

CIRCULAIRE N°13 – COVID19 – 15 AVRIL 2020
CHECK-LISTE POUR PLANIFIER LA
REPRISE DES TRAVAUX

Madame, Monsieur et chers Collègues,

A l'heure actuelle, nous ne savons pas exactement à quel moment le confinement partiel sera levé ou allégé, ni à quel moment les entreprises pourront travailler normalement. Dans notre secteur, la fermeture des chantiers ordonnée par le Conseil d'Etat genevois a déjà été assouplie (voir nos circulaires précédentes), quoique sous conditions.

Le Conseil Fédéral a mentionné le **dimanche 26 avril 2020** comme fin probable des mesures strictes de confinement. Personne ne sait si le retour à la vie normale se fera par étapes ou d'un coup. Ce qui importe est d'être prêt lorsque le confinement sera levé, et à cet effet, votre Secrétariat vous a préparé une check-list qui peut vous aider à vous préparer et à planifier les prochaines étapes. Cette check-list n'a pas pour vocation d'être exhaustive, et elle doit bien entendu être adaptée à chaque entreprise, à ses circonstances particulières et ses propres caractéristiques.

Comment utiliser la check-list : La check-list propose à l'entrepreneur de mener sa propre réflexion autour des points centraux de la gestion d'entreprise :

- qui est mon client et qu'est-ce qu'il souhaite ?
- quelles sont les contraintes extérieures pour mon chantier ?
- de quelles ressources humaines, matérielles et financières dispose l'entreprise ?
- quels autres facteurs sont importants pour mon entreprise ?

La check-list peut ainsi aider à définir les priorités pour l'entreprise, à circonscrire d'éventuels dangers et difficultés auxquels l'entreprise est exposée lors de la reprise des travaux et, c'est tout aussi important, à identifier de nouvelles opportunités qui s'ouvrent à l'entreprise.

CHECK-LIST - Analyse de la situation et la définition des priorités

1. CLIENTS
2. CONTRAINTES EXTERNES
3. RESSOURCES HUMAINES
4. RESSOURCES MATERIELLES
5. RESSOURCES FINANCIERES
6. COMMUNICATION
7. DIVERS

* * * * *

1. CLIENTS

- Quels chantiers à ouvrir (ou poursuivre) en priorité :
 - Qu'est-ce que l'entreprise a promis aux clients ?
 - Chantiers urgents ;
 - Chantiers avec délais (écoles à ouvrir, commerces, déménagement de locataires);
 - Chantiers avec pénalités financières ;
 - Préférence aux chantiers nécessitant une simple annonce ou une demande d'autorisation ? ;
 - Locaux / espaces vides permettant d'intervenir sans prendre des mesures organisationnelles particulières (espacement des ouvriers) ;
 - Accessibilité des chantiers (autres intervenants, chemins d'accès, coordination, etc.).
- Critères liés aux clients :
 - Clients importants, à ne pas perdre ;
 - Clients fidèles et de longue date ;
 - Nouveaux clients pour qui l'entreprise fait un chantier « test » ;
 - Possibilité de recontacter des clients pour offres qui sont passées à un soumissionnaire concurrent (qui peut avoir des soucis d'exécuter les travaux dans les délais) ;

- Report éventuel de chantiers par les investisseurs institutionnels qui voient leurs revenus locatifs décalés dans le temps ou diminués ;
- Mais aussi : comment gérer si l'entreprise voit un afflux d'un grand nombre de clients pour des travaux ou des devis : comment trier, traiter, gérer, exécuter les mandats ? Nécessité d'organiser l'entreprise différemment, d'allouer des ressources humaines différemment ? En évaluer l'impact financier (achat de matériaux de construction, lignes de crédit, etc.).
- Critères financiers :
 - Chantiers rentables ou à haute marge ;
 - Terminer des retouches et finitions pour pouvoir envoyer ou encaisser la facture ;
 - Chantiers pour lesquels les matériaux ont déjà été payés par le client ;
 - Autres acomptes reçus de la part du client ;
 - Solvabilité du client et expérience de paiement (délais longs/courts) ;
 - Possibilité de renégocier le contrat pour récupérer les coûts supplémentaires suite au renchérissement de matériaux, mesures organisationnelles (par exemple espacement des ouvriers) et immobilisation de matériaux et machines ?

