



LAMY LIAISONS

Prospective

FORUM DES ECLAIREURS DU DROIT

Le temps des ruptures

3^e Edition - 17 mars 2026

Livre blanc



Le Forum des Éclaireurs du Droit : une boussole pour la communauté juridique

Lancé en 2023 par Lamy Liaisons, le Forum des Éclaireurs du Droit s'est imposé en trois éditions comme un rendez-vous incontournable pour la communauté juridique. Un espace de réflexion prospective, de confrontation des idées et de débats stimulants, où professionnels du droit et experts d'autres disciplines se retrouvent pour penser ensemble les grandes transformations du monde juridique.

Pour cette troisième édition, tenue le 17 mars 2026, le Forum a retenu comme fil conducteur « **Le Temps des Ruptures** » — ce temps que nous vivons si intensément, collectivement. Car, face aux ruptures qui traversent notre société, notre État de droit et nos pratiques professionnelles, nous avons le choix : les subir, ou en être acteurs. Il faut d'abord les comprendre pour mieux les aborder, voire les dépasser.

Transformations numériques, modèles économiques bousculés, bouleversements sociaux et géopolitiques, irruption d'une intelligence artificielle désormais omniprésente dans les pratiques juridiques, questions inédites sur l'accès à la justice et sur la robustesse de nos organisations : les ruptures que nous traversons sont larges, profondes, et elles nous affectent en tant que société comme en tant qu'État de droit.

Ce Forum est une invitation à prendre de la hauteur, à confronter les idées et à réfléchir ensemble à l'avenir du droit et de ceux qui le font vivre — entre professionnels du droit, mais aussi connectés à d'autres expertises qui résonnent singulièrement avec nos pratiques.

Lamy Liaisons, éditeur juridique centenaire et fort d'une exigence d'excellence, porte avec conviction une mission : faciliter l'accès au droit et garantir la connaissance juridique. Avec le groupe Karnov, nous accélérons notre propre transformation pour être au diapason de celle de notre marché — et pour être, plus que jamais, le catalyseur de votre performance.

Le programme des Éclaireurs du Droit s'articule autour de deux initiatives : un blog et sa newsletter, dédiés aux avancées de l'intelligence artificielle dans l'écosystème juridique et aux grandes transformations du monde du droit (www.lamy-liaisons.fr/eclaireurs-du-droit/), et un Forum annuel de rencontres et d'échanges interdisciplinaires.



Le temps des ruptures

4	Ouverture	Rokhaya Pondi , présidente de Lamy Liaisons
	SYNTHÈSE	Par Anne Portmann , LJA du 27 mars 2026
7	Table ronde 1 L'amiable progresse : comment parvenir à plus d'efficacité sans renoncer à l'équité ?	Juliette Desvaux , avocate à la cour, médiatrice agréée, membre du conseil d'administration de la Chambre arbitrale de la grande distribution (CAGD) Béatrice de Lavalette , ancienne vice-présidente du conseil régional d'Île-de-France, conseillère municipale à Suresnes, présidente du club de réflexion Société en Mouvement Denis Musson , membre du comité scientifique d'Equanim, senior advisor et médiateur
	SYNTHÈSE	Par Laura Pinilla , le Blog des Eclaireurs du Droit
12	Keynote Réinventer « la fonction droit » à l'ère de la performance augmentée	Eclaireur : Olivier Chaduteau , docteur en économie, ancien maître de conférences associé au Centre de recherche en économie et droit de l'université Paris-Panthéon-Assas, expert des mutations du marché du droit, co-founder & CEO de DayTwo
	SYNTHÈSE	Par Marine Landau , le Blog des Eclaireurs du Droit
15	Table ronde 2 Comment rendre effectif l'accès au droit à l'heure de l'automédication juridique ?	Liora Israël , sociologue du droit à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) Kami Haeri , avocat, partner chez White & Case, ancien membre du conseil de l'ordre et ancien secrétaire de la Conférence des avocats du barreau de Paris
	SYNTHÈSE	Par Alexandra Maldonado , le Blog des Eclaireurs du Droit
19	Keynote Droit et confiance : la demande sociale à l'épreuve du réel	Eclaireur : Claire Hédon , défenseure des droits
	SYNTHÈSE	Par Marine Landau , le Blog des Eclaireurs du Droit
22	Échange La robustesse, antidote au culte de la performance	Michel Séjean , professeur de droit, codirecteur du master 2 Droit des activités numériques, université Sorbonne-Paris-Nord
	SYNTHÈSE	Par Alexandra Maldonado , le Blog des Eclaireurs du Droit
26	Keynote de clôture À quoi ressemblera le juriste de demain ?	Jean-Michel Blanquer , professeur agrégé de droit public à l'université Paris-Panthéon-Assas, avocat associé chez Earth Avocats, ancien ministre de l'Éducation nationale
	SYNTHÈSE	Par Ondine Delaunay , LJA

Les Éclaireurs du Droit : « *Un peu de recul pour prendre un temps d'avance* »

Lors de la troisième édition du Forum des Éclaireurs du Droit, organisé par Lamy Liaisons, qui avait pour sous-titre « *Le Temps des Ruptures* », les intervenants ont tenté de dessiner un cap au cœur du maelstrom ambiant de bouleversements sociétaux qui touche non seulement les professionnels du droit, mais l'ensemble de nos sociétés, en faisant comme de coutume dialoguer les disciplines. Synthèse.

Par **Anne Portmann**



27 mars 2026

Rokhaya Pondi, présidente de Lamy Liaisons, a ouvert cette troisième édition des Éclaireurs du Droit, se félicitant de ce que ce rendez-vous de prospective soit désormais devenu une « *boussole indispensable pour la communauté juridique* ». Elle a souligné la nécessité pour les juristes d'essayer de s'adapter au changement, plutôt que de rester passifs en encaissant sans broncher le vent de la modernité et les transformations qui bouleversent à la fois leur exercice au quotidien et, plus largement, notre conception de l'État de droit. Le journaliste et analyste politique Alexandre Kouchner, animateur de cette après-midi, a invité l'auditoire à prendre le temps de la réflexion, à faire une pause dans le rythme effréné des annonces qui se succèdent et affectent les professions du droit.

L'amiable est-il juste ?

C'est, en substance, la réflexion à laquelle invitait la première table ronde de l'après-midi, au cours de laquelle les intervenants ont débattu de l'essor des modes de règlement amiable, qui rompt avec les pratiques juridiques traditionnelles. Autour de la table, Juliette Desvaux, avocate à la cour, médiatrice et membre du conseil d'administration de la Chambre arbitrale de la grande distribution (CAGD), et Denis Musson, senior advisor et médiateur au sein d'Equanim, ont listé les avantages du règlement amiable d'un litige entre particuliers (confidentialité, rapidité, préservation des

relations, etc.). Tandis que Béatrice de Lavalette, conseillère municipale à Suresnes et présidente du club de réflexion Société en Mouvement, a apporté un éclairage sur les bienfaits du dialogue au sein de la sphère publique.

Juliette Desvaux a regretté l'absence d'éducation des Français à la culture du compromis, alors qu'une résolution amiable donne l'assurance aux parties de voir leur conflit résolu de manière efficace, avec l'aide de personnes qui en comprennent les enjeux. Pour Denis Musson, tous les différends peuvent faire l'objet d'une résolution amiable, et la seule limite est la mauvaise foi des parties. Le processus amiable est donc aussi le gage d'une société de confiance. Denis Musson rappelle qu'aux termes d'une récente étude réalisée par Equanim en partenariat avec Lamy Liaisons, le coût de la conflictualité entre les entreprises s'élève à près de 30 milliards d'euros par an, soit 1,8 % du PIB. L'amiable permet donc également d'économiser de l'argent. « *Finalement, le plus difficile dans beaucoup de cas, c'est de convaincre les parties d'entrer dans un processus amiable, parce qu'une fois qu'elles y sont entrées, on connaît à peu près le taux de succès, qui est autour de 70 à 75 %* », observe-t-il. À condition, toutefois, que côté entreprises, les dirigeants fassent preuve d'une forme de « *courage managérial* », qui les poussera à s'impliquer dans la recherche de solutions, plutôt que de se décharger du problème sur un tiers (juge ou arbitre). Juliette Desvaux convient, de son côté, que la révolution amiable qui s'annonce doit s'accompagner, côté avocats, d'une nécessaire « *réinvention dans la manière de facturer les honoraires* ».

Du droit augmenté

Au cours du keynote qui a suivi, le consultant Olivier Chaduteau a averti les juristes : « *Il ne faut pas regarder l'IA générative uniquement sous l'angle des gains de productivité.* » Ce serait, selon lui, mettre de côté le levier stratégique formidable que constitue la donnée. Il ose d'ailleurs l'analogie : « *L'IA, c'est un peu comme l'électricité des précédentes révolutions industrielles* », pense-t-il. Du carburant donc, qui, avec le temps, devient de moins en moins cher et de plus en plus performant, au sein d'un monde où l'inflation normative enflé sans cesse. Dans cette configuration, le juriste doit réinventer ses compétences, devenir l'officier de la confiance, garantir l'intégrité, la véracité et la sécurité de la donnée. En résumé, piloter une IA responsable. Olivier Chaduteau, qui vient de publier un nouvel ouvrage sur l'impact de l'IA sur les juristes et les avocats d'affaires*, incite ainsi les professionnels du droit à remettre la pensée critique au cœur des processus. « *Il ne faut pas devenir des experts de l'IA, mais des explorateurs* », juge-t-il, persuadé qu'en adoptant cette vision stratégique, « *les directions juridiques n'anticipent pas l'avenir, mais le fabriquent* ».

