

# BAROMÈTRE MARD

---

## RÉSOLUTION AMIABLE DE L'IMPAYÉ

**DALLOZ**

Lefebvre Dalloz



BANQUE des  
**TERRITOIRES**  
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

 **COLBOR**

 **CRED**

CENTRE DE RECHERCHES EN ÉCONOMIE ET DROIT  
*Paris Center for Law and Economics*

  
UNIVERSITÉ PARIS II  
PANTHÉON-ASSAS

# SOMMAIRE

---

**Présentation générale & attendus** ..... 3

**Méthodologie** ..... 7

**Objectifs** ..... 8

**ETUDE QUANTITATIVE** ..... 9

- . Généralités
- . Environnement juridique
- . Contexte des entreprises
- . Les recours
- . Connaissance des procédures amiable
- . Perception des procédures amiable
- . Perception de l'offre

**ETUDE QUALITATIVE** ..... 50

- . Généralités
- . Environnement juridique
- . Contexte des entreprises
- . Les recours
- . Connaissance des procédures amiable
- . Perception des procédures amiable
- . Perception de l'offre

**SYNTHÈSE CONCLUSIVE** ..... 107

# Présentation générale & attendus

Le montant total du passage en pertes pour créances impayées ne cesse d'augmenter en France : il se monte actuellement à 56 milliards d'euros (source : Figec). Dans une situation d'impayés, près de neuf entreprises sur dix et plus de huit particuliers débiteurs sur dix sont en réalité solvables. À l'heure actuelle, un quart des dépôts de bilans qui sont observés sont imputables directement à un défaut de paiement, et ce sans compter sur les nombreux conflits interentreprises qui en découlent.

## Des paiements tardifs : un contexte culturel spécifique

Ce constat structurel s'inscrit dans un contexte culturel bien repéré : celui des délais de paiement en France, plus longs que ceux de nos voisins européens, en particulier outre-Rhin où cette question est quasiment absente du paysage industriel et commercial.

En 2019, alors que la loi dite LME de mo-

-dernisation de l'économie a été votée dix ans plus tôt, la Banque de France a observé une tendance à la stabilisation de la situation des paiements au sein de l'Hexagone. Si la loi a eu des effets bénéfiques pour les ETI, les délais de paiements sont demeurés importants pour les PME. Elle a également eu des effets contrastés en termes sectoriels : les secteurs de l'industrie et des transports ont pu améliorer de manière nette leur solde commercial sur la période, ce qui n'est pas le cas des secteurs « Information & communication » et « Conseils et services aux entreprises », où la situation s'est dégradée.

## La crise sanitaire : un impact majeur

L'actuelle crise sanitaire, qui se prolonge en 2021, vient profondément modifier cette tendance. Selon la Figec, près d'un chef d'entreprise sur deux estime actuellement que ce sont entre 20 et 30% des entreprises qui vont ou ont augmenté le

délai de paiement de leurs fournisseurs. Pour 65% des chefs d'entreprises, entre 10 et 20% des entreprises françaises s'appêtent à le faire. Quant au taux de dépôts de bilan, il serait en progression (10%).

## Amplification des problèmes structurels générateurs de retards de paiements

Les effets de la pandémie sur la trésorerie des entreprises sont appelés à se prolonger durablement. L'Observatoire des délais de paiement souligne un effet davantage structurel que simplement conjoncturel. Dans son Rapport d'activités 2019, paru à l'issue du premier confinement (août 2020), il déclare :

*« la crise Covid-19 va incontestablement avoir amplifié les problèmes structurels générateurs de retards de paiement : complexité et fragilité des structures de traitement des paiements ; rapports de force inégaux ; position dans la chaîne de valeur ; position sectorielle. »*

## Les MARD, leviers des objectifs de ré-équilibre financier

En 2021 plus encore que l'an dernier, l'ensemble de ces éléments plaide en faveur d'une observation la plus fine et la plus qualitative possible de la problématique des MARD (Modes Alternatifs de Règlements des Différends) et de la résolution amiable des impayés en France, le tout dans une perspective de ré-ancrage territorial des enjeux économiques et sociaux.

Cette période nécessitera de la part de l'Etat et de certains opérateurs publics et parapublics des investissements spécifiques, non seulement en direction des équilibres financiers et économiques à retrouver, mais aussi en termes d'accompagnement des publics touchés tout au long du processus. Les actions de résolution amiable et la médiation figurent ici parmi les leviers qui seront nécessaires au succès de ces objectifs, lesquels s'inscrivent dans une stratégie globale de reconquête. Plus particulièrement dans la période « post-covid », il sera impératif de structurer des stratégies de résolution

amiable des impayés qui ne mettent pas en danger l'équilibre financier du débiteur ou les relations professionnelles entre les créanciers et les débiteurs.

### Résolution des impayés et relation de confiance créanciers/débiteurs

Plus que jamais, il est nécessaire de faciliter le paiement des créances sans remettre en cause les relations de confiance entre créanciers et débiteurs. Pour les entreprises, l'enjeu de la lutte contre les impayés est essentielle. Mais il est également capital de ne pas abîmer la relation client avec des démarches de recouvrement maladroites ou perçues comme arbitrairement et non légitimement agressives. La résolution amiable des impayés est donc particulièrement indiquée dans cette optique.

Cette logique est d'ailleurs rappelée dans toutes les activités de recouvrement des huissiers de justice :

- Article 1<sup>er</sup> ordonnance 2 juin 2016 : « Les commissaires de justice peuvent en outre : 1° Procéder au recouvrement amiable ou judiciaire de toutes créances

- Recouvrement amiable : article 44 règlement déontologique national : « Comportement général vis-à-vis des créanciers et débiteurs : l'huissier de justice chargé du recouvrement amiable de créances préserve, dans la mesure du possible, l'état de la relation personnelle, commerciale ou professionnelle existant entre le créancier et le débiteur. »
- Par la procédure simplifiée de recouvrement des créances et la médiation : participation concrète du débiteur au processus.
- Par la médiation et la négociation.

### L'huissier de justice dans toutes les étapes de résolution des impayés

Les professions intervenant dans le domaine des MARD sont nombreuses mais il est particulièrement instructif de se pencher sur celle des huissiers de justice, précisément parce que leur champ d'action couvre aussi le recouvrement forcé. Nous retrouvons donc ce professionnel dans toutes les étapes permettant la résolution des impayés.

En outre, les huissiers de justice interviennent déjà pour l'Etat, de manière exclusive, dans le cadre du recouvrement amiable des créances publiques (exemple : dette auprès d'un hôpital public ou d'une collectivité territoriale).

### **Phase comminatoire et titre exécutoire**

Dès lors que le comptable public souhaite mettre en place une phase amiable, il doit avoir recours à cette profession. Les sociétés de recouvrement ne peuvent donc, quant à elles, y participer. On parle alors de « phase comminatoire amiable » menée par l'huissier de justice à la demande du comptable public. Cette phase consiste en un certain nombre de démarches qui doivent conduire le débiteur à s'acquitter spontanément de sa dette (courriers, relances téléphoniques...) sans besoin d'exécution forcée.

Pour les créances inférieures à 5000 €, les huissiers de justice peuvent également proposer un paiement de la dette à l'amiable mais en délivrant un titre exécutoire. C'est ce qu'on appelle la procédure simplifiée de recouvrement des

petites créances, créée récemment par la loi Croissance et activité du 6 août 2015.

Enfin, pour les créances de – 5000 €, une tentative de médiation est obligatoire avant la saisine du juge. La profession des huissiers de justice a mis en place des offres spécifiques pour assurer cette tentative.

Il est donc riche d'enseignements de mesurer la perception des entreprises et des particuliers sur la contribution et l'impact des huissiers de justice dans la résolution des impayés, que celle-ci prenne une forme amiable ou forcée.

### **L'action territoriale stratégique des huissiers de justice**

D'autant que l'action des officiers publics et ministériels, et tout particulièrement des huissiers de justice, peut également se révéler importante du point de vue des dynamiques locales. Compte-tenu de leur enracinement et de leur implantation sur l'ensemble des territoires ruraux et urbains français, en capacité d'avoir une visibilité large sur l'état des finances privées (entreprises) et publiques (particuliers), ils

seraient en mesure de déployer des actions de résolution amiable potentiellement stratégiques sous l'angle territorial - d'autant qu'ils représentent, parfois, le dernier lien social de populations soumises à de fortes contraintes financières. Plus naturellement attendus sur le recouvrement forcé, de quelle manière les publics concernés, et tout particulièrement les entreprises, appréhenderaient-ils un tel service ? Dans quelle mesure le renforcement de l'intervention des huissiers de justice dans ce domaine aurait-il un impact sur le tissu territorial ? Ces questions ne sont pas neutres d'un point de vue économique mais aussi social après le long épisode des Gilets jaunes qui a cristallisé le décalage profond entre les « territoires » et le « centre de décision » parisien et ceux qui l'incarnent. Le coût économique élevé généré par les jours de ralentissement de l'activité, par des manifestations souvent caractérisées par des manifestations de violence surexposées médiatiquement ont rendu la dimension de la « reconquête » économique territoriale particulièrement sensible.

## Amiable et coercitif : effets conjugués et modèle d'intervention

Il n'était donc pas envisageable de réaliser un baromètre pertinent sur les MARD et sur la résolution amiable des impayés en excluant ces problématiques. Au-delà de l'éclairage associant une profession qui s'appuie sur un maillage territorial significatif, c'est aussi toute la question de l'effet conjugué amiable et coercitif que nous incluons dans l'analyse. En effet, les actions amiables ne peuvent pas être mesurées de manière totalement dissociées des actions coercitives, les unes et les autres étant articulées. Sans en être ni le déclencheur ni la conséquence, la pratique montre que la manière dont certaines actions amiables sont menées est susceptible d'avoir un effet sur la résultat des actions coercitives. Cette dimension-là ne peut pas être occultée. Car les MARD seuls ne peuvent pas et ne pourront pas permettre de résoudre tous les problèmes d'impayés en France. Les huissiers de justice l'ont d'ailleurs bien compris puisqu'ils investissent le champ de l'amiable

pour ne pas laisser cette position à d'autres, sans pour autant se désengager du champ coercitif. Ils tentent plutôt de bâtir un modèle où ils maîtrisent toute la chaîne des solutions de résolution de l'impayé. Les MARD et le recouvrement judiciaire sont donc bien pensés comme des domaines complémentaires et non comme des approches antagonistes.

### Construction du baromètre

Le baromètre a été construit à partir d'un ensemble de recherches et d'analyses conduites par le Cred-Colbor. Piloté par le professeur Bruno Deffains et réalisé avec le concours des éditions Dalloz, il s'appuie sur :

- . **Une étude quantitative** menée auprès d'un échantillon représentatif de 1000 entreprises françaises (directeurs financiers, experts comptables, *credit managers*, juristes...) : cette recherche vise à qualifier les évolutions et les perceptions de la résolution amiable des impayés à l'aune de la crise sanitaire mais aussi de jauger de la pertinence de

l'action des OPM auprès des entreprises dans ce domaine. Quel est le niveau d'allongement des délais de paiement et quel impact sur la trésorerie des entreprises ?

Quelles sont les entreprises les plus touchées ? Quels sont les secteurs les plus impactés ? Dans quelle mesure les entreprises sont-elles prêtes à travailler avec les huissiers de justice sur des actions relevant de l'amiable ? Comment les entreprises perçoivent-elles les MARD aujourd'hui ? Que représente, pour ces entreprises, l'avenir de la résolution amiable de l'impayé ? Quelle proportion de règlement amiable de l'impayé ? Dans quelle mesure les entreprises peuvent s'appuyer à la fois sur la résolution amiable et sur le recouvrement judiciaire ?

- . **Une étude qualitative** menée auprès de 30 personnes portant sur la même typologie de questions afin de recueillir des réponses enrichies de remarques complémentaires dans l'optique d'affiner l'analyse des résultats du baromètre. ■

# Méthodologie



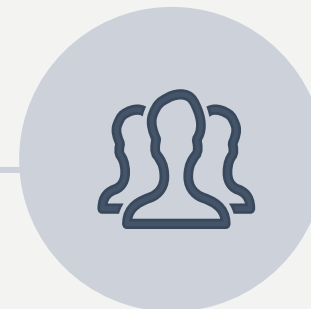
## QUESTIONNAIRE

- **19 questions** (questionnaire)
- **Délais** de paiement
- **Démarches à suivre** en cas d'impayés
- **Allongement des délais** de paiement
- **Recours** utilisés
- **Causes des retards** de paiement
- Connaissance des **procédures amiables**
- Rôle des **huissiers de justice**



## ÉTUDE QUANTITATIVE

- **1 012 personnes** interrogées au total
- Représentation de chaque **type d'entreprise** : TPE, PME, ETI, grand groupe



## ÉTUDE QUALITATIVE

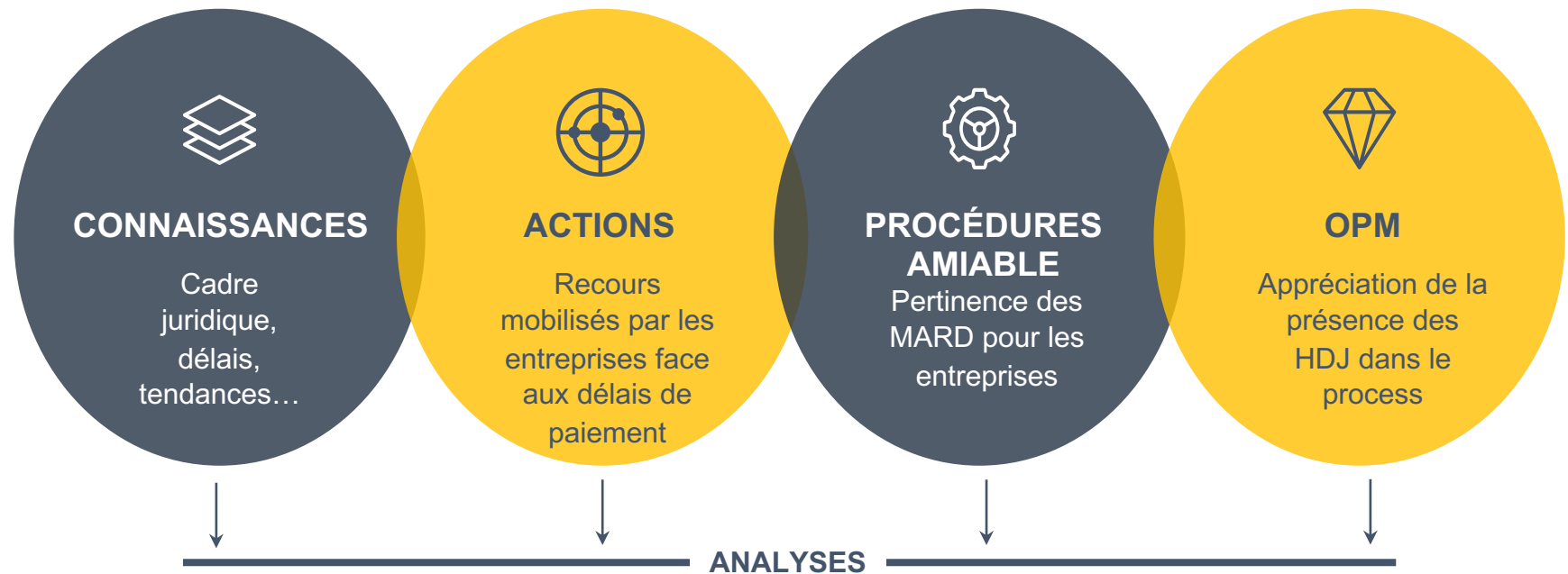
- **30 personnes** interrogées
- **Signaux faibles**
- **Mai 2021**

