

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners**  
**"A la découverte du monde"**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2001)

**LE SECRET DES MEILLEURS LAWYERS DES USA  
OU COMMENT GARDER  
UN PAPILLON ET UN ÉLÉPHANT  
DANS UN CHÂTEAU DE CARTES ?**

par

**William H. STARBUCK**  
Stern School of Business, New York University

Séance du 6 septembre 1995  
Compte rendu rédigé par Mathieu Dunant et Vincent Schächter

**En bref**

Quand quatre jeunes avocats juifs, las du conservatisme de l'Amérique des années 60, décident de voler de leurs propres ailes... Ou comment déclencher, sans avoir l'air d'y toucher, l'une des plus formidables révolutions que le monde des affaires aux États-Unis ait eu à connaître depuis l'après-guerre.

*...mis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de William H. STARBUCK**

Il était une fois, aux États-Unis, l'histoire d'un cabinet d'avocats pas du tout comme les autres... Et puisque vous m'avez fait l'honneur de m'inviter à parler devant vous, c'est cette histoire - une superbe success story - que j'ai décidé de vous conter aujourd'hui.

Commençons par quelques éléments de contexte, qui vont vous permettre de mieux comprendre la suite. Comme vous le savez, les États-Unis sont une nation constituée d'immigrants venus des horizons les plus divers. En termes d'origines ethnico-culturelles, la population outre-Atlantique est ainsi beaucoup plus hétérogène que celle d'un pays comme la France ou l'Allemagne. New York, qui fut pendant très longtemps et qui est encore à maints égards la porte d'entrée sur le nouveau monde, en est sans doute la meilleure illustration : en l'espace de quelques blocs, vous passez allègrement du quartier chinois au quartier juif, tout en parcourant le quartier italien ! La "grosse pomme" (symbole de New York) est naturellement un exemple extrême, mais une traversée des États-Unis rend cependant bien compte de cette grande diversité humaine.

### **L'Amérique des années 1960 : WASP only**

Si la population américaine a toujours été très hétérogène dans ses origines, les grandes firmes sont, elles, longtemps restées monolithiques dans leur composition : jusqu'aux années 60, si vous n'étiez pas un WASP - un "White-Anglo-Saxon-Protestant" -, point de salut possible, ou en tout cas, pas de grande chance d'arriver au sommet de la pyramide ! Aussi, bien souvent, les Irlandais, les Grecs, les Polonais..., déconseillaient-ils à leurs enfants, en raison des mauvaises perspectives de carrière, d'aller travailler dans des sociétés comme IBM ou Général Motors. D'ailleurs, à l'université, ces jeunes choisissaient souvent d'étudier des disciplines, telles que la médecine, qui pourraient leur permettre, à travers l'exercice d'une profession libérale, de s'affranchir des difficultés qu'ils auraient rencontrées au sein d'une grande entreprise.

Gardons de plus en mémoire qu'il n'était même pas toujours très facile à un étudiant non WASP de s'inscrire dans une université. Certes, dans le Middle-West ou le long de la côte pacifique, de très bons établissements publics acceptaient sans aucune difficulté les élèves d'origine italienne, irlandaise ou juive. En revanche, les universités de la côte est se montraient quant à elles beaucoup moins accueillantes : quelques-unes avaient ainsi mis en place un système de quotas, qui restreignait assez largement les possibilités d'entrée des représentants des "minorités". Paradoxalement, ce système, qui a prévalu jusque dans les années 1950 ou 1960, a permis à certaines universités de prospérer : je veux parler de celles qui eurent la bonne idée de s'installer sur ces véritables niches que constituait la clientèle des étudiants juifs ou catholiques ! C'est par exemple le cas de ma propre université, qui a été créée au siècle dernier avec pour politique d'accueillir les élèves sans distinction d'origine ou de religion. Cette démarche s'est révélée particulièrement fructueuse : la New York University est aujourd'hui l'un des établissements des États-Unis qui compte le plus de PDG au sein de l'association de ses anciens élèves. Et pour cause : puisque ces étudiants se savaient en quelque sorte condamnés à végéter s'ils rejoignaient une grande firme, ils se lançaient le plus souvent, et en général avec succès, dans la création de leur propre entreprise ! Je vous laisse imaginer l'atout que ceci représente aujourd'hui pour mon université.

