

# Un Japonais de France à la sauce irlandaise

Par Stéphane Larcher



**Clem Garvey,**  
directeur général de Ricoh France.

**U**n vendredi du mois de septembre 2008. Début d'après midi. A l'accueil comme dans les couloirs, tout le monde est souriant, détendu. La raison ? Aujourd'hui, c'est l'une des coutumes festives mises en place par le nouveau patron : barbecue le vendredi, fête du beaujolais nouveau, et la Saint-Patrick. Le nouveau directeur général de la filiale française d'un groupe nippon est... irlandais. Quelques minutes après, nous sommes invités dans le bureau managérial, sobre, sans ostentation

Sous la houlette de son nouveau patron, Ricoh France se réorganise, fusionne ses activités et se tourne vers la vente indirecte. Entretien avec Clem Garvey.

Clem Garvey s'installe à nos côtés, souriant et détendu. « Racontez-moi vos vacances », nous demande-t-il, tout de go. Nous voilà à fronts renversés, c'est l'interviewé qui pose les questions. Il s'en suit dix minutes de conversation, à bâtons rompus, sur les bienfaits respectifs de nos pérégrinations estivales. Le français est subtil, l'accent chantant, presque méditerranéen. Tout doucement, nous en venons à l'objet de l'entretien : le devenir de Ricoh. « Depuis la fusion avec NRG, Ricoh France est désormais une société qui emploie 2 600 personnes, leader du marché dans le business des imprimantes multifonctions en base A3, avec environ 30 % de parts de marché. » Poliment, je n'interviens pas, mais s'installe le désagréable sentiment d'avoir à subir un énième discours, langue de bois, sur les indicibles succès et autres avanies du leadership.

## Un discours de vérité

Quelques secondes après, le ton change. « Si nous sommes n°1 dans ce secteur, sur le chiffre d'affaires dégagé dans le domaine du document, nous sommes n°4 mondial, derrière Xerox, HP et [Canon]. Nous avons des manques dans le haut volume, dans les services, dans les lasers d'entrée de gamme. C'est le message de notre président. Nous sommes peut-être leader du multifonction A3, mais cela ne fait pas de notre entreprise un n°1. » Servez-chaud !

Immédiatement, on découvre l'autre facette du personnage : déterminé. Comme nous l'ont confirmé plusieurs de ses collaborateurs, l'homme est avenant, sympathique, chaleureux. Mais pour ce qui concerne la direction de l'entreprise, la tendance est plutôt... main de fer dans un gant d'acier ! L'objectif

est désormais de mutualiser les ressources entre les filières, rationaliser les canaux de distribution, se lancer dans l'impression dite de production, développer l'activité lasers et se renforcer sur l'outsourcing et les services à valeur ajoutée. Un véritable programme de combat dont le seul but est de gagner des places et des parts de marché.

La conquête est déjà en marche. Depuis quelques temps, Ricoh s'est lancé dans une large stratégie de croissance externe : rachat des opérations européennes de Danka, rachat d'Infoprint, rachat d'Ikon Office Solutions (le 27 août dernier) et la boucle n'est pas bouclée. « Le rachat d'Ikon, société qui réalise plus de 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires, dont l'essentiel aux États-Unis, va nous donner beaucoup plus de poids sur cette partie du monde. »

Nous essayons de lui soutirer quelques noms de proies potentielles. Il esquive... Interrogé sur le nombre d'acteurs dans ce domaine, Clem Garvey acquiesce : « Oui. Je suis toujours surpris. Il y a une grande concentration dans le domaine de l'informatique, mais il y a toujours autant d'acteurs dans l'impression : Kyocera-Mita, Sharp, Oki, Toshiba, Epson, Kodak, Brother. » L'un d'entre eux figure sans doute parmi les prochaines acquisitions.

## Comme Dell, les usines en plus

L'une des évolutions majeures à venir dans les mois prochains concerne le mode de distribution. Historiquement, le business de Ricoh repose sur la vente directe avec environ 75 000 machines livrées par an. Cette évolution vers la vente indirecte, et conséquemment la mise en place d'un réseau de distribution, repose sur un constat : « Les interocu-

teurs sont différents dans les entreprises selon qu'il s'agit des achats de copieurs à haut volume ou des imprimantes lasers et multifonctions. J'ajoute qu'il y a une perception différente, une multiplicité d'acteurs et une implication beaucoup plus grande de la communauté des informaticiens dans les imprimantes lasers et multifonctions. En conséquence, nous avons décidé d'arrêter la vente directe pour ces gammes et nous mettons en place un réseau de distribution. Cela implique un changement de mentalité en interne. Les premiers accords, en particulier avec TechData, ont été signés cet été et nous venons de conclure nos premiers contrats importants. »

Nous lui indiquons que l'évolution de son modèle ressemble à s'y méprendre à ce que fait Dell. M. Garvey intervient : « C'est exact pour la distribution, mais nous ne vendons pas nos usines. J'ajoute que nous sommes le premier investisseur au monde pour ce qui touche le domaine du document avec 568 millions d'euros par an de dépenses en R&D. C'est un poste stratégique. Lors de la création de la

## L'entreprise en bref...

**F**ondée en 1936 par Kiyoshi Ichimura, Ricoh emploie aujourd'hui près de 84 000 salariés dans 150 pays. L'entreprise a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 17 milliards de dollars. L'une des premières innovations de Ricoh fut le RicohFlex III, le premier

appareil reflex double lentille. A ce propos, il est intéressant de remarquer que Ricoh demeure actuellement l'un des meilleurs fabricants d'appareils photos numériques, bien que le succès commercial de cette division ne soit pas au

rendez-vous, du moins en Europe ou aux États-Unis. Dans les années 60 et 70, l'entreprise développe une forte activité dans le domaine des copieurs puis du fax. Les copieurs et les multifonctions demeurant, aujourd'hui, l'activité principale de l'entreprise.

première machine multifonction en format A3 en 97, nous avons vu près de 500 évolutions de prototypes jusqu'à la version définitive. Aujourd'hui c'est au maximum une dizaine. »

S'agissant des valeurs du groupe, Clem Garvey met en avant la patience. « Les japonais sont des gens patients, et les plans que nous réalisons sont établis à trois ans. C'est ce que nous appelons le *strategic linking*. » A ces mots, il me revient en mémoire une

interview du président de Mitsubishi. Un confrère lui demandait sur quelle période s'étendait leur vision stratégique. Cinquante ans, répondait-il. Comment y parvenir, insistait-il ? Avec du temps, avait-il répondu, placidement. Dans l'interview avec le nouveau président de Ricoh France, j'ai retrouvé cette impression, si bien décrite par Jean de la Fontaine : patience et longueur de temps font plus que force ni que rage. ■