

FAIRE FACE  
AUX EFFETS  
PSYCHOLOGIQUES  
DE LA CRISE COVID 19

---

Bonne pratiques  
individuelles et collectives



Nous connaissons une situation exceptionnelle qui nous impose de nous adapter et de nous organiser différemment pour mieux gérer le confinement, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, les nouvelles modalités de travail, la distance entre collègues et la nécessité d'une coordination accrue.

Nous vous proposons d'essayer d'y répondre collectivement en échangeant sur les bonnes pratiques à travers des fiches-outils réalisées par le réseau des psychologues du travail de la DGDDI.

Celles-ci s'enrichiront progressivement pour vous accompagner au mieux durant la période.

Bonne lecture

5

**FICHE-OUTIL 1**  
**COVID 19 - QUEL IMPACT PSYCHOLOGIQUE**  
**ET COMMENT SE PRÉSERVER**  
Les bonnes pratiques pour tous

9

**FICHE-OUTIL 2**  
**COVID 19 – COMMENT AJUSTER LES RELATIONS MANAGÉRIALES**  
**ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?**  
Les pistes d'action pour les encadrants

13

**FICHE-OUTIL 3**  
**COVID 19 – TRAVAILLER À DISTANCE DURANT LE CONFINEMENT**

### QUELS SONT LES EFFETS POSSIBLES DU CONFINEMENT ?

De manière générale, le **COVID-19 est une source de stress multiple**. Tout le monde ne réagit pas de la même manière à un tel évènement, en fonction de son vécu, du contexte dans lequel il se trouve, des ressources internes et externes qu'il peut mobiliser ainsi que de son état de santé.

Les ressentis suivants peuvent apparaître, à des degrés variables chez chacun :

- Inquiétudes pour soi, sa famille, ses parents fragiles ou isolés ;
- Culpabilité vis-à-vis des collègues de ne pas être au bureau ou dans les services ;
- Ennui, frustration causés par la réduction des contacts et de l'activité ;
- Anxiété, sensation d'oppression, angoisse, troubles somatiques (sommeil, douleurs,...) ;
- Sentiment d'isolement, de solitude accentuée pour les agents qui sont loin de chez eux ;

- Irritabilité ou comportements d'évitement ;
- Abus de substances (alcool, tabac, etc.) ;
- Tensions conjugales ou familiales ;
- Difficultés à reprendre le travail, à travailler de chez soi, à se concentrer.
- Réactivation d'anciens traumatismes vécus ;
- Épuisement lié à une surcharge de sollicitations (travail en mode dégradé, rôle d'aidant familial, solidarité envers des proches, etc.).

Ces manifestations sont d'autant plus significatives si elles n'existaient pas auparavant chez l'agent.

Pour les personnes qui ont un tempérament anxieux et une tendance à s'inquiéter, cette période peut être particulièrement éprouvante.

Les récentes études soulignent que la durée de confinement est en soi un facteur aggravant de ces effets (notamment au-delà de 10 jours).

#### Qu'est ce que l'anxiété ?

L'anxiété se caractérise par une **inquiétude** vis-à-vis d'une situation ou d'un objet, avec une **perception non rationnelle** de la réalité des **menaces**.

C'est une émotion proche de la peur qui existe chez tout être humain. Elle correspond à une nécessité permanente de s'adapter aux problèmes de la vie (« **anxiété adaptative** ») et aux interrogations que chaque individu porte sur le monde (« **anxiété existentielle** »).

Ces deux formes d'anxiété sont **normales**.

#### Qu'est ce que le stress ?

Le stress est un état réactionnel de l'organisme soumis à une agression brusque, physique et/ou psychique (choc, événement soudain, traumatisme, bruit, surmenage...).

L'état de stress survient lorsqu'il y a un **déséquilibre** entre la **perception** qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face.

## Phénomène de groupe et de « contagion des émotions »

En plus des peurs individuelles réactivées par la situation de crise, les médias et réseaux sociaux peuvent cristalliser un sentiment d'angoisse qui renforce l'inquiétude.

Dans les collectifs, ce phénomène peut altérer notre discernement individuel et générer des comportements inhabituels, non rationnels, parfois même défavorables pour soi ou pour un groupe.

