



LAMY LIAISONS

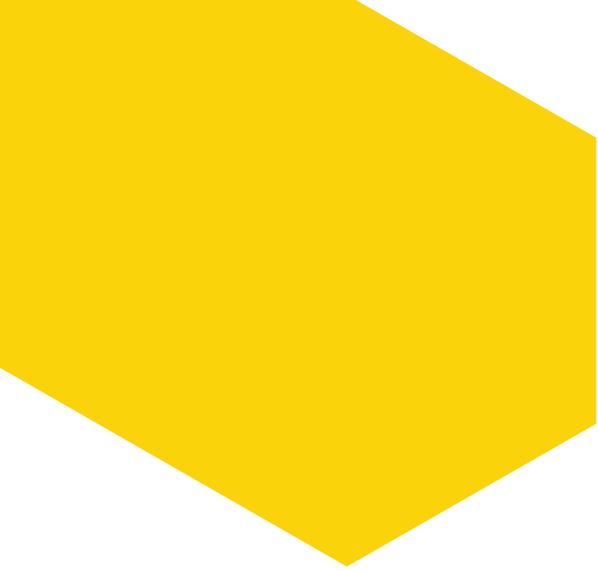
Prospective

FORUM DES ÉCLAIREURS DU DROIT

Les 4 grands défis des professionnels du droit

2^e Édition - 11 mars 2025

Panorama presse



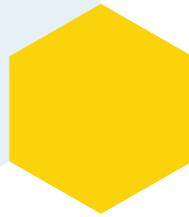
Forum des Éclaireurs du Droit : l'intelligence collective au service d'un droit plus juste

Le Forum des Éclaireurs du Droit, porté par Lamy Liaisons – Karnov Group, s'affirme comme un rendez-vous prospectif incontournable pour les professionnels du droit confrontés à l'irruption des technologies, en particulier de l'intelligence artificielle. Pensé comme un lieu d'échanges ouverts et pluridisciplinaires, il mobilise juristes, experts, chercheurs, journalistes, sociologues et dirigeants pour éclairer les transformations majeures à l'œuvre dans les métiers du droit.

Cette deuxième édition, organisée le 11 mars 2025 à l'Hôtel de l'Industrie à Paris, a permis de mettre en lumière quatre défis majeurs auxquels les juristes sont désormais confrontés : la confiance, le risque, la transmission et le leadership. Autant de points de tension qui interrogent le rôle du droit, sa transmission, sa pratique, et sa capacité à structurer une société démocratique à l'ère des intelligences génératives.

Au cœur de cette réflexion, une conviction forte émerge : l'intelligence collective, ancrée dans le dialogue entre disciplines, constitue un levier essentiel pour bâtir un droit à la hauteur de son époque – un droit éclairé par la technologie, mais toujours fondé sur la rigueur, la responsabilité et l'humanité.

Les intervenants du Forum des Éclaireurs du Droit 2025



PROPOS INTRODUCTIFS

Forum des Éclaireurs du droit 2025 : les quatre grands défis des professionnels du droit

Marie-Anne Frison-Roche, professeure de droit, directrice du Journal of Regulation & Compliance.

LE DÉFI DE LA CONFIANCE

Comment renforcer la confiance dans les technologies émergentes comme l'IA dans le cadre des pratiques juridiques ?

Yannick Meneceur, magistrat, maître de conférences associé à l'Université de Strasbourg.

Mahasti Razavi, avocat associé chez August Debouzy.

Éclaireur : Laurent Guimier, journaliste, directeur général délégué de l'information de CMA Media.

LE DÉFI DU RISQUE

Après le principe de précaution, le principe de responsabilité anticipée. Peut-on faire du risque futur un risque opposable en droit ?

Aurélie Klein, avocate spécialiste en droit des données et du numérique, en charge de l'innovation digitale au sein du cabinet d'avocats FIDAL et maître de conférences associée à l'Université de Strasbourg.

Pascal Alix, avocat, doctorant à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Éclaireur : Sébastien Soriano, directeur général de l'IGN (Institut national de l'information géographique et forestière).

LE DÉFI DE LA TRANSMISSION

Entre IA et télétravail, comment réinventer la formation des jeunes talents et leur intégration au sein des structures juridiques ?

Pierre Berlioz, professeur à l'Université Paris Cité.

Sophie Thibert Belaman, première vice-présidente de la Chambre des notaires de Paris.

Éclaireur : Bilel Benbouzid, sociologue.

LE DÉFI DU LEADERSHIP

Comment repenser les structures de représentation et recréer un sentiment d'appartenance à un collectif dans un monde où l'innovation technologique redéfinit les règles du leadership ?

Catherine Olive, avocate, co-managing partner du cabinet Osborne Clarke.

Jean-Philippe Gille, président de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE).

Éclaireur : Pierre Gattaz, PDG de Radiall, président de l'association « Y Croire & Agir », président de « l'Institut des Solutions ».

CLÔTURE DU FORUM

Clio, Thémis et l'IA

Raphaël Doan, essayiste

Sommaire

5

ARTICLE GÉNÉRAL SUR LE FORUM

« Du juriste à la machine, des faits à la donnée »

Par **Anne Portmann**, *Droit & Patrimoine*, 355, mars 2025

8

PROPOS INTRODUCTIFS

Forum des Éclaireurs du droit 2025 : quatre grands défis des professionnels du droit

Par **Alexandra Maldonado**, *Actualités Lamyline*, avril 2025

10

LE DÉFI DE LA CONFIANCE

Comment renforcer la confiance dans les technologies émergentes comme l'IA dans le cadre des pratiques juridiques ?

Par **Anne Portmann** et **Chloé Gardès**, *Actualités Lamyline*, avril 2025

13

LE DÉFI DU RISQUE

Après le principe de précaution, le principe de responsabilité anticipée. Peut-on faire du risque futur un risque opposable en droit ?

Par **Camillia Pereira**, *Actualités Lamyline*, avril 2025

17

LE DÉFI DE LA TRANSMISSION

Entre IA et télétravail, comment réinventer la formation des jeunes talents et leur intégration au sein des structures juridiques ?

Par **Daniella Dellome**, *Actualités Lamyline*, avril 2025

21

LE DÉFI DU LEADERSHIP

Comment repenser les structures de représentation et recréer un sentiment d'appartenance à un collectif dans un monde où l'innovation technologique redéfinit les règles du leadership ?

Par **Sébastien Dorlencourt**, *Actualités Lamyline*, avril 2025

24

CLÔTURE DU FORUM

Clio, Thémis et l'IA

Par **Alexandra Maldonado**, *Actualités Lamyline*, avril 2025

ARTICLE GÉNÉRAL SUR LE FORUM

Du juriste à la machine, des faits à la donnée

Mardi 11 mars 2025 s'est tenue à l'Hôtel de l'Industrie, au cœur du quartier latin, la deuxième édition du Forum des Éclaireurs du droit. Un événement qui s'impose comme un lieu d'échanges de haut niveau permettant d'évoquer les questions de la transformation de l'écosystème juridique à l'aune de la technologie, à la lumière d'autres disciplines. Le fil conducteur des interactions de cette année : les faits au tamis de la technologie.

Par **Anne Portmann**

DROIT &
PATRIMOINE

355, mars 2025

C'est autour de quatre défis qu'était construite cette après-midi de dialogue autour du bouleversement causé par l'IA sur le métier de juriste et sur la société en général. Tour à tour, les intervenants, professionnels du droit et éclaireurs, sont intervenus sur le thème de la confiance, de la transmission à l'ère de l'IA, du risque et du leadership. Une approche pluridisciplinaire et dynamique, sous l'égide de la journaliste spécialiste du numérique : Marjorie Paillon. (...) Le Forum propose ainsi de s'extraire des postures du techno-béat ou, à l'inverse, du technoréfractaire, afin que puisse émerger « *un droit éclairé par la technologie, mais toujours guidé par la sagesse humaine* ». La professeure Marie-Anne Frison-Roche, qui intervenait ensuite, a dressé le triste constat, lié à l'actualité, de politiques au pouvoir balayant le droit d'un revers de main. Elle a appelé les juristes à faire face à ces puissants qui s'emploient, paradoxalement, à détruire le droit par le droit, à coup de réglementations. « *Les juristes doivent dire non, ils doivent dire qu'il n'est pas possible de s'affranchir de l'existence du droit, car les hommes seraient alors abandonnés à la seule force* ». Selon elle, il appartient à la communauté des juristes de défendre et de transmettre les valeurs du droit, dont ils sont les gardiens et qui existe indépendamment d'eux. Pour cela, croit-elle, la technologie sera leur meilleure alliée. « *Le droit peut dire non et la technologie aidera à le faire* », a-t-elle conclu.

Confiance et transmission

Les échanges se sont ensuite portés sur le thème de la confiance. Yannick Meneceur, magistrat et maître de conférences à l'université de Strasbourg a constaté les multiples craintes et défiances à l'égard de l'IA d'un côté, et de l'autre, l'empilement des chartes, normes, bonnes pratiques et autres règles qui tentent d'encadrer son utilisation. Face à cette « effervescence », il considère que la seule manière de faire émerger la confiance, pour le juriste, est de donner un cap humaniste à la technologie. Pour Mahasti Razavi, associée et managing partner du cabinet August Debouzy, la confiance est une alchimie particulière, qui résulte d'une trajectoire et d'un parcours effectué ensemble. « *La confiance ne se décrète pas face à une technologie émergente, elle se construit* », a-t-elle affirmé. Pour l'avocate, la confiance se gagne moins au stade du traitement de la question par le droit, qu'au moment de savoir si la promesse est réelle : peut-on répondre à ce besoin, à ce cas d'usage ? « *En pratique, cette étape correspond à une phase que l'on pourrait qualifier de POC, qui permet de vérifier l'adéquation d'un outil à un besoin* », a-t-elle conclu en précisant qu'un groupe de travail avait été mis en place dans son cabinet pour utiliser, de manière intense, les produits proposés sur le marché pour savoir s'ils pourraient donner lieu à un usage plus global.

