

HEC MONTRÉAL

**L'architecture, vecteur de changement
dans le développement de produits expérientiels :
études de cas de deux musées de Toronto.**

par

Annick TURI

**Sciences de la gestion
(option marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)*



30 avril 2008
© Annick TURI

No 53
2008

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

La contribution de l'architecture dans le développement de contextes expérientiels

Chercheur principal:

Chercheur : Annick Turi

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Marketing

Directeur : Johanne Brunet

Titre : Professeur(e) invité(e)

Service/Option : Marketing

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

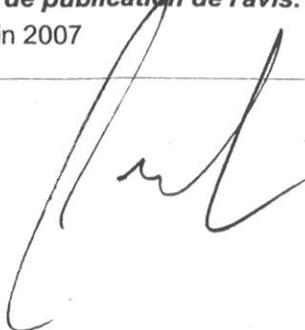
06 juin 2007

Date d'approbation du projet:

13 juin 2007

Date de publication de l'avis:

13 juin 2007



Jean-Sébastien Marcoux, président
Comité d'éthique de la recherche

RÉSUMÉ

Cette étude, de type exploratoire et descriptif, tente de définir l'étendue de la contribution de l'architecture au sein des stratégies de marketing expérientiel, plus précisément en ce qui a trait au développement de nouveaux produits et services ainsi qu'à leur rénovation, sous ses dimensions expérientielle, physique et visuelle. Grâce aux données recueillies dans les études de cas des projets de rénovation et d'agrandissement des musées du ROM et de l'AGO à Toronto, on peut conclure que l'architecture a contribué à redéfinir le produit muséal en étant au service du contenu ainsi qu'en tenant lieu elle-même de contenu en offrant une expérience à part entière avec l'espace.

SOMMAIRE

Ce mémoire qui adopte une approche de type exploratoire et descriptif tente de définir l'étendue de la contribution de l'architecture au sein des stratégies de marketing expérientiel, plus précisément en ce qui a trait au développement de nouveaux produits et services ainsi qu'à leur rénovation. À partir d'une revue de la littérature abordant les thèmes de l'architecture, du développement de nouveaux produits, du marketing expérientiel, de l'environnement physique et de l'identité visuelle, un cadre conceptuel est proposé et met de l'avant l'architecture comme vecteur de changement dans la rénovation de produits expérientiels sous ses dimensions expérientielle, physique et visuelle. Une méthodologie de type qualitative a permis de faire ressortir les dimensions importantes lors d'entrevues individuelles semi-dirigées dans les études de cas des projets de rénovation et d'agrandissement de deux musées à Toronto : le Musée royal de l'Ontario ainsi que le Musée des beaux-arts de l'Ontario.

L'architecture a participé à rehausser l'expérience de consommation muséale par la rénovation des contextes expérientiels physiques adaptés aux nouveaux besoins des visiteurs. Elle a permis aux deux musées d'affirmer leur positionnement et leur stratégie de différenciation en offrant des expériences diverses et en promouvant l'innovation. L'architecture a également été un outil important comme indice tangible guidant les consommateurs dans leur processus de consommation en véhiculant un

symbolisme et une thématique distincts grâce à la création d'une ambiance particulière, à la mise en scène du contenu et aux variables environnementales. Elle a également participé à renouveler et véhiculer l'identité de la marque par un design et une esthétique audacieuse. L'architecture a émergé comme étant un vecteur de changement dans la rénovation du produit muséal dans l'extension de l'offre en proposant des services connexes adaptés au contenu, en intégrant le nouveau avec l'ancien, l'intérieur avec l'extérieur, en proposant une nouvelle expérience celle du processus de conception / construction architecturale, ainsi qu'en créant une icône architecturale digne du XXI^e siècle.

L'architecture a donc contribué à redéfinir le produit muséal en étant au service du contenu ainsi qu'en tenant lieu elle-même de contenu en offrant une expérience à part entière avec l'espace.

Mots clés : architecture, développement de nouveaux produits et services, marketing expérientiel, environnement physique et identité visuelle.

REMERCIEMENTS

Je voudrais ici exprimer mes remerciements à tous ceux qui ont permis à ce projet d'arriver à bon port. Le parcours aura été long, mais sans embûches majeures. Il aura donné lieu à des remises en question, à des retournements de situation, mais toujours pour permettre de belles découvertes enrichissantes.

Je tiens tout d'abord à remercier très chaleureusement M^{me} Johanne Brunet, ma directrice de mémoire, qui a été un guide sûr à la fois sur le plan scientifique que psychologique. Sans son soutien, toutes ces bonnes idées n'auraient pu voir le jour. Je salue les évaluateurs François Colbert, professeur titulaire à HEC Montréal et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, ainsi que Georges Adamczyk, professeur titulaire à l'école d'architecture de l'Université de Montréal, pour leur intérêt sur la présente étude, et à mes collègues de maîtrise, je tends la main pour avoir partagé leurs expériences, bonnes et mauvaises.

Je veux aussi remercier très sincèrement les représentants du Musée royal de l'Ontario et du Musée des beaux-arts de l'Ontario de l'intérêt qu'ils ont manifesté dès le départ à l'endroit du projet de recherche et d'avoir ensuite donné généreusement de leur temps pour contribuer à l'avancement de la recherche en matière de marketing et d'architecture. Sans eux, ce projet n'aurait pu être mené à terme.

Sur une note plus personnelle, je veux témoigner ma reconnaissance à ma mère, Ghislaine, pour son généreux apport à l'étape de la révision de texte; à mon père, Joseph, entre autres, pour son coup de pouce financier. Je tiens à remercier tout particulièrement mon conjoint, Christopher, pour son soutien inconditionnel, ainsi que sa C230 qui m'aura permis de faire des milliers de kilomètres pour me rendre régulièrement de Granby à l'université. Merci enfin à Chanel de m'avoir accompagnée durant mes longues journées devant l'écran d'ordinateur et à Létitia pour m'avoir divertie dans de nombreux 5 à 7.

À tous, un grand MERCI.

