

Sortir du confinement



Stratégie, recommandations et ressources

TABLE DES MATIERES

Étape 1 :	4
Analyse de la situation : Évaluer la gestion de crise, les mesures de confinement et leur impact	4
Étape 2.....	6
Préparer une stratégie de déconfinement propre à l'organisation	6
1. Prendre connaissance des mesures gouvernementales et sectorielles	6
2. Définir les objectifs et étapes	6
3. Etablir une déclaration d'engagement.....	7
4. Information et communication.....	7
5. Champs d'action	8
Thème 1 : Analyse des risques	8
Thème 2 : Infrastructures, équipements et hygiène	8
Thème 3 : Mesures pour personnes extérieures et bénéficiaires	10
Thème 4 : Mesures d'ergonomie	10
Thème 5 : Mesures pour prévenir les risques psychosociaux et accompagner les travailleurs	11
Thème 6 : Organisation.....	13
Thème 7 : Ressources humaines	14
Thème 8 : Surveillance de la santé.....	14
Thème 9 : Hygiène de vie.....	16
Thème 10 : Préparation d'un plan de confinement (anticiper une éventuelle nouvelle période de confinement)	16
Étape 3.....	17
Mettre en place le déconfinement et tester les mesures appropriées.....	17
Étape 4.....	17
Développer des indicateurs pour évaluer les mesures de déconfinement, les suivre et les ajuster.....	17

Sortir du confinement

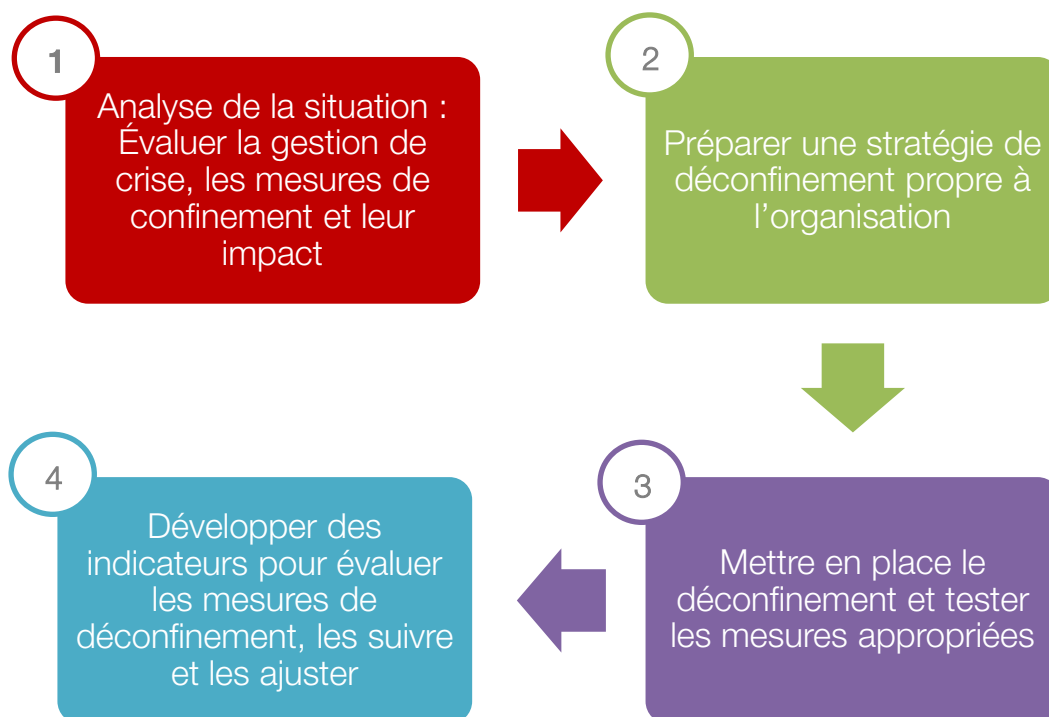
Stratégie, recommandations et ressources

Avec ce document, notre ambition est de faire en sorte que vos travailleurs restent en bonne en santé et puissent travailler en toute sécurité dans votre entreprise durant cette période particulière de pandémie de coronavirus.