## TRIS CROISÉS

*Analyses et synthèses*

# Objectifs de l'étude

Mesurer des connaissances, des actions et des appréciations



*Vers la mise en place d'une stratégie*





# ÉTUDE QUANTITATIVE

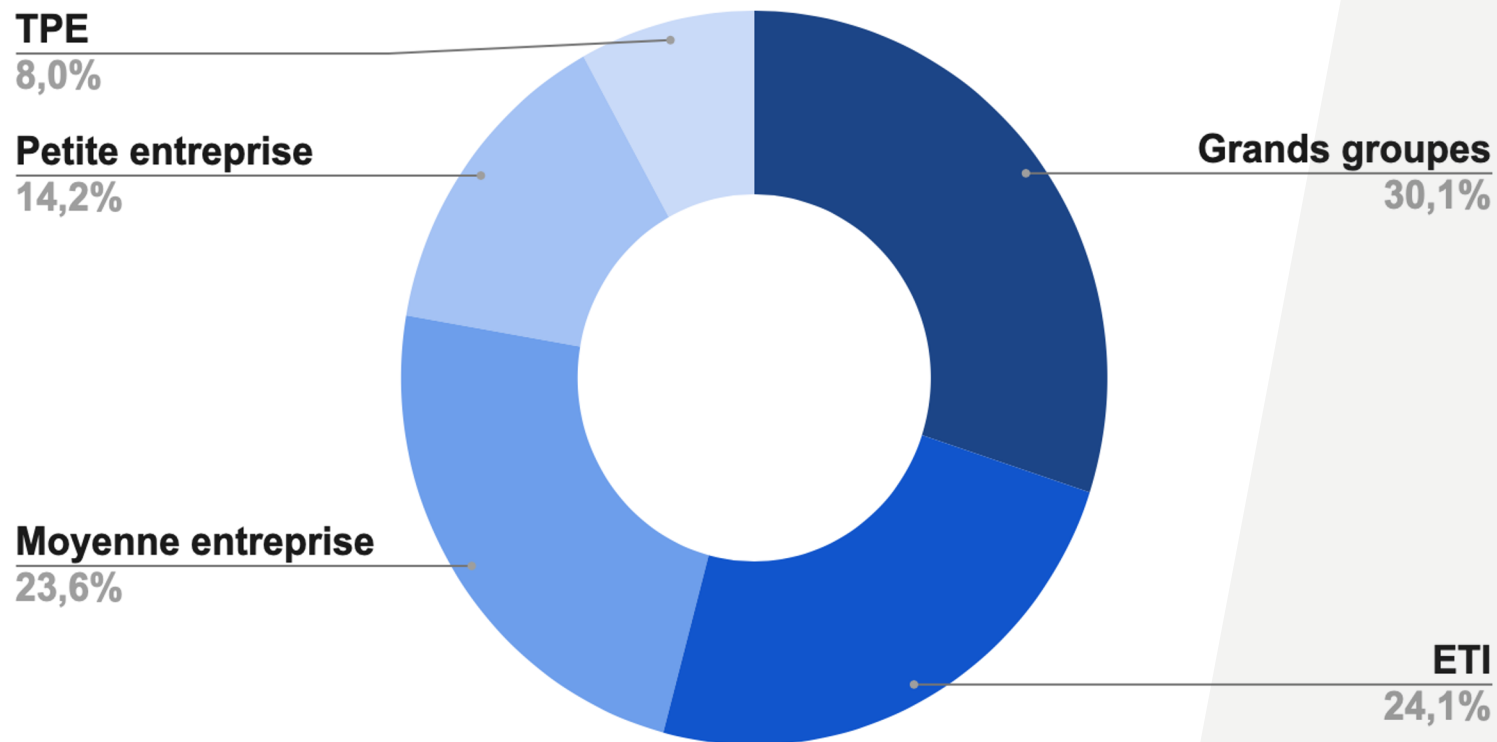
---

ENTREPRISES

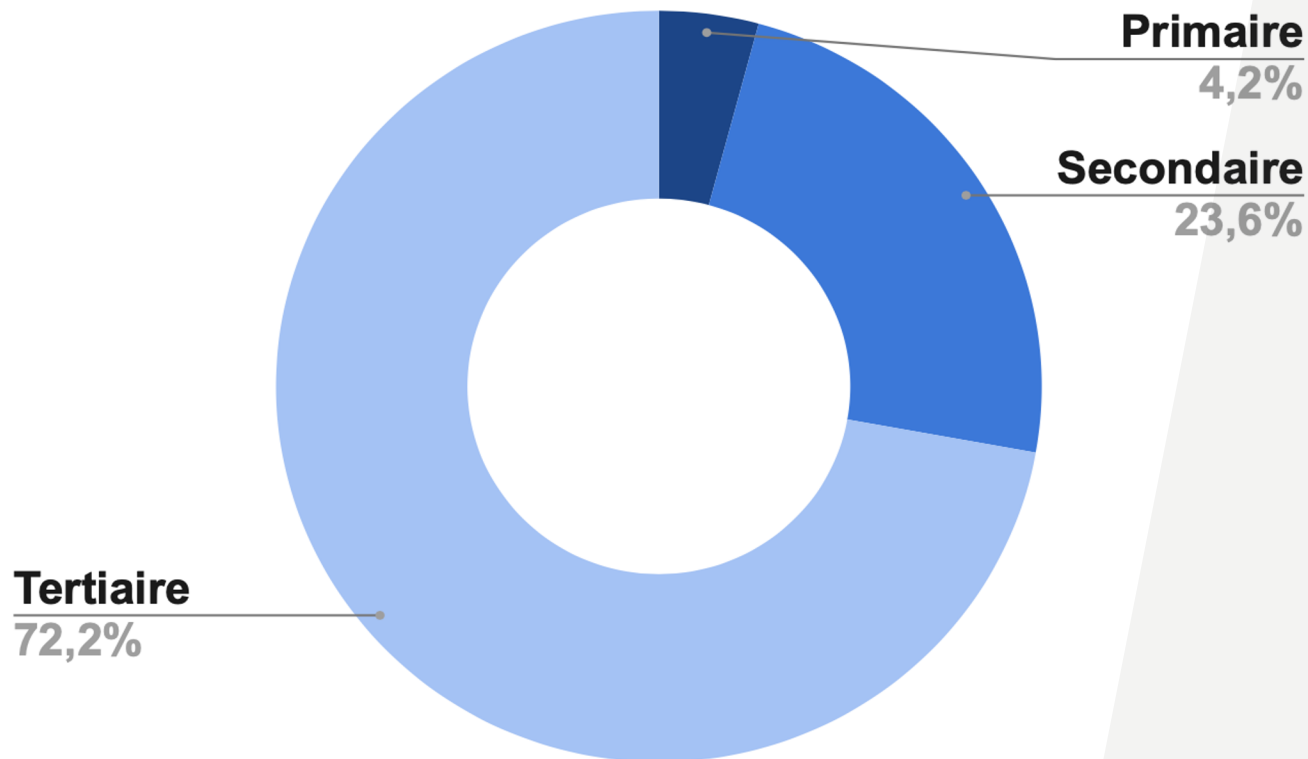


# Généralités

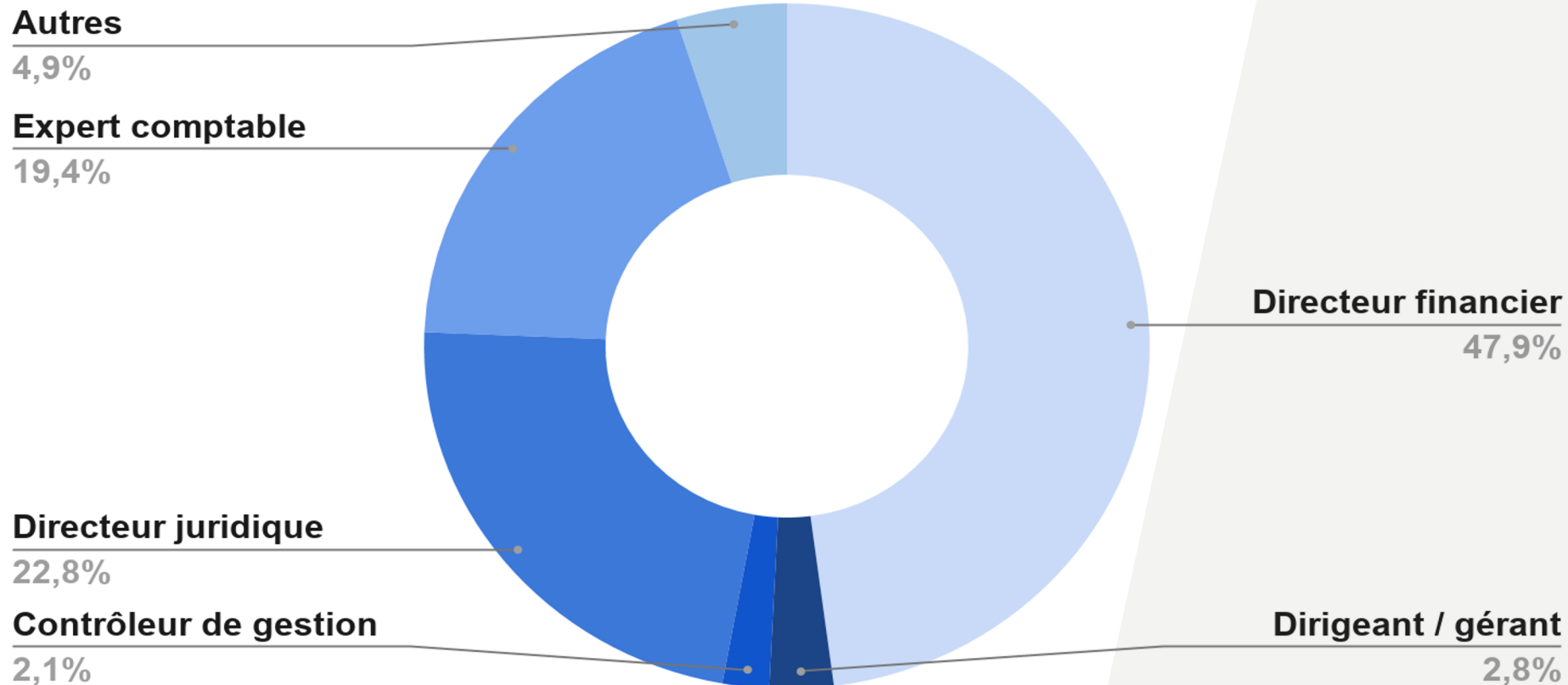
# À quelle catégorie votre entreprise appartient-elle ? <sup>11</sup>



# Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? <sup>12</sup>



# Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?



# À retenir

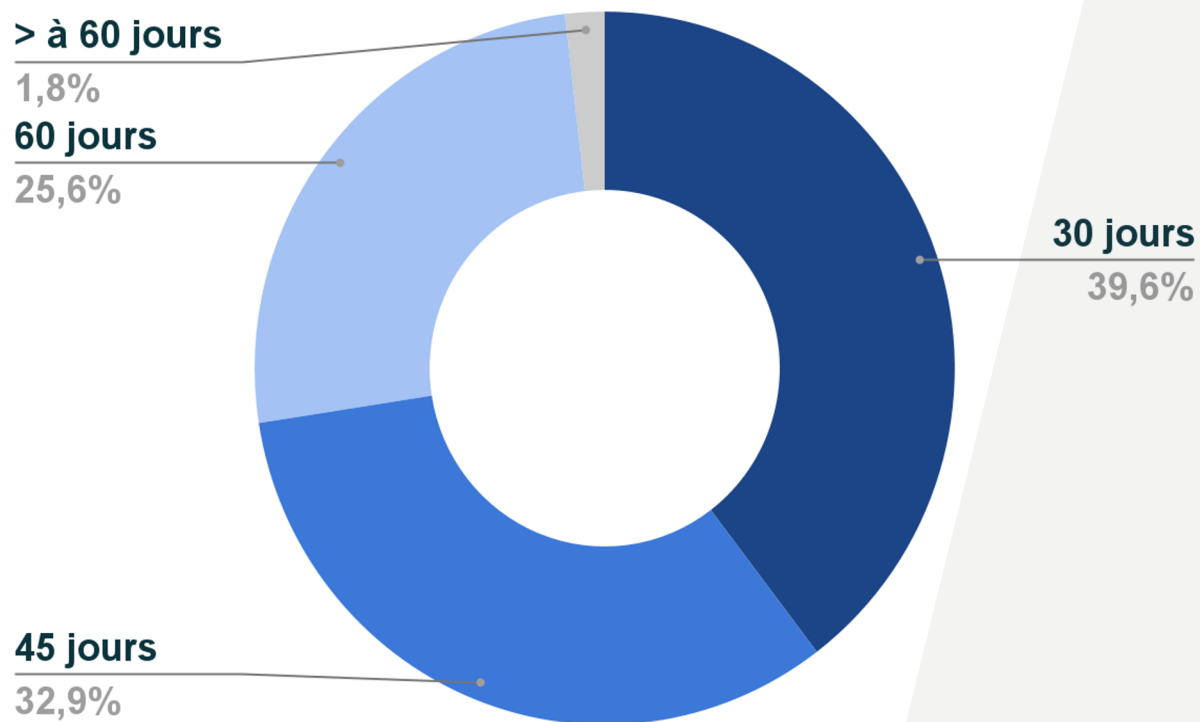
---

- ▶ *L'échantillon est représentatif des secteurs d'activités en France.*
- ▶ *70% des personnes interrogées appartiennent aux métiers du chiffre.*
- ▶ *Près de la moitié sont des directeurs financiers.*
- ▶ *1 personne sur 5 dépend de la fonction juridique.*
- ▶ *100% des personnes interrogées sont des cadres.*