* L'Impact de l'IA sur les juristes et les avocats d'affaires, LGDJ, 2026.

De grandes espérances

La deuxième table ronde de l'après-midi réunissait la sociologue Liora Israël et l'avocat Kami Haeri, qui ont débattu de l'accès au droit à l'heure de l'IA. Associé au sein de la firme White & Case, Kami Haeri a observé que ses clients, qui utilisent l'IA, attendent de leurs cabinets d'avocats qu'ils fassent de même. Est-ce pour autant un gage de progrès dans l'accès au droit ? Liora Israël rappelle que les différentes études réalisées sur le sujet démontrent que l'essor de l'IA échoue à combler la distance sociale et géographique entre le justiciable et ses droits. Ainsi, pourrait-on résumer, les outils d'IA générative sont, la plupart du temps, employés par des justiciables qui ont déjà accès au droit, et souvent pour vérifier le travail de leur avocat. « *L'IA aggrave la fracture numérique avec les gens éloignés du droit* », annonce-t-elle.

Kami Haeri estime que nos sociétés n'ont pas encore atteint un niveau de confiance suffisant dans l'IA, ce qui explique les réticences. Il pense qu'à l'instar de ce qu'il s'est passé avec la carte bancaire, d'ici quelques années, le marché se sécurisera et une poignée d'offres structurées permettant l'accès à l'essentiel des fonctions d'IA vont émerger. « *Cela va bouleverser notre rapport aux risques, prédit-il. La granularité des réponses sera de plus en plus fine, intégrera de la doctrine, de la soft law. L'idée d'aller chercher une décision du juge apparaîtra, dans ce contexte,*



© Franck Beloncle - Le Square

Rokhaya Pondi

comme romanesque. » Mais pour Liora Israël, si l'IA va assurément obliger les avocats à expliquer davantage leur stratégie aux clients, elle ne changera rien à la situation des gens dépourvus de tout accès à l'avocat. Iconoclaste, elle considère que la meilleure façon d'améliorer l'accès aux droits est de le diffuser et de le faire connaître avec des dispositifs tels que les cliniques du droit, ou « les boutiques de droit », présentes dans les rues, animées par des étudiants ou des militants dans les années 1970*, disparues en raison de l'action des avocats qui ont voulu protéger leur monopole. Ces dispositifs alternatifs sont des « chemins vers l'avocat ».

* V. Liora Israël, À la gauche du droit, mobilisations politiques du droit et de la justice en France (1968-1981), LGDJ, 2020.

Kami Haeri juge pour sa part que l'accès au droit est certes long, mais tout comme l'accès à d'autres matières : la culture, le sport, etc. De son côté, il identifie un autre risque à l'utilisation de l'IA : à force de travailler uniquement sur les cas d'usage et le fait, les juristes risquent de s'éloigner du raisonnement déductif induit par l'interprétation de la norme générale, ce qui constitue un « glissement vers la common law » qui pourrait brider l'avocat dans sa quête du revirement.

Ne laisser personne au bord du chemin

Claire Hédon, défenseuse des droits, a ensuite pris la parole pour une keynote qui a donné matière à réflexion à tout l'auditoire. Rappelant le caractère double du droit, constitué à la fois par de grands principes constants et des règles quotidiennes adaptées qui conditionnent la confiance, elle a insisté sur la nécessité de réaffirmer, auprès des justiciables, l'effectivité des droits pour chaque individu, et de protéger la dignité de chacun, afin qu'il ne se sente pas déclassé. « Parmi les 160 000 réclamations que nous recevons chaque année, la dignité est rarement invoquée clairement, mais tous les requérants indiquent leur volonté d'être entendus », note-t-elle. Elle alerte également sur la tendance des dispositifs de lutte contre la fraude à faire obstacle, dans certains cas, à l'accès au droit, du fait notamment de son automatisation. « L'approche par les droits, regrette-t-elle, perd de sa force au profit d'une citoyenneté qui subordonnerait l'accès au droit à l'accomplissement préalable de devoirs. »

Cette remise en cause des droits fondamentaux, plus accentuée à l'endroit des personnes fragiles et vulnérables, conduit à une fragilisation du droit qui nourrit une forme de « fatigue démocratique ». Elle préconise ainsi de garder à l'esprit que la vocation du droit est d'abord de protéger, de reconnaître et de rassembler.

Robustesse, résilience, durabilité ?

Poursuivant sa vocation de confrontation avec d'autres sciences, ce rendez-vous a vu les intervenants se pencher cette fois sur la biologie, avec l'ouvrage d'Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance, la robustesse du vivant*, paru en 2023 aux éditions Gallimard. En l'absence de l'auteur, l'exercice était pour le moins délicat, mais Michel Séjean, co-directeur du master 2 Droit des activités numériques à l'université Sorbonne-Paris-Nord, a échangé avec le modérateur sur le sujet. Il a d'abord tenu à préciser qu'il considèrerait que le terme de résilience, utilisé dans la sphère juridique et dans beaucoup de textes réglementaires européens, lui paraissait inadapté. « La résilience, c'est la faculté de revenir à l'état antérieur. Or, c'est impossible, et ce n'est pas l'objectif. » Il lui préfère le terme de robustesse, qui implique de maintenir une organisation dans un état stable (objectif à court terme) et viable (objectif à long terme, qui pourrait être assimilé à la notion de durabilité). L'État, qui ne peut garantir cette robustesse, en appelle à la responsabilité des entreprises afin qu'elles se protègent elles-mêmes des événements extérieurs (cyberattaques, corruption, questions environnementales, etc.). « La notion de compliance amène celle de robustesse, mais avec certains excès », pense le professeur. Il estime qu'à l'instar du vivant, le droit a toujours été pensé avec l'idée d'inachèvement, mais qu'un travers actuel, notamment en droit européen, conduit à une forme de surréglementation. « La norme juridique est en burn-out, elle s'épuise à créer toutes les réponses », lance-t-il.

Développant ensuite son propos, il considère qu'au sein de notre environnement fluctuant, la notion de performance ne fonctionne plus. Selon lui, la tension et la contradiction, qui obligent à s'adapter et à sans cesse appréhender les choses depuis d'autres perspectives, sont des leviers de robustesse. Apportant justement la contradiction à l'intervenant de la table ronde précédente, il a formulé le souhait que, dans les années à venir, le marché de l'IA ne se consolide pas autour d'une poignée de grands acteurs. « Cela tuerait totalement l'innovation », craint-il, donnant pour exemple le monopole de fait des Gafam. Il pense au contraire que le foisonnement d'IA locales, diverses, favorisera la créativité, et avertit : l'IA ne saurait être qualifiée d'« outil » à l'instar d'un niveau à bulle ou d'un marteau, qui fait ce qu'on lui dit. « Elle fait ce qu'elle est programmée pour faire — par quelqu'un que je ne connais pas, qui a un algorithme que je ne vois pas, que je ne maîtrise pas, et que lui-même a arrêté de maîtriser. » 🟡

Vers une justice négociée ? L'amiable au cœur des évolutions

Les Éclaireurs du Droit

Blog des Éclaireurs
du Droit

Par **Laura Pinilla**

« *Le temps des ruptures* », a permis de mettre en exergue les différents bouleversements que connaît notre société, et les évolutions qui affectent les professions du droit. La première table ronde s'est focalisée sur l'amiable, voie alternative de résolution des différends, qui s'impose de plus en plus comme une solution efficace face à l'augmentation notable des contentieux portés devant le juge, même si son essor n'est pas seulement lié à un objectif de désengorgement des juridictions. L'amiable se développe également dans la sphère publique à travers le dialogue social.

Animée par Alexandre Kouchner, journaliste et analyste politique, cette première table ronde intitulée : « *L'amiable s'impose : comment parvenir à plus d'efficacité sans renoncer à l'équité ?* », a réuni Juliette Desvaux, avocate à la cour, médiatrice agréée, membre du conseil d'administration de la Chambre arbitrale de la grande distribution (CAGD), Béatrice de Lavalette, ancienne vice-présidente du conseil régional d'Île-de-France, conseillère municipale à Suresnes, présidente du club de réflexion Société en Mouvement, ainsi que Denis Musson, membre du comité scientifique d'Equanim, senior advisor et médiateur.

L'essor de l'amiable

Juliette Desvaux affirme qu'« *il y a une rupture dans l'usage de l'amiable aujourd'hui, et une rupture qui marche. Le développement que l'on constate est tout à fait réel* ». Diverses raisons expliquent pourquoi les parties à un conflit décident de se tourner vers l'amiable plutôt que vers le juge, voire dans certains cas, malgré la saisine du juge, de recourir à l'amiable en cours d'instance :

- La confidentialité. Elle est fondamentale lorsque le secret des affaires est nécessaire. Elle permet aux parties de régler leur différend en toute discrétion ;
- La maîtrise du litige et du coût par les parties. L'organisation, le déroulement, et le coût de la procédure amiable sont entre

les mains des parties. Juliette Desvaux affirme à ce sujet que « *cette capacité à maîtriser à la fois le coût et la durée n'est pas du tout offerte par la justice civile, d'autant moins aujourd'hui où elle est encombrée* » ;

- Le traitement plus efficace des questions soulevées par le litige. En particulier dans le milieu des affaires, les questions qui sont traitées sont souvent assez éloignées des problématiques que peuvent connaître les juges. Juliette Desvaux précise que « *dans le contentieux des affaires, c'est important pour les acteurs économiques de pouvoir être sûrs que leur litige va être traité par des gens qui comprennent les enjeux financiers, stratégiques, de concurrence, et de ne pas subir un prisme qui pourrait être déformant, dont les acteurs du monde des finances et des affaires ont souvent peur* » ;
- La possibilité de poursuivre les relations postérieurement au processus amiable.