TABLE DES MATIÈRES

AVIS DE CONFORMITÉ DU CER	II
RÉSUMÉ	III
SOMMAIRE	III
REMERCIEMENTS	V
TABLE DES MATIÈRES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	VIII
INTRODUCTION	9
CHAPITRE I – REVUE DE LA LITTÉRATURE	12
1.1. ARCHITECTURE	12
1.2. DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	14
1.3. MARKETING EXPÉRIENTIEL	16
1.4. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	19
1.5. IDENTITÉ VISUELLE	21
1.6. SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	22
CHAPITRE II – CADRE CONCEPTUEL	24
2.1. PROBLÉMATIQUE	24
2.2. CADRE CONCEPTUEL	25
2.3. QUESTIONS DE RECHERCHE	26
CHAPITRE III – MÉTHODOLOGIE	27
3.1. TYPE DE RECHERCHE	27
3.2. CHOIX DE LA MÉTHODE	27
3.3. SÉLECTION DES CAS	28
3.4. COLLECTE DE DONNÉES	30
CHAPITRE IV – PRÉSENTATION DES CAS	33
4.1. PROJET DE RÉNOVATION ET D'AGRANDISSEMENT DU MUSÉE ROYAL DE L'ONTARIO (ROM)	33
4.1.1. <i>Le projet Renaissance ROM</i>	34
4.1.2. <i>Une destination extraordinaire</i>	36
4.1.3. <i>La fréquentation en déclin</i>	37
4.1.4. <i>Rehaussement de l'expérience</i>	38
4.1.5. <i>Un musée pour tous</i>	40
4.1.6. <i>À la recherche de solutions novatrices</i>	41
4.1.7. <i>La vision architecturale</i>	42

4.1.8. <i>Engagement du public dans le processus</i>	45
4.1.9. <i>Une architecture spectaculaire</i>	47
4.1.10. <i>Changement de l'image visuelle</i>	51
4.1.11. <i>Un message expérientiel global</i>	53
4.1.12. <i>L'âge du Crystal</i>	54
4.2. PROJET DE RÉNOVATION ET D'AGRANDISSEMENT DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE L'ONTARIO (AGO)	56
4.2.1. <i>Le projet Transformation AGO</i>	57
4.2.2. <i>Une expérience mémorable et extraordinaire</i>	58
4.2.3. <i>Le don de Ken Thomson</i>	59
4.2.4. <i>Engagement du public dans l'art</i>	62
4.2.5. <i>Publics divers</i>	63
4.2.6. <i>Une approche orientée-équipe</i>	64
4.2.7. <i>Un plan rationnel et cohérent</i>	65
4.2.8. <i>L'absence de concours</i>	67
4.2.9. <i>L'expérience architecturale</i>	69
4.2.10. <i>L'identité graphique</i>	72
4.2.11. <i>Une image unifiée</i>	74
4.2.12. « This is your AGO »	76
CHAPITRE V – RÉSULTATS	77
5.1. ANALYSE THÉMATIQUE	77
5.1.1. <i>Dimension expérientielle</i>	78
5.1.2. <i>Dimension physique</i>	85
5.1.3. <i>Dimension visuelle</i>	94
5.2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	98
CONCLUSION	101
CARNET D'ANALYSE	CIV
GUIDE D'ENTREVUE	CIV
FICHES SYNTHÈSE D'ENTREVUES	CVIII
FICHES SYNTHÈSE DE CAS	CXIX
ANNEXE	CXXI
ESQUISSES ARCHITECTURALES	CXXI
PHOTOGRAPHIES DU ROM	CXXIII
PHOTOGRAPHIES DU AGO	CXXXIV
BIBLIOGRAPHIE	CXL

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Recensement des entrevues.....	31
Tableau 2 : Faits saillants (ROM).....	36
Tableau 3 : Faits saillants (AGO).....	58
Tableau 4 : Matrice à groupements conceptuels.....	77

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre conceptuel.....	25
Figure 2 : Esquisse de Libeskind pour le ROM.....	CXXI
Figure 3 : Esquisse de Gehry pour l'AGO.....	CXXII
Figure 4 : Rendu de l'agrandissement – 1933.....	CXXIII
Figure 5 : Convocation publiée dans le <i>New York Times</i> – concours international d'architecture.....	CXXIV
Figure 6 : Libeskind et Thorsell – cérémonie du 12 juillet 2005.....	CXXV
Figure 7 : Façade sud-est – juin 2007.....	CXXVI
Figure 8 : Cérémonie d'inauguration – 1 ^{er} juin 2005.....	CXXVII
Figure 9 : Vue sud-est – inauguration, juin 2007.....	CXXVIII
Figure 10 : Spirit House – juin 2007.....	CXXIX
Figure 11 : Crystal Court – Inauguration, 3 juin 2007.....	CXXX
Figure 12 : Restaurant C5 – juin 2007.....	CXXXI
Figure 13 : Coupe longitudinale.....	CXXXII
Figure 14 : Plans d'étages.....	CXXXII
Figure 15 : Exemple de panneau publicitaire grand format.....	CXXXIII
Figure 16 : Affiche promotionnelle.....	CXXXIII
Figure 17 : La maison Grange.....	CXXXIV
Figure 18 : Façade nord.....	CXXXV
Figure 19 : Façade sud sur le parc – maquette.....	CXXXV
Figure 20 : Façade nord vue de l'est.....	CXXXVI
Figure 21 : Façade nord vue de l'ouest.....	CXXXVI
Figure 22 : Walker Court – maquette.....	CXXXVII
Figure 23 : Escalier central – maquette.....	CXXXVII
Figure 24 : Escalier en construction – entrée principale.....	CXXXVIII
Figure 25 : Galleria Italia – maquette.....	CXXXVIII
Figure 26 : Plans d'étages.....	CXXXIX

INTRODUCTION

De plus en plus, l'architecture semble apporter une contribution notable aux stratégies de marketing. Dans un tout récent article de TURI (2008), l'auteure soulève le travail considérable du groupe de réflexion AMO, issu de l'Office of Metropolitan Architecture (OMA), firme d'architecture néerlandaise, dirigé par Rem Koolhaas, comme étant chef de file dans le domaine du marquage (*branding*). En intégrant consommation, culture et identité et en faisant appel à des ressources issues de milieux aussi variés que les médias, la finance ou la technologie, AMO crée un univers autour de l'image de marque pour le groupe Prada. Le projet d'ensemble devait rénover les concepts de magasinage, de plaisir et de communication afin de consolider l'alliance entre la culture et la consommation qui fait désormais partie intégrante du style de vie des consommateurs. Dans un projet de redéfinition de l'identité de l'Union européenne, AMO fait émerger des stratégies et des concepts allant au-delà même de la réalisation architecturale en proposant un nouveau drapeau.

