

MAX

Cartella Stampa

Uno strato semantico, di nuovo.

L'inventore di Business Objects e il fondatore dello studio legale Squair applicano al diritto un'idea che ha trasformato l'impresa trent'anni fa.

Maggio 2026

Trent'anni dopo Business Objects, lo strato semantico entra nel diritto

Trent'anni fa, un ingegnere francese inventava uno *strato semantico* che avrebbe permesso a milioni di utenti aziendali di interrogare i propri dati senza passare per l'informatica: era Business Objects. Oggi, il suo inventore, **Jean-Michel Cambot**, si associa a **Olivier Lopez**, fondatore dello studio legale Squair, per applicare la stessa idea al diritto.

Il loro prodotto, **MAX**, non vuole essere un assistente di IA in più. Si colloca *al di sopra* dei modelli, all'interno degli strumenti che gli avvocati già utilizzano, per trasformare usi di IA dispersivi in workflow giuridici continui e governati. Disponibile dal 30 aprile 2026 per tutti i professionisti del diritto, MAX è stato testato per sei mesi presso Squair, da quasi cento avvocati e giuristi.

| *Gli avvocati non usano MAX. Lo interpellano.*

Uno strato semantico, di nuovo

Ogni generazione di tecnologia d'impresa arriva allo stesso modo. La potenza grezza esiste, l'infrastruttura funziona, eppure coloro il cui lavoro ne dipende non possono raggiungerla pienamente: la tecnologia parla la propria lingua, che non è quella del lavoro. Lo scarto sembra tecnico. È in realtà strutturale, ed è sempre colmato dallo stesso tipo di strato.

Alla fine degli anni 1980, questa potenza grezza era la base di dati relazionale. La risposta non fu un'altra base di dati, ma uno *strato semantico* posto al di sopra, capace di tradurre la lingua del business in interrogazioni. La categoria che ne è emersa fu la *business intelligence*; l'azienda che l'ha costruita, Business Objects; l'uomo che l'ha concepita, Jean-Michel Cambot.

Trent'anni dopo, la potenza grezza è l'IA generativa. I modelli funzionano. Eppure lo stesso scarto si è riaperto, questa volta all'interno del lavoro giuridico. Non perché i modelli manchino di capacità, ma perché non parlano la lingua del lavoro che devono servire.

È questa constatazione che ha riunito Jean-Michel Cambot e Olivier Lopez. Dopo quindici anni di pratica all'interno di studi internazionali, Olivier Lopez ha fondato Squair nel 2019, uno studio legale concepito fin dal primo giorno *non come uno studio dotato di nuove politiche, ma come un sistema dotato di nuove regole*. Due progettisti di sistemi, a trent'anni di distanza, davanti allo stesso problema. La domanda non era se costruire lo strato successivo, ma con chi.

L'IA giuridica ha raggiunto un soffitto operativo

Dopo quattro anni di entusiasmo, gli studi legali e le direzioni legali si trovano di fronte a un'accumulazione: strumenti di IA isolati, abbonamenti che si duplicano, perdita di contesto da un dossier all'altro, zone cieche di governance e di riservatezza. Ogni strumento risponde a una domanda; nessuno tiene la coerenza complessiva.

Ciò che le organizzazioni osservano

- la moltiplicazione di strumenti di IA che non comunicano tra loro
- abbonamenti duplicati e costi difficili da controllare
- la rottura di continuità da un dossier, una versione o una sessione all'altra
- l'assenza di memoria degli arbitrati e delle posizioni del cliente
- esigenze crescenti di tracciabilità e di governance, in particolare con l'AI Act

Il vero tema non è più: « *l'IA sa generare?* » È diventato: « **l'IA può operare in modo coerente all'interno di uno studio?** »

Cos'è MAX

MAX è uno strato di orchestrazione che si colloca al di sopra dei modelli di IA, senza sostituirli. La sua funzione: trasformare interazioni di IA dispersive in workflow giuridici continui e governati. Concretamente, MAX porta quattro cose che un assistente isolato non può tenere.

Quattro contributi

- la memoria persistente: MAX segue un dossier nel tempo (versioni, arbitrati, decisioni, posizioni), là dove un assistente riparte da zero a ogni sessione
- la continuità: ragiona per dossier (matter), non per conversazione
- la governance: permessi, tracciabilità, catena di validazione; chi ha approvato cosa, da quale fonte
- l'orchestrazione: coordina redazione, revisione, ricerca e verifica invece di lasciarle disperse tra più strumenti

È ciò che i fondatori chiamano uno **strato semantico giuridico**, l'equivalente, per il diritto, di ciò che Business Objects aveva portato ai dati d'impresa. E poiché si trova al di sopra dei modelli, ogni nuovo modello di IA lo rafforza invece di renderlo obsoleto.

Ciò che hanno scelto di non costruire

La via di minore resistenza, per costruire un prodotto di IA giuridica, è costruire un'interfaccia: una piattaforma, un'applicazione che gli avvocati aprono, imparano e adottano. La maggior parte dei prodotti attuali, compresi gli attori internazionali che arrivano in Francia, ha preso questa strada.

