

LES FOCUS ECO ELLISPHERE

LES COMPOTEMENTS DE PAIEMENT DES ENTREPRISES

BILAN
2025



Les comportements de paiement des entreprises

Bilan 2025

DÉGRADATION DES COMPORTEMENTS DE PAIEMENT, SUR FOND DE FORTE HAUSSE DES DISPARITIONS D'ENTREPRISES

Après 2024, 2025 a enregistré une détérioration des comportements de paiement des entreprises en France.

Cette évolution s'inscrit sur fond d'augmentation très significative des disparitions de société commerciale en France, 245 270 enregistrées sur tout le territoire (Hexagone et DROM), soit + 9,2% sur l'année. Par ailleurs, la part des liquidations judiciaires dans les disparitions demeure très élevée, elle est de 21,58% en 2025 ; cette part est toutefois sensiblement moins importante qu'en 2024, avec 23,07% du total des disparitions de société commerciale.

Pendant longtemps, les retards de paiement ont été considérés comme un simple désagrément opérationnel : irritant, parfois coûteux, mais rarement interprété comme un signal fort. Cette lecture appartient désormais au passé.

Le retard de paiement est devenu un indicateur macroéconomique avancé, révélateur des fragilités profondes du tissu productif. Ils racontent une histoire bien plus large : celle d'une trésorerie sous tension, d'un modèle de financement à bout de souffle, d'un risque de défaillance qui se diffuse insidieusement dans toute la chaîne de valeur.



Mikaël Delaporte
Responsable du pôle expériences de paiement chez ELLISPHERE

RETARDS DE PAIEMENT MOYENS TOUS SECTEURS CONFONDUS

T4 2024

17,74
jours

T4 2025

17,99
jours

Source : Ellisphere

UN RETARD DE PAIEMENT MOYEN DURABLEMENT ÉLEVÉ EN FRANCE

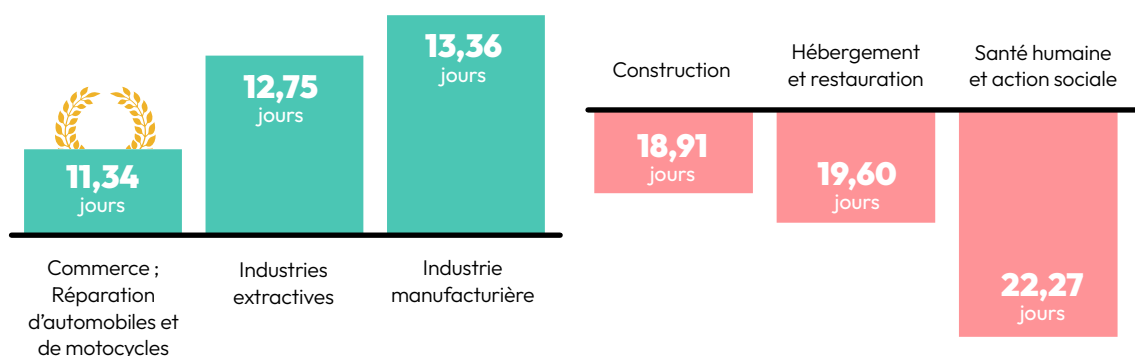
En France (Hexagone et DROM/COM), au quatrième trimestre 2025, le retard de paiement moyen, tous secteurs d'activité confondus, s'établit à 17,99 jours.

À première vue, cette valeur peut sembler aller dans le bon sens, passant de 18,08 jours au troisième trimestre 2025 à 17,99 jours en fin d'année. Mais cette apparente bonne évolution masque un phénomène bien plus préoccupant : l'activité économique semble s'être habituée à fonctionner sous tension permanente.

Le niveau de retard de paiement moyen, historiquement élevé, n'est plus perçu comme une anomalie. Il tend à devenir implicitement une norme. Or, lorsqu'un système normalise la tension, il devient mécaniquement plus vulnérable aux chocs : ralentissement de la demande, hausse des taux, inflation des coûts, ruptures logistiques, etc.

Les secteurs d'activité présentant les retards de paiement moyens les moins et les plus importants - En nombre de jours, à fin décembre 2025

Tops Flops &



Source Ellisphere

QUAND CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ BASCULENT EN ZONE DE FRAGILITÉ AVANCÉE

L'analyse sectorielle révèle une hétérogénéité croissante des risques. Tous les secteurs d'activité ne subissent pas la même pression, et certains sont désormais installés dans une zone de tension structurelle.