Vous poursuivez vos activités ou vous pensez à les reprendre et à faire revenir vos travailleurs dans votre entreprise ?

Nous avons conçu une ligne de conduite en quatre étapes afin de définir votre stratégie.

Notre méthodologie s'organise comme ceci :



ÉTAPE 1 :

ANALYSE DE LA SITUATION : ÉVALUER LA GESTION DE CRISE, LES MESURES DE CONFINEMENT ET LEUR IMPACT

Dans un contexte où chaque employeur a dû prendre des mesures spécifiques et les communiquer, et où les situations personnelles des travailleurs sont très différentes, le retour sur le lieu de travail après le confinement peut être impacté par la façon dont la crise a été vécue et gérée au sein de l'entreprise.

Si l'on veut préparer au mieux la reprise (de même que de futurs épisodes éventuels de confinement), il est impératif de faire le point sur les faiblesses mais aussi les forces de la gestion de crise, sur les paramètres qui ont posé problème (relations au travail, équipements, communication...) et qui peuvent faire l'objet de ressentiments, de frustrations pouvant mettre à mal la relation employeur-travailleur ou les rapports entre travailleurs.

Comment la gestion de crise a-t-elle été vécue par les équipes ? Comment les tensions ont-elles été gérées ?

De même, il est indispensable de prendre la mesure des spécificités et des difficultés de l'organisation dans le contexte de pandémie au Coronavirus, pour en tenir compte lors du retour à une situation de déconfinement.

Cette phase constitue un préalable incontournable à la préparation du déconfinement. C'est le moment de se mettre à l'écoute des travailleurs, et d'impliquer les fonctions clés dans la réflexion (direction, management, conseiller en prévention, représentants des travailleurs, personnes de confiance, médecin du travail...).

Coordination – équipe projet

Il est important que cette étape soit collective. C'est également le moment de constituer une équipe projet (et/ou de nommer un coordinateur) qui prenne la direction des opérations et assure le bon suivi du projet de déconfinement.

Il est en effet important que la stratégie de déconfinement soit portée par des acteurs en interne (fonctions, comités...) de façon cohérente et proactive et avec l'aide d'acteurs externes.

En effet, sont particulièrement à prendre en compte :

- La concertation sociale dans votre entreprise : Il est essentiel de se concerter régulièrement sur les mesures (à prendre) avec le Conseil d'entreprise, le Comité pour la prévention et la protection au travail, la délégation syndicale et les travailleurs eux-mêmes, selon leurs rôles respectifs. Cette concertation doit avoir lieu le plus tôt possible et avant une éventuelle reprise.
- L'expertise disponible en interne et en externe, telles que votre conseiller en prévention et les acteurs de votre service externe de prévention et de protection.

RESSOURCES :

[Outil d'analyse de situation : vécu et gestion de crise, mesures de confinement et impact.](#)

ÉTAPE 2

PRÉPARER UNE STRATÉGIE DE DÉCONFINEMENT PROPRE À L'ORGANISATION

Cette stratégie doit couvrir les différents aspects du bien-être au travail. Elle doit être lisible, claire, anticipative et communiquée à chaque personne au sein de l'organisation.

1. Prendre connaissance des mesures gouvernementales et sectorielles

Après avoir analysé la situation et défini votre équipe projet, il est indispensable de prendre connaissance de la dernière version des mesures gouvernementales et sectorielles qui concernent votre entreprise.

Il faut alors :

- S'aligner avec les mesures en vigueur à la date prévue du déconfinement de l'entreprise.
- Respecter les mesures gouvernementales et la législation relative au bien-être au travail.
- Respecter les mesures spécifiques applicables à votre secteur.