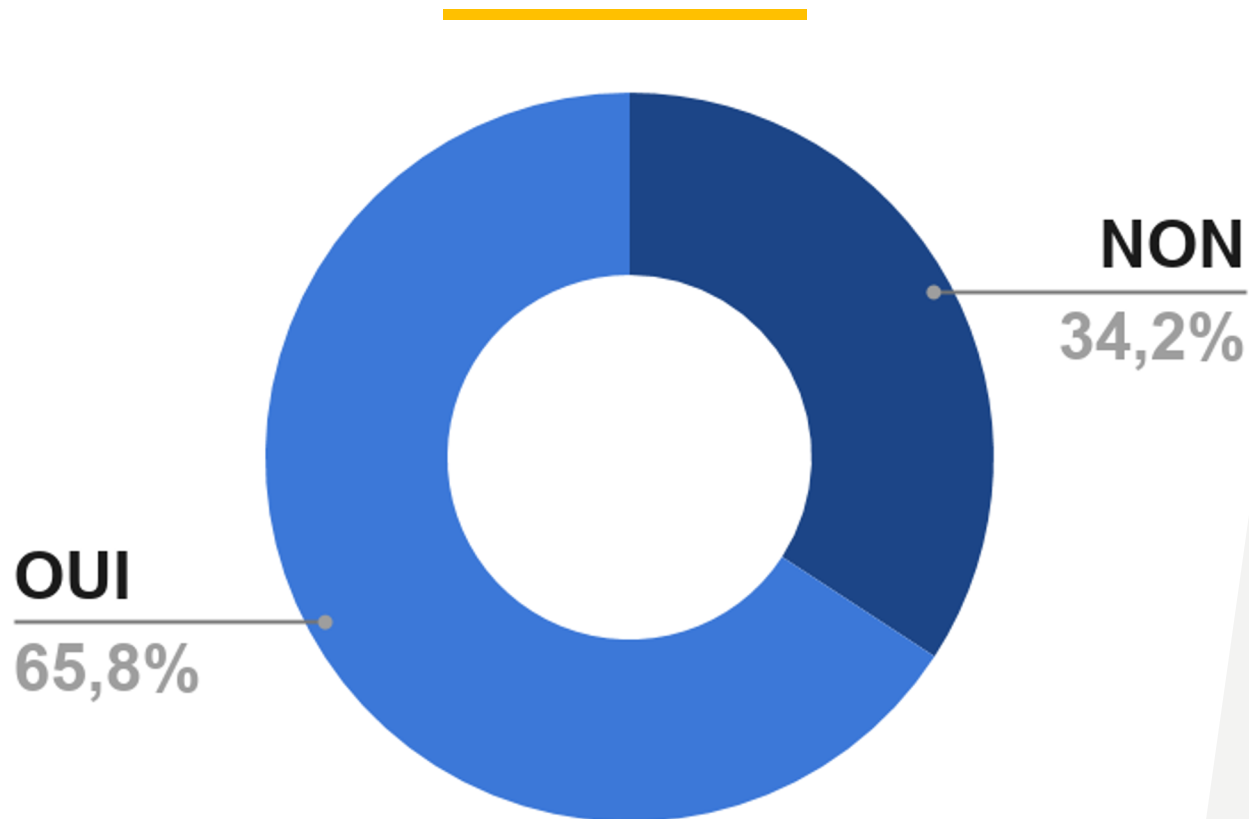
## **Environnement juridique**

# Selon vous, le délai légal de règlement des factures est fixé à :

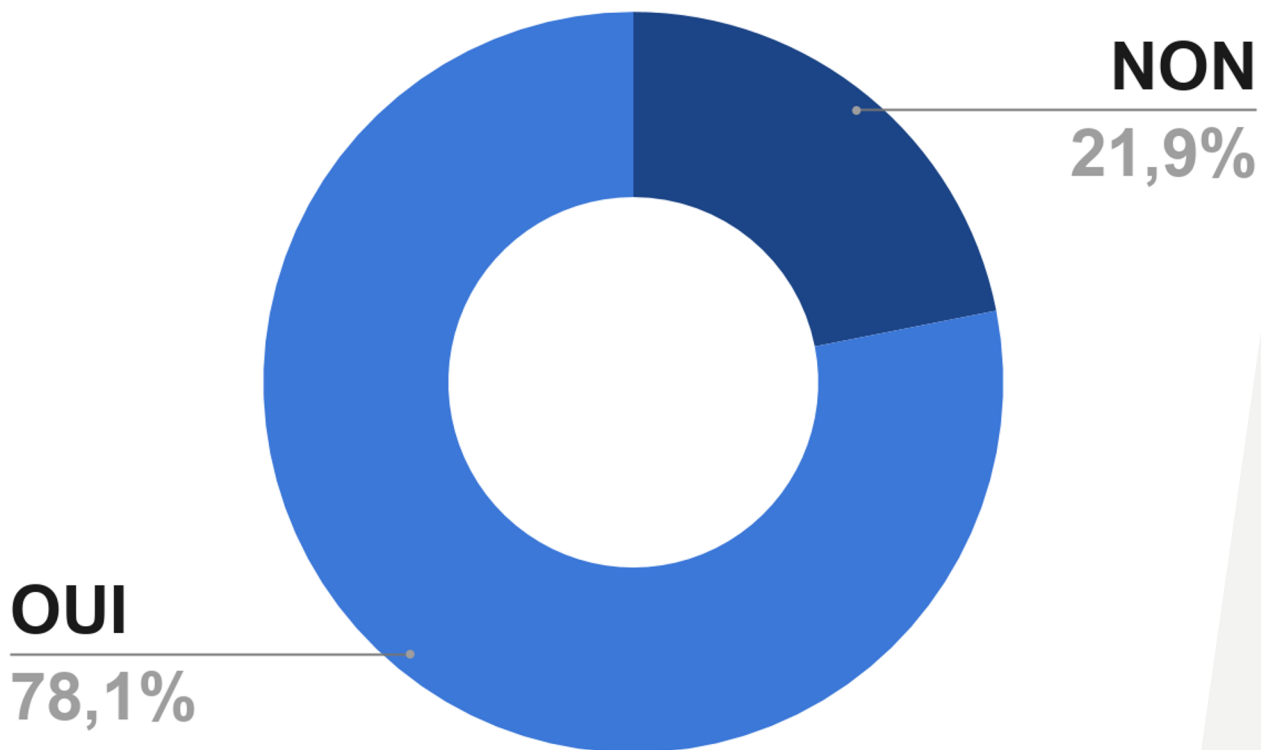




# Vous sentez-vous suffisamment aidés sur les démarches à suivre en cas de non règlement de factures ?



# Vous sentez-vous suffisamment informés sur les démarches à suivre en cas de non règlement de factures ?



# À retenir

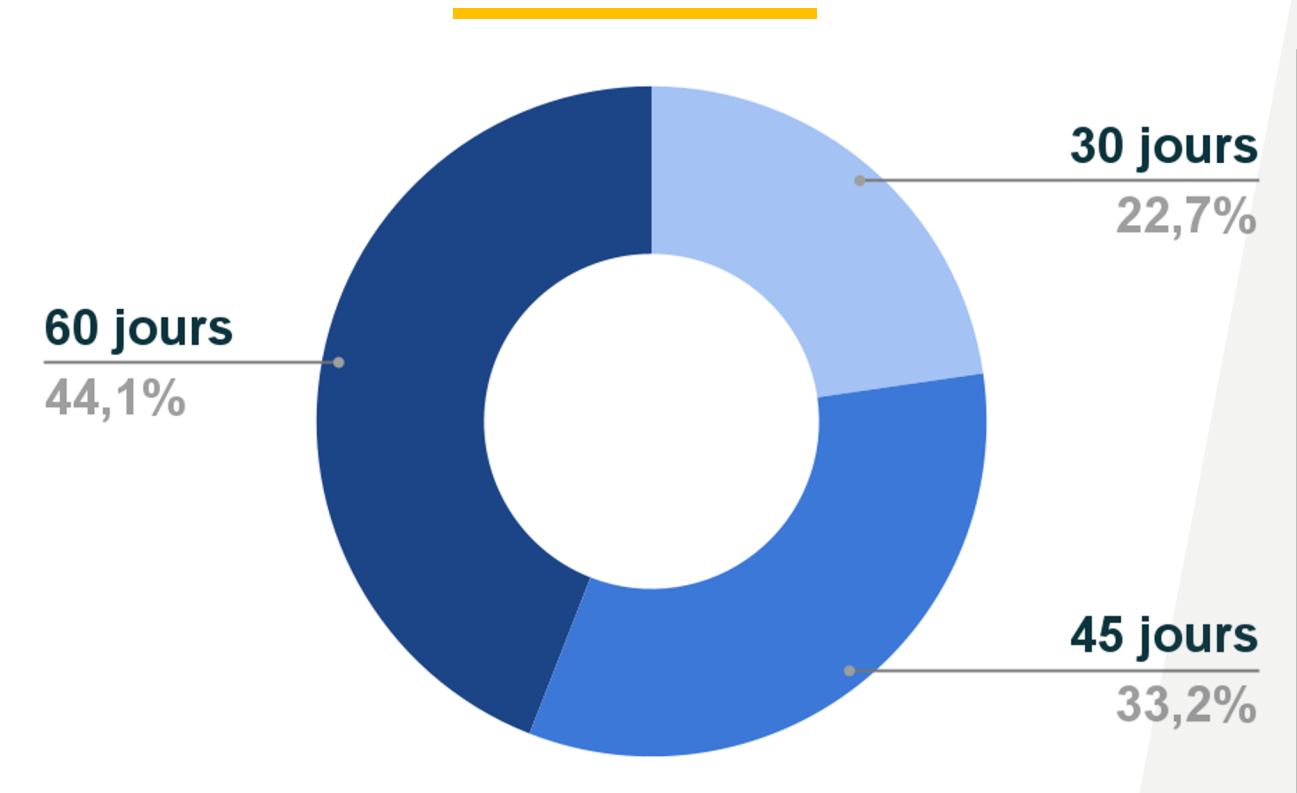
---

- *Seul un peu plus d'un tiers (39%) des répondants connaît le délai légal de paiement des factures.*
- *En revanche, entre 65 et 78% les répondants se disent suffisamment aidés et informés sur les démarches à suivre en cas de défaillance de paiement.*
- *Le niveau d'information général est plus centré sur les procédures que sur les connaissances réglementaires.*

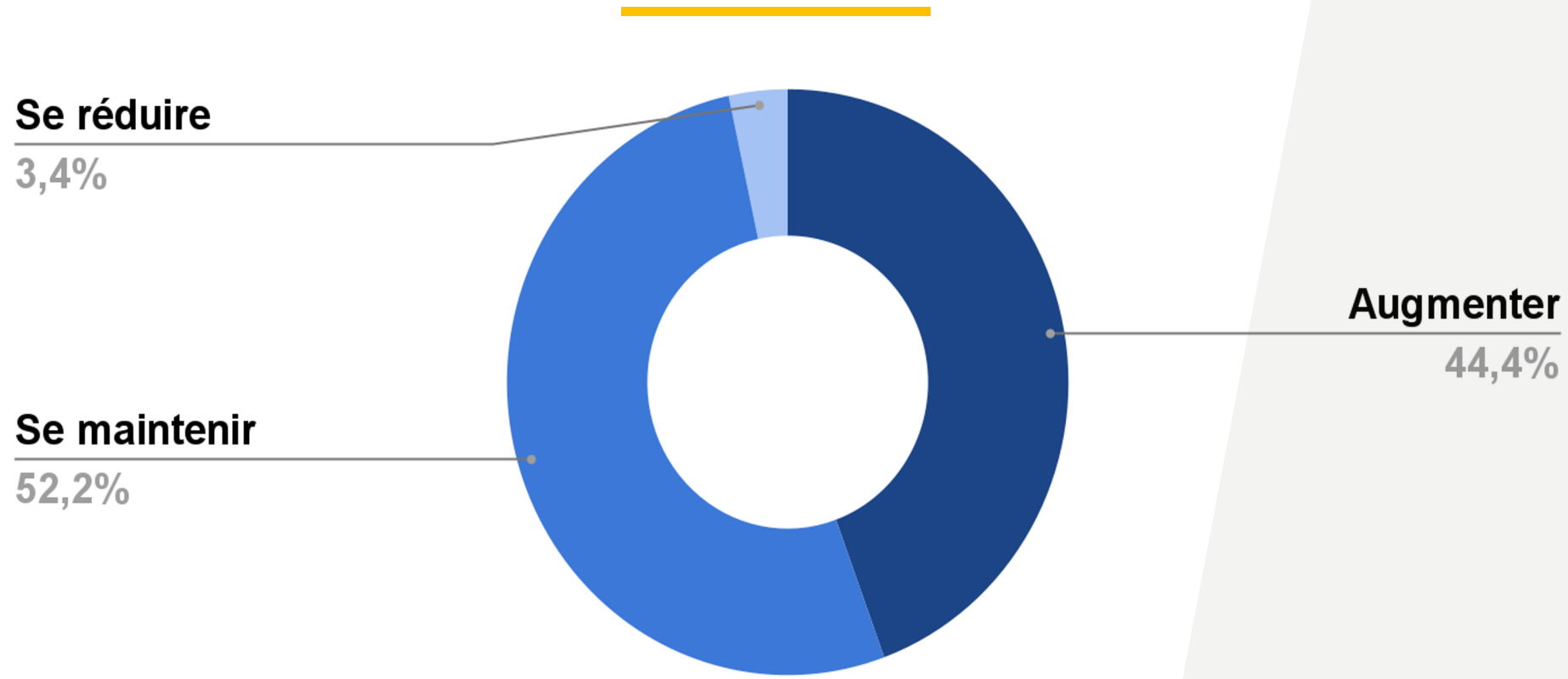


## **Contexte des entreprises**

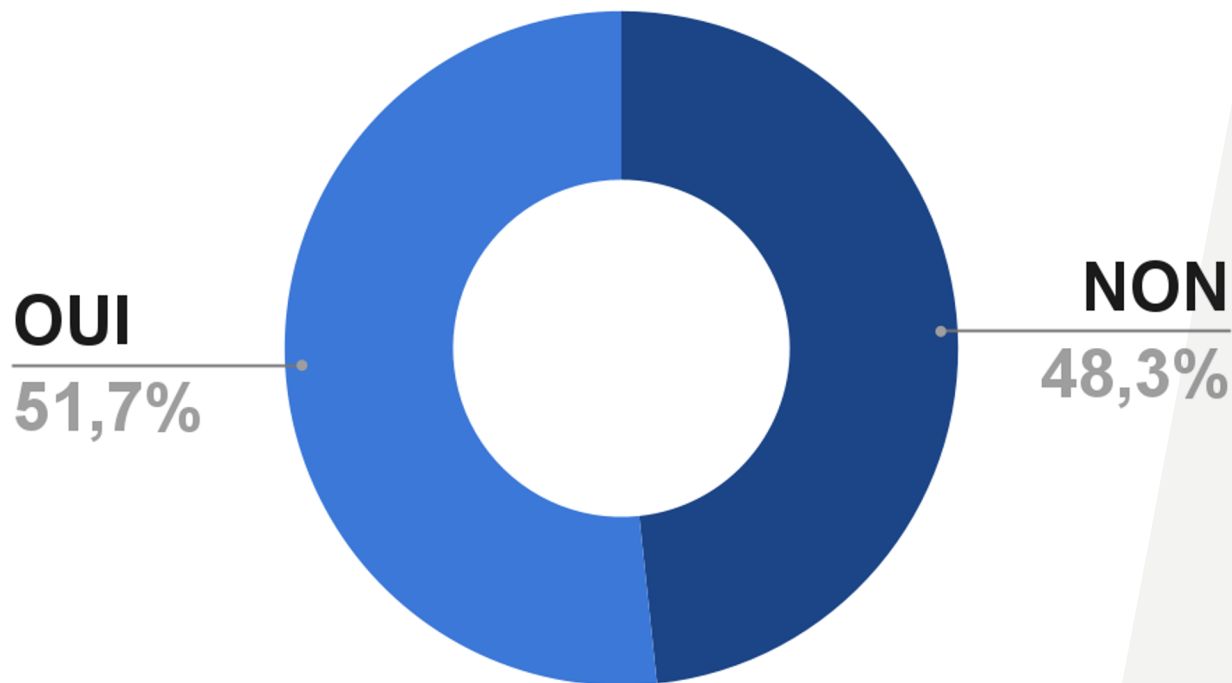
# Quels sont les délais de paiement clients auxquels vous êtes confrontés ?



