



**HAL**  
open science

## Enquête sociologique auprès des entreprises sur les sanctions de l'inexécution des contrats de fourniture

Thomas Genicon, Yves-Marie Laithier

► **To cite this version:**

Thomas Genicon, Yves-Marie Laithier. Enquête sociologique auprès des entreprises sur les sanctions de l'inexécution des contrats de fourniture. Université; Paris 2 Panthéon-Assas. 2023. hal-04162626

**HAL Id: hal-04162626**

**<https://hal.science/hal-04162626>**

Submitted on 15 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Enquête sociologique auprès des entreprises sur les sanctions de l'inexécution des contrats de fourniture

par T. Genicon, et Y.-M. Laithier, professeurs à l'Université Paris-Panthéon-Assas

**1. Présentation de l'enquête et méthode.** Le présent rapport s'inscrit dans un projet de recherche global portant sur « Les sanctions en droit », mené par le Laboratoire de sociologie juridique de l'Université Paris-Panthéon-Assas<sup>1</sup>. Il rend compte d'une enquête de terrain menée auprès de fournisseurs de matières premières sur la façon dont est sanctionnée, en pratique, l'inexécution des contrats qu'ils concluent avec leurs clients. Son objet porte donc sur des contrats commerciaux conclus entre entreprises de taille moyenne à grande. Afin d'avoir une vue aussi fidèle que possible des pratiques de ces entreprises, il a été décidé de n'enquêter que dans un seul et même secteur. Pour permettre aux personnes interrogées de s'exprimer librement, il a été convenu avec elles que ni le secteur concerné, ni le nom des entreprises démarchées, ni celui des personnes interrogées ne seraient divulgués et que l'enquête ne serait pas publiée immédiatement après sa réalisation.

Cette enquête a été menée à la fois auprès des juristes des entreprises concernées (les personnes en charge des services juridiques) et à la fois auprès des salariés « opérationnels » qui n'ont le plus souvent aucune formation juridique et peu de connaissances en la matière mais qui sont le plus fréquemment ceux qui traitent directement avec le client et s'occupent en pratique des difficultés suscitées par l'inexécution du contrat.

L'enquête a été réalisée en deux temps : dans un premier temps, pour permettre aux personnes interrogées de se préparer, deux questionnaires (qui figurent en annexe) ont été envoyés, l'un conçu pour les « opérationnels » (annexe 1), l'autre plus spécialement conçu pour les juristes de l'entreprise (annexe 2). Dans un second temps, les entretiens oraux ont eu lieu en reprenant pour l'essentiel les thèmes et questions abordées dans les questionnaires écrits.

Le présent texte rend compte de ces entretiens. Il est très important de préciser que ses auteurs n'entendent en aucun cas tirer de cette enquête une quelconque règle générale ni même prétendre que ce qu'ils ont constaté constitue le reflet certain des sanctions pratiques de l'inexécution contractuelle. Il s'agit simplement de donner à voir un « instantané » de certaines pratiques et non pas d'élaborer des « lois sociologiques », alors surtout que mêmes pour ces dernières, il a pu être dit à juste titre que « ces lois ne seront jamais que des systématisations de fait : lois de constatation, plus ou moins approximatives, dont on pourra bien dégager quelques leçons, mais trop hypothétiques pour être érigées en normes de la validité des règles juridiques »<sup>2</sup>.

**2. Spécificité importante du secteur enquêté.** Un avertissement préalable, particulièrement important, doit être fait sur un point qui pourrait imprimer une certaine spécificité au traitement de l'inexécution contractuelle dans le secteur concerné. En effet, la fourniture du produit concerné nécessite l'installation, chez le client, d'un matériel spécial de stockage, installation qui est d'ailleurs l'objet d'une location puisque le fournisseur en reste propriétaire. Ce matériel n'est pas interchangeable aisément et son remplacement est une

---

<sup>1</sup> V. C. Chainais, D. Fenouillet (dir.), *Les sanctions en droit contemporain. La sanction, entre technique et politique*, vol. 1, Dalloz, coll. *L'esprit du droit*, 2012 ; D. Fenouillet, G. Guerlin, C. Chainais, *Les sanctions en droit contemporain. La motivation des sanctions prononcées en justice*, vol. 2, Dalloz, coll. *L'esprit du droit*, 2013 ; Dominique Fenouillet, Thomas Genicon, *De la théorie à la pratique : illustration à partir du droit de la consommation*, vol. 2, Dalloz, coll. *L'esprit du droit*, 2023.

<sup>2</sup> J. Dabin, *La philosophie de l'ordre juridique positif spécialement dans les rapports de droit privé*, Sirey, 1929.

opération complexe, ce qui a deux conséquences. D'une part, le fournisseur lui-même n'amortit le coût d'achat, d'installation et d'entretien qu'au bout de quelques années : il a donc intérêt à ce que la relation contractuelle dure le plus longtemps possible afin de rentabiliser l'installation. D'autre part, le client est lui aussi dissuadé, dans une certaine mesure, de cesser la relation de fourniture dès lors que le changement de fournisseur s'accompagnera d'une désinstallation du matériel et de la réinstallation, par un concurrent, d'un nouveau matériel, ce qui peut prendre du temps : la relation contractuelle est donc pour partie captive.

De fait, l'étude des dossiers montre que les relations contractuelles sont des relations de durée, s'échelonnant sur plusieurs années. Les contrats sont généralement conclus pour une durée de trois ans renouvelable.

### **3. Différences de perception entre les juristes de l'entreprise et les opérationnels.**

Enfin, une ultime précision doit être apportée pour la bonne compréhension de l'enquête. Les entretiens révèlent une différence d'approche dans la façon de régler l'inexécution du contrat selon qu'il s'agit de celle des juristes de l'entreprise ou de celle des « opérationnels ». Souvent, ces derniers éprouvent quelque réticence à ce que le dossier « remonte » au service juridique, l'intervention de ce service étant parfois perçue comme présentant un risque de durcissement du différend. En effet, la perspective de voir le désaccord prendre un tour plus juridique fait craindre un blocage quant à la possibilité de trouver un arrangement commercial, le client « se raidissant » alors. Mais réciproquement, il arrive que le service juridique nourrisse quelque méfiance à l'endroit de ces arrangements trouvés hors de sa présence, précisément en raison de leurs faiblesses juridiques car ces accords n'offrent pas toujours toute sécurité et ne purgent pas forcément tout risque de contentieux futur et aggravé. Quoi qu'il en soit, il faut bien avoir conscience que l'étude des affaires transmises aux services juridiques ne donnent pas une vision fidèle de la réalité du contentieux de l'entreprise, souvent caché pour partie à ces services eux-mêmes qui, dans une mesure difficile à connaître, ne voient que la partie « émergée » de l'iceberg – si l'on peut dire. C'est la raison pour laquelle les entretiens avec les « opérationnels » sont cruciaux et révèlent peut-être au mieux la réalité quotidienne du traitement de l'inexécution contractuelle.