Le présent mémoire tentera donc de faire la lumière sur la contribution de l'architecture dans les stratégies de marketing, phénomène grandissant dans le milieu de la pratique et peu étudié encore par le milieu académique. Cette position théorique est basée notamment sur les résultats de l'étude de Kotler (1973) ayant montré l'intérêt de se pencher davantage sur les implications d'une prise de décisions consciente par les entreprises relativement aux variables environnementales, variables propres au domaine de l'architecture. Des questionnements sont soulevés également dans l'étude de Bitner (1992) ayant indiqué des voies de recherche pour étudier la capacité de l'environnement physique à matérialiser les objectifs spécifiques d'une entreprise. L'étude de Schmitt (1999) quant à elle, entrevoit que l'architecture occupera un rôle dominant dans les stratégies de marketing expérientiel. Les écrits recensés ne minimisent pas l'importance de l'architecture, au contraire, mais celle-ci est traitée de façon fragmentaire, sans vue d'ensemble. On s'aperçoit pourtant que des disciplines connexes comme le design font l'objet de nombreuses études (Kotler et Rath 1984; Urban et Hauser 1993; Brown et Eisenhardt 1995; Rosenau et collab 1996; Gobé 2001; Crawford et di Benedetto 2003; Liedtka et Mintzberg 2006); on peut se demander pourquoi aucune étude n'a encore osé entreprendre de recherche sur la contribution globale de l'architecture.

Cette étude, de type exploratoire et descriptif, tentera donc de mieux définir l'étendue de la contribution de l'architecture au sein des stratégies de marketing expérientiel, plus précisément en ce qui a trait au développement de nouveaux produits et services ainsi qu'à leur rénovation, et ce de la vision des intervenants dans le processus de création du projet. À partir d'une revue de la littérature abordant les thèmes de l'architecture, du développement de nouveaux produits, du marketing expérientiel, de l'environnement physique et de l'identité visuelle présentée dans le chapitre I, le chapitre II propose une problématique et un cadre conceptuel en lien avec les thèmes étudiés, mettant de l'avant l'architecture comme vecteur de changement dans la rénovation de produits expérientiels sous ses dimensions expérientielle, physique et visuelle. Une méthodologie de type qualitative a permis de jeter les bases conceptuelles du phénomène peu étudié avec des études de cas relevant du domaine muséal présentées dans le chapitre III. Notre choix, limité à deux cas, s'est porté sur le Musée royal de l'Ontario (le ROM) dont l'inauguration a eu lieu en juin 2007, et sur le Musée des beaux-arts de l'Ontario (l'AGO) dont l'inauguration aura lieu en 2009, et ce, plus particulièrement sur le développement de leur projet de rénovation et d'agrandissement. Dans le chapitre IV, des textes narratifs permettent de donner une vue d'ensemble des données recueillies auprès de différents intervenants dans le processus de création afin d'établir une matrice à groupements conceptuels. De cette matrice ont été dégagées les dimensions du cadre conceptuel et quelques sous-dimensions émergentes sont présentées sous la forme d'une analyse thématique dans le chapitre V.

La conclusion fait un retour sur les étapes de l'étude et des résultats obtenus, délimite ses implications, et propose de nouvelles avenues de recherche. Le mémoire contient également un carnet d'analyse regroupant les différents outils méthodologiques utilisés pour la collecte et l'analyse des données, et enfin, on retrouve en annexe des photos et images des deux projets de rénovation et d'agrandissement des musées à l'étude.

Enfin, cette étude permettra d'avoir une vue d'ensemble de la contribution du rôle de l'architecture dans les stratégies de développement de nouveaux produits expérientiels, plus particulièrement dans un contexte de renouvellement d'un produit. Cette étude s'est donc attachée à dégager trois dimensions de l'architecture qui

éclairent le rôle joué à cet égard : la dimension expérientielle qui permet de mieux programmer la conception des contextes expérientiels; la dimension physique afin de mieux planifier la rencontre de services; la dimension visuelle pour mieux communiquer l'identité du produit.

CHAPITRE I – Revue de la littérature

Dans la première partie de notre étude, nous présentons une revue de la littérature qui traite de cinq thèmes qui se rapportent à l'architecture d'une façon ou d'une autre. La recension des écrits nous permettra de proposer un cadre conceptuel structurant notre recherche sur le rôle de l'architecture dans les stratégies de marketing.

Pour débiter, un survol des grands courants de l'histoire de l'architecture est exposé ainsi que le rôle de celle-ci dans la société. L'architecture est le reflet de la société et entretient une relation particulière avec l'observateur. Sont présentées ensuite les stratégies de développement de nouveaux produits et services pour assurer la survie de l'organisation, ainsi que les stratégies de rénovation moins risquées dans la revitalisation des produits existants. Le cadre du paradigme de l'expérientiel sera précisé comme incontournable dans la consommation aujourd'hui, ainsi que l'importance de la dimension expérientielle dans l'expérience de consommation et dans la création de contextes expérientiels. Subséquemment, l'environnement physique est traité comme variable du marketing élargi, proposant un système d'indices tangibles guidant le consommateur dans son processus de consommation. Pour terminer cette revue, l'identité visuelle est présentée comme véhicule des valeurs de l'entreprise grâce au design et à l'esthétique.

1.1. ARCHITECTURE

L'architecture est le reflet de la société (Jencks 1973; Tricot 1979) et des changements sociologiques, politiques, économiques, culturels et technologiques. L'architecture est un système d'indices, elle est porteuse de signification culturelle (Colquhoun 1985) exprimant les besoins et les valeurs d'une civilisation (Sirefman 1999). Tafuri (1976) va jusqu'à dire que l'architecture est la construction d'une utopie qui va au-delà de son rôle dans la société. Par leur façon d'habiter l'espace, par l'architecture des bâtiments publics, par l'urbanisation, par les styles, par la technologie, les peuples s'expriment depuis toujours. Le registre par lequel l'architecture s'exprime est celui des formes, textures, couleurs, contextes et configurations.

L'architecture est un art de mise en scène qui suscite la réflexion et favorise l'inspiration et l'interaction (Eberhard dans Zeisel 2006). Elle recrée l'espace pour qu'il soit vu et vécu, avec la relation particulière qu'elle entretient avec son observateur (Banham 1962). L'architecture est un système de significations (Eco dans Broadbent et collab. 1980) qui aide l'observateur à comprendre l'expérience qu'il vit avec l'espace, comment il s'y déplace, comment il le regarde.

D'après Le Corbusier (1928; 1960), la « promenade architecturale » définit une séquence de sensations visuelles et émotives. « La construction c'est pour faire tenir; l'architecture c'est pour émouvoir », précise-t-il. L'observateur se déplace par exemple dans un système de rampes, d'escaliers et même de textures, ce qui l'amène à vivre une expérience architecturale. Les dispositifs utilisés pour créer une ambiance qui favorise cette expérience sont l'ombre et la lumière, la paroi verticale et l'espace.

L'architecture a une fonction symbolique, fonctionnelle (Broadbent dans Broadbent et collab. 1980) et collective (Baudrillard 2003), elle est un médium de communication de masse (Broadbent dans Broadbent et collab. 1980; Eco dans Broadbent et collab. 1980), un outil privilégié pour la publicité (Venturi et collab. 1977).