2. CONTRAINTES EXTERNES

- Règlements de l'Etat :
 - Exigences liées à la procédure de demande d'autorisation APA : annonce de chantiers avec 30 jours avant le début des travaux conformément à l'art. 33 RCI ;
 - Chantiers ne nécessitant qu'une simple annonce ;
 - Travaux sur le domaine public : exigences particulières des autorités.
- Règlements liés aux mesures d'hygiène, santé et sécurité :
 - Si check-list du seco toujours valable : application obligatoire ;
 - Voir aussi : la check-list pratique proposée dans la circulaire n° 11 ;
 - Quelle formation à donner aux employés, quels outils à prévoir et quel matériel de protection à acheter ;
 - Autres règles de sécurité à respecter.
- Rythme de la réouverture de l'activité économique et des infrastructures :
 - Infrastructures disponibles (chantiers routiers, p.ex., transport de marchandises depuis l'étranger, douanes) ;
 - Permission aux magasins, ateliers de réparation etc., de rouvrir ou non ;

- Guichets de l'administration opérationnels : permis de construire, police de la construction (inspection d'échafaudages !), service automobiles et navigation, gestion des déchets, service forestier pour l'abattage d'arbres, le SABRA, etc. ;
- Si les écoles ouvrent : les personnes qui ont gardé les enfants confinés peuvent revenir en entreprise.

3. RESSOURCES HUMAINES

- Protection des employés :
 - Voir check-list seco et nos circulaires précédentes ;
 - Matériel de protection nécessaire ou obligatoire ;
 - Formation des employés sur les règles seco (si toujours en vigueur) ;
 - Check-list : comment identifier le personnel malade, ou les personnes externes malades avec qui le personnel est en contact ;
 - Tests sérologiques pour déterminer les ouvriers immunisés.
- Disponibilité des employés :
 - Avertir assez tôt les employés de la reprise des travaux pour qu'ils puissent s'organiser (NB : les employés en RHT sont censés revenir en entreprise à tout moment) ;
 - Frontaliers : impact sur les temps de trajet et l'arrivée des employés sur le lieu de travail en cas d'ouverture partielle des frontières ;
 - Identifier les employés à risque (âge, état de santé, garde de proches ou vivant avec des personnes à risque) qui ne pourront revenir qu'une fois la pandémie complètement disparue ;
 - Si écoles restent fermées : quel impact ? ;
 - Possibilité de solutions alternatives ou complémentaires : travail temporaire, recours à des indépendants, sous-traitance.
- Horaire de travail de l'entreprise et absorption des heures perdues :
 - Vacances d'été : examiner la possibilité de maintenir une fermeture de l'entreprise pendant l'été, et informer suffisamment tôt les ouvriers s'ils doivent reporter d'éventuelles vacances déjà accordées ;
 - Redéfinir l'horaire de travail et, le cas échéant, informer les commissions paritaires si nécessaire (Gros Œuvre ; Parcs et jardins) à coordonner avec le Secrétariat.
- Autres :
 - Formaliser le débriefing régulier avec les employés pour avoir un retour rapide sur les difficultés rencontrées sur les chantiers, en atelier ou dans les bureaux ;

- Réfléchir à l'impact économique de la pandémie sur l'entreprise et à d'éventuelles réorganisations nécessaires : quels employés sont indispensables pour continuer l'activité de l'entreprise. Faire attention, le cas nécessaire, aux délais de congé ;
- En cas de RHT complète ou partielle dans l'entreprise : tenir un décompte exact des heures travaillées pour pouvoir communiquer le chiffre correct à la caisse de chômage.