Laurent Guimier, journaliste et directeur de l'information de CMA Media a ensuite fait le parallèle avec le secteur de l'information, comme en écho à Yannick Meneceur, qui a mentionné lors de son intervention que seuls 36 % des Français faisaient confiance aux médias qui utilisaient l'IA. Laurent Guimier considère que dans le secteur médiatique, les principaux défis sont ceux de la fin du monopole des journalistes face aux développements, notamment, des réseaux sociaux, mais aussi la dématérialisation croissante des supports, qui pose le problème de savoir où chercher l'information fiable. Selon lui, les journalistes devraient se concentrer sur quelques domaines d'excellence où ils gardent toute leur légitimité, comme celui d'apporter la nuance dans un débat public ultra-polarisé, mais aussi sur les questions de traçabilité d'enquête et de déontologie. « *Tout dépendra de la capacité d'exprimer la matière que sont les faits* », estime-t-il. C'est ensuite de transmission dont il a été question lors de la deuxième table ronde, qui rassemblait l'universitaire Pierre Berlioz et la première vice-présidente de la chambre des notaires de Paris, Sophie Thibert-Belaman. Le premier a d'abord lancé qu'il n'était plus question pour l'université de « *créer des étudiants qui seraient des bases de données sur pattes* » et qu'il fallait en finir avec l'idée de la quantité de connaissances accumulées. « *Le statut du juriste sachant, c'est terminé* », a-t-il lancé, un brin provocateur.

Posant au passage la question pertinente de savoir ce que fait un juriste - la consultation n'étant toujours pas définie par la loi - il constate que l'on attend désormais d'abord du juriste sa maturité professionnelle. « *On doit former des seniors sans qu'ils passent par la case juniors* ». Il préconise dès lors que les étudiants apprennent à « faire faire » à la machine et à contrôler le résultat. Ils doivent également s'appropriier le résultat obtenu et assumer la responsabilité des conséquences de son application. C'est ainsi toujours l'humain qui devra répondre de ce passage du fait au droit et du droit au fait. Sophie Thibert Belaman a partagé l'analyse proposée par l'universitaire, jugeant que le rôle du juriste n'est pas tant de restituer du savoir juridique, que de partir d'une feuille blanche pour poser la bonne question à partir des faits qui lui sont soumis et d'ensuite déployer des arborescences pour pouvoir la résoudre.

Le sociologue Bilel Benbouzid, venu éclairer ce thème de la transmission, a brillamment souligné la nature ambivalente des effets de l'IA, études à l'appui. Ainsi, si l'IA peut parfois provoquer des troubles de l'attention, il est prouvé qu'elle les atténue chez les personnes qui en souffrent. Autre exemple : la crainte que les premiers bénéficiaires de l'IA soient les jeunes a finalement été gommée par la capacité des seniors à être plus critiques, donc plus efficaces face aux résultats proposés par la machine. Le sociologue a même fini par conclure que l'IA ne devait pas être considérée comme un instrument permettant d'aplanir les inégalités, car elle porte en elle le risque de les creuser, au détriment de ceux qui n'auront d'autre choix que de se soumettre aux résultats qu'elle propose, et au bénéfice de ceux qui, pour conserver leur position, ont la volonté et les moyens de faire mieux qu'elle.

Risques et position du leader

La troisième table ronde a été l'occasion de se pencher sur l'émergence du principe de responsabilité anticipée. Pascal Alix, avocat et doctorant à Paris I, a commencé par rappeler que, selon une étude du MIT, 65 % des risques liés à une IA n'apparaissent qu'après le déploiement du système et que les normes encadrant les IA et protégeant les droits fondamentaux des individus portaient en elles beaucoup de signaux faibles de l'émergence de ce principe de responsabilité anticipée, étape suivant le principe de précaution. Poursuivant, Aurélie Klein, avocate au sein du cabinet Fidal, a estimé que la réglementation en la matière est fondée sur ce qu'elle appelle « *l'approche du risque éclairé* ». Elle souligne le danger du risque imprévisible, car indétectable, et donne en exemple le cas du cabinet d'avocats qui, dans un mémoire déposé devant une juridiction New-Yorkaise, se fondait sur des décisions de

justice hallucinées par l'IA. Elle pointe également le risque du devenir de la donnée traitée par l'IA. Ira-t-elle enrichir des données probabilistes pour d'autres utilisateurs ? Elle explique que face à ces risques, Fidal a opté pour une IA verticale sur mesure, coconstruite avec un opérateur et enrichie de données européennes fiables. Elle insiste aussi sur l'importance de préserver la valeur de l'humain, face aux itérables traités par la machine, et le développement des soft skills que sont l'écoute, l'empathie, le savoir être. « *L'IA doit être une alliée, mais reste un outil. Le juriste doit conserver sa fantaisie, son humanité et sa capacité à créer le droit à partir des faits* », a-t-elle expliqué. L'ancien président de l'Arcep, Sébastien Soriano, a complété le propos en disant que le défi était de concentrer la norme sur les opérateurs les plus puissants, qui par définition, présentent le plus de risques, sans étouffer les plus petits et freiner leur développement. Une gageure qui a pourtant été résolue dans le secteur bancaire avec le statut des opérateurs dits « *systémiques* », plus contrôlés que les autres par le régulateur.

« *L'IA doit être une alliée, mais reste un outil. Le juriste doit conserver sa fantaisie, son humanité et sa capacité à créer le droit à partir des faits* »

La dernière table ronde a été l'occasion, pour Catherine Olive, co-managing partner du cabinet Osborne Clarke et Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE, d'échanger sur la transformation des structures et l'horizontalité, en cabinet comme en entreprise. « *Le numérique a créé un nouvel écosystème qui nous amène à fonctionner de manière différente. Nous avançons désormais en mode projet, en prenant position grâce à des interactions rapides sans passer par de longues itérations. Cela permet aux jeunes de prendre leur place* », a considéré Catherine Olive. Jean-Philippe Gille a quant à lui appelé à résoudre les questions liées à crise de la représentation et à la perte du sens du collectif. Il a alerté sur le rôle complexe du manager qui doit être aussi bien au ras du terrain pour tester les outils et dézoomer pour prendre du recul, « *faire l'hélicoptère* », en somme. Intervenant comme éclairer, Pierre Gattaz, ancien patron du Medef et PDG de Radiall, a expliqué à la salle ce qui, à ses yeux, constituait un bon leader. Pour lui, l'IA peut représenter une aide au leadership, dans la mesure où la technologie aide à appréhender la réalité des faits et fournir des statistiques, des chiffres permettant au dirigeant de prendre de bonnes décisions et à tenir le bon cap. Quant à savoir si l'IA est un bon manager... « *il faudra essayer de faire piloter une entreprise ou un pays par une IA* », a-t-il lancé dans un grand sourire.

Le rôle d'interface

Comme lors de la première édition, c'est l'historien Raphaël Doan qui a clôturé cette journée particulièrement dense et riche. Il a expliqué que l'IA, aussi douée soit-elle, ne repose que sur le texte et l'écrit et ne peut pas appréhender le monde réel et physique. Dès lors, le rôle de l'homme et donc du juriste, est de faire l'interface entre le monde réel et le texte. Dressant le constat de ce que le droit est à la frontière du texte et de la réalité, le rôle du juriste sera d'articuler et d'organiser les différents textes pour qu'ils répondent à la réalité du besoin du client ou de l'entreprise. Ainsi si certaines tâches, les plus courantes, pourront être automatisées, ce ne sera pas un remplacement, car il faudra aussi traiter les problèmes atypiques. Pour cela, le juriste devra sortir de sa zone de confort pour s'efforcer de rendre compte fidèlement de la réalité des faits. Et d'expliquer : « *L'homme doit faire l'effort de marcher en sens contraire et avoir la capacité de repenser le monde de manière différente* ». Une conclusion à la hauteur de cet événement.

PROPOS INTRODUCTIFS

Forum des Éclaireurs du Droit 2025 : les quatre grands défis des professionnels du droit

Le Forum des Éclaireurs du Droit de Lamy Liaisons – Karnov Group a ouvert sa deuxième édition avec Marie-Anne Frison-Roche, professeure de droit et directrice du Journal of Regulation & Compliance.

Par **Alexandra
Maldonado**



Lamyline

New

1 avril 2025,
Actualités Lamyline

« **Le défi, c'est avant tout l'avenir** »

Marie-Anne Frison-Roche a ensuite poursuivi les propos introductifs de ce Forum. « *Nous, juristes, sommes des gens d'ordre qui aimons que les choses restent bien rangées. Est-ce qu'il ne faudrait pas assumer de se dire qu'il va peut-être y avoir du radicalement nouveau, pas seulement l'IA mais, peut-être éventuellement, assumer que ce qui guette nos États, nos pays, notre population c'est qu'il n'y aurait plus de droit* », s'interroge-t-elle, notamment au regard des dernières actualités américaines. Elle poursuit en expliquant que ce qui détruit le droit, « *c'est le droit lui-même à travers les réglementations* ». Effectivement, on se situe dans un contexte entouré de puissances de toute nature pour lesquelles le droit seul ça n'existe pas mais qui ont le pouvoir réglementaire. Alors, dans ce contexte historique, « *les juristes doivent dire non et exprimer une matière qui s'appelle le droit et qui ne peut pas ne pas exister* ». Effectivement, « *on peut raffiner, on peut s'adapter, on peut faire des compromis mais, on ne peut pas dire que le droit n'existe pas* » souligne Marie-Anne Frison-Roche. Selon elle, « *si le droit n'existe plus alors les êtres humains sont abandonnés à la force* ».

