

**Contact :**  
103, rue La Boétie  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)1 43 92 93 94  
Fax : +33 (0)1 43 92 93 95

**Website :** www.leadersleague.com

**Directeur de la publication :**  
Pierre-Etienne Lorenceau  
pelorenceau@leadersleague.com

**FOCUS**

# Latham & Watkins, intégré pour mieux briller

Latham & Watkins s'est imposé au fil des années 1990 et 2000 dans le paysage international des avocats d'affaires. Avec un chiffre d'affaires 2010 qui frôle les deux milliards de dollars et plus de 2 000 avocats dans le monde, la firme a adopté une politique tant locale que globale très performante.

## Certains des comités clés de Latham & Watkins

- Associate Committee – Comité en charge de la carrière des collaborateurs
- Diversity Committee – Comité en charge de la diversité
- Ethic Committee – Comité éthique
- Executive Committee – Comité exécutif
- Pro Bono Committee – Comité en charge du pro bono
- Recruiting Committee – Comité en charge du recrutement des avocats
- TACE Committee (Training & Career Enhancement) – Comité en charge de la formation des avocats
- Technology Committee – Comité en charge de la technologie



Latham a publié trois éditions de *The Book of Jargon* dédiées à la communauté financière.

**L**e cabinet Latham & Watkins a été fondé en 1934 par Dana Latham et Paul Watkins à Los Angeles. Les deux avocats sont ambitieux et s'attachent durant les trois premières décennies à une stratégie de développement local : en 1950, le cabinet réunit dix avocats, dix-neuf en 1960, quarante-six en 1970. Quarante et un ans plus tard, ce sont 641 associés, 110 counsels et 1 358 collaborateurs qui forment une seule entité : Latham & Watkins. Et c'est justement autour de cette structure intégrée que le cabinet a forgé ses fondations et étendu son influence à travers les cinq continents.

## Une histoire de management

Les rênes de Latham & Watkins sont reprises en 1967 par Clint Stevenson, qui devient managing partner et le restera durant vingt et un ans. Sa politique fait intrinsèquement partie de l'identité de Latham & Watkins puisqu'il établit une transparence et une communication directe entre la direction et les opérationnels. Ses successeurs, Jack Walker puis Robert Dell aujourd'hui (*lire interview page 76*), parachèveront son œuvre de management. Ainsi, la firme est toujours restée fidèle à ses valeurs : l'absence de strates de management et des avocats proches de leur métier, quelles que soient leurs responsabilités au sein de la structure. « *Chacun est dépositaire de cette culture. C'est pourquoi nous entretenons la responsabilisation de*

*tous dans des domaines extra-techniques* », explique Olivier du Mottay, managing partner du bureau de Paris. Au-delà de l'expertise, c'est le caractère entrepreneurial de chacun qui est recherché. Latham & Watkins attend de ses équipes qu'elles soient force de propositions. « *Il appartient à chacun de mettre en œuvre les valeurs et l'image de la firme dont il est individuellement dépositaire* », précise Olivier du Mottay.

Pour gérer la vie de la firme, les associés ont créé des comités dont la composition de certains est paritaire : 50 % d'associés, 50 % de collaborateurs. Le comité de gestion de la formation au profit du collaborateur étudie par exemple les besoins de chaque avocat et organise des séances communes à tous les bureaux. « *Cette idée globale de la formation permet de souder les équipes dès la première année chez Latham & Watkins* », commente Jérôme Commerçon, avocat membre de ce comité. À partir de la cinquième année, les enseignements dispensés concernent notamment le business development, la facturation, la logique de communication et la supervision d'une équipe. Ce n'est qu'ensuite que le collaborateur peut prétendre à l'association. Le comité en charge de la carrière des collaborateurs lui est d'ailleurs dédié. Son rôle est celui d'un vrai département des ressources humaines. Suzana Savamontanari, avocate d'origine anglaise et membre du comité en charge de la carrière des collaborateurs à Paris, explique



© Jim Wallace

L'équipe parisienne des associés et conseils de Latham & Watkins presque au grand complet.

son appartenance à ce comité par son multiculturalisme. Cette politique de management participatif permet depuis les années 1960 d'impliquer chacun dans la vie de la firme et crée une identité « lathamienne » très forte.

### Une firme totalement intégrée

C'est à l'occasion du dixième anniversaire du bureau de Paris que les associés du cabinet se sont exprimés sur leur exercice dans la firme, ses particularités et l'esprit d'entreprise qui y règne. Pour eux, l'identité de Latham & Watkins tient en deux mots : cohésion et détermination. Sur les thèmes du travail en équipe, de la relation avec les clients et de l'avenir du bureau, les associés partagent tous les valeurs d'excellence, d'efficacité, d'éthique, de fierté, de partage, de convivialité et de solidarité. Le tout réuni dans une firme totalement intégrée.

