

## Réglementation et innovation dans le secteur juridique : les *Alternative Business Structures* dans le *Legal Services Act 2007*

Julie Paquin

Volume 52, numéro 1, 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1090693ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1090693ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Éditions Wilson & Lafleur, inc.

ISSN

0035-3086 (imprimé)

2292-2512 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Paquin, J. (2022). Réglementation et innovation dans le secteur juridique : les *Alternative Business Structures* dans le *Legal Services Act 2007*. *Revue générale de droit*, 52(1), 151–180. <https://doi.org/10.7202/1090693ar>

Résumé de l'article

*L'idée selon laquelle l'accès à la justice repose sur la capacité des juristes de concevoir de « nouveaux modèles d'affaires » pour la fourniture de services juridiques occupe une place croissante au sein de la communauté juridique au Canada et ailleurs. Suivant l'exemple donné par l'Angleterre et le pays de Galles avec l'adoption du Legal Services Act 2007, plusieurs barreaux nord-américains envisagent d'assouplir leur réglementation afin d'autoriser la pratique du droit dans différents types de structures d'entreprise dites « alternatives » (Alternative Business Structures ou ABS). Cet article examine l'approche adoptée dans le Legal Services Act 2007 relativement aux ABS et les effets que la réforme a eus sur le marché des services juridiques jusqu'à présent. Les données disponibles suggèrent que la présence d'ABS favorise l'innovation, mais n'est pas suffisante pour entraîner des changements à grande échelle des modèles d'affaires sur le marché, du moins à moyen terme. Elles indiquent aussi que l'accès au capital dont jouissent les ABS peut leur permettre d'avoir des effets importants sur le marché, sans égard à leur caractère innovant.*

---

# Réglementation et innovation dans le secteur juridique : les *Alternative Business Structures* dans le *Legal Services Act 2007*

---

JULIE PAQUIN

## RÉSUMÉ

*L'idée selon laquelle l'accès à la justice repose sur la capacité des juristes de concevoir de « nouveaux modèles d'affaires » pour la fourniture de services juridiques occupe une place croissante au sein de la communauté juridique au Canada et ailleurs. Suivant l'exemple donné par l'Angleterre et le pays de Galles avec l'adoption du Legal Services Act 2007, plusieurs barreaux nord-américains envisagent d'assouplir leur réglementation afin d'autoriser la pratique du droit dans différents types de structures d'entreprise dites « alternatives » (Alternative Business Structures ou ABS). Cet article examine l'approche adoptée dans le Legal Services Act 2007 relativement aux ABS et les effets que la réforme a eus sur le marché des services juridiques jusqu'à présent. Les données disponibles suggèrent que la présence d'ABS favorise l'innovation, mais n'est pas suffisante pour entraîner des changements à grande échelle des modèles d'affaires sur le marché, du moins à moyen terme. Elles indiquent aussi que l'accès au capital dont jouissent les ABS peut leur permettre d'avoir des effets importants sur le marché, sans égard à leur caractère innovant.*

---

## MOTS-CLÉS :

*Réglementation professionnelle, services juridiques, Alternatives Business Structures (ABS), accès à la justice, structures d'entreprises.*

## ABSTRACT

*The idea that access to justice relies on the ability of lawyers to develop “new business models” for the provision of legal services has been rising within the legal community in Canada and elsewhere. Following the example set by the England and Wales Legal Services Act 2007, several North American bar associations are currently considering relaxing regulatory constraints and allow lawyers to practice law in different types of “alternative business structures” (ABS). This article examines the approach taken*

---

\* L'auteure est professeure agrégée à la Section de droit civil de l'Université d'Ottawa. Elle tient à remercier la Fondation du Barreau du Québec et la Fiducie Collection bleue pour leur appui dans la production de ce texte.

in the Legal Services Act 2007 with respect to ABS and the impact the Act has had on the legal services market to date. In light of available data, it seems that although the presence of ABS fosters innovation, it is not sufficient to drive large-scale changes in business models in the market, at least in the medium term; in addition, ABS's increased access to capital enable them to have significant effects on the market, regardless of their innovative nature.

---

**KEYWORDS :**

*Professional regulation, legal services, Alternative Business Structures (ABS), access to justice, business structures.*

---

**SOMMAIRE**

Introduction.....	152
I. La réforme de 2007 : du professionnalisme à la concurrence.....	154
A. Les origines du <i>Legal Services Act 2007</i> .....	156
B. La concurrence dans le <i>Legal Services Act 2007</i> .....	163
II. Quel bilan pour les <i>Alternative Business Structures (ABS)</i> ?.....	168
A. Les <i>Alternative Business Structures (ABS)</i> et l'innovation : un potentiel sous-exploité.....	169
B. Au-delà de l'innovation : les <i>Alternative Business Structures (ABS)</i> augmentent-elles la concurrence?.....	175
Conclusion.....	178

---

**INTRODUCTION**

En dépit des efforts déployés pour répondre plus adéquatement à la demande de services juridiques, le fossé de l'accès à la justice continue de se creuser au Canada<sup>1</sup>. Si le problème est loin d'être nouveau, on a pu observer, au cours des dernières années, une certaine évolution dans la manière d'en concevoir les causes. Jusqu'à récemment, la tendance dominante consistait à mettre l'accent sur les demandeurs de services juridiques, et à demander la levée des

---

1. Voir notamment Canada, Comité d'action sur la justice en matière civile et familiale, *L'accès à la justice en matière civile et familiale. Une feuille de route pour le changement*, Ottawa, Octobre 2013, en ligne (pdf) : [CFCJ <www.cfcj-fcjc.org/sites/default/files/docs/2013/AC\\_Report\\_French\\_Final.pdf>](http://www.cfcj-fcjc.org/sites/default/files/docs/2013/AC_Report_French_Final.pdf); Trevor CW Farrow, « A New Wave of Access to Justice Reform in Canada » dans Adam Dodek and Alice Woolley, dir, *In Search of the Ethical Lawyer : Stories from the Canadian Legal Profession*, Vancouver, UBC Press, 2016, 164.

obstacles — notamment financiers — empêchant certains citoyens de se procurer les services juridiques mis à leur disposition. Un virage à ce sujet est cependant observable depuis une dizaine d'années, alors que le regard se porte de plus en plus du côté de l'offre de services juridiques, et plus particulièrement de la capacité des fournisseurs de services à s'adapter afin d'offrir des services à la portée des consommateurs<sup>2</sup>. Ainsi, suivant notamment les recommandations d'experts comme Richard Susskind<sup>3</sup> et Mitch Kowalski<sup>4</sup>, les membres de la communauté juridique sont de plus en plus nombreux à plaider pour le délaissement des modes traditionnels de fourniture des services juridiques au bénéfice de « nouveaux modèles d'affaires »<sup>5</sup>.

Malgré les pressions croissantes en faveur de la conception de « nouveaux modèles », ceux-ci tardent à s'implanter dans le domaine juridique. Parmi les facteurs couramment invoqués pour expliquer cet état de fait, le cadre réglementaire restrictif applicable à la prestation de services juridiques occupe une place de choix. On a ainsi fait valoir que les modèles traditionnels de pratique au sein de cabinets dont tous les propriétaires et gestionnaires sont avocats constituent un obstacle à l'adoption de nouvelles manières de faire. Cela a amené plusieurs barreaux au Canada<sup>6</sup> et ailleurs à se pencher sur l'opportunité d'assouplir leur réglementation afin d'autoriser la pratique du droit dans différents

---

2. Ainsi, en 2015, la très honorable Beverley McLachlin incitait les membres de la communauté juridique à faire preuve de souplesse et d'innovation afin de régler le problème de l'accès à la justice ; voir « La profession juridique au 21<sup>e</sup> siècle », Allocution prononcée par la très honorable Beverley McLachlin, CP, juge en chef du Canada, Assemblée plénière de l'Association du Barreau canadien, Calgary (Alberta) (14 août 2015), en ligne : *Cour suprême du Canada* <[www.scc-csc.ca/judges-juges/spe-dis/bm-2015-08-14-fra.aspx](http://www.scc-csc.ca/judges-juges/spe-dis/bm-2015-08-14-fra.aspx)>.

3. Richard Susskind et Daniel Susskind, *The Future of the Professions : How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford, Oxford University Press, 2015.

4. Mitchell Kowalski, *The Great Legal Reformation : Notes from the Field*, Bloomington (Indiana), iUniverse, 2017.

5. Voir par exemple le rapport de l'Association du Barreau canadien, *Avenirs en droit. Transformer la prestation des services juridiques au Canada*, août 2014 à la p 37 :

Il est nécessaire d'aller au-delà des modèles classiques et d'adopter des modalités de travail nouvelles et plus souples, ainsi que de nouveaux processus opérationnels qui permettront à la profession d'être plus sensible aux divers groupes de clients qu'elle sert.

6. Voir notamment les travaux de l'Association du Barreau canadien (Canadian Bar Association Legal Future Initiative, *Report on the Consultation*, 21 février 2014), et des barreaux de l'Ontario (Law Society of Upper Canada, Alternative Business Structures Working Group, *Alternative Business Structures and the Legal Profession in Ontario : A Discussion Paper*, 26 septembre 2014), de la Colombie-Britannique (Law Society of British Columbia, *Alternative Business Structures in the Legal Profession : Preliminary Discussion and Recommendations*) (21 octobre 2011), en ligne (pdf) : *Law Society* <[www.lawsociety.bc.ca/Website/media/Shared/docs/publications/reports/AlternativeBusinessStructures.pdf](http://www.lawsociety.bc.ca/Website/media/Shared/docs/publications/reports/AlternativeBusinessStructures.pdf)>, et de la Nouvelle-Écosse (Nova Scotia's Barristers Society, *Transforming Regulation and Governance in the Public Interest*) (15 octobre 2013), en ligne (pdf) : ICLR <[iclr.net/wp-content/uploads/2016/03/2013-10-30transformingregulation.pdf](http://iclr.net/wp-content/uploads/2016/03/2013-10-30transformingregulation.pdf)>.

types de structures d'entreprise dites « alternatives » — couramment désignées par l'acronyme ABS (*Alternative Business Structures*)<sup>7</sup>.

Les débats actuels relatifs à l'introduction des ABS font une place importante à la réforme entreprise par l'Angleterre et le pays de Galles en 2007<sup>8</sup>, qui est souvent présentée comme un modèle à suivre. Suivant l'approche de l'Australie quelques années auparavant<sup>9</sup>, le législateur anglais a choisi d'aborder le problème de l'accès à la justice dans une perspective économique. La loi de 2007 mettait ainsi l'accent sur l'amélioration de la concurrence sur le marché des services juridiques<sup>10</sup> afin de les rendre plus accessibles au public. Un des moyens privilégiés pour améliorer la concurrence consistait à réduire les contraintes relatives à la propriété et à la gestion des entreprises de services juridiques afin de favoriser l'entrée sur le marché d'entreprises « alternatives » innovantes.

Alors que plusieurs autorités de réglementation envisagent de suivre la voie tracée par l'Angleterre et le pays de Galles, il semble pertinent de se pencher plus attentivement sur cette réforme et ses effets sur le marché anglais. Plus particulièrement, il est important de se demander dans quelle mesure la réforme a effectivement entraîné des changements à l'avantage des consommateurs. Dans un premier temps, nous examinerons la genèse du *Legal Services Act 2007* (LSA 2007) et l'approche adoptée à l'égard des ABS. Nous nous pencherons ensuite sur les effets de l'introduction des ABS sur l'innovation et la structure du marché des services juridiques anglais.