Depuis Vitruve, fameux architecte de l'Antiquité romaine, le métier d'architecte a très peu évolué, il est le maître de plusieurs arts, à la fois un théoricien et un technicien. Selon Evelyn (cité dans Forty 2000), l'architecte serait un homme d'idées, cultivé, il serait le maître d'œuvre, un artisan, un communicateur. Pour ce qui est de l'architecture, elle se définit au regard de trois types de compétence : *utilitas* (fonction), *firmitas* (structure) et *venustas* (beauté) (Vitruve traduit par Perrault 1988).

Chaque époque développe son propre code visuel pour représenter la culture du moment; certaines époques recyclent les codes du passé en les mettant au goût du jour. L'architecture de la Renaissance fait l'éloge de l'Antiquité et reprend les ordres classiques dans les œuvres de Palladio et de Bramante. Au XIX^e siècle, on assiste à la naissance de l'éclectisme avec les architectes Garnier et Viollet-le-Duc qui travaillent

à leur façon l'historicisme par les nouvelles possibilités techniques qu'offrent le fer et le verre.

Au début du XX^e siècle, le style international et l'expression de la fonction qui dominant avec entre autres, les architectes Le Corbusier et Mies van der Rohe (Jencks 1973). C'est le triomphe de la technologie, l'utilisation du béton se répand jusque dans l'habitat, matériau auparavant réservé aux industries. La forme architecturale répond de sa fonction, on délaisse les styles classiques et néo-classiques pour s'inspirer des artistes cubistes et du mouvement De Stijl et son esthétique géométrique.

L'iconographie en architecture apparaît grâce à l'influence des œuvres des artistes du Pop Art dans les années 1960, qui travaillaient à partir d'images populaires et des biens de consommation courante. L'utilisation de ces techniques en architecture favorise la reconnaissance de l'œuvre architecturale, jusque-là plutôt élitiste. L'étude de Venturi et collab. (1977) sur l'architecture sans architectes de Las Vegas, témoigne d'un retour au symbolisme et de l'expression de la culture populaire, annonçant le postmodernisme.

La fin du XX^e siècle voit naître le mouvement déconstructiviste en architecture avec Tschumi, Koolhaas, Hadid, Gehry et Libeskind, qui s'inspirent du cinéma, de la littérature et de la linguistique. L'architecture devient un problème de pensée, un acte de réflexion sur la complexité du monde contemporain (Wigley et Johnson 1988). Elle n'est ni méthode ni style, elle est impossible à définir, toujours en mouvement. C'est dans la réappropriation de l'événement et de l'invention que l'architecture déconstructiviste s'incarne.

1.2. DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Dans les marchés saturés, il est de plus en plus facile de substituer un produit à un autre. Il faut donc développer des compétences distinctives pour acquérir un avantage compétitif et se différencier de la concurrence (Day et Wensley 1988). Le développement de nouveaux produits est essentiel à la survie et au renouvellement des organisations (Brown et Eisenhardt 1995); c'est entre autres une stratégie

permettant aux entreprises de diminuer les coûts et risques associés à la commercialisation des nouveaux produits (Urban et Hauser 1993).

Les nouvelles tendances écartent le développement de nouveaux produits orientés-attributs et bénéfiques (Schmitt 1999). On déplore le fait qu'encore aujourd'hui, peu d'importance soit accordée à la dimension expérientielle dans le développement de nouveaux produits (LaSalle et Britton 2003), quand on sait que la dimension expérientielle offre un avantage compétitif durable, garant de succès (Brown et Eisenhardt 1995).

Les nouveaux produits doivent refléter les besoins des consommateurs et les exigences du marché (Cooper dans Rosenau et collab. 1996). Mais c'est dans les services que l'adaptation au marché se fait davantage sentir. Les services ayant des caractéristiques spécifiques d'intangibilité, d'hétérogénéité et d'inséparabilité (Parasuraman et collab. 1985), ils se dissocient légèrement des produits dans leur processus de développement.

Pour développer une interface avec le consommateur et un environnement adéquats, on engage activement le consommateur dans le processus de développement du nouveau service. On peut de cette façon recevoir son opinion, lui permettre de faire l'essai du nouveau service avant son lancement et faire les modifications nécessaires (Terrill et Middlebrooks dans Rosenau et collab. 1996). D'ailleurs, il faut s'assurer que non seulement le service répond à ses exigences, mais que l'offre perçue a pour lui une valeur ajoutée (de Brentani 1991).

Le succès d'un nouveau service peut être attribué à l'amélioration de l'expérience offerte au caractère unique et supérieur associé au service que reçoivent les consommateurs (Crawford et di Benedetto 2003). L'image et l'identité sont à cet égard des notions critiques pour la réputation du service et de l'entreprise (Terrill 1992). Le service doit démontrer un caractère d'innovation tant dans son identité que dans son rapport à la concurrence (Terrill et Middlebrooks dans Rosenau et collab. 1996).

Lorsque l'on parle de développement de nouveaux produits, on ne parle pas nécessairement de la conception de produits radicalement nouveaux, on peut aussi parler d'amélioration, voire rénovation de produits existants. La stratégie de rénovation crée de la valeur pour une entreprise, elle comporte moins de risques associés à la mise en marché qui se fait d'ailleurs plus rapidement, garantissant plus de parts de marchés, comportant moins de coûts associés au développement du produit et assurant plus de profits que l'innovation radicale (Berenson et Mohr-Jackson 1994).

La rénovation ou encore revitalisation ou rajeunissement, pointe souvent du nez lorsque la perception du consommateur s'affaiblit, lorsque le produit ou la marque se défraîchit, vieillit (Bontour et Lehu 2002). C'est alors qu'il faut mettre le consommateur au cœur des décisions concernant la nouvelle direction à promouvoir (Zyman 2004). Cette stratégie peut avoir deux volets : développer de nouveaux segments ainsi que maintenir sa cible actuelle (Kapferer 2000).

1.3. MARKETING EXPÉRIENTIEL

Que l'on parle de paradigme de l'expérientiel (Holbrook et Hirschman 1982), d'économie de l'expérience (Pine et Gilmore 1999) ou de marketing expérientiel (Schmitt 1999), la perspective expérientielle est devenue une réalité indissociable du phénomène de la consommation. De nos jours, la réalité de l'expérience occupe une place centrale dans la vie des consommateurs (Fournier 1998).