Une définition commune de la justice réunissant les professionnels du droit

Ce forum est l'occasion pour les juristes et professionnels de se réunir autour de notre valeur commune qu'est le droit.



© Franck Beloncle – Le Square
Marie-Anne Frison-Roche

« Je suis devenue juriste pour qu'il y ait un peu moins d'injustice dans le monde, explique Marie-Anne Frison-Roche. Et ça, je pense que c'est ce qui fait un ciment tellement fort, que si c'est ça l'avenir, alors il faut que les juristes en Europe, aux États-Unis, dans les pays scandinaves, en Afrique, qui ressentent cela et qui doivent dire : nous, depuis toujours c'est notre tradition, c'est ce que nous transmettons, c'est nous qui avons les instruments pour cela, nous qui avons les actes pour ça, nous qui avons les jugements pour ça, et cela, nous le défendrons ».

L'oratrice poursuit en soulignant « je ne sais pas si cela s'appelle du leadership » mais c'est parce qu'ils sont animés par cette définition de ce qu'est la justice que cette communauté de juristes existe et qu'elle est simple à défendre et à transmettre. « Nous devons soutenir la parole donnée, le jugement rendu, la loi adoptée, c'est-à-dire ce qui fait la civilisation. Alors, si les algorithmes aident, merci. Mais ce qui nous unit, c'est une affaire humaine, c'est la civilisation et la protection des êtres humains ». Les enjeux du forum seraient, dans cette perspective, d'« entendre l'unité de cette voix », de visualiser le « rapport entre cette science qu'est le droit et cette technologie qui tourbillonne » et de rechercher comment, face à toutes ces vociférations, « le calme du droit pourrait s'opposer à cela ».

« Le droit peut dire non, aider à dire non. La technologie l'aidera à le faire », a-t-elle conclu.

« Nous devons soutenir la parole donnée, le jugement rendu, la loi adoptée, c'est-à-dire ce qui fait civilisation. »

Comment renforcer la confiance dans les technologies émergentes comme l'IA dans le cadre des pratiques juridiques ?

Le Forum des Éclaireurs du droit, organisé par Lamy Liaisons – Karnov Group, le 11 mars 2025, a été l'occasion de s'interroger sur la manière dont les praticiens du droit peuvent relever le défi de la confiance. Les débats ont été clôturés par l'analyse de Laurent Guimier, directeur général délégué de l'information de CMA Media.

Par **Anne Portmann**
et **Chloé Gardès**



1 avril 2025,
Actualités Lamyline

Yannick Meneceur, magistrat et maître de conférences à l'Université de Strasbourg, ainsi que Mahasti Razavi, avocat associé chez August Debouzy, ont tour à tour exposé leur analyse du premier défi, celui de la confiance en l'IA. Yannick Meneceur a d'abord souligné que la confiance constituait un défi de taille, la plupart de nos concitoyens n'exprimant qu'une confiance modérée à l'égard de l'IA. En effet, le magistrat a cité les chiffres de deux études, aux termes desquelles il s'avère, d'une part, que 36 % de Français seulement sont favorables à l'utilisation de l'IA pour automatiser la production de certains contenus simples, et que d'autre part, seuls 31 % indiquent être prêts à faire confiance à l'IA, contre 69 % qui s'en méfient.

Définir un cap

Constatant l'émergence de **craintes** de plusieurs ordres, plus ou moins concrètes et liées à divers éléments comme l'opacité de la technologie utilisée, l'impact social négatif supposé de l'utilisation de l'IA, le risque de perte de contrôle ou encore les atteintes (bien réelles) à la vie privée, Yannick Meneceur a constaté que l'essor de l'IA, à l'instar de toutes les nouvelles technologies, est confronté au **dilemme de Collinridge**, défini en 1980. Selon cette théorie, lorsque la technologie émergente n'est pas suffisamment implantée, nous manquons d'informations et lorsqu'elle est



© Franck Beloncle – Le Square
Mahasti Razavi et Yannick
Meneceur

suffisamment implantée, il est alors trop tard pour pouvoir la contrôler.

Pour résoudre ce dilemme, le magistrat préconise que la question de la confiance soit traitée sous plusieurs angles. D'abord, **ex ante** avec la définition de règles (éthique, conformité), puis **ex post**, avec la mise en place d'un régime de responsabilité et des sanctions, mais également sous l'angle **technique** (mise en place de mesures comme la journalisation et la documentation) et sous l'angle **humain**, en assurant une surveillance et un contrôle et en s'assurant de la capacité d'adaptation des uns et des autres avec des formations régulières.

Yannick Meneceur a ensuite partagé avec l'auditoire le fruit de sa réflexion sur la gouvernance de l'IA, détaillée dans un article récent¹ et soulignant ce qu'il appelle « *l'effervescence des bonnes volontés* », qui voit naître des bulles de normes, standards, chartes, règlements, bonnes pratiques destinées à encadrer cette nouvelle avancée technologique, qui cohabitent, s'agrègent, s'entrechoquent, ainsi que des acteurs qui prétendent réguler le phénomène.

Pour rationaliser cet écosystème, il est nécessaire de définir un **cap** selon le but recherché. Ainsi, pour mettre en place l'IA au sein d'une organisation, il convient de mettre en place la **gouvernance des systèmes**, en protégeant les droits, en sécurisant les opérations et en contribuant au bien commun, et installer un **cadre de confiance**, grâce à la formation et à des comptes-rendus réguliers.

En outre, les utilisateurs de la technologie doivent également adopter des bonnes pratiques d'emploi et, en quelque sorte, **s'autoréguler**. « *L'humain doit donner le cap à la technologie, un cap humaniste* », a-t-il conclu.

Construire la confiance

Mahasti Razavi a ensuite rappelé la singularité de la confiance, qui est, selon elle « *une alchimie particulière* », résultat d'une trajectoire et d'un parcours. « *La confiance ne se décrète pas face à une technologie émergente, elle se construit* », a-t-elle affirmé.

Pourtant, elle pense que s'agissant de l'adoption de l'IA, dont l'impact est plus violent et plus rapide que celui des bouleversements technologiques précédents, les questions de droit liées à la définition des normes ou à la protection des données n'apparaissent que dans un second temps.

« *Peut-on répondre à ce besoin ? Résoudre ce cas d'usage ?* », telle est la question qui se pose d'abord, celle de **savoir si la promesse de l'outil est une réalité**. Pour y arriver, l'avocate a expliqué qu'au sein du cabinet August Debouzy, un **groupe de travail** avait été mis en place pour utiliser, de manière intense, pendant un temps long et de manière monitorée, les produits proposés sur le marché, en les appliquant dans leurs dossiers, pour savoir s'ils pourraient donner lieu à un usage plus global. « *Cette étape correspond à une phase que l'on pourrait qualifier de POC [proof of concept, ndlr], qui permet de vérifier l'adéquation d'un outil à un besoin* », a-t-elle détaillé.

C'est seulement ensuite qu'au sein d'un **comité tech**, les discussions sur la sécurité, la confidentialité et la transparence des données démarrent.

Mahasti Razavi avertit cependant : l'adoption de l'outil n'est pas pour autant automatique une fois ces étapes franchies et elle est d'ailleurs souvent **décorrélée de la question de la confiance**, difficile à appréhender, au profit d'une « *certaine réalité de marché* ». Mahasti Razavi constate que le processus ainsi décrit se retrouve à plus grande échelle au sein de l'écosystème juridique, les usages des uns influant ceux des autres, ce qui n'exclut ni le contrôle, ni la sensibilisation des usagers.

À ce niveau, constate-t-elle, **l'IA Act et le RGPD tendent tout de même à créer un cadre de confiance qu'elle qualifie de « chance » pour l'Europe**.

L'IA dans les médias

Laurent Guimier, journaliste, directeur général délégué de l'information de CMA Media, était ensuite convié à analyser le défi de la confiance en qualité d'éclaireur. L'occasion pour lui d'aborder les défis contemporains auxquels sont confrontés les médias.

Et en premier lieu, la **défiance** dont ces derniers sont victimes. Pour expliquer son propos, il a d'abord souhaité démystifier quelques idées reçues. D'abord celle de la supposé émergence des **fake news**. Laurent Guimier a affirmé que *« l'existence de la désinformation, des fausses nouvelles, du mensonge, ne sont pas nouvelles dans le secteur des médias. Elles sont évidemment totalement indexées, consubstantielles et en tout cas accompagnent le journalisme, l'information depuis sa naissance »*. Il a rappelé que même à Rome, Pline mentionnait déjà des feuilles de nouvelles sujettes à mensonges.

« L'humain doit donner le cap à la technologie, un cap humaniste »

Deuxième idée reçue : le journalisme se serait **dégradé**. Selon l'homme de presse, le journalisme est aujourd'hui meilleur en matière de traçabilité et de vérification des faits. Il en veut pour preuve : *« aujourd'hui, lorsqu'un journal publie une faute d'orthographe ou diffuse une erreur factuelle, sur une antenne de radio ou de télévision, il reçoit tout de suite 25 tweets pour l'exécuter »*. Dès lors, le journaliste est poussé à l'**exigence** et à une **amélioration globale** de son travail.