RESSOURCES :

<https://emploi.belgique.be/fr/actualites/update-coronavirus-mesures-de-prevention-et-consequences-sur-le-plan-du-droit-du-travail>

2. Définir les objectifs et étapes

Les mesures gouvernementales et sectorielles en vigueur portées à votre connaissance vous permettront de :

- Identifier les objectifs du déconfinement pour l'organisation.
- Choisir le type de déconfinement pour l'entreprise (déploiement des objectifs en stratégie) : total, partiel, progressif... Les activités et départements à déconfiner en priorité.
- Identifier les types de collaborateurs concernés dans l'entreprise (fonctions, populations à risques etc.) Qui peut sortir de confinement ? A quelles conditions ? Quelles alternatives pour les autres ?

3. Etablir une déclaration d'engagement.

Ce document est à établir par l'employeur et permettra de rassurer les travailleurs de son entreprise. En effet, en cette période particulière, il est important de montrer son engagement pour veiller à ce que les travailleurs puissent travailler en toute sécurité au sein de l'entreprise.

4. Information et communication

Il est important de communiquer au bon moment (avant le redémarrage et tout au long des premières semaines) et de veiller chaque fois à véhiculer les bons messages.

Les informations doivent être accessibles et visibles.

Pour ce faire il faut :

- Préparer un plan de communication
 - Que communiquer ? Au-delà des mesures de déconfinement, les travailleurs vont avoir besoin d'informations relatives à l'impact de la crise sur l'organisation.
 - Pourquoi ? Rassurer, motiver, responsabiliser, informer, impliquer, recréer du lien, ...
 - A qui ? Collaborateurs, bénéficiaires, partenaires, clients, fournisseurs...
 - Quand ? Il est important de communiquer régulièrement et de refaire le point en fonction des changements de contexte. Plus il y a d'incertitudes, plus c'est important de communiquer, en transparence, en annonçant par exemple que telle ou telle information ne sont pas encore disponibles mais seront communiquées ultérieurement.
 - Quels canaux utiliser, voire combiner ?
Ex : information écrite (affichée ou par email), relais des questions via la LH, personne de contact pour les questions éventuelles...
affichage des mesures d'hygiène, distribution et rappels de port des EPI...
- Soumettre la politique de déconfinement aux instances de concertation concernées.
- Faire en sorte que chaque manager s'approprie les mesures, les adapte pour les activités et spécificités de son département/équipe et les relaye.
- Former et informer vos travailleurs aux risques et aux mesures de prévention que vous mettez en place.

RESSOURCES

OneManagement - Service de consultance :

<https://www.onemanagement.be/fr/services/conseils>

5. Champs d'action

Pour réaliser le dossier définissant la stratégie de reprise d'activité, il est essentiel d'aborder, en concertation, les 10 thèmes ci-dessous afin de se préparer de manière optimale.

THÈME 1 : ANALYSE DES RISQUES

Réaliser votre analyse des risques en vertu de l'art. 1.2-6. du Code du Bien-Être au travail. Cette analyse des risques doit être adaptée afin d'identifier et analyser tous les facteurs de risques qui peuvent favoriser la propagation et la contamination au Coronavirus. Sur cette base, vous pouvez mettre en place les mesures de prévention les plus adéquates. L'analyse des risques s'opère au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions, ainsi qu'au niveau de l'individu.

RESSOURCES

L'unité sécurité et hygiène du travail du CESI peut vous accompagner dans votre analyse de risques :

[Analyse des risques Sécurité: la méthode ARIS](#)

[Mise à disposition d'un conseiller en prévention, accompagnement et animation de l'équipe projet](#)

Accompagnement et conseil

[Brochure SPF Emploi sur l'analyse des risques](#)

THÈME 2 : INFRASTRUCTURES, ÉQUIPEMENTS ET HYGIÈNE

- Aménager les postes de travail et les locaux sociaux en vue de respecter la distanciation sociale.
- Aérer et ventiler les locaux de façon optimale (pendant l'occupation et après).
- Définir les consignes pour l'utilisation, l'entretien et la désinfection des équipements, machines, appareils et outils.

