umih.fr

union des métiers de l'hôtellerie restauration

UMIH.France
@UMIH_France
UMIH

GUIDE DES BONNES PRATIQUES



JUILLET 2025

ANTICIPER & AGIR

FACE AUX DIFFICULTÉS DE VOTRE ENTREPRISE

.1.
ANTICIPER & AGIR
LES DIFFICULTÉS
DE VOTRE ENTREPRISE

.2.
TRAVERSER
LES ZONES DE TURBULENCE ET MOBILISER
LES DISPOSITIFS DE PRÉVENTION

.3.
RESSOURCES
UTILES

ANTICIPER LES DIFFICULTÉS & TRAVERSER LES PÉRIODES DE TURBULENCE DE VOTRE ENTREPRISE

GUIDE POUR LES DIRIGEANTS DU SECTEUR DE L'HÔTELLERIE-RESTAURATION

La pérennité de votre café, bar, restaurant, établissement traiteur organisateur de réception ou hôtel repose pour partie sur votre capacité à détecter rapidement les signaux de défaillance, éviter les erreurs courantes et mobiliser les dispositifs de prévention.

Ce guide a pour objectif de vous accompagner dans les premières décisions et vous orienter vers les bons acteurs, pour anticiper et prévenir les difficultés. Il vous apporte des conseils et contacts pouvant être mobilisés avant que ces difficultés ne soient trop importantes et ne conduisent à l'engagement d'une procédure collective.

« 23 entreprises supplémentaires chaque jour se déclarent en situation de défaillance dans notre secteur.

Ce guide est un outil essentiel pour anticiper les difficultés et traverser les turbulences. Ensemble, préparons l'avenir de notre secteur en agissant dès maintenant. »



© Mathilde de l'Ecotais

Thierry Marx
Président confédéral UMIH

.1

ANTICIPER & AGIR LES DIFFICULTÉS DE VOTRE ENTREPRISE

IDENTIFIER LES PREMIERS SIGNAUX DE DIFFICULTÉS

Chaque entreprise est confrontée à des signaux faibles. Savoir les reconnaître est essentiel pour prévenir les crises.

SIGNAUX FINANCIERS

- **Trésorerie insuffisante :** la trésorerie est l'argent immédiatement disponible pour couvrir les dépenses courantes. Une insuffisance indique des difficultés à honorer ses engagements.
  . Exemple : Un restaurant observe une baisse de son fonds de roulement en hiver malgré des réservations estivales solides.
  . Solution : Mettre en place un suivi prévisionnel de trésorerie ou négocier un prêt relais avec la banque.
  . Plus généralement :
  - Dans une situation idéale, avoir su et pu constituer une trésorerie à moyen terme.
  - Prévenir immédiatement son banquier pour évoquer une zone de turbulence à venir et ainsi ne pas rompre le lien de confiance.
  - Prévenir immédiatement l'Urssaf pour solliciter un étalement des échéances.
  . Mais également, plus généralement : Faire appel à une société de factoring.

- **Charges d'exploitation élevées :** une hausse importante de coûts (énergie, personnel, matières premières) érode rapidement la rentabilité.
  . Exemple : Une chaîne d'hôtels subit une hausse des tarifs énergétiques.
  . Solution : Réaliser un audit énergétique ou investir dans des équipements performants.

- **Rentabilité en baisse :** lorsque les revenus ne couvrent plus les coûts, l'activité devient insoutenable.
  . Exemple : Un traiteur n'intègre pas l'augmentation des matières premières dans ses prix.
  . Solution : Réviser la politique tarifaire, optimiser les achats et réaliser des fiches techniques et s'y tenir.

SIGNAUX OPÉRATIONNELS

- **Sous-activité prolongée :** la baisse des revenus peut signaler un manque d'attractivité ou une concurrence accrue.
  . Exemple : Un hôtel proche d'un aéroport perd sa clientèle après la suspension d'une ligne internationale.
  . Solution : Diversifier la base client et développer des offres pour des marchés locaux.

- **Obsolescence des équipements :** les équipements non renouvelés augmentent les coûts de maintenance.
  . Solution : Prévoir un budget annuel pour le renouvellement des équipements critiques, en utilisant les aides disponibles.



« Mettre en place un suivi est une solution efficace pour éviter de se retrouver avec une trésorerie insuffisante. »

ÉVITER LES ERREURS COURANTES



NIER LES DIFFICULTÉS

- **Refuser d'admettre un problème aggrave la situation.**
  . Exemple : Ignorer les avis négatifs en ligne.
  . Solution : Répondre aux commentaires et communiquer sur les améliorations apportées.