Laurent Guimier s'est également élevé contre l'idée que les Français se désintéresseraient désormais de l'information. Si la **fatigue informationnelle** est une réalité, Laurent Guimier a constaté que collectivement, grâce aux usages numériques, nous **consommons beaucoup plus d'informations**. Il a également insisté sur le changement radical apporté par la **fin du monopole journalistique**. L'arrivée des blogs et des réseaux sociaux a permis à n'importe qui de produire du contenu, et cette démocratisation de l'information a contribué à questionner la confiance envers les médias. Dans ce cadre, il conçoit l'**impact de l'hyper-dématisation des médias sur la confiance du public**. Selon lui, la matérialité du média, qu'il s'agisse d'écrit, de voix ou d'image, apporte une confiance qui lui paraît difficile à reproduire sur les plateformes numériques. *« À ce stade, a-t-il poursuivi, la question de la confiance dans le journaliste doit être analysée car elle est clairement remise en cause »*. Il a donc rappelé l'importance de deux fonctions cardinales des médias. D'abord l'**animation d'un débat public**. Les journalistes doivent confronter sereinement et démocratiquement des opinions différentes, donner la parole à tous et pas uniquement aux personnalités en ligne avec l'affichage politique du support. *« Les plateaux télévisés doivent débattre avec passion et objectivité »*, a-t-il lancé. Le directeur général délégué de l'information de CMA Media a ensuite rappelé l'importance de l'**investigation**. Dans ce cadre, l'IA va bien sûr permettre d'augmenter le travail du journaliste, même si les questions de traçabilité, d'éthique et de déontologie doivent rester au cœur des préoccupations des rédactions pour maintenir l'indispensable confiance du public.

Après le principe de précaution, le principe de responsabilité anticipée. Peut-on faire du risque futur un risque opposable en droit ?

Le 9 mars 2024 s'est tenue la deuxième édition du Forum des Éclaireurs du Droit organisée par le groupe Lamy Liaisons Karnov. Parmi les intervenants, des philosophes, universitaires, sociologues, juristes, avocats, notaires, essayistes ou encore des entrepreneurs qui ont partagé leurs savoirs et expériences afin de décrypter le thème de cette rencontre : « les 4 grands défis des professionnels du droit ». Après le principe de précaution, le principe de responsabilité anticipée. Peut-on faire du risque futur un risque opposable au droit ? Focus sur la troisième table ronde dédiée au sujet : « le défi du risque ».

Par **Camillia Pereira**



1 avril 2025,
Actualités Lamyline

Animée par Marjorie Paillon, journaliste, le deuxième plateau d'orateurs de cette édition du Forum des Éclaireurs du Droit a réuni Aurélie Klein, avocate spécialisée en droit des données et du numérique, en charge de l'innovation digitale au sein du cabinet Fidal Avocats et maître de conférences associée à l'Université de Strasbourg, ainsi que Pascal Alix, avocat, doctorant à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Le besoin de répondre à un risque futur

Pascal Alix explique tout d'abord que les chercheurs du MIT ont identifié au travers de leurs recherches relatives à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) 777 risques pour l'année 2024. Aujourd'hui, les chiffres annoncent plus de 1000 catégories de risques liés à l'intelligence artificielle. Leurs recherches ont également pu déceler que 65% des risques liés à l'IA ne sont identifiés qu'après le déploiement des systèmes. On comprend ainsi que les risques ne cessent de croître au fil du temps et que nombre d'entre eux sont identifiés trop tardivement. Par conséquent, selon l'intervenant, une question centrale se pose : peut-on transformer un risque futur en un élément juridiquement opposable ? Cette interrogation s'inscrit dans une réflexion plus large sur l'évolution



© Franck Beloncle – Le Square
Aurélie Klein

du **principe de précaution** et l'émergence d'un **principe de responsabilité anticipée**.

Le principe de précaution et ses limites

Pour Pascal Alix, le principe de précaution consacré par la Déclaration de Rio de 1992 et intégré en droit français *via* la Charte de l'environnement (art. 5), repose sur l'adoption de **mesures préventives** en cas de risque d'un dommage grave ou irréversible, même en l'absence de preuve scientifique formelle.

Son application demeure cependant essentiellement **environnementale** et ne couvre pas explicitement les **risques technologiques émergents**, notamment ceux liés à l'IA. Par ailleurs, ce principe reste fondé sur l'existence d'un **dommage potentiel identifiable**. Or, dans le cas de l'IA, certains risques sont d'une nature totalement inédite, sans précédent concret sur lequel s'appuyer juridiquement. Le principe de précaution connaît par conséquent des **limites infranchissables** face au risque que peut constituer l'usage de l'IA.

L'idée d'un principe de responsabilité anticipée

Face à ces limites, l'idée d'un principe de responsabilité anticipée se dessine. Inspiré de la philosophie d'Hans Jonas, ce principe repose sur l'idée que **la peur ne doit pas**

paralyser l'action, mais éclairer la réflexion juridique. L'objectif serait d'imposer aux acteurs de l'IA une **obligation d'anticipation des risques**, au-delà du seul cadre des dommages avérés.

Des pistes existent dans le droit positif bien qu'aucune réponse concrète n'ait été tranchée à ce jour :

- le Digital Services Act (DSA) et le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) imposent déjà des obligations de diligence et de conformité aux entreprises. Toutefois, ils ne prévoient pas une approche globale de responsabilité anticipée ;
- la directive CS3D sur le devoir de vigilance (2024), en instaurant une responsabilité des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement, pourrait ouvrir la voie à une logique similaire pour l'IA ;
- des décisions de justice, notamment du Conseil d'État et des juridictions allemandes, laissent entrevoir une évolution jurisprudentielle vers une prise en compte plus large des risques technologiques pour les générations futures.

Des freins juridiques et philosophiques à surmonter pour la protection des générations futures

Malgré ces pistes, Pascal Alix poursuit en expliquant que plusieurs obstacles demeurent et entravent la protection des générations futures face à l'usage de l'IA :

- l'absence d'un consensus sur la notion même de responsabilité anticipée. Certains juristes évoquent la possibilité d'une « *responsabilité sans dommage* », ce qui bouleverse les fondements classiques du droit de la responsabilité ;
- les implications constitutionnelles : en effet, l'article 1^{er} de la loi Informatique et Libertés affirme que « *l'informatique ne doit pas porter atteinte à l'identité humaine* », ce qui pourrait justifier une reconnaissance de la dualité ontologique entre l'Homme et la machine dans la Constitution ;
- la difficulté de mise en œuvre ou comment imposer aux acteurs de l'IA une responsabilité anticipée sans freiner l'innovation technologique ?

On comprend au travers de l'intervention de Pascal Alix que l'intégration d'un principe de responsabilité anticipée dans le droit des technologies représenterait une avancée majeure pour la protection des générations futures face aux risques liés à l'IA. Toutefois, cette évolution nécessiterait une **redéfinition profonde des cadres juridiques actuels**,

ainsi qu'une **réflexion sur les moyens d'identifier et d'évaluer les risques avant leur matérialisation**. Dans ce contexte, des **signaux faibles** d'une évolution juridique en ce sens commencent à apparaître.

Aurélié Klein affirme, quant à elle, que l'essor de l'intelligence artificielle générative (IAG) bouleverse le monde juridique, soulevant des questions majeures sur la **fiabilité des données**, la **confidentialité** et l'évolution des **modèles économiques** des professions du droit. Elle identifie au travers de son intervention de nombreux risques qui émergent en raison de l'usage de l'IAG :

Risque de menace pour la fiabilité juridique

L'avocate rappelle, à ce titre, l'un des premiers grands scandales liés à l'IAG qui a éclaté en mai 2023. Un avocat américain avait en effet soumis à un tribunal un mémoire, préparé avec l'IA, qui contenait six jurisprudences totalement fictives générées par ChatGPT. Ce cas emblématique a mis en lumière le risque d'hallucination des IAG, qui peuvent produire des informations erronées avec un réalisme troublant. Ainsi, la représentante du cabinet Fidal Avocats explique que ce risque se décline en plusieurs dimensions :

- atteinte à la crédibilité des professionnels du droit, qui peuvent involontairement s'appuyer sur des données fausses ;
- un réel impact sur l'image des cabinets d'avocats en cas d'erreurs graves dans les documents juridiques ;
- le défi de la perception de la vérité : en effet, l'IAG peut donner l'illusion d'une information fiable, alors qu'elle est fondamentalement faillible.

« quand un patron du CAC 40 est mécontent, il peut appeler directement le président de la République »

Ce problème est d'autant plus critique que ces erreurs ne sont pas immédiatement visibles, rendant leur détection complexe pour les professionnels.

Risque d'atteinte à la confidentialité et au secret professionnel

Aurélié Klein explique que l'usage des IAG sur étagère (comme ChatGPT) pose une autre question fondamentale : le sort des **données confidentielles**. Lorsque des documents non anonymisés sont soumis à ces outils, ils alimentent les bases de données des IAG, créant un « *droit à l'éternité* » pour des informations qui devraient rester protégées. Face à cette menace, elle explique que des solutions émergent dans le monde juridique :

- l'adoption d'**IA génératives verticales**, c'est-à-dire des systèmes spécifiquement conçus pour un usage juridique, intégrant des bases de données contrôlées ;
- l'**auto-régulation**, avec la mise en place de bonnes pratiques en cabinet, incluant des règles strictes d'utilisation de l'IAG et des formations sur la gestion des risques liés à la confidentialité. Ces initiatives permettent de sécuriser les données tout en profitant des bénéfices de l'IAG.

