

L'empire du Détail

Le Détail fait la réussite comme l'échec. Parce que l'attention aux détails traduit la proximité d'avec son sujet, sa marque, son produit, son client. Parce que le manque d'attention au détail aboutit à la dilution, à la distanciation d'avec son métier, sa marque et son client.

Et paradoxalement, à l'heure de la mondialisation, le local et le détail son corollaire, n'ont jamais été aussi importants.

🌸🌸🌸 **Emmanuelle Sidem, Alain Blanc, Christian Blanckaert**

Et en effet... *Ce n'est pas un détail* si au sixième lavage la couleur s'en va. Ce n'est pas un détail si la couture fiche le camp si rapidement sur cet objet en cuir. Ce n'est pas un détail si le service n'est pas au niveau. *Ce n'est pas un détail* si dans cet hôtel on parle si mal anglais et pas un mot de russe ou de chinois.

Ce n'est pas un détail si nous sommes en retard au bureau, si nous faisons attendre nos collaborateurs, si nous n'avons pas relu le contrat, si nous ne répondons pas au courrier, si nous ne rappelons pas un client qui nous a écrit...

Ce n'est pas un détail si votre vitrine se voit mal, si le logo ne s'éclaire pas la nuit... Ce n'est pas un détail si les produits ne sont pas entièrement nettoyés, si l'argenterie n'est pas nickel chrome...

Ce n'est vraiment pas un détail que de se poser et reposer les questions fondamentales et de passer en revue les détails qui font le succès de son entreprise et de sa marque.

L'attention portée aux détails est l'expression de la volonté de faire grandir sa marque. Ce qui consiste à creuser son sillon, à s'inscrire dans la durée, à investir dans ses propres forces créatives, à travailler son réseau. **De grandir sans grossir**, ce qui est le véritable modèle de développement du luxe.

Maîtriser l'identité de sa marque et son expression ; offrir la meilleure qualité de service ; développer un management mobilisateur ; renforcer sa créativité ; être fort sur ses bases, dans tous ces domaines la maîtrise du détail s'avère clé.

le détail

ce Je ne sais quoi...

D'abord, il y a détail et Détail

A l'opposé du langage courant qui voit dans le détail une petite chose sans importance, il nous faut restituer au Détail toute sa puissance et sa noblesse. Car tout ce qui est petit ne peut être élevé au rang de Détail. Le Détail n'est pas le rien. Il est ce qui donne son vrai sens à une chose qui, sans lui, ne serait pas complète. Que serait cette petite veste noire sans sa doublure, ces stiletto sans leurs semelles rouges ? Élément discret, ténu, souvent inaperçu au premier regard, le Détail tire sa force d'offrir une lecture renouvelée d'une chose, d'une personne ou d'une action.

Lecture qui peut être explicative : *le détail qui éclaire* ; contradictoire : *le détail qui contredit* ; attestante : *le détail qui authentifie* ; dévastatrice : *le détail qui tue* ; rédemptrice : *le détail qui sauve* ; identitaire : *le détail qui signe* ; trompeuse : *le détail qui égare* ; inachevée : *le détail qui manque* ; superfétatoire : *le détail de trop* ; répulsive : *le détail irréductible...*

Car le Détail n'est pas affaire de taille mais de symbole. La puissance du Détail est celle du symbole dans la mesure où il est porteur d'une vision nouvelle, suscite une attention d'un autre registre, de l'ordre de l'émotion et de l'inconscient, au-delà de la pure raison. Le Détail indique tout autre chose que la chose même : il raconte une histoire qui le dépasse et nous dépasse. C'est la madeleine de Proust, le Petit pan de mur jaune de Vermeer ou la mouche de Giotto.