### Exemples de manifestations collectives :

- rejet/stigmatisation de certaines personnes perçues comme responsables ou supposées à risque ; recherche de bouc-émissaires ou de responsables ; surconsommation dans la crainte de « manquer » ; propagation de rumeurs et de fausses informations dans l'espace médiatique et sur les réseaux sociaux ;
- dans le milieu professionnel : repli sur soi, manifestation d'agressivité, affaiblissement du collectif (accentué par les mesures préventives de distance et isolement), diffusion de rumeurs anxiogènes sur les messageries professionnelles ou affichage d'informations non vérifiées, réactivation et exacerbation de conflits antérieurs.

Par ailleurs, en tant qu'être humains nous avons tous besoin de comprendre, de mettre du sens sur ce que l'on vit. Il est normal de s'interroger et de s'inquiéter à propos de questions perçues comme ne trouvant pas de réponses.

## COMMENT DIMINUER LE STRESS LIÉ AU CONFINEMENT ?

Le confinement bouscule le quotidien et une organisation rythmée notamment par le travail et les loisirs. L'arrêt de la majorité des activités professionnelles et de loisirs remet en cause nos habitudes.

Certaines personnes confinées seules chez elles peuvent éprouver un fort sentiment de solitude. Les personnes qui sont confinées à plusieurs, notamment en famille, peuvent voir des tensions émerger.

Devoir réapprendre à habiter un espace clos accepter les limites imposées, évoluer dans un microcosme peut avoir un impact sur notre humeur et sur notre horloge biologique. Ces situations peuvent être bien vécues par certains, elles sont potentiellement déstabilisantes pour d'autres.

### CONSEILS POUR LES PARENTS

- La secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations propose un document regroupant [50 conseils et recommandations de professionnels](#).
- Les pédopsychiatres de l'hôpital pour enfants Robert Debré à Paris (APHP) ont mis à disposition des ressources disponibles sur [cette page](#). Notamment [une fiche pour les parents d'adolescents](#) et [une fiche de conseils pour prendre soin de soi](#) quand on prend soin des autres.

## Les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)



ÊTRE À L'ÉCOUTE ET MAINTENIR LE LIEN AVEC SES PROCHES ET MOINS PROCHES :

Prenez régulièrement des nouvelles des proches (appels téléphoniques, visio...), notamment des personnes seules ou les plus isolées.

Des études ont mis en évidence que les personnes qui ne peuvent pas entretenir de lien avec leurs proches sont davantage exposées à l'anxiété pendant leur confinement, parfois même longtemps après la fin de l'isolement. Dans ce contexte, il est primordial de se soutenir les uns les autres.



RESTER EN CONTACT AVEC SON ADMINISTRATION :

Tenez vous informé(e)s des évolutions de la situation auprès de son chef de service, auprès de collègues et par consultation de la boîte mail professionnelle. Pour rappel, à domicile, la boîte mail professionnelle est accessible par internet via le lien suivant :

<https://mercure.douane.gouv.fr>



MAINTENIR ET/OU RÉINVENTER UNE ROUTINE QUOTIDIENNE :

Il est important de se lever et de se cou-

cher à des horaires réguliers, de s'habiller, de manger à heures fixes et d'éviter les excès dans le but de ne pas dérégler une hygiène de vie forcément impactée par la baisse d'activité et le maintien à domicile.



LIMITER LES SOURCES DE SUR-INFORMATION :

Il est important de limiter et de gérer son accès aux informations et de prendre du recul avec la télévision, les réseaux sociaux, la radio ou les journaux, dont le contenu peut générer un supplément de stress.

Il peut être opportun, par exemple, se limiter à un journal télévisé par jour et de choisir ses temps de connexion. Il est recommandé de recueillir l'information sur les sites officiels (autorités nationales ou instances internationales).



PRENDRE DU TEMPS POUR SOI ET SE CONCENTRER SUR LES CHOSSES QUI FONT DU BIEN :

Durant cette période de confinement, il est essentiel de se recentrer sur soi-même et sur ce que nous aimons. Tout comme les enfants, les adultes doivent également chercher de nouvelles occupations pour vaincre l'ennui. Identifiez ce qui vous fait du bien et consacrez-y du temps.

Ces bonnes pratiques ne sont pas exhaustives et ne s'appliquent pas de la même manière à tout le monde. Si vous sentez que la situation dépasse votre capacité à faire face, ne restez pas seul.

Numéro vert dédié aux agents des douanes

 08 00 87 09 44

Plateforme de soutien psychologique IAPR  
Accès anonyme, confidentiel et totalement gratuit  
Ligne est ouverte 24H/24 et 7 jours sur 7



## FICHE-OUTIL 2

### COVID 19 – COMMENT AJUSTER LES RELATIONS MANAGÉRIALES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

#### Les pistes d'action pour les encadrants

#### IDENTIFIEZ LES FACTEURS DE STRESS ET D'ANXIÉTÉ

De nombreuses personnes vivront des sentiments d'inquiétude, d'isolement, d'agressivité ou d'insécurité. La plupart des gens possèdent les ressources et les facultés pour s'adapter.