Au T4 2025, les secteurs affichant les retards de paiement moyens **les plus élevés** sont :

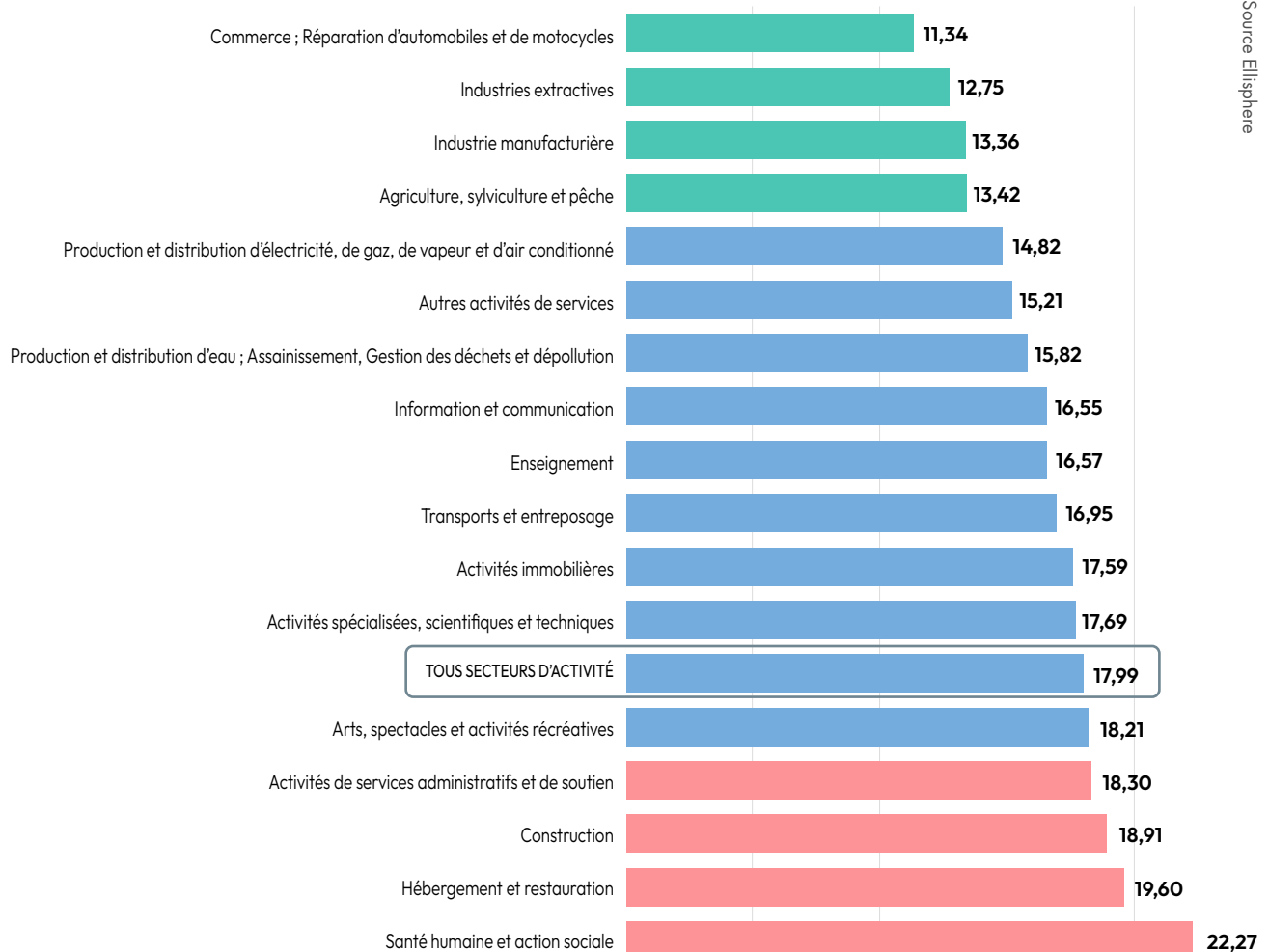
- Santé humaine et action sociale : 22,27 jours
- Hébergement et restauration : 19,6 jours
- Construction : 18,91 jours

Et les secteurs affichant les retards de paiement moyens **les plus faibles** sont :

- Industrie manufacturière : 13,36 jours
- Industries extractives : 12,75 jours
- Commerce et réparation automobile : 11,34 jours

Retard de paiement moyen par secteur d'activité

En nombre de jours, à fin décembre 2025





Après deux trimestres exclue du Top3, l'Industrie Manufacturière fait son grand retour au détriment de l'Agriculture. Au premier et au second rangs du Top3, le Commerce et les Industries extractives sont toujours les secteurs affichant les retards de paiement moyens les plus faibles.