D'une part, la dimension expérientielle répond au besoin du consommateur de se créer une identité à travers le rituel de la consommation (Firat et Dholakia 1998). Une expérience chargée d'un contenu symbolique important est apte à transmettre des valeurs dans la relation intime qui se crée entre le consommateur et le produit (Holbrook et Hirschman 1982). Ainsi, le consommateur peut intégrer le produit à son style de vie. La théorie post-moderne définit le phénomène expérientiel comme un acte de production d'expériences pour enchanter la vie (Firat et Dhaokalia 1998) et donner un sens à celle-ci.

D'autre part, la consommation de type hédoniste se répand de plus en plus en raison du bagage émotionnel qu'elle véhicule. Les activités centrées sur le plaisir obtiennent de hauts niveaux d'intérêt et d'implication chez le consommateur (Holbrook et Hirschman 1982), éléments importants dans l'appréciation de l'expérience. Malgré le fait que la composante plaisir soit au fondement de la consommation, le consommateur demeure tout de même à la recherche d'expériences éducatives, mais aussi d'expériences qui lui permettent de s'évader de ses préoccupations quotidiennes (Pine et Gilmore 1999).

L'expérience résulte de l'interaction entre le consommateur et un stimulus, qui est le produit ou le service. L'expérience est personnelle et ne peut être reproduite. Elle est constituée par un « état subjectif de conscience qui s'accompagne d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques » (traduction libre : Holbrook et Hirschman 1982). Pour que le niveau d'intérêt et d'implication chez le consommateur soit au maximum, il faut que celui-ci soit stimulé de façon multisensorielle, soit sur les plans émotionnel, cognitif, comportemental et relationnel (Schmitt 1999).

L'expérience doit être de préférence unique et mémorable de façon à rester gravée dans la mémoire du consommateur (Pine et Gilmore 1999). L'expérience peut aussi être vécue comme extraordinaire si elle fait vivre des expériences nouvelles. On parle à ce moment-là de « *peak experiences* » (Maslow 1964) ou de « *flow activities* » (Csikszentmihalyi 1990), pour lesquelles des taux élevés de réponses émotives sont enregistrés.

Le consommateur passe d'une attitude passive à une participation active en devenant cocréateur dans la conception de l'expérience (Pine et Gilmore 1999). Une attitude orientée-client est donc primordiale afin de bien comprendre les besoins du consommateur cible et de lui offrir une expérience qui a pour lui de la valeur.

Le consommateur contemporain n'est plus un simple agent de prises de décisions rationnelles. Son processus de décision est fortement influencé par la composante expérientielle, laissant au second plan le poids des motivations utilitaires (Holbrook et Hirschman 1982). Le consommateur répond davantage à l'offre expérientielle,

l'expérience jouant le rôle d'indice intangible dans le processus de décision venant se greffer à l'offre matérielle.

Par un contenu expérientiel rattaché aux biens et aux services, on peut enrichir l'offre (Pine et Gilmore 1999) ou son positionnement (Holt 1995). Cette valeur ajoutée accroît plus facilement la satisfaction du consommateur, assure une position compétitive et des profits plus élevés pour l'entreprise (LaSalle et Britton 2003).

C'est ainsi que la dimension expérientielle d'un bien ou d'un service peut revitaliser une marque en déclin, différencier l'offre, créer une image et une identité pour l'entreprise, promouvoir les innovations, ou encore inciter à l'essai, à l'achat ou à la fidélité (Schmitt 1999). C'est un avantage compétitif difficilement imitable qui agit positivement sur l'achat (Vézina 1999), guidant le consommateur dans sa recherche d'informations, pouvant diminuer les risques liés à l'expérience de consommation.

Enfin, le marketing expérientiel est un outil de choix pour le développement de nouveaux produits, pour assurer l'efficacité de la communication avec le consommateur et pour concevoir les contextes physiques de vente (Schmitt 1999).

L'expérience est issue d'un phénomène holistique (Pine et Gilmore 1998; Schmitt 1999), elle est engendrée par un contexte, elle ne peut être autogénérée (Vézina 1999). On a affaire désormais à une logique de l'expérience de consommation (Holbrook et Hirschman 1982), plus riche en bénéfices pour le consommateur.

Les contextes expérientiels favorisent l'implication du consommateur dans sa relation avec le produit ou la marque. En matérialisant cette rencontre, il ne s'agit pas de surstimuler le consommateur, mais de lui donner accès à des expériences extraordinaires (Arnould et Price 1993; LaSalle et Britton 2003) voire spectaculaires (Sherry 1998). Ces contextes sont des indices tangibles dans l'évaluation de l'expérience.

1.4. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

Selon Booms et Bitner (dans Donnelly et Georges 1981), l'environnement physique est, avec les personnes et le processus, l'un des éléments constitutifs du marketing élargi (*extended mix marketing*). On se rappelle que la théorie du marketing mixte se fonde sur le produit, le prix, la communication et la distribution. L'environnement physique est ainsi un indice tangible dans la rencontre de service, c'est le langage silencieux de la communication (Kotler 1973).

Un environnement physique riche en indices facilite la familiarisation du consommateur avec le produit ou la marque. Parmi les indices, l'environnement constitué par l'expérience avec la marque permet d'attirer et de fidéliser le consommateur (Pine et Gilmore 1999). Les indices de l'environnement doivent converger les uns avec les autres (Baker 1986) afin d'orienter le consommateur dans son processus de décision (Rapoport 1982). Face à une expérience de consommation ayant un niveau d'intangibilité élevé, le consommateur se tournera vers des indices extrinsèques comme l'environnement physique pour procéder à l'évaluation et à la catégorisation de l'offre qui lui est proposée (Bitner 1992).

D'après Kotler (1973), les variables environnementales (*atmosphériques*) de l'environnement physique ont un impact notable sur la performance des lieux de consommation. Elles sont modératrices dans l'expérience de consommation et ont un effet positif sur la stimulation et les intentions d'achat. Le consommateur répondant à l'offre dans sa totalité, les facteurs d'ambiance comme les odeurs, la musique, la température, les couleurs et l'aménagement permettront d'immerger le consommateur dans une expérience de consommation singulière.

L'environnement physique favorise l'immersion du consommateur dans des contextes expérientiels uniques, spectaculaires (Sherry 1998) et holistiques (Schmitt 1999). Le contenu informationnel véhiculé par l'environnement physique (Baker 1986) influence non seulement le comportement du consommateur, mais aussi le succès de l'expérience de consommation. La serviscène, ou rencontre de services (*servicescapes*, Bitner 1992) permet entre autres au prestataire de services de

différencier son offre, de segmenter son marché et de se positionner par rapport à ses concurrents.