Risque de perte de valeur et de dévalorisation du travail

Aurélié Klein souligne que l'automatisation des tâches répétitives par l'IAG soulève un enjeu économique majeur pour les professions du droit. Dans un modèle basé sur la facturation horaire, **tout ce qui devient automatisable perd de sa valeur**. Elle précise qu'un risque de perte de transmission, du savoir être dans un monde où « *on apprend à devenir avocat* » constitue également un réel risque posé par l'IAG. Cela pousse les avocats et juristes à redéfinir leur rôle et leur **valeur ajoutée** :

- se concentrer sur les **compétences stratégiques et créatives**, que l'IAG ne peut pas reproduire ;
- développer des « **soft skills** », comme la négociation, la médiation et la compréhension des besoins spécifiques des clients ;
- préserver l'**humain** dans le droit, car une machine, aussi avancée soit-elle, reste limitée à une approche passiviste et ne peut anticiper l'évolution des situations réelles avec la finesse d'un juriste expérimenté.

Ainsi, l'IAG représente à la fois une « *alliée* », une « *boîte à outils* », mais également un risque pour les professions du droit. On comprend donc qu'il convient de développer

des cadres de régulation et d'auto-régulation pour limiter les risques de confidentialité et d'hallucination. Aurélie Klein conclut son intervention en soulignant l'importance toute particulière de conserver l'humanité et la « fantaisie » du juriste, qui restent des atouts uniques face à l'IA passiste qui ne tiendra jamais compte des faits tels qu'ils existent aujourd'hui.

Réguler sans punir : l'État face au défi de la puissance

Lors d'une intervention, Sébastien Soriano, directeur général de l'IGN, a partagé sa vision du rôle des régulateurs dans un monde économique de plus en plus polarisé. Son propos, centré sur la gestion du risque et l'articulation entre innovation et encadrement, s'inscrit dans une réflexion profonde sur l'équilibre entre liberté économique et responsabilité publique.

Entre régulation et marché : un nécessaire cadre pour l'ordre

Selon Sébastien Soriano, une tension inhérente subsiste entre les régulateurs et les entreprises autour de la notion de risque. Pour les entreprises, toute intervention de l'État est souvent perçue comme un frein à leur activité. Pourtant, il rappelle que, l'ordolibéralisme — ce modèle qui permet à la liberté économique de s'épanouir dans un cadre structurant — repose précisément sur l'existence d'un ordre établi par les pouvoirs publics. Ce malentendu fondamental, il espère le dissiper, exemples concrets à l'appui.

La couverture mobile : quand la carte remplace les promesses

Il évoque avec humour un épisode marquant de sa carrière : auditionné par les parlementaires, il affirme que la couverture mobile de la France était de 98,7 %. Un chiffre impressionnant, mais en réalité trompeur : « C'était une moyenne, bien sûr. En ville, c'est du 99,9 %, mais à la campagne, on tombe à 80 % » Un décalage entre statistiques et réalité vécue qui conduit à un tournant : la création de cartes de couverture mobile consultables par tous. Ces cartes, bien qu'imparfaites, marquent une rupture. Les citoyens peuvent enfin vérifier par eux-mêmes, ce

qui oblige les institutions à sortir d'un discours technocratique. De là naît le New Deal Mobile : un accord entre l'État, les opérateurs et le régulateur pour améliorer la couverture réseau. En échange d'une reconduction des autorisations de fréquence sans enchères spectaculaires, les opérateurs s'engagent à investir massivement. Résultat : plus de 3 milliards d'euros injectés et les maires impliqués dans le choix des implantations.

Le régulateur, garant d'un marché équitable

Pour Sébastien Soriano, cette expérience montre que le régulateur ne doit pas être vu comme une menace pour le marché, mais comme une force d'apaisement, capable de réduire le risque politique pour les investisseurs. Dans un monde bouleversé par les transitions numériques et climatiques, l'incertitude est omniprésente. Et lorsque la règle change brutalement ou que l'environnement devient imprévisible, ce sont les entreprises elles-mêmes qui souffrent. Mais pour que cette régulation soit juste, encore faut-il qu'elle cible les bons acteurs. Sébastien Soriano pointe ici un malaise démocratique : « *la tentation de l'État, c'est d'être fort avec les faibles et faible avec les forts* ». Il l'illustre sans détour : « *quand un patron du CAC 40 est mécontent, il peut appeler directement le président de la République* ». Une asymétrie de pouvoir qui met à mal la cohérence de l'action publique. À l'inverse, trop souvent, les petites structures doivent se soumettre à des normes conçues pour des géants. Il appelle alors à une différenciation réglementaire : ne pas imposer la même norme au boucher du coin qu'à Google. Là où le RGPD échoue à faire cette distinction, le Digital Markets Act, selon lui, offre une voie plus ciblée.

Transition écologique : une écologie de la responsabilité

Sébastien Soriano conclut en transposant sa réflexion au défi climatique. Il rejette l'idée d'une « *écologie punitive* » qui imposerait la même contrainte à tous, sans discernement, car « *certaines acteurs sont systémiques. Si eux ne bougent pas, rien ne changera* ». Pour que la transition écologique soit viable politiquement, il propose de concentrer l'effort sur ces puissants, tout en protégeant les petits acteurs du poids d'une régulation excessive.

Ainsi, face à la complexité du monde contemporain, il plaide pour une régulation intelligente, différenciée, négociée — mais exigeante.

Entre IA et télétravail, comment réinventer la formation des jeunes talents et leur intégration au sein des structures juridiques ?

Durant les débats qui ont eu lieu lors de la dernière édition du Forum des Éclaireurs du droit, le 11 mars 2025, quatre plateaux d'orateurs étaient organisées autour de la nécessaire mutation des métiers juridiques. A notamment été abordée la question de la transformation nécessaire de la formation des juristes de demain. Quels changements les IA génératives imposent-elles à la formation des futures générations de juristes ? Quels savoirs et quelles compétences doit-on leur transmettre ?



Par **Daniella Dellome**

1 avril 2025,
Actualités Lamyline

Étaient venus en débattre Pierre Berlioz, professeur de droit à l'Université Paris Cité, Sophie Thibert-Belaman, première vice-présidente de la Chambre des notaires de Paris, et Bilel Benbouzid, sociologue, maître de conférences à l'Université Paris-Est Marne la Vallée.

L'avènement des IA génératives sonne le glas de beaucoup de certitudes sur le rôle des professionnels du droit dans nos sociétés, et sur l'essence même de leurs métiers. Le temps du juriste « sachant » est révolu, les IA génératives le suppléeront en tous points (connaissances, synthèse, rapidité, réactivité). Le juriste de demain sera nécessairement augmenté : il travaillera de concert avec les IA génératives. Quelle place les capacités cognitives des IA génératives laisseront-elles à l'intervention intellectuelle des juristes humains ?

La fin des certitudes

La fin du « juriste sachant »

C'est le premier constat de Pierre Berlioz : « *Le juriste se pense comme un sachant. Il pense que la connaissance du droit, la maîtrise du droit le distingue du reste de la société. Ce temps-là est révolu, le juriste sachant, c'est terminé* ». Et d'argumenter : « *Les bases de données exis-*



© Franck Beloncle – Le Square
Pierre Berlioz et Sophie Thibert-Belaman

tantes et les moteurs de recherche sont beaucoup plus performants que les juristes pour sortir l'information ». Propos en phase avec les réactions de la communauté notariale, décrites par Sophie Thibert-Belaman : « *L'arrivée des IA génératives a généré un certain malaise, une certaine crainte. Les plus seniors ont tout d'abord pensé qu'ils allaient être dépassés, sans pouvoir faire valoir quoi que ce soit qui ne soit pas obsolète, et sans connaître suffisamment l'environnement dans lequel l'outil peut être amené à évoluer* ». L'accumulation des savoirs ne sera plus déterminante dans la formation du juriste de demain.

La fin du juriste mécanique

Un certain nombre de **tâches « mécaniques »** ne sont déjà plus réalisées qu'avec l'aide d'outils informatiques, comme les recherches juridiques, les rédactions d'actes, les transmissions et signatures de contrats. Pour beaucoup de ces tâches, précédemment confiées à des **juristes juniors**, les logiciels ont déjà remplacé l'humain, avec de meilleurs résultats en fiabilité et en productivité. Les IA génératives accélèrent cette transformation : « *Il y a plein de choses qu'on ne va plus faire : la rédaction des e-mails, les recherches également. C'est un pan sur lequel notre utilité n'est pas évidente* », a expliqué Pierre Berlioz en s'interrogeant sur la pertinence de maintenir, dans le cursus d'apprentissage, l'exercice de la **note de synthèse**. La capacité de synthèse ne serait plus, à l'instar de l'accumulation des savoirs, déterminante dans la formation des nouvelles générations de juristes.

La fin des certitudes sociologiques

Inutile de chercher le secours d'autres sciences humaines telles que la psychologie cognitive, la philosophie morale, l'économie comportementale ou la sociologie pour rétablir nos certitudes. Le sociologue Bilel Benbouzid dresse un état des conclusions d'études sur les conséquences déjà observées de l'utilisation des IA génératives dans l'enseignement et qui comptent à leur actif autant de succès que de conséquences négatives.