MAX ha fatto il contrario. Non c'è alcuna interfaccia MAX da aprire, alcuna applicazione da imparare, alcun nuovo luogo dove andare. MAX vive all'interno degli strumenti che gli avvocati già utilizzano e opera dall'interno. L'utente non visita MAX; MAX arriva là dove l'utente si trova già.

È tecnicamente la strada più difficile. Rendere il sistema invisibile è questione di architettura, non di confezione, e presuppone di costruire tutto ciò che permette allo strato di essere invisibile: l'orchestrazione, la memoria, la metodologia, la governance.

Il buon design non è ciò che è stato aggiunto. È ciò che non ha più bisogno di essere lì.

Un mercato reale, e diventato strategico

- Il mercato globale della legaltech vale 6,17 miliardi di dollari nel 2024 e dovrebbe raggiungere 10,3 miliardi nel 2030 (Mordor Intelligence).
- Si contano più di 200 legaltech francesi (stime Bpifrance).
- I giuristi che utilizzano l'IA generativa risparmiano in media 5 ore di lavoro alla settimana fin dal primo anno (Thomson Reuters, Future of Professionals Report 2025, 2.275 professionisti intervistati).
- Il 95% dei direttori legali francesi prevede di digitalizzare ulteriormente la propria direzione nei prossimi tre anni (PwC France, 2024).
- Nel febbraio 2026, lo Stato ha lanciato il programma France Legaltech: dieci aziende selezionate tra 57 candidature per strutturare il settore, segno che il tema è diventato una questione di sovranità.
- Contesto competitivo: la startup americana Harvey, valutata 11 miliardi di dollari, ha aperto un ufficio a Parigi e ha implementato la sua piattaforma presso August Debouzy, Bredin Prat e CMS Francis Lefebvre, il che pone proprio la questione dell'architettura: un assistente in più, o uno strato al di sopra degli strumenti esistenti?

Fonti: Mordor Intelligence; Bpifrance; Thomson Reuters, Future of Professionals Report 2025; PwC France 2024; Direction générale des Entreprises (programma France Legaltech, febbraio 2026); stampa economica (Maddynews).

I fondatori

Jean-Michel Cambot, Co-Fondatore

Jean-Michel Cambot ha inventato lo strato semantico diventato Business Objects, la categoria software che, per la prima volta, ha dato agli utenti aziendali un accesso diretto ai propri dati d'impresa, senza passare per l'informatica. L'idea architettuale che ha concepito all'inizio degli anni novanta ha plasmato una generazione di software d'impresa e rimane in uso nella maggior parte delle grandi organizzazioni mondiali oggi.

Ha trascorso i trent'anni successivi a osservare lo stesso schema riapparire a ogni ondata tecnologica: una nuova infrastruttura, e lo stesso scarto tra la potenza grezza e il lavoro che essa deve servire.

« Quando l'IA generativa è arrivata e quello scarto si è riaperto nel lavoro giuridico, la domanda non era se progettare lo strato successivo. Era con chi costruirlo. »

Olivier Lopez, Co-Fondatore

Olivier Lopez progetta sistemi da trent'anni. Dopo quindici anni di pratica all'interno di studi internazionali di primo piano, ha fondato Squair nel 2019, uno studio legale concepito fin dal primo giorno come un sistema dotato di nuove regole sull'associazione, l'allocazione delle risorse, la trasparenza, la velocità di decisione.

Lungo tutti questi anni, osservava lo stesso scarto all'interno del lavoro giuridico: una tecnologia che non comprendeva il lavoro che doveva servire, e una metodologia che non viveva da nessuna parte al di fuori della testa dei praticanti esperti.

« I sistemi che gli avvocati dovevano utilizzare erano sempre progettati altrove, da persone che non avevano mai vissuto una chiusura alle due di mattina. »

MAX in sintesi

Prodotto	MAX, strato semantico giuridico (orchestrazione dell'IA giuridica)
Fondatori	Jean-Michel Cambot (inventore dello strato semantico di Business Objects) e Olivier Lopez (fondatore dello studio Squair)
Disponibilità	Versione 1 aperta il 30 aprile 2026 a tutti i professionisti del diritto
Prima del lancio	6 mesi di beta privata presso Squair, con quasi 100 avvocati e giuristi
Pubblico	Studi legali e direzioni legali interne
Posizionamento	Uno strato al di sopra dei modelli, integrato negli strumenti esistenti, non un'applicazione in più
Sito web	max-legal.ai
Contatto stampa	Julie Genuini · jgenuini@max-legal.ai · +33 6 36 21 90 39

Per saperne di più

Siamo a disposizione per un'intervista con i fondatori, una dimostrazione o per elementi aggiuntivi (casi d'uso, immagini in alta definizione).

[Julie Genuini](#) · jgenuini@max-legal.ai · [+33 6 36 21 90 39](tel:+33636219039) · max-legal.ai

Alcune formule

Gli avvocati non usano MAX. Lo interpellano.

Il futuro dell'IA giuridica non è un assistente in più. È l'orchestrazione governata.

Gli studi legali non hanno bisogno di più strumenti di IA. Hanno bisogno di coerenza tra quelli che già hanno.

I modelli sono sostituibili. L'esecuzione giuridica governata non lo è.

La stessa idea architettuale, trent'anni dopo, per il lavoro degli avvocati.