Le recours à la voie amiable offre la possibilité aux parties de résoudre correctement leur litige, d'arriver à une solution concertée et ainsi de poursuivre leurs relations. Juliette Desvaux explique qu'« *un procès, c'est long, c'est violent, c'est coûteux, et c'est très délétère pour la relation. Or, il y a de nombreuses hypothèses dans lesquelles la relation doit continuer. Donc une médiation, c'est-à-dire un moment où on se réunit autour d'une table avec un tiers qui est neutre, qui fait circuler la parole, qui permet à nouveau de s'entendre et de s'exprimer, permet de réparer au mieux la relation et donc de pouvoir la poursuivre. Et dans de nombreuses hypothèses, que ce soit en matière de droit des affaires, en matière familiale, que ce soit pour des petites entreprises ou d'anciens associés, c'est important de pouvoir continuer la relation* ».

Le coût de la conflictualité

La question du coût des procédures portées devant les juridictions est centrale. Denis Musson explique qu'avec le soutien de Lamy Liaisons, et la participation du Professeur Bruno Deffains, Equanim a réalisé une étude qui a chiffré « *le coût de la conflictualité interentreprises à près de 30 milliards d'euros, c'est-à-dire 1,18 % environ du PIB en France* ».

Selon lui, le coût de la conflictualité se trouve à différentes échelles. Les coûts primaires correspondent aux pertes de revenus liées à un contentieux, ce sont les condamnations prononcées. Les coûts secondaires, correspondent à tous les coûts liés à la prévention des litiges, les systèmes que mettent en place les entreprises en matière de conformité ou de prévention des litiges. Et le dernier coût concerne

la mobilisation du système judiciaire pour résoudre ces conflits, ainsi que les frais d'avocats, d'expertises et les coûts internes. Denis Musson affirme qu'on ne mesure pas assez l'impact positif de l'amiable sur ce coût de la conflictualité.

Le dialogue social comme levier de la performance publique

Béatrice de Lavalette explique que dès lors qu'elle a été élue en charge des ressources humaines et du dialogue social, elle a placé ce dialogue social au cœur de toute la politique RH, car elle était persuadée que « *ça allait être un formidable levier d'optimisation de la performance publique, mais aussi d'amélioration de la qualité des services publics* ».

Elle fait le constat que dans d'autres pays d'Europe du Nord, comme la Suède, il y a peu de place pour la conflictualité, alors qu'en France « *nous sommes plombés par notre conflictualité* ».

« *Donc vous imaginez les millions, je dirais les milliards, que nous coûte la conflictualité.* »

Elle explique que pour mettre en place ce dialogue social, elle a signé une cinquantaine d'accords avec toutes les organisations syndicales, en recherchant constamment le compromis pour éviter le conflit. Des accords ont été signés en matière de bien-être au travail, car « *il n'y a pas de qualité du service sans qualité du travail. Et quand on n'est pas bien dans son travail, on est absent, on est dans le conflit* ». D'autres dispositifs innovants, parfois uniques dans la fonction publique, ont été mis en place. Elle explique que sa collectivité est la seule en France à siéger au sein du « *Global Deal* », initiative internationale en faveur du dialogue social. Selon elle, le dialogue social, qui intervient tout le temps, toute l'année, évite le conflit et permet de l'anticiper.



Juliette Desvaux
Denis Musson
Béatrice de Lavalette

Elle ajoute que presque partout dans le monde, le dialogue social est un indicateur de performance économique, de croissance, de compétitivité et d'emploi, alors qu'en France ce n'est pas le cas. Selon un classement sur la qualité du dialogue social et la compétitivité, « nous sommes classés 92^e pour la qualité de notre dialogue social et assez loin en matière économique ».

Béatrice de Lavalette affirme que le dialogue social permet la paix sociale, et que sans lui « on sera tous perdants ».

L'amiable et l'équité : cette alternative permet-elle d'assurer une justice équitable pour tous les justiciables ?

Alexandre Kouchner soulève un point intéressant. Certes la conflictualité a un coût, mais l'amiable également. Est-ce que tous les justiciables peuvent accéder à la voie amiable ?

Juliette Desvaux explique qu'il n'y a pas de rupture par rapport à un procès, dans la mesure où les honoraires du médiateur, comme ceux de l'avocat qui accompagne chaque partie, peuvent être couverts par l'aide juridictionnelle.

En France, le principe est la gratuité de la justice. Il n'est pas illégitime de se poser la question de savoir s'il faut maintenir cette habitude qui prend déjà « des coups de canif, parce qu'il y a eu plusieurs réformes ces derniers temps pour mettre en place ce petit pécule versé au début du litige ». Juliette Desvaux précise que ce sont nos impôts qui financent la justice et qu'il faut également s'interroger sur les moyens à employer pour qu'elle soit plus efficace. Les juges souffrent beaucoup, et se plaignent de leurs

conditions de travail. Les justiciables, de leur côté, ne sont pas satisfaits non plus. Les procès sont longs, ils ont l'impression de ne pas être entendus par le juge, de ne plus avoir la possibilité de s'expliquer.

Se pose également la question de la possibilité de réserver l'accès au juge aux hypothèses où il est absolument nécessaire. Selon elle, c'est une bonne administration de la justice, et de toute façon, la Convention européenne des droits de l'homme impose à tous les États d'assurer l'accès au juge. La Cour européenne des droits de l'homme a dégagé le principe de proportionnalité des règles de procédure civile. Ce que doit faire l'État, c'est assurer au justiciable un moyen de voir son litige tranché, avec des règles proportionnelles. Dans cette proportionnalité, la voie amiable peut être tout à fait intégrée, dans la mesure où les coûts ne seront pas plus importants.

Juliette Desvaux rappelle qu'un procès a un certain coût, et précise que les parties ne savent pas au départ combien d'argent elles vont exposer. Cela va dépendre des recours, potentiellement des difficultés d'exécution de la décision obtenue, de la longueur totale de la procédure. L'amiable, précise-t-elle, permet de mieux maîtriser les coûts.

Elle précise également que la réforme portée par le décret n° 2025-660 du 18 juillet 2025 portant réforme de l'instruction conventionnelle et recodification des modes amiables de résolution des différends, n'exclut pas du tout le juge de la résolution des conflits. Au contraire, ce décret donne au juge le pouvoir et l'obligation de discuter avec les parties pour trouver le meilleur moyen de résoudre le conflit, et donc d'inclure des éléments amiables dans la solution. À titre d'exemple, le juge peut proposer aux parties de se

mettre d'accord pour organiser une expertise amiable, en choisissant elles-mêmes l'expert. Juliette Desvaux affirme que « rien que ces éléments-là soulagent la justice civile, et permettent peut-être aux juges de consacrer plus de temps aux éléments qui seront nécessaires ».

La possibilité et la volonté de recourir à l'amiable

Denis Musson précise qu'en matière commerciale, tous les différends peuvent faire l'objet d'une résolution amiable. Ce qui empêche de recourir à l'amiable, c'est la mauvaise foi des parties.

Selon lui, le plus important pour que l'amiable fonctionne, c'est l'envie et la bonne foi des parties de trouver une issue amiable à leur litige. Il précise qu'il appartient au médiateur de convaincre les parties d'entrer en médiation, car dans beaucoup de cas, le plus difficile c'est de convaincre les parties d'entrer dans un processus amiable dont le taux de succès est estimé à 70% voire 75%. Ce taux est encore plus élevé lorsque le médiateur est « approprié pour le type de différend à traiter, ce qui est aussi un élément très important ».

Denis Musson développe un autre point intéressant. Il précise que pour entrer dans un processus amiable, il faut également du courage, notamment au sein des entreprises, lorsqu'un conflit survient, un courage managérial « de se dire qu'on va essayer de trouver un accord et d'assumer le fait qu'on en a trouvé un ». Il ajoute que cela se voit même au sein des directions juridiques, qui sont souvent craintives de recourir à l'amiable, en se disant « on avait un très bon dossier juridique, si l'on trouve un accord, on n'a pas bien fait notre boulot ».

Juliette Desvaux ajoute à cet égard que la notion de courage est tout à fait importante lorsqu'on cherche à entrer en médiation, parce que selon elle, « c'est effectivement un acte courageux que de se mettre autour de la table et d'accepter de se confronter à la personne avec laquelle on est en conflit ».

Béatrice de Lavalette affirme qu'il faut que les parties arrivent aux négociations avec une volonté de faire des compromis et d'avancer l'une vers l'autre. Cela implique d'avoir tous les acteurs autour de la table, notamment les acteurs représentatifs.