Le Détail touche à l'ineffable. La maîtrise d'une cuisson, la finesse d'une couture, des boutons en acier signant discrètement une chemise qui sinon ressemblerait à n'importe quelle autre, un morceau de cuir sur le zip d'un pull ramenant aux origines et à l'histoire de la Maison... Rendre son identité de marque claire, forte et reconnaissable à chaque instant et

pour chacune de ses manifestations, repose le plus souvent sur un *Je ne sais quoi*, un trois fois rien qui est tout sauf un "détail". A l'opposé combien ne voit-on pas de dirigeants ou de marques se perdre dans les détails, dans de petites choses sans importance aucune ? On ne compte plus les exemples de ratages ou d'échecs liés à une masse de détails mal maîtrisés, sans valeur aucune. Tel qui change la barre du T de sa marque, tel autre qui élargit un cadran, tel autre qui... Cette débauche de détails masque le souvent une absence d'imagination et de créativité. Et à coup sûr de vision claire. Se perdre dans les détails signe la perte de tout élan créateur comme le soulignait déjà Dali à propos de Meissonnier.

Ensuite il y a le temps du détail

Le degré d'importance, le statut même du détail, et par là sa prise en compte, varient selon le moment considéré. Sommes-nous dans une étape de développement ou un moment de consolidation ? En phase de création ou d'essor d'une organisation, d'un produit, d'un marché ne pas s'attarder au Détail est légitime.

Si Michel Ange s'était attaché aux détails des personnages de sa fresque, c'est dix ans de sa vie et non quatre, qu'il aurait passé accroché au plafond de la Sixtine. A l'inverse, en période de consolidation, dans un marché mature ou hyper concurrentiel, le Détail acquiert une importance capitale. Or trop souvent, les dirigeants négligent cet aspect des choses et développent vis-à-vis du détail le même degré d'exigence ou d'ignorance.

**"En dernier ressort
c'est le détail qui marque,
dont on se
souvient,
car il éveille,
touche, frappe,
surprend
ou choque "**

...

↗ ↗ ↗ en pratique...

Une marque forte l'est sur et par les détails

Nombre de dirigeants se noient dans des "détails" sans intérêt aucun, s'épuisent dans de petits riens qui n'expriment en aucune manière la vérité de leur marque. Soigner ses détails, ses aspérités, ce qui nous différencie, ce que nous ne faisons pas comme les autres, cultiver nos petites différences, la petite musique qui n'appartient qu'à nous... Creuser son sillon, aux plans de son offre, de son organisation, de son management au travers de détails soigneusement choisis.

l'empire

du détail

La vraie question que nous pose la Chine aujourd'hui, comme le fera l'Inde demain, est celle de l'émergence de marques de luxe chinoises ou indiennes disposant d'un marché intérieur et d'une puissance financière gigantesques.

Longtemps terre d'élection du luxe, le Japon nous a confronté en matière de détail à une exigence de qualité quasi inconnue jusqu'alors. Le Japon nous a poussé à la plus grande maîtrise du détail au plan de la qualité produit. C'était tel client comptant les points de piqûre sur un sac ; tel autre regardant sa montre à la loupe pour traquer la moindre rayure invisible à l'œil nu ; tel autre enfin scrutant la boîte ou le coffret comme s'ils étaient le produit même.

Il en va tout autrement pour la Chine, aujourd'hui terre de développement du luxe. Ce à quoi la Chine va nous confronter, et commence déjà à le faire au travers de marques comme Shang Xia et Qee Lin par exemple, c'est à l'émergence de marques de luxes locales. Mais un local riche d'un potentiel de plusieurs centaines de millions de clients. Cette éventualité ne doit pas être balayée d'un revers de la main au prétexte qu'il faut des dizaines et des dizaines d'années pour développer une marque de luxe. D'abord parce que la Chine possède une histoire, une culture, un artisanat millénaires et hautement sophistiqués. Ensuite parce que le temps s'accélère. Enfin parce que, **dans la course à la mondialisation, nombre de marques "oublient" ou négligent ce qui fait leur réelle désirabilité : leur Histoire, leur style, leur culture, leurs valeurs qui s'expriment au travers d'un *Je ne sais quoi* et de mille et un détails.** "La seule chose que l'on ne peut nous voler est notre Histoire" déclarait récemment le dirigeant d'une des premières marques de luxe mondiales, pointant le fondement et le ressort ultime du luxe. Il en résulte que le Détail ne pourra plus être simplement associé à la qualité produit qui est désormais un acquis, mais devra l'être à sa vérité et à son authenticité.

