



Organisation mondiale des douanes

Rue du Marché 30, B-1210
Bruxelles, Belgique
T: +32 (0)2 209 92 11
communication@wcoomd.org

Crise de la COVID-19 Orientations de l'OMD sur la communication en temps de crise

Introduction

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qualifiait officiellement la maladie à coronavirus COVID-19 de pandémie, ce qui, dans le jargon de l'OMS, désigne « une propagation mondiale d'une nouvelle maladie ».

Si, face à une situation évoluant rapidement et à ses nombreuses incertitudes, nous ne pouvons pas contrôler les événements, nous pouvons néanmoins contrôler la manière dont nous communiquons, tant en interne qu'en externe. En suivant quelques mesures d'ordre général, nous pouvons nous assurer que les personnes chargées de communiquer les messages en interne ainsi qu'aux parties prenantes et au public le fassent en se basant sur des informations exactes, en comprenant bien l'objet des messages qui sont envoyés, en faisant preuve de l'empathie nécessaire pour susciter la confiance et en étant équipés des outils nécessaires pour planifier et communiquer de façon effective et efficace avec les publics visés, à un moment où l'opinion publique est grandement préoccupée.

L'OMD est consciente que le fait de traiter d'une pandémie comme la COVID-19, compte tenu des circonstances au niveau mondial, revient pour les administrations des douanes à s'aventurer en terrain inconnu et c'est pourquoi elle souhaite partager la démarche suivante, afin d'aider ses Membres à réagir face à cette situation de crise, en définissant une stratégie de communication efficace.

Étape 1 : Créer une équipe spéciale

L'équipe spéciale devrait être constituée d'un ensemble de personnes de l'organisation dont la tâche principale est de se tenir au fait des dernières évolutions de la situation, de relayer l'information et de planifier les mesures futures. L'équipe décentralisée doit travailler suivant une méthodologie où la planification et la prise de décision sont distribuées entre ses membres et elle devrait donc être petite (moins de dix personnes) et inclure des représentants de l'équipe de direction, une personne de l'équipe de communication, un/e représentant/e des RH et des experts ou des personnes de référence dans les grands domaines thématiques douaniers. Les mesures suivantes pourraient être envisagées par l'équipe spéciale :

- Organiser régulièrement des rencontres en ligne (par téléphone, webinaires, etc.) afin de surveiller la situation et son évolution
- Veiller à préparer/à mettre à jour/à revoir le Plan pour la continuité des activités de l'administration et le communiquer à travers toutes les plateformes
- Être la principale source d'information de l'administration concernant la crise
- Communiquer régulièrement des informations actualisées sur les principales décisions ou mesures prises
- Créer une liste de contacts pour les interventions en cas d'urgence et communiquer avec les employés
- Faire preuve d'honnêteté, de transparence et de cohérence dans la formulation des messages (en fournissant la source d'information et en expliquant la situation réelle)
- Hiérarchiser par ordre de priorité les questions les plus urgentes
- Faire preuve de concision et communiquer dans un langage simple
- Adapter les messages aux publics cibles (segmenter les publics et adapter le ton du message en l'occurrence)
- Écouter, suivre et mesurer les réactions du public

Étape 2 : Établir les faits

Si notre première réaction face à une situation de panique est de répondre prioritairement aux besoins de nos interlocuteurs, il n'en est pas moins essentiel de comprendre les tenants et les aboutissants de la situation, pour les communiquer ensuite de manière responsable aux différents publics cibles. Les administrations douanières ne peuvent être perçues comme des institutions crédules ou réactionnaires parce qu'elles fondent leur stratégie de communication sur des spéculations ou sur des allégations non vérifiées. Une mauvaise communication peut semer la confusion, la peur et la désinformation, ce qui ne fera qu'exacerber la crise.

Par ailleurs, des données fondées provenant de sources fiables assorties des références adéquates à ces sources renforcent la confiance dans la véracité de l'information communiquée. Il est donc généralement conseillé de vérifier l'information auprès de trois (3) sources au minimum.

Étape 3 : Élaborer des scénarios de communication de crise pour la COVID-19

Pour gérer une situation de crise mondiale, il est important de mettre en place un plan de communication qui inclut la préparation de messages au préalable pour répondre à des cas de figure particuliers pouvant se présenter. Les éléments suivants dans les deux exemples ci-dessous pourraient être pris en compte lors de l'élaboration de ces scénarios :

- **Scénario 1 : Un employé est diagnostiqué comme étant infecté**
 - Appliquer un protocole clair de procédures, de politiques et de mesures