En psychologie cognitive, par exemple, il relève que l'utilisation des IA peut **surmotiver** certains étudiants, dont certains blocages sont levés, mais en **démotiver** d'autres, l'accès aux informations disponibles étant désormais facilité et illimité. La **paresse cognitive**, souvent mise en avant par les détracteurs des IA, n'est pas systématiquement avérée. Certains étudiants, remarque-t-il, se fabriquent des quiz, discutent avec ChatGPT pour savoir s'ils sont bons ou pas, lui demande de les critiquer. Les IA génératives leur permettent d'éprouver leurs limites et de les dépasser.

La philosophie morale a été très mobilisée par les instances de l'Union européenne (UE), qui tentent de fixer une **charte éthique** à l'utilisation des IA. Les notions d'intégrité, d'authenticité, et d'autonomie ont été mises en avant dans le débat public. Mais là encore les ambivalences de ces technologies sont prégnantes. Sur l'**authenticité**, Bilel Benbouzid précise : « *L'authenticité, c'est l'idée qu'un individu doit vraiment exprimer sa pensée, que son travail reflète vraiment son expression. L'étudiant qui passe par ChatGPT est-il est vraiment sûr d'être lui-même, de penser de lui-même ? Le problème de ces machines est leur extraordinaire puissance persuasive. On ne se rend pas compte qu'on est persuadé* ». Le curseur de cette notion d'authenticité semble donc difficile à ajuster afin de parvenir à usage équilibré des IA. En matière d'enseignement, l'**autonomie** semble être un argument fort en faveur d'une utilisation limitée des IA par les étudiants : « *L'université a l'impératif moral d'autonomiser les élèves. Or, on ne peut être autonome que si l'on écrit ce que l'on pense. Il ne s'agit pas seulement de réussir à penser par ce que l'on écrit, il s'agit de transmettre l'impératif moral que le seul moyen de savoir ce qu'on pense, et donc d'être autonome et d'être libre, c'est d'imposer aux étudiants d'écrire ce qu'ils pensent, sinon ils ne seront pas libres d'être ce qu'ils sont, ils ne pourront pas s'auto-déterminer. Le problème, c'est qu'il faut laisser des étudiants décider de la manière dont ils vont être autonomes* ». Le choix d'utiliser les IA dans son propre apprentissage, et de comment les utiliser, est en lui-même un acte d'autonomie de l'étudiant.

La conclusion de l'ensemble de ces études et réflexions est que l'influence des IA génératives sur l'apprentissage est à ce jour **ambivalente** : elle recueille autant d'arguments en faveur de son utilisation que d'alertes plaçant pour la limitation de son usage.

L'émergence du juriste augmenté

Plus de juriste « sachant », plus de juriste « mécanique ». Quelles compétences seront donc requises des juristes à l'ère des IA génératives ? Que demande-

ra-t-on aux juristes de demain, et quelles aptitudes la formation d'aujourd'hui doit-elle développer chez eux ? Pour répondre à cette interrogation, il faut revenir à l'épuration des métiers, à ce qui constitue notre ADN commun. Des observations échangées par les orateurs, trois capacités ne seront pas - ou du moins pas dans l'immédiat - transmises aux machines : celle d'analyser des faits pour en déduire leur **qualification juridique**, celle de définir une **stratégie juridique** visant à utiliser le droit au service du justiciable, et celle de **critiquer et de réorienter** les propositions des IA.

« ...après avoir eu peur que les seniors ne soient dépassés, on en est arrivé à la conclusion que ce seraient peut-être les juniors qui allaient être sur la touche et que, finalement, les IA génératives, c'était la victoire des seniors. »

Le juriste pathologiste

L'activité première du juriste, selon Pierre Berlioz, c'est « la qualification des faits, puis le passage du fait au droit et le passage du droit au fait. Il faut qu'on recentre notre enseignement sur cette dimension de raisonnement juridique, cette capacité à appréhender le raisonnement juridique ». La structure commune de tous les métiers du droit serait donc d'être des **cliniciens du fait**, de **diagnostiquer** chaque situation et de déterminer la règle de droit qui lui serait la plus adaptée. Sophie Thibert-Belaman confirme ce raisonnement : « Si l'on considère que

notre seule mission est de restituer un savoir juridique, un contenu juridique, c'est extrêmement réducteur. Le véritable intérêt, et, finalement, ce qui est extraordinaire dans notre métier de juriste, c'est la façon dont nous sommes formatés, c'est notre capacité à déployer des arborescences. D'ailleurs, les logiciels de rédaction d'actes ont un peu emprunté cette voie avec leurs arborescences. On part d'une hypothèse qui n'est jamais identique ». L'essence de la réflexion juridique serait donc notre capacité à **déterminer la norme adéquate à mobiliser à chaque situation de fait**.

Le juriste stratège

Après le diagnostic, il convient de définir le meilleur **traitement** à prescrire. Sur la détermination de la stratégie juridique applicable à chaque situation de fait, les IA ne semblent à ce jour être d'aucun secours. « En fonction de l'objectif qu'il nous faut atteindre, on dessine le chemin et il nous arrive de prendre les itinéraires bis, détournés. Nous ne faisons que ça, en fait, après avoir élaboré des raisonnements, définir des cheminements » constate Sophie Thibert-Belaman. Encore une fois, revenir à l'épuration de notre activité, insiste Pierre Berlioz, en recentrant l'enseignement sur cette dimension de raisonnement juridique, pour que l'on soit en capacité, à partir de la qualification des situations de fait, de **donner les bonnes instructions à la machine**. L'objectif étant surtout d'être en capacité de **contrôler ce que fait la machine et la manière dont le produit de cette tâche est transmis au client**.

Le juriste critique

Poursuivant son raisonnement sur le positionnement des **seniors** face aux IA génératives, Sophie Thibert-Belaman tempère le risque d'obsolescence : « Il faut quand même caractériser ou au moins qualifier le contenu, et porter une appréciation. Le contenu est-il pertinent ? Répond-il à la question ? La question posée ne m'a-t-elle pas conduite à passer à côté du sujet ? On est donc passé d'un extrême à l'autre assez rapidement : après avoir eu peur que les seniors ne soient dépassés, on en est arrivé à la conclusion que ce seraient peut-être les juniors qui allaient être sur la touche et que, finalement, les IA génératives, c'était la victoire des seniors ». Cultiver et développer l'**esprit critique** des nouvelles générations de juristes sera donc déterminant à leur juste appréciation de la qualité de la production des IA génératives. Il faut, selon Pierre Berlioz, emmener les étudiants à « travailler avec la machine, être en capacité de lui faire faire, de lui donner les bonnes instructions, pour ensuite exercer un esprit critique sur le produit ».

Former des juristes immédiatement seniors

Finalement, en concluent les intervenants, il faudra **former des seniors sans qu'ils passent par la case junior**. Dans cette redistribution des rôles, **les IA deviennent les juristes juniors et les juniors d'hier deviennent des seniors responsables**. À l'issue de sa formation, un jeune juriste devra être immédiatement capable de piloter un collaborateur qui est la machine, à laquelle il fera faire un certain nombre de tâches dont il va contrôler et s'approprier le produit. Ce qui implique une capacité à immédiatement acquérir une certaine **maturité professionnelle**, car le junior assumera en définitive la responsabilité professionnelle de ses actes, qu'ils aient été définis et élaborés par la machine ou pas.

Comment réorienter les formations juridiques afin de parvenir à ce résultat ?

Une intégration plus forte entre le monde universitaire et le monde professionnel

Pour que les professionnels du droit en formation puissent s'exempter de l'étape junior, il convient de les mettre très vite en situation réelle, ce qui suppose, selon Pierre Berlioz « *une implication plus forte qu'elle ne l'est actuellement entre le monde universitaire et le monde pratique, une intégration plus rapide de la pratique, de la mise en situation, de la compréhension du client et de ses besoins* ». Il s'agit en définitive de désacraliser le droit, afin que les futurs professionnels appréhendent très tôt la **dimension humaine de la matière**. « *Ce qui fait de nous de bons juristes, ce n'est pas tant d'analyser ce qui est écrit, d'interpréter ce qui est écrit, mais plutôt de voir ce qui manque* », souligne Sophie Thibert-Belaman. Il lui semble indispensable de cultiver la **curiosité**

intellectuelle des étudiants, afin qu'ils sachent poser les bonnes questions aux personnes qui requièrent leur expertise, puis les retranscrire de manière adéquate aux IA génératives. Les questions posées aux outils d'IA ne seront pertinentes que si ceux qui les posent sont en capacité de déployer la bonne « arborescence » juridique, en fonction de la stratégie qu'ils choisiront, en responsabilité.

La nécessité d'une formation pluridisciplinaire

Pour maîtriser les IA génératives, il faut d'abord les comprendre : comment fonctionnent-elles ? Comment « bien prompter » ? De quelles données les réponses sont-elles issues ? Ces données sont-elles fiables ? Il convient, selon Sophie Thibert-Belaman, d'ajouter au socle des savoirs fondamentaux des futurs juristes un **contenu informatique**. « *Il s'agit de démystifier un peu cet environnement technologique et savoir au minimum comment fonctionne la machine, ce que l'on entend par IA* ». Elle propose en outre d'ajouter au socle de la formation juridique un contenu qui se trouverait à la **croisée des chemins entre le droit et l'informatique**, qui aborderait des questions relatives aux données et à la responsabilité. « *Qui est propriétaire de la donnée sur laquelle je suis amené à travailler ? Où cette donnée est-elle hébergée ? Quel est son circuit ? Quelle est ma responsabilité ? Quel usage éthique puis-je en faire ?* », autant de questions soulevées par la première vice-présidente de la chambre des notaires de Paris qui rejoignent les thèmes de la compliance et de la confiance.