Cela est si vrai que certaines marques mettent l'accent sur un "*Made in ailleurs*" s'appuyant sur la tradition d'excellence

des artisanats de pays comme le Japon, l'Inde, l'Ecosse, le Pérou. Et si longtemps le *Made in France* a été, et restera un label recherché, il sera de moins en moins d'abord un brevet de qualité de fabrication, comme l'est le *Swiss Made*, pour exprimer une promesse culturelle et identitaire, riche d'un sens et d'un style.

Le génie français a toujours été d'aller chercher les meilleurs artisans et artistes du monde et de leur faire exprimer l'esprit et le goût français. Programme que Louis XIV réalisa à Versailles avec les verriers vénitiens, les joaillers anversoises, les ébénistes, les marqueteurs, les bronziers, les horlogers. Et si la signature française compte tant, c'est d'abord parce qu'elle exprime un esprit, un souffle, une tradition, un *Je ne sais quoi* qui n'est après tout qu'un des nombreux noms du Détail sur lequel repose la dimension immatérielle du luxe.

Aujourd'hui, le luxe revient à sa vérité, à ses racines. Ceci est d'autant plus important dans un monde où la crise pose la question du sens des choses. **Nos marques doivent afficher une proximité forte avec leurs valeurs et leurs racines ou alors elles seront balayées.**

Le Japon nous a poussé à la maîtrise du détail au plan de la qualité produit. La Chine nous confrontera à la maîtrise du détail au plan de l'identité et de la culture

...

Le geste juste, le mot choisi, le matériau le plus authentique, bref l'infiniment singulier vient aujourd'hui battre en brèche la globalisation, se poser comme une alternative à l'uniformisation et à la standardisation.

Dès lors, faire de la Chine un axe de développement fort, nous impose une rigueur extrême dans l'expression de la singularité de nos marques, un souci des détails au travers desquels s'incarne leur identité, leur origine, leur spécificité, leur histoire, leurs valeurs... La Chine nous confrontera à la maîtrise des détails exprimant notre culture et l'identité de nos marques.

Comment les quatre ou cinq Palaces ouvrant à Paris pourront-ils se différencier si ce n'est par la mise en avant de détails exprimant leurs traits culturels ? D'un côté un Maître de Feng Shui, des objets d'art asiatiques issus de la collection personnelle du propriétaire ; de l'autre des Suites à l'esprit parisien, habitées, inspirées du bureau de Malraux, mêlant piles de journaux, photos et lettres dans le fond des tiroirs...

Aujourd'hui plus qu'hier, le travail essentiel d'une Maison de luxe est de creuser toujours plus avant sa culture et son identité, travail jamais achevé compte tenu de la richesse de son patrimoine, puis à en maîtriser l'expression jusque dans ses moindres détails.

Or, les collaborateurs qui possèdent en profondeur l'Histoire et la Culture de leur Maison se comptent souvent sur les doigts d'une main. Trop de marques se contentent de ressasser leur passé, ne le transformant pas en Histoire, incapables dès lors d'en tirer la plus petite histoire à raconter à leurs clients, le plus petit bénéfice à les fréquenter.

↗ ↗ ↗ en pratique...

L'Histoire gît dans les détails

Ne jamais oublier que les clients recherchent derrière nos produits une Histoire, la nôtre ; une Culture, la nôtre ; un Héritage, le nôtre...

Ecrire son Histoire est un travail actif qui consiste à revisiter son passé à la lumière du présent.

Demain encore plus qu'aujourd'hui, les clients seront attirés par des expressions, des détails, des objets, des lieux... émetteurs de culture.

