

# Rule,



# Britannia!

**Sooner** than later, the maelstrom under way in the world's largest laboratory for innovative legal services will sweep Canada along.

## L'invasion britannique

**O**ctober, 2012 marked the one-year anniversary of the coming into full force of the Legal Services Act (LSA) for England and Wales — making it the most liberalized legal services market on the planet. The LSA changes how the legal profession is regulated and how lawyer complaints are handled, but more importantly, it permits the creation of Alternative Business Structures (ABSs) funded by non-lawyers. At the time of writing more than 37 ABS licences had been approved with another 200 or so in the pipeline, making England and Wales the world's incubator for the creative delivery of legal services.

It was into this new age of legal services delivery that I stepped, shortly after Thanksgiving. The excitement among legal entrepreneurs at a number of meetings hosted by Riverview Law (a leading light in a legal services market at the vanguard of change) was palpable. I couldn't help but feel that I was part of a movement that was helping change an entire industry.

In the U.K., everything legal is up for reinvention. Geoff Wild, the director of law and governance at Kent County — just south east of London — has built an extraordinarily innovative in-house municipal legal team that generates revenue for the county by offering legal services to other municipalities. Another legal service provider, Red Bar Law, has fixed-fee family law services. Crabtree Law has created a specialty property law boutique. And of course, there are the bigger players like Quality Solicitors, or The Co-Operative Legal Services, which will be hiring 3,000 lawyers over the next two years to staff hundreds of retail locations throughout the U.K.

Riverview Law, which generously sponsored my book tour in England, is the firm to watch. It's partially funded by DLA Piper, and structured nearly identically to the law firm in my book (open office concept, corporate structure, superior IT systems, fantastic management information, marketing and client management



By · Par Mitch Kowalski

**Tôt** ou tard, le maelström en route dans le plus grand laboratoire mondial en matière d'innovations dans le domaine juridique balaira le Canada.

**O**ctobre 2012 a marqué le premier anniversaire de l'entrée en vigueur de la Legal Services Act (LSA), faisant de l'Angleterre et du Pays de Galles l'endroit le plus libéralisé du monde à cet égard. La LSA change la manière dont la profession est réglementée et comment les plaintes contre les avocats sont gérées. Mais plus important encore, elle permet la création de structures d'entreprise alternatives (Alternative Business Structures, ou ABS) financées par des non-juristes. Au moment d'écrire ces lignes, plus de 37 ABS avaient été approuvés, avec un autre 200 environ en attente de l'être, faisant de l'Angleterre l'incubateur mondial pour la prestation créative de services juridiques.

C'est dans ce nouvel âge que j'ai mis les pieds peu après l'Action de grâce. L'excitation parmi les entrepreneurs du domaine était palpable au fil des rencontres organisées par Riverview Law, un phare dans ce marché juridique à la fine pointe de ces changements.

Au Royaume-Uni, tout ce qui est juridique est sur la table, prêt à être réinventé. Geoff Wild, le directeur du droit et de la gouvernance dans le comté de Kent — juste au sud de Londres —, a construit un contentieux extraordinaire de droit municipal qui génère des revenus pour le comté en offrant ses services aux

techniques). It also offers fixed-fee pricing on all mid-market legal matters. Karl Chapman, CEO of Riverview, was fond of telling me, “We’re not doing anything particularly clever. We’re simply doing what other industries have been doing for years — but applying it to a legal business.” In fact, Riverview Law has been so successful in 2012 that at the time of writing it was in serious discussions to acquire a large English law firm to fold into its operations so as to keep up with client demand.

Stephen Allen, head of PricewaterhouseCoopers’s new Legal Function Effectiveness Group in London (which services CFOs and GCs who wish to restructure their outside legal counsel’s services to achieve greater cost savings) compares the U.K. market to a maelstrom. “Innovators and conservatives are all at the disco but they’ve not quite worked out how to dance together,” he says. “And as at all dances, it takes some brave souls to venture onto the dance floor before others

will follow. But tomorrow’s market won’t be a group dance with all following the same model — each will find what works best for them.”