L'IA générative sera donc l'alliée du cyber-juriste de demain. Elle le suppléera dans les tâches les plus fastidieuses et redondantes, et développera ses capacités analytiques, critiques et stratégiques. C'est bien la complémentarité entre les intelligences humaine et artificielle qui est en cours de construction.

Comment repenser les structures de représentation et recréer un sentiment d'appartenance à un collectif dans un monde où l'innovation technologique redéfinit les règles du leadership ?

A l'occasion du Forum des Éclaireurs du droit, organisé par Lamy Liaisons – Karnov Group le 11 mars 2025, il a été question de s'interroger sur la façon de repenser les structures de représentation à l'heure du développement de l'IA. Comment, en effet, recréer un sentiment d'appartenance à un collectif dans un monde où l'innovation technologique redéfinit les règles du leadership ?

Par **Sébastien Dorlencourt**



1 avril 2025,
Actualités Lamyline

L'intelligence artificielle (IA) transforme en profondeur les structures organisationnelles et les pratiques managériales des entreprises. Elle redéfinit les relations hiérarchiques, modifie les interactions entre managers et collaborateurs, et pose la question de l'équilibre entre leadership traditionnel et pratiques collaboratives. La dernière table ronde du Forum des Éclaireurs du droit visait à explorer dans quelle mesure l'IA remet en cause la hiérarchie, et si la création de collectifs et l'assurance du leadership étaient antinomiques à l'heure des intelligences artificielles. Elle a réuni Catherine Olive, associée et *co-managing partner* du cabinet Osborne Clarke, Jean-Philippe Gille, Président de l'Association française des juristes d'entreprises (AFJE) et Pierre Gattaz, PDG de Radiall, président de l'association Y Croire & Agir et président de l'Institut des Solutions.

L'IA : un catalyseur de transformation organisationnelle

L'introduction de l'IA dans les entreprises redéfinit les **relations hiérarchiques** en ce qu'elle favorise une **horizon-**



© Franck Beloncle – Le Square
Catherine Olive et Jean-Philippe Gille

talisation des structures organisationnelles. Les outils numériques permettent une communication plus fluide et une collaboration accrue entre les différents niveaux hiérarchiques. Cette évolution peut **atténuer les barrières traditionnelles**, encourageant une culture d'entreprise plus ouverte et participative. Pour Catherine Olive, le numérique offre une opportunité de renforcer le collectif, en particulier d'intégrer les jeunes générations, tout en restant vigilants face aux défis potentiels. « *Le numérique a créé un nouvel écosystème qui nous amène à fonctionner de manière différente. Nous avançons désormais en mode projet, en prenant position grâce à des interactions rapides sans passer par de longues itérations. Cela permet aux jeunes de prendre leur place* », a-t-elle expliqué. L'IA facilite la collecte et l'analyse de **données massives**, permettant aux équipes de prendre des décisions plus éclairées et collaboratives. Cette approche favorise l'**intelligence collective**, où les contributions de chacun sont valorisées, réduisant ainsi la dépendance à une **hiérarchie centralisée**. Les managers agissent davantage comme **facilitateurs**, guidant les équipes dans l'exploitation des outils d'IA pour atteindre les objectifs communs.

IA et leadership : une complémentarité possible

Loin de remplacer les leaders, l'IA se positionne comme un **assistant puissant**, fournissant des analyses prédictives et des recommandations pour éclairer les décisions stratégiques. Jean-Philippe Gille a d'ailleurs insisté sur la nécessité pour les managers d'accompagner l'intégration de l'IA, en tenant compte de la culture et des enjeux spécifiques de leur entreprise. Pour Catherine Olive, « *L'IA générative aide à structurer une pensée, à synthétiser de manière totalement efficace des conversations, des documents etc..., mais elle ne remplacera pas l'avocat. Elle en fera un avocat augmenté. C'est une autre façon de réfléchir* ». Malgré les avancées technologiques, les **compétences humaines** telles que l'empathie, la vision stratégique et la capacité à inspirer demeurent essentielles. Pour Pierre Gattaz, qui intervenait comme éclaireur durant la conférence, un leader doit incarner une vision, motiver les équipes instaurer un climat de confiance et se doit, à ce titre, d'être lui-même exemplaire. L'IA, en automatisant les tâches répétitives, **libère du temps pour que les leaders se concentrent sur ces aspects humains du**

management. Pierre Gattaz l'a souligné : « *le leadership consiste aussi à gérer des situations humaines complexes, capter des signaux faibles, faire preuve d'intuition et de courage. Motiver, écouter, rassurer, embarquer. Or, je ne sais vraiment pas si ces dimensions profondément humaines pourront être remplacées un jour par une IA* ».

Défis éthiques et culturels de l'intégration de l'IA

Dans des professions sensibles comme celles du juridique, l'utilisation de l'IA soulève des questions de **confidentialité** et d'**éthique**. Catherine Olive a mis en garde contre les risques liés à l'IA générative, notamment les « hallucinations » dans lesquelles l'IA produit des informations erronées. Il est crucial, selon l'avocate, d'établir des protocoles stricts pour garantir que l'utilisation de l'IA respecte les normes déontologiques et protège les données sensibles. L'adoption de l'IA nécessite une gestion du changement efficace et une **acculturation** numérique des équipes. Catherine Olive a expliqué : « *Nous disposons d'outils formidables. Si les personnes censées les utiliser n'y sont pas acculturés, cela peut être une catastrophe* ». Les employés doivent être formés pour comprendre et utiliser les outils d'IA, tout en étant conscients des implications éthiques. Jean-Philippe Gille a ajouté l'importance d'une **vision claire** et d'une **communication transparente** lors de l'introduction de l'IA dans les processus d'entreprise, en pointant le fait « *qu'en tant que manager et en tant que leader, la question qui se pose, c'est l'accompagnement de l'IA dans nos entreprises* ». L'adoption de l'IA implique donc une **adaptation continue des processus décisionnels**. Les leaders doivent être capables de qualifier les informations fournies par l'IA et de déterminer les actions appropriées. Cette démarche implique une réflexion approfondie sur la manière d'intégrer les recommandations de l'IA dans les stratégies globales de l'entreprise, tout en tenant compte des valeurs déontologiques et culturelles de l'organisation.

L'IA au service du leadership

L'IA permet d'**automatiser** des processus décisionnels en analysant de vastes ensembles de données pour identifier des **tendances** et des **anomalies**. Cette automatisation libère les leaders des tâches analytiques, leur permettant de se concentrer sur des décisions stratégiques et humaines.

« *Le leadership consiste aussi à gérer des situations humaines complexes, capter des signaux faibles, faire preuve d'intuition et de courage* »

Pierre Gattaz l'a rappelé : « *l'IA va beaucoup nous aider. Son immense capacité d'analyse et de calcul en fait déjà un outil puissant d'aide à la décision. Elle pourra évaluer des scénarios, arbitrer entre différentes options et, dans certains cas, trancher plus rapidement qu'un humain* ». Les entreprises qui intègrent l'IA de manière réfléchie constatent une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la qualité des décisions. Les environnements de travail modernes favorisent une collaboration étroite entre l'homme et la machine. Il revient aux managers d'orchestrer cette symbiose, en s'assurant que les outils d'IA complètent les compétences humaines et renforcent l'intelligence collective. Cette approche nécessite une vision stratégique et une capacité à gérer la transition vers des **modes de travail hybrides**.

Dès lors, l'intelligence artificielle ne constitue pas une menace pour le leadership traditionnel, mais plutôt une opportunité de le redéfinir et de l'enrichir. En intégrant l'IA de manière stratégique, les entreprises peuvent créer des environnements de travail plus collaboratifs, où le leadership se manifeste par la capacité à guider les équipes dans l'exploitation des technologies pour atteindre des objectifs communs. Cette transformation exige une vision claire, une gestion attentive du changement et un engagement envers des pratiques éthiques et humaines.

CLÔTURE DU FORUM

Clio, Thémis et l'IA

Raphaël Doan, essayiste, est intervenu afin de conclure le second Forum des Éclaireurs du droit organisé par Lamy Liaisons Karnov Group, le 11 mars 2025. L'occasion de s'interroger sur la construction exclusivement textuelle des grands modèles de langage ainsi que leur rapport avec la littérature et, plus particulièrement, avec le texte.

Par **Alexandra Maldonado**



1 avril 2025,
Actualités Lamyline

Raphaël Doan commence sa réflexion avec une citation de Marcel Proust exprimant que « *La vraie vie, la vie enfin découverte et éclaircie, la seule vie par conséquent pleinement vécue, c'est la littérature* ». Cette citation l'amène à exprimer que la littérature permet de percevoir le monde différemment, de voir le monde au travers des yeux d'un autre. Une analogie est ensuite faite avec les grands modèles de langage des IA, « *ces grands modèles de langage ne fonctionnent que par le texte. Ils ne font que lire et produire du texte. Ils ne peuvent raisonner que par le texte, ils ne peuvent concevoir le monde que par le texte puisqu'ils ne sont que texte en réalité* ».