RESTER ISOLÉ

- **L'absence d'appui extérieur freine la résolution des problèmes.**
  . Exemple : Ne pas utiliser les retours de professionnels ou les conseils d'experts.
  . Solution : Participer à des réseaux locaux et sectoriels. Contacter votre Umih départementale (lien annuaire umih.fr).



ATTENDRE QUE L'ORAGE PASSE

- **L'inaction peut entraîner des conséquences irréversibles.**
  . Exemple : Laisser des chambres se dégrader faute de budget.
  . Solution : Prioriser les rénovations essentielles.
  . Plus généralement :
  - Être vigilant : prioriser les investissements pour augmenter la qualité de son offre, assurer le bon développement et la compétitivité de son entreprise.
  - Analyser ses comptes avec l'aide de son expert-comptable, afin d'optimiser les dotations aux amortissements et libérer de la Capacité d'autofinancement (CAF).
  - Négocier les frais financiers avec son banquier (crédits, frais de cartes bancaires, assurances…) et prolonger les périodes de remboursement.

RÉALISER UN AUTODIAGNOSTIC

Pour vous permettre de détecter en amont les signaux d'alerte.

CIP - Centre d'Information et de Prévention

cip-national.fr/diagnostique-entreprise-en-difficulte

Réaliser un autodiagnostic gratuit via votre Chambre de Commerce et d'Industrie ou les Centres d'Information et de Prévention (CIP). Ces outils aident à évaluer la santé financière de votre entreprise et identifier les mesures à prendre.

cip-national.fr

Demander un rendez-vous confidentiel et gratuit

Entreprendre

« Outil d'autodiagnostic pour les entreprises en difficulté ». Le site officiel d'information administrative et de démarches pour les entreprises.

CCI

« Comment va ma boite ? l'autodiagnostic pour évaluer la santé de votre entreprise ».

CMA

« Diagnostic financier : évaluez la situation de votre entreprise ».

Infogreffe

« Difficultés de l'entreprise : réalisez votre autodiagnostic ! ». Cet outil permettra au chef d'entreprise d'estimer le niveau de risque de défaillance de son entreprise. Alerté en amont des difficultés, il sera en mesure d'engager des actions correctrices.

À noter : Cet outil est mis gratuitement à la disposition des chefs d'entreprise par les greffiers des tribunaux de commerce.

BON À SAVOIR

L'Umih souhaite la mise en place d'un « Permis d'entreprendre » obligatoire, qui permettra aux créateurs, repreneurs de notre secteur d'être formés aux bases de la gestion d'un établissement, lorsqu'ils n'en ont pas l'expérience ou la connaissance.

. 2

TRAVERSER LES ZONES DE TURBULENCE ET MOBILISER LES DISPOSITIFS DE PRÉVENTION

Dans le cadre du soutien apporté aux entreprises en difficultés, les services de la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) interviennent au sein des Commissions des chefs de services financiers (CCSF), des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) et du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI).

EN CAS DE DIFFICULTÉS À RÉGLER UNE ÉCHÉANCE FISCALE OU SOCIALE

- **Sous réserve d'être à jour de vos obligations déclaratives et de paiement de la part salariale des cotisations sociales vous pouvez saisir la Commission départementale des Chefs des Services Financiers (CCSF)**
  . La commission examine, en lien avec chaque comptable ou organisme chargé du recouvrement des créances publiques, l'établissement d'un plan de règlement échelonné des dettes fiscales et sociales (part patronale) du débiteur. Puis elle en arrête les conditions. À l'issue du plan, les créanciers publics pourront éventuellement accorder une remise des majorations et des pénalités de retard.
  . Les TPE peuvent demander des délais de paiement à la Commission des chefs des services financiers (CCSF) : Dossier de saisine de la CCSF par les TPE

- **Demander la restructuration de votre PGE : l'accord de place sur la restructuration des Prêts Garantis par l'État (PGE) est prolongé jusqu'au 31 décembre 2026.**
  . Ce dispositif permet aux TPE/PME en difficulté de rééchelonner leur prêt garanti par l'État, tout en conservant cette garantie. La durée de remboursement peut aller jusqu'à 10 ans selon la situation. La procédure débute toujours par un diagnostic réalisé par l'expert-comptable et dépend ensuite du montant du PGE qui a été souscrit par l'entreprise (inférieur ou supérieur à 50 000 euros).
  . La restructuration porte uniquement sur l'échéancier (pas de décote ni de nouveau PGE). Un accord formalisé engage la banque à maintenir la garantie de l'État.
  . Attention : cette opération est susceptible de limiter l'accès à de nouveaux financements. Elle est unique et doit être réservée aux situations avérées de fragilité.
  . Pour toute question ou assistance sur ce dossier, vous pouvez contacter votre Umih départementale.