## I. LA RÉFORME DE 2007 : DU PROFESSIONNALISME À LA CONCURRENCE

Les professions juridiques en Angleterre et au pays de Galles se caractérisent par l'existence de deux catégories distinctes de praticiens du droit, soit une majorité de *solicitors* et un petit nombre de

---

7. La catégorie des *Alternative Business Structures*, désigne un large éventail d'entreprises ne correspondant pas aux modèles traditionnels d'organisation dans le secteur des services juridiques.

8. *Legal Services Act 2007*, c 29 (R-U), en ligne : *The National archives* <[www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/contents](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/contents)>.

9. *Legal Profession Act 2004*, n° 99 (Vic) (Australie), *Legal Profession Act 2004*, n° 112 (New South Wales).

10. Voir notamment Alpheran Babacan, Amalia Di Iorio et Adrian Meade, « The (In)Effective Regulation of Incorporated Legal Practices : An Australian Case Study » (2013) 20:3 *International Journal of the Legal Profession* 315 ; David Robertson, « An Overview of the Legal Profession Uniform Law » (2015) *Bar News: The Journal of the New South Wales Bar Association* 36.

*barristers*<sup>11</sup>. L'indépendance des professions juridiques étant, au même titre que celle du pouvoir judiciaire, vue comme essentielle au maintien de la règle de droit, les deux professions ont traditionnellement joui d'une grande autonomie à l'égard du gouvernement anglais<sup>12</sup>. Jusqu'à la réforme de 2007, leurs associations respectives, soit la Law Society et le Bar Council, étaient à la fois des groupes de pression, chargés de représenter les *barristers* et les *solicitors* auprès des autorités gouvernementales, et des autorités de réglementation, ayant pour fonction d'assurer la compétence et la bonne conduite de leurs membres.

L'approche anglaise traditionnelle quant à l'encadrement des professions juridiques s'inscrit donc dans ce que certains auteurs ont désigné comme la tradition « professionnaliste-indépendante » de réglementation<sup>13</sup>. Ce modèle de réglementation met l'accent sur l'autonomie des professionnels tant sur le plan collectif — par le recours à l'autoréglementation — que sur le plan individuel, et ce, que ce soit par rapport à l'État ou à toute autre personne qui pourrait influencer leur jugement professionnel. Les règles en matière de compétence, de conduite et de discipline visent les professionnels en tant qu'individus, plutôt que les entreprises dans lesquelles ils pratiquent leur profession<sup>14</sup>. Selon cette approche, l'imposition de normes de conduite strictes, exigeant du professionnel qu'il place les intérêts de ses clients et de la société en général au-dessus des siens et de

---

11. Selon les plus récentes données, la profession comptait 146 625 *solicitors* en exercice et 16 915 *barristers*: Solicitors Regulation Authority, « Annual Review » (2017-2018, chiffres en date du mois d'octobre 2018), en ligne: *Solicitors Regulation Authority* <[www.sra.org.uk/sra/how-we-work/reports/review-2017-18/](http://www.sra.org.uk/sra/how-we-work/reports/review-2017-18/)> ; Bar Standards Board, « Annual Report » (2019-2020, chiffres en date du 31 mars 2020), en ligne (pdf): *Bar Standards Board* <[www.barstandardsboard.org.uk/news-publications/publications/2018-19-annual-report.html](http://www.barstandardsboard.org.uk/news-publications/publications/2018-19-annual-report.html)>. La séparation traditionnelle entre les *solicitors* et les *barristers*, qui remonte aussi loin que le XIII<sup>e</sup> siècle, était en grande partie fondée sur la distinction entre le *right of audience* (le droit d'audience), c'est-à-dire le droit de représenter une partie devant le tribunal, et le *right of litigation* (le droit d'ester en justice), qui correspond au droit de soumettre les documents requis pour le traitement d'une affaire. Jusqu'à récemment, il était impossible pour les justiciables de s'adresser directement à un *barrister*, celui-ci devant nécessairement être approché par un *solicitor* agissant comme intermédiaire au nom du client qu'il représente et pour qui il fournit des instructions au *barrister*. L'histoire des deux branches de la profession juridique a par ailleurs été marquée par plusieurs luttes visant pour chacune d'elles à élargir leurs champs d'exercice au détriment de ceux de l'autre.

12. Andrew Boon, « Professionalism Under the *Legal Services Act 2007* » (2010) 17:3 *International Journal of the Legal Profession* 195 à la p 196.

13. Voir notamment Noel Semple, *Legal Services Regulation at the Crossroads: Justitia's Legions*, Cheltenham (R-U), Edward Elgar, 2015.

14. Voir *ibid*; Russell G Pearce, Noel Semple et Renee Newman Knake, « A Taxonomy of Lawyer Regulation: How Contrasting Theories of Regulation Explain the Divergent Regulatory Regimes in Australia, England/Wales, and North America » (2013) 16:2 *Leg Ethics* 258.

ceux des tiers, est la voie privilégiée pour que les professionnels servent l'intérêt public.

Le LSA 2007 constitue un net point de rupture avec cette tradition, en faveur d'une approche « consommériste-concurrentielle »<sup>15</sup>, suivant laquelle les membres des professions juridiques sont des « fournisseurs de services » devant être mis en concurrence afin de satisfaire les besoins des « consommateurs ». Nous examinerons le contexte ayant mené à l'adoption du LSA 2007, avant de nous pencher sur ses éléments principaux.

### A. Les origines du *Legal Services Act 2007*

L'adoption du LSA 2007 est le produit d'une réflexion qui remonte aux années 1960, alors que la question de l'accès aux services juridiques commença à occuper une place croissante dans la sphère publique. C'est en effet à la suite de la publication, à compter de la fin des années 1960, de plusieurs ouvrages très critiques envers les professions juridiques, suivis par une série d'articles dans la presse<sup>16</sup>, que le gouvernement anglais commença à s'intéresser à la réglementation des professions juridiques. Un premier pas fut fait avec la création, en 1977, d'une commission royale chargée d'examiner l'opportunité de faire des modifications aux règles relatives à la structure, à l'organisation et à la réglementation de la profession juridique, ainsi qu'à la formation des juristes et à leur admission dans la profession<sup>17</sup>. Après trois ans de travaux, la Commission Benson accoucha d'un rapport<sup>18</sup>

---

15. *Ibid* à la p 18.

16. Voir Richard L Abel, *English Lawyers Between Market and State: The Politics of Professionalism*, Oxford, Oxford University Press, 2004 à la p 33 ; TA Downes, PR Hopkins et William M Rees, « The Future of Legal Services in Britain: A Client or Lawyer Oriented Approach ? » (1981) 1 Windsor Yearbook of Access to Justice 121 aux pp 122 et 126 ; A Paterson et D Nelken, « The Evolution of Legal Services in Britain: Pragmatic, Welfarism or Demand Creation ? » (1984) 4 Windsor Yearbook of Access to Justice 98 à la p 113.

17. Great Britain, Royal Commission on Legal Services, *Final Report*, vol 1, 1979 à la p vi. Le mandat de la Commission était le suivant :

*To inquire into the law and practice relating to the provision of legal services in England, Wales and Northern Ireland, and to consider whether any, and if so what, changes are desirable in the public interest in the structure, organization, training, regulation of and entry to the legal profession, including the arrangements for determining its remuneration, whether from private sources or public funds, and in the rules which prevent persons who are neither barristers nor solicitors from undertaking conveyancing and other legal business on behalf of other persons.*

18. *Ibid*.

extrêmement conservateur<sup>19</sup>, qui, malgré une couverture de presse exceptionnellement négative à l'extérieur du milieu juridique<sup>20</sup>, fut bien accueilli par les membres des professions juridiques. Le rapport reçut néanmoins l'approbation du gouvernement conservateur nouvellement élu.

La première moitié des années 1980 fut marquée par deux grands débats dans la communauté juridique. D'abord, des tentatives pour mettre fin au monopole des *solicitors* sur les activités de *conveyancing* rencontrèrent une forte opposition de la part de ceux-ci. La question fut réglée par l'adoption d'une loi<sup>21</sup> qui créait une nouvelle catégorie de *conveyancers* autorisés qui, en excluant les institutions bancaires, représentait une faible menace pour les *solicitors*<sup>22</sup>. Cette période fut également le théâtre de querelles entre *barristers* et *solicitors*, ces derniers tentant de se voir accorder des *rights of audience* élargis. Leurs désaccords entraînèrent la création conjointe, par le Bar Council et la Law Society, d'un comité, présidé par Lady Marre, chargé d'étudier l'avenir des professions. Malgré un titre mettant l'accent sur le changement, le rapport issu des travaux du comité Marre concluait, comme le rapport Benson, en faveur de la préservation du *statu quo*<sup>23</sup>.

Ce n'est qu'à compter du troisième mandat de Margaret Thatcher que le vent commença à tourner pour les professions juridiques, alors que le gouvernement s'engagea dans des efforts soutenus visant à repenser le statut accordé à certains groupes professionnels. L'exclusion des professions du régime des lois sur la concurrence était en effet difficilement compatible avec le parti-pris clair du gouvernement en place en faveur du laissez-faire et du libre marché. En ce qui concerne les professions juridiques, le coup d'envoi des réformes fut donné en 1987 par le départ à la retraite du Lord Chancellor Hailsham, perçu comme le protecteur des professions, et la nomination de Lord McKay

---

19. Le « *clean bill of health* » donné à la profession (Abel, *supra* note 16 à la p 34) constitua « *a resounding victory for the forces of tradition and an endorsement of the [existing] system* » (Downes, Hopkins et Rees, *supra* note 16 à la p 122).

20. Voir Mike Elliott, « The Royal Commission on Legal Services: The Theoretical Background » (1980) 2:1 The Journal of Social Welfare & Family Law 1 à la p 1 : « *Three and a half years later, its report has been greeted, outside the established bodies of the legal profession, with a uniquely bad press* ».

21. *Courts and Legal Services Act 1990*, c 41 (R-U), en ligne : *The National Archives* <[www.legislation.gov.uk/ukpga/1990/41/](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1990/41/)>.

22. Abel, *supra* note 16 à la p 34.

23. Romola Mary Marre, *A Time for Change: Report of the Committee on the Future of the Law Society*, 1988.



à ce poste. Insatisfait des conclusions du Comité Marre<sup>24</sup>, le nouveau Lord Chancellor entreprit immédiatement d'étudier la question de la concurrence dans le monde juridique.

En 1989, Lord Mackay déposa trois *Green Papers* sur la question de la réglementation des professions juridiques<sup>25</sup>. Dans le *Green Paper* portant sur le travail et l'organisation des professions juridiques<sup>26</sup>, il énonçait clairement le lien entre l'objectif poursuivi par le gouvernement, soit d'assurer le meilleur accès possible à des services juridiques de qualité, et le moyen privilégié pour l'atteindre, soit l'existence d'un marché libre et efficace offrant le plus large choix de services possible aux clients<sup>27</sup>.