Il est rendu compte de cette réalité autour de 3 thèmes : la perception de la sanction de l'inexécution contractuelle (I), l'organisation anticipée de l'inexécution contractuelle (II), la réaction à la survenance de l'inexécution contractuelle (III).

## **I. La perception de la sanction de l'inexécution contractuelle**

**4. Une fonction essentiellement dissuasive.** La perception de la sanction de l'inexécution contractuelle est étroitement liée à la perception de la force obligatoire du contrat conclu qui est absolument certaine, pour le service juridique, bien sûr, mais tout aussi clairement pour les opérationnels. Ces derniers énoncent que « le contrat est une protection » et mettent immédiatement l'accent sur *sa fonction dissuasive*. Dès lors qu'un différend se noue et que la situation finit par se tendre, les opérationnels n'hésitent pas à brandir le contrat *instrumentum*, telle une menace. Et de fait, les parties s'y reportent alors chacune de leur côté pour trancher la difficulté. Il apparaît donc comme l'instance d'arbitrage première à chaque conflit et, lorsque la clause est claire, la personne en tort (que ce soit le fournisseur ou le client) s'incline le plus souvent tant le contrat impressionne et, ce, même lorsqu'il s'agit d'un contrat signé « les yeux fermés » par un « petit client ». En pratique, il n'arrive quasiment jamais que sa validité (ou la validité de l'une de ses clauses) soit contestée ou bien que l'on argue de la nécessité de le compléter par d'autres normes (usage, loi impérative, etc.). Ce faisant, le contrat est très clairement perçu comme un instrument de règlement anticipé des conflits, ce que les

opérationnels formulent ainsi. Autant dire qu'il est bien admis par tous que la fonction du contrat est pour beaucoup de prévoir et d'organiser par avance la sanction de sa violation, non pas tant pour obtenir la mise en application effective de cette sanction (on verra que ce n'est presque jamais le cas en pratique) que pour l'utiliser comme une menace afin d'éteindre le conflit par intimidation<sup>3</sup>. Cette menace peut d'ailleurs être bien précisée : il s'agit de la menace de faire valoir son droit (de sanctionner) en justice avec succès.

**5. Crainte considérable du procès.** En effet, lorsque l'on interroge les personnes sollicitées sur la nature de la menace que représente la sanction et sur la crainte qui est la leur ou celle de leur client, il s'agit très nettement à chaque fois de la crainte d'un procès, de la crainte d'une mise en application judiciaire de la sanction. Mais il est très important de préciser qu'en réalité personne ne veut du procès dont il est dit qu'il est « la bête noire » des opérationnels comme des services juridiques. Lorsqu'un différend survient, on assiste donc à un jeu assez subtil d'intimidations mutuelles où chacun use implicitement de la menace du procès mais en redoutant tout autant, d'un côté comme de l'autre, que son vis-à-vis mette sa menace à exécution alors que l'on sait soi-même qu'on ne le fera jamais (ou quasiment), même lorsqu'il apparaît clairement que le contrat conforte pleinement ses droits.

Il est beaucoup plus difficile, en revanche, de percevoir pourquoi le procès suscite des craintes aussi grandes car les sentiments exprimés sont mêlés: crainte de l'aléa judiciaire, crainte du coût financier, crainte de perdre définitivement un client, crainte de dégrader son image sur la place, crainte de créer un précédent qui pourrait se retourner contre soi (d'autres clients mécontents pourraient être incités à agir en justice à leur tour), sentiment diffus que « cela ne se fait pas », etc.

**6. Importance décisive de la crainte du procès.** Quoiqu'il en soit, même s'il est assez bien acquis que la mise en œuvre judiciaire de la sanction n'est quasiment jamais demandée, il n'en demeure pas moins que la seule possibilité de cette sanction judiciaire donne toute sa force au contrat et aux sanctions qu'il organise puisque c'est très précisément ce qui permet d'assurer, aux yeux du contractant récalcitrant, le sérieux de la menace. Aussi bien de façon provocatrice et un peu paradoxale, on serait tenté de dire qu'en droit des contrats, les sanctions servent à ne pas servir : toutes leurs utilités se concentrent dans leur fonction dissuasive.

De là l'importance qui est accordée à l'organisation anticipée (et donc contractuelle) des sanctions.

## II. L'organisation anticipée de la sanction de l'inexécution contractuelle

**7. Dispositifs pratiqués.** Compte tenu de ce qui a été observé précédemment, la rédaction du contrat a pour objet, pour beaucoup, d'anticiper la survenance de l'inexécution. Cela s'inscrit dans trois directions : définir l'état d'inexécution ; organiser des mesures pour remédier à l'inexécution ; prévoir la sanction applicable.

*Au titre des dispositifs ayant pour objet de définir l'inexécution, il faut faire mention notamment :*

- de la stipulation d'une clause de force majeure qui a une importance centrale. En pratique, il s'agit d'élargir la définition légale de la force majeure (imprévisibilité, irrésistibilité,

---

<sup>3</sup> De ce fait, dès qu'il est en position de force, le fournisseur refuse systématiquement les conditions générales proposées par le client. En effet, l'utilisation du contrat du fournisseur donne le sentiment que ce dernier en a une maîtrise parfaite et que le contrat est à son avantage si bien que cela peut dissuader le client d'engager une procédure qu'il imagine perdue d'avance...

extériorité), notamment en écartant l'imprévisibilité. Par exemple une clause prévoit que la force majeure sera établie en présence de « toute difficulté majeure d'approvisionnement », si bien que l'on peut sérieusement se demander s'il s'agit encore d'une clause de force majeure. Car au fond, le terme est conservé, par affichage, pour gommer toute connotation d'imputabilité : cela permettra dans la négociation contentieuse qui suit l'inexécution, de présenter cette inexécution comme étant fortuite plutôt que fautive. Ce faisant, l'aménagement contractuel consiste ici à agir en amont sur la qualification d'inexécution pour éviter en aval une sanction, ce pour quoi cette clause est en vérité une clause dissimulant une organisation conventionnelle de la sanction (à la baisse).

- clause imposant au cocontractant des obligations de nature à reporter sur lui-même la responsabilité de l'inexécution. Ainsi de l'obligation faite au client d'avertir le fournisseur de ses besoins en matière première suffisamment en avance, parce que ses réserves sont basses ou parce que son rythme de consommation s'est accéléré. Si le client omet cet avertissement préalable, le retard de livraison ou la livraison insuffisante ne pourra pas être reprochée au fournisseur. Là encore, il s'agit bien de désactiver une inexécution et donc la possibilité d'une sanction du fournisseur.