Elle ajoute que dans les pays du Nord, le taux de syndicalisation est beaucoup plus élevé qu'en France, et par consé-



Alexandre Kouchner
Juliette Desvaux
Denis Musson

© Franck Beloncle - Le Square

Béatrice
de Lavalette

quent, celui de la conflictualité est plus bas. En France, certains syndicats restent dans la conflictualité, ce qui est un frein pour le dialogue social. Au-delà de cette absence de volonté de certains syndicats de vouloir trouver un compromis, encore faut-il, selon Béatrice de Lavalette, que les accords qui aboutissent à une signature, soient signés par des syndicats qui sont représentatifs : « *si vous signez un accord avec des gens qui ne représentent rien, votre accord ne vaut rien* ».

Les professionnels du droit face à l'amiable

Denis Musson explique que la politique de l'amiable, lancée il y a trois ans par le garde des Sceaux de l'époque, a créé un mouvement dont on voit aujourd'hui les premiers effets. D'une part, ajoute-t-il, les juges sont heureux de s'emparer de ces outils de l'amiable et incitent au recours à ces outils. D'autre part, les avocats qui accompagnent les parties dans ce processus amiable « *sont clés* » pour sa réussite.

Cependant, pour un certain nombre de cabinets traditionnels qui exercent en contentieux, la voie amiable est vécue comme « *un péril* », car quand ces cabinets gèrent une affaire contentieuse qui va durer des années, cela représente « *un cachet récurrent* ». Denis Musson ajoute que la mise en place « *d'une prime* » lorsqu'une solution amiable est trouvée rapidement, est un modèle qui peut tout à fait convenir aux entreprises. Côté avocats, ils sont encore « *un peu trop timides pour le proposer spontanément au client, alors que le client y serait favorable* ».

Juliette Desvaux précise qu'il y a une vraie déconstruction à faire chez ses confrères. Selon elle, il y a une vraie lacune, car « *quand les jeunes avocats entrent dans la profession, c'est rarement pour faire de l'amiable. C'est au contraire pour aller faire la castagne et avoir la gloire d'un beau procès gagné* ». Il y a donc une déconstruction à faire de l'image de la profession d'avocat et une réinvention de la manière de facturer les honoraires. Des modèles de répartition des honoraires commencent à être diffusés, sur comment faire pour facturer l'amiable. C'est une réflexion qui doit être faite.

Elle explique qu'elle se heurte encore beaucoup à des confrères qui « *instrumentalisent la médiation dans leur stratégie conflictuelle* ». Il y a donc encore des progrès à faire pour que l'amiable soit totalement intégré dans la pratique par les professionnels du droit.

« *Quand les jeunes avocats entrent dans la profession, c'est rarement pour faire de l'amiable.* »

Les justiciables face à l'amiable

Juliette Desvaux affirme que ce qui fait la valeur de la médiation, c'est le processus de discussion créé par l'amiable, et non son résultat. À l'inverse, une procédure judiciaire est souvent douloureuse et violente, et le résultat est un jugement qui ne satisfait pas forcément les personnes. Selon elle, « *quelqu'un qui sort d'une médiation avec un accord a non seulement mis fin à un différend, mais il a apaisé un conflit. Donc, la justice, est-ce que ce n'est pas d'abord assurer la paix ? Et cette paix peut être assurée de toutes sortes de manières, et l'amiable en fait partie* ». Denis Musson ajoute que l'accord qui est trouvé à l'issue du processus amiable n'est pas imposé, la partie qui l'accepte s'en satisfait, et se dit « *finalement, ça me convient, ça me suffit* ». L'amiable est donc une réelle alternative pour les justiciables qui souhaitent y recourir et obtenir une solution acceptable à leur litige. ●

KEYNOTE : OLIVIER CHADUTEAU

Réinventer « *la fonction droit* » à l'ère de la performance augmentée – Olivier Chaduteau

Difficile d'aborder l'avenir des professions juridiques et des métiers dits cognitifs sans les passer au tamis de l'IA générative, qui révolutionne organisations, modes de fonctionnement, compétences et même identité. Olivier Chaduteau, docteur en économie, expert des mutations du marché du droit, a livré lors du troisième forum des Éclaireurs du Droit des pistes de réflexion sur les impacts de ce qu'il convient d'appeler la nouvelle révolution industrielle.

Les Éclaireurs du Droit

Par **Marine Landau**

Blog des Éclaireurs
du Droit

Il est tentant de dresser pour l'IA des parallèles avec les précédentes révolutions industrielles. C'est l'exercice auquel s'essaye Olivier Chaduteau qui en tire de nombreuses conclusions à portée pratique. Selon l'économiste, qui vient de publier « *L'impact de l'IA sur les juristes et les avocats d'affaires* », l'IA, bien plus qu'un outil, est une « *General Purpose Technology* ». Dans son acception économique, l'IA, comme la vapeur, l'électricité ou l'informatique, porte les marqueurs des précédentes révolutions industrielles. En premier lieu pour la façon dont elle concerne tous les secteurs d'activité. Ensuite pour la manière dont elle sera très prochainement bien plus performante avec des coûts moindres. « *En trois ans, la technologie a beaucoup évolué, souligne l'économiste. Cela coûte 280 fois moins cher de créer un LLM aujourd'hui que ça ne coûtait il y a trois ans.* » Enfin, comme pour les moteurs des précédentes révolutions industrielles, l'IA porte le germe d'innovations futures.

L'IA, une révolution peu ordinaire, qui concerne d'abord les professions intellectuelles

Mais au-delà des comparaisons, l'IA ouvre des perspectives bien différentes des précédentes innovations ou révolutions industrielles. Car c'est avant tout une révolution cognitive. « *C'est la première fois dans l'histoire de l'humanité qu'une révolution industrielle s'adresse d'abord aux tâches cognitives*

plutôt qu'aux tâches physiques », relève Olivier Chaduteau. En ce sens, l'IA va bouleverser d'abord et avant tout le métier des professions intellectuelles, des cols blancs, des cadres... Et les avocats, juristes, notaires et autres professionnels du droit seront aux premières loges de cette révolution. L'économiste cite ensuite le classement des métiers « *impactés* » dans lequel « *le métier de professionnel du droit arrive à la cinquantième position sur 700* ». Autrement dit, il sera impossible aux professions juridiques d'échapper au choc qui arrive. Un choc porteur aussi bien d'externalités positives que négatives.

Vers une redéfinition identitaire ?

Devant l'IA et ce choc qui arrive, le statu quo n'est pas une option. Beaucoup de ruptures sont à l'œuvre. Celles associées à l'IA et au digital. Une autre concerne l'inflation normative. Les réglementations des pays de l'OCDE associés à l'IA ne cessent de se multiplier de façon exponentielle, relève Olivier Chaduteau. Enfin il souligne aussi les ruptures que l'IA provoque par ricochet ou contagion, des ruptures politiques, sociétales, qui comportent aussi de nouveaux jugements éthiques et moraux des citoyens.

Parmi tous ces impacts, l'intervenant en définit un majeur, le nécessaire repositionnement identitaire de la profession. En d'autres termes, comment réagir, comment se positionner face à l'IA lorsqu'on est une profession juridique ? Revenant sur le rapport Carnegie de 2007, *Educating Lawyers: Preparation for the Profession of Law* qui évaluait l'apprentissage de la profession juridique à l'aune de trois

dimensions - la théorie et la pensée critique, la pratique, et la formation de l'identité professionnelle - l'économiste souligne que c'est une redéfinition identitaire qui attend la profession. Dans un monde fait de volatilité et d'incertitude, les juristes et avocats doivent se transformer en « *éclairés, en vrais architectes de la stratégie de l'entreprise ou de ses clients* ».

Dans son allocution, l'économiste en profite également pour rappeler le rôle pivot de l'avocat comme vecteur ou passeur de confiance. « *Il faut considérer la confiance comme un avantage compétitif, le professionnel du droit est vraiment l'officier de la confiance qui va permettre de relancer cette confiance* ». Et il milite pour que le pilotage de l'IA en entreprise, son déploiement, soit fait par la direction juridique.

Autre point majeur selon l'économiste, l'IA doit être considérée dans sa dimension globale, et non seulement à l'aune des gains de productivité qu'elle peut générer. Car l'IA, va continuer d'engranger des gains de productivité et se montrer de plus en plus performante. En l'absence de réflexion de l'homme sur son rôle, son positionnement vis-à-vis de l'outil, elle risque de le grignoter peu à peu. « *Si on laisse simplement l'IA progresser sans que l'humain progresse et innove, alors on va disparaître dans ce que j'appelle les sables mouvants de l'IA* », complète l'économiste. C'est le contraire qu'il faudrait faire, « *prendre l'IA comme une échelle pour essayer de monter en valeur, en innovation* ».



Professionnel du droit comme vecteur et moteur de la confiance

Et pas seulement l'IA, car c'est l'ensemble des activités qu'il faudrait reconsidérer sous le prisme de la donnée. Une donnée dont le rôle est central, « levier stratégique » sur lequel investir et qui devient langage commun. Comme un contrat, qui n'est qu'une articulation ordonnée de la donnée. L'intervenant plaide ainsi pour une vision par la donnée et la valeur, et tout le cycle d'actions qu'elle enclenche. Correction, nettoyage, mais aussi gouvernance.