- Aménager les locaux pour avoir des points de lavage des mains suffisants.
- Commander et distribuer des équipements adaptés dont les EPI (masques, gants, gels hydroalcooliques, écrans de protection, panneaux de signalisation, bande de signalisation, serviettes en papiers,...).
- Afficher des mesures au sein des locaux (bureaux, ateliers, accueil, salles d'attente, salles de réunions, réfectoires, vestiaires, cage d'escalier, ascenseurs,...)
- Mettre à disposition des équipements de protection collective (écran de protection,...)
- Choisir des produits d'entretien et de désinfection adéquats.
- Définir les consignes en matière de désinfection préalable des lieux de travail et des espaces de vie au travail.
- Définir les consignes en matière de nettoyage et de désinfection pendant et après les activités (surfaces, fréquences, etc.).
- Définir les consignes en matière de nettoyage et de désinfection des équipements de travail.
- Définir les consignes en matière de nettoyage des vêtements de travail.
- Définir la procédure de gestion des déchets.
- Définir les consignes pour le lavage des mains.
- Définir les consignes lors des déplacements.

RESSOURCES

[Coronavirus : nettoyage et désinfection des surfaces](#)

[Affiches lavage des mains](#)

[Affiche coronavirus, mesures de prévention](#)

Fiche Porter un masque

[Affiche STOP coronavirus entrée des locaux](#)

[Affiche STOP ascenseurs](#)

[Affiche salles de réunion](#)

[Affiche cantines](#)

[Affiche vestiaires](#)

[Fiche déplacements](#)

[Aération et ventilation, lien vers le guide de l'Association des Ingénieurs et techniciens en](#)

[Climatique, Ventilation et Froid](#)

[Guide générique SPF emploi](#)

[Site internet sciensano - procédures](#)

Accompagnement et conseil

[L'unité sécurité et hygiène du travail du CESI](#)

[Mise à disposition d'un conseiller en prévention, accompagnement et animation de l'équipe projet](#)

THÈME 3 : MESURES POUR PERSONNES EXTÉRIEURES ET BÉNÉFICIAIRES

- Définition des mesures à appliquer envers les visiteurs et les clients
- Définition des mesures à appliquer envers vos bénéficiaires
- Définition des mesures à appliquer envers les fournisseurs
- Définition des mesures à appliquer envers les autres entreprises occupant le même bâtiment

RESSOURCES

[L'unité sécurité et hygiène du travail du CESI](#)

[Mise à disposition d'un conseiller en prévention, accompagnement et animation de l'équipe projet](#)

Accompagnement et conseil

[Brochure SPF Emploi sur l'analyse des risques](#)

THÈME 4 : MESURES D'ERGONOMIE

Le télétravail pourrait à terme se généraliser, c'est pourquoi il faudra rester vigilant à la bonne installation de ses collaborateurs au domicile.

- S'assurer que chacun possède le matériel nécessaire en termes de rehausseur de laptop, de souris et de clavier externes, d'outils de communication digitaux adaptés voire d'un siège de bureau.
- S'assurer que chacun ait pu prendre connaissance «d'une bonne installation ergonomique à son domicile ».
- S'assurer de l'importance d'alterner les positions de travail : alterner le travail assis et debout (coup de téléphone, lecture de documents...)
- S'assurer de l'importance de prendre des micro pauses/pauses pour diminuer le travail sédentaire.
- S'assurer de l'importance de bouger.
- S'assurer que tout collaborateur puisse, dans la mesure du possible, s'isoler pour travailler et ce en toute sécurité (encombrements, espace, câbles qui traînent...)

Ces mesures valent également pour le monde du travail.