### **Un monde empreint de conservatisme**

Mais revenons-en, si vous le voulez bien, aux grandes firmes américaines. Comme je vous l'ai dit, celles-ci accordaient, au moins jusqu'aux années 1960, une place largement prépondérante dans leur organigramme aux WASPs. Qu'en était-il alors des cabinets d'avocats avec lesquels ces entreprises travaillaient ? Eh bien leur comportement était parfaitement similaire : les membres des minorités ethniques étaient là aussi très largement sous-représentés dans les niveaux supérieurs de la hiérarchie. Pour avoir une vue exacte des choses, il faut se souvenir qu'aux États-Unis, jusque dans les années qui suivirent la seconde guerre mondiale, le "monde

des affaires" ne fonctionnait pas du tout comme aujourd'hui. Les grandes firmes historiques comme IBM, Ford ou General Motors, les grands cabinets d'avocats et les grandes banques d'affaires constituaient alors un milieu très fermé, dans lequel on cherchait surtout à ne pas faire de vagues, ni à se faire remarquer par des propos ou des comportements inhabituels. Les relations que ces différentes institutions entretenaient entre elles, facilitées par le sentiment d'appartenir à un même groupe social, étaient fondées sur le long terme et reposaient essentiellement sur la confiance. Finalement, chez un jeune avocat, ce n'étaient pas tant les qualités de juriste mais plutôt celles d'homme du monde qui étaient les plus utiles pour espérer devenir partner<sup>1</sup> dans un grand cabinet. Mais la route était longue et semée d'embûches : les statistiques que nous possédons démontrent que très rares étaient les associés qui parvenaient effectivement à devenir partners : seuls 10 % d'entre eux y arrivaient dans les cabinets les plus prestigieux de New York, et si les pourcentages de réussite étaient sensiblement plus élevés dans d'autres régions des États-Unis, plus d'un associé sur deux ne réussissait en définitive jamais à accéder au rang de partner. Il s'agissait donc de ce que l'on a coutume d'appeler un système "up or out", en tout cas pour les WASPs, puisque les membres de minorités ethniques étaient quant à eux condamnés d'avance.

Un lecteur 1995 du Wall Street Journal serait sans nul doute très surpris de se retrouver projeté aux États-Unis en 1960 : à cette époque, en effet, nulle trace d'OPA ou de contre-OPA hostile entre les firmes, pas de fusion qui ne soit pas pleinement désirée par les deux partenaires, ni de revente d'entreprise par appartements... Il est vrai qu'en ces temps-là, comme je vous le disais, les PDG et leurs avocats ou conseillers juridiques avaient plus l'habitude de régler leur différends sur un terrain de golf que devant un tribunal. Autres temps, autres mœurs... Comment en sommes-nous alors arrivés à la situation que nous connaissons aujourd'hui ?

Galanter et Palay ont publié en 1991 un excellent livre sur le sujet. Dans cet ouvrage, ils expliquent les mutations qu'a subies le monde des affaires aux États-Unis depuis 1960 par l'instabilité qui était en réalité alors la sienne, bien que rares fussent ceux qui s'en aperçurent dès cette époque. Dans les années 1960, les hauts responsables d'entreprise américains étaient en effet intimement convaincus que le mode de fonctionnement très feutré que je vous ai décrit était finalement caractéristique du pays dans ses fondements mêmes, et donc que rien n'allait pouvoir venir l'altérer. Les facteurs d'instabilité commençaient pourtant à devenir pressants. Pour ma part, en complétant la thèse de Galanter et Palay, j'en discernerai trois, qui touchèrent d'abord les cabinets d'avocats, puis, par ricochet, la Corporate America dans son ensemble :

- Suivant en cela la croissance enregistrée par leurs clients, et donc l'accroissement des besoins de ces derniers en conseils à caractère juridique, les cabinets d'avocats durent augmenter de taille. Mécaniquement, de nombreux associés accédèrent alors au grade de partner, ce qui nécessita l'embauche de nouveaux et nombreux jeunes juristes, afin de maintenir en état la pyramide hiérarchique. Ces cabinets, dont les effectifs étaient à cette époque modeste, n'étaient peut-être pas réellement prêts à encaisser de tels "chocs". Et cette fuite en avant les obligea à profondément bouleverser leur comportement.
- Deuxième explication, les associés finirent un jour par se rendre compte qu'ils étaient exploités. Le mode de fonctionnement traditionnel des cabinets, qui leur avait paru si naturel jusqu'alors, devint inacceptable à leurs yeux !
- Enfin, les minorités ethniques, elles aussi, se mirent à contester fortement un système qui, de fait, les excluait des postes à responsabilité.

---

<sup>1</sup> On a ici conservé la terminologie américaine. De façon schématique, le personnel d'un grand cabinet d'avocats aux États-Unis se répartit en deux catégories : d'une part les partners, qui détiennent une partie du capital de l'entreprise, et qui se trouvent donc au sommet de la hiérarchie, et d'autre part les associés, qui sont le plus souvent de jeunes juristes, et qui travaillent sous l'autorité des partners. Les partners bénéficient de revenus en général très élevés, alors que les associés doivent se contenter de salaires certes satisfaisants, mais modestes au regard de la quantité de travail fournie.

