

## 1. Introduction

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Président du Conseil Régional

Monsieur le Gouverneur Militaire

Monsieur le Président de la Cour Administrative d'Appel

Madame la Première Présidente de la Cour d'Appel

Monsieur le Procureur Général de la Cour d'Appel

Monsieur la Présidente du Tribunal Administratif

Monsieur le Président du Tribunal Judiciaire

Madame la Présidente de la chambre commerciale de la Cour d'Appel

Mesdames, Messieurs, en vos rangs, grades et qualités,

Chers tous,

Permettez-moi de vous remercier sincèrement d'être venus si nombreux témoigner de l'intérêt que vous portez à notre Tribunal, une des toutes premières juridictions consulaires de France.

Je sais que le mois de janvier a été riche en discours, en réceptions de vœux. Aussi, vais-je m'efforcer d'être synthétique et d'apporter des éclairages sur l'orientation que nous souhaitons donner à l'organisation de notre juridiction chargée de traiter les difficultés rencontrées par les entreprises composant notre tissu économique.

Tout au long de ce mois de janvier, au gré des rencontres avec les uns et les autres, il y a une phrase qui revenait toujours : « Bon courage... Tu vas avoir du boulot... On compte sur toi » ! Pourtant, je suis loin d'être un athlète des jeux olympiques ! Pourtant, je ne fais pas non plus partie des forces du débarquement dont on célébrera le 80<sup>ème</sup> anniversaire cette année ! Evidemment que 2024 ne sera pas tranquille... Mais finalement, existe-t-il des années sans son lot de surprises ? Assurément non. Les crises s'enchainent, les difficultés à surmonter sont sans cesse nouvelles et nous obligent à adapter nos réponses.

Après deux années d'inflation, qui a malgré tout pu être contenue avec une hausse rapide et inédite des taux d'intérêts, avec des conflits et tensions géopolitiques sur plusieurs zones de notre planète, nous connaissons un environnement économique dégradé. Il nous revient, ici et maintenant, d'adapter l'organisation de notre juridiction pour rendre une justice toujours aussi humaine et beaucoup plus rapide.

Comme vous pouvez le constater à la lumière des principaux chiffres qui vous ont été présentés et qui sont à votre disposition dans la plaquette, l'année 2023 a été dynamique tant sur plan des litiges que celui des entreprises en difficulté. S'il ressort de nos statistiques que nous avons globalement retrouvé les niveaux connus avant COVID, nous n'avons pas encore enregistré les effets d'un éventuel rattrapage. Dans notre paysage économique, les perturbations touchent particulièrement certains secteurs d'activité qui, à eux seuls, représentent près de 60% des procédures collectives. Sont particulièrement concernés les secteurs du commerce de détail et de la restauration dont les niveaux de marge après coûts fixes sont insuffisants, les rendant ainsi hypersensibles aux baisses de fréquentation liées aux différentes mutations. Autre grand secteur concerné, celui de la construction qui subit de plein fouet les conséquences de la hausse, inédite par sa rapidité, des taux d'intérêts bloquant la demande. Cette crise de la demande succède à une crise de l'approvisionnement et à une hausse des matières premières qui avait déjà fragilisé le secteur de la construction lors de la phase COVID.

Au-delà des menaces économiques qui concernent les entreprises, il y a également lieu de prendre en compte les dangers de la cybercriminalité qui constituent une menace structurelle en constante progression. La cybercriminalité est certainement susceptible d'affecter lourdement la pérennité des entreprises qui n'anticipent pas suffisamment la mise en œuvre des mesures de protection.

Dans ce contexte mouvant, dynamique, tendu, le rôle du Tribunal consiste à se tenir à la disposition des entreprises pour comprendre leurs difficultés et les aider à les surmonter. Le Tribunal de commerce doit être le garant de la bonne mise en œuvre des dispositifs adaptés aux problématiques des entreprises. La feuille de route que j'ai écrite et partagée avec l'ensemble de nos juges est ambitieuse et repose sur 3 objectifs majeurs fondés sur un postulat commun d'ordre temporel.