  Infographie : La restructuration des prêts garantis par l'État

- **Demander un délai de paiement des cotisations et contributions sociales**
  . L'Urssaf accompagne et guide pour effectuer une demande de délai de paiement. Pour en bénéficier, envoyer la demande en priorité depuis l'espace en ligne de l'entreprise, ou à défaut par courrier. Demander un délai de paiement Urssaf.fr

LIENS UTILES

EN CAS DE FRAGILITÉ FINANCIÈRE (TRÉSORERIE…)

- **Vous pouvez contacter un conseiller départemental aux entreprises en difficulté (CDED)**
  . Cet interlocuteur de confiance rattaché à la DGFIP respecte un strict cadre de confidentialité, notamment vis-à-vis du secret des affaires et du secret fiscal.
  . Il a pour mission de proposer une solution adaptée et opérationnelle à chaque entreprise, en fonction de sa situation en s'appuyant, le cas échéant, sur les services de la médiation du crédit de la Banque de France *(cf. zoom page 7)*, de la médiation des entreprises ou orienter les chefs d'entreprise vers le bon acteur.
  . Contact : Liste accessible via le site des impôts.

- **Si vous êtes travailleur indépendant, les aides action sociale de l'Urssaf peuvent être sollicitées**
  . L'aide aux cotisants en difficulté (Aced) permet de prendre en charge le paiement de tout ou partie de vos cotisations et contributions sociales personnelles dues auprès de l'Urssaf. Cette aide garantit l'ouverture de droits aux prestations en lien avec ces cotisations et permet la poursuite de votre activité. Pour en savoir plus, consultez le mode d'emploi dédié.
  . L'aide financière exceptionnelle (AFE) permet de répondre à des problèmes importants de trésorerie. L'AFE peut compléter la prise en charge au titre de l'Aced.

LIENS UTILES

VOUS AVEZ BESOIN D'UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL SUR VOS PROBLÈMES DE FINANCEMENT

- **Pour les entreprises de moins de 400 salariés : le Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) est la structure locale ayant vocation à accueillir et à orienter les entreprises de moins de 400 salariés qui rencontrent des problèmes de financement :**

CONTACT

***Liste des points de contact** CODEFI / CCSF.*

. Cette structure locale, présidée par le préfet, assiste les entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions de redressement pérennes :
- Réaliser un audit/diagnostic de situation, valider des hypothèses de redressement économique et financier
- Accorder des prêts du fonds de développement économique et social (FDES) lorsque les perspectives de redressement sont réelles (l'entreprise doit être en situation régulière par rapport à ses obligations fiscales et sociales).
- Accorder, en lien avec le comité interministériel à la restructuration industrielle (CIRI) et la Direction générale des Entreprises (DGE), des prêts directs de l'État (avances remboursables, prêts à taux bonifié, prêts exceptionnels petites entreprises).

- **Les entreprises de plus de 400 salariés relèvent de la compétence du comité interministériel à la restructuration industrielle (CIRI) pour trouver des solutions et assurer leur pérennité**
  . Contacter sans formalisme particulier au 01 44 87 72 58 ou par courriel à l'adresse : ciri@dgtresor.gouv.fr
  . Le CIRI peut mettre en œuvre des audits/diagnostics de situation, et des prêts FDES

- **Présidents de tribunaux de commerce : prendre rendez-vous pour exposer vos difficultés et obtenir des conseils personnalisés.**
  . Le formulaire est à adresser à l'adresse : prevention@tribunal-de-commerce.fr

PROCÉDURES PRÉVENTIVES AMIABLES

EN CHIFFRE

75 %

des entreprises ayant recours aux procédures préventives (mandat ad hoc, conciliation) **trouvent une issue favorable** pour leur entreprise.

- **Mandat ad hoc : Procédure confidentielle permettant de négocier avec les créanciers sous l'accompagnement d'un mandataire.**
  . Exemple : Rééchelonnement des paiements.

- **Conciliation : Permet d'obtenir un accord amiable avec les créanciers. Durée maximale : 5 mois.**
  . Exemple : Réduction des loyers grâce à un accord avec le bailleur.

- **Le Médiateur des entreprises** propose un dispositif de règlement amiable des litiges, gratuit, rapide et confidentiel.

- **Le Médiateur national de l'énergie** met à votre disposition l'outil SOLLEN pour régler à l'amiable un problème avec une entreprise du secteur de l'énergie.