# Dans la période actuelle, diriez-vous que les délais de paiement ont tendance à :



# Diriez-vous que l'allongement des délais de paiement a tendance à se généraliser ?



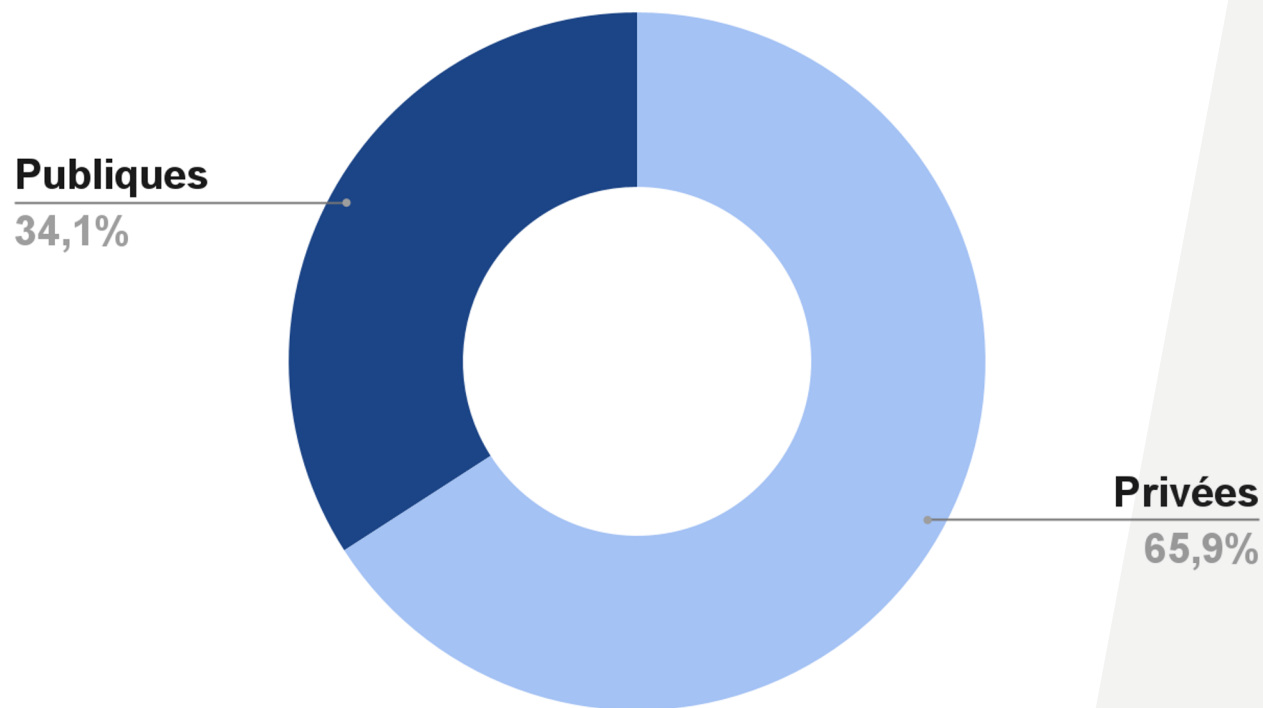
# À retenir

---

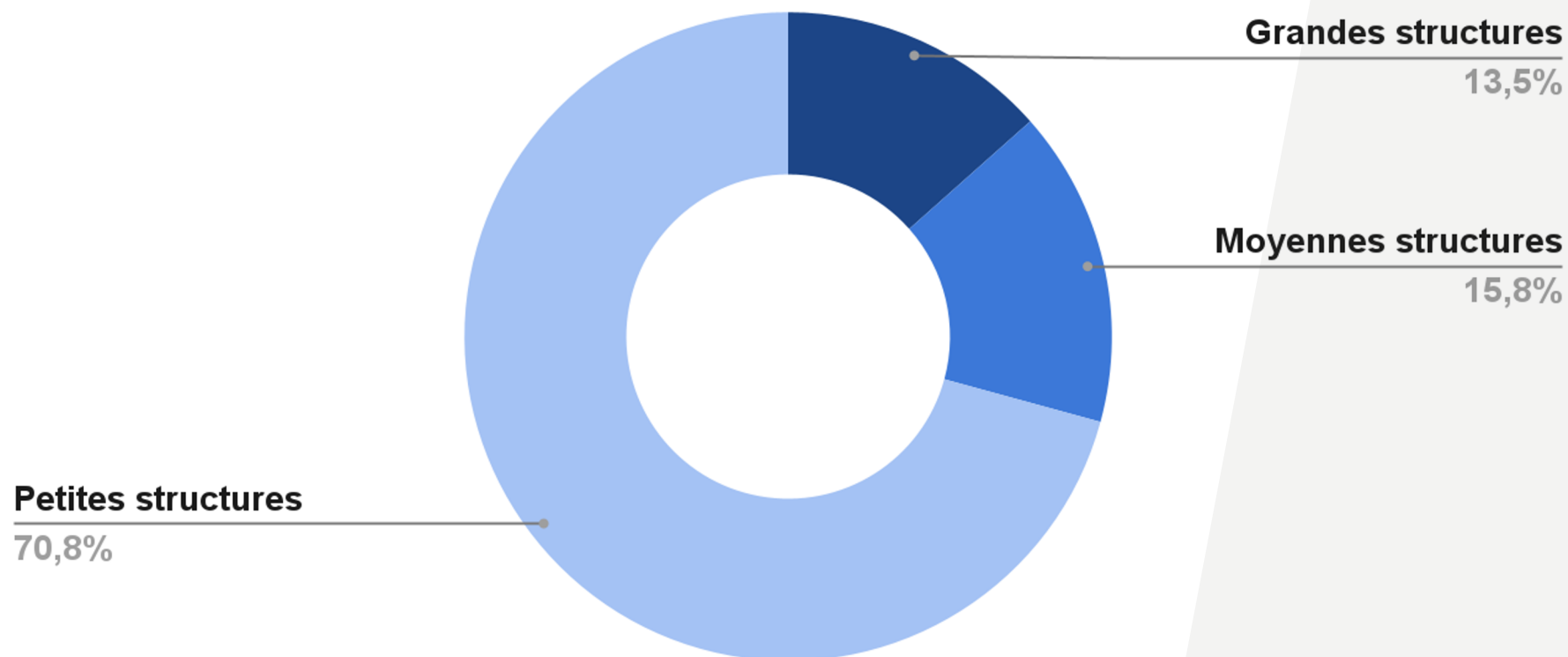
- ▶ *Le paiement des factures par les clients s'effectue à 77 % hors des délais légaux, soit entre 45 et 60 jours.*
- ▶ *Seule 1 facture sur 5 est payée dans les délais.*
- ▶ *Le délai légal de 30 jours est loin d'être généralisé et respecté.*
- ▶ *Il s'agit là d'un mouvement de fond : les délais de paiement ont tendance à s'allonger.*



# Quelles sont les catégories de structures avec lesquelles vous rencontrez des délais de paiement importants?



# Quelles sont les tailles d'entreprises avec lesquelles vous rencontrez des délais de paiement importants ?



# À retenir

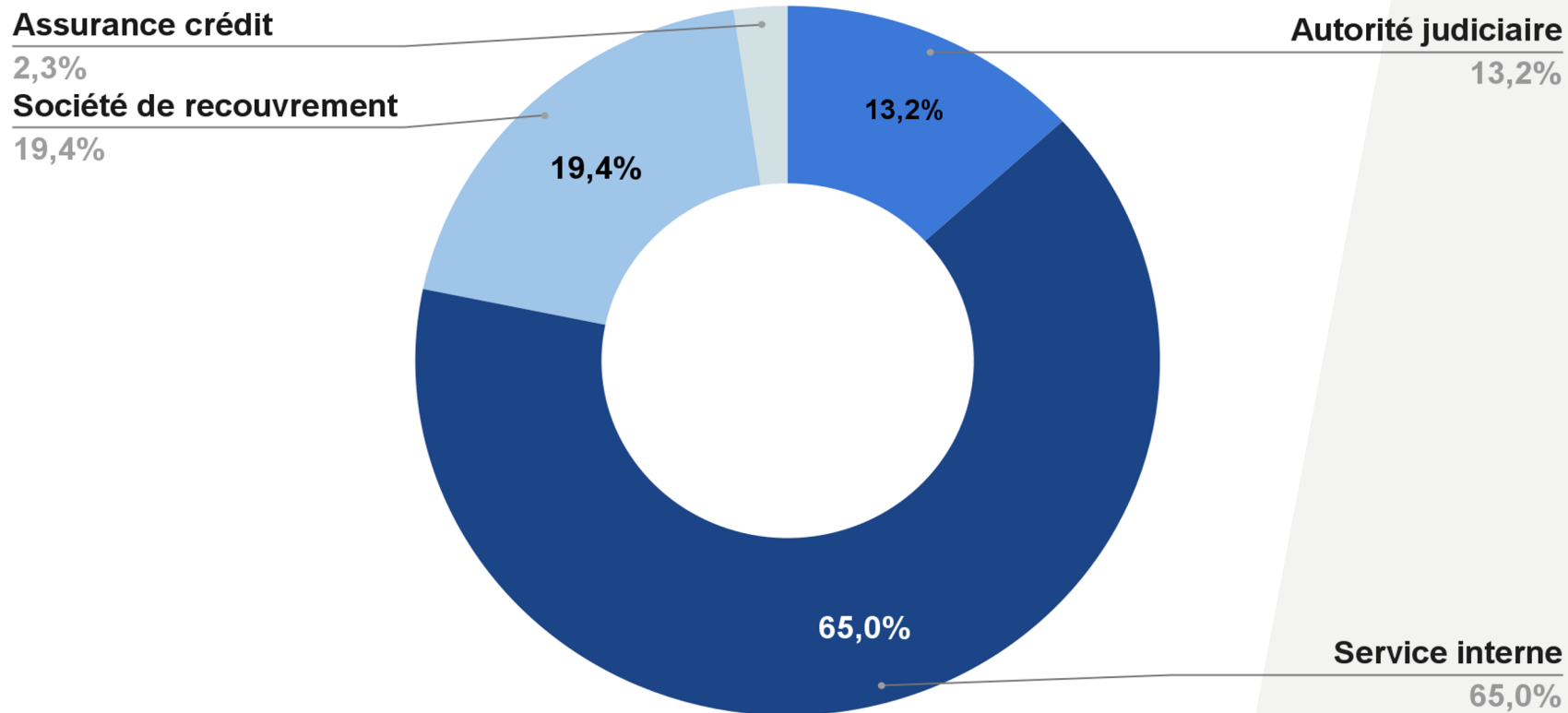
---

- ▶ *Les retards de paiement concernent pour les deux tiers les entreprises privées. Les administrations sont en la matière plus respectueuses du cadre.*
- ▶ *Parmi les typologies d'entreprises, ce sont les structures de moins de 50 salariés qui peinent le plus à régler dans les temps impartis.*
- ▶ *Les grands groupes sont eux soumis à des procédures plus strictes et à une trésorerie plus stable.*



## **Les recours**

# Quels sont les recours que vous utilisez ?

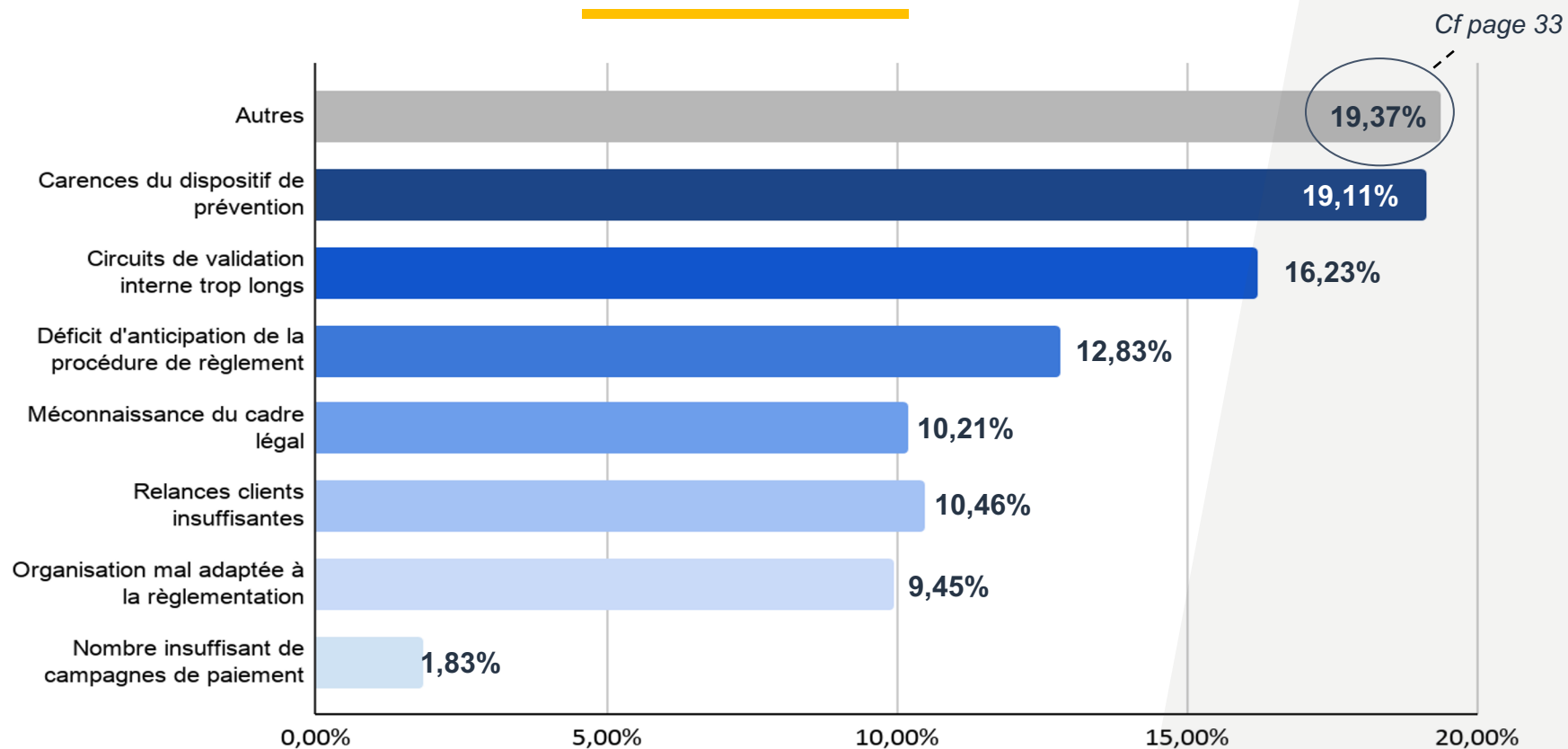


# À retenir

---

- ▶ *En premier ressort, ce sont les services internes des entreprises qui prennent en main les recours amiables (65%).*
- ▶ *Ce n'est que dans la phase contentieuse que les procédures sont externalisées vers les autorités judiciaires ou des société de recouvrement.*
- ▶ *Seules 2% des entreprises ont une assurance crédit qui leur permet de se prémunir des impayés.*