*Au titre des dispositifs, ayant pour objet de remédier à l'inexécution, il faut faire mention notamment :*

- des clauses de rencontre (clause de renégociation de bonne foi) qui assortissent les clauses de force majeure.

- des clauses qui obligent le fournisseur à organiser une solution d'exécution alternative (une source de matière première, subsidiaire, de second rang : concrètement, un autre approvisionnement que l'approvisionnement usuel, ce qui est appelé une « source en "back up" »)

- des clauses qui prévoient l'installation par le client, à ses propres frais, d'un matériel de stockage massif permettant d'avoir toujours une importante réserve de matières premières (pour éviter les conséquences dommageables d'un défaut de livraison). Evidemment, on pourrait s'étonner que le client accepte d'assumer ce coût de couverture du risque d'inexécution de son partenaire et ce d'autant plus que le fournisseur tirera argument du fait que le client n'a pas stocké massivement par avance pour refuser la prise en charge de toute indemnisation due à son retard ou à son défaut de livraison.

- de façon plus frappante encore, des clauses prévoyant des forfaits pour prestations annexes, facturés en sus au client s'ils y recourent, prestations qui sont parfois des mesures pour mieux garantir la fourniture de la matière première (visite d'entretien, nettoyage de l'installation louée par le fournisseur au client)... Ce qui, à bien y réfléchir, revient à faire payer au client la certitude de l'exécution future.

*Au titre des dispositifs, ayant pour objet de prévoir la sanction applicable à l'inexécution, il faut faire mention notamment :*

- de la clause limitative de responsabilité, bien sûr. Outre le plafonnement chiffré des dommages-intérêts, il est courant d'exclure certains chefs de préjudice et à cet égard, les limitations sont parfois très fortes. La plus marquante d'entre elles tient à l'exclusion de ce qui est désigné comme les « dommages non consécutifs ». Le terme relève en réalité de la pratique des contrats d'assurance d'où il est repris pour la simple et bonne raison que le fournisseur entend faire coïncider sa limitation de responsabilité avec l'étendue de la couverture de risque que lui

offre sa police d'assurance-responsabilité (police qui exclut précisément les « dommages non consécutifs »). La formule n'est jamais définie par le contrat mais la pratique des assurances est assez bien établie<sup>4</sup> pour considérer que ce dommage est celui qui ne résulte pas (n'est pas consécutif) d'un premier dommage causé à la personne ou aux biens du client (par exemple l'endommagement d'une machine du client), dommage qui est l'objet premier de la couverture d'assurance. Il s'agit donc des « dommages économiques dont le préjudice financier ne résulte ni d'un dommage matériel, ni d'un dommage corporel »<sup>5</sup> — appelé parfois aussi le dommage immatériel pur — ce qui renvoie principalement aux pertes d'exploitation, au manque à gagner du client. Or, en pratique, en cas de défaut de livraison ou de livraison tardive, c'est précisément le préjudice dont le client a principalement à se plaindre... La limitation est donc considérable si bien qu'elle est généralement refusée par les « gros clients » qui, au contraire, réclament et obtiennent l'insertion d'une clause de forfait de pertes d'exploitation: tant par heure d'arrêt de production due au défaut ou au retard de livraison.

**8. Esprit qui préside à l'anticipation contractuelle et à la rédaction.** Ces différents procédés d'anticipation de l'inexécution contractuelle étant exposés, il faut attirer l'attention sur l'esprit dans lequel ils sont élaborés et insérés dans le contrat, esprit tout à fait particulier qui n'est pas empreint d'une certaine contradiction.

Tout en étant conscients des avantages et de la protection que peut offrir une rédaction soignée du contrat visant à anticiper l'inexécution et son traitement, les « opérationnels » peuvent se montrer méfiants et même réticents à l'égard des consignes que leur donnent les services juridiques lors des négociations précontractuelles. On constate même parfois une certaine aversion à l'endroit des modèles de contrat pré-rédigés par les services en question : ces contrats, en réglant par avance plusieurs points contentieux classiques au net avantage du fournisseur, peuvent en pratique raidir la négociation en suscitant la méfiance du client (la clause limitative de responsabilité est notamment en cause)<sup>6</sup>. Cela peut aussi conduire à une réouverture de la négociation sur le prix (les clients demandant une baisse du prix compte tenu des conditions contractuelles difficiles qui leur sont faites par ailleurs). *Il y a donc une tension permanente entre le besoin de régler par avance le contentieux par l'introduction de clauses spécifiques visant à le prévenir (en tranchant par avance le point litigieux dans le sens des intérêts du fournisseur) et le besoin de ne pas troubler le rapport informel de confiance qui préside aux négociations.* En somme, tout en sachant qu'il faut tenir compte des sanctions juridiques, il peut être commercialement risqué de les brandir à ce stade précontractuel. Aussi bien, la crainte de laisser échapper un client et la volonté de « décrocher » un nouveau marché peuvent conduire les opérationnels à conclure délibérément un contrat incomplet ou flou quant aux sanctions de l'inexécution.

Dans la même logique, les opérationnels insistent souvent sur le fait que le contrat doit comporter un certain degré de souplesse dans sa rédaction. Puisque c'est sa lettre qui l'emporte sur tout autre aspect (le contrat étant l'instance d'arbitrage première<sup>7</sup>), celle-ci ne doit pas être trop précise afin, d'une part, de laisser délibérément un flou que le client interprètera à son avantage, cela pour l'inciter à conclure le contrat, et afin, d'autre part, de laisser une marge de manœuvre au moment de résoudre la difficulté : on assume donc nettement le fait qu'une nouvelle négociation aura lieu si une inexécution survient. Le but, cette fois, est donc de ne pas trancher par avance le différend qui pourrait surgir mais d'accepter qu'il devra se résoudre par une négociation.

---

<sup>4</sup> v. par ex., Y. Lambert-Faivre, L. Leveneur, *Droit des assurances*, 14<sup>e</sup> éd., Dalloz, 2017, n°703, p. 501.

<sup>5</sup> Y. Lambert-Faivre, L. Leveneur, *Droit des assurances*, 14<sup>e</sup> éd., Dalloz, 2017, n°703, p. 502.

<sup>6</sup> Encore faut-il préciser que, comme il fallait s'y attendre, tout dépend du rapport de force : les « petits » clients sont généralement effrayés par les contrats qu'ils perçoivent comme un piège à l'avantage du fournisseur mais, ne disposant pas d'un service juridique, ils n'ont très souvent pas le temps de les lire, de les analyser ou de les négocier.