## **Le changement, enfin**

De nombreux et nouveaux cabinets d'avocats virent alors le jour, une grande partie d'entre eux étant fondés par des juifs. Ce phénomène ne se réduisit pas au domaine juridique : dans le milieu des banques d'affaires, par exemple, c'est aussi à cette époque qu'apparurent plusieurs nouvelles banques d'investissement, aux pratiques "dérangeantes" pour l'establishment. Se développant d'ailleurs parfois de pair, ces cabinets juridiques et ces institutions financières surent gagner nombre de clients des établissements traditionnels, grâce à un positionnement habile. Fusions-acquisitions, fiscalité, droit du travail, etc. : tels furent quelques-uns des créneaux investis par les nouveaux venus, et qui étaient restés jusque-là étrangement délaissés par les cabinets d'avocats plus anciens. Et ainsi, ce n'est pas par la qualité ou la densité de leur réseau social que ces nouveaux cabinets réussirent à s'établir, mais plutôt - il suffisait d'y penser - par leur compétence. Conséquence de cette révolution, le contentieux commença à occuper une place jusque-là inédite dans le monde des affaires aux États-Unis. En effet, la tradition voulait alors que les différends, à supposer que différend il y eût, fussent réglés dans une antichambre feutrée, mais surtout pas devant une cour. Un de mes amis avocat trouva ainsi le moyen de ne jamais pénétrer une seule fois dans un tribunal pendant les quinze premières années de sa carrière ! Là aussi les choses changèrent, et de plus en plus, c'est devant un magistrat, appuyées par leurs avocats respectifs, que les parties d'un conflit prirent l'habitude de se retrouver.

C'est également à cette époque que les OPA, et notamment les OPA hostiles, devinrent une pratique courante aux États-Unis. Jusqu'alors, les banquiers ou juristes américains s'étaient en effet opposés à ces agissements, les qualifiant d'inamicaux et arguant du fait qu'ils risqueraient d'aboutir à la désagrégation d'un système essentiellement fondé sur des relations de confiance basées sur le long terme. Mais les nouveaux venus n'eurent pas tant de scrupules, et réussirent à bouleverser les habitudes. Désormais, une entreprise qui désirait lancer une offre d'achat sur l'une de ses rivales, pouvait ainsi trouver les financements nécessaires auprès des banques d'investissements nouvellement créées, et les conseils juridiques adéquats auprès de ces cabinets d'avocats aux méthodes résolument modernes. De telles évolutions ne s'avèrent évidemment pas neutres pour la société américaine, et l'on aboutit alors à ce qui pourrait être qualifié d'élargissement du champ contractuel, puisque ces années se caractérisèrent notamment par une intermédiation croissante par le droit des rapports économiques et sociaux entre individus ou firmes. De plus en plus, les managers ne se comportèrent plus en chevaliers vis-à-vis de leurs entreprises, mais plutôt en mercenaires.

Nous sommes en 1995, trente ans après cette révolution majeure dans le monde des affaires américain. Les cabinets d'avocats se sont naturellement pour la plupart d'entre eux adaptés à la nouvelle donne, dans leur structure comme dans leurs comportements. Que ce soit par croissance externe ou interne, tous ont grossi et se sont développés. De nouveaux associés ont été recrutés à tour de bras, faisant ainsi augmenter le ratio du nombre d'associé par partner, qui est maintenant supérieur à 3 dans la grande majorité des cas. Enfin, et c'est bien sûr là le point le plus important, l'appartenance - ou la non-appartenance - d'un jeune juriste à un groupe ethnique donné n'est plus considérée comme le critère déterminant à son embauche dans un cabinet. Sans doute pas d'ailleurs pour des raisons morales..., mais plus prosaïquement pour répondre à une exigence d'efficacité. Aujourd'hui en effet, la qualité qui doit primer, c'est d'abord la compétence !

## **Un éléphant doublé d'un papillon**

Venons-en maintenant à l'étude du cas qui nous préoccupe : celui du cabinet Wachtell and Lipton. Pour moi, ce cabinet tient à la fois du papillon et de l'éléphant. D'un côté, il a en effet la légèreté et la grâce du lépidoptère, et comme lui, il semble voler sans souci, non pas de fleur en fleur, mais d'opportunité en opportunité. Wachtell et Lipton aura-t-il le caractère éphémère du papillon ? Rien n'est moins sûr... Certes, depuis trente ans, tout le monde s'interroge pour essayer de comprendre comment ce cabinet fait pour fonctionner. Mais depuis trente ans également, il s'avère l'un des plus performants de tous ! Inutile donc de se faire du souci : de ce

point de vue, Wachtell et Lipton semble plus tenir de l'éléphant qui a pour lui sa longévité et sa force tranquille. Autre point commun entre Wachtell et Lipton et le seigneur des animaux, la perception qu'on peut en avoir. Vous connaissez tous cette comptine : placées devant un éléphant, plusieurs personnes sont sommées d'en faire la description. Le mammifère est tellement gigantesque que chacun n'en voit qu'une petite partie, et ne peut donc, dans sa totalité, en brosser un portrait fidèle ! Eh bien pour Wachtell et Lipton, c'est exactement la même chose : les descriptions qu'on peut en faire concordent rarement ; quant aux interprétations qu'on en tire, elles divergent toujours ! Sauf qu'ici, ce n'est plus la taille qui confond l'entendement, mais la complexité et l'originalité...