# Quelles sont les raisons pour lesquelles votre entreprise est confrontée à des retards de paiements clients et à des impayés ? <sup>31</sup>



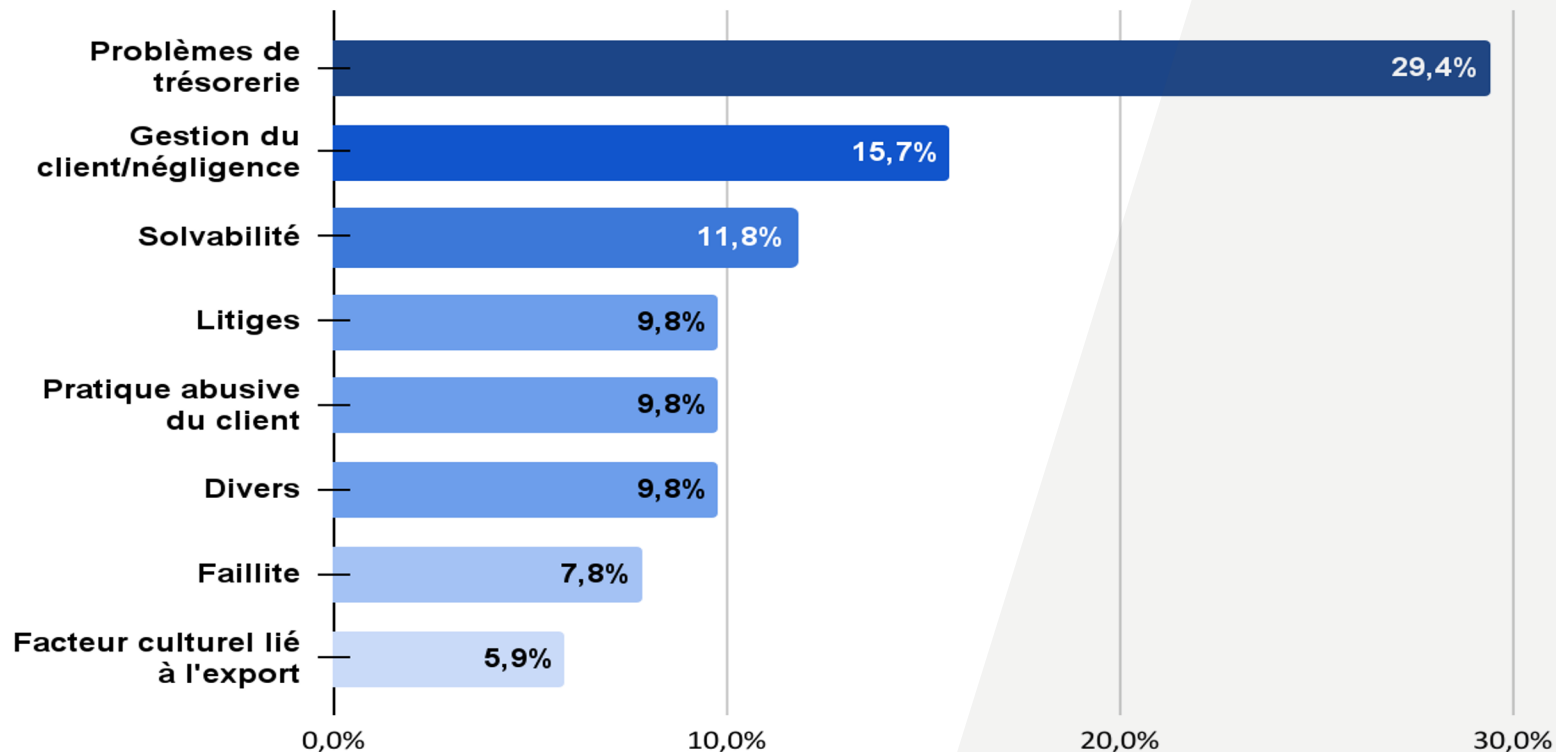
# À retenir

---

- ▶ *Délais, procédures inadaptées, absence de prévention des risques d'impayés : les carences d'organisation des entreprises dans la gestion des impayés sont évoquées en premier ressort dans 60% des cas et ce quelle que soit la taille de la structure.*
- ▶ *Nous constatons que la méconnaissance du cadre légal et de la réglementation intervient dans 20% des cas.*
- ▶ *Ainsi, quelles que soient les causes invoquées, 80% des causes sont avant tout des causes internes à l'entreprise.*



# Focus sur la partie « Autres » (19,37%)



# À retenir

---

- ▶ *En analysant, les causes « autres » d'impayés (19%), on peut distinguer 4 catégories :*
  - *49% de cas sont liés à des problèmes de solvabilité, trésorerie, faillite ;*
  - *31%% des cas sont liés à des facteurs culturels ;*
  - *10 % des cas sont liés à des litiges ;*
  - *10% à des causes diverses.*
  
- ▶ *Dans les causes externes, deux facteurs émergent :*
  - *La solvabilité des entreprises clientes ;*
  - *Les pratiques culturelles au sein de ces entreprises.*

# En synthèse\*

---

*Les impayés et les retards de paiement sont le résultat :*

- ▶ **De causes internes à l'entreprise dans 80% des cas :**
  - *Manquements organisationnels de l'entreprise ;*
  - *Méconnaissance du contexte légal.*
  
- ▶ **De causes externes à l'entreprise dans 20% des cas :**
  - *facteurs liés à la santé financière des clients ;*
  - *facteurs culturels liés à des pratiques de gestion peu regardantes.*

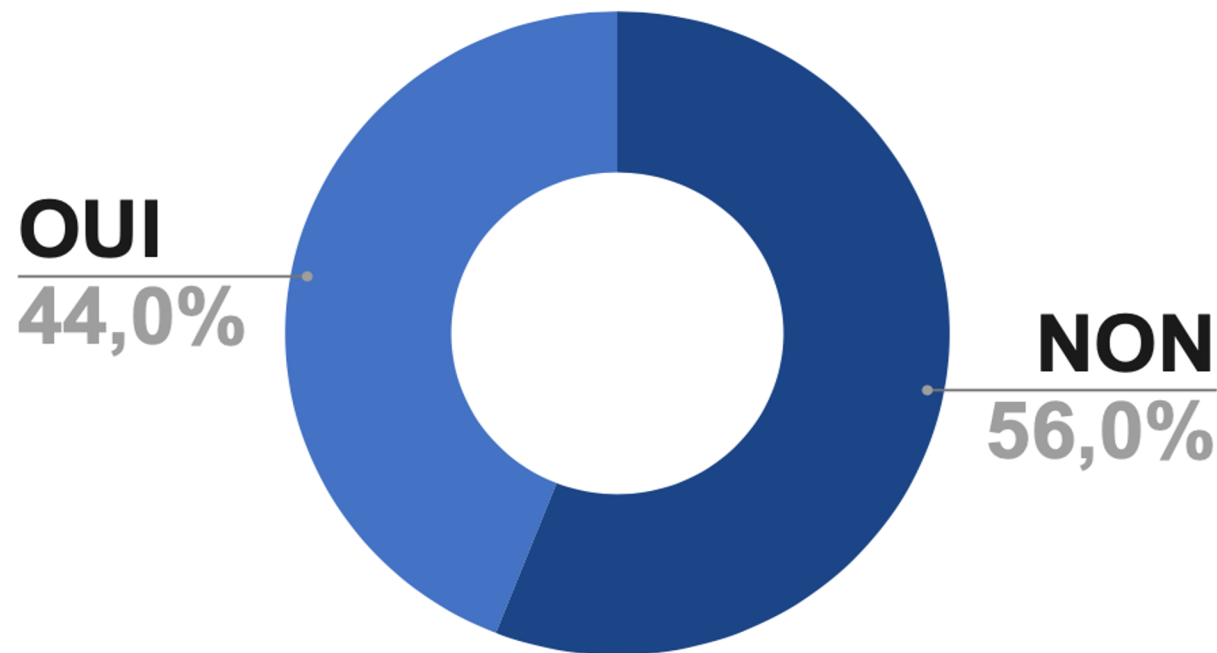
\* Cette synthèse revient sur les éléments de la page 31.



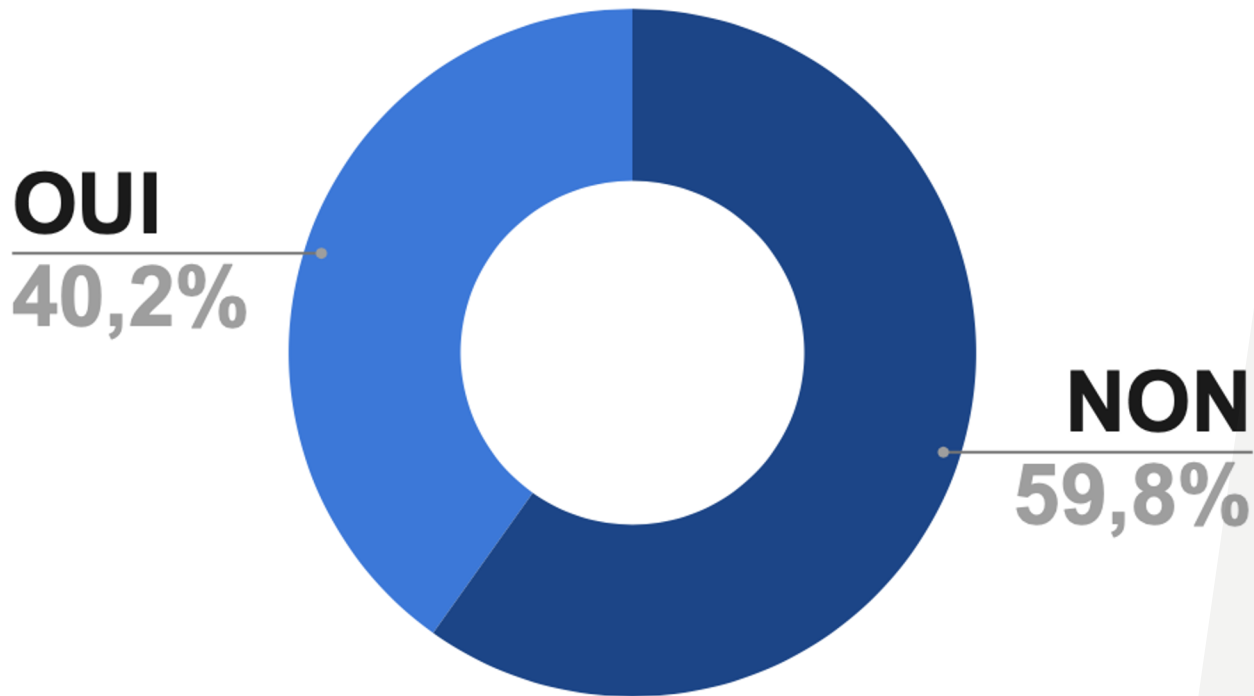
**5**

**Connaissances des procédures amiables**

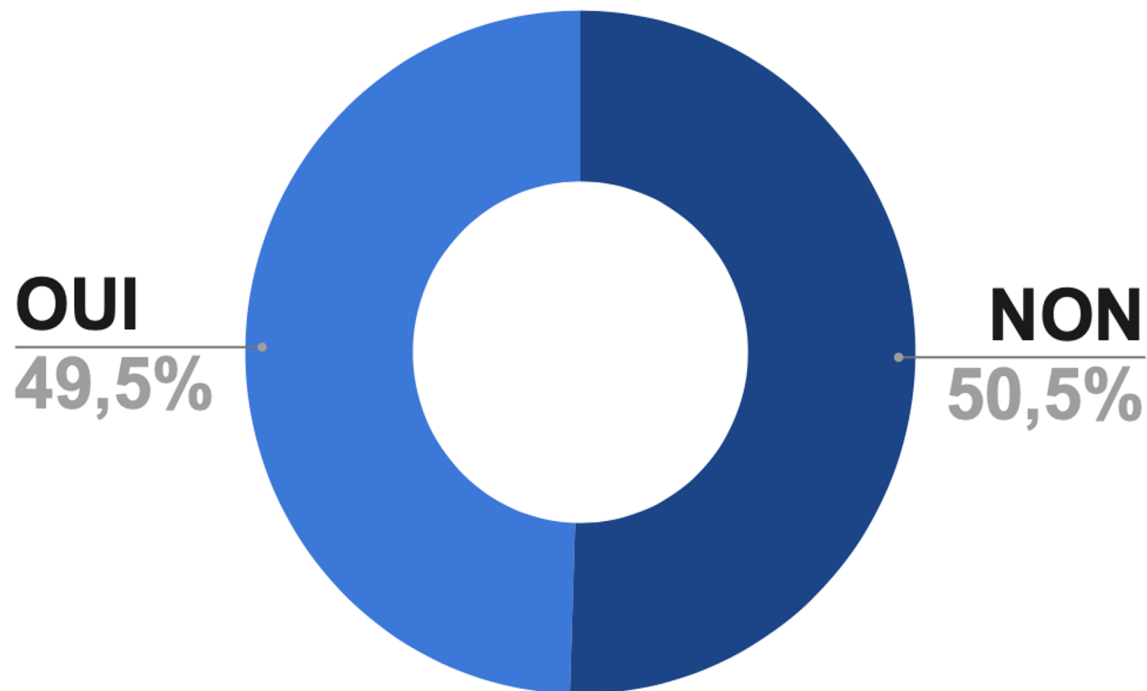
**Saviez-vous que pour les créances inférieures à 5000€, une tentative de médiation est obligatoire avant la saisie du juge ?**



# Saviez-vous que pour les créances inférieures à 5000€ les CDJ/HDJ peuvent proposer un paiement de dette amiable en délivrant un « titre exécutoire » ?



**Savez-vous que la profession des huissiers de Justice a mis en place des offres spécifiques pour assurer ce recouvrement ?\***



\* Cette question concerne les répondants ayant répondu "oui" à la question précédente.