<sup>7</sup> V. *supra*.

### III. La survenance de l'inexécution

**9. Auteur de l'inexécution.** L'auteur de l'inexécution est parfois le client qui ne paye pas le prix ou, plus souvent, qui ne respecte pas une consommation minimale (quantité minimale d'achat) ou, plus fréquemment encore, qui ne respecte pas la durée déterminée du contrat qu'il rompt prématurément (parce qu'il obtient un prix plus avantageux auprès d'un concurrent).

Mais le plus souvent, l'inexécution vient du fournisseur qui ne délivre pas les marchandises en quantité suffisante ou à temps. Cela tient à ce que, sur le secteur, l'alimentation en matière première est irrégulière (pour des raisons naturelles ou pour des raisons tenant au marché).

**10. Pourcentage de contrats touchés par l'inexécution.** Dans une vue très approximative des choses, sur la base des déclarations recueillies auprès des opérationnels et auprès des services juridiques (qui corroborent), il semblerait qu'un différend relatif à l'inexécution naisse pour environ 10% des contrats en cours.

**11. Types d'inexécution.** Officiellement, l'inexécution est presque toujours présentée comme un cas de force majeure par le fournisseur. C'est là l'effet logique de la rédaction très avantageuse, précédemment évoquée, des clauses de force majeure. En réalité, dans bon nombre de cas l'inexécution du fournisseur est fautive ou, en tout cas, lui est imputable.

**12. Négligence.** Cette faute peut être une négligence : production insuffisante de matière première ; panne du véhicule assurant le transport (ce qui empêche une livraison en temps et en heure) ; défaut de maintenance du matériel loué permettant la livraison...

**13. Inexécution intentionnelle.** Cette faute peut aussi être intentionnelle :

Il arrive que les fournisseurs, de leur propre aveu, facture délibérément des sommes supérieures au prix convenu, en pleine violation du contrat. Cela reste très marginal et, en réalité, très anecdotique.

En revanche, il semble davantage répandu, surtout en période de pénurie ou de difficulté d'approvisionnement, de *sacrifier délibérément certains clients* en prenant la décision de ne pas les livrer ou de les livrer en retard. La pratique évoque la fameuse théorie de la violation efficace du contrat puisque lorsque cette décision est prise, c'est généralement parce qu'il est impossible de satisfaire en même temps l'ensemble de la clientèle et que le choix est donc fait de privilégier certains clients plutôt que d'autres. L'inexécution et la violation du contrat sont donc conscientes et recherchées. Pour choisir entre les clients, plusieurs critères interviennent dont certains sont évidents : on sacrifie davantage les « petits » au profit des « gros » clients ; les plus récents au profit des anciens ; les clients conciliants au profit des clients contestataires bien connus ; les clients en début de contrat au profit de ceux qui sont en fin de contrat (ou bien qui sont en cours de négociation de la reconduction du contrat) ; les clients pour lesquels les conséquences seront de faible importance au profit des clients pour lesquels les conséquences seront catastrophiques. Il faut encore noter que le critère juridique joue aussi un rôle dans cet arbitrage : en effet, le service juridique est saisi afin qu'il évalue le risque juridique, généralement fonction des clauses limitatives de responsabilité pour sacrifier le client à l'égard duquel les conséquences de l'inexécution seront les moins coûteuses.

On observera — avec beaucoup de prudence car il est difficile de savoir si le phénomène est anecdotique ou non — qu'il existerait, pour certaines personnes interrogées, une évolution (récente), dans le choix stratégique des clients à sacrifier, qui tiendrait au passage d'une logique de bonne gestion industrielle (animée du souci de préserver sa réputation) à une logique strictement

financière : au lieu de tenir compte du risque industriel, de la qualité de la relation nouée, de la taille du client, de sa puissance de réaction, de la phase du contrat (en cours de négociation ou non), on se déciderait bien davantage, à présent, par comparaison des marges financières. La montée en puissance des financiers dans les entreprises serait pour beaucoup dans cette nouvelle orientation. La seule limite à cette tendance tiendrait à la prise en compte, par ces mêmes financiers, du risque juridico-financier lié à une violation du contrat : le droit des contrats est alors uniquement perçu pour ce que sa violation pourrait coûter exactement.

Enfin, il est à noter que, parfois, l'inexécution future mais certaine est annoncée au client (s'agirait-il là d'une inexécution de bonne foi ?) dans l'intérêt bien compris du fournisseur : ce dernier entend amoindrir le mécontentement du client qui risquerait de refuser un renouvellement du contrat. L'idée est de permettre au client de prendre les mesures adéquates comme moduler sa consommation ou même se fournir auprès d'un concurrent (en l'autorisant expressément et exceptionnellement à passer outre une clause d'exclusivité).

#### IV. L'administration de la sanction de l'inexécution contractuelle

**14. Procès inexistant.** Il faut immédiatement noter un enseignement très clair : la sanction de l'inexécution n'est jamais — ou quasiment jamais — administrer en Justice. Comme on l'a déjà évoqué, le procès n'a jamais lieu, même *via* l'arbitrage, à la fois par crainte du contentieux judiciaire lui-même et à la fois parce qu'il y a une règle d'or : la nécessité de conserver la relation commerciale nouée avec le client malgré l'inexécution (c'est-à-dire, dans la généralité des cas, malgré sa propre inexécution). Cela tient à ce que, plus le contrat dure, plus le profit réalisé sur chaque livraison augmente (du fait de l'augmentation systématique des prix ou de frais divers facturés, mais surtout parce que le matériel de réception loué est amorti).

Encore faut-il rappeler que si le procès est quasi inexistant, la menace du procès est systématique, implicitement ou même explicitement. C'est donc une arme de négociation d'une importance considérable, ainsi qu'on l'a vu précédemment.

**15. La sanction reine : transaction/négociation d'un nouveau contrat.** Dès lors que l'inexécution ne doit surtout pas détériorer la relation d'affaires, l'issue du différend est donc le plus souvent *la négociation de nouvelles conditions* et donc la conclusion d'un nouveau contrat. Au demeurant, ainsi qu'on l'a signalé, cette voie de règlement du conflit est parfois institutionnalisée par le contrat lui-même, dans des clauses de rencontre, des clauses de « meilleurs efforts », des clauses de renégociation, etc. On notera qu'elle n'a jamais lieu dans un cadre institutionnel (conciliation, médiation).