La rencontre avec la marque (*brandscape*) matérialise la relation du consommateur avec la marque, selon l'image qu'elle projette (Sherry 1998). L'architecture et le design d'intérieur constituent des outils importants pour la communication de la marque et la conception de l'expérience de consommation (Riewoldt 2002), engendrant la notoriété de la marque (*brand awareness*). Le consommateur peut ainsi créer son propre système de référence en intégrant le symbolisme et les valeurs véhiculés par l'environnement physique. C'est de cette façon qu'il peut vivre une expérience totale avec la marque (Caru et Cova 2003).

Basée sur le modèle du théâtre, la mise en scène de l'expérience de consommation offre une valeur ajoutée, elle contribue à la fidélisation des consommateurs en créant une ambiance agréable, propice à lui faire vivre une expérience unique (Codeluppi 2001; Pine et Gilmore 1999). On veut que le consommateur s'engage totalement dans une expérience en faisant en sorte que la marque soit mémorable, matérialisée en un attrait physique (Riewoldt 2002). Par la thématique de l'expérience de consommation matérialisée par l'environnement physique, on peut ainsi faciliter l'immersion du consommateur. Le thème choisi doit être captivant et en accord avec le produit ou la marque de façon à transporter le consommateur dans une nouvelle réalité (Pine et Gilmore 1999).

L'environnement physique fait baigner le consommateur dans l'expérience de consommation, mais il doit tout d'abord attirer l'attention de celui-ci par son apparence extérieure. La vitrine est un média communiquant une expérience avec une mise en scène (Codeluppi 2001). Elle doit se renouveler constamment pour surprendre le consommateur. Les environnements novateurs captent l'imaginaire et la curiosité du consommateur (Gobé 2001); l'innovation doit être au cœur de la conception et de la livraison de l'expérience (Pine et Gilmore 1999). On peut, grâce à un environnement physique novateur interpeller le consommateur en éveillant ses sens et en suscitant des réactions émotionnelles.

1.5. IDENTITÉ VISUELLE

L'identité visuelle est un indice tangible contribuant à l'identification et à la reconnaissance d'une marque par le biais d'un symbolisme associé à l'entreprise (Dowling 2001). L'identité visuelle est aussi un indice supplémentaire dans la réduction de l'insécurité du consommateur (Fombrun 1996) face à une catégorie de produits ayant un taux d'intangibilité élevé. Elle aide le consommateur à faire des choix qui adhèrent à son style de vie. En ce sens, l'emplacement physique et l'architecture sont des atouts importants pour l'identité visuelle d'une entreprise (Olins 1995).

Dans l'économie de l'émotion, le design occupe une place prépondérante en tant qu'interface entre le consommateur et le produit (Gobé 2001). Le design permet d'augmenter l'impact visuel, car il vise à véhiculer l'information plus efficacement pour accroître la satisfaction du consommateur (Kotler et Rath 1984). C'est un outil stratégique et un élément de différenciation, c'est aussi un avantage compétitif servant à éveiller les sens des usagers (Liedtka et Mintzberg 2006). Il crée un lien durable entre le consommateur et le produit par le biais de la communication de marque et par l'engagement émotionnel qu'il met en branle (Liedtka et Mintzberg 2006).

Le design a pour but de maximiser la satisfaction des consommateurs et la rentabilité de l'entreprise sur le plan de la conception des produits, des environnements physiques et de l'identité visuelle (Kotler et Rath 1984). Il peut aussi contribuer à faciliter la production, à accélérer la commercialisation du produit ou encore à satisfaire les besoins du consommateur (Crawford et di Benedetto 2003). Le design peut également véhiculer une valeur ajoutée et guider le consommateur dans son processus de décision (Kotler et Rath 1984).

Le design des produits présente des facettes diverses comme l'esthétique, l'ergonomie, la fonctionnalité des biens et des services, l'architecture, les emballages et les arts graphiques (Crawford et di Benedetto 2003). Un design reflète une simplicité et une qualité supérieure. Il peut donner une nouvelle personnalité à un

produit, de même que réveiller l'intérêt pour un produit dont le cycle de vie est avancé (Kotler et Rath 1984).

L'esthétique et l'expérience gagnent en importance; on note chez le consommateur un intérêt grandissant pour le souci d'avoir de la beauté dans sa vie (Gobé 2001; Schmitt et collab. 1995). L'esthétique est d'ailleurs considérée comme l'une des huit dimensions constitutives de la qualité; on la définit comme étant subjective, reflétant les préférences individuelles (Garvin 1987).

La culture et les valeurs sont transmises par l'esthétique. L'esthétique est le langage par lequel l'identité visuelle s'anime. Elle permet à une entreprise de véhiculer son identité par le design et l'emballage de ses produits, par le logo et tout matériel graphique, mais aussi par l'aménagement de ses bureaux et par l'architecture de ses bâtiments (Schmitt et collab. 1995).

Selon Schmitt et collab. (1995), l'esthétique est un avantage compétitif qui assigne une valeur ajoutée à l'offre, elle est un élément clé dans la différenciation et la stimulation à l'achat. L'esthétique véhicule un contenu symbolique important qui aide le consommateur à participer activement à la création de son style de vie. De fait, l'esthétique constitue un bénéfice tangible pour l'entreprise, réduisant les coûts des communications, augmentant les ventes et améliorant son image et celle de ses produits.

1.6. SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le rôle de l'architecture et de l'architecte dans la société a été présenté à travers les mouvements dominants de l'histoire de l'architecture. L'architecture offre un système de significations culturelles qui oriente le consommateur dans son expérience avec l'espace et participe comme réflexion sur la complexité du monde contemporain. Le développement de nouveaux produits et services a été ensuite exposé comme stratégie essentielle à la survie de l'entreprise avec la collaboration des consommateurs dans la formulation de l'offre, ainsi que les stratégies de rénovation moins risquées dans la revitalisation des produits dont la perception n'est plus ce qu'elle était. L'influence sur le consommateur de la composante

expérientielle a été exposée en guidant le consommateur dans la création de son style de vie, ainsi que le symbolisme véhiculé par les contextes expérientiels immergeant les consommateurs dans des univers avec la marque. L'environnement physique comme système d'indices tangibles a été décelé comme médium de communication dans la matérialisation de l'expérience de consommation. Il oriente le consommateur dans son processus de consommation à l'aide des variables environnementales, des contextes expérientiels physiques et par la mise en scène de la consommation. Pour terminer, le rôle de l'identité visuelle a été clarifié dans la réduction de l'insécurité du consommateur en offrant à celui-ci des indices tangibles supplémentaires dans son processus de consommation par le design et une esthétique uniques véhiculant les valeurs de la marque.