The impetus behind the LSA was to create a way for law to become more accessible to the public through the infusion of new capital that would drive innovation and efficiencies, thereby lowering costs. But it’s doing much more than that. It’s reshaping the culture of law; shifting it

away from concepts of property, ownership and rights and moving it toward custodianship, teamwork and collaboration; it’s fostering the belief that the firm is larger than the sum of its parts; it’s bringing to an end the theory that all lawyers can fill the tripartite roles of business developer, client manager and work processor; it is ending the belief that partnership is the default, or even the preferred, business structure; it is introducing the concept of re-investing earnings for the good of the firm rather than parceling out all profits to equity partners; it is shifting firms away from hoping for continued transactional work based on relationships, to creating a strategy of locking clients into long-term contracts in order to protect cash flow over many years. These are the new mantras of legal service in the United Kingdom.

And these new mantras are striking a chord with banks that finance law firms; many U.K. banks are now taking a serious look at what hard, realizable assets law firms truly have to secure their loans and the answer is, as Dewey LeBoeuf showed us earlier in 2012, “virtually none.” Canadian banks haven’t figured out that they lack real security for law firm loans, but they will. Similarly investment bankers seem to have cooled their interest in converting large U.K. law firms into ABSs for the same reason — an inability to accurately value the worth of even the most magic of Magic Circle firms.

This is all well and good you may say, sitting in your office in Kelowna — thousands of miles away — but why should I care? The answer is simple. No matter what safeguards lawyers in

**“We’re not doing anything particularly clever. We’re simply doing what other industries have been doing for years — but applying it to a legal business.”**

— Karl Chapman, CEO of Riverview Law

autres municipalités. Un autre fournisseur de services juridiques, Red Bar Law, a établi des taux fixes pour ses services en droit de la famille. Crabtree Law a créé un cabinet boutique en droit de la propriété. Et des plus gros joueurs comme Quality Solicitors ou The Co-Operative Legal Services embaucheront 3 000 avocats dans les deux prochaines années pour leurs centaines de points de services à travers le pays.

Riverview Law, qui a généreusement commandité la tournée de promotion de livre en Angleterre, est la firme à observer. Elle est partiellement financée par DLA Piper, et est structurée de manière presque identique à la firme décrite dans mon livre (un concept de bureau ouvert, avec une structure corporative, des systèmes de technologie supérieurs et des techniques d’information de la gestion, de marketing et de gestion de la clientèle fantastiques). Elle offre aussi des taux fixes pour tous les services de gamme intermédiaire. Karl Chapman, PDG de Riverview, a souligné : « On ne fait rien de particulièrement brillant. On fait seulement ce que d’autres industries font depuis des années — en l’appliquant au secteur juridique. » En fait, le succès de Riverview Law a été tel en 2012 qu’au moment d’écrire ces lignes, elle était en discussion pour faire l’acquisition d’une grande firme anglaise pour mieux répondre à la demande de sa clientèle.

Stephen Allen, qui dirige chez PricewaterhouseCoopers un nouveau groupe d’efficacité de la fonction juridique, compare le marché juridique du Royaume-Uni à un maelström. « Les innovateurs et les conservateurs sont tous à la discothèque, mais ils n’ont pas encore trouvé la manière de danser ensemble, » dit-il. « Mais le marché de demain ne sera pas une danse en groupe qui suivra un modèle commun — chacun trouvera ce qui fonctionne le mieux pour lui. »

La motivation derrière la LSA était de trouver une manière pour rendre le droit plus accessible au public, par l’injection de nouveaux capitaux qui encourageraient l’innovation, tout en faisant baisser les coûts.

Mais c’est beaucoup plus que cela : ça refaçonne la culture du droit, la faisant passer des concepts de propriété et de droits à ceux de garde, de travail d’équipe et de collaboration; ça permet de penser qu’une firme est plus importante que la somme des individus qui la composent; ça met à mal la théorie selon laquelle tous les avocats peuvent jouer le rôle tripartite de développeur d’affaires, de gérant des relations avec la clientèle et de prestataire de services; ça met un terme à la croyance que la société en nom collectif est la structure d’entreprise par défaut, ou même la meilleure; ça introduit le concept de réinvestissement des revenus pour le bien de la firme plutôt que de les redistribuer aux associés; ça pousse les bureaux à cesser de s’appuyer sur des mandats transactionnels basés sur leurs seules relations, les emmenant plutôt à miser sur des contrats à long terme pour retenir leur clientèle.