**16. Scenario-type.** Le mode opératoire, le « scenario-type », si l'on peut dire, est le suivant :

1<sup>re</sup> étape : le client formule une réclamation

2<sup>e</sup> étape : le fournisseur lui oppose un cas de force majeure (dont on se rappelle qu'elle est très largement définie par le contrat au point d'englober des inexécutions parfaitement imputables au fournisseur)

3<sup>e</sup> étape : dans les cas où il ne peut faire autrement (justement pour des raisons commerciales), le fournisseur se déclare prêt à faire un « geste commercial » (ce qui est dans la lignée du refus de reconnaître sa responsabilité en faisant valoir la force majeure) consistant en une indemnisation (souvent partielle) du préjudice subi. Le montant de cette indemnisation est presque toujours décidé par les opérationnels avec l'aval de la direction, le service juridique étant tenu à l'écart sur ce point.



4<sup>e</sup> étape : le « geste commercial » est proposé mais moyennant une concession faite en échange par le client, c'est-à-dire soit un ré-engagement sur une durée contractuelle déterminée (ce qui est notamment demandé lorsque l'on se situe en fin de contrat), soit une augmentation des volumes des commandes.

5<sup>e</sup> étape : une fois l'accord trouvé, le cas échéant après des menaces de procès — ainsi qu'on les a évoquées plus haut — le contentieux se clôt généralement *par la conclusion de deux actes* : d'une part, *une transaction* (au sens juridique exact du terme, les services juridiques ayant mis un acte type à la disposition des opérationnels), d'autre part, *un avenant au contrat* (qui constate la prorogation de la durée du contrat ou l'augmentation de volume des commandes). Il faut noter cependant que, parfois, les opérationnels « bricolent » un arrangement — pas toujours formalisé — hors de ce canevas (transaction/avenant) ce que redoute particulièrement les services juridiques.

In fine, *il apparaît donc que le mode de sanction de l'inexécution contractuelle est presque toujours une transaction et la conclusion d'un nouveau contrat : les sanctions du contrat sont d'abord... des nouveaux contrats.*

**17. Observations complémentaires : incidence du « coût de transaction » de la renégociation.** On notera cependant que les opérationnels notamment *ont parfaitement identifié les coûts de transaction de la renégociation contractuelle* (temps perdu, frais de transport sur le site du client, etc.), raison pour laquelle il leur arrive de reconnaître immédiatement leur responsabilité lorsqu'il s'agit de petits contentieux.

**18. Observations complémentaires : incidence de la gravité morale de l'inexécution sur les exigences du client.** En outre, dans le déroulement des négociations, comme on pouvait s'y attendre, il semble que *l'attitude du client lors des discussions dépende pour partie de la gravité morale du manquement du fournisseur*. En effet, la négociation est plus facile et l'arrangement plus aisément trouvé lorsque le fournisseur a manqué de bonne foi à ses obligations (par exemple parce qu'il n'a fait que subir lui-même le manquement de son fournisseur ou d'un sous-traitant, comme un transporteur qui s'est trompé dans la livraison du type de produit - ce qui a endommagé la chaîne de production du client). Il en va tout différemment d'un manquement délibéré, notamment lorsque, ainsi qu'on l'a vu précédemment, le client a été choisi pour être « sacrifié » en cas de pénurie de marchandises. Dans le prolongement de cette observation, on pourrait se demander s'il n'y a pas une perception intuitive d'un risque latent d'inexécution conçue comme légitime pour le client qui connaît les aléas de son fournisseur. Cet aléa permet l'acceptation des limites de responsabilité, permet aussi l'acceptation de certaines inexécutions ou en tout cas que l'on se refuse à les sanctionner durement alors pourtant que, juridiquement, elles sont bien imputables au fournisseur. *En somme, quand le schéma de rentabilité économique du fournisseur se grippe, on est prêt à l'excuser.* Mais lorsque ce dernier cherche, par un comportement opportuniste, à se « faire de l'argent sur le dos » du client au-delà de ce qu'une coopération équilibrée suppose, le manquement n'est plus du tout toléré et les négociations peuvent prendre une tournure très tendue.

**19. Observations complémentaires : « réactivation » de manquements anciens lors de la négociation.** Le contrat est parfois brandi après coup, dans un contentieux tendu, pour relire tout le déroulement passé de la relation à la lumière de ce qui aurait dû être fait en application stricte de ses clauses. On pointe ainsi les écarts de son cocontractant par rapport à ce qu'aurait dû imposer le contrat, écarts sur lesquels on a fermé les yeux. Ces manquements passés sont en quelque sorte « réactivés » pour peser dans la négociation de règlement du contentieux (soit pour excuser la faute présente qui est reprochée, soit pour négocier à la baisse un « geste commercial » qui est demandé pour corriger une inexécution actuelle reconnue).

**20. Observations complémentaires : incidences de l'assurance.** Les assurances jouent un rôle non négligeable dans le règlement des litiges. Sans que les entreprises ne prennent cela pour une reconnaissance de responsabilité de leur part, elles acceptent de plus en plus fréquemment, lorsqu'un client se plaint d'une inexécution de transmettre le dossier à leur assureur. Mais il semblerait que la tendance forte des assurances soit de décliner toute prise en charge, surtout en déniaient la responsabilité de l'entreprise dans la survenance du dommage. À tout le moins, le sentiment très net des services juridiques est que « l'assurance ne paye jamais ». On ajoutera qu'une difficulté importante vient du fait que les opérationnels n'ont pas conscience du fait que leurs « gestes commerciaux » risquent souvent de ne pas être pris en charge par l'assurance après coup, cette dernière estimant précisément que l'entreprise n'était pas responsable et n'avait donc pas à faire ces gestes.

**21. Autres sanctions administrées.** Le remplacement auprès d'un fournisseur tiers a parfois lieu mais, en pratique, seulement avec l'autorisation du fournisseur fautif, autorisation qui est d'ailleurs généralement imposée par le contrat et qui est de toute façon inévitable en pratique car les normes techniques d'installation du matériel de fourniture sont différentes, de sorte que le fournisseur doit être présent lors de la livraison faite par un concurrent. En réalité, cette autorisation de remplacement n'est qu'un élément de la négociation qui vient d'être évoquée.

## **Annexe n°1 : questionnaire à destination des « opérationnels » de l'entreprise**

### **Enquête sociologique sur l'inexécution des contrats de fourniture de matières premières**

#### **Questionnaire à destination des fournisseurs de matières premières**

*Hypothèse de travail: le client se plaint d'une mauvaise exécution ou de la rupture injustifiée du contrat de fourniture, soit que la quantité de produit soit insuffisante, soit que le produit soit défectueux, soit que le fournisseur décide de ne plus fournir le produit au prix convenu, soit que le fournisseur décide de ne plus fournir du tout le produit.*

#### **Thème n°1 : la naissance du litige**

22. Combien de réclamations recevez-vous en moyenne par an ?

23. Pouvez-vous énumérer les différents types de réclamations que formulent vos clients mécontents, du plus fréquent au plus rare ?