À l'origine de Wachtell et Lipton, quatre jeunes avocats juifs, dont l'ambition proclamée n'était pas l'argent, mais plutôt l'intérêt du travail. Ils avaient débuté leur carrière en tant que jeunes associés, chacun dans un cabinet différent, mais s'étaient tous rendus compte que le système, tel qu'il fonctionnait dans ces années là, ne pourrait guère leur offrir les satisfactions qu'ils attendaient sur le plan professionnel. Condamnés à devenir partners dans des cabinets juifs, ils considéraient que ceux-ci ne constituaient pas des terrains de jeux à la mesure de leur brio. Et c'est ainsi, très naturellement, qu'ils décidèrent alors de fonder leur propre cabinet. Ils étaient d'ailleurs mus par un certain idéalisme. L'un d'entre eux pouvait par exemple déclarer qu'il n'appréciait pas le moins du monde "le comportement autoritaire de partners se contentant, dans les cabinets existant, d'exploiter le travail des associés au lieu de s'impliquer dans le développement de leur société". Une stricte égalité entre tous ses membres, qu'ils fussent partners ou associés, fut donc l'un des principes majeurs qui procéda à la fondation de Wachtell et Lipton. Égalité de droit, mais aussi de fait : les partners, comme les jeunes juristes, devaient ainsi se livrer eux-mêmes à leurs recherches bibliographiques, et personne n'était là pour rédiger leurs projets de rapports. Ces pratiques ne nuisaient pas pour autant à l'efficacité du cabinet, puisque ce dernier décida dès sa création de consacrer des sommes importantes à tout ce qui pourrait faciliter le travail de ses employés : documentation abondante, supports techniques... Simplement, les hommes étaient placés au centre du dispositif ; et si Wachtell et Lipton attendait beaucoup de ses salariés en termes de disponibilité et de compétence, le cabinet savait aussi se comporter de façon digne vis-à-vis d'eux. Chaque jeune associé, dès son embauche, était ainsi considéré comme un partner en puissance, et traité comme tel.

Trente ans après, la réussite est totale. Wachtell et Lipton est en effet aujourd'hui l'un des cabinets les plus performants de tous les États-Unis. Permettez-moi de vous donner quelques chiffres afin de vous le prouver :

- les revenus par avocat sont, chez Wachtell et Lipton, les plus élevés de toute la profession, avec un avantage de près de 50 % sur le suivant immédiat,
- la marge financière réalisée par Wachtell et Lipton, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, est également la plus élevée de l'ensemble des cabinets, et atteint près de 70 %,
- enfin, si l'on considère un indicateur correspondant aux bénéfices du cabinet divisés par le nombre de partners, Wachtell et Lipton se classe deuxième, ce qui constitue une performance remarquable lorsque l'on sait que du fait de sa politique "égalitariste", le cabinet compte, relativement à sa taille, plus de partners que ses homologues. Wachtell et Lipton a en effet pour politique de limiter le ratio nombre de partners/nombre d'associés à un, alors que les autres cabinets dénombrent en général trois associés pour un partner.

Comment expliquer ce succès phénoménal ? Trois réponses me viennent spontanément à l'esprit :

- Wachtell et Lipton a su, mieux que tout autre cabinet, développer l'esprit d'équipe au sein de son personnel. Certes, la petite taille de la société (une centaine d'avocats seulement, beaucoup moins que ses concurrents) rend ce genre de démarche relativement aisée, mais Wachtell et Lipton en a vraiment fait l'un des instruments de sa réussite. La politique de rémunération de ses collaborateurs, qui est uniquement basée sur l'ancienneté, a d'ailleurs été conçue par Wachtell et Lipton pour favoriser cet esprit d'équipe.
- Deuxième explication, la disponibilité. Dans le monde des avocats d'affaires où la partie de golf du samedi et les régates du dimanche étaient considérées comme sacrées, Wachtell et Lipton n'a pas hésité à se mettre au service de ses clients 24 heures sur 24, et 7 jours sur 7 ! Ce

qui semble être une banalité aujourd'hui l'était beaucoup moins il y a trente ans, et c'est d'ailleurs ainsi que le cabinet a remporté un certain nombre de contrats.