Cette revue de la littérature nous a fait découvrir cinq thèmes traitant de l'architecture à leur façon. Ces constats nous guideront dans la formulation de la problématique ainsi que du cadre conceptuel, présentés dans le chapitre II.

CHAPITRE II – Cadre conceptuel

2.1. PROBLÉMATIQUE

L'objectif de la présente étude est de définir la contribution de l'architecture dans les stratégies de marketing expérientiel, plus particulièrement dans le développement de nouveaux produits et services et leur rénovation.

Il ressort de la revue de la littérature que l'architecture serait un vecteur important dans le développement de nouveaux produits, car elle serait un média par lequel un peuple s'exprime, représentant ses besoins et attentes (Sirefman 1999), dimension particulièrement importante dans les stratégies de développement de nouveaux services et de rénovation de produits. Il ressort par ailleurs que le marketing expérientiel est une stratégie de plus en plus prisée dans le développement de nouveaux produits (Brown et Eisenhardt 1995), et à cet égard l'architecture jouerait un rôle dans la matérialisation de l'expérience de consommation, car elle proposerait un système d'indices porteur de signification culturelle qui permet d'entretenir une relation singulière avec l'observateur (Colquhoun 1985), collaborant dans la création de son style de vie. L'architecture se révèle aussi une variable importante du marketing élargi en ce qu'elle véhicule un contenu informationnel qui guide le consommateur dans son processus de consommation (Booms et Bitner dans Donnelly et Georges 1981). Grâce à ces dispositifs spatiaux, l'architecture pourrait contribuer à créer une ambiance particulière, l'expérience architecturale doit émouvoir (Le Corbusier 1928). L'architecture constituerait entre autres un indice tangible pouvant véhiculer l'identité de la marque et les valeurs de l'entreprise au moyen de l'identité visuelle qui se dégage du design et de l'esthétique (Schmitt et collab. 1995) puisqu'elle est un médium de communication de masse (Broadbent dans Broadbent et collab. 1980) utilisant un langage moins élitiste avec l'arrivée de l'iconographie en architecture (Venturi et collab. 1977).

2.2. CADRE CONCEPTUEL

À partir de la revue de la littérature, un cadre conceptuel a été établi afin comprendre le rôle de l'architecture dans le marketing expérientiel. Ce cadre propose donc de considérer l'architecture comme vecteur de changement dans le développement de nouveaux produits et services et leur rénovation selon trois dimensions constitutives du produit : expérientielle, physique et visuelle.

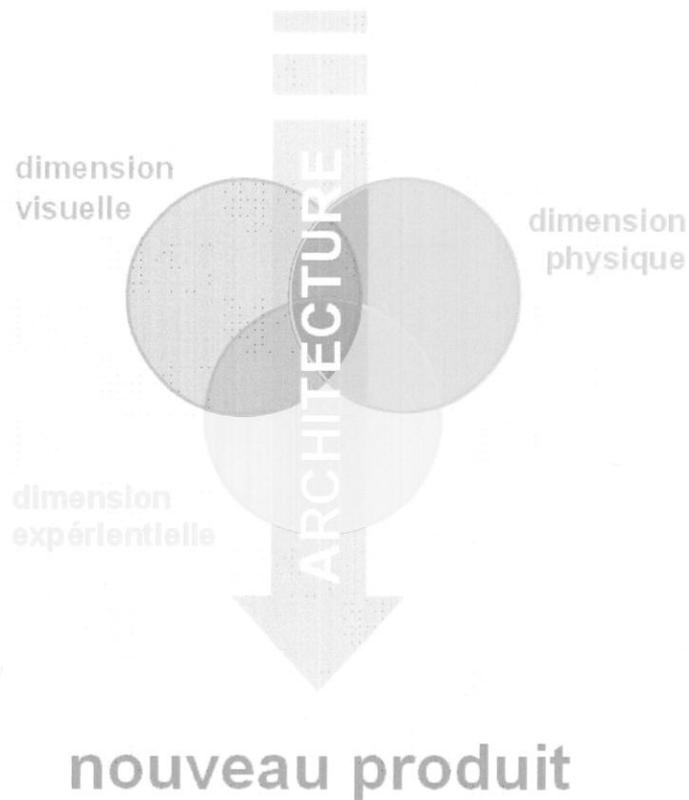


Figure 1 : Cadre conceptuel

Premièrement, nous verrons le rôle joué par l'architecture sous le rapport des différents indicateurs de la dimension expérientielle : l'inséparabilité de l'offre marketing, l'orientation-marché, les types de stratégies de marketing, les stratégies de positionnement, les stratégies de différenciation, les types d'expérience et l'innovation.

Nous dégagerons ensuite le rôle de l'architecture sous l'aspect des indicateurs de la dimension physique : variable du marketing élargi, les stratégies de positionnement et de différenciation, le symbolisme et la thématique, l'ambiance et la mise en scène, les variables environnementales, la promenade architecturale, la façade et l'innovation.

Finalement, nous considérerons le rôle de l'architecture d'après les différents indicateurs de la dimension visuelle : identité / image de la marque, le design et l'esthétique.

2.3. QUESTIONS DE RECHERCHE

- Quelle est la contribution de l'architecture dans le marketing expérientiel ?
- Comment l'architecture est-elle un vecteur de changement dans le développement de nouveaux produits et services ? Et dans leur rénovation ?
 - Comment la dimension expérientielle de l'architecture soutient-elle les stratégies de développement et de rénovation d'un produit expérientiel ?
 - De quelle façon la dimension physique de l'architecture participe-t-elle dans les stratégies de développement et de rénovation d'un produit expérientiel ?
 - Comment la dimension visuelle de l'architecture s'exprime-t-elle dans les stratégies de développement et de rénovation d'un produit expérientiel ?

CHAPITRE III – Méthodologie

3.1. TYPE DE RECHERCHE

Cette recherche de type exploratoire a pour objectif de décrire un phénomène peu étudié, à savoir la contribution de l'architecture dans le développement de nouveaux produits expérientiels. Ce type d'étude s'avère approprié lorsqu'il s'agit de dégager pour un phénomène donné, des concepts et des hypothèses et de jeter les bases de recherches ultérieures.

Compte tenu de la nature du phénomène étudié, une méthode qualitative est plus appropriée pour décrire, identifier et comprendre la spécificité d'un processus qui nécessite une riche collecte de données. Pour Miles et Huberman (1991), la méthode qualitative permet d'avoir une compréhension holistique d'un contexte et de son phénomène, de l'étudier en profondeur et d'en dégager les implications. La collecte des données qualitatives permet d'identifier et de décrire des concepts afin de mieux saisir un phénomène vécu par des personnes au quotidien. Elle permet également de faire émerger des thèmes non inclus dans le cadre conceptuel.