4. RESSOURCES MATÉRIELLES

- Matériaux de construction :
 - Propres stocks de matériaux de construction permettant de rouvrir certains chantiers ;
 - Disponibilités auprès de fournisseurs. Attention au risque d'un engouement lorsque tout le secteur de construction souhaite acheter les mêmes matériaux au même moment ;
 - Fiabilité et solvabilité des fournisseurs de matériaux ;
 - Augmentation des coûts suite à l'augmentation de la demande et de l'engouement ;
 - Opportunités d'acheter de manière regroupée ;
 - Logistique 1 : est-ce que les fournisseurs (submergés en cas de multiples commandes simultanées) livrent en atelier et sur les chantiers, ou est-ce qu'il faut retirer la marchandise (à voir : facilité d'accès au dépôt/magasin des fournisseurs) ;
 - Logistique 2 : Délais de livraison du fabricant au fournisseur, ou depuis le fournisseur au chantier. Examen de l'opportunité d'organiser soi-même le transport du fabricant au chantier, voire d'acheter directement en usine ;
 - Désinfection nécessaire avant et après maniement des matériaux ?
 - Protéger contre le vol les matériaux stratégiques ou importants pour l'entreprise.
- Véhicules et machines :
 - Etat de fonctionnement après l'arrêt des machines et véhicules pendant confinement ;
 - Réparations et services (ou inspections) planifiés et à reporter éventuellement ;
 - Achats de machines-outils : voir le point concernant les matériaux et les fournisseurs ;
 - Opportunité de racheter des machines et véhicules de deuxième main suite à disparition de certains concurrents, ou de louer des équipements à des concurrents/collègues sous-occupés ;

- Disponibilité des consommables pour véhicules et machines.
- Bureaux, ateliers et showrooms :
 - Nécessité éventuelle de réaménagement physique des locaux pour garantir le distancement social et la protection ;
 - Protection des vendeurs dans les showrooms ;
 - Aspects d'hygiène pour la remise aux clients de documents (papier, électronique, etc.) ;
 - Nécessité de repenser les flux des personnes et matériaux, organiser des cheminements de circulation pour les visiteurs et pour le personnel (idéalement, les flux « visiteurs » ne croisent pas les flux « employés ») ;
 - Prévoir espaces d'attente et toilettes pour visiteurs, avec équipements recommandés par le seco (essuie-mains jetables, savons, désinfectants) ;
 - Vérifier si l'affichage d'instructions générales ou particulières, destinées aux visiteurs et aux employés, est efficace ;
 - Réfléchir à la procédure de nettoyage des locaux (espaces de travail individuels, communs (circulation, toilettes)) ;
 - Vérifier le fonctionnement des équipements, installations et alarmes.
- Moyens de protection nécessaires à la pandémie :
 - Disponibilité sur le marché (masques, gels hydroalcooliques, etc.) et délais de livraison ;
 - Formation du personnel sur ces moyens ;
 - Procédure de distribution (et de contrôle) des moyens de protection individuelle pour éviter gaspillage d'une part, et des manquements de la part des employés d'autre part.

5. RESSOURCES FINANCIÈRES

- Gestion des liquidités :
 - Identification des engagements financiers pour les prochains trois mois (loyer, salaires et charges, frais, fournisseurs, etc.) ;
 - Planification des entrées d'argent sur les prochains trois mois (factures émises à des clients mais n'ont encore pas réglé, travaux terminés mais pas encore facturés). Attention : les particuliers disposeront probablement de davantage de liquidités que les entreprises, car ayant reçu salaire ou RHT, mais n'ayant pas eu l'occasion de dépenser leurs revenus ;
 - Besoin du prêt « pont » accordé garanti par la Confédération, et planification de son remboursement.

- Impact économique général
 - Chiffrer les pertes économique subies pendant le confinement et les pertes à venir à cause de la diminution du rendement ces prochains semaines ;
 - Identifier les pertes qui peuvent être rattrapées, et estimer le coût (heures supplémentaires, personnel supplémentaire/temporaire, location de machines, etc.) ;
 - Identifier des mesures pour absorber l'impact économique : réduction du personnel, report d'achats, renégociation de contrats, recherche de nouveaux clients ou partenaires, mise à disposition à des tiers d'employés ou machines, etc.

- Procédure débiteurs :
 - Continuer les actes judiciaires dans les procédures de poursuite, aussi bien si l'entreprise est créancière que si elle est débitrice ;
 - Attention, la fin de la suspension des délais est prévue au 22 avril 2020 !