24. De votre côté, pour quels motifs décidez-vous, le cas échéant, de refuser de livrer un client ? de rompre le contrat ?
25. Vous est-il arrivé ou vous arrive-t-il de choisir, en pleine connaissance de cause, de violer un contrat et de ne pas respecter vos engagements ? Pour quelles raisons ? Avec quelles conséquences ?
26. Êtes vous confrontés à des difficultés juridiques récurrentes lors des litiges qui vous opposent à vos clients mais dont vous connaissez la solution ?
27. Êtes vous confrontés à des difficultés juridiques récurrentes lors des litiges qui vous opposent à vos clients et dont vous ne connaissez pas la solution ?
28. Sur l'ensemble des réclamations reçues, combien d'entre elles se règlent de façon amiable et combien d'entre elles se règlent par la voie judiciaire (par un procès) ?

### **Thème n°2 : le règlement amiable du litige**

29. Comment se déroulent les négociations de règlement du litige ? Qui sont les protagonistes: des opérationnels, des juristes, les deux ?
30. En cas de litige, la cellule juridique de votre entreprise est-elle toujours saisie ? Quand n'est-elle pas saisie ? Pour quelles raisons est-elle saisie ou pas saisie ?
31. Pour résoudre à l'amiable les difficultés qui vous opposent à vos clients, avez-vous recours à des cabinets d'avocats, en externe ? Si oui, pourquoi et dans quels cas y avez-vous recours ? Dans quels cas n'y avez-vous pas recours ?
32. Lors des négociations de règlement d'un litige, des arguments juridiques sont-ils avancés ? Lesquels en général ?
33. Lors des négociations en vue de régler un litige, avez-vous des moyens de pression (de tout ordre) pour obtenir un accord à votre avantage et, si oui, lesquels ?
34. Lors des négociations de règlement d'un litige, des menaces de procès sont-elles faites ? Faites-vous de telles menaces ? Lorsque de telles menaces vous sont faites par vos clients, comment réagissez-vous ?
35. En cas de règlement amiable, quelle forme prend l'accord de règlement du litige ? Quel est le contenu de ces accords ? Avez-vous des modèles préétablis ?
36. Arrive-t-il, par la suite, que ces accords de règlement donnent lieu à un nouveau litige ou ne soient pas respectés ?
37. En cas de règlement amiable, quelles sont les concessions que vous faites généralement à votre client et quelles sont les concessions que vous demandez en retour de la part de votre client ?
38. Votre attitude et vos concessions dans le règlement amiable des litiges varie-t-elle selon les clients et si oui, selon quels critères (ancienneté, force économique, volumes d'achat, etc.) ?

39. Avez-vous connaissance de la façon dont vos concurrents règlent à l'amiable leurs litiges relatifs à l'inexécution ? Avez-vous connaissance de pratiques habituelles en la matière dans votre secteur ?

40. Pouvez-vous rendre compte, de façon très circonstanciée, d'un ou de plusieurs litiges particulièrement marquants que vous avez eu avec vos clients et qui se sont réglés à l'amiable ?

### **Thème n°3 : le règlement judiciaire des litiges**

41. Craignez-vous le procès et, si oui, pour quelles raisons ?

20. Êtes-vous prêt à faire des sacrifices considérables pour éviter le procès ?

42. Avez-vous recours à l'arbitrage plutôt qu'aux tribunaux ordinaires ? Pour quelles raisons ?

43. Quels sont les procès qui ont eu lieu ? Comment se sont-ils terminés ? Le résultat de ces procès a-t-il eu une incidence sur vos pratiques et/ou sur la rédaction de vos contrats ?

### **Thème n°4 : l'anticipation des litiges**

44. Par quels moyens cherchez-vous à vous prémunir des conséquences possibles des réclamations de vos clients ?

45. Insérez-vous des clauses limitatives de responsabilité dans vos contrats et, si oui, quel est leur contenu ? ce contenu est-il variable selon les clients et si oui en fonction de quels critères ?

46. Avez-vous recours à l'assurance pour vous prémunir des conséquences possibles de vos manquements et si oui, quel est le contenu de ces contrats d'assurance ?

47. Comment appréhendez-vous le risque d'inexécution lié à un cas de force majeure ? Rédigez-vous des clauses spéciales à cet effet et si oui, comment ?

48. Comment appréhendez-vous le risque d'inexécution lié à un événement imprévu qui augmente vos coûts et déséquilibre l'équilibre financier du contrat ? Rédigez-vous des clauses spéciales sur ce point et si oui, comment ?

49. A la suite d'un litige avec un client, vous est-il arrivé de modifier la rédaction de vos contrats de fourniture et si oui sur quels points et de quelle façon ?

### **Thème n°5 : perception et utilisation pratique des règles de droit relatives à l'inexécution**

50. En quoi le droit (les règles de droit) vous semble-t-il utile pour régler les litiges qui vous opposent à vos clients ?

51. Estimez-vous avoir une bonne connaissance des règles de droit qui sanctionnent l'inexécution du contrat ? Si non, pensez-vous que cela pourrait vous être utile ? Pourquoi ?
52. Dans l'ensemble, estimez-vous que vos interlocuteurs ont une bonne connaissance de leurs droits et des sanctions qu'ils pourraient obtenir du juge contre vous ? Comment la réponse à cette question influence-t-elle votre attitude lors des négociations ?
53. Avez-vous une idée du nombre de litiges où des arguments juridiques sont échangés ? Est-ce rare ? occasionnel ? fréquent ? systématique ?
54. Compte tenu de votre carrière, de votre expérience et de l'évolution des pratiques, diriez-vous que les négociations en vue de régler un litige ont une dimension de plus en plus juridique ? de moins en moins juridique ? Que rien n'a vraiment évolué ? Que pensez-vous de cette éventuelle évolution et quelles leçons seriez-vous prêt à en tirer ?
55. Quels sont les arguments juridiques que vos clients vous opposent généralement ?
56. Quels sont les arguments juridiques que vous opposez généralement à vos clients ?
57. Pensez-vous que la bonne connaissance des règles de droit est une force dans la négociation ? Pourquoi ?
58. Utilisez-vous la règle de droit comme un arme de négociation ?
59. La règle de droit est-elle utilisée comme une arme de négociation contre vous ?

## **Annexe n°2 : questionnaire à destination des juristes de l'entreprise**

**ETUDE SOCIOLOGIQUE DES SANCTIONS DE L'INEXECUTION DU CONTRAT**

**QUESTIONNAIRE**

Plan académique et non pas plan de l'entretien.