L'approche énoncée dans les *Green Papers* se fondait sur le postulat de la difficulté de conjuguer disponibilité et qualité des services. On affirmait que, si la qualité des services juridiques peut parfois exiger l'imposition de normes relatives à la formation, à la qualification et à la conduite des fournisseurs de services, ces normes avaient également pour effet de limiter le nombre de personnes habilitées à fournir de tels services et, par conséquent, la disponibilité de ceux-ci. Afin de favoriser l'atteinte d'un équilibre optimal entre qualité et disponibilité, les *Green Papers* privilégiaient une approche selon laquelle la libre concurrence devait être la règle, et les restrictions limitées à ce qui est nécessaire pour assurer la qualité des services<sup>28</sup>. On y proposait également des changements aux règles limitant les structures d'entreprises dans lesquelles les services juridiques pouvaient être fournis. D'après les règles de la Law Society, les *solicitors* pouvaient travailler seuls ou s'associer à d'autres *solicitors* dans le cadre de sociétés de

---

24. Voir notamment Judith L Maute, « Revolutionary Changes to the English Legal Profession or Much Ado About Nothing? » (2006) 17:4 Professional Lawyer 4 à la p 7 :

[the Marre Committee's] failure to reach a compromise on solicitors' claims for expanded rights of audience, and general complacency about self-regulation likely played a major role in triggering the dramatic government intervention that next year.

25. Lord Chancellor's Department, *Green Papers on the Legal Profession*, London, Her Majesty's Stationary Office, juin 1989 (The National Archives (TNA), Cabinet Papers (CAB) 129/266, C (89)). Les trois documents portaient respectivement sur l'organisation des professions, le *conveyancing* et les honoraires conditionnels (*contingency fees*).

26. « The Work and Organisation of the *Legal Profession* » dans *ibid*.

27. *Ibid* au para 1.1 : « The Government believes that this is best achieved by ensuring that: (a) a market providing legal services operates freely and efficiently so as to give clients the widest possible choice of cost-effective services ».

28. *Ibid* au para 1.4 : « [t]he onus should be on those who support restrictions as a way of achieving standards to justify them ».

personnes (*partnerships*), mais il leur était interdit de s'incorporer ou de s'associer avec d'autres professionnels. Quant aux *barristers*, le Bar Council leur interdisait de pratiquer leur profession autrement qu'à titre individuel. Les *Green Papers* estimaient pour leur part que « *the legal professions should be as free as possible, consistent with the safeguarding of clients' interests, to offer their services in the ways that they find best meet the demands of clients* »<sup>29</sup>, y compris au sein de *partnerships* ou de compagnies interdisciplinaires ou multinationales.

Le rapport de Lord Mackay fut reçu de façon très variable selon les groupes concernés. Alors que les médias saluèrent l'audace du gouvernement, les *barristers* et la magistrature exprimèrent une forte opposition aux propositions faites, y compris relativement à l'introduction de nouvelles formes d'entreprises et à l'élargissement des droits d'audience des *solicitors*. Pour leur part, ces derniers se réjouirent de cet élargissement, tout en s'opposant à l'interdisciplinarité. Face à l'opposition des groupes professionnels, le gouvernement décida de faire marche arrière sur plusieurs points afin de parvenir à faire adopter une loi<sup>30</sup>.

Si les *Green Papers* n'ont pas immédiatement mené à des réformes à grande échelle, ils ont cependant eu un effet important sur les termes suivant lesquels les discussions sur l'avenir des professions juridiques allaient avoir lieu par la suite. Comme le mentionne Abel, jusque-là, « *[t]he Law Society and Bar Council had been respected as selfless guarantors of professional integrity; now they were anathematized as trade unions defending closed shops* »<sup>31</sup>. Le statut spécial dont jouissaient les professions commença à être largement perçu comme un privilège exceptionnel devant reposer sur des motifs clairs et suffisants, plutôt que découlant naturellement de la nature particulière de leurs fonctions.

Dans ce contexte, il fallut moins de dix années pour que les professions juridiques se voient de nouveau dans l'obligation de justifier leur statut particulier. Cette fois, ce fut l'Office of Fair Trading qui mena la charge, dans le cadre d'une revue de la réglementation relative aux professions d'avocat, de comptable et d'architecte, qui visait à répertorier

---

29. *Ibid* au para 12.2.

30. Voir Martin Partington, « Change or No-Change? Reflections on the Courts and Legal Services Act 1990 » (1991) 54:5 *Modern Law Review* 702 à la p 702 : « *What we do already know, from the published record, is that at least certain provisions of the Act and the policy discussions that preceded it generated an extraordinary degree of hostility, much of it directed against the Lord Chancellor himself* ».

31. Abel, *supra* note 16 à la p 87.

les restrictions ayant pour effet de limiter la concurrence. Dans un rapport de 2001<sup>32</sup>, l'Office exprimait clairement sa réticence à l'égard du principe de l'autoréglementation des professions. En effet, selon lui,

*the professions are run by producers largely on behalf of producers. In the economy generally it is competition that impels producers to act in the interests of consumers. Restrictions on competition — on the freedom of suppliers of services to compete with one another — imposed by professions should therefore be subject to close and careful scrutiny*<sup>33</sup>.

En ce qui concerne les structures d'entreprises, l'Office estimait notamment que l'interdiction de la pratique multidisciplinaire aux termes des règles adoptées par les organismes professionnels avait pour effet de limiter la concurrence, notamment en interdisant la création d'entreprises regroupant des avocats et d'autres professionnels comme des comptables, des courtiers immobiliers ou des conseillers financiers, et en limitant l'accès au marché à de nouveaux entrants<sup>34</sup>. L'Office recommandait en conséquence l'élimination de ces restrictions, de même que celle des règles empêchant les *solicitors* travaillant pour des non-*solicitors* d'offrir des services à d'autres personnes que leurs employeurs, et interdisant aux *barristers* toute forme de pratique autre que la pratique solo<sup>35</sup>.

En juillet 2002, le Lord Chancellor's Department donna suite au rapport de l'Office en entamant un processus de consultation sur certains éléments qui y étaient soulevés, y compris la fourniture de services juridiques en multidisciplinarité et par des *solicitors* « employés »<sup>36</sup>. Par la même occasion, le Department fit part de l'intention du gouvernement de procéder à un examen de l'ensemble de la réglementation applicable aux services juridiques. Les conclusions de cet examen firent l'objet d'un rapport déposé en juillet 2003<sup>37</sup>, dans lequel on recommandait également la création d'une commission, ayant le mandat suivant :

---

32. Office of Fair Trading, *Competition in Professions: A Report by the Director General of Fair Trading*, mars 2001.

33. *Ibid* à la p 3.

34. *Ibid* à la p 7.

35. *Ibid* aux pp 13 et 15.

36. Lord Chancellor's Department, *In the Public Interest? A Consultation by the Lord Chancellor's Department Following the OFT Report on Competition in Professions*, juillet 2002.

37. United Kingdom, Department for Constitutional Affairs, *Competition and Regulation in the Legal Services Market: A Report Following the Consultation 'In the Public Interest'* (juillet 2003) en ligne: [The National Archives <webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dca.gov.uk/consult/general/oftrptconc.htm>](http://www.dca.gov.uk/consult/general/oftrptconc.htm).

*To consider what regulatory framework would best promote competition, innovation and the public and consumer interest in an efficient, effective and independent legal sector.*

*To recommend a framework which will be independent in representing the public and consumer interest, comprehensive, accountable, consistent, flexible, transparent, and no more restrictive or burdensome than is clearly justified*<sup>38</sup>.

Le gouvernement se déclarait également convaincu que la possibilité de créer des « *structures alternatives* » « *would provide an opportunity for increased investment and therefore enhanced development and innovation, for improved efficiency and lower costs* »<sup>39</sup>.

Il est intéressant de noter que le Rapport précisait que la commission dont il recommandait la création devrait être dirigée par une personne indépendante, jouissant de la confiance du public, et n'étant ni un juge ni un juriste en exercice<sup>40</sup>. Le choix du gouvernement se porta sur Sir David Clementi, un comptable ayant fait carrière dans le secteur bancaire et dans celui des assurances<sup>41</sup>.

Sir Clementi choisit d'orienter les travaux de la commission autour de cinq éléments centraux, soit :

- la structure réglementaire « labyrinthique » du secteur dans son ensemble (*regulatory maze*) ;
- le niveau d'autoréglementation et de professionnalisme dans l'industrie ;
- la gestion des plaintes contre les juristes et le processus disciplinaire ;
- les enjeux liés aux fournisseurs non réglementés ;
- les nouvelles structures d'entreprises, y compris les juristes « employés », les pratiques regroupant divers types de juristes et les pratiques multidisciplinaires<sup>42</sup>.

---

38. *Ibid* au para 72.

39. *Ibid* au para 54.

40. *Ibid* au para 73.

41. Sir Clementi a notamment été gouverneur adjoint de la Banque d'Angleterre de 1997 à 2002, président du conseil de la société d'assurances Prudential (de 2002 à 2008) et président du conseil de Virgin Money (de 2011 à 2015). Il est président de la British Broadcasting Corporation depuis 2017 ; « Sir David Clementi », en ligne : BBC <[www.bbc.com/aboutthebbc/whoweare/david-clementi](http://www.bbc.com/aboutthebbc/whoweare/david-clementi)>.

42. *Review of the Regulatory Framework for Legal Services in England and Wales: A Consultation Paper*, mars 2004, à la p 1.

La nouvelle commission s'engagea d'abord dans une ronde de consultations, notamment auprès des *barristers* et des *solicitors*. En ce qui concerne les structures d'entreprises, les participants aux consultations étaient invités à se prononcer sur deux options différentes, soit les *Legal Disciplinary Practices* (LDP), visant la fourniture de services juridiques, et les *Multidisciplinary Practices* (MDP), pouvant fournir un plus large éventail de services. Encore une fois, le Bar Council et la Law Society exprimèrent des avis différents sur la question. Le Bar Council donna son appui à la création de LDP, tout en soulignant que les non-juristes ne devraient pas être autorisés à y occuper des postes d'associés, d'administrateurs ou de dirigeants, ni à contrôler plus qu'une part minoritaire des droits de vote<sup>43</sup>. La Law Society fit quant à elle preuve de plus d'ouverture, en se prononçant en faveur des LDP et des MDP, sous réserve de la mise en place d'un test d'aptitude à être propriétaire d'une telle entreprise (*fitness to own test*), d'un *ring-fenced model* empêchant les propriétaires non dirigeants de s'ingérer dans la gestion quotidienne des activités liées à la pratique du droit, et de règles imposant à tous les dirigeants — juristes et non juristes — les mêmes obligations en matière d'éthique<sup>44</sup>.

Le rapport Clementi fut déposé en décembre 2004<sup>45</sup>. Il comptait plus de 200 pages et comprenait plusieurs propositions de changements importants. En ce qui concerne les structures d'entreprises, il proposait une réforme en deux étapes. Dans un premier temps, il recommandait de permettre la création de LDP, regroupant différents types de juristes. Ces entreprises pourraient prendre différentes formes, y compris celles d'une société par actions ou d'une société de personnes, mais devraient cependant être gérées par une majorité de juristes, et appartenir uniquement à des juristes ou d'autres personnes ayant passé un test à cet effet (*fitness to own test*). La deuxième étape prévoyait la création de MDP regroupant des juristes et des non-juristes dans le but de fournir conjointement une variété de services à leurs clients<sup>46</sup>. Le rapport fut suivi d'un *White Paper*, dans lequel le gouvernement réaffirmait son intention d'adopter une réforme priorisant les besoins des consommateurs en

---

43. General Council of the Bar, *Review of the Regulatory Framework for Legal Services in England and Wales* by Sir David Clementi: *The Response From The General Council of the Bar*, 2004 au para F3.3.