# À retenir

---

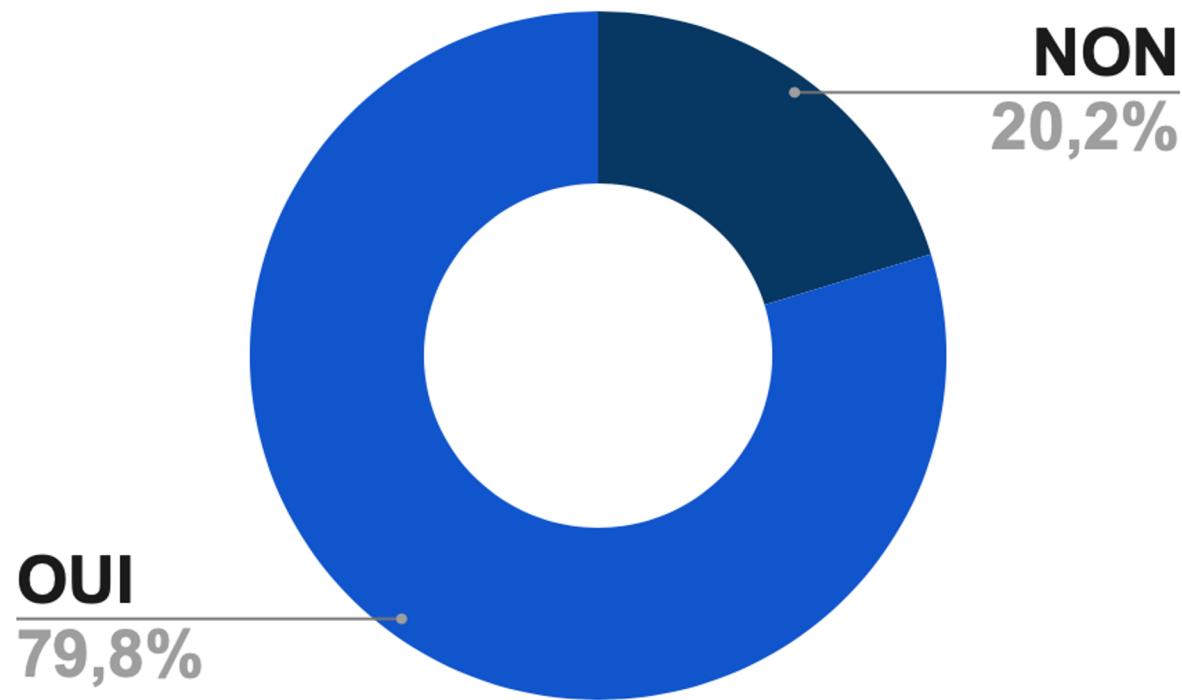
- *En règle générale, les entreprises connaissent peu les procédures de recouvrement pour les créances inférieures à 5000€. Elles ne sont que 40% à en connaître l'existence.*
- *Ce sont surtout les directeurs juridiques et les commissaires aux comptes qui connaissent le mieux les procédures pour les créances inférieures à 5000€. Les métiers du chiffres (DAF, expert comptables, directeur comptables, contrôleur de gestion) ont une connaissance moindre.*
- *Les DAF ne sont que 28 % à connaître la procédure.*



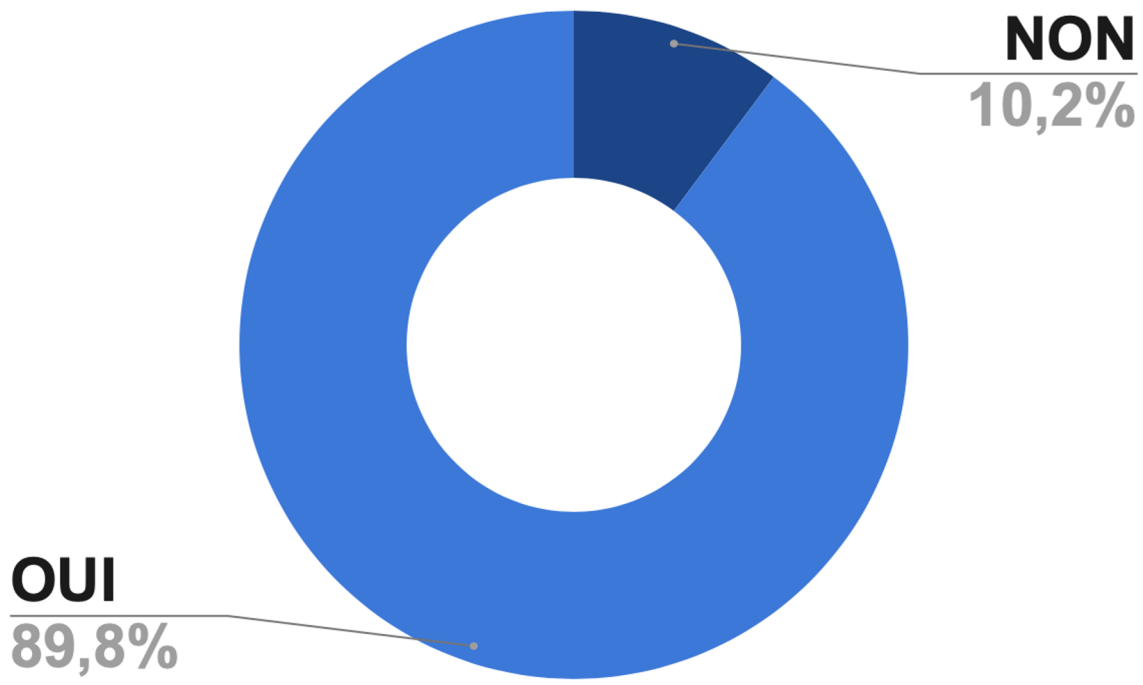


**Perception des procédures amiables**

# Pensez-vous que la procédure amiable est susceptible de favoriser le règlement des impayés ?



**D'après vous, une entreprise doit-elle privilégier avant tout les règlements amiables plutôt que le recouvrement forcé afin de ne pas abîmer la relation client-fournisseur ?**



# À retenir

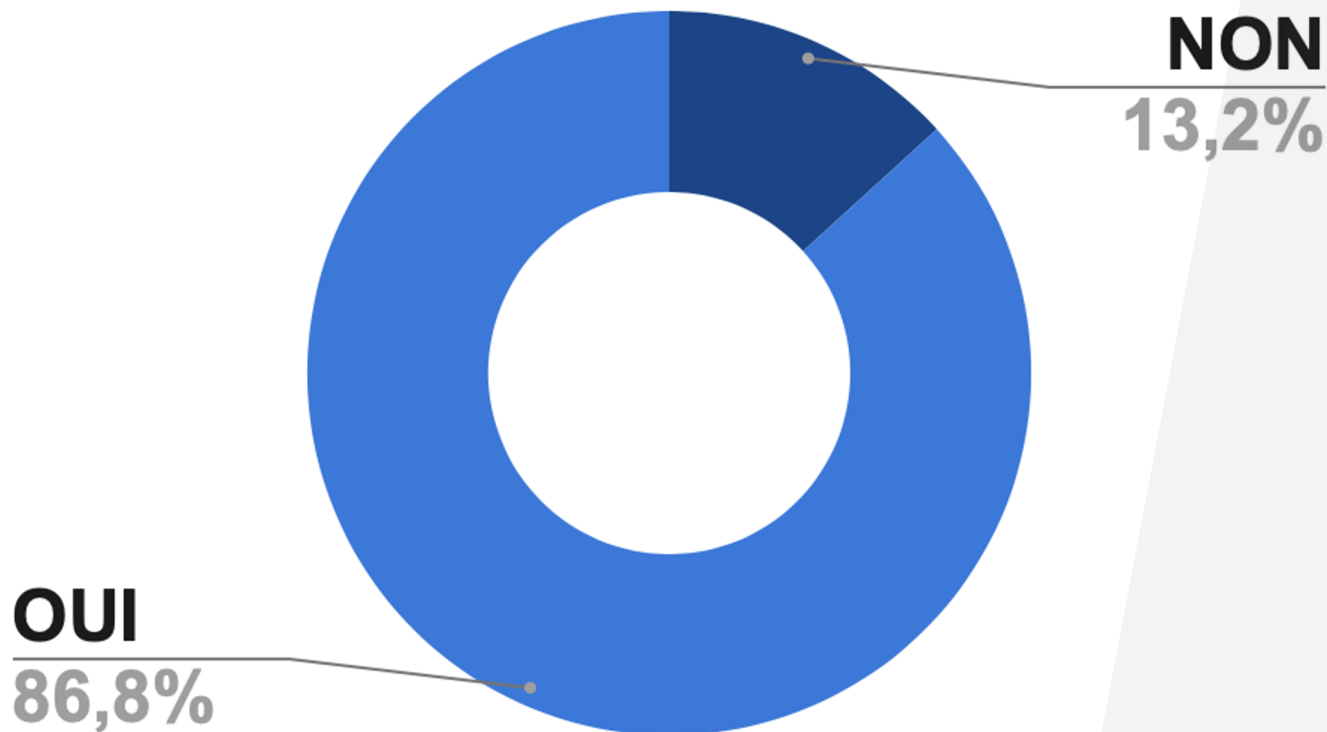
---

- ▶ *Les règlements à l'amiable sont largement plébiscités par les entreprises, à hauteur de 89% .*
- ▶ *Le recouvrement forcé est une solution de dernier recours.*
- ▶ *La relation client-fournisseur reste primordiale aux yeux des entreprises.*

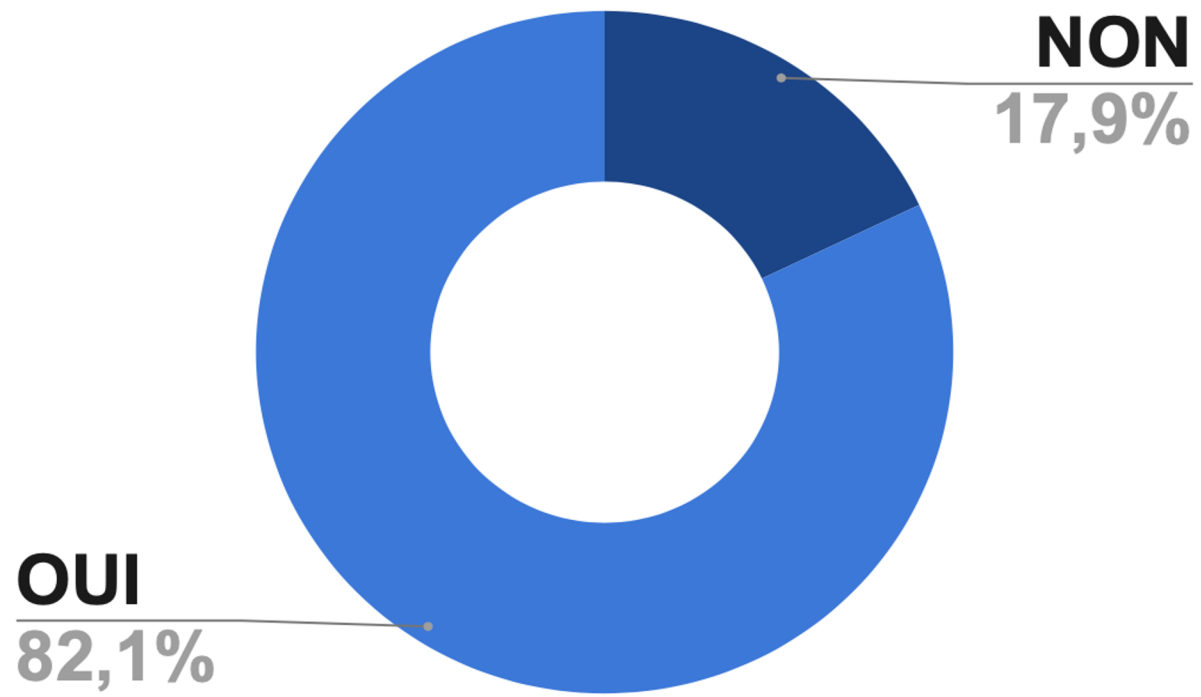


**Perception de l'offre**

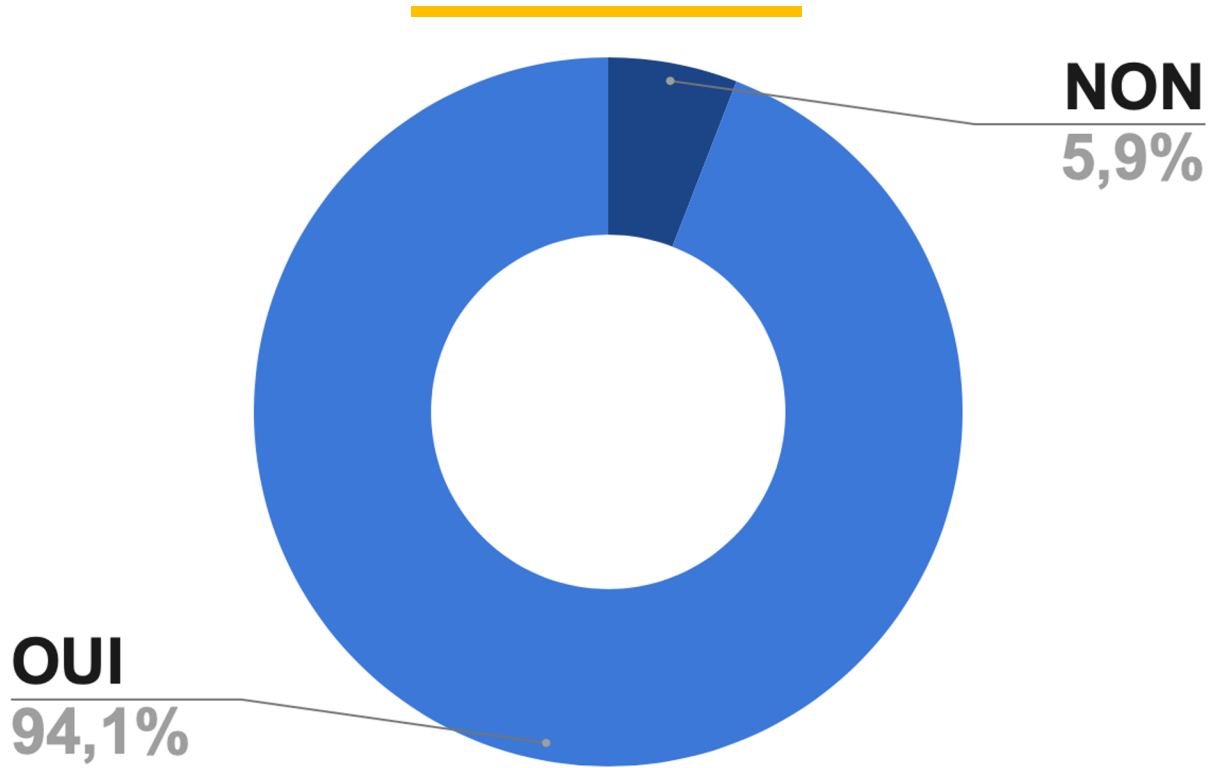
Pensez-vous que la procédure amiable mise en œuvre par un <sup>46</sup> huissier de justice, officier public et ministériel, est susceptible de favoriser le règlement des impayés ?



# Seriez-vous prêt à faire appel aux huissiers de justice pour obtenir un règlement amiable des impayés?



# Seriez-vous prêt à faire appel aux huissiers de justice pour une prise en charge globale (MARD et judiciaire) de résolution de l'impayé ?