D'autres points d'attention feront l'objet d'analyses comme :

- Veillez à une bonne installation ergonomique à son poste de travail : avec son propre matériel, adapté, réglable...
- Bien identifier/personnaliser les postes de travail de chacun tout en respectant la distanciation de 1.5 m et en minimalisant le Flex desk dans les premiers temps.
- Identifier les flux de passage de personnes, afin d'éviter les croisements de personnes.
- Envisager des barrières physiques entre certains postes de travail sans générer d'autres entraves (audibilité, visibilité...)
- Organiser différemment le travail afin d'éviter les croisements de personnes (pour le travail posté, les pauses repas, les pauses fumeurs...)
-

RESSOURCES

[L'unité ergonomie du CESI](#)

[Infographie télétravail : Gardez forme et moral pendant le confinement, c'est possible!](#)

[Vidéo: 3 minutes pour régler mon poste](#)

[Affiche: Travailler sur écran comporte des risques](#)

[Affiche: Stretching au travail](#)

THÈME 5 : MESURES POUR PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET ACCOMPAGNER LES TRAVAILLEURS

Le confinement a été une période inédite et difficile pour tous les travailleurs. Chacun y a rencontré son lot de difficultés, qu'il.elle travaille ou non, sur le terrain ou en télétravail. Les risques psychosociaux sont nombreux et résultent tant de facteurs individuels qu'organisationnels.

Les entreprises ont dû s'organiser rapidement, sans avoir pu former ou sensibiliser leur personnel d'encadrement à la prévention des risques psychosociaux.

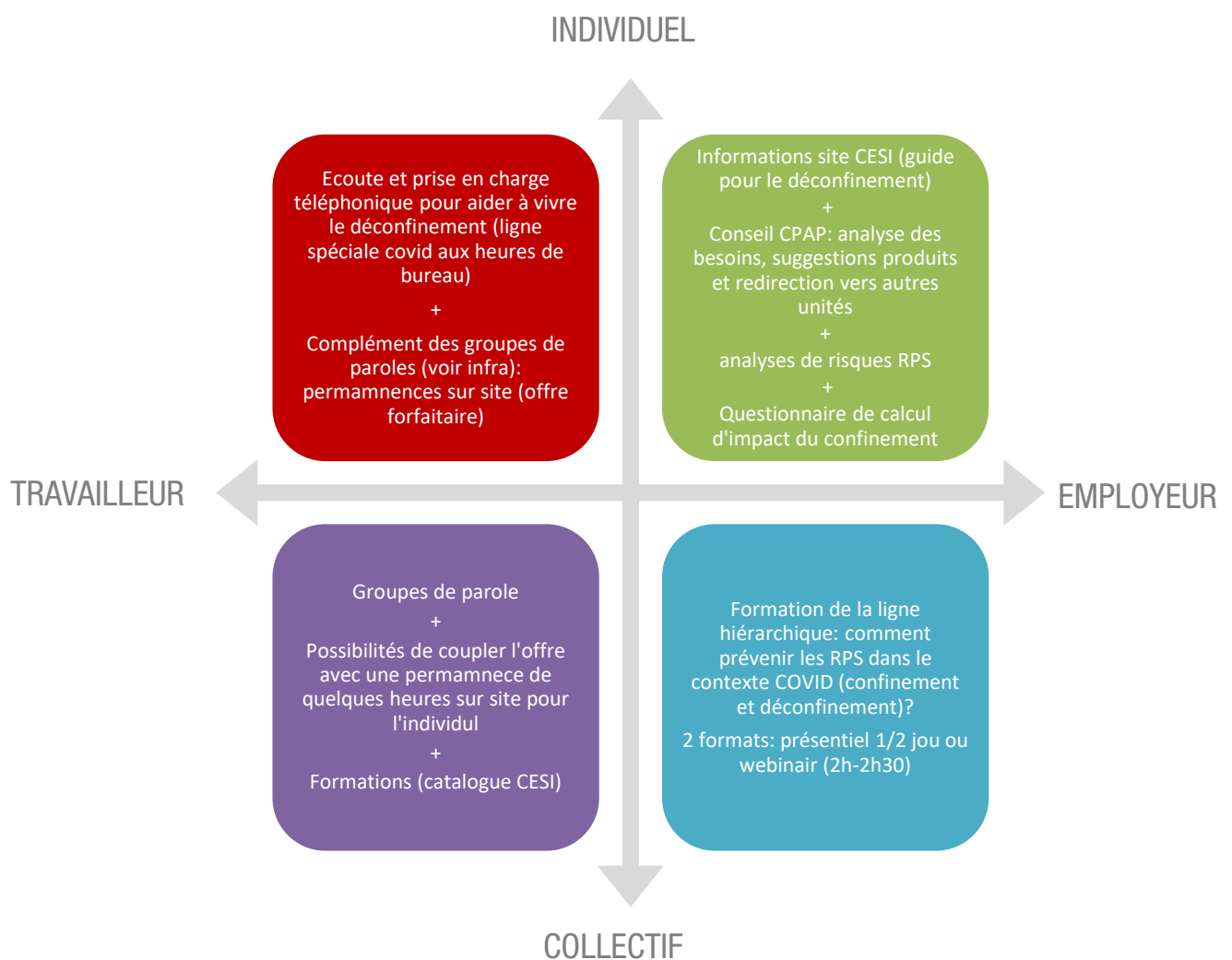
La façon dont la crise a été gérée a pu aussi bien renforcer qu'endommager la relation employeur-travailleurs.