44. The Law Society, *Independence and Quality: The Law Society's Response to the Consultation Paper on the Review of the Regulation of Legal Services in England and Wales*, juin 2004 à la p 12.

45. Sir David Clementi, *Review of the Regulatory Framework for Legal Services in England and Wales: Final Report*, décembre 2004.

46. *Ibid* à la p 127.

matière de services juridiques<sup>47</sup>, et de ce que Flood a qualifié de « *lively period of debate and lobbying by the legal profession* »<sup>48</sup>, pour finalement mener à l'adoption du *Legal Services Act 2007*<sup>49</sup>.

## B. La concurrence dans le *Legal Services Act 2007*

Le LSA 2007 vise huit objectifs, que l'on peut diviser en deux grandes catégories. Dans la première se trouvent les objectifs de l'indépendance des professionnels, de maintien de la règle de droit et de l'intérêt public<sup>50</sup>. La loi innove cependant en ajoutant à ces objectifs, typiques de la tradition « professionnaliste-indépendante », une série d'éléments qui impliquent une remise en question des modes traditionnels de fourniture de services juridiques. S'inscrivant dans la continuité du *Courts and Legal Services Act 1990*, qui visait notamment le développement des services juridiques et un plus grand choix de fournisseurs<sup>51</sup>, la nouvelle loi affirme clairement l'importance devant être accordée à la protection des intérêts des clients des professionnels du droit. Elle innove cependant par l'adoption d'une logique de marché, dans laquelle l'accroissement de la concurrence entre les fournisseurs<sup>52</sup> constitue le moyen privilégié d'améliorer l'accès à la justice<sup>53</sup> pour les clients, considérés comme des consommateurs<sup>54</sup>.

La concurrence que le LSA 2007 vise à introduire dans le marché des services juridiques se manifeste à deux niveaux différents. D'abord, la loi innove en établissant le principe de la « concurrence réglementaire » entre les différentes professions. Comme c'était le cas auparavant, la loi

---

47. United Kingdom, *Department of Constitutional Affairs, The Future of Legal Services: Putting Consumers First*, 2005.

48. John Flood, « Will There Be a Fallout from Clementi? The Repercussions for the Legal Profession After the *Legal Services Act 2007* » (2012) *Mich L Rev* 537 à la p 547.

49. LSA 2007, *supra* note 8.

50. *Ibid*, voir les objectifs à l'article 1(1)(a), (b), (f) et (h), qui visent respectivement la protection et la promotion de l'intérêt public, le soutien apporté au principe constitutionnel de la *rule of law*, la promotion d'une profession juridique indépendante, forte, diversifiée et efficace, et le respect des principes professionnels mentionnés dans la loi.

51. *Courts and Legal Services Act 1990, supra* note 21, art 17(1):

*The general objective of this Part is the development of legal services in England and Wales (and in particular the development of advocacy, litigation, conveyancing and probate services) by making provision for new or better ways of providing such services and a wider choice of persons providing them, while maintaining the proper and efficient administration of justice.*

52. LSA 2007, *supra* note 8, art 1(1)(e).

53. *Ibid*, art 1(1)(c).

54. *Ibid*, art 1(1)(d).

prévoit un certain nombre d'« activités juridiques réservées » (*reserved legal activities*)<sup>55</sup> qui ne peuvent être exercées que par des personnes autorisées à le faire (*authorized persons*) ou exemptées (*exempt persons*) de l'exigence de permis<sup>56</sup> par un organisme de réglementation compétent. La loi crée neuf nouveaux organismes de réglementation (*front-line regulators*)<sup>57</sup> auxquels sont dévolus les pouvoirs réglementaires dont jouissaient auparavant les associations professionnelles, celles-ci voyant leur rôle réduit à la représentation des intérêts de leurs membres<sup>58</sup>. À l'exception du Master of Faculties, qui est la seule autorité compétente relativement aux activités notariales, aucune autorité de réglementation n'a de compétence exclusive par rapport à une activité réservée. Ainsi, une personne désirant exercer une activité peut opter pour l'organisme — et le cadre réglementaire — de son choix parmi ceux qui sont autorisés à délivrer des permis pour cette activité.

Le LSA 2007 mise également sur l'amélioration de la concurrence entre les fournisseurs de services juridiques eux-mêmes. Le moyen privilégié pour ce faire consiste à élargir le bassin des entités pouvant obtenir un permis pour exercer une activité réservée. En plus des fournisseurs « traditionnels » que sont les juristes solos (non incorporés) et les cabinets, incorporés ou non, composés exclusivement de juristes, la loi permet à un nouveau type de fournisseurs de services — les ABS visées à la partie 5 de la loi — de faire leur entrée sur le marché anglais. Contrairement à ce que préconisait le Rapport Clementi, le LSA 2007 ne fait aucune distinction entre les LDP et les MDP<sup>59</sup>; toutes les entreprises

---

55. L'article 12 du LSA 2007, *ibid*, définit les « *reserved legal activities* » comme « (a) *the exercise of a right of audience*; (b) *the conduct of litigation*; (c) *reserved instrument activities*; (d) *probate activities*; (e) *notarial activities*; (f) *the administration of oaths* ». Celles-ci sont comprises, avec les autres activités de conseil, d'assistance et de représentation liées à l'application de la loi ou à la résolution de conflits juridiques, dans la catégorie des « activités juridiques » (*legal activities*).

56. *Ibid*, art 13(2).

57. Il s'agit de la Law Society, du General Council of the Bar, du Master of the Faculties, de l'Institute of Legal Executives, du Council for Licensed Conveyancers, du Chartered Institute of Patent Attorneys, de l'Institute of Trade Mark Attorneys, de l'Association of Law Costs Draftsmen et de l'Association of Chartered Certified Accountants (voir l'annexe 4 du LSA).

58. LSA 2007, *supra* note 8, art 8. Les organismes sont par ailleurs placés sous la supervision d'une nouvelle entité appelée le Legal Services Board, qui comprend par ailleurs un Consumer Panel représentant les intérêts des consommateurs.

59. Précisons cependant que le LSA 2007 prévoyait initialement un régime provisoire permettant la création de LDP regroupant plusieurs types de juristes, en attendant la mise en œuvre des dispositions sur les ABS. Depuis 2012, il n'est donc plus possible de créer de nouvelles LDP. Les LDP créées de 2009 à 2011 ont la possibilité de demander des permis d'ABS, et seront tenues de le faire avant la fin de la période de transition afin de pouvoir poursuivre leurs activités. Les LDP étant appelées à disparaître à court ou moyen terme, le présent texte ne porte que sur les ABS.

« non traditionnelles » sont regroupées sous la même catégorie d'ABS et soumises aux mêmes exigences, c'est-à-dire à l'obtention d'un permis<sup>60</sup>.

L'introduction des ABS visait à favoriser la création d'entreprises innovantes sur le plan de la manière de fournir des services juridiques. En effet, le statut d'ABS donne aux fournisseurs plus de souplesse dans l'organisation de leur entreprise, y compris quant au type de services fournis et au statut de leurs propriétaires et gestionnaires. À cet égard, on estimait qu'en permettant l'accès à la propriété aux non-juristes, le statut d'ABS permet aux entreprises de lever des capitaux plus facilement, ainsi que d'attirer et de retenir des non-juristes en leur sein. On s'attendait ainsi à ce que les ABS profitent de la marge de manœuvre dont elles bénéficient pour concevoir de nouveaux modèles d'affaires. La pression sur le marché exercée par la présence de telles ABS innovantes était par ailleurs supposée pousser les fournisseurs traditionnels à innover eux-mêmes afin de conserver ou d'améliorer leur position concurrentielle. On prévoyait ainsi que la réforme allait permettre d'offrir aux consommateurs des services mieux adaptés à leurs besoins et plus abordables<sup>61</sup>. Dans cette perspective, comme le souligne le professeur Stephen Mayson, la réforme « *generated the expectation that this would lead to better service, better value and fewer service complaints* »<sup>62</sup>.

Pour détenir le statut d'ABS — et le droit d'exercer des activités réservées —, une entreprise doit obtenir un permis à cet effet d'une autorité compétente à l'égard des activités en question. Les conditions d'obtention d'un tel permis sont fixées par l'organisme de réglementation choisi. Le LSA 2007 prévoit cependant des exigences minimales applicables à toutes les ABS, sans égard à l'organisme visé. Notamment, il est essentiel qu'au moins un dirigeant de l'entité soit une personne autorisée à pratiquer les activités réservées visées, et que l'entité nomme un responsable des finances (*Head of Finance and Administration*, ou HoFA) et un responsable des activités juridiques (*Head of Legal Practice*, ou HoLP), cette dernière personne devant être une personne autorisée. Le LSA 2007 prévoit également l'obligation pour les *licensable*

---

60. Voir Maute, *supra* note 24, à la p 13 :

*[t]he Government proposal supports a flexible and robust licensing scheme that is fully open to a wide range of business and ownership structures, and generally rejects "one-size fits all" restrictions on majority control and amount of external investment.*

61. Voir par ex Flood, *supra* note 48 à la p 548.

62. Stephen Mayson, *Reforming Legal Services: Regulation Beyond the Echo Chambers. Final Report for the Independent Review of Legal Services Regulation*, Centre for Ethics & Law, University College London, 2020 à la p 89.



*bodies* d'obtenir des approbations distinctes pour chaque personne non autorisée qui détient un intérêt important ou un intérêt de contrôle dans l'entité<sup>63</sup>, avant de pouvoir se procurer un permis.

Puisque les règles particulières relatives à l'obtention d'un permis d'ABS que doivent respecter les entreprises sont susceptibles de varier selon l'organisme de réglementation en cause, nous nous concentrerons, aux fins du présent texte, sur celles adoptées par la plus importante de ces autorités, soit la *Solicitors Regulation Authority* (SRA), dans ses *Standards and Regulations* (S&R)<sup>64</sup>. Ceux-ci prévoient que, pour obtenir un permis d'ABS de la SRA, tout *licensable body* doit compter au minimum un dirigeant (*manager*)<sup>65</sup> qui est une personne autorisée<sup>66</sup>. Il doit également obtenir l'approbation de la SRA pour chacun de ses dirigeants ou propriétaires (*owners*)<sup>67</sup> et chaque personne devant agir à titre de *compliance officer for legal practice* (COLP) ou *compliance officer for finance and administration* (COFA)<sup>68</sup>. Selon les S&R, les décisions prises en cette matière doivent s'appuyer sur une évaluation de l'aptitude des personnes visées à occuper les rôles en question, faite sur la base des *Assessment of Character and Suitability Rules* de la SRA<sup>69</sup>. Les éléments pouvant servir à cette évaluation comprennent notamment le dossier criminel des personnes visées, les actes malhonnêtes, violents, menaçants, harcelants ou discriminatoires dont elles auraient fait preuve, le plagiat dans un contexte scolaire, une faillite personnelle ou des dettes impayées ou en souffrance, et les mesures disciplinaires prises à leur encontre par un organisme administratif. Les S&R précisent aussi que la SRA refusera une demande d'autorisation si elle n'est pas convaincue que les dirigeants, détenteurs d'intérêt et arrangements en matière de gestion et de gouvernance de l'entité qui la présente, conviennent à l'exploitation ou au contrôle d'une entreprise de services juridiques et que l'entité respectera

---

63. La notion de *material interest* est définie à l'article 3 de l'annexe 13 comme correspondant à 10 % des actions ou droits de vote, ou à un nombre d'actions ou de droits de vote permettant d'avoir une influence importante sur la gestion de l'entité.

