

MAX

Dossier de presse

Une couche sémantique, à nouveau.

L'inventeur de Business Objects et le fondateur du cabinet Squair appliquent au droit une idée qui a transformé l'entreprise il y a trente ans.

Mai 2026

Trente ans après Business Objects, la couche sémantique arrive dans le droit

Il y a trente ans, un ingénieur français inventait une *couche sémantique* qui allait permettre à des millions d'utilisateurs d'entreprise d'interroger leurs données sans passer par l'informatique : c'était Business Objects. Aujourd'hui, son inventeur, **Jean-Michel Cambot**, s'associe à **Olivier Lopez**, fondateur du cabinet d'avocats Squair, pour appliquer la même idée au droit.

Leur produit, **MAX**, ne veut pas être un assistant d'IA de plus. Il se place *au-dessus* des modèles, à l'intérieur des outils que les avocats utilisent déjà, pour transformer des usages d'IA dispersés en workflows juridiques continus et gouvernés. Disponible depuis le 30 avril 2026 pour l'ensemble des professionnels du droit, MAX a été éprouvé pendant six mois au sein de Squair, par près de cent avocats et juristes.

| *Les avocats n'utilisent pas MAX. Ils le sollicitent.*

Une couche sémantique, à nouveau

Chaque génération de technologie d'entreprise arrive de la même manière. La puissance brute existe, l'infrastructure fonctionne, et pourtant ceux dont le travail en dépend ne peuvent pas pleinement l'atteindre : la technologie parle son propre langage, qui n'est pas celui du travail. L'écart paraît technique. Il est en réalité structurel, et il est toujours comblé par le même type de couche.

À la fin des années 1980, cette puissance brute était la base de données relationnelle. La réponse ne fut pas une base de plus, mais une *couche sémantique* posée au-dessus, capable de traduire le langage du métier en requêtes. La catégorie qui en a émergé fut la *business intelligence* ; l'entreprise qui l'a bâtie, Business Objects ; l'homme qui l'a conçue, Jean-Michel Cambot.

Trente ans plus tard, la puissance brute est l'IA générative. Les modèles fonctionnent. Et pourtant le même écart s'est rouvert, cette fois à l'intérieur du travail juridique. Non parce que les modèles manquent de capacité, mais parce qu'ils ne parlent pas le langage du travail qu'ils doivent servir.

C'est ce constat qui a réuni Jean-Michel Cambot et Olivier Lopez. Après quinze ans de pratique au sein de cabinets internationaux, Olivier Lopez a fondé Squair en 2019 : un cabinet d'avocats conçu dès le premier jour *non comme un cabinet doté de nouvelles politiques, mais comme un système doté de nouvelles règles*. Deux concepteurs de systèmes, à trente ans d'intervalle, devant le même problème. La question n'était pas s'il fallait bâtir la couche suivante, mais avec qui.

L'IA juridique a atteint un plafond opérationnel

Après quatre années d'engouement, les cabinets et les directions juridiques se retrouvent face à une accumulation : outils d'IA isolés, abonnements qui se dupliquent, perte de contexte d'un dossier à l'autre, angles morts de gouvernance et de confidentialité. Chaque outil répond à une question ; aucun ne tient la cohérence d'ensemble.

Ce que les organisations constatent

- la multiplication d'outils d'IA qui ne communiquent pas entre eux
- des abonnements dupliqués et des coûts difficiles à maîtriser
- la rupture de continuité d'un dossier, d'une version ou d'une session à l'autre
- l'absence de mémoire des arbitrages et des positions client
- des exigences de traçabilité et de gouvernance qui montent, notamment avec l'AI Act

Le vrai sujet n'est plus : « *l'IA sait-elle générer ?* » Il est devenu : « ***l'IA peut-elle opérer de façon cohérente à l'intérieur d'un cabinet ?*** »

Ce qu'est MAX

MAX est une couche d'orchestration qui se place au-dessus des modèles d'IA, sans les remplacer. Sa fonction : transformer des interactions d'IA éparses en workflows juridiques continus et gouvernés. Concrètement, MAX apporte quatre choses qu'un assistant isolé ne peut pas tenir.

Quatre apports

- la mémoire persistante : MAX suit un dossier dans la durée (versions, arbitrages, décisions, positions), là où un assistant repart de zéro à chaque session
- la continuité : il raisonne par dossier (matter), pas par conversation
- la gouvernance : permissions, traçabilité, chaîne de validation : qui a validé quoi, à partir de quelle source
- l'orchestration : il coordonne rédaction, revue, recherche et vérification au lieu de les laisser éparpillées entre plusieurs outils

C'est ce que les fondateurs appellent une **couche sémantique juridique**, l'équivalent, pour le droit, de ce que Business Objects avait apporté aux données d'entreprise. Et parce qu'elle se situe au-dessus des modèles, chaque nouveau modèle d'IA la renforce au lieu de la rendre obsolète.

Ce qu'ils ont choisi de ne pas construire

La voie de moindre résistance, pour bâtir un produit d'IA juridique, est de construire une interface : une plateforme, une application que les avocats ouvrent, apprennent et adoptent. La plupart des produits actuels, y compris les acteurs internationaux qui arrivent en France, ont pris ce chemin.