Latham & Watkins fait preuve par ailleurs de discrétion. Très présent auprès des grandes institutions financières et des grands fonds de private equity, le cabinet ne veut pas pour autant afficher un tableau de chasse. « *Nous ne voulons pas forger notre réputation sur une liste de clients. Nous préférons que ce soit les clients qui soient fiers de travailler avec nous* », indique ainsi Olivier du Mottay.

Pour les clients historiques de la firme, la relation entretenue avec Latham & Watkins est polyvalente. D'abord spécialisée en fiscal, la firme est aujourd'hui un cabinet full service avec un focus sur le transactionnel, le contentieux et la réglementation boursière et finan-

cière. Ce tournant s'est opéré sur le sol américain, et le rythme soutenu d'ouverture de bureaux à partir des années 1970 confirme son succès : Orange County en 1972, Washington DC en 1978, San Diego, Chicago et New York dans les années 1980. Aujourd'hui, l'activité des bureaux américains est centrée sur les dossiers contentieux, le corporate et les marchés de capitaux. Elle se diversifie avec l'ouverture des bureaux étrangers de la firme.

### 90's : une globalisation réussie

Les années 1990 et 2000 marquent le début de l'expansion de la firme au-delà des frontières américaines avec Londres, Barcelone, Bruxelles, Francfort, Hambourg, Madrid, Milan, Moscou, Munich, Paris et Rome. Latham & Watkins est ainsi fortement présent en Europe. Les bureaux allemands et parisiens ont connu les mêmes étapes. Avec des profils stratégiques similaires, ils partagent les mêmes domaines d'expertise : M&A, private equity, réglementation boursière, marché de

capitaux, financements, IT, restructuring, contentieux, arbitrage, concurrence et droit fiscal. L'Allemagne se rapproche aussi de la France par son important département social. À Londres, l'activité est centrée sur les marchés de capitaux et les opérations financières, à l'image de New York. Le bureau londonien regroupe aujourd'hui plus de 180 avocats.

L'Asie est aussi l'une des premières cibles historiques du cabinet. Dès 1994, Latham & Watkins ouvre un

bureau à Hongkong. Puis viendront Tokyo, Singapour, Shanghai et Pékin. Adaptés au droit local, les bureaux restent tournés vers les grandes opérations sur le marché asiatique. L'activité de Latham & Watkins en Asie est soutenue, bien que les liens et les échanges avec les autres bureaux étrangers restent encore à approfondir. C'est un travail sur le long terme réalisé par chaque bureau de la firme dans ses démarches de présentation aux clients des partners d'autres bureaux.

### Les années 2000 : cap sur le Moyen-Orient

C'est dans les années 2000 que Latham & Watkins se consacre au développement de ses équipes au Moyen-Orient. Plusieurs firmes internationales sont alors déjà présentes dans la région. Mais en 2008, le cabinet affiche une ambition déterminée en s'implantant simultanément à Dubai et Abu Dhabi dans les Émirats arabes unis et à Doha au Qatar. L'idée n'est pas de construire des structures full service mais bien de valoriser les compétences des associés de Latham & Watkins sur les marchés d'avenir. Cette approche, preuve de maturité et d'adaptation au marché local, porte ses fruits : comme une confirmation de la réussite de la firme dans cette région, le bureau de Riyad voit le jour en 2010.

Entre-temps, le cabinet ne relâche pas ses prétentions aux États-Unis. Depuis 1990, la firme y développe des activités de niche, particulièrement axées sur les nouvelles technologies et les entreprises innovantes. San Francisco et la Silicon Valley en sont les parfaits exemples. Malgré les licenciements dans plusieurs bureaux américains en 2009, Houston et Boston viennent renforcer l'activité à l'est du continent, faisant passer ►

**« Il appartient à chacun de mettre en œuvre les valeurs et l'image de la firme dont il est individuellement dépositaire »**

Olivier du Mottay

## Latham & Watkins en quelques points clés

- Date de création : 1934
- Global managing partner : Robert Dell
- Chiffre d'affaires 2010 : 1,927 Md\$
- Chiffre d'affaires 2009 : 1,821 Md\$
- Nombre d'associés : 641
- Nombre de counsels : 110
- Nombre de collaborateurs : 1 358
- Nombre total d'avocats : 2 109
- Effectif global (avec les personnes supports) : 4 040
- Profit par associé 2010 : > 1,993 M\$
- Revenu par avocat 2010 : > 913 000 \$

► le total de bureaux aux États-Unis à onze en 2010. Leur effectif global dépasse à présent les 1 400 avocats.

