Twitter
2012/13	72 627 000	25 207 000	625 356	6 824	2 391 000	4 456 000	1 048 000	14 125 000	1 106 000	157 000	34 000
2013/14	80 673 000	31 837 000	383 451	51 726	994 835	7 455 000	1 475 000	30 269 000	1 650 000	402 000	75 000
2014/15	82 818 000	30 145 000	484 032	7 038	2 217 000	4 107 000	956 851	27 244 000	2 287 000	833 000	77 000

ANNEXE 3

Comptes Twitter animés par le ministère de la Défense britannique (en mars 2015)²⁹

<p style="text-align: center;">MOD</p> <p>@DefenceHQ @ArmedForcesDay @SoldierUK @UKForcesAfghan @DefenceImages @HQARRC @defencemedia @MODGibraltar @SaBRE_Support @DRM_Support @mod_des_jobs @MOD_DIO @VeteransUK_MOD @bfcyprus @DefenceMedia</p>	<p style="text-align: center;">ROYAL NAVY</p> <p>@RoyalNavy @BOA1943 @HMSPortland @HMSMontrose @RoyalNavy_LGBT @HMSPresident @HMSKingAlfred @RNRMWelfare @HMSBangor @TeamRN1</p>	<p style="text-align: center;">BRITISH ARMY</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <p>@britisharmy @armyjobs @theironfirst @YORKS_REGT @6RegtRLC @combatphot @theroyalwelsh @engineersband @RIFLESband @Queens_Div_Band @TheRLCband @RGBandandDrums @RaBand1762 @remeband @PARA_Band @agc_band @MercianRegiment @ColdstreamBand @welshguardsband @ArmyLGBT @Si_Army_Phot @armywestmids @TheWelshCavalry @256fdhosp @TheQOY1 @BCoy4Mercian</p> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <p>@100FdSqn @agcreserve @3rha @Kinloss_bks @Official_REME @REMEJobs @75EngrRegt @1_Royal_Anglian @KingsTroopRHA @CREngineers @The_Black_Rats @165PortRegtRLC @6_MI_Bn @135GeoSqn @ArmdCavRDG @ArmyJobBradford @299ParaEngineer @The_SCOTS @AAC_Band @DEMSTrgRegt @202FdHosp @scots_dg @Comd102LogBde @94Sqn @ArmyNortheast @ArmyJobsBolton</p> </td> </tr> </tbody> </table>	<p>@britisharmy @armyjobs @theironfirst @YORKS_REGT @6RegtRLC @combatphot @theroyalwelsh @engineersband @RIFLESband @Queens_Div_Band @TheRLCband @RGBandandDrums @RaBand1762 @remeband @PARA_Band @agc_band @MercianRegiment @ColdstreamBand @welshguardsband @ArmyLGBT @Si_Army_Phot @armywestmids @TheWelshCavalry @256fdhosp @TheQOY1 @BCoy4Mercian</p>	<p>@100FdSqn @agcreserve @3rha @Kinloss_bks @Official_REME @REMEJobs @75EngrRegt @1_Royal_Anglian @KingsTroopRHA @CREngineers @The_Black_Rats @165PortRegtRLC @6_MI_Bn @135GeoSqn @ArmdCavRDG @ArmyJobBradford @299ParaEngineer @The_SCOTS @AAC_Band @DEMSTrgRegt @202FdHosp @scots_dg @Comd102LogBde @94Sqn @ArmyNortheast @ArmyJobsBolton</p>