« La compétence et l'expertise juridique sont indispensables, mais elles ne sont plus suffisantes, et de loin. »

L'IA qui touche au métier va concerner les compétences. Ce qui engendre une nécessaire réinvention des compétences des professionnels du droit. Olivier Chaduteau les détaille sous le sigle « LBBB ». On y retrouve les compétences attribuables facilement aux avocats, dites « legal » ou « business », qui concernent le sens des affaires et le

développement commercial et celles qui ont trait aux compétences comportementales, les fameux soft skills. Pour ces dernières l'intervenant prône une réinvention, il s'agit de les reconfigurer totalement. Les soft skills désormais font appel à la pensée critique, au jugement, à l'éthique. « Aujourd'hui, le copier-coller ne marche plus, il faut innover, il faut critiquer, il faut challenger, il faut défier, il faut tester ». Enfin les avocats de demain devront jouer le rôle d'explorateurs de l'IA, en appréhendant l'IA dite « agentique », ces nouveaux développements où l'IA ne se contente pas de répondre, mais agit à la place de.

Fatalement, la puissance de l'IA appliquée à l'univers des cabinets d'affaires va bouleverser les ratios associés-collaborateurs existants. « Dans les cabinets d'avocats d'affaires, c'est à peu près un associé pour quatre collaborateurs, relève Olivier Chaduteau. On va évoluer vers un associé pour deux collaborateurs auxquels s'adjoindront les services de trois ou quatre agents IA. »

Cette accélération, des business models, des propositions de valeur, ne sera possible que si la réglementation l'accompagne. La réglementation, dans son rôle d'anticipation devient opportunité. Et les directions juridiques devraient selon l'économiste embrasser un nouveau rôle, celui de Chief Impact Officer, afin d'appréhender ensemble impacts, risques et opportunités. Et guider collaborateurs, clients, environnement, vers l'avenir. 🟡



Olivier
Chaduteau

© Franck Beloncle - Le Square

Comment rendre effectif l'accès au droit à l'heure de l'automédication juridique ?

Le 17 mars 2026 s'est tenue la troisième édition du Forum des Éclaireurs du Droit organisé par Lamy Liaisons. Au cours de la deuxième table ronde, Liora Israël et Kami Haeri ont débattu d'une question centrale : comment rendre effectif l'accès au droit à l'heure de l'automédication juridique ?

Par **Alexandra Maldonado**

Les Éclaireurs du Droit

Blog des Éclaireurs du Droit

Cette table ronde n'avait pas pour objectif de savoir si les justiciables doivent faire confiance aux IA génératives, mais de questionner les conséquences de leurs usages.

L'IA générative est-elle, en pratique, utilisée par le justiciable ?

La question se porte notamment sur la profession de Maître Kami Haeri, avocat partner chez White & Case, président de l'Observatoire national de la profession d'avocat et co-rapporteur de l'étude Viaivoice sur l'usage de l'IA par les avocats pour le Conseil national des barreaux. Il dirige en outre le groupe de travail du Club des juristes sur l'impact de l'IA sur les métiers du droit.

Du point de vue de l'avocat, « *tout le monde utilise l'IA, quelle que soit la taille des structures* ». Il ajoute même que « *quand vous avez des structures plus importantes, vous avez des clients qui, eux-mêmes, ont des exigences en matière d'utilisation de l'IA* ». Surtout que « *les directions juridiques savent qu'on peut gagner de la valeur, gagner du temps, faire des économies grâce à l'IA, et elles s'attendent presque, par effet miroir, à ce que nous appliquions également les mêmes techniques ou que nous saisissons les mêmes opportunités* ».

Cette diffusion de la réflexion autour de l'IA se fait au sein du monde juridique, au sein du monde des avocats,



Kami Haeri
Liora Israël



© Franck Beloncle – Le Square

« peut-être avec un peu de prudence ou d'inquiétude qu'il faut dissiper ». En effet, une forme d'automédication est constatée par les avocats. Alexandre Kouchner se fonde alors sur l'étude Viavoice précédemment citée. Au sein de cette étude, il est démontré que *« les clients d'avocats se montrent plus familiers avec l'IA générative que la moyenne des Français ou des entreprises. Les clients particuliers sont les plus utilisateurs : près d'un sur deux a déjà utilisé l'IA pour une problématique d'ordre juridique. Et l'usage de l'IA générative sur son propre dossier, en parallèle d'un accompagnement par un avocat, concerne 23 % des clients particuliers »*.

L'IA est-elle un outil d'égalité d'accès au droit ?

Alexandre Kouchner s'interroge : *« 63 % des avocats reconnaissent également que ça va faciliter l'accès au droit »*. Ces chiffres quantifient l'accès au droit. Néanmoins, il y a lieu de se questionner : *« qualitativement, est-ce que l'IA est un outil d'égalité d'accès au droit ? »*.

Cette fois-ci, la question est posée à Liora Israël, directrice d'études en sociologie à l'École des hautes études en sciences sociales, sociologue du droit et de la justice, autrice de *« À gauche du droit »*. Pour répondre à ce questionnement, Liora Israël s'appuie sur une enquête faite sur les usages de la téléconsultation médicale par Doctolib. Elle met en évidence le fait que cette enquête démontre une croyance collective selon laquelle la téléconsultation est une solution pour résoudre les problèmes de déserts médicaux. Malgré tout, cela est nuancé dans la pratique, puisque ceux qui ont recours à cet outil ce sont les jeunes actifs urbains qui n'ont pas le temps d'organiser un rendez-vous médical pendant leur journée de travail.

Liora Israël explique que, pour elle, *« l'IA générative est utilisée dans le juridique par des gens qui ont déjà, en général, un avocat et qui vérifient le travail qui est fait. En revanche, pour ceux qui rencontrent des difficultés d'accès aux droits les plus simples et les plus fondamentaux — leurs droits sociaux —, la fracture numérique redouble. Je ne pense pas que ces personnes, qui n'arrivent déjà pas à utiliser les plateformes aujourd'hui requises pour activer des droits qui normalement leur sont dus, se tournent vers l'IA et que ça puisse les aider d'une manière ou d'une autre »*. Ainsi, elle souligne que *« les formes de digitalisation du droit tendent à accroître ce qu'on peut appeler la fracture juridique plutôt qu'à la réduire »*.

Cependant, au-delà de cette première fracture évoquée par Liora Israël, la question se pose de savoir s'il existe également une fracture parmi ceux qui se servent de l'IA.

Entre ceux qui paient un abonnement et ceux qui utilisent les modèles généraux : existe-t-il une « fracture dans la fracture » ?

Kami Haeri souligne que, de son point de vue, il n'y a pas encore un niveau de confiance dans l'IA. Il précise qu'*« Einstein disait qu'on n'atteint pas le résultat final tout de suite. Il va se passer quelque chose, il suffit de regarder le marché de l'IA — la consolidation qui est en train d'avoir lieu, la bataille extraordinaire, homérique, qui se situe entre différentes grandes entités autour de laboratoires de développement, etc. »*.

Pour Kami Haeri, « *il est probable que d'ici quelques années, vous allez avoir quatre ou cinq grandes offres dans le monde qui deviendront des offres à peu près stabilisées, y compris sur le plan tarifaire. L'essentiel, pour nos besoins les plus immédiats, deviendra une commodité d'usage* ». La notion d'usage ressort, l'utilisation de l'IA deviendra un usage, un quotidien. Dans cette perspective, « *il y aura des segments beaucoup plus premium, mais l'essentiel – en tout cas l'essentiel du droit et de l'open data juridique et judiciaire – sera accessible au plus grand nombre* ». Par conséquent, Kami Haeri, visualise cet outil plutôt comme un outil de démocratisation et de diffusion du droit.

Cette vision de l'outil comme un outil de démocratisation et de diffusion du droit amène Kami Haeri à souligner que, pour lui, cela va entraîner la réduction d'une fracture, mais également, un changement dans les rapports que nous avons avec les autres, avec le justiciable par exemple. Kami Haeri explique cette interrogation par une seconde : « *les IA pourraient devenir entre elles la première chambre de gestion des conflits en donnant un avis au justiciable sur la stratégie à adopter* ».

« **63 % des avocats reconnaissent également que ça va faciliter l'accès au droit** »

Effectivement, l'intérêt de concevoir l'IA comme usage pourrait permettre une forme de déjudiciarisation de la société. La problématique juridique sera posée aux outils d'IA qui répondront avec des données et des pourcentages sur les chances de l'emporter. Kami Haeri explique que « *l'essentiel des concitoyens vont, à ce moment-là, peser l'intérêt ou non d'aller chercher cette décision* ».

« *L'IA pourrait être éventuellement un outil d'aide à la décision, d'aide à la pacification, d'aide à la lisibilité de la norme juridique, que ce soit la norme écrite ou la norme prétorienne produite par les juridictions* ». Pour autant, elle aura nécessairement un impact sur la judiciarisation ainsi que sur la position de l'avocat.

La position de l'avocat face à l'essor des outils d'IA

Liora Israël relève plusieurs interrogations, à l'issue de ce débat : que deviennent, dans ce contexte, les justiciables qui ne peuvent avoir accès à un avocat ? Comment la profession – ou le rôle du juriste – pourrait-elle se redéployer dans la société ?