*Rem : les questions en arborescence peuvent être posées (ou non) dans un second temps, au fil de la discussion, afin 1) de ne pas orienter la réponse à la question principale et 2) d'approfondir celle-ci.*

## LE CONTRAT

1. Quelle valeur accordez-vous au contrat ? Comment le concevez-vous ?
  - Lien obligatoire « incassable » ?
  - Lien obligatoire « souple », modifiable au fil du temps ?
  - Un simple cadre « indicatif » (un repère) ?
  - Un instrument en arrière-plan utile uniquement en cas de conflit ?
  
2. Le contrat, est-ce seulement ce qui est écrit ?
  - Si oui, cela signifie-t-il que l'on peut (ou que l'on peut plus facilement) ne pas respecter ce qui a été convenu oralement mais dont il n'y a pas de trace écrite ?
    - Question subsidiaire : y a-t-il des clauses d'intégralité (excluant du champ contractuel tout ce qui n'est pas dans le document contractuel contenant la clause) ?
  - Si non, que contient-il ? Les usages du secteur ? Les habitudes de comportement entre les parties ? Ex : un retard répété mais toléré cesse-t-il d'être un manquement ou est-ce toujours la lettre du contrat qui importe ?
  
3. Rédaction du contrat :
  - La plus claire possible pour éviter des difficultés d'interprétation ?
  - Au contraire avec des zones floues pour conserver une marge de manœuvre (et donc, par exemple, contester qu'il y a inexécution) ?
  
4. Rédaction du contrat (suite) :
  - Est-ce que certaines règles légales applicables au contrat (art 1134, 1135 ou 1147 par exemple) sont reproduites dans le contrat ou font l'objet d'un renvoi exprès ? Ex : clause stipulant que le contrat doit être exécuté de bonne foi ; ou stipulant que l'exécution doit être parfaite.
  - Si oui, quel est l'intérêt du procédé réitératif ?
    - Clause de style (habitude) ?
    - Information des parties ?
    - Dimension coercitive ?
    - Economie du coût de rédaction du contrat ?

## L'INEXECUTION

### LE PHENOMENE ET SA PERCEPTION

1. Quelle est l'ampleur du phénomène ?
  - Mineur ? Pourquoi ?
    - Inhérent au comportement des acteurs ?
    - Inhérent au marché (prospère) ?
    - Phénomène (risque) anticipé et procédés dissuasifs prévus ?
  - Majeur ? Pourquoi ?
    - Volatilité du marché ?
    - Manque de confiance ? Pourquoi ? Comportement antérieur ? Acteurs éloignés géographiquement ? Relations brèves dans le temps ?
    - Relations inégalitaires ?
    - Trop petites structures ?
  
2. Illustrations du phénomène.
  - Cas typique rencontré ? Raconter
  - Cas atypique ? Raconter
  
3. L'inexécution est-elle un risque appréhendé comme tel lors de la conclusion du contrat ou bien est-ce un aspect délaissé lors des négociations ?
  - S'il est délaissé, pourquoi ? Parce que le risque semble très peu probable ? Par souci d'économies ? Pour ne pas risquer de faire échouer la conclusion du contrat ? Parce que les sanctions légales (supplétives) suffisent ? Pour ne pas paraître suspicieux ?
  - S'il est appréhendé, comment ? Uniquement par des clauses en cas d'inexécution ? Ou aussi par la mise en place de garanties (sûretés) ? Auquel cas, lesquelles ? Solidarité passive ? Sûretés personnelles ? Sûretés réelles ? Clause de réserve de propriété ?
  
4. Quel regard portez-vous sur l'inexécution en général ?
  - Dimension morale, réprobatrice ? Manquement à la parole donnée ? Trahison de la confiance ? Toute inexécution est-elle une faute ?
  - Stratégie comme une autre ou « ligne rouge » à ne pas franchir ?

- Poids de la réputation ? Est-ce que l'inexécution du cocontractant ternit sa réputation ? Est-ce que le souci d'entretenir sa réputation auprès de son cocontractant et/ou des tiers dissuade de commettre une inexécution ou du moins une inexécution grave ?
  - L'inexécution peut-elle être légitime ? Si oui, dans quels cas ? Force majeure ? Pour gagner un marché plus lucratif ? Pour rompre une relation non rentable ou non suffisamment rentable ? Pour atteindre ses objectifs commerciaux ? Et si l'inexécution dans un but lucratif est légitime (ou au moins tolérable), est-ce l'intérêt des actionnaires, des dirigeants et/ou des salariés qui est en vue ?
5. L'inexécution intentionnelle est-elle plus grave que l'inexécution non intentionnelle ?
6. Qu'est-ce qui peut expliquer (sinon justifier) une inexécution délibérée (volontaire) ?
- Moyen de rompre une relation qui s'est détériorée ?
  - Calcul strictement financier (gain) ?
  - Est-ce que la probabilité que le cocontractant ne réagisse pas – ou en tout cas n'engage pas un procès – est un facteur pris en compte ?
7. Y a-t-il une distinction opérée en pratique entre l'inexécution d'une obligation monétaire (paiement du prix) et les autres obligations ? Si oui, en quoi consiste-t-elle ?
8. L'inexécution fait-elle l'objet d'une définition dans le contrat ? Exemples :
- exécution tardive ?
  - exécution partielle ?
  - exécution d'une certaine gravité déclenchant tels types de sanctions ?
  - exécution due à un cas de force majeure (et donc définition de la force majeure) ?

## ASPECTS TEMPORELS

9. En cas d'inexécution par le cocontractant, la réaction est-elle rapide (dans le temps) ? Ou y a-t-il une tolérance ?



- Si tolérance il y a, quelle est sa durée ?
- De quels facteurs dépend elle ? Type d'obligation violée ? Situation du débiteur (ex : dépendance éco ou non) ? Cause de l'inexécution (plus ou moins imputable au débiteur) ?

#### 10. Incidence de l'ancienneté de la relation d'affaires (le passé)

- La réaction à l'inexécution par le cocontractant varie-t-elle (dans le temps et en intensité) selon ce facteur ?
- Réciproquement, peut-on dire que la méconnaissance de ses propres engagements est plus ou moins « envisageable » ou « acceptable » selon ce facteur ? Ex : « moins grave » de manquer à son engagement si le contrat vient tout juste d'être conclu et n'a pas (ou que peu) été exécuté.

#### 11. Mêmes questions selon la perspective d'affaires futures (le futur)

#### 12. L'inexécution est-elle anticipée (*i.e.* inexécution très probable mais pas encore établie. Ex : la marchandise ne sera pas fournie à la date prévue) ? Comment cela se traduit ?