### Le hasard plaide pour Latham & Watkins à Paris

Le bureau français ouvre ses portes en 2001, la même année que les bureaux allemands. C'est le signal de l'expansion internationale de Latham & Watkins. La firme n'était jusque-là

qu'un cabinet américain, le bureau de Londres ne travaillant alors que sur des dossiers originaires d'outre-Atlantique. À Paris, l'histoire aurait pu se passer autrement. C'est le 7 septembre 2001 que les associés de Latham & Watkins votent l'association avec le bureau parisien de Stibbe, alors que le choc de l'attentat meurtrier sur le sol américain du 11 septembre aurait sûrement égaré les esprits et fait échec au projet. Présent aux Pays-Bas, en Belgique et en France, Stibbe est un cabinet profondément européen, trop, certainement, pour les avocats français. Les trois bureaux se séparent pour choisir la stratégie adaptée à chacun. Pour l'équipe parisienne, ce sera la voie américaine. Olivier du Mottay revient sur ce choix, qui a emporté l'adhésion de l'ensemble des associés : « *Latham & Watkins correspondait parfaitement aux aspirations du groupe tout entier. Pourquoi alors reconstruire une équipe déjà construite auparavant et qui fonctionne bien ainsi ?* » Le nouveau bureau de Latham & Watkins pose alors sa plaque à une rue des anciens locaux de Stibbe.

Le défi des associés parisiens ? Imposer la marque Latham & Watkins encore mal connue en Europe. Les premières années sont celles de la crédibilisation

de l'image de la firme à Paris et de la transmission des valeurs de Latham & Watkins. Les associés font découvrir à leurs clients la plate-forme américaine à laquelle ils ont à présent accès. Ces efforts porteront très rapidement leurs fruits puisqu'entre 2005 et 2010, le développement de l'équipe est fulgurant. Le marché est extrêmement porteur et l'activité très soutenue. Les effectifs dépassent alors la barre des 100 avocats. La structure procède à des recrutements avisés, validant ainsi le défi de Paris pour Latham & Watkins et pour les associés parisiens, celui d'une structure internationale.

### Transactional law firm

Les années 2009-2010 sont consacrées à la gestion de la crise financière que les associés avaient vu arriver très tôt. Les pratiques de Latham & Watkins étaient en effet directement exposées : marché de capitaux, financement, private equity, M&A. Les clients sont en première ligne ; ils deviennent de plus en plus exigeants et extrêmement sensibles aux risques. L'équipe réévalue la mesure du marché du conseil juridique et s'efforce de devenir encore plus convaincante. Le bureau approfondit alors sa stratégie en se focalisant sur les domaines d'excellence de

## Latham & Watkins : une firme globale

Avec trente et un bureaux répartis en Europe, aux États-Unis, au Moyen-Orient et en Asie, Latham & Watkins a atteint un haut niveau de globalisation.





la firme et remodèle son profil dans ses pratiques et ses types de dossiers. Cette réflexion aboutit en 2010 à une réorganisation en secteurs d'activité. L'objectif: reconstruire la structure à partir de son expérience et de ses domaines d'expertise.

Aujourd'hui, le pari est réussi. « Pour le premier semestre 2011, nous atteignons un niveau d'occupation maximum », s'enthousiasme Olivier du Mottay. En d'autres termes, tous les avocats ont retrouvé une activité à temps plein. Cela s'explique par un éventail d'interventions aussi bien étendu que sélectif, entre le cabinet de niche et la firme full service. Latham & Watkins est fondamentalement une « transactional law firm ». « C'est dans la structuration et la négociation que nous faisons montre de la pleine mesure de notre expertise », assure le managing partner.

Fort de ces succès, le cabinet ne cesse de valoriser ses expertises, à l'image de la délocalisation d'un associé en provenance de New York, Clément Fondufe. Depuis Paris, il sera mieux à même de développer l'activité financements de projets de la firme à destination de l'Afrique francophone et anglophone.