De cette manière, la question est tournée davantage vers ceux qui, pour des raisons financières ou simplement de barrières culturelles, n'ont pas recours à des services juridiques. Ce panel de la population se dirige donc vers de l'automédication juridique. Or, « *les autodiagnosics sont souvent faux* ». Les solutions « *bricolées à partir d'outils éventuellement à disposition ne marchent pas* ». Et cela se répercute notamment dans la crise de confiance envers les institutions.

De plus, Liora Israël alerte sur le fait de ne pas oublier la fragmentation créée notamment par la numérisation du monde. Que ce soit pour le paiement sans contact, ou remplir des formulaires en ligne, cela paraît simple. Cependant, cela n'est pas la réalité de tous. Une illustration intéressante souligne cela : la création du métier de médiateurs du numérique. Ce métier renvoie à aider des personnes en difficulté à remplir des formulaires sur Internet par exemple. Ce problème concerne « *des millions de personnes* », souligne Liora Israël. « *Cela concerne des personnes en situation de handicap de différents types, cela concerne des personnes qui ne maîtrisent pas le français, cela concerne des personnes âgées, cela concerne des personnes hospitalisées* ».

Dans cette optique, pour Liora Israël, le rôle des juristes devrait être également d'approfondir cette nouvelle réflexion sur la médiation juridique au sein de la société et pas seulement sur la médiation au sens de résolution alternative des litiges. Des pratiques alternatives du droit pourraient aider. Ce fut le cas, dans les années 1960-1980, avec la mise en place des « *boutiques de droit* » dont l'objectif était de délivrer des conseils juridiques, des formations dirigées par des étudiants en droit et/ou des avocats. Ainsi, les justiciables qui, bien qu'ayant des problèmes juridiques, n'osaient pas se diriger vers un cabinet d'avocats, pouvaient malgré tout bénéficier d'une assistance. Cependant, ce développement a été stoppé très rapidement par les barreaux qui ont précisé avoir le monopole sur les avocats et qu'ils ne pouvaient pas faire cela. Sans les avocats jouant un rôle crucial dans la transmission, ce développement a vite fini par disparaître.

Le mouvement des « *boutiques du droit* » fait écho aux Etats-Unis à une enquête menée par l'*American*

« L'IA pourrait être éventuellement un outil d'aide à la décision, d'aide à la pacification, d'aide à la lisibilité de la norme juridique, que ce soit la norme écrite ou la norme prétorienne produite par les juridictions »



Alexandre Kouchner
Kami Haeri

© Franck Beloncle - Le Square

Bar Foundation. Il résulte de cette enquête la chose suivante : les justiciables ayant eu recours à un tel dispositif pour des raisons économiques avaient, une fois qu'ils avaient les moyens financiers suffisants, davantage recours à des solutions juridiques que le reste de la population. Ainsi, ces mécanismes n'entraînaient aucun dérèglement du marché. Les « *boutiques de droit* » avaient en effet pour conséquence de socialiser les justiciables qui, au premier abord, étaient déconnectés du monde juridique. À l'issue du processus, ces derniers se tournaient alors davantage vers des solutions juridiques.

La généralisation de l'utilisation de l'IA va-t-elle entraîner une évolution de notre définition du régalien ?

Tout d'abord, Kami Haeri démontre l'évolution des cabinets d'avocats depuis trente ans. À l'époque, s'il n'y avait pas de cabinets, il n'y avait pas de droit. Or, depuis 20 ans, le nombre d'avocats a doublé ; le droit étant devenu l'une des matières les plus attractives. Aujourd'hui, « *il n'y a plus un sujet qui échappe à la vision du juriste* ».

Selon Kami Haeri le besoin de droit et la perception du droit ne font qu'augmenter, ces outils permettant de rapprocher les citoyens à travers le droit. « *La Cour de cassation est en train de travailler sur son IA. Chacun travaille sur son LLM, sur ses réflexions, sur la manière de capter et de pouvoir augmenter sa capacité d'analyse sur sa propre production et sur sa propre histoire intellectuelle* ».

Cependant, l'avocat met en évidence un risque, celui de se diriger vers une société de *common law*. En effet, il explique qu'à force de travailler sur le fait, il y a un risque de moins interpellé la question de l'interprétation du droit, c'est-à-dire de la norme écrite. « *Nous sommes une culture de la loi écrite, et, il existe un risque d'aller progressivement vers une approche qui sera probablement une approche de common law, c'est-à-dire une approche basée sur le précédent* ». Cela entraînera ensuite un second phénomène un peu moins risqué puisque cela touche la jurisprudence, qui est l'un des trois piliers de la source du droit. Il résultera du second phénomène, l'acceptation de rester dans les 95 % de chances sans chercher à se questionner sur les 5 % restants. Or, si ce phénomène se réalise, les 5 % restants vont continuer à diminuer dès lors que l'interprétation de la norme se fera de moins en moins. Par conséquent, la jurisprudence sera de moins en moins challengée.

Finalement, Kami Haeri conclut que l'une des conséquences principales de cette transformation serait la question du glissement d'une culture de droit écrit vers une culture de *common law*. 🟡

Droit et confiance : la demande sociale à l'épreuve du réel - Claire Hédon

Dans une allocution remarquable, la Défenseure des droits a lié l'effectivité du droit et dignité des justiciables. Elle fait aussi de l'effectivité du droit un vecteur de confiance des administrés, confiance envers la justice mais aussi envers la démocratie.

Les Éclaireurs du Droit

Par **Marine Landau**

Blog des Éclaireurs
du Droit

« *Le droit a ceci de singulier, en fait, il est partout.* » C'est par ces mots que la Défenseure des droits, autrice de l'ouvrage « *La République des droits* » a introduit son allocution, en soulignant un droit ciment de la société, colonne vertébrale de nos organisations, auquel est confronté chaque citoyen. Dans le cadre de sa profession mais aussi bien au-delà, dans sa vie de tous les jours, à l'occasion de la signature d'un contrat, d'un achat, d'un mariage, etc. Cette omniprésence du droit est l'occasion de rappeler le rôle du Défenseur des droits, dans le système institutionnel et auprès des usagers.

La particularité du droit, c'est sa matière vivante, à la fois sa constance, dans ses grands principes mais aussi son adaptabilité « *pour les textes qui régissent notre quotidien* ». L'important pour la Défenseure des droits est de garantir un droit pleinement accessible, un droit effectif. Son rôle est donc d'agir pour que le droit soit effectif et appliqué, et finalement pour réduire l'écart entre le droit annoncé dans les textes et son effectivité. L'action de l'autorité administrative indépendante se loge dans les interstices « *où l'application de la loi peine à trouver une traduction dans l'expérience quotidienne des personnes* ». Un rôle où il s'agit autant de protéger les plus vulnérables, de faire respecter droits et libertés, mais aussi de promouvoir ces droits, « *dire ce qu'il faudrait faire pour que les droits soient mieux respectés* ».

En 2025, la Défenseure des droits a été saisie de 160 000 réclamations, comme autant de témoignages de l'écart

entre ce que dit le droit et son effectivité réelle. La très grande majorité des réclamations, plus de 9 sur 10, relèvent de l'accès aux services publics, les autres ont trait aux discriminations, aux droits des enfants, à la déontologie des forces de sécurité, ou encore à la protection des lanceurs d'alerte.

L'égalité de l'accès au droit, son effectivité, relèvent de la dignité humaine. Chaque être humain y a le droit, indépendamment de « *sa situation sociale ou de son parcours* ». Il n'y a pas de condition à la dignité, a rappelé la Défenseuse des droits : « *protéger la dignité des personnes, c'est affirmer qu'aucun être humain ne peut être traité comme un simple objet, mais bien comme un sujet de droit. La dignité n'a donc pas à être établie, elle ne se mérite pas, ne s'acquiert pas, elle ne se perd pas* ». L'un des aspects de cette dignité est la garantie à tous de moyens convenables d'existence, comme le précise le préambule de la Constitution.

« *Aucun être humain ne peut être traité comme un simple objet.* »

« Chaque citoyen possède une égale dignité qui ne dépend ni de sa situation sociale ni de son parcours »

Au-delà des principes, des textes viennent préciser ce que recouvre la dignité. Il s'agit notamment de la loi contre les exclusions de juillet 1998, qui inspire les textes relatifs à la couverture maladie universelle en 1999, ou au droit au logement opposable. En ce sens, la dignité permet de faire respecter les droits, mais aussi « *d'orienter l'action publique* ».

Or, la vulnérabilité peut priver de dignité. Si elle n'est pas universelle, elle peut néanmoins concerner tout un chacun, dès lors qu'une situation donnée dépasse les capa-

cités d'adaptation et de rebond. Séparation, perte d'un emploi, accident... tous ces cas de figure rappellent que la vigilance juridique doit être d'autant plus forte dans les cas où un public est considéré comme vulnérable ou fragile. Ce qui signifie, si l'on revient à l'accès aux services qu'il doit être réaffirmé en premier lieu pour les publics les plus vulnérables. « *Plus la fragilité est avérée, plus la vigilance juridique doit être forte* », souligne Claire Hédon. Or la très grande dématérialisation des services publics prive les usagers de réponses, rend les procédures plus complexes et en laisse certains de côté. C'est ce que prouve la seconde édition de l'enquête sur l'accès aux services publics publiée en 2025. Avec la dématérialisation, l'écart se creuse. Plus de 6 usagers sur 10 déclarent rencontrer des difficultés à réaliser des démarches administratives, ce qui va bien au-delà des populations étrangères ou des personnes âgées. Autre constat encore plus préoccupant : moins d'un usager sur deux parvient à réaliser seul les démarches totalement numérisées.