Notre premier objectif est de faire de notre juridiction, le **Tribunal de l'amiable** pour aboutir à une justice plus rapide et moins destructrice de valeur, qu'elle soit financière ou humaine. Notre Tribunal est reconnu partout en France, oui partout en France, pour ses résultats obtenus en matière de résolution amiable des différends. C'est le résultat de l'engagement des Présidents successifs du Tribunal de commerce qui m'ont précédé et de l'ensemble des juges pour que les MARD soient l'option procédurale quasi systématisée pour résoudre les litiges. Je tiens d'ailleurs à saluer le juge Patrick ZEN à qui revient la paternité du succès des MARD au sein de notre Tribunal. Bravo à toi Patrick pour avoir initié et transmis le flambeau ! Quand je parle de faire de notre Tribunal le Tribunal de l'amiable, je vise également les procédures amiables de conciliation et de mandats ad hoc qui permettent de traiter des difficultés des entreprises dans un cadre particulièrement privilégié.

Notre deuxième objectif consiste à faire de notre juridiction, **un Tribunal toujours plus moderne et plus efficace** pour permettre aux entreprises d'obtenir à court terme les décisions de justice pour lesquelles nous avons été sollicités. Nous allons donc entamer différents travaux en lien avec le Barreau, afin d'améliorer la pratique de mise en état des dossiers et permettre de fixer à plaider les instances contentieuses plus rapidement. Nous sommes face à un paradoxe avec d'un côté l'allongement du délai des instances contentieuses et d'un autre une accélération du monde dans lequel nous vivons, le tout avec des enjeux financiers de plus en plus importants susceptibles de fragiliser les entreprises. Dans un contexte économique aussi tendu que celui que nous connaissons, les parties ont assurément besoin d'avoir des décisions de justice dans des délais beaucoup plus serrés. A titre illustratif, en 10 ans, le délai moyen pour obtenir une décision au fond a cru de près de 40% soit 120 jours, passant de 280 jours à 400 jours. En matière de référés, les délais se sont allongés d'environ 75% passant de 40 à 70 jours. Il nous faut réduire ces délais. Il est de l'intérêt de tous les acteurs économiques de préserver la viabilité et la santé financière des entreprises.

Enfin, notre troisième objectif vise à démontrer notre **exemplarité**. Exemplarité par la qualité de nos jugements. Exemplarité par le respect de nos engagements, notamment en respectant les délais des délibérés. Exemplarité par un comportement irréprochable que tout un chacun se doit d'avoir tant par son attitude que par le strict respect des règles déontologiques. Le fonctionnement de la juridiction consulaire fait régulièrement l'objet de critiques ou d'interrogations. Pour en échanger régulièrement avec l'ensemble de nos juges, soyez convaincus que nous considérons que l'exemplarité et la déontologie constituent ensemble le socle fondamental sur lequel la justice consulaire assurera la pérennité de son modèle.

Vous l'avez compris au travers de ces 3 objectifs (amiable, modernité/efficacité, exemplarité), notre idée fondatrice est d'aller plus loin et plus vite.

Pour réaliser ces objectifs, l'organisation de notre Tribunal sera construite autour de 4 pôles :

- Un pôle contentieux
- Un pôle entreprises en difficulté
- Un pôle ordonnances sur requêtes
- Un pôle vie des juges et de la juridiction.

Je vais maintenant vous présenter la déclinaison des objectifs pour chacun des pôles

## 2. Organisation

**Tout d'abord, le Pôle contentieux.** Ce pôle sera coordonné par le juge BALDACCHINO. Quelques chiffres de l'année 2023 : nous avons rendu près de 1.900 jugements, un peu moins de 1.500 ordonnances de référé, conduit + de 500 MARD ayant abouti à un peu plus de 200 protocoles de conciliation.

Comme je vous l'ai indiqué précédemment, l'objectif est de favoriser encore plus l'amiable par les MARD et de réduire le délai de traitement des instances.