être fort

chez soi...

ce n'est pas un détail

Dans la course actuelle à la mondialisation, le développement international nous confronte à une série de questions brûlantes. Faut-il être partout ? Comment réussir en Chine sans s'affaiblir ailleurs ou négliger d'autres marchés ? Quelle est la part de la mode et de l'influence dans nos décisions d'ouverture de par le monde ? Faut-il creuser son sillon, s'élargir, s'étendre ?

Ce n'est pas un détail que de se poser ce type de questions. Et quelle que soit la réponse, nous devons toujours regarder en détail, le potentiel qui gît au plus près de nous, être réellement fort chez nous, avant de s'installer au Kazakhstan ou au Turkménistan.

Trop d'ouvertures de plus en plus lointaines pour ne pas dire exotiques, apparaissent comme le fruit d'une fuite en avant, d'une ambition de grossir non maîtrisée, d'un déploiement là où le vent nous porte.

Un développement international réussi, c'est d'abord réussir chez soi, localement, au plus près. Cette règle est vraie pour le luxe comme pour beaucoup d'autres secteurs.

“
Il vaut mieux
grandir
que
grossir
”

JEAN-LOUIS DUMAS

Un grand conservateur américain à qui l'on demandait il y a quelques années d'exposer à New York un artiste français méconnu dans son pays d'origine répondait de façon très pertinente "Commencez par l'exposer chez vous, on verra après...".

Les futures marques chinoises auront un jour à répondre à cette même problématique. Elles pourront certes recruter qui elles veulent, engager des créateurs européens... Elles auront toutefois l'ardente obligation, pour s'imposer mondialement, de réussir d'abord sur leur propre marché.

Etre fort localement s'applique aussi à chaque entité d'un réseau international de boutiques, d'hôtels... Dans chaque ville ou destination, la réussite passe d'abord par la reconnaissance de la clientèle locale. On ne peut développer une chaîne d'hôtels de luxe en disant à ses Directeurs de Buenos Aires ou de Sydney "Attendez donc les voyageurs d'affaires et les touristes !". Réussir sur son marché passe par la fidélisation de la clientèle locale.

Maximiser son marché intérieur, au plus près, au plus juste, suppose une profonde innovation au plan des détails pour fidéliser une clientèle locale qui, davantage que celle qui ne fait que passer, est d'une grande sensibilité aux mille et un détails apportant rythme et dynamisme.

↗ ↗ ↗ en pratique...

Dans les difficultés économiques, c'est la croissance organique qui est la clé du succès

Le fondement assuré de tout développement repose sur la croissance organique. Ce qui signifie de travailler la croissance verticalement, de travailler sur son réseau existant. C'est se demander si nous avons la meilleure rentabilité au m², si notre service client est performant, si... C'est regarder en profondeur, en détail, le potentiel qui gît au plus près de nous.

Pour générer de la croissance organique, encore faut-il donner la priorité à la création. Car la croissance organique n'existe pas sans idée, sans création, sans détails. Toutes questions qui sont loin d'être un détail, même s'il paraît plus simple et gratifiant de travailler sur des ouvertures... Et d'aller à Shanghai ou à New York plutôt qu'à Lyon ou Stuttgart...

un service

convaincant...

ce n'est pas un détail

Le détail est à la base d'une attention personnalisée, **définition même du service**. Toute la question est de définir les gestes d'attention, les détails qui rendront la marque, la Maison, l'expérience, inoubliables.

Pourquoi l'hôtellerie asiatique a-t-elle été longtemps considérée comme l'une des meilleures du monde ? Pourquoi est-elle un modèle pour les grandes Maisons de luxe qui cherchent à améliorer leur service ? Ce n'est ni affaire de hasard ni simplement de culture. C'est que le moindre détail dans le comportement des clients fait l'objet d'une attention absolue. L'importance capitale du détail en matière de service est non seulement de répondre de manière parfaitement adaptée aux besoins spécifiques de chacun de nos clients, mais au-delà, de les prévenir.