- Informer tout le personnel concrètement de la situation et des prochaines étapes
 - Rassurer les effectifs et fournir des informations de logistique
 - Préparer à l'avance les articles destinés aux réseaux sociaux, les communiqués et les courriels-types
 - Adopter des mesures de précaution (procédures de désinfection, hygiène, etc.)
 - Évaluer à quel point les installations peuvent être compromises et prévoir les mesures nécessaires pour y remédier. Communiquer les mesures
 - Préparer les communiqués au cas où le DG/le Directeur des douanes ou tout autre fonctionnaire de haut rang est infecté
- **Scénario 2 : Un interlocuteur infecté se trouve dans les locaux de la douane**
 - Appliquer un protocole de procédures, de politiques et de mesures d'isolement
 - Faire preuve d'empathie et ne pas accuser la personne concernée de n'avoir pas suivi les mesures de précaution
 - Informer les autres parties prenantes/le personnel et préparer une déclaration aux médias détaillant les procédures suivies
 - Rassurer les parties prenantes et apporter un soutien à la personne infectée
 - Préparer un communiqué à l'avance qui pourra être partagé rapidement
 - Évaluer à quel point les installations peuvent être compromises et prévoir les mesures nécessaires pour y remédier. Communiquer les différentes mesures aux parties prenantes

Étape 4 : Choisir les outils et les canaux de communication appropriés

Il existe une pléthore d'outils de communication sur le marché qui peuvent être utilisés, selon le type de public visé et les messages à impartir. En situation de crise, les administrations doivent veiller à utiliser un panachage d'outils traditionnels et nouveaux pour communiquer de façon efficace. Les outils figurant ci-après peuvent être envisagés :

- Les sites web – créer une page web spéciale consacrée aux dernières nouvelles concernant le coronavirus
- Réseaux sociaux – établir une équipe pour préparer/planifier les articles à y publier régulièrement et pour surveiller les réactions
- Numéro d'urgence – les parties prenantes apprécieront de pouvoir contacter un numéro d'urgence pour poser leurs questions sur l'incidence de la maladie à coronavirus sur les activités douanières
- Communication informelle – établir des canaux de communication rapide pour communiquer des informations non confidentielles avec les groupes d'employés
- Webinaires – utiliser les webinaires pour communiquer avec le personnel et les parties prenantes
- Podcasts réguliers – publier des podcasts sur le site web / sur le canal de communication interne
- Communiqués réguliers – envoyer régulièrement des communiqués aux chaînes de radio ou de télévision dans la mesure où la plupart des personnes sont connectées à l'une ou l'autre chaîne durant le confinement

- Notifications SMS – envoyer des messages brefs pour les informations d'urgence à des publics ciblés
- Outils de réunion en ligne / de téléconférence – envisager d'utiliser ces outils pour assurer la continuité des activités

Étape 5 : Communiquer avec les employés

Une stratégie de communication réussie commence par des employés bien informés, qui comprennent clairement la situation. La douane étant sur la ligne de front, il est essentiel de démythifier la situation pour ses salariés, d'éliminer les messages ambigus et les sources de confusion en offrant des orientations et enfin, de réduire l'anxiété du personnel. Les effectifs jugeront leur administration à l'aune des mesures que cette dernière aura entreprises pour garantir leur sécurité et pour répondre à leurs inquiétudes. Les mesures suivantes peuvent être envisagées pour assurer la communication avec les employés :

- Communiquer régulièrement sur les mesures de protection, notamment sur la manière de désinfecter les surfaces (matériel de bureau, outils, etc.) et partager les dernières informations de l'OMS et d'autres sources crédibles
- Les supérieurs hiérarchiques devraient rester en contact régulier avec les salariés travaillant en télétravail
- Les employés doivent savoir comment les décisions ont été prises (il est important d'expliquer la logique suivie dans la prise de décision)
- Communiquer les informations en temps opportun (sans attendre de connaître toutes les réponses)
- Faire preuve d'empathie et d'attention vis-à-vis des salariés dans la mesure où ils passent par une période d'anxiété et de stress
- Partager les préoccupations de l'administration mais aussi l'engagement de cette dernière en toute honnêteté et transparence.

Étape 6 : Communiquer avec les parties prenantes

Les parties prenantes et interlocuteurs de la douane exigent une démarche différente par rapport aux employés. Ils ont besoin de savoir que les administrations comprennent leur réalité et, afin de susciter leur confiance, les administrations doivent leur fournir des informations en continu et établir les canaux adéquats pour pouvoir leur communiquer régulièrement des renseignements à jour. Les mesures suivantes peuvent être envisagées pour assurer la communication avec les parties prenantes :

- Une communication du Directeur (général) des douanes décrivant les procédures mises en place et la mobilisation de personnel afin de garantir l'intégrité de la chaîne logistique, dans le but de rassurer les milieux commerciaux

- Se centrer sur l'empathie et s'enquérir de la sécurité des parties prenantes
- Expliquer le Plan pour la continuité des activités de l'administration
- Réaffirmer les valeurs fondamentales de l'administration
- Faire preuve de souplesse et montrer son soutien autant que possible
- Publier des alertes/webcasts régulièrement et faire preuve de transparence
- Écouter les préoccupations des parties prenantes, en débattre en faisant preuve d'ouverture d'esprit et inclure les conclusions tirées dans la prise de décision

Étape 7 : Communiquer les mesures prises en vue de la replanification des réunions et événements et examiner les outils possibles pour organiser des réunions ou des événements en ligne

Compte tenu des mesures de distanciation sociale préconisées par l'OMS et des restrictions imposées par les pays affectés par la COVID-19 sur les voyages, il est important de prendre les dispositions nécessaires pour reporter ou annuler les réunions ou événements prévus et de les communiquer en temps voulu. Les canaux de communication devraient être adaptés au type de public.