Le secteur de la Construction voit son retard de paiement moyen se détériorer légèrement, réintégrant le Flop3 au dernier trimestre 2025.

La forte détérioration sur 2025 du secteur de la Santé est confirmée avec +18,25% ; le secteur s'installe ainsi en tête du Flop3.

Enfin, conséquence d'une détérioration de son retard de paiement moyen sur tout 2025, passant ainsi de 17,58 jours à 19,6 jours, le secteur de la Restauration et de l'Hébergement fait son entrée dans le Flop3.

Le seuil des 20 jours n'est pas symbolique. Il est critique.

Lorsqu'une activité dépasse durablement ce niveau, il ne s'agit plus d'un ajustement conjoncturel. Il s'agit d'un changement profond. Ces secteurs cumulent souvent :

- une forte dépendance à des donneurs d'ordres dominants,
- des cycles de paiement longs,
- une intensité capitalistique élevée,
- une faible capacité d'absorption des chocs.

Ce sont précisément ces configurations qui transforment un simple retard en vecteur de défaillance systémique.



TPE, PME, ETI, GRANDES ENTREPRISES : UNE FRACTURE INATTENDUE, LES TPE TOUJOURS LES PLUS VERTUEUSES

L'un des enseignements majeurs de cette étude réside dans l'analyse des comportements de paiement par taille d'entreprise.

Contrairement aux idées reçues, les plus petites structures ne sont pas les plus mauvaises payeuses.

Au T4 2025, les retards de paiement moyens sont les suivants :

- TPE : 15,53 jours
- PME : 14,87 jours
- ETI : 12,71 jours
- Grandes entreprises : 16,24 jours

Si sur l'ensemble de l'année 2025, les Grandes Entreprises ont enregistré des évolutions intéressantes, elles affichent une dégradation brutale au dernier trimestre passant ainsi de 12,39 jours au T3 2025 à 16,24 jours au T4 2025. Une rupture de trajectoire.

Or, ce sont précisément ces acteurs qui disposent :

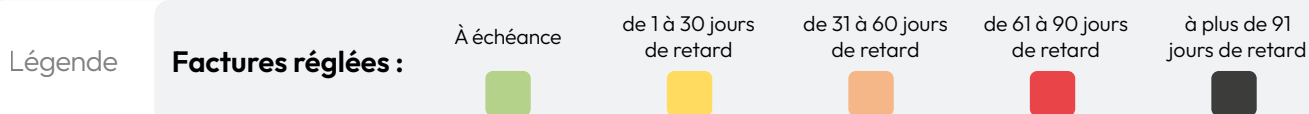
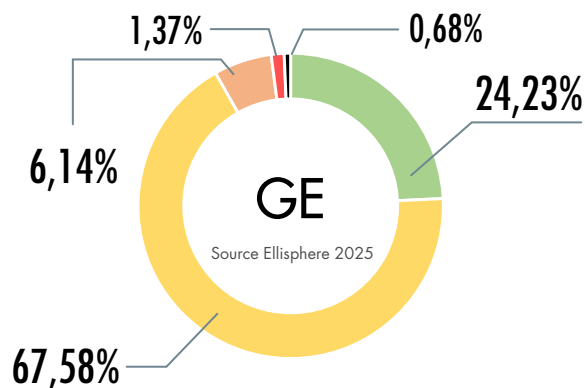
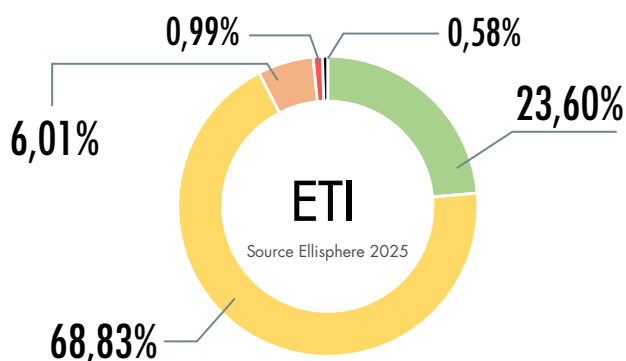
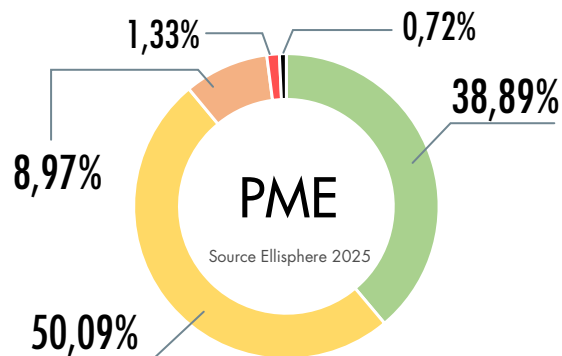
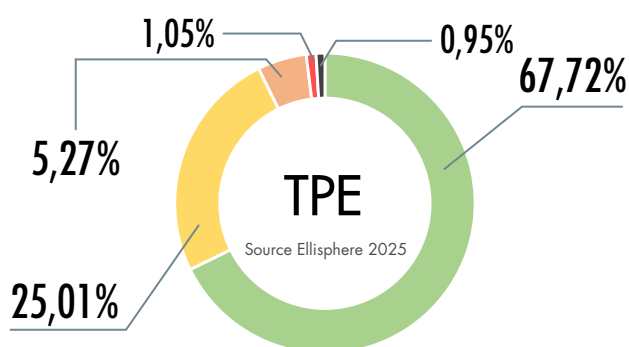
- des systèmes d'information les plus sophistiqués,
- des équipes financières les plus structurées,
- des outils de pilotage les plus avancés.