Il y a quelques années, une responsable d'une grande marque de luxe profite de son voyage au Japon pour essayer un Ryokan, ces auberges traditionnelles au service réputé inégalé. Elle arrive, s'installe, découvre avec émerveillement un décor quasi inchangé depuis le XVIII^e siècle, et soudain se dit qu'elle a soif et boirait bien quelque chose. A l'instant même, on lui apporte un thé. Miracle ! Sauf que la même scène se reproduira au moment du dîner, du coucher... Tout au long de son séjour !

↗ ↗ ↗ en pratique...

Le détail école d'exigence

Si les demandes des clients évoluent, si les contextes culturels changent, ce qui doit demeurer intangible c'est le message de vigilance, d'attention au détail exigé de chacun de nos collaborateurs. C'est la maîtrise d'un accueil, d'un geste, d'un mot, la perfection dans l'attitude...

Le temps de penser à quelque chose et cela était devant elle ! Elle revint de son séjour en expliquant que jamais nous n'arriverons à une telle qualité de service reposant sur un sens quasiment divinatoire.

Pourtant, aucune magie derrière un tel service d'exception. Une "simple" attention aux détails, aux innombrables signes que nous adresse un client.

Cligne-t-il des yeux, regarde-t-il de gauche et de droite, fait-il un pas en arrière, arrange-t-il sa cravate, etc. etc.

S'intéresser aux multiples détails du comportement d'un client, les décrypter et y répondre avant même qu'ils soient l'objet d'une demande, tel est le fondement d'un service d'exception. **Aucune magie donc, mais une sensibilisation permanente des collaborateurs et des programmes de formation très pointus...**

faire grandir

ses équipes...

ce n'est pas un détail

Pas de
croissance
organique
sans priorité à la
création,
aux idées,
aux détails
...

Il est frappant de voir à quel point dans nos entreprises on demeure dans le fond, assez content de soi. Les résultats sont bons et en croissance, les enquêtes clients correctes... A l'opposé, la maîtrise du détail requiert la plus grande exigence vis-à-vis de soi-même et des autres. Comment faire grandir ses propres collaborateurs, les motiver à faire toujours mieux, à poursuivre sans cesse cette quête du Graal qu'est le luxe ? En manquant par le détail.

D'abord parce que pratiquer l'attention au détail implique l'absence totale de compromis et d'approximation. Le "c'est bon, mais..." s'avère vite mortel, rares étant les marques, produits ou services qui se sont remis d'une telle attitude.

Ensuite, parce qu'un raisonnement court terme ne s'encombre pas des détails. Tout au contraire, ils retardent et encombrant. Faire des coups, se situer dans l'instant, ne pas construire une marque, ne pas la renforcer... n'a que faire des détails.

“Ce Je ne sais quoi, si peu de chose qu'on ne peut le reconnaître,

remue toute la terre, les princes, les armées, le monde entier.

Le nez de Cléopâtre s'il eût été plus court toute la face de la terre aurait changé.”

PASCAL

Enfin, cultiver l'Art du détail s'oppose à la routine et à la bureaucratie, génère curiosité, ouverture d'esprit, remise en question. Être attentif aux détails oblige à décloisonner, à regarder au-delà de son pré carré, à être curieux de tout, à partager les informations, à travailler en réseau. Aujourd'hui, les grands Chefs délèguent de plus en plus et de plus en plus loin. Ils doivent savoir ouvrir un restaurant à Las Vegas et à Hong-Kong. Avec le défi de devoir recréer chaque jour le produit.

Pour maîtriser ses Détails il faut avoir un sens du collectif. On ne peut seul réussir à développer une attention parfaite aux détails. La réelle maîtrise du détail implique un dialogue permanent, une capacité à faire confiance aux équipes, à leur inculquer l'importance capitale du contrôle des détails.

Il n'y a pas de subalternes face aux détails.

Du point de vue des détails, **il n'y a pas non plus de point d'arrivée**. Simplement une progression, un chemin, une "quête" où l'on n'atteint jamais ce que l'on vise. L'Art du détail est une école d'humilité, une quête qui doit intégrer l'incertitude et l'échec.