LIENS UTILES

ZOOM SUR LA MÉDIATION DU CRÉDIT

- **En cas de difficultés avec vos partenaires financiers (banques, assureurs-crédits, crédits-bailleurs), le médiateur du crédit peut intervenir.**
  . Contacts : Saisir la médiation du crédit | Banque de France
  - Ne sont pas éligibles les créateurs non enregistrés au registre du commerce et les repreneurs au stade de projet sans refus de financement de leurs établissements financiers, les SCI, les établissements de crédit et les compagnies d'assurances.
  - Les médiateurs départementaux recherchent, au cas par cas, dans le cadre d'un dialogue étroit avec les partenaires financiers, des solutions pragmatiques : moratoires, restructuration de prêts, renouvellement de lignes de financement, etc. Pendant la durée de la médiation, les concours bancaires existants sont maintenus.
  - La médiation agit en partenariat avec un réseau de plus de 500 conseillers bénévoles « tiers de confiance », acteurs de l'écosystème entrepreneurial, qui peuvent accompagner l'entreprise dans sa démarche.
  . Les principaux motifs de saisine :
  - dénonciation de découvert ou d'autre ligne de crédit
  - refus de rééchelonnement d'une dette
  - refus de crédit (trésorerie, équipement, crédit-bail…)
  - refus de caution ou de garantie
  - réduction des garanties par un assureur-crédit.

LIEN UTILE



« La Médiation agit en partenariat avec un réseau de plus de 500 conseillers bénévoles acteurs de l'écosystème entrepreneurial. »

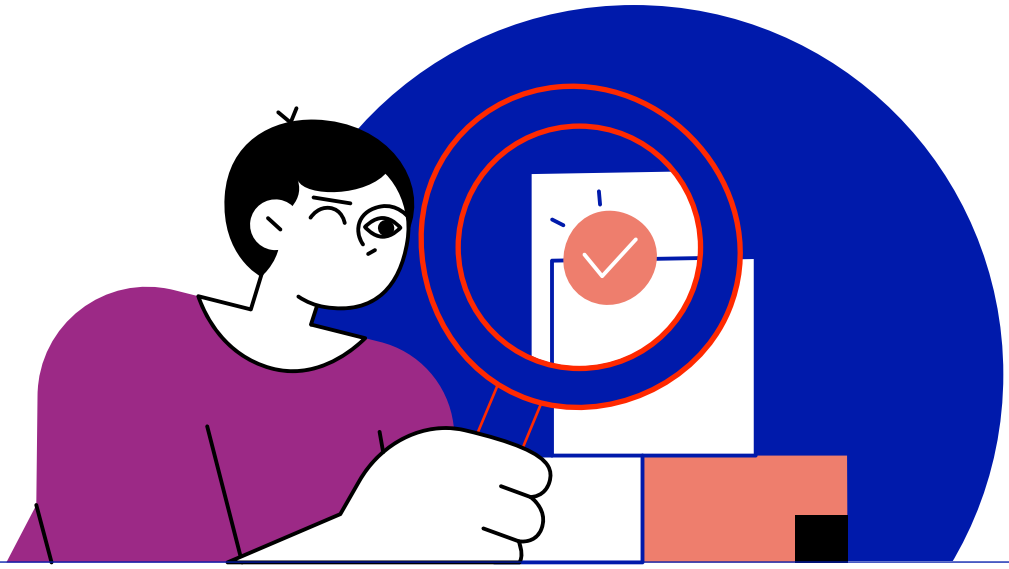
ZOOM SUR LES PROBLÉMATIQUES SOCIALES

- **Penser à la formation et à l'accompagnement RH :**
  Parfois, certaines difficultés peuvent trouver des réponses par l'ajustement des compétences, des connaissances des personnels qui composent votre établissement.
  . Une fois que vous avez identifié la ou les actions à mener, n'hésitez pas à contacter votre conseiller AKTO pour qu'il puisse envisager les solutions de formation adaptées aux besoins de vos salariés. Si vous êtes TNS, alors le financement de vos actions sera à déposer auprès de l'AGEFICE.
  . Si vous n'avez pas identifié complètement les difficultés rencontrées, financée à 100 % par AKTO, réservée aux TPE et PME, la Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH) est un accompagnement en ressources humaines réalisé par un consultant, référencé par AKTO en raison de son expertise.
  . Cet accompagnement personnalisé permet de répondre à vos besoins en matière de gestion des ressources humaines, d'adapter vos pratiques, de bénéficier d'un appui et de conseils pour structurer votre fonction RH ou d'organiser une mutualisation de certaines compétences pointues avec d'autres entreprises.