Ces grands donneurs d'ordres (publics et privés) bénéficient de conditions de paiement nettement plus favorables (45 à 60 jours) que les plus petites structures (15 à 30 jours), sans pour autant respecter leurs engagements contractuels.

Certains acteurs attendent ainsi beaucoup de la facturation électronique qui devrait améliorer mécaniquement les comportements de paiement, mais les impacts ne devraient pas être visibles avant 1 à 2 ans.

Comportements de paiement par taille d'entreprise

En pourcentage, au 4^{ème} trimestre 2025



LES MAUVAISES HABITUDES DE PAIEMENT PERSISTENT, VOIRE S'AMPLIFIENT DE NOUVEAU POUR LES ETI ET LES GRANDES ENTREPRISES

Au T4 2025, les TPE restent de loin les plus respectueuses de leurs engagements, et continuent d'améliorer leurs comportements de paiement... 68% des factures sont réglées à échéance contre 66% en 2024.

Du côté des PME, les habitudes s'améliorent légèrement, mais trop peu... + 1 point sur 12 mois glissants ; la marge de progression est pourtant importante.

La proportion de factures réglées à échéance par les ETI, déjà faible, se détériore encore d'1 point au T4 2025 par rapport au T4 2024.

Après une année 2024 marquée par de gros efforts avec à la clef une amélioration des habitudes de paiement, les Grandes Entreprises retombent dans leurs travers en 2025... Année illustrée par une très forte diminution du nombre de factures payées à échéance pour cette catégorie d'entreprises, passant ainsi de 35% à 24%.

RETARD DE PAIEMENT, LE MÉCANISME INVISIBLE DE LA CONTAGION

Ce phénomène n'est pas neutre. Il produit un effet domino.

Lorsqu'un grand donneur d'ordres retarde ses paiements, il transfère mécaniquement son besoin de trésorerie vers ses fournisseurs. Ceux-ci, à leur tour, répercutent cette tension en aval.

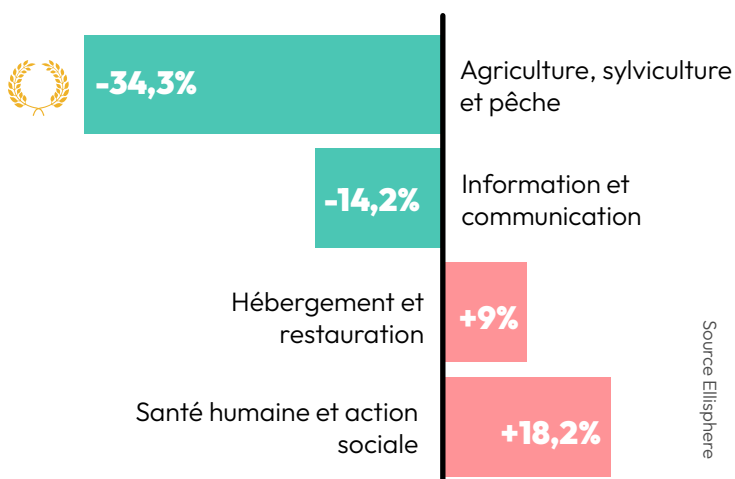
Ce mécanisme crée :

- une fragilisation en chaîne,
- une hausse du besoin en fonds de roulement,
- une dépendance accrue au crédit fournisseur,
- une diffusion du risque.

