

# IDEAT

CONTEMPORARY LIFE

SPÉCIAL  
ARCHITECTURE

## Venise

Encore Heureux, les architectes  
français de la Biennale 2018

## San Francisco

Sausalito, la ville bohème,  
chic et cool posée sur l'eau

## Milan ▶

Du quartier CityLife  
aux portes de la ville :  
bienvenue dans Milan 2.0

## Paris

La fondation Lafayette  
Anticipations, signée Rem Koolhaas :  
histoire d'un chantier pour l'art

## Seattle

Éloge de la cabane  
par Jim Olson

M 02689 - 12H - F: 9,90 € - RD



LE PLUS ARCHI DES MAGAZINES DE DÉCO

Hors-série architecture n° 12 - Juin 2018 - 9,90 € - [www.ideat.fr](http://www.ideat.fr)



Des produits pas tout à fait comme les autres, un esprit communautaire très fort autour de la marque, une organisation de la production à la japonaise, c'est tout cela, Lago. Menée par Daniele Lago, patron quadragénaire et designer de formation, l'entreprise familiale a su s'imposer comme une valeur sûre du design italien, sans cesse en mouvement.

**Par Olivier Waché / Photos Adeline Bommart pour IDEAT**



Qui a dit que l'esprit start-up était l'apanage des jeunes entreprises urbaines ? Lago fait la démonstration du contraire. Plus que centenaire et implantée en pleine campagne de la province de Padoue, question agilité, cette marque de mobilier n'a rien à envier à ces jeunes pousses. Comme de nombreuses sociétés familiales italiennes, elle est née de l'initiative d'un homme, Policarpo Lago, ébéniste de son état, qui a établi son activité à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle auprès des églises vénitiennes et de la noblesse locale. Les générations suivantes industrialiseront et élargiront la production de mobilier à la chambre, à l'entrée, à la salle à manger...

C'est en 2006, lorsque la quatrième génération arrive à la tête de l'entreprise, que Lago connaît un virage à la fois dans l'offre produits et dans sa philosophie même. Issus d'une fratrie de dix enfants, Franco, Rosanna et Daniele transforment l'enseigne. C'est ce dernier, le cadet, designer de formation, qui en devient le dirigeant et mène la révolution interne. « Lorsque nous avons décidé de donner un cap à l'entreprise familiale pour les dix années à venir au minimum, notre but a été de remettre l'humain au centre du projet, explique Daniele Lago. Pas seulement l'utilisateur. Notre volonté était et reste d'associer business et culture, de proposer un univers dans lequel tout coexiste et interagit : les produits, la communication, la commercialisation... » Le dirigeant, principal designer de Lago, a la vision d'une entreprise et d'une offre qu'il considère comme

1/ Rosanna et Daniele Lago (photo) ont, avec leur frère Franco, repris l'entreprise familiale en 2006. 2/ et 3/ Conçue par Italo Chiucchini, la Lago Fabbrica abrite le siège de l'entreprise et le site de production. Spécialisé dans le résidentiel, l'architecte a joué ici avec la notion de maison par le type de construction et les matériaux choisis : une impressionnante charpente en bois, de la brique en parement extérieur, du verre et du métal. La lumière naturelle a été privilégiée partout, y compris pour la partie production, pour que les ouvriers s'y sentent bien. 4/ La couleur est l'une des signatures de la maison. Chez Lago, à l'exemple de ces panneaux, 32 coloris sont proposés pour la laque et le verre, mat ou brillant. 5/ Dans le bâtiment attenant au showroom, se tient l'assemblage, où arrivent les éléments laqués. Il comprend également l'emballage et l'expédition.



un alphabet, que chacun peut s'appropriier, faire sien, et auquel chacun participe à sa façon. Lago, l'une des premières marques à mettre en place un blog pour sa communauté, revendique aujourd'hui plus de un million de membres sur Facebook et des dizaines de milliers de *followers* sur Instagram... Les produits portent aussi cet esprit de renouveau. La première collection à voir le jour est « 36e8 » (2003), un système fondé sur des modules carrés d'une dimension de base de 36,8 cm, quand la concurrence utilise alors 32 cm. Suivront « Air » (2006), une collection de mobilier reposant sur un piétement en verre, « NOW » (2007) pour Not Only White, un système de rangement flexible, polyvalent et modulaire et, enfin, « Linea » (2009), reconnaissable à ses modules de 30 mm d'épaisseur.