### **Le pro bono, une valeur Latham & Watkins**

Le pro bono occupe une place importante dans l'activité du cabinet. Depuis dix ans, la firme totalise 1,8 million d'heures consacrées à des actions bénévoles pour un montant estimé à 675 millions de dollars. Les trente et un bureaux de la firme sont engagés à hauteur de près de 90 % des effectifs. À Paris, François Mary dirige cette activité. À travers lui, ce sont près de la totalité des avocats parisiens qui sont sollicités pour y participer. Ils sont encouragés par une politique d'évaluation qui tient compte du temps accordé au pro bono. Les programmes sont variés. Il s'agit bien sûr de services juridiques gra-

tuits pour des organisations tournées vers l'intérêt général, comme par exemple des associations d'aide au développement. Dernièrement, l'équipe parisienne a assisté Ashoka dans son projet S.I.E.L. bleu d'aide aux personnes âgées ou Terre de liens dans le domaine environnemental. L'association 1001 fontaines était également l'objet de toutes les attentions concernant son projet de développement de l'accès à l'eau potable de communautés rurales au Cambodge et à Madagascar. Latham & Watkins a ici pris en charge la mise en place du partenariat de l'association avec Danone Communities. Il s'agit aussi parfois d'une démarche

quasi lobbyiste comme dans l'accompagnement de l'Adie dans l'accès au microcrédit jusque devant le Parlement européen pour l'amélioration de la réglementation européenne.

### **2012 : le parachèvement de la globalisation**

Pour Paris, l'avenir de la structure réside dans son identité actuelle: sans objectif chiffré, les préoccupations sont ciblées sur le rééquilibrage des pratiques pour garantir le

maintien de la pyramide des âges. « Moins nombreux, nous manquerions de ressources; plus nombreux, nous évoluerions vers des domaines qui ne sont pas nos secteurs d'intervention », précise Olivier du Mottay. Aujourd'hui, le bureau parisien présente les mêmes ambitions que celui de Londres: amener les clients du cabinet vers d'autres domaines juridiques maîtrisés par la firme (le corporate, le contentieux et la finance) et intégrer encore mieux les clients américains.

Plus globalement, l'objectif premier de Latham & Watkins est de conserver son équilibre, tant de ses pratiques que de ses bureaux. Il ne s'agit pas d'une course à l'expansion à tout prix. L'implantation au Brésil aura par exemple lieu lorsque la demande des clients pour un marché mature se fera sentir dans cette région.

L'objectif à court terme réside donc dans le parachèvement de la globalisation pour qu'elle donne la pleine mesure des efforts produits. L'Asie, notamment, demeure encore trop isolée des autres bureaux. Cela se comprend par les particularités de la région et la nécessaire période de construction des liens entre les personnes. L'avenir sera celui d'une globalisation totale et d'un haut niveau d'intégration entre les bureaux. Ce n'est pas chose aisée pour une firme présente sur les cinq continents et qui regroupe plus de 2000 personnes susceptibles de collaborer à tout moment. Ici réside la force et l'ambition d'une « one-firm firm »: une firme intégrée et collaborative. ■

## **Le WEB : une initiative pour les femmes**

Le Women Enriching Business (WEB) est une initiative globale impulsée par la politique paritaire de la firme. Créée en 2006, il s'agit d'une action dédiée aux femmes, dirigée à Paris par Valérie Bouaziz Torron et Olivia Rauch-Ravisé, associées, et Marina Lott, responsable du business development. Le but du WEB est clair: « Si les femmes enrichissent le business, les femmes peuvent aussi s'enrichir avec le business! », déclare Valérie Bouaziz Torron. Le groupe aide donc les femmes dans leur développement professionnel, et notamment à être actives dans les comités de direction de la firme. Elles organisent des actions en interne (séances de coaching et préparations aux événements). Mais elles ne s'arrêtent pas là. Des actions en externe, dont la particularité est d'être ouvertes à toutes les femmes qui les entourent, sont également menées. Les petits déjeuners du WEB accueillent des femmes de renom pour intervenir sur des thèmes d'actualité. Les réunions de leaders de réseaux de femmes d'entreprises très diverses se tiennent sur des thèmes transversaux; le WEB est d'ailleurs un forum unique de rencontre de ces réseaux. Autre exemple: le speed networking, un jeu de rôle pour garantir l'efficacité des rencontres. Un partenariat avec Women Corporate Directors (WCD) a aussi été conclu: les avocats de Latham assurent la formation juridique de ses membres. « Au-delà d'un réseau de femmes, c'est le signe de l'importance donnée par le cabinet (et par les entreprises) au rôle que les femmes ont à y jouer », insiste Olivia Rauch-Ravisé.



D.R.