64. « SRA Standards and Regulations », en ligne : *Solicitors Regulation Authority* <[www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations](http://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations)> [les S&R].

65. Le terme *manager* vise entre autres les associés de sociétés de personnes et les administrateurs de sociétés par actions (*companies*).

66. S&R, *supra* note 64, règle 1.1.

67. *Ibid*, règle 9.1. D'après le glossaire des S&R, le terme *owner* désigne toute personne ayant un intérêt important (*material interest*) dans l'entité ou, s'il s'agit d'un *partnership*, un statut d'associé.

68. *Ibid*, règle 8.5. Les COFA et COLP correspondent aux HoFA et HoLP prévus par le LSA 2007.

69. *Ibid*, règle 13.1.

les exigences de la SRA et les règlements applicables. Toute demande considérée comme contraire à l'intérêt public ou incompatible avec les objectifs réglementaires poursuivis sera également refusée<sup>70</sup>.

La SRA est autorisée à accorder des permis à des ABS depuis octobre 2011, et a commencé à en délivrer en mars 2012<sup>71</sup>. Après avoir essuyé des critiques du Legal Services Board relativement à sa manière de traiter les demandes de permis<sup>72</sup>, la SRA a modifié son approche initiale en faveur d'un mode de fonctionnement plus souple. Il est maintenant possible pour une entreprise d'obtenir une exemption (*waiver*) relativement à l'application d'une ou plusieurs règles contenues dans les S&R. En 2018, la SRA a assoupli davantage les règles applicables à ces exemptions, notamment en éliminant l'exigence de démontrer la présence de circonstances exceptionnelles les justifiant. Les règles actuelles prévoient que la SRA pourra accorder toute exemption qu'elle juge compatible avec les objectifs prévus à l'article premier du LSA 2007<sup>73</sup>. Un « espace d'innovation » (*innovation space*) a aussi été créé afin de permettre aux entreprises de tester des idées susceptibles d'entraîner des résultats positifs pour les consommateurs<sup>74</sup>.

---

70. *Ibid*, règle 2.2.

71. Les premières autorisations ont été délivrées conformément aux règles prévues dans le *SRA Handbook*, « About the SRA Handbook », en ligne : *Solicitors Regulation Authority* <[www.sra.org.uk/solicitors/handbook/](http://www.sra.org.uk/solicitors/handbook/)> ; le *Handbook* a été remplacé par les S&R, *supra* note 64, en novembre 2019.

72. Legal Services Board, *SRA Performance in ABS Authorisations*, note de service du 29 janvier 2014, en ligne (pdf) : *Legal Services Board* <[www.legalservicesboard.org.uk/about\\_us/board\\_meetings/pdf/20140129\\_29\\_January\\_2014/20140328\\_14\\_01\\_SRA\\_Performance\\_In\\_ABS\\_Authorisation.pdf](http://www.legalservicesboard.org.uk/about_us/board_meetings/pdf/20140129_29_January_2014/20140328_14_01_SRA_Performance_In_ABS_Authorisation.pdf)>.

73. En 2018-2019, la SRA a délivré un total de 79 exemptions : « Autorisation Review 2018/19 » (14 décembre 2020), en ligne : *Solicitors Regulation Authority* <[www.sra.org.uk/sra/how-we-work/reports/2018-19-review/authorisation/](http://www.sra.org.uk/sra/how-we-work/reports/2018-19-review/authorisation/)>. Le sommaire de toutes les décisions prises par la SRA à l'égard de demandes d'exemption est publié sur son site Web : « Register of Waivers », en ligne : *Solicitors Regulation Authority* <[www.sra.org.uk/solicitors/guidance/waivers/waivers-register/register](http://www.sra.org.uk/solicitors/guidance/waivers/waivers-register/register)>.

74. L'*innovation space* a pour objectif :

*to encourage firms to innovate and offer new, affordable services to help the public [...]. This supports firms who are thinking how they could offer legal services or manage their business in a new way but are uncertain if our regulations might stop them. We provide support to both existing and new firms. Alongside guidance, we use waivers as we have previously, to let innovation benefit the public.*

*Solicitors Regulation Authority, Encouraging Innovation: Transparency About Our Waiver Decisions* (juin 2019) à la p 4, en ligne (pdf) : *Solicitors Regulation Authority* <[www.sra.org.uk/globalassets/documents/sra/research/waivers-innovation.pdf](http://www.sra.org.uk/globalassets/documents/sra/research/waivers-innovation.pdf)>.

## II. QUEL BILAN POUR LES *ALTERNATIVE BUSINESS STRUCTURES (ABS) ?*

Le LSA 2007 conçoit l'augmentation de la concurrence sur le marché comme un moyen privilégié d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services juridiques. L'assouplissement des règles sur la propriété et la gestion des cabinets ABS visait d'abord à favoriser l'émergence d'entreprises plus innovantes et efficaces<sup>75</sup>, dont la présence sur le marché pousserait les autres fournisseurs à innover à leur tour, ces innovations devant mener à terme à une baisse des prix pour les consommateurs.

En raison du caractère relativement récent de la réforme et du volume limité des données disponibles, il est difficile à l'heure actuelle de tirer des conclusions relativement à l'effet réel et potentiel de la réforme sur le marché des services juridiques anglais. Les données disponibles portent cependant à croire que le LSA 2007 n'a pas encore rempli ses promesses. Une étude conduite par la Competition and Markets Authority en 2016 constatait que le niveau de concurrence sur le marché des services juridiques demeurait limité, « *with the result that some consumers are paying more than they should for their legal services* »<sup>76</sup>. En 2020, un nouveau rapport notait que de 2017 à 2020, les prix des services juridiques avaient connu une hausse, plutôt qu'une baisse<sup>77</sup>. L'innovation semble également limitée à l'heure actuelle<sup>78</sup>. Le rapport sur l'état du marché des services juridiques produit par le Legal Services Board en 2020 qualifiait de décevants les résultats de la réforme en cette matière<sup>79</sup>, et

---

75. Competition & Markets Authority, *Legal Services Market Study — Final Report*, 15 décembre 2016 à la p 95, en ligne (pdf) : [Competition & Markets Authority <assets.publishing.service.gov.uk/media/5887374d40f0b659370001a/legal-services-market-study-final-report.pdf>](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5887374d40f0b659370001a/legal-services-market-study-final-report.pdf).

76. *Ibid* à la p 9.

77. Competition and Markets Authority & Legal Services Board, *Prices of Individual Consumer Legal Services in England and Wales 2020: Wave 3 of a Survey of Prices for Commonly Used Legal Services* (septembre 2020) à la p 1, en ligne (pdf) : [legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2020/09/Prices-of-Individual-Consumer-Legal-Services-Sept-2020-1.pdf](https://legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2020/09/Prices-of-Individual-Consumer-Legal-Services-Sept-2020-1.pdf).

78. En 2015, le Legal Services Board estimait que le niveau d'innovation dans le secteur était pratiquement inchangé depuis 2007 : Legal Services Board, *Evaluation, Changes in the Legal Services Market 2006/07 – 2014/15 – Main Report* (juillet 2016), à la p 134, en ligne : [Legal Services Board <www.legalservicesboard.org.uk/our-work/current-work/market-evaluation>](https://www.legalservicesboard.org.uk/our-work/current-work/market-evaluation) [Legal Services Board, *Changes*]. Voir également Competition & Markets Authority, *supra* note 75 à la p 97.

79. Legal Services Board, *The State of Legal Services 2020. Evidence Compendium* (2020) à la p 55, en ligne (pdf) : [Legal Services Board <www.legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2020/11/The-State-of-Legal-Services-Evidence-Compendium-FINAL.pdf>](https://www.legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2020/11/The-State-of-Legal-Services-Evidence-Compendium-FINAL.pdf) [Legal Services Board, *Compendium 2020*].

soulignait qu'il était difficile de recenser des transformations importantes du marché à cet égard<sup>80</sup>.

Le caractère relativement récent de la réforme est un facteur à ne pas négliger lorsque l'on considère l'effet limité qu'ont eu les ABS jusqu'à présent. En effet, ce n'est qu'au début de 2012 que la SRA a été habilitée à délivrer des permis d'ABS<sup>81</sup>. On comptait 945 ABS autorisées par la SRA en 2019–2020, un nombre qui, bien que non négligeable, ne représentait que 9,3 % des fournisseurs autorisés par la SRA<sup>82</sup>. On peut donc envisager que l'introduction des ABS a effectivement entraîné des changements dans l'industrie des services juridiques, mais que les effets de ceux-ci ne sont pas encore mesurables sur le marché pris dans son ensemble. Il importe cependant de considérer également d'autres hypothèses qui pourraient expliquer les résultats mitigés de la réforme.

Nous examinerons d'abord la contribution des ABS à l'innovation et à la conception de nouveaux modèles d'affaires sur le marché des services juridiques anglais. Dans un deuxième temps, nous verrons que, si les ABS n'ont pas eu d'effet majeur sur l'innovation, leur arrivée a tout de même eu un effet non négligeable sur certains segments de marché.

## A. Les *Alternative Business Structures* (ABS) et l'innovation : un potentiel sous-exploité

Le LSA 2007 s'appuie sur l'idée selon laquelle les règles applicables à l'organisation des cabinets traditionnels limitent leur capacité d'innover. Le statut d'ABS est ainsi conçu comme éliminant les obstacles à l'innovation et favorisant la conception de nouveaux

---

80. *Ibid* à la p 56.

81. Legal Futures, « Townsend SRA Surprised by High Level of ABS Applications » (7 février 2012), en ligne : [Legal Futures <www.legalfutures.co.uk/latest-news/townsend-sra-surprised-by-high-level-of-abs-applications/print/>](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/townsend-sra-surprised-by-high-level-of-abs-applications/print/). En janvier 2012, 96 « *stage 1 applications* » indiquant un intérêt à déposer une demande de permis d'ABS auraient été reçus par la SRA, alors que celle-ci en attendait nettement moins.

82. En 2019, les ABS représentaient à peine 8,5 % des entreprises de services juridiques inscrites auprès de la SRA : voir Solicitors Regulation Authority, « Authorising the Profession » (juillet 2021), en ligne : [Solicitors Regulation Authority <www.sra.org.uk/sra/research-report/authorisation-review/>](http://www.sra.org.uk/sra/research-report/authorisation-review/).

modèles d'affaires. Afin de déterminer si les ABS ont rempli leur promesse à cet égard, il importe de se demander dans quelle mesure les ABS sont effectivement plus innovantes que les autres entreprises dans le même domaine. Bien qu'elles soient limitées, les données disponibles<sup>83</sup> suggèrent que les ABS sont effectivement plus innovantes que les autres fournisseurs de services juridiques. Selon une analyse réalisée en 2015 sur la base d'un sondage effectué par la SRA auprès du tiers des ABS autorisées, les entreprises ayant le statut d'ABS étaient, toutes choses étant égales par ailleurs, plus innovantes quant au type de services offerts, ainsi que sur les plans stratégique et organisationnel. Par exemple, la proportion d'entreprises ayant commencé à offrir de nouveaux services dans les trois années précédentes était de 36,2 % parmi les ABS, et de 24,2 % au sein des entreprises qui ne l'étaient pas<sup>84</sup>. Une étude de 2018 révèle des résultats similaires<sup>85</sup>. Ces différences entre ABS et non-ABS portent à croire que le fait d'être une ABS constitue un facteur favorable à l'innovation.