- À la base du succès de Wachtell et Lipton, enfin, sa volonté de se spécialiser dans un petit nombre de domaines où le cabinet pouvait prétendre à l'excellence, quitte à refuser des affaires touchant à d'autres secteurs.

En quelques mots, voici donc résumées quelques unes des caractéristiques sur lesquelles Wachtell et Lipton a bâti son succès. Mais ce qui frappe encore le plus lorsqu'on examine l'histoire de ce cabinet, c'est sa fantastique capacité d'innovation. Combien de fois a-t-on en effet vu Wachtell et Lipton faire remporter à l'un de ses clients un procès considéré comme perdu d'avance, en inventant une nouvelle technique de défense, ou en mettant au jour un moyen que nul n'avait jusqu'alors pensé à invoquer !

### **Des empêcheurs de tourner en rond**

L'une des trouvailles les plus célèbres de Wachtell et Lipton s'appelle le "poison pill". Il s'agit d'un montage juridique spécifique, élaboré entre les actionnaires d'une firme, et destiné à préserver cette dernière d'une OPA hostile en fixant à un niveau dissuasif le coût d'entrée pour un éventuel raider. Pendant très longtemps, les cabinets rivaux de Wachtell et Lipton ont refusé de mettre au point pour leurs clients des dispositifs comparables au poison pill, parce qu'ils étaient convaincus en leur for intérieur que celui-ci ne pourrait jamais tenir la route devant un tribunal... Pourtant, le poison pill a tenu ! Et de quelle manière ! Ainsi, petit à petit, après une bonne dose de sarcasmes, a-t-il fini par être considéré par toute la profession comme la meilleure défense anti-OPA imaginable, comme un mur quasiment infranchissable destiné à protéger une firme de toute agression hostile. Le poison pill paraissait infaillible.

Personne, en tout cas, ne réussit pendant longtemps à y trouver de faille. Vraiment personne ? Il y a deux ans, une entreprise cliente de Wachtell et Lipton prit la décision de lancer une OPA sur une firme qui était protégée par un montage de type poison pill. La cause semblait perdue d'avance. Eh bien non : les seuls combats perdus d'avance sont ceux que l'on refuse de mener. Wachtell et Lipton se mit donc au travail, ses plus éminents juristes passèrent sur le dossier nombre de leurs jours et presque autant de nuits, y perdirent au passage beaucoup de leurs cheveux, jusqu'à ce que soudain, un beau jour, l'évidence apparût aux yeux de tous : il existait bel et bien un moyen de contourner le poison pill ! Reprenant à peine son souffle, Wachtell et Lipton transmit la bonne nouvelle à son client, et peu de temps après, tout ce petit monde, y compris la victime, se retrouvait devant un tribunal. Bien entendu, l'OPA fut victorieuse. Ainsi, comble de l'ironie, le cabinet qui parvint à trouver une idée efficace de contre-attaque à l'encontre du poison pill - découverte de Wachtell et Lipton - fut ce même Wachtell et Lipton ! La légende était en marche.

Et elle n'est sans doute pas prête de s'arrêter. Le papillon semble résister à tous les assauts, traverser indemne toutes les dépressions. Il y a quelque temps encore, lors de la crise du début des années 90 qui a fortement marqué les États-Unis, une personne que je rencontrai au sujet de Wachtell et Lipton me tint ce discours : "Vous verrez, ce cabinet va s'effondrer ! Il a tout misé sur les fusions-acquisitions, et aujourd'hui, les fusions-acquisitions, c'est terminé. De nos jours, les entreprises, lorsqu'elles réussissent à échapper à la faillite, ont vraiment d'autres chats à fouetter". De fait, il est vrai qu'après la Guerre du Golfe, la page héroïque des fusions-acquisitions semblait devoir être tournée. Que croyez-vous que fit alors Wachtell et Lipton ? Après avoir gagné des millions de dollars sur les fusions-acquisitions, la cabinet passa tout simplement à autre chose. Et il devint le grand spécialiste dans deux domaines qui étaient devenus, la crise aidant, stratégiques : la réorganisation des banques, et la faillite des entreprises.

Savoir être réactif est pour une firme une qualité essentielle et même indispensable, ce n'est pas à vous que je l'apprendrai. Wachtell et Lipton a sans doute poussé cet art à un degré de maîtrise ailleurs inégalé, en donnant en quelque sorte l'impression de surfer sur les "modes" qui traversent périodiquement le monde des affaires aux États-Unis. Depuis une année ou deux, en effet, les fusions-acquisitions semblent y être de nouveau au goût du jour. Vous avez tous en tête

quelques récents cas célèbres. Mais au tout début, lorsque le premier gros dossier de l'après-récession se présenta, quel est donc à votre avis le cabinet qui fut le premier sur les rangs ? Wachtell et Lipton me fait ainsi parfois penser à une ambulance, qui aurait un flair particulier pour repérer dans une ville les carrefours les plus dangereux, et qui s'y posterait alors avec gourmandise, attendant que vous y soyez victime d'un accident, pour ensuite avoir le plaisir de venir vous sauver la vie. Sauf que cette ambulance, de temps en temps, n'hésiterait pas à venir mettre son nez dans le fonctionnement des feux rouges : il faut aussi savoir aider le destin.