# À retenir

---

- ▶ *Le règlement à l'amiable via un huissier de justice est perçu comme une solution de choix dans le règlement à l'amiable. 86% des personnes interrogées pensent qu'il favoriserait le règlement des impayés et 82% seraient prêtes à tester cette approche.*
- ▶ *Plus de 9 entreprises sur 10 seraient prêtes à utiliser un service global mis en place par les commissaires de justice / huissiers de justice, combinant approche amiable et judiciaire.*
- ▶ *L'offre « globale » amiable et judiciaire est plébiscitée par les entreprises et semble donc intégrée par les entreprises comme une offre légitime et efficace.*



# ÉTUDE QUALITATIVE

---

ENTREPRISES

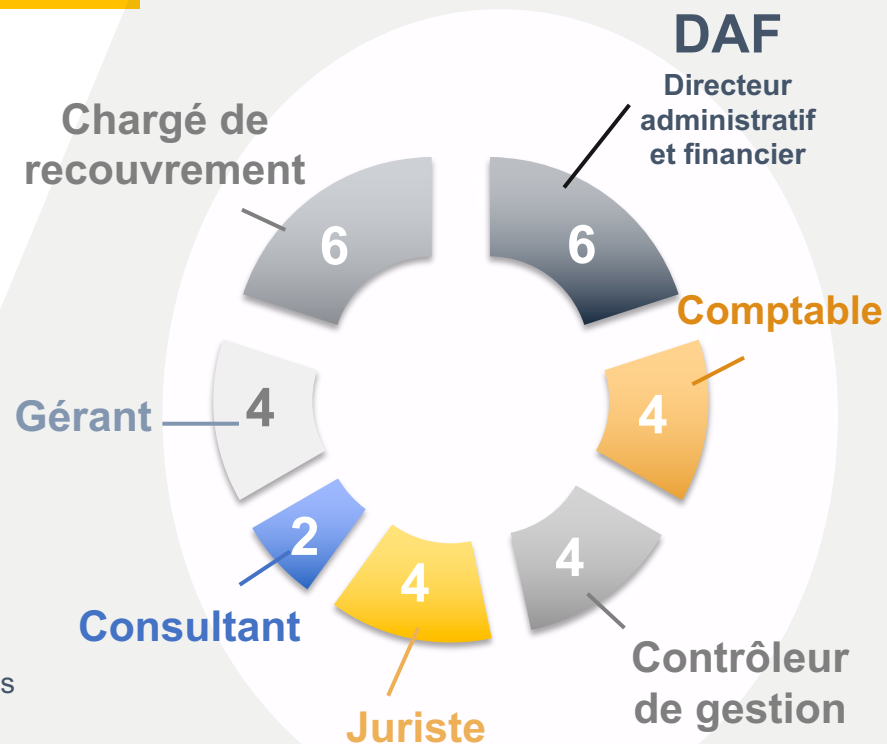


# Généralités

# Profils des personnes interrogées



- 3 groupes de travail (visioconférence)
- 30 personnes
- 16 hommes, 14 femmes
- 8 grands groupes, 4 ETI, 14 PME, 4 TPE
- 4 thématiques :
  - Délais de recouvrement
  - Culture et information
  - Modalités d'action
  - Médiation et commissaires de justice



# À retenir

---

- *L'échantillon qualitatif mobilise des professionnels en charge des impayés au sein de leurs organisations.*
- *Ce panel est constitué d'une diversité de profils : directeurs administratifs et financiers (DAF), chargés de recouvrement, contrôleurs de gestion, comptables, gérant, consultant, juriste.*
- *Le panel concerne des représentants de grands groupes, d'ETI, de PME-PMI et de TPE.*



## **Environnement juridique**

# Information sur le délai légal de règlement des factures

---

*« Le délai légal de règlement d'une facture est égal à 30 jours. Je le sais d'autant plus que nous échangeons parfois à ce sujet avec notre juriste. »*

**Michel, DAF (grand groupe)**

# Information sur le délai légal de règlement des factures

---

*« Je crois que c'est trois mois mais je n'en suis pas sûre. Ce n'est pas vraiment une information que je connais, pour moi le principal reste de mettre la pression aux clients pour qu'ils règlent leurs factures. »*

**Cynthia, gérante (TPE)**



# Information sur le délai légal de règlement des factures

---

*« Je dirais 60 jours parce que je sais qu'en France on n'est pas très réactifs là dessus. Mon expérience le montre en tous les cas. »*

**Youssef, gérant (PME)**

# Aides identifiées sur les démarches à suivre en cas de non règlement

---

*« Il y a des recours, auxquels nous faisons parfois appel. Par exemple des sociétés de recouvrement, des injonctions de payer. S'il faut durcir le ton je sais que nous le faisons. Mais heureusement ce n'est pas tout le temps, d'autant que ça a un coût... »*

**Michèle, experte comptable  
(PME)**

# Aides identifiées sur les démarches à suivre en cas de non règlement

---

*« Personnellement je n'identifie aucune aide ni démarche hormis celle qui consiste à appeler le débiteur jusqu'à ce qu'il règle la facture... »*

**Olivia, consultante  
(TPE)**

# Aides identifiées sur les démarches à suivre en cas de non règlement

---

*« Il existe bien entendu des aides, des recours. La mise en demeure, la procédure d'injonction de payer, la procédure de référé provision sont des possibilités... Mais cela reste très technique et tout le monde ne le sait pas toujours comment s'y prendre, y-compris en interne. »*

**Denis, chargé de recouvrement  
(PME)**

# À retenir

---

- *Les délais légaux sont globalement méconnus des personnes interrogées, y-compris parfois des dirigeants de sociétés.*
- *Le niveau d'information sur les recours et les aides fait état de situations également très contrastées.*
- *Le niveau d'information peut être corrélé à la place occupée au sein de l'organisation. Plus la structure est importante, plus le niveau de connaissance sur ces sujets est élevé.*



## **Contexte des entreprises**

# Quels sont les délais auxquels vous êtes confrontés ?

---

*« C'est très variable et cela dépend de la conjoncture. Depuis la crise sanitaire, tout est devenu un peu plus lent, un peu plus compliqué. En moyenne on est sur une quarantaine de jours. »*

**Samuel, DAF (ETI)**

# Quels sont les délais auxquels vous êtes confrontés ?

---

*« On est sur deux mois, rarement plus. Souvent, nous devons appeler les gens pour que ça avance. Mais si on ne fait rien il est rare d'être payé avant plusieurs semaines. »*

**Hervé, contrôleur de gestion (PME)**



# Quels sont les délais auxquels vous êtes confrontés ?

---

*« Je dirais qu'une majorité des personnes effectue le règlement entre trois et six semaines. Après, nous pouvons avoir des cas où les délais s'étendent et cela peut alors durer plusieurs mois. »*

**Christelle, comptable (ETI)**

# Les délais de paiement ont-ils tendance à se réduire ou à augmenter actuellement ?

---

*« La période actuelle est particulière et elle dilate les délais de paiement. C'est très net pour moi. »*

**Hervé,  
contrôleur de gestion (PME)**

# Les délais de paiement ont-ils tendance à se réduire ou à augmenter actuellement ?

---

*« Mon cas personnel montre que les délais augmentent. Heureusement, j'avais un peu d'avance de trésorerie et avec les aides de l'Etat j'ai pu tenir au cours des mois passés. On est à plus de deux mois de délais quand même. »*

**Cynthia, gérante de société (TPE)**

# Les délais de paiement ont-ils tendance à se réduire ou à augmenter actuellement ?

---

*« On sent que les délais ont augmenté, mais cela dépend des clients. Ceux qui ont les reins solides continuent de respecter le cadre. En revanche, d'autres semblent avoir un peu plus de mal, et on comprend pourquoi. »*

**Marie-Jeanne, chargée de recouvrement  
(grand groupe)**

# À retenir

---

- *Les délais de paiement auxquels les entreprises sont confrontées sont variables. Ils vont globalement dans le sens d'un allongement.*
- *Ces délais sont soumis à des aléas tels que le contexte (poids important de la crise sanitaire), la spécificité d'un client ou celle d'un secteur. Le cas de l'aéronautique a notamment été cité en exemple.*

# Quelles sont les catégories de structures avec lesquelles les délais sont les plus importants ?

---

*« Les petites structures privées sont impactées, c'est très clair. Elles ont les reins moins solides. »*

**Denis, chargé de recouvrement  
(PME)**

# Quelles sont les catégories de structures avec lesquelles les délais sont les plus importants ?

---

*« Les structures privées ont plus rallongé leurs délais que les structures publiques, qui sont habituellement assez normées sur le plan du règlement. »*

**Raphaëlle, chargée de recouvrement  
(Grand groupe)**

# Quelles sont les catégories de structures avec lesquelles les délais sont les plus importants ?

---

*« Plutôt que de types d'entreprises ou d'organisations, je parlerais des secteurs. Le tourisme, l'hôtellerie, tous les commerces qui ont été jugés comme 'non essentiels' pendant la crise de la Covid sont potentiellement plus longs à payer. »*

**Youssef, gérant  
(PME)**





## Les recours

## Quels sont les recours que vous utilisez ?

---

*« Je me débrouille en général seule. Une fois cependant, j'ai fait appel à une société de recouvrement parce qu'il y avait urgence au regard de la somme due... Mais cela a tout de même un coût. »*

**Cynthia, gérante (TPE)**

# Quels sont les recours que vous utilisez ?

---

*« Nous mobilisons nos structures internes. Au-delà,  
nous sommes dans les actions contentieuses... »*

**Michel, DAF  
(grand groupe)**

# Quels sont les recours que vous utilisez ?

---

*« Nous en appelons à la Justice en dernier recours. »*

**Samuel, DAF  
(ETI)**

# Pour quelles raisons êtes-vous confrontés à des retards de règlement, voire à des impayés ?

---

*« Je dirais qu'il y a des raisons culturelles : les entreprises ont pris ce pli et toute la chaîne des sous-traitants est impactée, répercutant à son tour ce retard... Il faudrait changer ça. »*

**Olivia, consultante  
(TPE)**

# Pour quelles raisons êtes-vous confrontés à des retards de règlement, voire à des impayés ?

---

*« Le cadre légal est trop méconnu. Tout le monde ne sait pas et certains font semblant de ne pas savoir qu'un règlement doit être effectué sous 30 jours et que le cadre dérogatoire est fixé à 45 jours fin de mois ? »*

**Kevin, juriste  
(PME)**

# Pour quelles raisons êtes-vous confrontés à des retards de règlement, voire à des impayés ?

---

*« Chez nous, on met trop de temps en interne pour effectuer ces règlements. C'est une pure question de validation interne, et parfois lié à des relances un peu molles. »*

**Jean-Philippe, contrôleur de gestion  
(grand groupe)**



**5**

**Connaissance des procédures  
amicales**



# Savez-vous qu'une médiation est obligatoire pour les créances inférieures à 5000€ ?

---

*« Oui, mais j'avoue l'avoir appris un peu par hasard, au détour d'une discussion en formation... Pour moi l'info reste relativement confidentielle. »*

**Raphaëlle, chargée de recouvrement  
(grand groupe)**

# Savez-vous qu'une médiation est obligatoire pour les créances inférieures à 5000€ ?

---

*« Personnellement je le découvre. Je ne crois pas que cela soit su au sein de mon entreprise... Je vais vérifier. »*

**Youssef, gérant  
(PME)**

# Savez-vous qu'une médiation est obligatoire pour les créances inférieures à 5000€ ?

---

*« Ah non, je ne savais pas. Vous êtes sûr ? C'est d'autant plus intéressant que ces petites sommes peuvent s'accumuler et à terme poser de vraies questions de développement. »*

**Bruno, DAF  
(PME)**

**Saviez-vous que pour ces créances <5000€, les CDJ/HDJ peuvent proposer un paiement de dette amiable en délivrant un “titre exécutoire” ?**

---

*« Je le sais d'autant moins que j'ignorais l'obligation de médiation pour ces dettes. Je serais curieux d'en savoir plus... »*

**Hervé, contrôleur de gestion  
(TPE)**

**Saviez-vous que pour ces créances <5000€, les CDJ/HDJ peuvent proposer un paiement de dette amiable en délivrant un “titre exécutoire” ?**

---

*« Je l’ignorais totalement. Pour moi les huissiers de justice interviennent une fois que la justice est passée... Je ne sais d’ailleurs pas bien ce qu’est un titre exécutoire. »*

**Michel, DAF  
(grand groupe)**

**Saviez-vous que pour ces créances <5000€, les CDJ/HDJ peuvent proposer un paiement de dette amiable en délivrant un “titre exécutoire” ?**

---

*« Je sais que les huissiers de justice ont cette capacité à délivrer des titres exécutoires mais il ne me semble pas avoir connaissance de ce type d’outil dans le cadre d’une procédure amiable. »*

**Delphine, juriste  
(PME)**

## Savez-vous que les HDJ ont mis en place des offres spécifiques pour assurer ce recouvrement ?

---

*« Pas vraiment, et cela m'intéresserait de mieux la connaître car finalement je ne vois pas bien ce que cette offre recouvre. »*

**Kevin, juriste  
(PME)**

## Savez-vous que les HDJ ont mis en place des offres spécifiques pour assurer ce recouvrement ?

---

*« Absolument pas. C'est typiquement le type d'information que l'on pourrait partager avec le service juridique. »*

**Christelle, comptable  
(ETI)**





**6**

**Perception des procédures amiables**

# Pensez-vous que la procédure amiable est susceptible de favoriser le règlement des impayés

## ?

*« Absolument. Personnellement je crois en ce type de procédures, qui évitent d'aller vers des délais de plus en plus longs. »*

**Denis, chargé de recouvrement  
(PME)**

# Pensez-vous que la procédure amiable est susceptible de favoriser le règlement des impayés

## ?

*« Tout ce qui relève des modes doux de règlement des litiges me parle. La méthode dure ne peut jamais tout régler, et surtout elle ne doit être employée qu'en tout dernier ressort. »*

**Olivia, consultante  
(TPE)**

# Pensez-vous que la procédure amiable est susceptible de favoriser le règlement des impayés

## ?

*« Je ne sais pas mais en tous les cas ce type d'action mérite d'être testé en France où on a essayé pas mal de choses déjà, sans un gros succès. Peut-être qu'en dialoguant on s'en sortirait un peu mieux... »*

**Youssef, gérant  
(PME)**

# Une entreprise doit-elle privilégier les règlements amiables plutôt que le recouvrement forcé ?

---

*« Oui car cela relève du bon sens et nécessite de mettre en place du dialogue. Il me semble quand même nécessaire d'essayer d'abord de comprendre la raison d'un retard de paiement, et de trouver un arrangement qui convienne à tout le monde. »*

**Marie-Jeanne, chargée de recouvrement  
(grand groupe)**

# Une entreprise doit-elle privilégier les règlements amiables plutôt que le recouvrement forcé ?

---

*« Cela me semble évident. D'abord l'amiable et si cela ne fonctionne pas on durcit un peu les choses. Cela permet d'agir sur une palette plus large et donc d'avoir de meilleurs résultats. »*

**Michel, DAF (grand groupe)**

# Une entreprise doit-elle privilégier les règlements amiables plutôt que le recouvrement forcé ?

---

*« Doit-on vraiment répondre à cette question, en fait ? Pour obtenir un résultat constructif, il faut d'abord faire de la pédagogie. Et l'amiable, pour moi, c'est de la pédagogie. »*

**Samuel, DAF (ETI)**



**Perception de l'offre**



**Pensez-vous que la procédure amiable mise en œuvre par un huissier de justice, officier public et ministériel, est susceptible de favoriser le règlement des impayés ?**

---

*« Les huissiers de justice sont les garants d'un certain cadre, et ils ont une certaine stature. Pour moi ils seraient tout à fait indiqués pour mener des procédures amiables dans le cadre des impayés, c'est certain. »*

**Delphine, juriste (PME)**

## **Pensez-vous que la procédure amiable mise en œuvre par un huissier de justice, officier public et ministériel, est susceptible de favoriser le règlement des impayés ?**

---

*« A priori cela peut paraître contre intuitif : on a une image très rigide des huissiers de justice et on les voit mal donner dans « l'amiable »... Mais paradoxalement je pense que ça peut aider. Régler un différend nécessite d'être à la fois souple et faire preuve ou incarner l'autorité. »*

**Denis, chargé de recouvrement (PME)**

**Pensez-vous que la procédure amiable mise en œuvre par un huissier de justice, officier public et ministériel, est susceptible de favoriser le règlement des impayés ?**

---

*« On peut essayer... Les huissiers de justice ont une certaine expérience de l'échange, y-compris lorsque celui-ci s'inscrit dans une forme de rapport de force. »*

**Michel, DAF (grand groupe)**

# Seriez-vous prêt à faire appel aux commissaires de justice/ huissiers de justice pour obtenir un règlement amiable des impayés ?