En France, 70 % des affaires civiles débouchent sur un jugement alors que pour les Pays-Bas, la Belgique ou le Canada (Québec), seulement 5 à 10 % des affaires sont finalement jugées. Bien que notre juridiction soit reconnue pour ses résultats en matière de MARD (nous réalisons près de 40% des MARD des 134 tribunaux de commerce), nous souhaitons devenir la juridiction civile de référence en France dans ce domaine. Rappelons ici qu'il entre dans la mission du juge de concilier les parties (art. 21 du CPC). Les MARD constituent ainsi un excellent dispositif procédural permettant de préserver les intérêts des justiciables sans trop endommager la poursuite de leurs relations commerciales. Cette année, nous allons développer la co-conciliation sur les dossiers comportant des enjeux importants (financiers, salariés). Cette co-conciliation impliquera que 2 juges entendent et travaillent ensemble pour faire aboutir un accord en s'appuyant sur une meilleure écoute et une concentration « permanente » dans le respect des textes applicables.

En matière de référés, la chambre est également reconnue pour la qualité de ses ordonnances. Si elle a fait face à une augmentation significative des décisions rendues en 2023, elle ne retrouve finalement que le niveau d'avant COVID. Anticipant néanmoins une hausse croissante des requêtes pour cette année 2024, il nous apparaît nécessaire de poursuivre le travail engagé il y a maintenant 2 ans, dont le barreau reconnaît les mérites : je parle des plaidoiries. Nous avons planifié sous quinzaine une réunion de travail avec le Barreau en vue de mettre en œuvre deux évolutions. La première concernera les plaidoiries. Après la mise en place prometteuse des calendriers de procédure, nous devons constater que ceux-ci sont malheureusement insuffisamment respectés (45% des plaidoiries). Cette situation engendre des renvois, allongement des délais et augmentation du stock d'affaires en instance. Pour une meilleure efficacité, il conviendrait de ne retenir les affaires à plaider qu'après dépôt des conclusions hors urgence. Seconde évolution, nous envisageons d'organiser ponctuellement des audiences complémentaires de référé pour traiter uniquement les plaidoiries et faire baisser le stock (vieux principe de prudence du chef d'entreprise en temps de crise !). Notre objectif est toujours de rendre des décisions plus rapides après assignation. Enfin, et toujours en référés, nous allons travailler pour mieux identifier, dès la mise en état, les instances qui pourraient bénéficier d'une procédure de MARD rapide.

Pour les chambres de contentieux général, si nous observons une certaine stabilité du nombre de jugements au cours de ces dernières années, nous relevons une complexité croissante des instances qui requièrent des compétences approfondies de nos juges, notamment en présence de demandes établies au visa du livre IV du code de commerce en matière de pratique anticoncurrentielle et de rupture brutale des relations commerciales. Notre juridiction figure parmi les 8 juridictions commerciales spécialisées en France pour connaître des litiges basés sur ces fondements. C'est pourquoi, nous avons désigné des juges référents sur ces sujets avant d'envisager, qui sait, la création d'une chambre spécialisée. Sans se livrer à un exercice hasardeux de prospective, nous pensons que les chambres de contentieux seront saisies de litiges toujours plus complexes. L'expertise de nos juges acquise au travers des formations sera essentielle au-delà de l'expérience résultant de leur parcours de juge voire de leur parcours professionnel.

En synthèse, retenons les MARD comme le point de départ du traitement de tout litige avec la volonté de rendre des décisions de qualité, dans des délais plus rapides, tant en référé qu'au fond.

**Deuxième pôle, le Pôle entreprises en difficulté.** Il sera coordonné par le Juge ANCETTE. Là aussi, quelques chiffres de 2023 : environ 1.500 jugements en matière de procédure collective dont 80 % de liquidations judiciaires. Un taux qui confirme la faiblesse financière dans laquelle se trouvent ces entreprises. 88 % d'entre elles faisant l'objet d'une procédure collective réalisent moins de 760 k€ de CA/an. Ces ratios sont globalement cohérents avec ce que nous observions avant COVID, voire légèrement en deçà. Avant COVID, entre 2016 et 2019, nous avons alors plus de 85% des jugements qui relevaient des liquidations judiciaires. En 2023, le Président GARDON a ouvert près de 350 procédures de conciliation et mandat ad hoc, chiffres historiques et jusqu'alors jamais réalisés, chiffres qui récompensent son engagement dans la voie amiable de traitement des difficultés des entreprises.

Notre objectif est de poursuivre le travail engagé au soutien du recours aux procédures amiables et de faire de l'amiable, le point de passage privilégié pour traiter de manière préventive les difficultés des entreprises.