Toutefois, selon la situation de chacun et la durée du confinement, il se peut que le malaise persiste et s'aggrave pour certains et nécessite un accompagnement.

Ce contexte particulier doit nécessairement influencer sur la manière de communiquer avec les équipes :

##### Exemples :

- Maintenez **un contact régulier, variez les méthodes d'échanges** (téléphone, mail, audio ou visioconférence...)
- **Identifiez les signes d'isolement** : absence de réponse aux mails ou aux appels, moindre réactivité lors des échanges, difficulté à réaliser une tâche, manque d'accès aux informations
- **Communiquez sur la légitimité à ressentir de l'anxiété, du stress ou de l'ennui**. Prenez en considération les sentiments d'incompréhension/incohérence des informations reçues, le sentiment de manque de transparence, d'absence de protocoles de conduite claire, etc
- **Identifiez les facteurs de difficulté liés à un mode de travail forcément dégradé** dans le contexte actuel : non maîtrise technique, surcharge d'activité, non disponibilité des outils ou documents pour réaliser l'activité, pression temporelle, etc
- **Permettez des temps d'échanges collectifs** pour exprimer librement les perceptions et ressentis. Ces temps peuvent être effectués à distance, formels (réunion formalisée) ou informels (simple tour de table), courts et réguliers. Ils sont importants pour maintenir ou développer les solidarités collectives et l'entraide
- **Accompagnez les agents en difficulté avec bienveillance** et orientez-les si besoin vers le numéro vert de soutien psychologique, le médecin de prévention ou le correspondant social selon la nature des difficultés rencontrées
- **Restez vigilants après la reprise normale de l'activité**, le stress et l'anxiété ne disparaîtront pas chez tous les agents avec la fin de la crise sanitaire

#### ÉVALUEZ LA SITUATION ET DÉFINISSEZ VOS NOUVELLES PRIORITÉS D'ACTION

Quel que soit le niveau hiérarchique, les objectifs attendus doivent être adaptés au contexte et redéfinis de manière réaliste.

##### Exemples :

- Mettez en place **un échange téléphonique** avec les agents de votre équipe pour définir avec eux des nouvelles actions
- **Définissez clairement le qui fait quoi** lors d'un échange téléphonique, par exemple, créez un tableau de bord partagé simple des actions en cours pour votre service ;
- **Soulignez les avancées réalisées** au moyen de bilans réguliers, mais dont la fréquence laissent le temps d'avancer
- **Restez tolérant et souple** sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre

#### COMMUNIQUEZ DE FAÇON TRANSPARENTE ET CLAIRE

Cette période nécessite d'être soi-même exemplaire en matière de respect des mesures de confinement et des gestes barrière, de distanciation sociale de travail à domicile.

##### Exemples :

- Informez avec justesse chacun sur la réalité de la situation avec des points réguliers
- Reprenez systématiquement les fausses informations et rumeurs dès leur émergence. La désinformation peut se répandre rapidement, provoquant un état d'alerte inutile, indiquez les sources publiques fiables (<https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus>, OMS : <http://www.euro.who.int/fr/home>, Ministère de la santé)
- Rappelez que même en situation exceptionnelle le sens de l'intérêt collectif, la non-violence et la non-discrimination demeurent

## INFORMEZ SUR LA STRATÉGIE FACE À LA CRISE POUR RASSURER SUR LA MAÎTRISE DE LA SITUATION

Un axe essentiel est de montrer que l'on ne se contente pas de subir la situation mais que l'on est capable de développer une stratégie visant à dépasser cette période difficile dans les meilleures conditions.

### Exemples :

- Rassurez sur le fait que l'administration prend la mesure de la situation sanitaire et se préoccupe de la santé de ses agents. Rappeler par exemple :
  - la mise en place d'une cellule de crise au niveau de la DG et au niveau de votre DI pour décider en temps réel des conduites à tenir au regard de l'actualité, des recommandations des pouvoirs publics et des spécificités de l'activité ;
  - les canaux de communication par internet informant régulièrement les agents : la diffusion d'informations régulières par la messagerie mercure, Aladin et Alizé, et les sites internet gouvernementaux (<http://www.gouvernement.fr/info-coronavirus>) ;
  - les personnes ressources de votre Direction.
- Encouragez la e-formation, l'offre IGPDE ainsi que les plateformes de MOOC en accès libre

## DÉVELOPPEZ UNE POSTURE DE CONFIANCE ET DE SOUTIEN À L'AUTONOMIE

Faites confiance à vos collaborateurs en leur laissant une plus grande autonomie et de la flexibilité dans leur travail pour leur permettre de s'adapter aux contraintes mouvantes.