## « Le bureau de Paris a de très belles années devant lui »

ENTRETIEN AVEC

**Robert Dell**global managing partner, **Latham & Watkins**

**Décideurs.** Le bureau parisien de Latham & Watkins vient de fêter ses 10 ans. Quelle place occupe-t-il dans la stratégie globale de la firme ?

**Robert Dell.** Paris demeure une puissance financière incontournable en Europe et occupe une place importante dans le monde. Beaucoup de grandes firmes américaines et anglo-saxonnes étaient déjà implantées sur le marché français et ce fut un véritable challenge d'introduire un nouvel acteur en 2001. Notre équipe a su relever le défi avec succès et nous sommes fiers de ce que nous avons accompli au cours de cette décennie. Le bureau de Paris est parfaitement intégré à notre plate-forme globale et travaille de manière régulière avec les différents bureaux de la firme sur toutes sortes de dossiers, tels que des contentieux complexes, des questions réglementaires sensibles ou des opérations stratégiques. Nous avons à Paris une équipe dynamique d'avocats talentueux à l'esprit entrepreneurial. Une chose est certaine : le bureau de Paris a de très belles années devant lui.

**Décideurs.** En 2010, Latham & Watkins a adopté une nouvelle organisation basée sur les secteurs. Quels objectifs sont ici poursuivis ?

**R.D.** Pour être un partenaire stratégique d'un client, nous nous devons de connaître son activité et le secteur dans lequel il évolue. Au fil des ans, nous avons approfondi notre connaissance du tissu industriel et étendu nos compétences sectorielles. En mettant ainsi l'accent sur les secteurs d'activité, nous avons accru notre expertise et notre empreinte géographique. Nous avons mis en place un certain

nombre de groupes organisés par secteur d'activité comme l'industrie automobile, l'énergie, les sciences de la vie et la communication, entre autres. Notre approche sectorielle nous permet d'apporter une réponse ciblée aux demandes de chaque client, en fonction de son domaine d'activité. Grâce à cette structure « matricielle », nous mettons à profit notre connaissance du marché, notre compréhension de l'industrie et notre expertise pour répondre aux besoins de nos clients.

**Décideurs.** Latham & Watkins a récemment ouvert un nouveau bureau à Pékin. Comment se déroule le développement de la firme en Asie ?

**R.D.** L'Asie est l'une des régions les plus attractives et dynamiques au niveau mondial. Nous nous sommes fortement implantés dans la région et souhaitons renforcer notre position sur ce marché. Dès 1994, nous avons ouvert un bureau à Hongkong, puis Tokyo en 1995, Singapour en 1997, Shanghai en 2005 et Pékin en 2010. Notre équipe conseille également nos clients ayant des intérêts en Inde, en Asie du Sud-Est et en Australie. Notre succès dans cette région repose sur un équilibre entre croissance interne et d'excellents recrutements externes. Notre cabinet est aujourd'hui l'un des mieux implantés dans la région, fort de compétences robustes en droits américain, anglais et locaux.

**Décideurs.** Les pratiques corporate et finance de Londres sont particulièrement fortes. Comment se porte l'activité du bureau de Londres ? Souhaitez-vous y renforcer d'autres pratiques ?

**R.D.** Le bureau de Londres est un véritable succès. C'est un bureau

clé pour notre développement stratégique à long terme et nous avons l'expertise et les ressources qui nous permettent d'étendre notre pratique. Au cours de ces dernières années, nous avons investi dans de nombreux domaines d'activité tels que la finance, les fusions-acquisitions, le restructuring, le contentieux et l'arbitrage. Nous gardons également un œil vigilant sur les changements de dynamique du marché, l'environnement réglementaire ainsi que les pressions et priorités auxquelles nos clients doivent faire face afin de répondre au plus vite à leurs besoins. Notre esprit d'équipe, notre structure et notre culture de l'excellence nous permettent une telle réactivité pour offrir à nos clients un service à forte valeur ajoutée.

**Décideurs.** Le chiffre d'affaires de la firme frôle en 2010 les 2 milliards de dollars. Comment voyez-vous l'avenir ?

**R.D.** Nous sommes très optimistes ! Ces dernières années, nous nous sommes attachés à développer notre plate-forme en élargissant notre présence sur un certain nombre de marchés, en ouvrant de nouveaux bureaux et en approfondissant notre expertise dans des secteurs clés. Notre priorité première est de continuer à intégrer nos bureaux les plus récents tout en préservant la culture d'unité de la firme qui est essentielle. À court terme, nous restons très concentrés sur le développement de nouveaux services, l'approfondissement d'une expertise critique, tout en nous appuyant sur des outils novateurs pour accroître notre efficacité et notre productivité. ●