L'« Anticipation », c'est le point de départ de la prévention. Nous sommes tous soucieux de la bonne santé de notre économie et nous devons tous veiller à préserver notre environnement économique. Développer une culture de l'anticipation des difficultés de l'entreprise y participe ! A ce titre, le Président GARDON a fait depuis 4 ans un énorme travail d'évangélisation des procédures amiables. Résultat du travail ? En 2023, plus de 100 accords de conciliation ont été constatés ou homologués. Il est évident que ces résultats ont contribué significativement à limiter les procédures judiciaires (sauvegarde, redressement ou liquidation) et à préserver nos entreprises.

Je m'adresse donc à tous les acteurs de notre écosystème économique pour que nous continuions ensemble ce travail pédagogique : experts comptables, commissaires aux comptes, chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers et de l'artisanat, avocats, banques et organismes financiers, services publics et para publics (fiscaux et sociaux), et bien évidemment organisations syndicales professionnelles...D'ailleurs, les premiers rendez-vous ont d'ores et déjà été fixés avec certains parmi vous afin de présenter à un public d'entrepreneurs le dispositif des procédures amiables. A vous tous, merci !

Le deuxième axe de la prévention, c'est la « Détection ». Nous avons connu une année que je qualifierai de « transition », marquée par une complexification significative du processus de dépôt des comptes liée à la mise en œuvre du guichet unique en lieu et place du portail Infogreffe. Nous allons **enfin** pouvoir retrouver l'accès aux informations économiques des entreprises. Bâton de pèlerin d'une main, loupe de l'autre, nous avons d'ores et déjà configuré les outils de requête du greffe. Il nous sera ainsi possible, dès demain, de relancer les convocations des dirigeants pour des entretiens d'information sur les mesures de prévention des difficultés de leurs entreprises. Notre objectif est de retrouver les niveaux connus antérieurement et de réaliser environ 500 entretiens par an.

Et enfin, le dernier axe, c'est le « Traitement ». Les professionnels connaissent bien les procédures dites de prévention traitement qui recouvrent les procédures amiables de Mandat ad hoc et de Conciliation. Ce sont indéniablement les procédures qui offrent les meilleurs résultats en matière de sauvetage d'entreprises dès lors qu'elles ont été suffisamment anticipées. 75% des entreprises ayant fait l'objet d'une procédure amiable poursuivent leur activité... parmi celles placées en redressement judiciaire, un tiers est converti en liquidation judiciaire pendant la période d'observation, un tiers part en cession, et le tiers restant poursuit avec un apurement de leur passif. Finalement, seulement 3% arrivent à terme. En outre, et c'est un argument de poids, les procédures amiables bénéficient de la totale confidentialité nécessaire à leur réussite.

Vous le voyez, en matière d'entreprises en difficultés, les mots que nous utilisons sont proches de ceux en rapport avec notre propre santé. Rien de plus normal lorsque l'on s'intéresse à la santé des entreprises. L'anticipation, c'est comme le conseil familial : « tu sais, tu ne devrais pas laisser trainer. Ce n'est pas bien rassurant ce que tu as. Va consulter ». La détection quant à elle, c'est un peu comme le rendez-vous de contrôle qui nous est proposé tous les 5 ans par l'assurance maladie. Et enfin, le traitement, c'est la mise en œuvre du meilleur protocole de soins avec une équipe de spécialistes pluridisciplinaires.

S'agissant des procédures collectives, nous anticipons une hausse du nombre d'ouvertures de procédures notamment ensuite de la reprise des assignations par l'URSSAF. Nous avons décidé de renforcer les chambres de procédure collective et de permettre à tous les juges volontaires, ayant plus de 2 ans d'ancienneté, de siéger de manière régulière toutes les 3 semaines. Cette évolution nous permettra d'accélérer le développement des compétences sur le livre VI du code de commerce d'un nombre beaucoup plus élargi de juges.



En synthèse, retenons là encore que les procédures amiables permettent d'offrir les meilleures chances de sauvetage des entreprises par des dispositifs très efficaces, dans un cadre strictement confidentiel. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille déconsidérer l'intérêt des procédures collectives. Elles s'imposent lorsque la santé de l'entreprise est manifestement dégradée en l'absence d'anticipation suffisante par son dirigeant, lorsque cette anticipation est possible, bien évidemment.