### Exemples :

- Valorisez ceux qui protègent les autres et qui adoptent les comportements préconisés et qui restent en confinement
- Valorisez les agents mobilisés en matière de logistique, de support dans le cadre du plan continuité de l'activité. C'est grâce à eux que l'administration continue de fonctionner
- Permettez de la souplesse au fonctionnement de chaque équipe pour s'adapter à la situation

## IDENTIFIEZ LES RISQUES ET LEVIERS DU TRAVAIL À DISTANCE

Le télétravail peut être un facteur de productivité et de bien-être pour les activités qui s'y prêtent. Mais, comme toute situation de travail à distance, il demande des modes de management et de préparation spécifiques en temps normal.

Dans la situation actuelle, beaucoup de personnes se retrouvent à travailler à domicile de manière improvisée avec un degré de qualité de vie au travail variable selon les situations professionnelles et personnelles.

Les points de vigilance pour manager le travail à distance concernent le risque de sur-contrôle de l'activité, la sur-sollicitation numérique, la difficulté à se fixer des limites de temps ou à l'inverse isolement et sous-charge de travail. Dans la période actuelle, il y a également la charge mentale importante pour travailler et s'occuper des enfants.

### Exemples :

- Structurez votre temps de manager en identifiant le temps nécessaire au management de l'équipe, le temps pour vos contributions individuelles et le temps requis pour organiser la coopération et la réflexion collective.
- Gardez un contact direct et individuel afin d'organiser progressivement le contenu du travail. Soyez attentif à sa régularité.
- Prenez des temps de repos, ménagez des transitions entre activités et permettez-le à vos équipes.
- Accepter que l'activité soit modulée en fonction des contraintes de chacun.
- Définissez les règles de savoir-vivre numérique pour éviter d'être connecté en permanence pour diminuer l'impact écologique et psychologique.

Ces pistes ne sont pas exhaustives et doivent être adaptées à la variété des contextes douaniers.

C'est inédit, la réflexion gagne à être mutualisée.

**Ne restez pas isolés !**

Vous pouvez solliciter les ressources de coaching managérial auprès du bureau RH2 et du réseau des référents managériaux, ainsi que les conseils des psychologues du travail des DI.

À période exceptionnelle, mesures exceptionnelles. Vous êtes nombreux à être placés en situation de travail à domicile sans forcément y être préparés ni disposer d'un contexte personnel le facilitant.

Le télétravail est une **forme d'organisation du travail** dans laquelle une activité qui aurait pu être exécutée dans les locaux de l'administration, est effectuée par un agent hors de ces locaux, le plus souvent à **son domicile**, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

### LES ENJEUX DE LA SITUATION ACTUELLE

#### AVANTAGES ACTUELS DU TRAVAIL À DISTANCE

- L'application des directives gouvernementales de confinement lorsque le télétravail est compatible avec le métier
- La réduction du risque de l'exposition au virus

Les avantages attribués au télétravail en temps normal, notamment une meilleure concentration, sont moins apparents durant cette période de confinement : présence des enfants, du conjoint, confinement familial, manque de familiarisation avec cette forme d'organisation, problèmes matériels, pas d'accès aux documents papier.

#### INCONVÉNIENTS ACTUELS DU TRAVAIL À DISTANCE

- Les risques liés au confinement lui-même après quelques jours
- Un risque dû au télétravail d'isolement social et d'appauvrissement des liens de travail, de diminution du sentiment d'appartenance au collectif et des difficultés à collaborer
- Un **risque de destructuration**, c'est-à-dire d'une difficulté à s'organiser et/ou à s'auto-discipliner pour travailler
- Un **risque de porosité vie professionnelle / vie privée**, avec une augmentation du temps de travail et de la charge de travail ressentie
- Une difficulté potentielle à décrocher du travail, d'autant que le contexte extérieur est anxiogène et qu'il y a moins de possibilités de pratiquer les activités physiques et sociales habituelles

### BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL

Ajouter la mention dans sa signature mail, indiquer les jours dédiés et les modalités préférées pour être contacté.