Les innovations introduites sur le marché anglais depuis 2012 sont en grande partie le fait d'ABS créées à partir d'entreprises ayant des

---

83. Il est difficile à l'heure actuelle de déterminer avec précision dans quelle mesure, et sous quels aspects, les ABS ont profité de la marge de manœuvre qui leur est offerte pour introduire de nouvelles façons de faire dans le secteur des services juridiques. En effet, bien que plusieurs rapports sur le marché des services juridiques aient été produits depuis 2012, ils ne font pas toujours de distinction entre les ABS et les autres fournisseurs de services réglementés. Quant aux informations actuellement disponibles sur les ABS, elles demeurent souvent très générales ou limitées à quelques entreprises bien connues des observateurs. En conséquence, il est difficile de tracer avec précision le portrait actuel du marché des services juridiques, y compris en ce qui concerne la situation particulière des ABS.

84. La notion de « nouveaux services » englobe tout changement visant à offrir des services non fournis auparavant par l'entreprise ou à améliorer les services déjà offerts. Elle comprend notamment le fait d'étendre sa pratique à de nouveaux domaines de droit et des changements dans le mode de facturation ou de fournitures des services (en ligne, au téléphone...): Stephen Roper et al, *Innovation in Legal Services: A Report for the Solicitors Regulation Authority and the Legal Services Board*, Enterprise Research Centre, juillet 2015 aux pp 16 et 68.

85. Legal Services Board, *Technology and Innovation in Legal Services – Main Report. An Analysis of a Survey of Legal Service Providers* (novembre 2018), en ligne (pdf): [Legal Services Board <legalservicesboard.org.uk/wp-content/media/Innovation-survey-2018-report-FINAL-2.pdf>](https://legalservicesboard.org.uk/wp-content/media/Innovation-survey-2018-report-FINAL-2.pdf). Selon ce rapport couvrant la période de 2015 à 2018, les ABS étaient plus susceptibles que les non-ABS d'avoir introduit de nouveaux services (38 % vs 25 %) (à la p 17), d'avoir innové (68 % vs 54 %) (à la p 28), et de faire appel aux technologies (3,3 fois plus) (à la p 35).

opérations dans d'autres secteurs de l'industrie avant la réforme et ayant choisi de créer une ou des ABS pour offrir des services juridiques, généralement en complément des services qui constituent leur activité principale<sup>86</sup>. Parmi le large éventail d'entreprises dans cette catégorie, on compte des cabinets comptables<sup>87</sup>, des sociétés d'assurance<sup>88</sup>, diverses sociétés commerciales<sup>89</sup>, des associations ou organismes de protection des consommateurs<sup>90</sup>, des organismes à

---

86. D'après le sondage réalisé par le Legal Services Board en 2017, environ le quart des ABS offrirait des services autres que juridiques. Voir Legal Services Board, *Evaluation : ABS and Investment in Legal Services 2011/12–2016/17 — Main Report* (juin 2017) à la p 17, en ligne (pdf) : [Legal Services Board <legalservicesboard.org.uk/wp-content/media/Investment-research-2017-Report-Main-report.pdf>](http://legalservicesboard.org.uk/wp-content/media/Investment-research-2017-Report-Main-report.pdf) [Legal Services Board, *ABS and Investment*] :

*3.18 In terms of the range of service on offer, 23% of respondents indicated they provide services other than legal services. [...] The most common non-legal services provided were accountancy, tax and financial services, with 54% of those ABS who provided non legal services providing services in these areas.* (Notre soulignement)

87. Price Bailey Legal Services LLP a été le premier cabinet comptable à obtenir le statut d'ABS, en mars 2013, suivi par les cabinets connus sous le nom de Big Four (Deloitte, KPMG, Ernst & Young et PricewaterhouseCoopers).

88. Par exemple, l'assureur Esure et le cabinet Irwin Mitchell se sont associés pour créer IME Law, un cabinet qui offre ses services aux assurés ayant subi un accident automobile. Un arrangement similaire a été conclu entre l'assureur Allianz et le cabinet spécialisé Serious Law, pour former ALP Law LLP, et entre Ageas et NewLaw Solicitors, qui ont créé Ageas Law LLP. Voir Neil Rose, « Top Insurer Launches ABS Personal Injury Law Firm » (3 avril 2013), en ligne : [Legal Futures <www.legalfutures.co.uk/latest-news/top-insurer-launches-abs-personal-injury-law-firm>](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/top-insurer-launches-abs-personal-injury-law-firm)

89. On peut mentionner PDC Law, créée par une entreprise spécialisée dans le recouvrement de loyers (PDC) afin de fournir à ses clients des services juridiques en matière de droit du louage ; One Legal Ltd, fondée par le groupe Stobarts afin de traiter les réclamations liées à son entreprise de transport ; et BT Law, créée par BT Group (anciennement British Telecom) afin de gérer les réclamations liées à son parc de véhicules. Voir Michael Cross, « BT Law Is Born as Claims Unit Granted ABS License » (4 mars 2013), en ligne : [The Law Society Gazette <www.lawgazette.co.uk/practice/bt-law-is-born-as-claims-unit-granted-abs-licence/69708.article>](http://www.lawgazette.co.uk/practice/bt-law-is-born-as-claims-unit-granted-abs-licence/69708.article). BT Law fut par la suite vendue à DWF : Monidipa Fouzder, « DWF Acquires BTS Legal ABS as Relationship Grows » (7 novembre 2019), en ligne : [The Law Society Gazette <www.lawgazette.co.uk/news/dwf-acquires-bts-legal-abs-as-relationship-grows/5102094.article>](http://www.lawgazette.co.uk/news/dwf-acquires-bts-legal-abs-as-relationship-grows/5102094.article).

90. Par exemple, l'association de consommateurs propriétaire du groupe Which ? a procédé à la création de l'ABS Which ? Legal, qui fournit des conseils juridiques selon une formule d'abonnement mensuel. Un autre exemple est celui de la grande coopérative de consommateurs The Co-operative Group, active notamment dans les secteurs de la vente au détail, de l'assurance et des services funéraires, qui a mis sur pied Co-op Legal Services, qui fournit aux membres de la coopérative des services juridiques en matière de droit de la famille, de successions, de travail, d'accident automobile et de responsabilité médicale ; voir « Legal Advice Without the Jargon », en ligne : [Co-op Legal Services <www.co-oplegalservices.co.uk>](http://www.co-oplegalservices.co.uk).

but non lucratif<sup>91</sup>, des associations professionnelles et des syndicats<sup>92</sup>, des collectivités locales<sup>93</sup> et des universités<sup>94</sup>.

Il est intéressant de constater qu'il est également possible pour une entreprise d'innover sans avoir le statut d'ABS. En effet, plusieurs ABS sont issues d'entreprises déjà actives sur d'autres marchés, et qui ont créé une ABS afin de pénétrer le marché anglais. C'est le cas notamment de Legal Zoom, une entreprise d'origine texane qui fournit divers documents juridiques en ligne<sup>95</sup>, d'InCloudCounsel, un *Legal Process Outsourcer* américain qui fait appel à la technologie pour effectuer certaines activités routinières à la place de ses clients commerciaux<sup>96</sup>, et de Ramparts, un cabinet de Gibraltar qui vise le marché des petites et moyennes entreprises du secteur du commerce électronique et des

---

91. Mentionnons la création par l'organisme Staying Put, qui se consacre aux victimes de violence conjugale et sexuelle, de l'Affordable Legal Services @ Staying Put, visant à offrir des services juridiques aux personnes touchées par de telles situations qui ne sont pas admissibles à l'aide juridique.

92. On peut citer le cas de BMA Law, créée par la British Medical Association, et Unionline, fondée par la Communication Workers Union et GMB au bénéfice de leurs membres; voir «Your Trade Union Law Firm», en ligne: *The communications union* <[www.cwu.org/unionline/](http://www.cwu.org/unionline/)>.

93. Certains organismes du secteur public ont fait appel à des ABS afin d'obtenir des services juridiques de façon plus économique ou de rentabiliser les activités de leur contentieux. C'est le cas par exemple du conseil régional du Kent, dont le contentieux fait maintenant partie de l'ABS Invicta Law, une firme spécialisée dans les services aux collectivités locales et aux organismes des secteurs de l'éducation, de la santé et des services d'urgence. Voir «Straight Forward Legal Advice from Public Sector Specialists», en ligne: *Invicta Law* <[invicta.law/](http://invicta.law/)>. Les conseils du Cambridgeshire, du Central Bedfordshire et du Northamptonshire ont quant à eux créé LGSS Law Ltd, qui fournit des services juridiques à une centaine d'organismes publics et à but non lucratif: Dan Bindman, «Pioneering Council ABSs Join Forces to Create Biggest Local Authority Legal Team» (15 juillet 2016), en ligne: *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/latest-news/pioneering-council-abss-join-forces-create-biggest-local-authority-legal-team](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/pioneering-council-abss-join-forces-create-biggest-local-authority-legal-team)>.

94. Quelques universités ont créé des ABS afin d'exploiter des cliniques juridiques. C'est le cas notamment du Legal Advice Center de l'Université de Nottingham Trent; voir Neil Rose, «First "Teaching Law Firm" for Students Granted ABS Licence» (9 octobre 2015), en ligne: *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/latest-news/first-teaching-law-firm-for-students-granted-abs-licence](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/first-teaching-law-firm-for-students-granted-abs-licence)>. Voir aussi le cas de l'Université de Law: John Hyde, «University of Law Granted ABS Status to Offer Legal Services» (27 mars 2015), en ligne: *The Law Society Gazette* <[www.lawgazette.co.uk/practice/university-of-law-granted-abs-status-to-offer-legal-services/5047932.article](http://www.lawgazette.co.uk/practice/university-of-law-granted-abs-status-to-offer-legal-services/5047932.article)>.

95. John Hyde, «Legal Zoom Enters Market with ABS Licence» (7 janvier 2015), en ligne: *Legal Zoom* <[www.lawgazette.co.uk/practice/legalzoom-enters-market-with-abs-licence/5045879.article#:~:text=The%20first%20US%20company%20has,to%20provide%20reserved%20legal%20activities](http://www.lawgazette.co.uk/practice/legalzoom-enters-market-with-abs-licence/5045879.article#:~:text=The%20first%20US%20company%20has,to%20provide%20reserved%20legal%20activities)>.

96. «InCloudCounsel Expands Operations in Europe with London Office» (14 janvier 2019), en ligne: *PR Newswire* <[www.prnewswire.co.uk/news-releases/incloudcounsel-expands-operations-in-europe-with-london-office-862727597.html](http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/incloudcounsel-expands-operations-in-europe-with-london-office-862727597.html)>; en 2021, InCloudCounsel a changé sa dénomination pour devenir Ontra.

jeux<sup>97</sup>. Le fait que ces entreprises ont initialement été créées dans des États ne reconnaissant pas les ABS suggère qu'il est possible d'innover malgré la présence d'une réglementation restrictive<sup>98</sup>.

Bien que non essentiel à l'innovation, le statut d'ABS semble néanmoins présenter des avantages non négligeables pour les entreprises désireuses d'innover. Par exemple, LegalZoom exerce les mêmes activités en Angleterre et aux États-Unis, soit la création de documents juridiques en ligne et l'accès à un service de référence auprès d'avocats externes. Le statut d'ABS de sa branche anglaise lui permet cependant d'inclure, à l'intérieur de régimes prépayés, les services de ses cabinets d'avocats partenaires de même que ses autres services<sup>99</sup>. La souplesse accrue dont jouissent les ABS constitue ainsi un atout pour les entreprises désirant pousser plus loin leurs innovations et tester de nouveaux modèles d'affaires.