La reprise constitue donc un enjeu en termes de valeurs, de sens et de repères. Et une réelle opportunité d'aborder les changements nécessaires pour s'adapter à la situation.

Il convient donc d'agir à plusieurs niveaux :

- Connaître la réalité des travailleurs de l'entreprise et la prendre en compte dans la préparation du déconfinement.

- Manifester de la reconnaissance au personnel pour les efforts (ou sacrifices) fournis, véhiculer des messages positifs.
- Aborder le droit à la déconnexion sous un autre angle. Que ce soit en période de confinement, ou lors d'un déconfinement progressif.
- Revoir les outils de télétravail pour les améliorer si nécessaire.
- Équiper les managers pour pouvoir détecter les signaux de souffrance psychosociale des travailleurs (sans oublier les leurs).
- Donner accès à des espaces de parole ou de prise en charge: entretiens collectifs ou individuels menés par la ligne hiérarchique ou l'employeur, et dispositifs de soutien psychologique (experts) de type groupes de paroles ou écoute individuelle.
- Prévenir et prendre en charge des situations de Burn-out.
- Revoir les indicateurs de productivité et les objectifs collectifs et individuels (et communiquer).
- Veiller au développement d'indicateurs de bien-être au travail.
- ...



RESSOURCES

[L'unité psychosociale du CESI :](#)

- Mise en place de dispositifs d'écoute, de debriefing et de prise en charge (externe ou interne, collectif et individuel).
- Analyses de l'impact du confinement et du Covid : via des analyses de risques spécifiques.
- Accompagnement et conseil.

Sensecare – OneManagement :

[L'approche Sensecare destinée aux entreprises pour la prévention, le dépistage, le diagnostic et la prise en charge du Burn-out](#)

THÈME 6 : ORGANISATION

- Organisation du phasage du déconfinement.
- Organisation de rotations éventuelles dans la présence sur le lieu de travail.
- Organisation et planification du nettoyage des locaux/espaces et du matériel commun.
- Préparation et communication des procédures spécifiques.
- Préparation de l'accueil pour le premier jour de retour sur le lieu de travail.
- Organisation d'un espace pour les questions des travailleurs (point de contact, séances de questions réponses, FAQ...).
- Organisation du travail : mise en place d'un système de back-up en cas d'absence ou de mise en quarantaine d'un collaborateur, rotation de la présence du personnel dans les open spaces, développement de solutions ou systèmes plus « agiles » afin d'offrir un maximum de flexibilité aux clients/bénéficiaires...
- Définition sur les activités critiques qui pourraient reprendre au sein de l'entreprise et dans quelles conditions.
- Vérification de l'intervention possible à tout moment des premiers secours.
- Vérification de l'intervention possible à tout moment du service de lutte contre l'incendie.
- Information des secouristes sur comment intervenir en cas de symptômes du coronavirus.