### La Fabbrica, cœur du système

L'une des traductions de cette nouvelle approche est la Lago Fabbrica. Créée en 2005, elle abrite le siège et l'usine de l'entreprise. Imaginée par l'architecte Italo Chiucchini, spécialiste du résidentiel, elle illustre la philosophie Lago, qui remet l'homme au cœur du système. Les locaux à taille humaine évoquent d'ailleurs davantage une maison qu'un lieu de travail. Au centre du bâtiment jouxtant les bureaux, le showroom fait également office d'espace de rencontre et d'activité, ouvert et décontracté. À l'étage, une passerelle travers-

1/ Dans la menuiserie sont préparés tous les panneaux qui partiront au laquage chez un prestataire avant de revenir pour l'assemblage. 2/ Le verre a fait la réputation de Lago. La collection « Air » le décline en façades, plans de travail, tables et piétements. 3/ Laqués, les panneaux sont assemblés. Si un meuble doit être personnalisé, l'opération sera effectuée en bout de chaîne. 4/ Les plateaux *Wildwood* (en naturel, foncé ou gris) sont réalisés en bois ancien dans la menuiserie. 5/ Si la peinture est appliquée chez un prestataire, certaines pièces et les petites quantités sont traitées sur place. 6/ Le showroom est un espace de détente et de travail, où chacun peut s'installer sur l'une des tables *Talking Furniture*, un mobilier connecté. 7/ Lago favorise la culture et compte dans son équipe des artistes, comme le peintre Mauro Mason, qui a réalisé cette fresque à la Pollock. 8/ Daniele Lago et sa garde rapprochée : sept personnes, architectes, designers, ingénieurs...



sante mène discrètement à la production. Celle-ci se répartit dans deux bâtiments, entre la menuiserie et l'assemblage, lequel comprend en outre l'emballage et l'expédition. La production est basée sur le *lean thinking*. Inspirée de procédures utilisées chez Toyota, cette organisation du travail tend à éviter les temps morts et à limiter le gaspillage. Lago pratique aussi le *kaizen*, une méthodologie japonaise qui vise une amélioration permanente, dans laquelle chacun est impliqué. Toute la production est calculée sur un cycle de quarante-cinq jours, plus une semaine pour la livraison. C'est d'ailleurs la date de livraison qui en détermine le lancement, pas celle de la commande : cela permet d'étaler le travail et d'intégrer les urgences. Le stock, réduit à sa plus simple expression, est ajusté deux ou trois fois par an, et contrôlé en permanence par un système d'alerte, le *kanban*, qui permet un réapprovisionnement immédiat. « *Lago Fabricca est le cœur de notre écosystème, son chef d'orchestre*, indique Daniele Lago. *Notre ressource la plus importante, ce n'est pas le design, ce sont les personnes impliquées. Nous menons aujourd'hui une réflexion sur ce que sera Lago dans quatre ou cinq ans. Nous allons accroître notre espace de production avec un nouveau bâtiment, qui sera radicalement différent en matière d'architecture. Et poursuivre notre évolution en continuant à réfléchir à une offre simplifiée, accessible par nos divers canaux, et en allant à la rencontre des marchés internationaux, puisque l'Italie représente aujourd'hui 70 % de notre chiffre d'affaires.* »

### LAGO EN CHIFFRES

- > Année de création : 1976
- > Effectif : 200 personnes
- > Superficie : 11 000 m<sup>2</sup>
- > Présence internationale : environ 400 revendeurs
- > Chiffre d'affaires 2017 : 31 M€ (70 % en Italie)
- > Répartition du chiffre d'affaires : 49 % living, 30 % chambre, 13 % cuisine, 5 % enfants, 2 % bain, 1 % autre



# Daniele Lago : partager et fédérer

Designer de formation, le plus jeune des Lago préside depuis 2006 aux destinées de l'entreprise. Mais loin de lui l'idée d'imposer quoi que ce soit.