**Troisième pôle de notre organisation, le pôle ordonnances sur requêtes.** En 2023, notre Tribunal a rendu un peu plus de 5.500 ordonnances d'injonction de payer, niveau que nous n'avions pas connu depuis 2016. Ce chiffre révèle la vigilance des dirigeants au risque client et aux difficultés de recouvrement de leurs créances. Les ordonnances du Président rendues sur requêtes, environ 3.300 cette année, retrouvent les niveaux connus avant COVID. Aucune injonction de dépôt des comptes annuels n'a été ordonnée en 2023 essentiellement pour les raisons évoquées précédemment (conséquences de la mise en place du guichet unique). Le volume d'activité de ce pôle est constant et significatif avec plus de 10.000 ordonnances rendues chaque année. Il sera coordonné par notre Délégué général, le juge REGOND.

**Et enfin, je souhaiterais vous présenter le pôle vie des juges et de la juridiction.** Ce pôle, coordonné par le Vice-Président BRUN D'ARRE, couvre 4 domaines : le Recrutement, la Formation, l'Organisation qualité et la Déontologie.

En matière de recrutement, notre objectif est d'améliorer l'attractivité de notre juridiction afin d'augmenter le nombre de candidats et nous assurer que ces candidats soient en adéquation avec nos attentes. Un de nos objectifs est également de favoriser la féminisation sans pour autant en faire un critère de sélection. Être juge au Tribunal de commerce, c'est un engagement exigeant .... toujours passionnant. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder l'ancienneté moyenne de nos juges qui atteint 7 ans en 2024. 20% de nos juges ont plus de 10 ans d'expérience. Quel engagement ! quelle fidélité ! A l'heure où nous parlons de bien être au travail, de quête de sens, soyez convaincus que nos juges prennent beaucoup de plaisir à exercer leur mission pour d'autres raisons que la récompense financière... car il n'y en a pas.

En matière de formation, nous allons conduire un travail minutieux de reconstitution des formations déjà suivies par chacun des juges afin de définir un parcours de formations indispensables pour accéder aux missions complémentaires à celle de juge en contentieux général. En parallèle, nous mettrons en œuvre un processus de validation des acquis pour nous assurer que les juges disposent des connaissances nécessaires pour accéder à de nouvelles responsabilités au sein de notre juridiction.

En matière d'organisation qualité, comme vous le savez, notre Tribunal est certifié ISO 9001 depuis 2005. Nous sommes le seul Tribunal de commerce en France à nous être engagés dans cette démarche. Cela traduit notre volonté de structurer notre organisation. Je tiens d'ailleurs à féliciter le Juge Jean-Pierre GIBERT pour son implication et son engagement exceptionnels tout au long de ces années. Son travail a d'ailleurs été récemment récompensé par les résultats du dernier audit de surveillance qui a permis de maintenir notre certification. Nous allons continuer à améliorer les outils mis à disposition des juges et formaliser nos process d'organisation interne.

Quant à la déontologie, elle est originellement de dire ce qu'il convient de faire. Comme je vous l'indiquais dans mon introduction, nous sommes convaincus que les valeurs qui la caractérisent constituent le meilleur rempart à toute critique ou tentative de remise en cause du fonctionnement de notre belle institution. La déontologie, appliquée et non simplement incantatoire, est une valeur qui ne se contente pas de dire. Elle impose de faire. A défaut, nous ne serions pas crédibles. La déontologie trouve tout son sens dans la protection des intérêts de l'institution, institution dans laquelle nos juges trouvent la satisfaction du devoir à accomplir et la force de leur implication. Notre institution, sans la présence exemplaire et active de ses acteurs, n'est qu'une forme vide, voire encombrante... en tant qu'institution intervenant dans l'écosystème économique de notre cité, il revient au Tribunal de commerce d'être suffisamment consistant pour toujours assurer l'intérêt général.