Ces nouveaux mantras des services juridiques au Royaume-Uni trouvent une oreille attentive chez les banques qui les financent. Ces jours-ci, plusieurs de ces banques jettent un coup d’œil sérieux aux actifs réalisables qu’offrent les firmes pour garantir leurs prêts. Et la réponse est, comme Dewey LeBoeuf l’a démontré en 2012 : pratiquement aucun. Jusqu’ici, les banques canadiennes n’ont pas réalisé qu’elles n’avaient pas de vraies garanties. Mais ça va se produire. De l’autre côté de l’Atlantique, l’ardeur des banquiers d’affaires semble même s’être refroidie devant la possibilité

Canada think we have by virtue of our monopoly, unlike Ebola, H1N1 and other contagions locked up in a biosafety level 4 facility, ideas are not so easily contained. Richard Whittle, one of the founders of LawSync at Sheffield Hallam University Law School suggests in a recent draft paper, “Exporting Disruptions in Legal Services Markets,” that as law becomes increasingly demystified, clients become less tolerant of “the peculiarities of lawyers.” As a result, “consumers of legal services will increasingly... expect lawyers to adopt the same customer-focused approach to their services as that employed by providers of other services...” And more importantly, Whittle adds,

MARCHÉ JURIDIQUE

de convertir de grandes firmes en ABS : l’incapacité d’évaluer avec précision la valeur de ces firmes — même de la plus magique des membres du Magic Circle.

« En quoi ça me regarde? », pourriez-vous dire. La réponse est simple. Peu importe le niveau de protection que les juristes canadiens pensent avoir en vertu de notre monopole, contrairement à l’Ebola, au H1N1 ou à toute autre forme de contagion enfermée dans une installation de biosécurité de niveau 4, les idées ne sont pas aussi facilement contenues.

Richard Whittle, l’un des fondateurs de LawSync à l’Université Sheffield Hallam, suggère dans une récente ébauche d’article que tandis que le droit devient de plus en plus démystifié, les clients deviennent aussi moins tolérants des particularités des avocats. Résultat : « Les consommateurs de services juridiques vont de plus en plus s’attendre à ce que les avocats adoptent la même approche centrée sur les clients que les autres fournisseurs de services ». Et de manière plus importante, ajoute M<sup>e</sup> Whittle, ces attentes sont « capables de voyager » et avant longtemps, elles auront un impact sur les « fournisseurs de services juridiques dans des marchés à travers le monde ».

Ainsi, que les provinces adoptent ou non des lois de type LSA, les attentes des clients forgées par la manière dont les services sont rendus dans le marché juridique le plus innovateur du monde viendront certainement jusqu’au Canada et imposeront des changements — plus tôt que tard. **N**

Mitch Kowalski est l’auteur du livre “Avoiding Extinction: Reimagining Legal Services for the 21st Century.” Il écrit et donne régulièrement des allocutions sur l’innovation dans l’industrie des services juridiques (www.kowalski.ca). Suivez-le sur Twitter: @mekowalski.

those expectations are “capable of travel” and before long will affect “providers of legal services in markets across the world.”

Client expectations formed by the way legal services are provided in the most innovative market for legal services will most certainly come to Canada, sooner than later, forcing change upon us regardless of whether any province adopts LSA-type legislation. **N**

Mitch Kowalski is the author of the critically-acclaimed ABA best-seller “Avoiding Extinction: Reimagining Legal Services for the 21st Century.” He writes and speaks regularly on innovation in legal services (www.kowalski.ca). Follow him on Twitter: @mekowalski.

You told us you'd like to work more efficiently. How's 19% faster sound?

**Quicklaw® for Microsoft® Office.**

Focus on delivering, thank your clients, not the irritating technical programs. Now, when you're creating a word document or working in Outlook®, you can pull content directly from Quicklaw, the open web and your computer with intuitive simplicity and reduce the time required to conduct background research by up to 19%. We've teamed with Microsoft to bring this innovation to our customers' existing workflow processes. It's just another example of intuitive tools created for legal minds, by legal minds.

Another LexisNexis® innovation that enables better outcomes.

For more information go to [www.lexisnexis.ca/quicklaw-office](http://www.lexisnexis.ca/quicklaw-office)

**LexisNexis®**

© 2012 LexisNexis. All rights reserved. LexisNexis is a registered trademark of LexisNexis. Microsoft Office is a registered trademark of Microsoft Corporation. All other trademarks are the property of their respective owners.