Il faut imaginer Sisyphe heureux.

 en pratique...

Diriger c'est développer une exigence folle pour les détails

Une idée reçue est qu'un dirigeant est souvent coupé de la réalité, loin des mille choses qui la constitue.

L'expérience montre au contraire que tout dirigeant vit et agit sous le prisme d'une loupe grossissante où rien de ce qu'il fait ou dit n'échappe, est l'objet d'une attention extrême. Dès lors, sommes-nous nous-mêmes exemplaires au plan de ces mêmes détails ?

Les grands dirigeants ne le sont qu'à développer un intérêt et une exigence folle pour les détails concernant leurs marques et leurs entreprises.

Quand la perfection n'est pas de ce monde... sauf dans le plus minuscule détail

Outre la fameuse madeleine, un autre détail joue un rôle décisif dans l'œuvre de **Proust** dans **La Prisonnière**. Frappé d'une crise d'urémie, Bergotte, un écrivain, décide malgré tout de quitter la chambre pour aller voir un des ses tableaux préférés, "un critique ayant écrit que dans la Vue de Delft de Ver Meer (...) tableau qu'il adorait et croyait connaître très bien, un petit pan de mur jaune (qu'il ne se rappelait pas) était si bien peint qu'il était, si on le regardait seul, comme une précieuse œuvre d'art chinoise, d'une beauté qui se suffirait à elle-même... Dès les premières marches qu'il eut à gravir, il fut pris d'étourdissements(...). Enfin il fut devant le Ver Meer, (...) où, grâce à l'article du critique, il remarqua pour la première fois des petits personnages en bleu, que le sable était rose, et enfin la précieuse matière du tout petit pan de mur jaune. Ses étourdissements augmentaient ; il attachait son regard, comme un enfant à un papillon jaune qu'il veut saisir, au précieux petit pan de mur."

"C'est ainsi que j'aurais dû écrire, disait-il. Mes derniers livres sont trop secs, il aurait fallu passer plusieurs couches de couleur, rendre ma phrase en elle-même précieuse, comme ce petit pan de mur jaune"(...)

Dans une céleste balance lui apparaissait, chargeant l'un des plateaux, sa propre vie, tandis que l'autre contenait le petit pan de mur si bien peint en jaune. Il sentait qu'il avait imprudemment donné la première pour le second (...). Un nouveau coup l'abattit, il roula du canapé par terre, où accoururent tous les visiteurs et gardiens. Il était mort."

"Mansart,
je veux des détails
partout"

Louis XIV



L'art du détail

une zone de non droit

L'art du détail échappe à tout cahier des charges

qu'il soit de qualité, de produit ou de service.

L'art du détail commence **au-delà**.

L'art du détail est l'expression de la créativité de la marque

comme de ses collaborateurs, parce qu'une marque est une création permanente appuyée sur ses racines.

L'art du détail suppose une transgression constante des règles et des codes

parce que la réalité du client est toujours changeante, jamais enfermable dans des process ou des réponses toutes faites.

L'art du détail implique de faire une chose et son contraire,

de souffler le chaud et le froid !

Connex Consulting

34 rue Vignon, 75009 Paris · France
Tél. 33 1 44 51 77 00 · Fax. 33 1 44 51 76 99
info@connexconsulting.com

Déjà paru :

Qu'est ce qu'un leader ? Celui qui sait confier le leadership à ses équipes
Venise et l'innovation, dix siècles de réussite entrepreneuriale
Cent jours pour un destin...
On n'a pas découvert l'électricité en fabricant de meilleures bougies
Qualité de service : rendre tangible l'intangible
Le luxe pour modèle...

Emmanuelle Sidem, associée
esidem@connexconsulting.com

Alain Blanc, associé
ablanc@connexconsulting.com

Christian Blanckaert
Professeur affilié à l'ESCP, "Management du luxe"
christian@blanckaertmanagement.com