Le statut d'ABS n'est cependant pas synonyme d'innovation. En effet, bien que les ABS jouissent effectivement d'une plus grande marge de manœuvre que les autres fournisseurs dans l'organisation de leurs activités, elles n'ont pas pour autant nécessairement la volonté d'en profiter. Comme l'indique le profil des ABS présentes sur le marché anglais, plusieurs raisons autres que la volonté d'innover peuvent militer pour l'adoption du statut d'ABS. D'après les données disponibles, la majorité des ABS sont en fait des cabinets traditionnels qui existaient avant 2021 et qui se sont convertis en ABS. De 2013 à 2015, 64 % des permis d'ABS délivrés par la SRA l'ont été à des entreprises qu'elle réglementait déjà<sup>100</sup>. De même, d'après un sondage réalisé en 2017 par le Legal Services Board auprès de 204 ABS autorisées par 4 autorités de réglementation, dont 148 par la SRA, 63 % des ABS offraient déjà des services juridiques au

---

97. Dan Bindman, « Gibraltar-Based Law Firm Launches ABS and Eyes External Investment » (7 novembre 2016), en ligne : *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/uncategorized/gibraltar-based-law-firm-launches-abs-eyes-external-investment](http://www.legalfutures.co.uk/uncategorized/gibraltar-based-law-firm-launches-abs-eyes-external-investment)>.

98. On peut aussi penser au cas des cabinets comptables connus comme les Big Four, qui, malgré des obstacles réglementaires, fournissent des services juridiques dans plusieurs endroits à l'extérieur de l'Angleterre et du pays de Galles; le contexte réglementaire favorable créé par le LSA 2007 semble cependant leur avoir permis d'occuper une place particulièrement importante sur le marché anglais : voir David B Wilkins et Maria J Esteban Ferrer, « The Integration of Law Into Global Business Solutions: The Rise, Transformation, and Potential Future of the Big Four Accountancy Networks in the Global Legal Services Market » (2018) 43:3 *Law & Soc Inquiry* 981.

99. Voir Laura Snyder, « Does the UK Know Something We Don't About Alternative Business Structures ? » (15 janvier 2015), en ligne : *ABA Journal* <[www.abajournal.com/magazine/article/does\\_the\\_uk\\_know\\_something\\_we\\_dont\\_about\\_alternative\\_business\\_structures](http://www.abajournal.com/magazine/article/does_the_uk_know_something_we_dont_about_alternative_business_structures)>.

100. Legal Services Board, *Changes*, *supra* note 78 à la p 28.



moment de l'obtention de leur statut<sup>101</sup>. Or, dans bon nombre de cas, la raison principale ayant motivé ces conversions en ABS était de permettre à des personnes déjà associées à l'entreprise d'en devenir propriétaires<sup>102</sup>. Selon un sondage réalisé en 2017, la possibilité d'étendre la propriété du cabinet à des non-juristes constituait la raison principale pour demander le statut d'ABS pour 47 % des ABS autorisées par la SRA, et une des raisons motivant cette demande pour plus de 70 % de celles-ci<sup>103</sup>. De même, certaines entreprises déjà actives sur le marché ont pour leur part opté pour le statut d'ABS en vue de mieux faire face à des défis anticipés, sans pour autant avoir l'intention d'effectuer des changements à court terme. Ainsi, le cabinet international d'origine américaine Reed Smith<sup>104</sup> et l'entreprise Keystone Law<sup>105</sup> ont choisi le statut d'ABS afin d'avoir la souplesse éventuellement nécessaire pour s'adapter aux besoins du marché, notamment quant à la gamme de services offerts. La conversion en ABS peut aussi être une option attrayante pour les entreprises qui, en raison des contraintes réglementaires en place, sont formées de plusieurs entités distinctes. Ainsi, le statut a permis à Riverview Law de simplifier sa structure en devenant propriétaire de Riverview Solicitors, une entreprise auparavant formellement indépendante, mais dont les activités étaient liées à celles de sa nouvelle propriétaire<sup>106</sup>.

101. Legal Services Board, *ABS and Investment*, supra note 86, à la p 16 : « *Prior to gaining their ABS license 63 % offered legal services — 56 % regulated and 7 % unregulated* ».

102. Voir par exemple le cas de John Welch & Stammers :

*The main purpose of JWS becoming an ABS was so that our non-lawyer Practice Manager Bernadette Summers could be a partner. Although the introduction of ABS's allows more diversity in law firms, JWS has not changed at all and will always retain its ethos as far as its loyal client base is concerned.*

« Our History », en ligne : John Welch & Stammers <[www.johnwelchandstammers.co.uk/history/](http://www.johnwelchandstammers.co.uk/history/)>.

103. Center for Strategy and Evaluation Services, *Impact Evaluation of SRA's Regulatory Reform Programme — A Final Report for the Solicitors Regulation Authority* (avril 2018) à la p 18, en ligne (pdf) : Solicitors Regulation Authority <[www.sra.org.uk/sra/research-publications/abs-evaluation/](http://www.sra.org.uk/sra/research-publications/abs-evaluation/)>. Voir également Sundeep Aulakh & Ian Kirkpatrick, « Changing Regulation and the Future of the Professional Partnership: The Case of the Legal Services Act, 2007 in England and Wales » (2016) 23:3 International Journal of the Legal Profession 277 à la p 289.

104. Selon Tamara Box de Reed Smith, la conversion de l'entreprise en ABS s'inscrivait dans une stratégie de « *future proofing* », pour lui permettre de saisir plus facilement les occasions à venir : Jemma Slingo, « Reed Smith Converts to ABS in First for US Firm » (4 novembre 2019), en ligne : *The Law Society Gazette* <[www.lawgazette.co.uk/news/reed-smith-converts-to-abs-in-first-for-us-firm/5102043.article](http://www.lawgazette.co.uk/news/reed-smith-converts-to-abs-in-first-for-us-firm/5102043.article)>.

105. Selon James Knight, de Keystone Law, le statut d'ABS était « *an inevitable and logical route* » pour le cabinet, puisqu'il offre de la liberté et de la souplesse sans aucun réel désavantage : « Officially Alternative : Keystone Law Becomes an ABS » (16 août 2012), en ligne : *Keystone Law* <[www.keystonelaw.com/news/officially-alternative-keystone-law-becomes-an-abs](http://www.keystonelaw.com/news/officially-alternative-keystone-law-becomes-an-abs)>.

106. Neil Rose, « Riverview Law Granted ABS Licence » (29 avril 2014), en ligne : *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/latest-news/riverview-law-granted-abs-licence/comment-page-1](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/riverview-law-granted-abs-licence/comment-page-1)>.

Il semble donc que le potentiel innovateur des ABS n'a pas été pleinement exploité jusqu'à présent. En effet, si l'introduction des ABS a effectivement permis à un certain nombre d'entreprises de créer de nouveaux modèles d'affaires, elle a principalement servi à la conversion de cabinets qui offraient déjà des services juridiques et continuent à les offrir d'une façon très similaire à ce qu'ils faisaient auparavant. Les effets limités de la réforme sur le plan de la transformation des entreprises existantes ont d'ailleurs amené le Legal Services Board à conclure que la culture dominante au sein des professions juridiques, dont les membres sont généralement réticents à remettre en question leurs manières de faire, constitue un obstacle à l'innovation plus important que la réglementation<sup>107</sup>.

## B. Au-delà de l'innovation : les *Alternative Business Structures* (ABS) augmentent-elles la concurrence ?

Un des objectifs poursuivis par le LSA 2007 consistait en l'amélioration de la concurrence sur le marché des services juridiques. On supposait notamment que l'introduction du statut d'ABS favoriserait l'entrée sur le marché de nouvelles entreprises qui pousseraient les entreprises existantes à s'adapter et à mieux servir leurs clients afin de conserver leur position concurrentielle. On aurait donc pu s'attendre à ce que l'adoption de la loi entraîne une baisse des prix des services juridiques, ainsi que de la rentabilité des fournisseurs de services. Il semble cependant que les effets de la réforme soient modestes à cet égard. D'une part, la réforme n'a pas eu d'effet notable sur le nombre de fournisseurs sur le marché, qui a augmenté à un rythme similaire avant et après 2012<sup>108</sup>. La rentabilité des services semble quant à elle avoir augmenté plutôt que diminué<sup>109</sup>, alors que, comme nous l'avons mentionné, les baisses de prix prévues tardent à se concrétiser.

---

107. Legal Services Board, *The State of Legal Services 2020. Narrative Volume*, 2020 à la p 12, en ligne (pdf) : [www.legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2020/11/The-State-of-Legal-Services-Narrative-Volume\\_Final.pdf](http://www.legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2020/11/The-State-of-Legal-Services-Narrative-Volume_Final.pdf) [Legal Services Board, *State 2020*]. On y note par exemple que ce n'est que dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 que la « traditionnellement conservatrice » communauté juridique s'est résolue à adopter des outils technologiques lui permettant de pratiquer de façon « virtuelle » (à la p 51).

108. Voir le Legal Services Board, « Market Structure Dashboard », en ligne : [legalservicesboard.org.uk/market-structure-dashboard](http://legalservicesboard.org.uk/market-structure-dashboard) ; Boston Consulting Group, *The Effects of Deregulating Legal Services in England and Wales*, mars 2021, aux pp 15–16, en ligne (pdf) : [www.advokatforeningen.no/contentassets/1a52122e70894491a283a74441152fd8/the-effects-of-deregulating-legal-services-in-england-and-wales\\_vf.pdf](http://www.advokatforeningen.no/contentassets/1a52122e70894491a283a74441152fd8/the-effects-of-deregulating-legal-services-in-england-and-wales_vf.pdf) [Boston Consulting Group].

109. *Ibid* à la p 14.

Cela ne signifie pas que l'introduction des ABS n'a pas eu d'effets notables sur le marché. Afin de comprendre quels ont été ces effets, il importe de se rappeler qu'un des atouts importants dont jouissent les ABS est la possibilité d'accéder à du capital externe, plutôt que de devoir recourir à du financement sous forme de prêt. Cela devait permettre aux ABS de lever les capitaux nécessaires pour faire des investissements, notamment technologiques, essentiels à la mise en place de nouveaux modèles d'affaires. La façon dont les ABS se sont prévaluées de cette possibilité permet d'expliquer en partie leur effet sur l'innovation et sur la concurrence.

Notons d'abord qu'il semble que l'accès au capital ne joue pas un rôle majeur dans la plupart des décisions de constituer une ABS. En effet, l'examen des données disponibles sur le sujet suggère que le recours à l'investissement externe est loin d'être monnaie courante chez les entreprises de services juridiques, sans égard à leur statut. Selon un sondage réalisé en 2017, bien qu'une majorité (58 %) des ABS autorisées par la SRA aient fait des investissements dans l'entreprise depuis leur création ou leur conversion, la grande majorité de l'argent investi provenait des fonds propres des entreprises et de prêts bancaires ; seulement 12 des ABS avaient fait appel à du capital externe<sup>110</sup>.