Une construction exclusivement textuelle des grands modèles de langage

Raphaël Doan commence par souligner que le grand modèle de langage se réduit totalement à de petits morceaux de texte qu'il produit ainsi que le texte avec lequel il a été entraîné, c'est-à-dire l'intégralité des productions humaines. L'essayiste souligne la grande utilité des grands modèles de langage et de l'IA. Dans cette perspective, Raphaël Doan s'interroge sur l'utilisation des tâches qui demandent la capacité de s'extraire d'un texte donné. Effectivement, « *pour être un bon avocat, un bon juriste, un bon fonctionnaire ou un bon historien, il ne faut pas seulement savoir lire et écrire* ». L'essayiste prend pour cela

l'exemple d'Hérodote qui n'a pas seulement compilé des textes mais a inventé la discipline qu'est l'Histoire par le biais de son expérience, de son vécu. Effectivement, « même une discipline qui a l'air a priori aussi textuelle que l'Histoire repose en fait sur de l'action incarnée ».

Le droit, « pivot entre le monde réel et le texte »

La difficulté est de réussir à articuler l'ensemble des tâches de chacune des professions. Les grands modèles de langage aujourd'hui sont capables de faire chaque tâche individuellement mais ne peuvent les articuler ensemble et être suffisamment autonome pour agir. C'est pour cela que les IA dites agentiques sont aujourd'hui au cœur des sujets concernant l'IA afin de passer de modèles de pure littérature à des acteurs, des gens qui vivent, « des modèles d'IA qui soient capables de réaliser des actions dans le monde d'une manière cohérente ».

Le droit étant le pivot entre le monde réel et le texte, pour que les grands modèles d'IA puissent l'atteindre, il faudrait réussir à « faire naviguer un cerveau pur littérature, pur texte, dans le monde réel ». En effet, le droit est « la frontière entre la réalité et le texte » puisque « le texte de droit, c'est un texte mais, il est censé produire effet en vrai ».

La confiance, fondement du droit, face aux productions réalisées par l'IA

Le droit implique d'avoir confiance. Si une utilisation est faite d'une IA, il faut être certain que le modèle ne se trompe, ni dans l'interprétation qu'il fait des sources, ni dans la production qu'il va générer ensuite.

Cette question de confiance est d'autant plus primordiale que le développement des textes est massif. Effectivement, au vu de l'inflation normative et législative, l'objectif est de savoir comment chercher les textes pertinents, les mettre en relation, cartographier l'ensemble du contexte des faits et du droit applicable à tel litige. Cela ne suppose pas seulement de savoir lire ou écrire mais également de savoir « explorer, imaginer, naviguer ».

Les perspectives d'une intelligence artificielle pouvant explorer, imaginer, naviguer

L'essayiste appuie son exemple sur l'expérience d'Anthropic qui développe des modèles de langage et tente d'analy-



© Franck Beloncle – Le Square
Raphaël Doan

ser leur développement en essayant de les laisser gagner le jeu Pokémon. Ce dernier étant un « petit monde en soi » avec ses règles, dans lequel on doit se déplacer, interagir, résoudre des problèmes, explorer, élaborer des stratégies et trouver de nouveaux termes. Cette expérience démontre que l'IA n'agit que par le texte puisque pour essayer de surmonter les difficultés que pose le jeu, l'IA doit essayer de passer son temps à écrire ce qu'elle pense et ce qu'elle doit faire. Au fur et à mesure, l'expérience permet de faire évoluer le modèle et la nouvelle version progresse mieux.

Cette expérience permet, selon Raphaël Doan, de démontrer le fonctionnement intrinsèque de l'IA qui est totalement différent de notre propre cerveau. En l'occurrence « quand on prend une décision d'aller chercher tel document on le fait presque instantanément, on y réfléchit quelques secondes puis on y va. Pour un grand modèle de langage, cela ne se fait pas comme cela », il faut qu'il écrive pour se demander s'il doit faire cela, par où il faut passer et les différentes possibilités.

La mise par écrit permet aux grands modèles de langage de sortir la solution la plus probable parce qu'ils sont entraînés pour celle-ci. Pour l'essayiste « il existe la plupart du temps des problèmes qui ne sont pas ty-

« pour être un bon avocat, un bon juriste, un bon fonctionnaire ou un bon historien, il ne faut pas seulement savoir lire et écrire »

piques surtout dans les métiers que nous exerçons ». La mise par écrit pourrait permettre de savoir comment s'orienter sans prendre la réponse intuitive qui, dans la vraie vie, ne marche pas toujours le mieux. Selon Raphaël Doan « *c'est comme cela que se prendront énormément de décisions même de microdécisions dans le monde qui vient* ». Cela entraînera de véritable roman à chaque décision prise permettant aux grands modèles de langage de réfléchir aux conséquences de chacune des décisions qu'ils vont prendre.

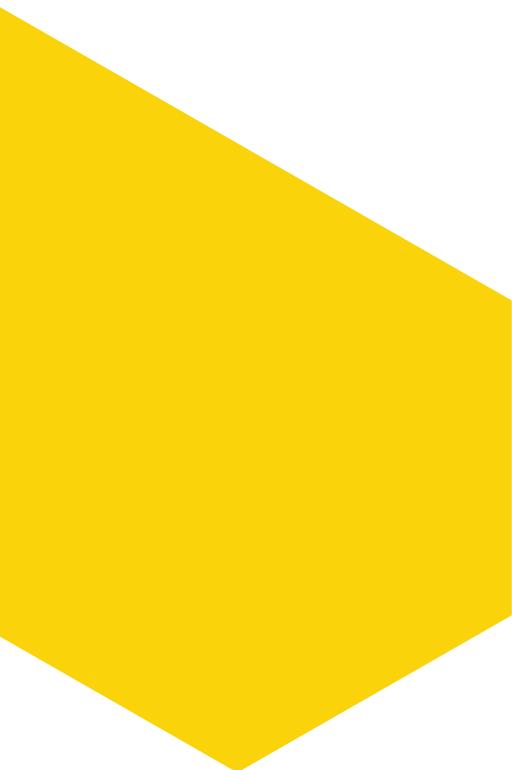
Une automatisation relativement proche n'étant pas synonyme de remplacement

L'intervenant souligne que « *ce que nous automatisons* », « *c'est forcément qu'il y a quelque chose d'automatisable, quelque chose là-dedans qui est mécanique, qui est un peu mécanique d'une manière ou d'une autre* ». or, ce ne sont pas ces tâches mécaniques qui nous remplissent forcément d'un sentiment d'une profonde utilité au travail. Dans cette optique, selon Raphaël Doan, « *si on parvient à déléguer ces tâches-là à des IA, nous serions libérés d'un poids* ». Pour des tâches répétitives, mécaniques, c'est d'une profonde utilité.

Néanmoins, même si les grands modèles de langage sont capables de moduler leur action, ils reviennent toujours sur le texte sur lequel ils ont été entraînés à l'origine. Cela signifie qu'ils ne peuvent pas penser, naviguer sur des problèmes fondamentalement inédits « *qui ne ressemblent à rien de ce qui est compris dans leur base d'entraînement* ». Ainsi, lorsque par exemple on leur soumet des énigmes classiques et bien connues, la modification même minime d'un paramètre génère beaucoup de difficultés de leur part pour trouver la solution. Cela voudrait dire qu'on veut déléguer tout le travail courant et habituel et ne garder que le travail qui n'est précisément pas courant.

Cette perspective est illustrée par l'intervenant par le reste du passage de Proust qui souligne que « *ce travail de l'artiste, de chercher à apercevoir sous de la matière, sous de l'expérience, sous des mots quelque chose de différent, c'est exactement le travail inverse de celui que, à chaque minute, quand nous vivons détournés de nous-mêmes, l'amour-propre, la passion, l'intelligence et l'habitude aussi accomplissent en nous, quand elles amassent au-dessus de nous nos impressions vraies, pour nous les cacher entièrement, des nomenclatures, les buts pratiques que nous appelons faussement la vie. C'est la marche en sens contraire, le retour aux profondeurs où ce qui a existé réellement gît inconnu de nous, qu'il nous faudra suivre* ». Raphaël Doan explique que c'est précisément cela qui nous distingue des grands modèles de langage. « *L'IA, c'est par construction une machine d'habitude, c'est pour cela qu'elle est faite* ». Pour Proust, « *dans notre vie, justement, nous cédon trop souvent à nos habitudes* ». Pour lui, l'objet de la littérature c'est de nous aider à revenir à notre capacité de repenser le monde de manière nouvelle. « *En un sens, ce que dit Proust sous d'autres termes c'est qu'on ne fait pas assez d'efforts pour sortir nous-mêmes de nos propres données d'entraînement* ». Raphaël Doan conclut que nous devons devenir de plus en plus artistes au fur et à mesure que l'IA s'améliore et nous égale dans les tâches habituelles. Il faut que nous soyons capables de sortir de nos données d'entraînement, d'affronter les problèmes comme s'ils étaient neufs.

Dans cette perspective il conclut qu'« *à mesure que l'IA se développera nous allons tous devoir apprendre à devenir écrivains comme Proust le suggère et nous y invite* ».



Lancé en 2023 par Lamy Liaisons, le programme des Éclaireurs du Droit vise à accompagner les professionnels du droit dans la compréhension du fonctionnement des IA génératives, les perspectives formidables qu'elles offrent, mais également, leurs limites.

Le programme s'articule autour de deux initiatives : d'une part, un blog www.lamy-liaisons.fr/eclaireurs-du-droit/ (et sa newsletter associée) sur les avancées de l'intelligence artificielle dans l'écosystème juridique, et plus généralement sur toutes les grandes transformations du monde du droit ; d'autre part, un Forum annuel de rencontres et d'échanges interdisciplinaires entre professionnels du droit et entrepreneurs, philosophes, historiens, sociologues, psychologues, économistes ou ingénieurs.