*« Je serais prêt à défendre cette idée auprès de notre DAF et de notre DG, oui. »*

**Kevin, juriste (PME)**

## Seriez-vous prêt à faire appel aux commissaires de justice/ huissiers de justice pour obtenir un règlement amiable des impayés ?

*« Oui, tout à fait. C'est une approche qui me semble cohérente et susceptible d'avoir des résultats. »*

**Marie-Jeanne, chargée de recouvrement  
(grand groupe)**

## Seriez-vous prêt à faire appel aux commissaires de justice/ huissiers de justice pour obtenir un règlement amiable des impayés ?

*« Oui mais il y a aussi une question financière. Combien cela va-t-il coûter ? Et avec quelles chances de succès auprès des clients débiteurs ? Ce sont des questions importantes et souvent décisives. »*

**Cynthia, gérante de société (TPE)**

# **Seriez-vous prêt à faire appel aux commissaires de justice/ huissiers de justice pour une prise en charge globale (MARD et judiciaire) de résolution de l'impayé ?**

---

*« C'est une piste que je ne négligerais pas si elle venait à se présenter. Il faudrait que j'en sache un peu plus sur le contenu de l'intervention, les tarifs, les délais... Mais sur le principe cela me séduit. »*

**Raphaëlle, chargée de recouvrement  
(grand groupe)**

# Seriez-vous prêt à faire appel aux commissaires de justice/ huissiers de justice pour une prise en charge globale (MARD et judiciaire) de résolution de l'impayé ?

---

*« Pourquoi pas mais il faut quand même que je voie combien me coûterait la partie judiciaire. Je sais que certains tarifs sont élevés. »*

**Olivia, consultante (TPE)**



# Seriez-vous prêt à faire appel aux commissaires de justice/ huissiers de justice pour une prise en charge globale (MARD et judiciaire) de résolution de l'impayé ?

---

*« Si l'on parle d'une solution globale alors oui, c'est intéressant de creuser cette piste. Avoir un interlocuteur unique c'est toujours mieux. »*

**Hervé, contrôleur de gestion (PME)**

# Seriez-vous prêt à faire appel aux commissaires de justice/ huissiers de justice pour une prise en charge globale (MARD et judiciaire) de résolution de l'impayé ?

---

*« Je trouve ça vraiment intéressant d'avoir toutes les étapes encadrées par le même genre de professions qui sont en mesure soit de renvoyer une image d'autorité qui peut permettre de peser dans la 'négociation' ou d'exercer leur autorité si ça n'aboutit pas. En tout cas que les huissiers de justice proposent cette offre globale est une bonne idée.*

**Bruno, DAF (PME)**



# SYNTHÈSE CONCLUSIVE

---

Etude quantitative et  
qualitative

# Synthèse

---

La réalisation de ce baromètre a permis d'identifier une relative méconnaissance des délais légaux de règlement et des obligations de médiation, mais aussi des solutions de recouvrement amiable pour les montants inférieurs à 5 000 euros.

Les panels interrogés dans le cadre de l'étude quantitative tout comme dans l'étude qualitative ont également souligné leur intérêt marqué pour la résolution des situations d'impayés grâce aux MARD avec, en ligne de mire, la forte importance de la préservation de la relation client-fournisseur.

Les résultats révèlent également la légitimité des huissiers de justice sur le domaine d'intervention des MARD. L'autorité et l'image de la fonction représentent, notamment pour les

populations interrogées, une valeur d'impact pour « peser » dans le cadre de procédures amiables. Le champ où l'huissier de justice est le plus attendu voire plébiscité est la prise en charge de l'ensemble de la palette des solutions mises en œuvre pour obtenir le règlement des impayés (MARD et judiciaire). L'offre globale, intégrant « amiable et forcé » portée par l'huissier de justice est qualifiée comme la solution de référence la plus aboutie, pour obtenir, au final, une résolution de situations d'impayés.

## **Effet levier résolution impayé**

Au-delà de leur intérêt souligné pour les MARD, les entreprises ne perdent pas de vue la dimension coercitive ou, tout du moins, les ressentis et perceptions qui interviennent. Ceux-ci

peuvent, dans une certaine mesure, avoir un effet levier dans la résolution de l'impayé.

## **Le recours le plus adapté à la résolution des impayés**

Il peut être interprété que c'est aussi, et peut-être surtout le renforcement du positionnement stratégique de l'huissier de justice dans le domaine de l'amiable, en amont des actions « forcées », qui valorise sa place et sa capacité à intervenir pour représenter le recours global le plus adapté à la résolution des impayés. L'exemple de l'évolution du positionnement de cette profession intervenant également de plus en plus dans le domaine de l'amiable (alors qu'elle était traditionnellement positionnée plus exclusivement sur le recouvrement

# Synthèse

---

judiciaire/forcé) est chargé de promesses pour une meilleure résolution des impayés concernant les entreprises.

Le baromètre met en lumière que pour 6 personnes interrogées sur 10, le délai légal de règlement des factures est supérieur à 30 jours. 32,9% des personnes interrogées l'estiment à 45 jours, et 25,6% à 60 jours. Or, conformément aux articles L.441-10 et suivants du Code du commerce, le plafonnement du délai de règlement est fixé à 30 jours à compter de la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation.

Le délai convenu entre les parties ne peut dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. Par dérogation, un délai maximal de 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture peut être con-

-venu par contrat entre les parties.

En cas de facture périodique, le délai qui est convenu ne peut dépasser 45 jours (cf art. 123 de la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014).

Les personnes interrogées estiment par ailleurs qu'elles sont suffisamment aidées sur les démarches à suivre en cas de non règlement des factures (65,8%). 78,1% du panel se sentent suffisamment informés sur les démarches à suivre en cas de non règlement.

## Méconnaissance réglementaire

Tout en se déclarant informées et aidées en cas de non règlement des factures, les entreprises interrogées se distinguent par leur relative méconnaissance de la réalité des actions qui peuvent leur être proposées dans le domaine de la réso-

-lution des impayés. Un certain nombre d'entre elles se caractérisent par une méconnaissance manifeste des délais légaux. Ce qui confirme le décalage précisé plus haut entre leur conviction de maîtrise du sujet et la pertinence de leurs connaissances. *A priori* et dans l'ensemble, ces données laissent donc apparaître que ces entreprises ont encore beaucoup à apprendre sur les solutions qui peuvent leur être apportées pour réduire et mieux maîtriser leurs impayés.

Au-delà des solutions de recouvrement qui peuvent leur être proposées, il semble clair, à la lumière des résultats de l'étude, qu'un apport significatif de conseils et d'accompagnement dans le domaine réglementaire pourrait être d'une grande nécessité dans la perspective d'améliorer la résolution de l'impayé en France.

# Synthèse

---

## Délais de paiement et typologie d'entreprises

Dans l'ensemble, les difficultés de paiement concernent davantage les organisations privées (65,9%) que publiques (34,1%).

Les entreprises avec lesquelles les difficultés de règlement sont les plus prégnantes sont en grande partie les petites structures (70,8%), et à des niveaux bien moindres les structures moyennes (15,8%) et grandes (13,5%). Plus l'organisation est importante et plus les délais de paiement ont tendance à être resserrés – et inversement.

Cette tendance est corroborée par les analyses actuellement menées par la Banque de France (cf *infra*). Les recours qui sont utilisés sont d'abord mobilisés en interne : pour 65% des

entreprises interrogées, c'est à un service intégré à l'organisation qu'est confiée la tâche d'engager des démarches de règlement des factures en souffrance.

## Externalisation des recours

Une entreprise sur cinq (19,4%) déclare faire appel à une société de recouvrement externe, et 13,2% des personnes interrogées évoquent le recours à une autorité judiciaire. La balance entre le recours interne et le recours externe est de l'ordre du deux tiers / un tiers en faveur de l'interne.

Elle est à considérer en intégrant les paramètres du temps et de la taille de l'entreprise. Les démarches externes sont le plus souvent engagées lorsque les initiatives internes n'ont pas donné suffisamment de résultats, et sont ini-

-tiées par des structures qui peuvent investir dans la démarche de recouvrement ou de judiciarisation.

## Causes des délais de paiement

Les causes des délais de paiement qui ont été énoncées par le panel interrogé sont multiples : carences du dispositif de prévention (19%), circuits de validation interne trop longs (16%), déficit d'anticipation de la procédure de règlement (12%), méconnaissance du cadre légal (10%)...

Pour l'essentiel, les carences d'organisation des entreprises dans la gestion des impayés sont évoquées en premier ressort à hauteur de 60%, quelle que soit la taille de la structure.

Ces causes sont liées à des ressorts internes à la vie de l'entreprise.

# Synthèse

Parmi les causes externes recensées, deux facteurs émergent : la solvabilité des entreprises clientes (40% des impayés sont liés à des problématiques de trésorerie, voire de faillite) et les pratiques culturelles qui se trouvent à l'œuvre (40% des cas également).

## Procédures amiables et huissiers de justice

Les connaissances liées au cadre de règlement amiable des impayés se signalent par leur dimension approximative.

Près de 6 personnes interrogées sur 10 disent avoir connaissance du fait que pour les créances inférieures à 5000 €, les commissaires de justice / huissiers de justice peuvent proposer un paiement de dette amiable en déli-

-livrant un « titre exécutoire ».

Une personne interrogée sur deux (49,5%) a connaissance du fait que la profession des huissiers de justice a mis en place des offres spécifiques destinées à assurer ce recouvrement. Sur ce point, ce sont surtout les directeurs juridiques et les commissaires aux comptes qui ont la meilleure connaissance des procédures (créances inférieures à 5000 €).

À la question « Pensez-vous que la procédure amiable est susceptible de favoriser le règlement des impayés ? », 8 personnes sur 10 ont répondu par l'affirmative.

Neuf personnes interrogées sur 10 pensent que les entreprises doivent privilégier avant tout les modes amiables de règlement plutôt que le recouvrement forcé. Le mode amiable

est la formule de prédilection.

Les MARD occupent, de fait, une position indétrônable durable car elles sont directement associées à la préservation de la relation commerciale.

## Perception de l'offre : les HDJ bien positionnés

Un service de procédure amiable porté par les commissaires de justice / huissiers de justice, officiers publics ministériels, est perçu de manière très positive par le panel interrogé.

86% des personnes interrogées estiment qu'un tel service est susceptible d'avoir un effet positif sur le règlement des impayés.

82% des personnes interrogées se déclarent prêtes à faire appel aux com-

# Synthèse

---

-missaires de justice / huissiers de justice pour obtenir un règlement amiable des impayés. Ce pourcentage augmente encore lorsque l'on soumet au panel un service qui, soutenu par les huissiers de justice, viserait à une prise en charge globale (MARD et judiciaire) des impayés.

Dans l'ensemble, ces résultats sont corroborés par les analyses menées par l'Etat depuis quelques mois (observations du Médiateur des entreprises, comité de crise sur les délais de paiement, 1<sup>er</sup> sondage BVA mené en novembre 2020). Dans un contexte de crise, la question des délais de paiement porte principalement sur les PME. Pour le gouverneur de la Banque de France, « *le respect des délais de paiement est un enjeu essentiel pour les petites et*

*moyennes entreprises. C'est vrai en temps normal où elles sont déjà affectées par des retards de paiement importants et cela est bien évidemment exacerbé du fait du contexte économique actuel* » (communiqué de la Banque de France, 18 février 2021).

## **Dégradation des conditions de paiement**

Selon les analyses menées, l'allongement des délais de paiement constaté en 2020 en raison de la crise sanitaire s'est atténué dans la période récente.

La détérioration demeure toutefois structurelle et constante. Elle est tout particulièrement imputable aux difficultés de paiement auxquelles les PME font face en général et de manière plus conséquente encore pour

les TPE qui disposent de moins en moins de réserves de trésorerie pour y faire face sans préjudice de développement ou de règlement de leurs fournisseurs. Dans un tel contexte, plus d'une entreprise sur dix dénonce actuellement en France des pratiques non coopératives, en prise directe avec l'émission de bons de commande ultérieurs à la réalisation de la prestation ou avec un délai excessif dans la validation du travail réalisé. Ce type d'usage est en augmentation depuis le mois de novembre 2020.

Selon le dernier Rapport annuel des délais de paiement publié par la Banque de France (2020), les conditions de paiement dégradées s'inscrivent dans un contexte européen. Cette tendance s'est géné-



# Synthèse

---

-ralisée ces derniers mois, en lien avec l'épidémie de Covid-19 et les différentes mesures de confinement opérées.

Des glissements plus particuliers sont identifiés dans les secteurs de l'industrie et du BTP mais également dans le secteur public (glissement des comportements de paiement des collectivités publiques et de l'Etat).

Ces divers éléments ne peuvent qu'encourager la profession des huissiers de justice / commissaires de justice à affirmer un rôle d'acteur majeur sur le champ des impayés.

## **Stratégie et traitement de l'impayé plus aboutis**

Alors qu'une grande majorité des entreprises estiment que le règlement amiable doit primer sur le recouvrement forcé, les huissiers de

justice, très présents et très identifiés sur ce dernier champ, s'avèrent être également légitimes sur les MARD. L'exemple de la légitimité de cette profession sur les deux modes de recouvrement laisse augurer pour les entreprises la possibilité de résoudre davantage leurs situations d'impayés en faisant appel à l'expertise des huissiers de justice.

Il apparaît également qu'une approche globale du traitement de l'impayé impliquant une dimension de conseil renforcée permettrait aux entreprises de diminuer leur méconnaissance dans ce domaine relevée par le baromètre tout en mettant en œuvre une stratégie de recouvrement plus aboutie car exécutée de bout en bout par une même profession. ■