- Demande de clarification des intentions ?
- Demande de garanties de bonne exécution ?
- Ou sanctions par anticipation ? Lesquelles ? Pénalité immédiatement exigible ? Rupture du contrat ? Remplacement ?

### CHANGEMENT DE CIRCONSTANCES

#### 13. Quelles sont les conséquences d'un changement de circonstances qui affecte l'exécution des obligations d'une partie (ex : baisse soudaine de production) ?

- Si des clauses sont stipulées, que prévoient-elles ? Sont-elles respectées ?
- Si aucune clause n'est prévue, quelle est la démarche suivie (tentative d'adaptation ou exécution à la lettre) ?

### CLAUSES DE FORCE MAJEURE

14. La force majeure fait-elle l'objet de clauses ? Si oui, pourquoi ?

- Définition ?
- Conditions ?
- Effets ?

#### CLAUSES RELATIVES A LA PREUVE

15. Y a-t-il des clauses relatives à la preuve de l'inexécution ?

- Clause sur la charge de la preuve (clause de présomption) ?
- Clause sur les modes de preuve ?

### LES SANCTIONS

1. L'arsenal des sanctions (en droit français) vous paraît-il satisfaisant, adapté aux problèmes rencontrés ?

- Si non : pourquoi ? Sanctions trop légères ? Trop lourdes ? Ineffectives ?
- Si oui : s'agit-il des sanctions légales ? Conventionnelles ? Ou de la combinaison des deux ?

#### LES SANCTIONS CONVENTIONNELLES

2. Les sanctions font-elles l'objet de négociations serrées ? Si oui, lesquelles ?

- clauses de responsabilité ?
- clauses de renonciation à recours ?
- clauses résolutoires ?
- clauses d'exécution forcée ?
- clauses de minimisation ?
- clause excluant ou aménageant la mise en demeure ?
- clause fixant une hiérarchie des sanctions (ex : remplacement et à défaut résiliation) ?
- clauses de prescription ?

3. Dans le prolongement : les sanctions occupent-elles formellement une place centrale dans le contrat ? Ou sont-elles en annexe ? Ou dans des conditions générales ? Est-ce variable selon les sanctions ?
4. Avez-vous le sentiment que les clauses de sanctions (si oui lesquelles ?) font partie de l'équilibre financier global du contrat ? Ex : clause limitative de réparation contre prix diminué.
5. L'aménagement conventionnel des sanctions varie-t-il selon l'importance économique du contrat ? Peut-on dire que plus un contrat est important, plus les sanctions sont « taillées sur mesure » ?
6. Est-ce qu'une attention particulière est portée au régime de ces clauses (validité, efficacité) ?
7. Une symétrie (ou réciprocité) est-elle recherchée entre les parties (ex : clause résolutoire au profit de l'un si elle est stipulée au profit de l'autre) ?
8. Clause pénale.
  - Si oui, quel est le montant ? Le plus élevé possible ?
  - Si oui, est-elle prévue pour tout type de manquement ?
  - Quelle est la fonction recherchée en priorité : compensatoire ? Comminatoire ? Punitif ?
  - Si la fonction comminatoire est celle recherchée, cela signifie-t-il qu'elle ne sera pas nécessairement mise en œuvre en cas d'inexécution ?
9. Clause en cas de retard.
  - Clause excluant la mise en demeure ? Ou aménageant la mise en demeure ?
  - Dommages-intérêts moratoires conventionnels ?

10. Y a-t-il des obligations dont l'inexécution n'est assortie d'aucune sanction parce qu'elles ont toutes été écartées par des clauses ?)

11. Y a-t-il des obligations dont l'inexécution ne peut donner lieu qu'à des dommages-intérêts (judiciaires ou conventionnels), les autres sanctions étant exclues, si bien que le débiteur a le choix entre l'exécution volontaire et le paiement d'une indemnité ?

## CHOIX DE LA SANCTION

12. En cas d'inexécution, qui intervient et décide de la suite à donner ?

- Direction juridique ?
- Direction commerciale ?
- Présidence ?
- Autre ?

13. En cas d'inexécution par le cocontractant, y a-t-il une sanction privilégiée ?

- Exception d'inexécution (ou rétention) pour faire pression et parce qu'elle est simple à mettre en œuvre ?
- Exécution en nature sollicitée à l'amiable ?
- Une compensation pécuniaire ?
- Une rupture ?

14. Variante : en cas d'inexécution, le maintien du contrat est-il recherché en soi ?

15. La résiliation unilatérale (extra-conventionnelle) est-elle pratiquée ? Ou y a-t-il toujours des clauses résolutoires ?

16. La résolution judiciaire (art 1184) est-elle demandée ?

17. Plus généralement, quelle est la perception des sanctions judiciaires ?

- Gage de justice et d'effectivité ?
- Signe d'un échec ?
- Marque d'une relation définitivement rompue ?
- Moyen de pression ?
  - Pour transiger ?
  - Pour mettre fin au contrat en cours ?
  - Pour modifier le contrat en cours ?

18. La nullité du contrat. Est-elle envisagée soit pour faire échec à une offre d'exécution faite par le débiteur défaillant, soit pour échapper à la sanction de sa propre inexécution ?

#### AUTRES ASPECTS

19. La législation protectrice du débiteur en difficulté. Est-elle utilisée pour échapper à la sanction normalement applicable ?

- Délai de grâce de droit commun ?
- Législation sur les entreprises en difficultés (ex : procédure de sauvegarde). Utilisée pour échapper à la sanction ? Pour effacer la dette ? Pour renégocier le contrat ?

20. Incidence d'un facteur d'extranéité ? Le fait qu'une entreprise soit étrangère, et/ou que la loi applicable soit étrangère, et/ou que le juge compétent soit étranger, a-t-il une quelconque incidence ? Si oui, comment ?

- Incitation à exécuter plus forte ? Ou moins forte ?
- Garanties prises en amont plus grandes ?
- Sanctions de l'inexécution différentes ?
- Cela dépend-il des pays ? UE et hors UE par exemple ?

1. Le règlement du litige fait-il l'objet de clauses ? Si oui, lesquelles ?
  - Clause compromissoire ? Quel est l'avantage escompté ? Discrétion ?
  - Clause de médiation (par un tiers) ? Quel est le tiers ?
  - Clause de négociation préalable (entre les parties) ?
  
2. Estimation en % des conflits résolus :
  - à l'amiable entre les parties
  - grâce à la médiation du tiers (non juge)
  - grâce à la saisine d'un juge (arbitre ou juge étatique)