MAX a fait l'inverse. Il n'y a pas d'interface MAX à ouvrir, pas d'application à apprendre, pas de nouvel endroit où aller. MAX vit à l'intérieur des outils que les avocats utilisent déjà et opère depuis l'intérieur. L'utilisateur ne visite pas MAX : MAX arrive là où il se trouve déjà.

C'est techniquement la route la plus difficile. Rendre le système invisible relève de l'architecture, pas de l'habillage, et suppose de bâtir tout ce qui permet à la couche d'être invisible : l'orchestration, la mémoire, la méthodologie, la gouvernance.

Le bon design n'est pas ce qui a été ajouté. C'est ce qui n'a plus besoin d'être là.

Un marché réel, et devenu stratégique

- Le marché mondial de la legaltech pèse 6,17 milliards de dollars en 2024 et devrait atteindre 10,3 milliards en 2030 (Mordor Intelligence).
- On dénombre plus de 200 legaltechs françaises (estimations Bpifrance).
- Les juristes utilisant l'IA générative économisent en moyenne 5 heures de travail par semaine dès la première année (Thomson Reuters, Future of Professionals Report 2025, 2 275 professionnels interrogés).
- 95 % des directeurs juridiques français prévoient de digitaliser davantage leur direction dans les trois prochaines années (PwC France, 2024).
- En février 2026, l'État a lancé le programme France Legaltech : dix entreprises retenues parmi 57 candidatures pour structurer la filière, signe que le sujet est devenu un enjeu de souveraineté.
- Contexte concurrentiel : la startup américaine Harvey, valorisée 11 milliards de dollars, a ouvert un bureau à Paris et déployé sa plateforme chez August Debouzy, Bredin Prat et CMS Francis Lefebvre, ce qui pose précisément la question de l'architecture : un assistant de plus, ou une couche au-dessus des outils existants ?

Sources : Mordor Intelligence ; Bpifrance ; Thomson Reuters, Future of Professionals Report 2025 ; PwC France 2024 ; Direction générale des Entreprises (programme France Legaltech, février 2026) ; presse économique (Maddyness).

Les fondateurs

Jean-Michel Cambot, co-fondateur

Jean-Michel Cambot a inventé la couche sémantique devenue Business Objects, la catégorie logicielle qui a, pour la première fois, donné aux utilisateurs métier un accès direct à leurs propres données d'entreprise, sans passer par l'informatique. L'idée architecturale qu'il a conçue au début des années 1990 a façonné une génération de logiciels d'entreprise et reste en usage dans la plupart des grandes organisations.

Il a passé les trente années suivantes à observer le même motif réapparaître à chaque vague technologique : une nouvelle infrastructure, et le même écart entre la puissance brute et le travail qu'elle doit servir.

« Quand l'IA générative est arrivée et que cet écart s'est rouvert dans le travail juridique, la question n'était pas s'il fallait concevoir la couche suivante. C'était avec qui la bâtir. »

Olivier Lopez, co-fondateur

Olivier Lopez conçoit des systèmes depuis trente ans. Après quinze ans de pratique au sein de cabinets internationaux de premier plan, il a fondé Squair en 2019, un cabinet d'avocats pensé dès le premier jour comme un système doté de nouvelles règles sur l'association, l'allocation des ressources, la transparence, la vitesse de décision.

Pendant toutes ces années, il observait le même écart à l'intérieur du travail juridique : une technologie qui ne comprenait pas le travail qu'elle devait servir, et une méthodologie qui ne vivait nulle part en dehors de la tête des praticiens chevronnés.

« Les systèmes que les avocats devaient utiliser étaient toujours conçus ailleurs, par des gens qui n'avaient jamais vécu un closing à deux heures du matin. »

MAX en bref

Produit	MAX, couche sémantique juridique (orchestration de l'IA juridique)
Fondateurs	Jean-Michel Cambot (inventeur de la couche sémantique de Business Objects) et Olivier Lopez (fondateur du cabinet Squair)
Disponibilité	Version 1 ouverte le 30 avril 2026 à l'ensemble des professionnels du droit
Avant le lancement	6 mois de bêta au sein du cabinet Squair, avec près de 100 avocats et juristes
Cible	Cabinets d'avocats et directions juridiques
Positionnement	Une couche au-dessus des modèles, intégrée aux outils existants, pas une application de plus
Site web	max-legal.ai
Contact presse	Julie Genuini · jgenuini@max-legal.ai · 06 36 21 90 39

Pour aller plus loin

Nous sommes à votre disposition pour un entretien avec les fondateurs, une démonstration ou des éléments complémentaires (cas d'usage, visuels haute définition).

[Julie Genuini · jgenuini@max-legal.ai · 06 36 21 90 39 · max-legal.ai](mailto:jgenuini@max-legal.ai)

Quelques formules

Les avocats n'utilisent pas MAX. Ils le sollicitent.

Le futur de l'IA juridique n'est pas un assistant de plus. C'est l'orchestration gouvernée.

Les cabinets n'ont pas besoin de plus d'outils d'IA. Ils ont besoin de cohérence entre ceux qu'ils ont déjà.

Les LLM sont remplaçables. L'exécution juridique gouvernée ne l'est pas.

La même idée architecturale, trente ans plus tard, pour le travail des avocats.