Il est difficile de prévoir combien de temps durera encore la crise et par conséquent, il est recommandé de se pencher sur les possibles outils de réunion en ligne / de téléconférence pour garantir la continuité des activités tout en tenant compte de l'aspect sécuritaire de la plateforme utilisée ainsi que de son niveau d'accessibilité par les différents publics ciblés.

Étape 8 : Se préparer aux demandes d'information de la part des médias

Les douanes doivent être préparées à recevoir ces demandes et à y répondre. Les mesures suivantes peuvent être envisagées pour se préparer face aux demandes d'information à venir :

- Anticiper les questions difficiles et préparer des réponses honnêtes
- Élaborer des messages-types factuels qui dénotent l'empathie, la transparence et la volonté de résoudre les problèmes
- Établir des contacts réguliers avec les médias (courts points de presse)
- Assurer le suivi des commentaires publiés sur les réseaux sociaux et les autres médias afin de jauger le sentiment du public
- Répondre en temps opportun aux demandes des médias
- Informer les médias des mesures prises et prévues et de leur incidence sur les parties prenantes et sur le public

Étape 9 : Évaluer les processus établis en continu

Le processus de communication en période de crise doit être, dans son ensemble, fluide à tout moment. Afin d'y contribuer activement, le processus doit évoluer intégralement au rythme de l'évolution de la crise à laquelle il se rapporte. Il est recommandé aux administrations qu'elles évaluent la réaction des publics ciblés, à travers des sondages mais aussi à travers les commentaires sur les réseaux sociaux, les réponses aux courriels et les déclarations concrètes d'approbation de la politique suivie.

Le processus exige une démarche globale dans le cadre de laquelle l'équipe spéciale examine constamment ce qui a été accompli, et applique cette même approche aux autres secteurs ou remet l'ouvrage sur le métier pour améliorer la stratégie, afin de s'assurer que les bonnes communications sont envoyées et reçues, que les canaux corrects ont été utilisés pour communiquer et que les messages sont sous-tendus par les valeurs fondamentales de l'organisation.

Étape 10 : Se préparer à reconstruire

Si beaucoup d'efforts devront être consentis aux fins de la communication en temps de crise, la même énergie devra être déployée pour définir une stratégie de communication lorsque le moment sera venu pour l'administration de commercer à reconstruire ses procédures. Cette crise, comme toutes celles que le monde a connues par le passé, s'achèvera bien un jour. L'équipe chargée de la communication devrait donc commencer à planifier ce processus et à préparer les messages qui devront être envoyés une fois que la crise aura atteint son point culminant et que le nombre de cas commencera à décroître. Les administrations devront prévoir une transition aussi fluide que possible pour le retour au bureau et la confiance devra être reconstruite auprès des parties prenantes.

Conclusion

Une communication efficace constitue un élément essentiel de la gestion des crises. Une communication axée sur l'anticipation ouvre la voie à un changement de comportement (l'adoption de mesures de protection), tempère la confusion et encourage une meilleure utilisation des ressources.

L'OMD s'engage à appuyer ses Membres en cette période difficile en fournissant des directives, des ressources et des communiqués en temps opportun à l'adresse de la famille douanière et de ses interlocuteurs.

Les Membres sont invités à partager leurs expériences et leurs meilleures pratiques concernant les stratégies de communication adoptées pour mieux informer le public en ces temps de crise, afin d'améliorer encore le présent document.

Pour plus d'informations sur la politique de communication de l'OMD, veuillez nous contacter à l'adresse : Communication@wcoomd.org.

Autres lectures intéressantes :

- 1) Page web de l'OMD spécialement consacrée à la COVID-19 :
<http://www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx>
- 2) WHO Risk Communication and Community Engagement (RCCE) Action Plan Guidance COVID-19 Preparedness and Response (ou Orientations de l'OMS sur le niveau de préparation et de riposte face à la COVID-19, en anglais uniquement) :
[https://www.who.int/publications-detail/risk-communication-and-community-engagement-\(rcce\)-action-plan-guidance](https://www.who.int/publications-detail/risk-communication-and-community-engagement-(rcce)-action-plan-guidance)
- 3) La COVID-19 et le commerce mondial sur le site de l'OMC :
https://www.wto.org/french/tratop_f/covid19_f/covid19_f.htm#communications
- 4) Commission européenne : Réaction face au coronavirus
https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response_fr
- 5) OCDE - Lutte contre le coronavirus (COVID-19) :
<http://www.oecd.org/coronavirus/fr/>