**Cas pratique : La SA Sin Rejac**

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes en effectuant les travaux suivants :**

1. Repérer des éléments du diagnostic interne de Sin Rejac.
2. Identifier l’avantage concurrentiel de Sin Rejac sur ses concurrents.
3. Présenter les options stratégiques retenues par Sin Rejac.
4. Expliquer le problème de management auquel est confrontée Sin Rejac.

# Annexe 1 : Pourquoi cette entreprise lilloise emballe tous les géants du luxe

La société REJAC a été fondée par M Jacques Hurfin en 1946, entreprise familiale dont le siège social est à Paris, la SA Sin Rejac livre ses rubans à tous les plus grands groupes de luxe. Son élégance symbolise la sophistication du monde du luxe, mais c'est en quantité industrielle que le ruban est fabriqué par Sin Rejac, qui fournit le marché mondial depuis son usine Wattrelos dans la banlieue lilloise.

Aujourd’hui ce sont ses fils qui dirigent la société.

« On fait le tour de la Terre chaque année ! », aime à répéter Jean-Philippe Hurfin, son directeur général. S’appuyant sur un savoir-faire local ancestral précieusement conservé par une petite dizaine de rubaneries (la ville de Comines, près de Wattrelos, a longtemps été la capitale mondiale de la production de rubans), Sin Rejac produit 40 millions de mètres de ruban par an. Avec 40 salariés dont beaucoup ont appris le métier « sur le tas », de père en fils, l'entreprise accroche les marques les plus reconnues du luxe mondial, Hermès, Dior, Chanel, Cartier, Ferrari... et fournit également des personnalités : les rubans qui décoraient les tables du mariage du prince William et de Kate venaient de chez Sin Rejac.

Le rubanier s'appuie sur un savoir-faire développé depuis les années 40, date de création de la société par le père, qui l'a transmise à ses deux fils. Si Sin Rejac tisse elle-même une bonne partie de ses rubans, c’est chez un sous-traitant à Comines que les rubans les plus prestigieux sont lentement confectionnés sur de belles machines à tisser en bois, vieilles de 50 ans, à la précision et à la finesse inégalées. Mais c’est dans l’usine de Sin Rejac, à Wattrelos, que le ruban est ennobli : le lettrage, d'une importance capitale pour les marques, est imprimé sur les rubans. Et c’est là que réside le secret du succès de Sin Rejac. Les machines sont inventées ici. L’encre (une encre noire à l'aspect étonnant de poudre blanche qui fait la fierté du patron) est fabriquée dans la discrétion d’ateliers cachés. Et puis il y a les cylindres, de lourds tubes en acier qui tournent indéfiniment pour imprimer les rubans avec une précision absolue. L’entreprise dispose de milliers de cylindres gravés, autant que le nombre de commandes. « Avant, on travaillait à l’acide. Maintenant, on travaille au laser », précise Jean-Philippe Hurfin. Un rayon lumineux qui taille son empreinte dans le cylindre de façon à ce que les détails de la calèche imprimée sur un ruban Hermès deviennent le plus réalistes possible. « Le luxe a besoin de choses très précises, très belles. On a toujours été dans l'excellence, mais on a aussi évolué en technique pour donner au client toute satisfaction. Ainsi, nous avons investi dans des métiers à tisser de dernière génération, entièrement automatisés, qui permettent de produire vingt fois plus vite ». L'entreprise a connu une forte croissance de son chiffre d'affaires au milieu des années 2000, pour atteindre aujourd'hui neuf millions d'euros. « Nous avons investi sur les marchés étrangers avant la crise de 2008, en ouvrant des filiales au Japon, en Italie, aux ÉtatsUnis », souligne le directeur général. Les exportations, principalement en Italie et dans les pays du Golfe, représentent 40 % des ventes, contre 20 % il y a vingt ans. Sin Rejac a l’ambitieux objectif d’atteindre les 60 % d’ici cinq années.

Les concurrents chinois existent mais se positionnent surtout sur les rubans à bas prix. Or, une étude sur le secteur du luxe pointait « la moindre sensibilité à la distance et au coût de transport » de ce secteur, et soulignait également « l'avantage compétitif des pays européens, du fait de leur culture, de leur histoire et des actifs incorporels des entreprises (savoir-faire, marque, design et qualité perçue) ». Un avantage décisif dans la conquête des marchés émergents.

Source : d’après BFM Business, décembre 2016

# Annexe 2 : Sin Rejac touchée par la crise

« Le monde du luxe a été en partie touché par la crise, mais il ne se porte pas si mal », avoue Jean-Philippe Hurfin, directeur général de Sin Rejac. Pourtant, contrecoup de la crise, sur les cinquante salariés de l'usine, une dizaine a dû être licenciée. « Nous avons perdu des clients, qui se sont tournés pour certains vers des producteurs asiatiques, pour d’autres vers notre principal concurrent, un rubanier français, établi dans la Loire, qui travaillait pour la mode et s’est dernièrement lancé sur notre marché de l’emballage de luxe, en proposant un nouveau produit innovant, alliant tissage et impression silicone ».

Source : les auteurs