RESSOURCES

OneManagement

[Service de consultance en organisation](#)

[Coaching managérial, individuel ou collectif pour gérer le\(s\) changement\(s\)](#)

[L'unité sécurité et hygiène du travail du CESI](#)

[Mise à disposition d'un conseiller en prévention, accompagnement et animation de l'équipe projet](#)

Accompagnement et conseil

THÈME 7 : RESSOURCES HUMAINES

- Liste des travailleurs qui reprennent le travail.
- Contact avec le médecin du travail afin de définir les modalités de retour au travail.
- Élargissement de la politique de télétravail ? En effet, si tout le monde ne peut revenir sur le lieu de travail (immunité, infection, écartement, fermeture des écoles, rotation en open space, transports...) il est important de prévoir des mesures élargies de travail à domicile.
- Mise à jour des procédures relatives aux déplacements et voyages professionnels, à la gestion des congés ? à la gestion des cas de symptômes ?

RESSOURCES

OneManagement

[Outsourcing RH : Mise à disposition d'un consultant pour renforcer et conseiller l'équipe RH dans un contexte de changement.](#)

THÈME 8 : SURVEILLANCE DE LA SANTÉ

Votre service de médecine du travail vous accompagne dans le processus de déconfinement et vous conseille de façon à ce que chaque collaborateur puisse reprendre le chemin du travail sereinement et convaincu que les mesures adéquates sont déployées pour minimiser les risques de contamination virale.

Dans ce contexte, employeurs comme travailleurs se posent des questions sur la façon de gérer différentes situations de santé particulières.

[Notre guide de gestion des situations individuelles dans le cadre du déconfinement](#) et notre [guide de retour au travail après maladie](#) vous servent de support dans l'analyse de ces situations et dans les démarches à entreprendre.

Votre médecin du travail est prêt à répondre à toutes vos questions par téléphone, par mail ou en vidéoconférence. Dans le respect des mesures de distanciation sociale et de

protection individuelle, il peut envisager de se rendre dans vos installations pour donner un avis sur les mesures mises en place.

Les activités de surveillance de santé se poursuivent selon des modalités appropriées au contexte actuel.

- Certaines consultations se déroulent par téléphone et se complètent si nécessaire par un rendez-vous physique. Les **consultations spontanées**, les **entretiens de pré-reprise de travail**, les **entretiens de protection de la maternité** en font partie, et certains examens de reprise du travail, notamment après une ITT liée au Covid.
- Dans la mesure où le travailleur est asymptomatique et que les mesures de distanciation sociale et d'hygiène peuvent être respectées, nous favorisons des consultations physiques pour les **examens d'embauche**, pour les **reprises de travail pour des problématiques qui nécessitent un examen clinique** et pour les **examens de sélection médicale** (permis de conduire).
- Les **entretiens infirmiers** en alternance de l'examen périodique médecin se déroulent en téléconférence, dans le respect de nos procédures et sont une belle opportunité pour évaluer l'état de santé général de vos collaborateurs dans cette période particulière. Ils peuvent permettre l'orientation des travailleurs en difficulté vers un entretien avec le médecin du travail.
- Les **examens de santé périodiques** réalisés par le médecin du travail et les examens complémentaires qui les accompagnent sont encore momentanément suspendus afin de permettre au médecin du travail d'être disponible dans ses activités de support individuel aux travailleurs et collectif à l'entreprise. Une fois que le contexte lui permettra d'assumer une surveillance de la santé des travailleurs au retour dans leurs activités plus routinières, il reprendra ses activités de surveillance de santé périodique.

Nous vous encourageons à contacter votre médecin du travail en particulier et nos services en général pour initier si ce n'est déjà fait les entretiens infirmiers et préparer ensemble le redémarrage de la surveillance médicale périodique par le médecin.