« L'outil peut assister, mais il ne peut jamais se substituer à la considération qui est due à la personne »

Le système administratif est donc devenu plus complexe, et laisse certains au bord du chemin. « *Les services publics rendent difficile l'accès au droit* », complète Claire Hédon. Une assertion contre-intuitive et donc préoccupante. Ainsi des dispositifs ou plateformes qui ne sont accessibles qu'en ligne. C'est le cas de MaPrimeRénov ou de la plateforme d'administration des titres des étrangers, ce qui rajoute une couche de complexité pour les publics, surtout lorsqu'ils sont étrangers.

Si la modernisation peut améliorer accès et usage des services publics, elle ne saurait exclure. C'est pourquoi la Défenseuse des droits promeut une approche plus hybride : « *il faut préserver et garantir un accès réellement multicanal au service public* ». Ce qui signifie accompagner la numérisation des échanges en laissant la possibilité de guichets, agents joignables en ligne ou encore par téléphone.

Plusieurs projets suscitent également son inquiétude, comme celui de l'allocation sociale unifiée et du compte social unique, qui pourraient empêcher certains usagers de comprendre de réclamer leurs droits. Et ce nonaccès au droit se révèle de plus en plus prononcé dans les chiffres : un tiers environ de ceux qui pourraient prétendre au RSA n'en bénéficient pas, encore davantage pour le minimum vieillesse.

Enfin, les difficultés d'accès aux services publics peuvent parfois se doubler de difficultés d'accès à l'aide juridiction-

nelle. Accéder à la justice ne devrait pas être conditionné à la détention de moyens financiers.

Dépassant le cadre individuel, Claire Hédon interroge l'effectivité du droit, comme fragilisation de ce qui fait société. « *La remise en cause de nos droits fondamentaux dessine peu à peu une fragilisation du droit qui, à terme, érode notre cohésion sociale et la confiance de nos citoyens* ». Si un droit pourtant reconnu n'est pas effectif, cela peut créer de la méfiance, abîmer la cohésion, et nourrir « *une forme de fatigue démocratique* ». Ce qui in fine peut paver un chemin pour des régimes plus autoritaires. Derrière cette atteinte aux droits qui n'est pas seu-

lement individuelle, mais qui avec des ressorts collectifs fragilise la société, Claire Hédon met en garde contre une perception des droits à somme nulle, qui retirerait à certains ce qu'elle donne à d'autres.

Revivifier la confiance c'est encourager son expression démocratique, mais aussi la participation, pour donner une voix à ceux qui ne sont pas entendus. C'est là qu'intervient l'aide juridictionnelle et les avocats, garants des expressions individuelles « *sur les politiques publiques qui les concernent* » pour ne pas « *oublier les humains derrière la règle* ». Pour faire en sorte que le droit n'oublie personne. 🟡



Claire Hédon

© Franck Beloncle – Le Square

« *La robustesse : antidote au culte de la performance* » focus sur l'entretien de Michel Séjean

Les Éclaireurs du Droit

Par **Alexandra Maldonado**

Blog des Éclaireurs du Droit

Lors du Forum des Éclaireurs du droit, organisé par Lamy Liaisons le 17 mars 2026, il a été question de repenser la performance à l'heure de la « *robustesse* ». Lors d'un entretien, Michel Séjean s'est penché sur cette question par le biais de la thèse d'Olivier Hamant, expliquée dans son ouvrage « *Antidote au culte de la performance : la robustesse du vivant* ».

Michel Séjean, co-directeur du master 2 Droit des activités numériques au sein de l'université Sorbonne-Paris-Nord, s'est alors plié à cet exercice exigeant de l'analyse de la thèse de cet ouvrage, aux côtés d'Alexandre Kouchner.

« *Antidote au culte de la performance : la robustesse du vivant* » la thèse d'Olivier Hamant

D'après Olivier Hamant – biologiste, chercheur à l'INRAE de l'École normale supérieure de Lyon, directeur de l'Institut Michel Serres – les rapports scientifiques convergent pour qualifier le XXI^e siècle : la seule certitude qui se dégage tient au maintien et à l'amplification de l'incertitude. Tout est aménagé pour augmenter l'efficacité et l'efficience : nos choix, nos décisions, nos convictions sont guidés par l'idée d'une performance nécessairement positive.

Dans cette perspective et face à ces turbulences, le contrôle, l'optimisation ou la performance, nous enferment dans une voie étroite et très fragile. Alexandre Kouchner souligne que la thèse de cet ouvrage renvoie au fait que « *la robustesse – c'est-à-dire maintenir le système stable malgré les fluctuations – est la réponse opérationnelle aux turbulences. Contrairement à la performance, elle ouvre le champ des possibles et nous relie au vivant. Le vivant, qui est robuste par nature n'est pas performant : il n'est ni efficace – il n'a*



Yannick
Meneceur

pas d'objectif en soi – ni efficient – il gâche énormément d'énergie et de ressources. Il s'agit donc d'inventer une trajectoire pragmatique prenant acte du monde fluctuant, dont le vivant, expert des turbulences, possède et partage certaines clés ».

Mise en perspective de cette thèse avec le monde du droit : faut-il parler de robustesse ou de résilience ?

Michel Séjean considère que les termes robustesse ou résilience – malgré le fait qu'ils soient différenciés dans le domaine du droit – renvoient à la définition de la robustesse au sens où Olivier Hamant l'entend. Effectivement, Olivier Hamant définit la robustesse comme étant la capacité de se maintenir de manière stable à court terme, et de manière viable à long terme, malgré les fluctuations du monde.

En droit les deux termes sont analysés de deux manières distinctes :

- Le terme de robustesse désigne la capacité de se maintenir dans une situation malgré des erreurs ou des manipulations. A titre d'exemple, dans le règlement relatif à l'intelligence artificielle, il est écrit que les systèmes d'intelligence artificielle doivent être robustes et donc maintenir leurs fonctions malgré les problématiques.
- Le terme de résilience renvoie, quant à lui, à la capacité d'une organisation à continuer son activité malgré les crises qui peuvent frapper. A titre d'exemple, Michel Séjean souligne le cas de la continuité de l'activité en cas de une cyberattaque.

« Portalis, lui-même, indiquait qu'il ne fallait pas que la loi entre trop minutieusement dans la réglementation des choses, dans le gouvernement des choses parce que, pour lui, l'office de la loi c'est de poser les principes – les questions – et de ne pas donner toutes les réponses »

Néanmoins, pour Michel Séjean, le terme de résilience dans les textes de l'Union européenne n'est pas le bon mot. Il illustre sa vision en expliquant : *« normalement, quand vous prenez un matériau et que vous le soumettez à un choc, il se déforme. S'il est résilient, après ce choc, il revient à son état antérieur. C'est cela la résilience. Mais pour nous, il n'y a pas l'idée de revenir à un état antérieur*

– il y a juste l'idée d'habiter un monde instable, un monde incertain. L'idée n'est pas de revenir à l'état antérieur dans les textes. C'est pour cela que ce qu'on appelle résilience dans les textes de l'Union européenne correspond plutôt à de la robustesse au sens de cet ouvrage ».

Cette considération de la robustesse renverrait à considérer que la responsabilité repose désormais sur les entreprises qui opèrent les services et d'une « mutation éventuelle du régalién ». Michel Séjean assimile cela à la compliance au sein des entreprises, un processus permettant de parvenir à une certaine robustesse qui protège les entreprises de certains risques telles que les cyberattaques. L'intervenant illustre cela par les différentes sauvegardes à faire pour répondre aux exigences de la cybersécurité. Il précise alors qu'il est imposé aux entreprises d'être robustes, c'est-à-dire de se préparer à un choc et que « si elles étaient restées performantes – si elles avaient gardé un seul jeu de données -, elles se seraient éteintes ».

La définition de la nature est-elle l'inverse de l'objectif d'un ordre juridique ?

La nature étant définie au sein de l'ouvrage d'Olivier Hamant comme « reposant de façon massive et prévalente sur de l'hétérogénéité, des processus aléatoires, des lenteurs, des délais, des redondances, des incohérences, des erreurs et de l'inachèvement ». C'est sur cette notion de nature que repose son raisonnement. Michel Séjean considère que cette définition ne contredirait pas l'ordre juridique puisque « l'ordre juridique a toujours été composé avec l'idée d'inachèvement ».

« Portalis, lui-même, indiquait qu'il ne fallait pas que la loi entre trop minutieusement dans la réglementation des choses, dans le gouvernement des choses parce que, pour lui, l'office de la loi c'est de poser les principes – les questions – et de ne pas donner toutes les réponses ».

Au contraire, l'idée d'inachèvement est importante pour ne pas se consumer. A titre d'exemple Michel Séjean précise que le droit de l'Union européenne en matière de cybersécurité produit des milliers et des milliers de pages qu'il est impossible d'assimiler et de mettre en application. En voulant donner trop de réponses, cela crée l'effet inverse : « c'est un droit qui cherche à savoir toutes les réponses, et comme il ne peut pas les avoir il continue de produire ». Or, il n'est pas possible de tout appliquer. « Ce droit qui se veut performant, parce qu'il dit vouloir donner toutes les réponses au lieu de poser les questions et d'accepter un peu d'incertitude laissant une marge au reste de la société, se consume ».