Propos recueillis par Olivier Waché

## DANS QUEL CONTEXTE VOTRE ARRIVÉE À LA TÊTE DE LAGO S'EST-ELLE EFFECTUÉE ?

Je suis le cadet d'une fratrie de dix enfants et nous sommes la quatrième génération Lago. Comme souvent, dans l'industrie italienne, Lago est une entreprise familiale et c'est important. Mais je ne voulais pas de « familiocratie ». Je souhaitais ouvrir les portes à autre chose. En 2006, quand j'ai imaginé ce que pourrait être Lago dans le futur, j'ai regroupé les salariés pour leur présenter un document intitulé « La grande idée », lequel, en fait, n'en contenait pas...

## C'ÉTAIT UNE BOUTADE ?

Il n'y avait pas de projet au sens où on pourrait l'entendre. La grande idée, c'était de permettre à chacun de devenir acteur du changement. Notre approche est humaniste, elle replace l'humain au centre du projet. Lago est un équilibre entre le cœur, le cerveau et le courage. Mais aussi entre le business et la culture, car tout s'entremêle. C'est cette philosophie que nous résumons par la base-line « Interior Life ».

## VOUS PARLEZ DE VOS PRODUITS COMME D'UN ALPHABET. POURQUOI ?

C'est l'idée que rien n'est imposé. Tout fonctionne sur le mode participatif. Nos quatre systèmes - « 36e8 », « Air », « NOW » et « LagoLinea » - offrent un alphabet qui permet de multiples écritures pour tous les espaces de la maison. À l'utilisateur de se les approprier et de créer son propre langage.

## POURQUOI PARLER DE LAGO COMME D'UN ÉCOSYSTÈME ?

Tout est basé autour de la Lago Fabbrica, où se trouvent notre siège et notre site de production. S'y greffent des éléments qui composent notre univers, comme la communication, avec une grande attention portée aux réseaux sociaux. Mais aussi la distribution, avec cinq formats : Appartamento Lago, Lago Inside, Lago at Work, Lago Welcome et Lago Shop.

## POURQUOI AVOIR REPRIS LE LAGO STORE DE PARIS ?

Nous disposons de 400 revendeurs dans le monde, entre magasins monomarkets, les Lago Store, et multimarkets, que nous appelons Point, Space ou Capsule. Nous avons en effet repris en direct le Lago Store du boulevard Saint-Germain, à Paris, qui était géré auparavant par un partenaire. C'est une première pour nous et un beau test. Cela nous pousse à réfléchir à la suite, mais on ne s'improvise pas distributeur. C'est un tout autre métier que celui de fabricant.

## CONSIDÉREZ-VOUS LAGO COMME UNE MARQUE DE DESIGNERS ?

L'élément phare de Lago, ce n'est pas le designer, c'est le produit. Avec Lago, j'ai tué le dieu designer. Cela signifie que, pour moi, la

marque est, et doit être, plus forte que le designer. Je sais que certaines mettent le designer en avant, lui laissent la toute-puissance. Je trouve incroyable qu'il puisse être plus connu que l'entreprise pour laquelle il travaille. Tout ce que nous faisons est encore une fois question de collaboration et d'entente.

## VOUS NE FEREZ DONC JAMAIS APPEL À DE GRANDES SIGNATURES DU DESIGN ?

Ce n'est pas du tout impossible. D'autant qu'aujourd'hui, nous avons bâti une belle identité de marque. Et cela parce que nous avons beaucoup travaillé sur le sens et l'esprit des produits, comme la légèreté, avec « Air » par exemple. C'est cela qui a soutenu notre croissance.

## VERS QUOI ALLEZ-VOUS EN MATIÈRE DE TENDANCES ?

Je constate un certain retour au classique, alors que ma tendance personnelle serait d'aller vers plus de radicalité et de simplicité. Il nous faut donc composer, et c'est ce que nous avons fait avec notre dernière cuisine, *Fusion*, qui montre à la fois cette simplicité et des formes plus conventionnelles. Avec le revêtement XGlass, qui est une impression numérique, nous lui donnons une peau qui lui permet de s'intégrer à divers styles. 



1/ Daniele Lago, le dirigeant de Lago. 2/ Le showroom avec les huit boxes imaginés par huit Italiennes d'influence (designer, danseuse, joueuse de volley-ball...), dans le cadre du projet Never Stop Living Kindness.