RESSOURCES

[Guide de gestion des situations de santé particulières en période de déconfinement](#)

[Guide de retour au travail après maladie](#)

[Le département médical du CESI](#)

[SPF emploi – procédure en cas de maladie à l'arrivée au travail](#)

THÈME 9 : HYGIÈNE DE VIE

La période de confinement a changé les habitudes de vie : la manière de s'alimenter, la pratique d'activités physiques, la consommation d'alcool ou d'autres substances, la qualité du sommeil... Le moment du déconfinement peut être propice pour inviter à retrouver un rythme de vie et adopter des comportements favorables à la santé et au bien-être.

RESSOURCES

[L'unité santé et bien-être du CESI](#)

[Fiche Sommeil](#)

Fiche Diététique

Fiche Assuétudes et alcool

[Fiche Activité physique](#)

THÈME 10 : PRÉPARATION D'UN PLAN DE CONFINEMENT (ANTICIPER UNE ÉVENTUELLE NOUVELLE PÉRIODE DE CONFINEMENT)

Il est important d'anticiper une éventuelle nouvelle période de confinement. Quels sont les enseignements à retenir s'il devait y avoir une nouvelle période de confinement ? Et comment anticiper l'organisation et la communication ?

RESSOURCES

[L'unité sécurité et hygiène du travail du CESI](#)

[Mise à disposition d'un conseiller en prévention, accompagnement et animation de l'équipe projet](#)

Accompagnement et conseil



Valider le plan de déconfinement en CPPT le cas échéant

Votre plan de déconfinement doit être présenté à votre comité de prévention et de protection au travail (CPPT). Ce dernier doit donner son avis et participer à la mise en place et le suivi.

À défaut d'un comité, le plan doit être présenté à la délégation syndicale, et, à défaut d'une délégation syndicale, aux travailleurs mêmes.

Les conseillers en prévention médecin du travail et les conseillers en prévention niv I du CESI se tiennent à votre disposition pour participer au CPPT.

ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE LE DÉCONFINEMENT ET TESTER LES MESURES APPROPRIÉES

Le déconfinement dans l'entreprise dépend de beaucoup de facteurs extérieurs, qu'ils soient collectifs (décisions gouvernementales et sectorielles, par exemple) ou individuels (immunité, logistique familiale...). Il est dès lors peu probable que les mesures anticipées restent inchangées ou ne souffrent aucune exception. Le plan de déconfinement devra donc être revu et adapté en continu, en fonction de ces facteurs.

ÉTAPE 4

DÉVELOPPER DES INDICATEURS POUR ÉVALUER LES MESURES DE DÉCONFINEMENT, LES SUIVRE ET LES AJUSTER

L'évaluation permet d'ajuster en continu les mesures à l'évolution de la situation. En cela, elle est essentielle.

Pour ce faire, il est indispensable que l'équipe projet développe des indicateurs de pilotage et veille à leur suivi.

Cette évaluation doit être dynamique et avoir lieu de manière régulière au cours des premières semaines de reprise, afin de permettre à l'organisation d'ajuster ses mesures en continu sans attendre.

Les mesures sont-elles respectées ? Sont-elles pertinentes ? Autant de questions qui seront déterminantes dans le succès du déconfinement.

POUR EN SAVOIR PLUS

Il existe de nombreuses ressources extérieures pour vous aider dans la constitution de votre politique de déconfinement.

Votre service externe, le CESI

[OneManagement](#)

[OMS](#)

[Sciensano](#)

<https://emploi.belgique.be/fr/themes/coronavirus/au-travail-en-toute-securite-pendant-la-crise-du-coronavirus-guide-generique-et>

[Infocoronavirus : Guide générique pour lutter contre la propagation du COVID-19 au travail \(PDF, 5.63 Mo\)](#)



Créé le 27/04/2020 sur base des mesures et connaissances en vigueur à ce jour.
Mis à jour le 6/5/2020.

© Toute reproduction totale ou partielle sur quelque support que ce soit ou utilisation du contenu de ce document est interdite sans l'autorisation écrite préalable du CESI.