Vous le voyez, les métaphores ne manquent pas pour décrire une société comme Wachtell et Lipton. Tient-elle plus du papillon ou de l'éléphant ? Des deux sans doute. Mais on pourrait multiplier à l'infini les comparaisons de ce genre, tellement cette firme semble originale et complexe dans son mode de fonctionnement. Ainsi, pour moi, Wachtell et Lipton évoque aussi un château de cartes, composé d'une myriade d'éléments fragilement assemblés les uns aux autres. On a l'impression que le moindre souffle suffirait à le faire s'effondrer ; pourtant il tient bon. Et la beauté de l'ensemble n'est due qu'à cette combinaison subtile de pièces qui sembleraient beaucoup plus ternes si elles étaient prises isolément. De fait, le succès du cabinet repose sur une alchimie étrange, qui réussit à annihiler des forces apparemment contradictoires, au premier rang desquelles figure l'individualisme forcené des jeunes juristes recrutés à leur sortie de l'université.

### **Un cabinet ? Non Monsieur, une organisation !**

Je n'hésiterai alors pas à dire que Wachtell et Lipton est à mon avis le premier cabinet d'avocat américain qui constitue au sens propre du terme une organisation. En effet, les homologues de Wachtell et Lipton attribuent en général les succès qu'ils obtiennent aux seuls individus qui semblent en être la cause. Leur politique de gestion des ressources humaines consiste alors simplement à recruter les meilleurs juristes possibles et ensuite à faire en sorte qu'ils n'aient pas la tentation de rejoindre la concurrence. Chez Wachtell et Lipton, les choses se passent de façon sans doute plus élaborée, puisque ce cabinet semble avoir trouvé un moyen pour "produire" rapidement et efficacement des partners d'un niveau sans équivalent ailleurs à partir d'un "stock" de jeunes diplômés qui à l'origine ne possèdent sans doute ni plus ni moins de qualités que ceux qui sont recrutés par les grands cabinets rivaux.

Bref, Wachtell et Lipton est d'une espèce unique en son genre aux États-Unis. Sa réussite tient à la fois à la personnalité exceptionnelle de ses fondateurs et aux circonstances. Le cabinet s'est en effet développé dans ce climat très particulier des années 1960, période encore marquée par l'ostracisme dont étaient victimes les membres des minorités ethniques, et aussi par cette sorte de révolution souterraine qui allait bientôt mettre à mal les idiosyncrasies les plus conservatrices des businessmen américains. Wachtell et Lipton joua-t-il un rôle moteur ou simplement suiveur dans ces bouleversements ? Le cabinet sut probablement repérer avant les autres de quelle direction allait venir le vent. Mais sans nul doute, il ne se priva pas de souffler sur les braises.

## **DÉBAT**

**Un intervenant :** À entendre votre description de Wachtell et Lipton, on a l'impression d'être dans un rêve. Et inévitablement, les éléments que vous rapportez - la façon dont la société a été créée, ses valeurs, la personnalité des fondateurs... - me remettent en mémoire une autre aventure de ce genre, celle d'Apple à ses débuts. Ils étaient jeunes et ils voulaient changer le monde... À votre avis, ce rapprochement est-il justifié ?

**William H. Starbuck :** Il y a bien sûr des points communs entre Wachtell et Lipton d'une part, et Apple d'autre part. Vous les avez mis en évidence : la personnalité hors du commun des fondateurs, la volonté de construire une culture d'entreprise différente, et aussi le génie de créer avant les autres la bonne société sur le bon créneau. Mais vous avez dit "ils étaient jeunes et ils voulaient changer le monde". À mon avis, il y a là une différence fondamentale entre les deux

entreprises. Je ne sais pas exactement quelles étaient les motivations de Steve Jobs quand il a créé Apple, mais vous avez sans doute raison : il voulait changer le monde ! En revanche, rien de tel chez Wachtell et Lipton. Ce que ses fondateurs recherchaient, c'était simplement des opportunités en termes de "business" qui leur permettraient de concilier activité professionnelle et passion pour les problèmes juridiques. Ils ont donc créé leur entreprise dans ce but. Sans se préoccuper des conséquences que cela pourrait avoir sur le monde extérieur.