Il faut également souligner que, lorsque des capitaux sont effectivement levés, ils ne sont pas nécessairement investis dans la conception de nouveaux modèles d'affaires. Dans bien des cas, les sommes injectées dans des ABS par des investisseurs externes ont plutôt servi à faire l'acquisition d'autres entreprises, notamment des entreprises concurrentes ou ayant des activités complémentaires, afin de créer une entreprise ou un groupe d'entreprises de plus grande taille<sup>111</sup>,

---

110. Legal Services Board, *ABS and Investment*, *supra* note 86 à la p 27 ; Legal Services Board, *Compendium 2020*, *supra* note 79 à la p 124. Voir aussi Aulakh & Kirkpatrick, *supra* note 103 à la p 291 : seulement 4-5 % des ABS qui ne l'avaient pas fait envisageaient de faire appel à du capital externe ; dans la majorité des cas, celles qui avaient obtenu du capital l'avaient reçu à titre de filiale.

111. Voir par exemple le cas de Metamorph Law, une filiale du Metamorph Group créée dans le but de faire l'acquisition de cabinets visant les clientèles des individus et des petites entreprises : « About Us », en ligne : *Metamorph* <[www.metamorphlaw.co.uk/site/about/](http://www.metamorphlaw.co.uk/site/about/)> ; MW Solicitors, dont la clientèle est constituée de particuliers, a quant à elle fait appel au fonds BGF pour financer sa croissance par l'achat de cabinets concurrents, avant d'être elle-même rachetée par Taylor Rose en 2020 : Nick Hilborne, « Business Growth Fund to Consider More Law Firm Investments » (17 février 2015), en ligne : *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/latest-news/business-growth-fund-consider-law-firm-investments](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/business-growth-fund-consider-law-firm-investments)> ; Neil Rose, « Consumer Law Firm Nets Big Acquisition and Investment » (21 mai 2020), en ligne : *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/latest-news/consumer-law-firm-nets-big-acquisition-and-investment](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/consumer-law-firm-nets-big-acquisition-and-investment)>. On peut aussi penser

ou d'en diversifier les activités<sup>112</sup>. Des ABS peuvent aussi faire l'objet d'acquisitions par d'autres ABS, comme en témoigne le cas de la filiale anglaise de Slater & Gordon<sup>113</sup>, comptant parmi les premières entreprises à avoir obtenu le statut d'ABS, qui a été acquise par la firme d'investissement Anchorage Capital en 2017<sup>114</sup>.

De telles vagues d'acquisitions ont eu pour effet de réduire le nombre de fournisseurs actifs dans certains segments de marché. Dans le secteur de l'immobilier résidentiel (*residential conveyancing*), le nombre d'entreprises actives a chuté de plus de 30 % de 2005 à 2015, les 1 000 entreprises les plus importantes du secteur enregistrant une hausse de 24 % de leur volume de transactions pendant la même période<sup>115</sup>. Un autre secteur parmi les plus touchés est celui de la responsabilité civile (*personal injury market*), dans lequel les ABS jouent un rôle de premier plan, avec 11 % des entreprises et 39 % des revenus<sup>116</sup>.

---

au Parabis Group, dans lequel Duke Street Capital a investi plus de 200 millions de livres en 2012: John Hyde, « Private Equity Investor Takes £200M Stake in Parabis » (5 février 2012), en ligne: *The Law Society Gazette* <[www.lawgazette.co.uk/news/private-equity-investor-takes-200m-stake-in-parabis/64140.article](http://www.lawgazette.co.uk/news/private-equity-investor-takes-200m-stake-in-parabis/64140.article)>; Katy Dowell, « Insurance Giant Parabis on Verge of £90M Merger with Greenwoods » (7 mai 2013), en ligne: *The Lawyer* <[www.thelawyer.com/issues/online-may-2013/insurance-giant-parabis-on-verge-of-90m-merger-with-greenwoods/](http://www.thelawyer.com/issues/online-may-2013/insurance-giant-parabis-on-verge-of-90m-merger-with-greenwoods/)>. De telles stratégies de croissance par voie d'acquisitions ne sont pas toujours couronnées de succès, comme en témoigne la faillite du Parabis Group, qualifiée par certains du plus important échec commercial du marché des services juridiques du Royaume-Uni: Jonathan Manning, « Parabis Collapse: Lessons Learned » (4 avril 2016), en ligne: *The Lawyer* <[www.thelawyer.com/issues/4-april-2016/parabis-collapse-lessons-learned/](http://www.thelawyer.com/issues/4-april-2016/parabis-collapse-lessons-learned/)>.

112 Le cas de MTA Solicitors, surnommé le cabinet « le plus diversifié du Royaume-Uni » par certains, est un exemple intéressant; voir « Legal Pioneers: MTA Solicitors – The Most Diverse Legal Practice in the UK? » (10 août 2011), en ligne: *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/legal-services-act/market-monitor/legal-pioneers-mta-solicitors-the-most-diverse-legal-practice-in-the-uk](http://www.legalfutures.co.uk/legal-services-act/market-monitor/legal-pioneers-mta-solicitors-the-most-diverse-legal-practice-in-the-uk)>. Son groupe d'entreprises comprend: le club Legal Advance, qui permet à ses abonnés d'avoir accès à des services en échange de versements mensuels; l'entreprise de recouvrement Positive Collections; le service de gestion et d'entreposage de documents My Online Vault; Solex Legal Services, active dans le domaine du droit immobilier; et la marque LawStore, utilisée par une chaîne de cabinets offrant des services dans des centres commerciaux: voir notamment « MTA Acquires Volume Conveyancing Firm » (8 mai 2013), en ligne: *Today's Conveyancer* <[www.todaysconveyancer.co.uk/main-news/mta-acquires-volume-conveyancing-firm/](http://www.todaysconveyancer.co.uk/main-news/mta-acquires-volume-conveyancing-firm/)>; Dan Bindman, « Growth of LawStore Brand Enables ABS to Funnel Work to Panel Firms » (2 octobre 2015), en ligne: *Legal Futures* <[www.legalfutures.co.uk/latest-news/growth-of-lawstore-brand-enables-abs-to-funnel-work-to-panel-firms](http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/growth-of-lawstore-brand-enables-abs-to-funnel-work-to-panel-firms)>.

113. Slater & Gordon est une entreprise d'origine australienne qui offre des services juridiques aux particuliers. Elle est le premier cabinet d'avocats coté en bourse au monde.

114. Slater & Gordon, « Our History », en ligne: <[www.slatergordon.co.uk/about-us/our-history/](http://www.slatergordon.co.uk/about-us/our-history/)>.

115. Competition & Markets Authority, *supra* note 75 à la p 99.

116. Legal Services Board, *Changes*, *supra* note 78 à la p 27.

L'émergence d'entreprises de plus grande taille peut servir les intérêts des consommateurs, dans la mesure où celles-ci parviennent à réaliser des gains d'efficacité se traduisant en des baisses de prix. Cependant, elle peut également permettre à un petit nombre d'entreprises de dominer le marché et d'imposer leurs conditions aux consommateurs. Par ailleurs, il convient de noter que les acquisitions faites au moyen d'ABS se concentrent d'abord dans les segments de marché les plus lucratifs<sup>117</sup>. L'augmentation de la part de marché de ces grands joueurs pourrait donc avoir pour conséquence de priver les autres fournisseurs des revenus qu'ils tiraient de leurs activités dans ces segments et de les forcer à revoir leur positionnement ou à quitter le marché des services juridiques. Dans ce contexte, il reste à voir dans quelle mesure la création d'entreprises de plus grande taille au moyen d'investissements externes est susceptible de favoriser l'essor de nouveaux modèles d'affaires à plus long terme.

## CONCLUSION

Malgré ses ambitions, le LSA 2007 n'a pas jusqu'à présent entraîné de bouleversements majeurs en ce qui concerne les modèles d'affaires dans le secteur des services juridiques. Comme le notait le Legal Services Board en 2020, « *[t]he legal sector seems "stuck on repeat." Whether involving issues of fairness, confidence or service delivery, where progress is evident, it has inched forward rather than made great strides* »<sup>118</sup>.

Si l'on examine plus particulièrement les effets de l'introduction des ABS, la réforme a permis la création d'un certain nombre de nouveaux types de fournisseurs sur le marché des services juridiques. L'Angleterre et le pays de Galles émergent ainsi comme des territoires privilégiés pour l'implantation et la mise à l'épreuve de nouveaux modèles sur le marché. Bien que plus innovantes que les autres entreprises, les ABS n'ont cependant pas eu un effet majeur sur les prix et les modèles d'affaires pour le moment. Cela s'explique notamment par le faible nombre d'ABS par rapport à l'ensemble des fournisseurs de services et par le caractère relativement récent de la réforme, mais également par le fait qu'une majorité des ABS n'ont pas su profiter de la marge de

---

117. Malcolm Mercer, « What Can We Learn From the English ABS Experience After Five Years ? » (5 mars 2018), en ligne : *Slaw* <[www.slaw.ca/2018/03/05/what-can-we-learn-from-the-english-abs-experience-after-five-years/](http://www.slaw.ca/2018/03/05/what-can-we-learn-from-the-english-abs-experience-after-five-years/)>.

118. Legal Services Board, *State 2020*, *supra* note 107 à la p 51.

manœuvre que leur accorde le LSA 2007 et demeurent très semblables aux cabinets traditionnels dont elles sont issues, notamment sur les plans de la gestion et de la propriété<sup>119</sup>.

Parmi les effets les plus évidents de l'introduction des ABS, il faut mentionner la consolidation du marché des services juridiques, plus particulièrement dans le secteur de la responsabilité civile. Cette nouvelle réalité met en lumière ce qu'on pourrait considérer comme un des paradoxes de l'approche adoptée dans la réforme. Alors que l'assouplissement des règles relatives à la propriété des cabinets visait à améliorer l'accès au capital nécessaire à l'innovation, ce capital a souvent servi à l'acquisition de concurrents. Or, si la création d'entreprises intégrées de plus grande taille peut favoriser l'adoption de nouvelles manières de faire et, par conséquent, une diminution du coût des services juridiques au bénéfice des consommateurs, ce n'est pas nécessairement le cas. La consolidation peut au contraire entraîner une augmentation des parts de marché de certains grands joueurs, une diminution de la concurrence et, à terme, une augmentation des prix.

Finalement, le bilan actuel du LSA 2007 nous invite à nous questionner sur les répercussions que pourrait avoir une réforme réglementaire similaire au Québec. D'une part, le fait que, même chez les ABS, l'innovation reste limitée suggère que la réglementation n'est pas le seul obstacle à l'introduction de nouveaux modèles d'affaires dans le secteur juridique. Parmi ces obstacles, le caractère conservateur de la profession semble particulièrement difficile à éliminer. Si une réforme réglementaire devait avoir lieu, elle devrait idéalement s'inscrire dans un programme plus large visant l'élimination des barrières susceptibles de limiter sa portée. Par ailleurs, afin d'éviter un changement de la structure du marché qui serait au détriment des consommateurs, il serait avisé de procéder à une analyse approfondie des différents segments de marché permettant de prévoir les effets que pourrait avoir une réforme sur la concurrence. Bref, si l'introduction d'ABS semble constituer une piste intéressante pour favoriser l'innovation, il importe de bien préparer le terrain pour s'assurer qu'elle est effectivement au bénéfice des consommateurs.

---

119. Voir Aulakh & Kirkpatrick, *supra* note 103 à la p 293 : *a majority of ABSs have not departed in significant ways from the established partnership model, preferring their firms to be run and owned by lawyers. However, it is also clear that a minority of firms have taken quite radical steps away from partnership.*