Nous sommes ici face à un risque systémique diffus : il ne se manifeste pas brutalement, mais s'installe progressivement dans l'ensemble de l'écosystème.



Les plus fortes évolutions sectorielles des retards de paiement moyens à fin décembre 2025 sur 12 mois glissants



LE RETARD DE PAIEMENT : UN SIGNAL PRÉDICTIF, PAS UN SIMPLE INDICATEUR DU PASSÉ

Une erreur courante consiste à considérer les retards de paiement comme un indicateur de ce qui s'est déjà produit. En réalité, ils sont un signal de ce qui est en train de se produire.

Avant toute défaillance, on observe presque toujours :

- un allongement progressif des délais,
- une variabilité accrue des comportements,
- une multiplication des incidents,
- une dépendance croissante aux reports.

Autrement dit, la défaillance d'une entreprise n'est jamais soudaine.

Un autre piège consiste à confondre stabilisation apparente et amélioration réelle des comportements de paiement des entreprises.

Une entreprise peut maintenir un niveau élevé de retard pendant plusieurs trimestres avant de tomber en défaillance. Pourquoi ? Parce qu'elle mobilise progressivement ses amortisseurs :

- trésorerie disponible,
- lignes de crédit,
- reports fiscaux,
- renégociations fournisseurs.

Mais ces amortisseurs ne sont pas infinis.

C'est précisément pour cette raison que les retards de paiement constituent l'un des meilleurs indicateurs avancés de la gestion préventive des risques, et notamment de la fragilité financière des entreprises.

MÉTHODOLOGIE & INDICATEURS

Afin de disposer de la vision la plus complète possible du comportement de paiement des entreprises, il est nécessaire de suivre plusieurs indicateurs. Ainsi, le délai de paiement moyen est souvent un indicateur de référence pour suivre l'évolution du comportement de paiement des entreprises. Toutefois, cet indicateur ne prend pas en compte les spécificités de certains secteurs et masque les habitudes de paiement. Il doit par conséquent être complété par l'indicateur de retard de paiement moyen qui intègre la notion d'échéance convenue contractuellement entre clients et fournisseurs. Enfin, un troisième indicateur important, la répartition du nombre des factures payées à échéance et en retard qui précise les habitudes de paiement des entreprises.

Dans une logique de gestion du risque crédit client B2B, le suivi du retard de paiement moyen est donc un indicateur pertinent. Il n'y a certes pas de corrélation directe entre un état constaté de retard de paiement et la défaillance (une entreprise qui paie systématiquement avec du retard ne va pas obligatoirement mettre la clé sous la porte). Toutefois, la détérioration progressive du retard de paiement moyen, mois après mois, est un signal évident de tensions de trésorerie, voire d'une potentielle défaillance, notamment pour les catégories Grandes Entreprises (GE), ETI et PME.

PÉRIMÈTRE

- Les entreprises de France (Hexagone et DROM/COM)
- Les entreprises en procédure collective ne sont pas prises en compte dans le calcul des indicateurs
- Les codes d'activité (NAF), pour lesquels le volume de factures n'est pas représentatif, ne sont pas restitués (activités extra-territoriales, activités des ménages en tant qu'employeurs, activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre)

Les chiffres de cette étude reposent sur le référentiel de factures fournies par les adhérents au programme collaboratif D³ d'ELLISPHERE qui remercie ses clients adhérents pour leur contribution quotidienne.

SUIVEZ L'ACTUALITÉ D'ELLISPHERE

WWW.ELLISPHERE.COM





ELLISPHERE

Trust. Powered by data

www.ellisphere.com

Lille – Lyon – Marseille – Paris La Défense – Nantes – Strasbourg – Toulouse – Tours
Siège social : Tour Franklin – 100-101 Terrasse Boieldieu – 92042 Paris La Défense Cedex
Adresse postale : Immeuble Alpierre – 74 rue Gorge de Loup – 69009 Lyon
S.A.S. au capital de 2 519 229 euros – 482755741 RCS Nanterre