Le droit, un levier de robustesse ?

Dans son ouvrage, Olivier Hamant affirme que « dans toute organisation centrée sur sa performance, le conflit interne est l'écueil à éviter ». Néanmoins, « par souci d'efficacité à court terme, on crée les conditions qui empêchent les conflits d'apparaître ». Alexandre Kouchner ajoute que « dans ce sens-là, au fond, le droit comme instrument de régulation du conflit devient lui-même levier de robustesse. Ce n'est pas l'inachèvement qui est l'ennemi du droit, au contraire, il peut aider à mieux l'appréhender ».

Michel Séjean nuance cette approche du conflit en relevant une divergence de perspective : là où Olivier Hamant ne perçoit pas le conflit comme un dysfonctionnement du droit, le juriste l'appréhende comme un « litige ». Car pour Olivier Hamant, c'est précisément l'absence de tension qui conduit à l'effondrement.

Michel Séjean aboutit à la conclusion que le conflit peut effectivement créer un équilibre dans notre société, par les tensions qu'il engendre dans le vécu de chacun. Pour lui, ce sont justement ces tensions internes et externes qui font que la société est robuste.

L'innovation face à la performance ou contre la performance ?

L'innovation, et notamment l'intelligence artificielle générative, peut maximiser la performance. Malgré tout, face à la performance, la robustesse amène « forcément, d'une certaine manière, à abandonner l'idée de l'innovation en

« Cela conduit à s'interroger sur ce qu'il est possible de faire aujourd'hui dans une société empreinte du culte de la performance, alors même que cette société se doit d'être robuste. »

disant que cela va être redondant, que la performance n'est plus l'objectif et l'innovation non plus ? ». Se pose alors la question de savoir s'il est possible d'innover à rebours de la logique de performance.

Michel Séjean, en tant qu'enseignant-chercheur, illustre parfaitement cette idée. Il ignore, en effet, si l'innovation sera présente dans toutes ses recherches. Pour autant, selon lui, « *la recherche publique, celle qui se lance dans la recherche sans savoir s'il va y avoir un objectif rentable pour la société, c'est cette recherche-là qui a produit les grandes innovations de rupture* ». L'idée serait que « *toutes les innovations de rupture sont nées d'une recherche fondamentale – c'est-à-dire profondément contre performante, puisqu'on ne sait pas ce qu'on va trouver au moment où on se lance dans la recherche* ».

A contrario, il indique que la performance n'est pas un mot à bannir puisque cela permet de faire gagner du temps et de l'utiliser pour passer plus de temps sur les questions complexes notamment. Michel Séjean nous met en garde pourtant sur cette idée du culte de la performance. En cas de fluctuation, ce culte de la performance ne fonctionne plus.

Cela conduit à s'interroger sur ce qu'il est possible de faire aujourd'hui dans une société empreinte du culte de la performance, alors même que cette société se doit d'être robuste. Or, il est impossible d'être à la fois l'un et l'autre, car la performance exige l'optimisation là où la robustesse suppose, au contraire, des marges, voire des redondances.

Les propos se concluent sur le fait que, pour l'intervenant, le monde performant serait un monde technophobe où de nombreuses IA locales cohabiteraient. « *Cette diversité, cette abondance dans la diversité que nous propose la nature, c'est cela qui va fonctionner* ».

L'impact de la robustesse sur le système éducatif

Précurseur en la matière, Michel Séjean a créé un master Résilience. Il explique ce choix par la volonté de faire travailler ensemble de jeunes professionnels issus d'au moins sept disciplines différentes : « *coopérer dès leur*

éducation, pour que dans une salle de crise, le juriste sache déjà parler à l'ingénieur qui sait déjà parler au communquant ». L'idée centrale étant de « *bâtir la résilience d'une organisation, gérer la crise et s'assurer la continuité de son activité malgré la crise* ».

C'est cette vision que Michel Séjean a défendue lors d'un appel à projets de l'État dans le cadre du programme France 2030, ce qui leur a permis de remporter le projet « *Nous pensons que les métiers d'avenir sont les métiers de la résilience, c'est-à-dire ceux qui formeront des jeunes issus de différentes disciplines à travailler ensemble pour résoudre des crises systémiques – qui dépassent les frontières des nations, qui dépassent les frontières disciplinaires, qui ne sont pas seulement juridiques, pas seulement techniques, pas seulement de communication* ».

Cela marque le début d'une évolution positive vers la collaboration avec d'autres disciplines et la pluridisciplinarité des jeunes juristes.

Un ordre juridique est-il performant s'il n'est pas adapté à l'Anthropocène ?

L'idée de l'Anthropocène est l'idée selon laquelle les limites seraient atteintes en termes de ressources et seraient même dépassées. Pour Michel Séjean, nous sommes passés du Néolithique, une ère où l'environnement est contrôlé, à une époque où l'environnement nous contrôle.

Ce changement de paradigme a pour conséquence de nourrir des réflexions nouvelles qui se distinguent des réflexions anciennes, développées à une période où le monde était stable. Ainsi, l'idée serait de se questionner plutôt sur le droit des « *communs* » : serait-elle aujourd'hui le droit des préjudices écologiques, le droit de la nature, le droit qu'il serait possible de conférer à la nature.

Michel Séjean conclut que « *ces éléments-là pourraient nous permettre d'avoir une vision qui est plus conforme à celle de l'Anthropocène que le droit actuel, qui est fondé sur une vision datant du Néolithique* ». 🟡

CLÔTURE : JEAN-MICHEL BLANQUER

À quoi ressemblera le juriste de demain ?

Pour clôturer une après-midi intellectuellement très riche, l'ancien ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, Jean-Michel Blanquer, appelle à réhumaniser la révolution technologique en cours, à l'heure où l'IA s'impose comme une nouvelle rupture majeure. « *Plus nous entrons dans une civilisation technologique, plus nous avons besoin d'humanisme* », affirme-t-il, estimant que « *l'avenir de l'humanité dépend de cette capacité à se réhumaniser – et parfois même à savoir profiter des technologies pour cette humanisation* ».

Par **Ondine Delaunay**



27 mars 2026

Il voit dans l'IA moins une rupture totale qu'un révélateur de questions anciennes. En éducation, elle rend possible « *l'individualisation réelle du parcours de celui qui apprend* », réalisant en partie « *l'idéal socratique* » d'un élève acteur de son apprentissage. Mais cette personnalisation menace, selon lui, le « *socle commun éducatif* » et la « *communauté éducative* » que représente la classe, indispensable pour les contenus partagés et la sociabilité.

L'ancien ministre, devenu professeur de droit, rappelle que l'école s'est longtemps organisée autour de « *la rareté de l'information* », alors que le défi actuel est son abondance. Internet a provoqué « *une révolution anthropologique profonde* », dont l'addiction aux écrans est un symptôme. L'IA accentue cette transformation : selon lui, sans vision humaniste, elle peut conduire à des « *catastrophes sociétales* ».

Alors que le confinement a montré que l'enseignement à distance « *ne remplaçait pas ce qui pouvait se passer en classe* », il assure que l'IA ne supprime pas non plus le professeur mais en révèle « *l'implacable nécessité* » : un enseignant formé à travailler avec ces nouveaux outils, mais dont « *l'humanisme de la formation* » permet d'ancrer l'élève dans des savoirs non technologiques.

Il trace un parallèle avec le droit. Selon lui, « *l'IA ne remplace pas la question éducative* » ni les enjeux juridiques, « *elle les radicalise* ». Professeurs, avocats, magistrats, restent

indispensables comme « médiateurs ». « L'un des risques majeurs de l'intelligence artificielle, c'est de dissoudre la transmission dans l'immédiateté. Si tout est accessible, plus rien n'est vraiment transmis », prévient-il, dénonçant un usage naïf du slogan « apprendre à apprendre ». « Pour apprendre à apprendre, il faut quand même apprendre », rappelle-t-il, plaidant pour un solide « socle cognitif ». Il en appelle à une formation du jugement, héritée de la tradition humaniste et républicaine, pour « résister à l'apparence de certains faux savoirs » produits par une IA capable de réponses « plausibles mais parfois erronées ». L'éducation et le droit doivent devenir les ancrages de la société pour éviter « une pure société de l'immédiateté, de la fragmentation, de l'individualisme », conclut-il. 🟡



Jean-Michel
Blanquer

© Franck Beloncle - Le Square

À lire

CIVILISATION FRANÇAISE

Jean-Michel Blanquer

Pour clôturer cette troisième édition du Forum des Éclaireurs du Droit, Jean-Michel Blanquer a invité l'auditoire à puiser dans la « sève civilisationnelle » de notre tradition humaniste et républicaine pour faire face aux ruptures de notre temps. En s'appuyant sur Fernand Braudel et sa distinction entre l'événement, l'époque et la civilisation, il nous rappelle que face à l'accélération technologique, c'est précisément notre ancrage dans la longue durée qui nous permettra de rester acteurs de notre destin.

À l'issue du Forum, Jean-Michel Blanquer a dédié son ouvrage.

« Plus nous entrons dans une civilisation technologique, plus nous avons besoin d'humanisme. »



Les Éclaireurs du Droit

Un programme de réflexion prospective pour accompagner les professionnels du droit dans la compréhension des grandes transformations de leur écosystème.