#### AMÉNAGER SON POSTE DE TÉLÉTRAVAIL :

- un espace dédié permettant la transition entre le travail et la maison, afin de ne pas toujours avoir le sentiment d'être au travail.
- un espace aménagé de manière ergonomique afin d'éviter tout effet néfaste sur la santé (troubles musculo-squelettiques, fatigue visuelle, etc.). Ceci passe par un espace bien éclairé, calme à l'écart du bruit et des activités familiales, avec une assise adaptée à votre plan de travail, limitant les risques de chute

#### SE SIGNALER EN TÉLÉTRAVAIL :

Ajouter la mention dans sa signature mail, indiquer les jours dédiés et les modalités préférées pour être contacté

#### GÉRER SON ENVIRONNEMENT :

Sauvegarder régulièrement son travail pour éviter les pertes inopinées liées à l'intervention d'un enfant ou d'un animal domestique

#### A vérifier :

la hauteur de votre chaise permettant les coudes à hauteur du plan de travail et les bras parallèles au sol, les pieds reposant au sol sinon ajouter une boîte en repose-pied, votre ordinateur portable surélevé pour permettre que vos yeux se retrouvent dans le tiers supérieur de l'écran. Le canapé n'est donc pas adapté sur le long terme.



### CONNAÎTRE SES INTERLOCUTEURS EN CAS DE BESOIN, DE DIFFICULTÉ ET LES MOYENS DE LES CONTACTER :

Encadrant, assistant de prévention, médecin de prévention, TSI, interlocuteurs RH (panne matérielle informatique, arrêt maladie, accident du travail, etc.)

### TRAVAILLER À DISTANCE AVEC DES ENFANTS :

Pour les parents, la fermeture des établissements scolaires ainsi que les règles de distanciation sociale à respecter contraignent à travailler et à s'occuper des enfants, ce qui induit une charge mentale élevée. Si ces derniers sont suffisamment grands, convenez de règles sur les heures leur étant dédiées et sur le fait que vous ne pouvez être disponible sur vos heures de travail, sauf en cas de besoin. S'ils sont en bas âge, la situation pourra s'avérer plus compliquée à gérer et probablement plus segmentée : ne culpabilisez pas de cette situation dégradée, n'hésitez pas à le faire savoir à votre responsable et à vos collègues qui pourront comprendre que vous êtes moins réactif qu'à l'ordinaire.

### ORGANISER SON TRAVAIL :

- **se préparer à travailler** : continuer à mettre son réveil les jours de télétravail, se mettre en condition pour travailler (tenue, petit-déjeuner, ...);
- **structurer sa journée de travail** selon les horaires prévus, définir des temps de pause et des limites pour ne pas réduire sa pause déjeuner, ne pas reprendre un travail en dehors des horaires (une fois les enfants couchés par exemple) ou effectuer des journées à rallonges ;
- **prioriser son activité**: selon les tâches à accomplir, l'activité à réaliser ;
- **gérer sa journée de télétravail** : alterner dans son organisation de la journée, tâches solides (prenantes et intenses, nécessitant une forte concentration) et tâches liquides (courtes, demandant peu de concentration et pouvant être réalisées rapidement).

## COMMUNIQUER EN TÉLÉTRAVAIL

La communication est un outil essentiel de réussite du travail à distance et durant la pandémie. Elle permet de maintenir le lien d'appartenance à l'organisation et d'éviter l'isolement social.

A distance, il est encore plus important de **soigner la forme de sa communication** et d'être vigilant sur le fait de n'oublier aucun interlocuteur concerné par les sujets traités.

A distance, il est encore plus important de maintenir le lien régulièrement au cours de la journée de travail, par mail ou par téléphone, pour le travail mais ce peut être également de manière plus informelle (ne pas hésiter à se saluer le matin comme on le ferait in situ).

**La vigilance sur les horaires de travail de tous** est également de mise dans la communication, avec le recours si besoin à la fonction « envoyer plus tard » dans Mercure.

Pour aller plus loin : le guide de l'Université de Grenoble « [Halte à la sur-sollicitation numérique](#) » offre des réponses pratiques et des méthodes de travail avec les outils numériques, issus des recherches dans le domaine de la psychologie cognitive.





Direction générale des douanes et droits indirects  
11, rue des Deux Communes - 93558 Montreuil  
Cedex  
[www.douane.gouv.fr](http://www.douane.gouv.fr)



**INFOS DOUANE SERVICE**

**0 811 20 44 44**

Service 0,06 €/min  
+ prix appel