**Int. :** *Vous avez insisté sur l'une des caractéristiques de Wachtell et Lipton qui paraît en effet être fondamentale : le travail en équipe. Comment cela fonctionne-t-il d'un point de vue organisationnel ? Quelles sont les motivations des gens ? Est-ce la politique de rémunération mise en place ? Y a-t-il d'autres secrets ?*

**W. S. :** La question que vous soulevez est à mes yeux fondamentale. Il s'agit là d'un point qui est très important à comprendre. Et à mon grand regret, je dois vous avouer que je ne le comprends pas. Comme vous le savez, dans mes travaux de recherche, je m'intéresse beaucoup à la façon dont les gens tirent parti de leurs connaissances, de leur expertise, à des fins professionnelles. Et selon Wachtell et Lipton, si vous désirez être à la pointe en matière d'expertise, il est impératif de travailler en équipe. Mais l'alchimie secrète qui explique que la machine puisse tourner, je ne suis pas parvenu à la mettre clairement en évidence. La meilleure chose à faire serait sans doute d'aller passer un moment chez Wachtell et Lipton pour voir de l'intérieur comment le cabinet arrive à élaborer son expertise à partir du travail en équipe.

### **Le travail en équipe : une alchimie subtile**

Vous posez également la question des motivations, de la politique de rémunération, pour savoir si ce sont elles qui rendent possible ce travail en équipe. Bien sûr, elles concourent sans doute à son succès. Mais l'essentiel, à mon avis, n'est pas là. Pourquoi les avocats travaillent-ils en équipe chez Wachtell et Lipton ? Mais simplement parce qu'ils vivent cette forme d'organisation comme une évidence. Pour eux, travailler en équipe n'est pas à proprement parler un choix volontaire, puisqu'ils sont en quelque sorte "tombés dedans quand ils étaient petits", c'est-à-dire lorsqu'ils ont rejoint le cabinet à leur sortie de l'université.

**Int. :** *La notion de travail en équipe revient constamment dans cette discussion. Mais que signifie-t-elle exactement ? Comment le travail s'organise-t-il en pratique chez Wachtell et Lipton ?*

**W. S. :** Les équipes sont formées au cas par cas, en fonction des spécificités des affaires que le cabinet a à traiter. Il s'agit donc d'équipes ad hoc, et pas du tout de structures lourdes et routinières. L'un des avocats assure en quelque sorte la direction de l'équipe, mais ce terme de direction est à utiliser avec nuance et discernement dans la mesure où le travail s'organise de façon très collégiale. Les missions de chacun sont en effet beaucoup plus décidées par consensus qu'imposées par la voie hiérarchique.

**Int. :** *Vous n'avez pas du tout parlé au cours de votre exposé de la réforme concernant la loi relative aux cabinets d'avocats et engagée au cours de la présidence de Richard Nixon. C'est pourtant grâce aux modifications de ces dispositions que des cabinets tels que Wachtell et Lipton ont pu être autorisés à facturer leurs clients non plus en fonction du nombre d'heures passées sur leur dossier mais en tenant compte d'autres critères, comme les gains réalisés suite à un procès victorieux. Ne pensez-vous pas que cette loi soit pour beaucoup dans le succès de Wachtell et Lipton ?*

**W. S. :** Non, sincèrement je ne le pense pas. Il est vrai que ce cadre juridique a en effet permis à Wachtell et Lipton de se comporter sur le plan financier comme certaines banques d'affaires, qui facturent par exemple à leurs clients des sommes liées au profit qu'elles leur font réaliser. Mais vous savez, beaucoup de cabinets américains aimeraient en faire autant. En général, ce sont alors les clients qui ne sont pas d'accord. Pourquoi ces derniers acceptent-ils de telles pratiques de la part de Wachtell et Lipton ? Simplement parce qu'ils sont d'excellents avocats, qui leur



garantissent une espérance de succès considérable ! Bref, ce n'est pas du tout cette loi qui a fait le succès de Wachtell et Lipton, mais plutôt la réussite du cabinet qui l'autorise à tirer au maximum parti de ses dispositions.

### **Une société de déviants ?**

**Int. :** *On a beaucoup parlé du caractère en quelque sorte "déviant" du cabinet Wachtell et Lipton, et de ce fait, j'imagine que les avocats qui travaillent en son sein sont eux aussi dans une large mesure des déviants. Comment s'organise donc la sélection des jeunes avocats embauchés ? Et comment la société réussit-elle à leur faire partager cette déviance qui lui est propre ?*