### **3. Remerciements**

Je mesure la responsabilité qui m'incombe en prenant la Présidence du Tribunal de commerce de Lyon et je sais aussi pouvoir m'appuyer sur une formidable équipe de 69 juges fortement impliqués dans leur mission. L'expérience de nos juges est un gage de compétences. Elle traduit également leur motivation dans l'exercice de leur fonction, parfois au sacrifice d'une partie de leur vie personnelle ou professionnelle. Je tiens donc à remercier sincèrement chacun des juges de notre Tribunal pour leur implication, ainsi que leur famille pour leur compréhension.

Je tiens également à adresser nos pensées chaleureuses à ceux de nos juges affectés directement ou indirectement par des problèmes de santé privant certain d'être parmi nous ce jour. Nous leur adressons tous nos vœux de prompt rétablissement et souhaitons les revoir prochainement.

Un Tribunal ne serait pas un Tribunal efficace s'il n'avait pas un greffe impliqué. Avec ses trois greffiers associés, ce sont une cinquantaine de femmes et d'hommes à qui je souhaiterais adresser nos vifs remerciements pour leur bienveillance, leur souci d'aider, leur volonté de rendre service... simplement, naturellement sans aucune condescendance et toujours avec le sourire. Je ne pense pas trahir la pensée de l'ensemble des juges qui m'entourent en disant que tous les collaborateurs du greffe contribuent largement au plaisir que nous prenons à l'accomplissement de notre tâche.



Et enfin, je souhaite, au nom de l'ensemble des juges et en mon nom, rendre de manière publique un hommage solennel au Président GARDON. Arrivé à la tête de la juridiction en janvier 2020, il a été immédiatement confronté à la gestion de la crise COVID. Malgré les turbulences, il a décidé de maintenir le fonctionnement de la juridiction avec une poignée de juges volontaires dans des conditions dégradées pour assurer ensemble la continuité du service aux entreprises. Cette décision a été particulièrement appréciée par l'écosystème de notre juridiction et traduit plus généralement l'importance du sens du service pour le Président GARDON. Il s'est toujours montré d'une très grande disponibilité pour recevoir les chefs d'entreprise, parfois déboussolés par les difficultés qu'ils rencontraient, pour participer ici ou là à des colloques, à des manifestations d'envergure. Oui, Président, tu as contribué à faire rayonner l'image de notre juridiction au niveau local, au niveau régional et même au niveau national pour en faire ce que tu qualifies toi-même de juridiction « remarquable et remarquée ». Alors, pour la suite, je te souhaite de rester toi, de trouver dans tes nouvelles aventures autant de bonheur et de plaisir que celui que tu as pu trouver dans tes 14 années de judicature, soit près de 25% de ta vie.

#### 4. Conclusion

Pour conclure, et comme il en est souvent l'usage, je souhaiterais reprendre une citation de LACAN<sup>1</sup> qui nous disait la chose suivante : « Il n'y a pas d'autre définition possible du réel que : c'est l'impossible. Quand quelque chose se trouve caractérisé de l'impossible, c'est là seulement le réel ; **quand on se cogne, le réel, c'est l'impossible à pénétrer** », « **quand on se cogne, le réel, c'est l'impossible à pénétrer** ».

Les récents évènements nous démontrent à nouveau que la réalité finit en toujours par nous rattraper. Nos objectifs (tribunal de l'amiable, tribunal toujours plus moderne et exemplarité), comme tout objectif, ne sont évidemment pas réels, sinon pourquoi les envisager ? Ils sont cependant réalisables et réalistes compte tenu de nos capacités et des éléments que nous connaissons. Si véritablement la mise en œuvre de ces objectifs se heurte à la réalité au point qu'il nous fera mal, alors nous dirons avec Lacan « quand on se cogne, le réel, c'est l'impossible à pénétrer ».

Mesdames, Messieurs, au nom de notre juridiction, je vous adresse tous nos meilleurs vœux de santé et de bonheur pour cette nouvelle année. Et soyons optimistes sur la capacité de tous, de nous tous, de renforcer le tissu industriel et économique de notre cité !!

Merci de votre attention.

---

<sup>1</sup> psychiatre et psychanalyste du XX<sup>e</sup> siècle, inspiré par des philosophes classiques tels que Spinoza, Hegel, et inspiré également par Freud