- Autres possibilités à investiguer :
 - Renégocier des contrats avec fournisseurs, voire : éviter que certains fournisseurs appliquent des tarifs plus élevés à cause d'objectifs quantitatifs d'achats non atteints ;
 - Quelles factures à envoyer aux clients de manière anticipée, ou demande d'acomptes ;
 - Quelles factures fournisseurs (ou Etat : impôts, taxes, etc.) à échelonner.

6. COMMUNICATION

- Communication externe :
 - Reprendre contact avec les clients pour lesquels les travaux ont été suspendus pendant la pandémie ;
 - Recontacter des clients pour lesquels des offres ont été faites mais pour lesquelles il n'y a pas eu de suivi ou de réponse négative (possibilité de profiter de l'indisponibilité éventuelle des concurrents) ;
 - Information du client d'éventuels surcoûts, ou d'allongement du délai (devoir d'avis, voir circulaires 9 et 10) ;
 - Préparer un narratif crédible pour les clients.

- Communication à l'interne :
 - Tenir informés les employés sur ce qui se passe dans les prochaines deux à quatre semaines ;
 - Débriefing des employés qui des clients.

7. Divers

- Retour des employés ayant travaillé en télétravail :
 - Organiser l'inventaire de classement des documents établis en télétravail à distance ;
 - Elaborer d'éventuelles recommandations pour la reprise du travail ;
 - Vérifier les antivirus informatiques sur les ordinateurs utilisées à la maison pendant le confinement ;
- Délais et contingences :
 - Vérifier si l'entreprise a tenu les délais administratifs nécessaires, et le cas échéant, faire la planification (par exemple, déclaration d'impôts, déclaration aux assurances sociales, demandes de permis de travail, demande de construction, inspections véhicules, etc.) ;
 - Est-ce que l'entreprise a des délais légaux à respecter pour des procédures (poursuites ; plaintes ; prud'hommes, etc.) ;
 - Vérifier les délais de paiement de l'entreprise, rythme de facturation etc.
- Aspects juridiques :
 - Vérifier les clauses générales des contrats d'assurance de l'entreprise : est-ce que la compagnie d'assurance assure ce que vous pensez être assuré ? ;
 - Revoir les contrats liant l'entreprise aux fournisseurs (cas force majeure, délais, garanties, etc.) ;
 - Revoir les contrats-types de l'entreprise et les conditions générales (cas force majeure, délais, garanties, acomptes, etc.) ;
 - Vérifier la légalité des mesures prises en relation avec la gestion des ressources humaines : date des vacances, obligation de l'employé de fournir des heures supplémentaires, délais de congé, etc.) ;
 - Vérifier les suites juridiques éventuelles si vous ne rouvrez pas un chantier et refusez d'exécuter un travail adjudgé alors que le Conseil Fédéral aura levé des restrictions (demandes en dommages et intérêts ; mandat transféré à un concurrente, etc.).

- Analyse de risque et tirer des conclusions pour l'avenir :
 - Vérifier si l'entreprise était prête pour affronter la crise en mars (planification, télétravail pour le secteur administratif, disponibilité des masques et autres), ce qui marchait bien et ce qui dysfonctionnait dans la marche ordinaire de l'entreprise ;
 - Tirer des conclusions de cette analyse de ce qui s'est passé, et établir un « plan de crise » organisationnel et de communication pour l'avenir ;
 - Mener une réflexion sur les crises potentielles auxquelles l'entreprise peut être exposée : perte d'un grand client, disparition d'un fournisseur, important défaut de paiement, disparition ou départ d'un collaborateur clef ou du patron, etc., en évaluer l'importance du risque = probabilité de survenance (probable, possible, peu probable) x gravité (pas grave, grave, menace pour l'existence de l'entreprise) ;
 - Identifier les collaborateurs clefs, les fournisseurs stratégiques et les équipements indispensables ;
 - Eventuellement prévoir un « fonds pour cas de crise ».

* * * * *

Nous espérons que cette check-list vous permet de faire le tour des problèmes et de focaliser vos réflexions. Le Secrétariat intégrera volontiers vos suggestions dans une version 2 de la check-list.

Nous restons à votre entière disposition et vous adressons, Madame, Monsieur et chers Collègues, nos salutations les meilleures.

Peter Rupf
Secrétaire