<p>@britisharmy @armyjobs @theironfirst @YORKS_REGT @6RegtRLC @combatphot @theroyalwelsh @engineersband @RIFLESband @Queens_Div_Band @TheRLCband @RGBandandDrums @RaBand1762 @remeband @PARA_Band @agc_band @MercianRegiment @ColdstreamBand @welshguardsband @ArmyLGBT @Si_Army_Phot @armywestmids @TheWelshCavalry @256fdhosp @TheQOY1 @BCoy4Mercian</p>	<p>@100FdSqn @agcreserve @3rha @Kinloss_bks @Official_REME @REMEJobs @75EngrRegt @1_Royal_Anglian @KingsTroopRHA @CREngineers @The_Black_Rats @165PortRegtRLC @6_MI_Bn @135GeoSqn @ArmdCavRDG @ArmyJobBradford @299ParaEngineer @The_SCOTS @AAC_Band @DEMSTrgRegt @202FdHosp @scots_dg @Comd102LogBde @94Sqn @ArmyNortheast @ArmyJobsBolton</p>			
<p style="text-align: center;">ROYAL AIR FORCE</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <p>@royalairforceuk @rafjudo @raf_pres_team @33SqnRAF @comdtcranwell @gmwaterfall @RAFYouthEngage @RAF_CI @70SqnA400M @7644Sqn @rafredarrows @11GpBunker @RAFBenson @RAFBBrizeNorton @RAF_Recruitment @RAFCGY @RAFTucanoTeam @RAF_Odiham @RAF_LGBT @RAFFylingdales @aircadets @TeamMerlin2015</p> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <p>@Chf_Eng_Air @ChinookDisplay @RAFCROWales @rafcricket @RAFFalcons @RAF_Gib @RAFLeuchars @RAFLossiemouth @LossieStnCdr @RAFBBMF @StnCdrOdiham @PMDAIRONLINE @RAFRugbyUnion @RAFTyphoonTeam @RAFIntelligence @RAFMNT @RAF_Valley @RAFMarhamMedia @ComdtAC @RAFMusicHQ @RFMCFTRS</p> </td> </tr> </tbody> </table>	<p>@royalairforceuk @rafjudo @raf_pres_team @33SqnRAF @comdtcranwell @gmwaterfall @RAFYouthEngage @RAF_CI @70SqnA400M @7644Sqn @rafredarrows @11GpBunker @RAFBenson @RAFBBrizeNorton @RAF_Recruitment @RAFCGY @RAFTucanoTeam @RAF_Odiham @RAF_LGBT @RAFFylingdales @aircadets @TeamMerlin2015</p>	<p>@Chf_Eng_Air @ChinookDisplay @RAFCROWales @rafcricket @RAFFalcons @RAF_Gib @RAFLeuchars @RAFLossiemouth @LossieStnCdr @RAFBBMF @StnCdrOdiham @PMDAIRONLINE @RAFRugbyUnion @RAFTyphoonTeam @RAFIntelligence @RAFMNT @RAF_Valley @RAFMarhamMedia @ComdtAC @RAFMusicHQ @RFMCFTRS</p>	<p style="text-align: center;">UK HYDROGRAPHIC OFFICE</p> <p style="text-align: center;">@AdmiraltyOnline</p>	
<p>@royalairforceuk @rafjudo @raf_pres_team @33SqnRAF @comdtcranwell @gmwaterfall @RAFYouthEngage @RAF_CI @70SqnA400M @7644Sqn @rafredarrows @11GpBunker @RAFBenson @RAFBBrizeNorton @RAF_Recruitment @RAFCGY @RAFTucanoTeam @RAF_Odiham @RAF_LGBT @RAFFylingdales @aircadets @TeamMerlin2015</p>	<p>@Chf_Eng_Air @ChinookDisplay @RAFCROWales @rafcricket @RAFFalcons @RAF_Gib @RAFLeuchars @RAFLossiemouth @LossieStnCdr @RAFBBMF @StnCdrOdiham @PMDAIRONLINE @RAFRugbyUnion @RAFTyphoonTeam @RAFIntelligence @RAFMNT @RAF_Valley @RAFMarhamMedia @ComdtAC @RAFMusicHQ @RFMCFTRS</p>			
<p style="text-align: center;">DEFENCE SCIENCE AND TECHNOLOGY LABORATORY</p> <p style="text-align: center;">@Prism_Dstl @dstlmod</p>				

²⁹ DDC Secretariat, RFI under the FOIA, FOI2015/02003, 19 mars 2015; Manque le compte Twitter de recrutement de la Royal Navy @RNJobsUK.