**W. S. :** Le processus de sélection de la part du cabinet est naturellement sévère et rigoureux : parmi les milliers de candidatures spontanées reçues chaque année, les élus sont peu nombreux et subissent une véritable forme de sélection naturelle. Ils sont en effet seulement vingt-cinq à être retenus pour effectuer une période de stage au sein du cabinet, à l'issue de laquelle seuls douze d'entre eux se verront en fin de compte proposer une véritable possibilité d'embauche. Vous le voyez, la sélection est impitoyable. Mais il est amusant de constater que ceci est vrai dans les deux sens : les jeunes juristes se montrent en effet eux aussi prudents dans leurs choix. Le taux de refus parmi ces douze candidats reçus avoisine souvent 50 %. Et cela peut aisément se comprendre : rentrer chez Wachtell et Lipton signifie quand même dire adieu à sa famille et à ses loisirs, à ses week-ends et à ses nuits ! Il faut donc être un peu spécial pour accepter de tels sacrifices ! Vous m'interrogez pour savoir comment la société faisait pour communiquer sa déviance aux nouvelles recrues. Je pense qu'elle n'a pas réellement besoin de s'en préoccuper : compte tenu des contraintes qui pèsent sur vous lorsque vous travaillez dans une société telle que Wachtell et Lipton, avoir la volonté d'y rentrer, c'est déjà faire la preuve d'un certain degré de déviance ! Ce n'est donc pas Wachtell et Lipton qui forme des déviants, mais ce sont plutôt les déviants qui ont envie d'y rentrer !

### **Une firme entropique**

**Int. :** *Ce qui m'intrigue au plus haut point, c'est le mystère de la survie du cabinet Wachtell et Lipton. Voilà en effet une société au sein de laquelle on vous demande de tirer un trait sur votre vie privée, de rester pour ainsi dire éternellement jeune, et surtout de faire preuve à chaque instant de fantastiques capacités d'innovation ! Quoi de plus instable ? Alors comment se fait-il que les choses tiennent, malgré tout ? Qu'est-ce qui empêche cette entreprise fondée sur le désordre et la fuite en avant de sombrer dans le chaos ? J'ai pour ma part une petite idée sur la question : la cohésion de l'entreprise Wachtell et Lipton ne repose-t-elle pas pour une grande part sur les épaules de ses glorieux fondateurs ? Alors, après eux, le déluge ?*

**W. S. :** Bien sûr, sans les quatre fondateurs, rien n'aurait été possible. Chacun d'entre eux a marqué durablement de son empreinte le cabinet, et ils ont tous su dans leur domaine respectif apporter leur touche de génie à l'édifice. Lipton est sans doute le plus "universel" des quatre, ce qui fait qu'il est aujourd'hui considéré aux États-Unis comme l'avocat d'affaires le plus brillant du pays. Mais dans le genre, Wachtell n'est pas mauvais non plus : il est ainsi presque devenu une vedette du Top 50 ! Je suis parfaitement sérieux en vous disant cela : au cours d'un récent procès aux États-Unis, ses plaidoiries ont en effet été enregistrées. Eh bien je peux vous assurer que cette cassette est aujourd'hui celle qu'écoutent le plus souvent sur leur baladeur les jeunes juristes en formation dans les universités ! Loin devant Michaël Jackson ou Madonna ! Le troisième homme, Rosen, s'est quant à lui taillée une jolie réputation de spécialiste des affaires de faillite. Quant au quatrième mousquetaire, Katz, il est malheureusement décédé il y a quelque temps. Mais c'est sans doute à ses remarquables capacités d'organisation que l'on doit ce qui fait l'une des plus grandes originalités du cabinet : l'efficacité de son mode de travail en équipes.

Comme vous l'avez très justement expliqué, pendant longtemps, c'est donc surtout autour de ses quatre fondateurs que l'édifice Wachtell et Lipton s'est structuré. Mais je crois qu'aujourd'hui, on peut sincèrement estimer que ce cabinet s'est transformé en une organisation pérenne. D'abord parce qu'il a atteint une certaine taille critique. Et bien plus en raison de ce qui

est sans doute actuellement sa plus grande force : je veux parler de sa capacité à "manufacturer" des experts universellement reconnus, voire des génies, dans la quasi-totalité des domaines qui comptent en droit des affaires. C'est ainsi qu'un avocat travaillant chez Wachtell et Lipton est aujourd'hui devenu aux États-Unis le spécialiste numéro un des processus de réorganisation bancaire. Je pourrais d'ailleurs multiplier les exemples de la sorte. Voilà donc pourquoi je crois que Wachtell, Lipton, Rosen & Katz pourra survivre à Wachtell, Lipton, Rosen et Katz.

**Int. :** *Le cabinet Wachtell et Lipton a été fondé par quatre juifs, et à ses débuts, les membres des minorités ethniques y étaient fortement sur-représentés. Est-ce toujours le cas aujourd'hui ?*

**W. S. :** Non, pas du tout. Le cabinet pratique une politique de recrutement très ouverte. Ses critères de choix sont uniquement fondés sur l'excellence : peu lui importent votre sexe, votre race ou votre religion. Il ne vous demande finalement qu'une seule chose : être animé d'un profond goût pour le sacrifice !