- **En cas de grandes difficultés (baisse du chiffre d'affaires, baisse des commandes, ou dégradation financière…) les entreprises peuvent se retrouver contraintes d'adopter des mesures drastiques, comme le licenciement économique, qui peut être individuel ou collectif.**
  . Dans tous les cas, l'information de la Dreets et la tentative de reclassement des salariés sont impératives.
  . Licenciement individuel : Convocation à un entretien préalable, notification par courrier, délais de réflexion (7 jours pour non-cadres, 15 jours pour cadres).
  . Licenciement collectif (moins de 10 salariés) : Consultation obligatoire du CSE.
  . Licenciement collectif (10 salariés et plus, dans une entreprise d'au moins 50 salariés) : plan de sauvegarde de l'emploi obligatoire incluant reclassements et mesures économiques.

TÉLÉCHARGEMENT

Notre guide Umih détaillé
« Entreprises en difficulté – la gestion du personnel »



. 3

RESSOURCES UTILES

- **Vous pouvez compter sur votre Umih départementale, pour vous mettre en relation avec les bons acteurs et pour vous soutenir.**

Annuaire des

UMIH DÉPARTEMENTALES

- **De l'alerte jusqu'à un appui opérationnel à la restructuration des entreprises, ou un accompagnement de l'entreprise en procédure (amiable ou collective) ouverte auprès du tribunal de commerce : les Commissaires aux restructurations et prévention des difficultés des entreprises (CRP) interviennent en lien avec l'ensemble des services de l'État, les opérateurs publics et les collectivités territoriales dans toutes les phases.**

Annuaire
des Commissaires
aux restructurations
et prévention

CRP

LIENS UTILES

- **Prendre soin de vous est essentiel pour surmonter les crises.** Faites appel à un soutien psychologique pour trouver la force de rebondir.

Accompagnement moral des dirigeants :
contactez l'Apesa (Aide psychologique pour les entrepreneurs en souffrance aiguë), déployée dans l'ensemble des juridictions commerciales françaises, qui propose un soutien psychologique d'urgence, gratuit, confidentiel, à proximité du domicile, à l'entrepreneur en souffrance aiguë, hanté par les idées noires provoquées par les difficultés de son entreprise.

Aide psychologique
pour les entrepreneurs
en souffrance aiguë

Apesa
apesa-france.com
05.46.98.42.85

RENFORCER LA RÉSILIENCE DE VOTRE ENTREPRISE

Pour financer vos investissements, résoudre un problème de trésorerie financier ou contractuel, mobiliser le réseau des conseillers d'entreprise :

conseillers-entreprises.service-public.fr

Vous pouvez disposer d'un accompagnement personnalisé par des conseillers spécialisés : vous êtes rappelé par le conseiller qui peut vous aider dans vos démarches.

Pour obtenir des aides financières

les-aides.fr

En suivant ce lien vous trouverez une base de données de référence selon le projet à l'origine du besoin de financement avec une recherche par communes, cantons, intercommunalités, territoires départementaux et régionaux.

LIENS UTILES

MEDEF
Guide de la prévention des difficultés des entreprises

CPME
Fiche des entreprises en difficulté

CGAD
La Confédération Générale de l'Alimentation en Détail

U2P
Union des entreprises de proximité

Banque de France
Guide des bonnes pratiques pour limiter les retards de paiement dans les relations inter-entreprises

Chambre des Métiers et de l'Artisanat
Diagnostic financier : évaluez la situation de votre entreprise

Le guide pratique de la CCI
La prévention des difficultés des entreprises

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique
Chefs d'entreprises, vous rencontrez des difficultés ?

Foire aux Questions (FAQ) : traitement des difficultés de l'entrepreneur individuel

BPI
Guide prévenir et traiter les difficultés

URSSAF
Être aidé en cas de difficultés

NOTES

umih
union des métiers de l'hôtellerie restauration

LES CHIFFRES CLÉS DES CAFÉS, BRASSERIES & ÉTABLISSEMENTS DE NUIT, HÔTELS, RESTAURANTS, SAISONNIERS, TRAITEURS & T.O.R.



L'UMIH

1re organisation professionnelle

2 000
élus

400
collaborateurs

106
bureaux départementaux

35 000
entreprises adhérentes



LE SECTEUR CHR
230 000 entreprises

84
milliards d'euros de CA

1,1
million d'actifs dont **30 %** de moins de 30 ans

umih.fr

UMIH.France @UMIH_France UMIH

Création : agence-apg.com