3.2. CHOIX DE LA MÉTHODE

Compte tenu du faible niveau de connaissances dans le domaine circonscrit pour la présente étude, il nous est apparu qu'une méthodologie fondée sur l'étude de cas permettrait d'explorer un phénomène nouveau tel que le rôle de l'architecture dans le développement de nouveaux produits expérientiels. L'étude de cas comporte plusieurs forces dont la nouveauté, la testabilité et la validité empirique, elle est indépendante de la littérature existante et s'applique à des domaines peu ou mal exploités (Eisenhardt 1989). Il s'agit en fait d'étudier une manifestation complexe qui met en interaction plusieurs variables, et de faire ressortir la prise de décisions, l'implantation de celles-ci et les résultats obtenus (Schramm 1971 dans Yin 2003).

D'après Yin (2003), l'étude de cas permet de capter la complexité de phénomènes contemporains difficilement distinguables de leur contexte. Elle permet également de

dégager des idées et de faire des liens entre plusieurs variables en consultant diverses sources d'information, tant quantitative que qualitative, pour trianguler les informations recueillies. La richesse des données recueillies permet d'avoir une vue globale d'un phénomène en en dégageant les questions latentes, sous-jacentes ou peu évidentes (Miles et Huberman 1991). Des méthodes plus traditionnelles telles que l'expérimentation et le sondage ne permettent pas d'appréhender la complexité de certains phénomènes.

Les études de cas sont appropriées dans les conditions suivantes (Yin 2003) :

- L'étude de phénomènes contemporains
- Les limites entre le phénomène et son contexte sont difficilement distinguables
- Plusieurs variables sont à l'étude
- On s'appuie sur diverses sources d'information
- Les propositions théoriques guident la collecte et l'analyse des données

3.3. SÉLECTION DES CAS

Nous avons choisi de faire une étude de cas multiples afin d'approfondir la compréhension et l'explication du processus (Miles et Huberman 1991), tout en maximisant la qualité de l'analyse et en minimisant les erreurs pour favoriser la réplification directe. Nous avons choisi le musée comme champ d'intérêt pour notre étude de la contribution de l'architecture dans le développement de nouveaux produits. Le contexte muséal répond au cadre conceptuel établi, car le produit que constitue le musée comporte une dimension expérientielle et esthétique, et ce produit est livré dans un environnement physique défini (Goulding 2000; Joy et Sherry 2003; Kotler et Kotler 1998). Dans le milieu des arts, l'architecture peut aller jusqu'à servir de symbole national comme c'est le cas pour le Sydney Opera House (Colbert 2003) et ainsi être un produit touristique (Nowacki 2005). On définit également l'offre muséale comme une marque de valeur, c'est-à-dire que la relation que les musées créent avec les visiteurs est à long terme (Burton et Scott 2003), d'où l'importance d'investiguer l'importance de la contribution de l'architecture puisque celle-ci est conçue pour durer dans le temps.

D'après Aurier et Passebois (2002), l'expérience muséale est un cas typique de consommation expérientielle. Le musée est un produit complexe caractérisé par les

sept variables du marketing élargi (Mclean 1994), et l'expérience qu'il engendre ne se résume pas seulement dans la relation avec les objets, mais aussi dans la relation avec leur environnement physique (Mejon et collab. 2004). Dans une étude par Axelsen (2006), on souligne l'importance de l'unicité de l'expérience que peut vivre les visiteurs dans les galeries d'arts ainsi que de l'influence d'une atmosphère vibrante et énergique. On relève aussi que l'architecture peut également communiquer l'image du musée, définir et améliorer le contexte physique de l'expérience de consommation du visiteur (Sirefman 1999). Dans l'étude de Rentschler et Gilmore (2002), l'architecture est à ce sujet un indice important dans la communication de l'identité visuelle d'un musée.

La sélection des cas a été faite selon la logique théorique potentielle, en délimitant un contexte apte à faire ressortir les thèmes exposés dans la revue de la littérature et en maîtrisant les variables exogènes (Eisenhardt 1989). D'après Sirefman (1999), les musées sont des outils puissants pour la revitalisation urbaine. La ville de Toronto s'est avérée pour nous un contexte physique intéressant avec d'importants changements culturels qui y sont survenus depuis la publication de l'étude de Florida et collab. (2002), intitulée « *Competing on Creativity: Placing Ontario's Cities in North American Context* », et de la mise en place d'un Programme de développement culturel (*Culture Plan*), qui vise à faire de Toronto une ville créative (*Creative City*).

« Toronto is buying into the power of architecture – to lure tourists, professionals and investors and to market its cultural makeover-in-process » (D'Arcy 2006).

Il s'agit donc ici de faire l'étude de deux projets de rénovation et d'agrandissement de musées qui s'inscrivent dans le cadre de la renaissance culturelle de Toronto : le Musée royal de l'Ontario (ROM) qui a ouvert ses portes en juin 2008, et le Musée des beaux-arts de l'Ontario (AGO) qui quant à lui a repoussé sa date d'ouverture en 2009, ceux-ci réalisés respectivement par les architectes étoiles (*starchitects*) Daniel Libeskind et Frank O. Gehry. Bien que l'un des musées ne soit pas encore réouvert, nous n'avons voulu faire ressortir que les éléments importants lors du processus de création et de développement du projet, et non sa réalisation constructive ou son impact sur les visiteurs. Cette étude pourrait d'ailleurs être complétée par une enquête auprès des visiteurs pour relever leur perception face aux projets de rénovation et d'agrandissement. Enfin, ces deux cas présentent un contexte politique, économique

et social similaire, qui permet de comparer les résultats en réduisant les variations externes.

3.4. COLLECTE DE DONNÉES

D'après Yin (2003), la méthode par étude de cas, pour être rigoureuse, doit se fonder sur des propositions théoriques pour guider la collecte et l'analyse des données. Pour éviter d'éventuels problèmes de validité de construit, une multitude de sources d'information a été utilisée : documentation, archives, entrevues semi-dirigées, communiqués de presse, rapports annuels, sites Internet corporatifs et courriers électroniques. Nous avons ainsi recueilli le plus d'information pertinente sur chacun des cas et pu trianguler les données grâce aux intervenants dans le processus de développement, à la documentation interne ainsi qu'aux articles de journaux. Pour faire face aux problèmes possibles de validité externe, nous avons alors opté pour une étude multi-cas.

D'après Eisenhardt (1989), il faut être bien préparé pour un terrain avec un cadre conceptuel et des questions assez bien définis pour pouvoir observer les dimensions recensées dans la revue de la littérature mais assez flexibles pour permettre à des thèmes d'émerger.

L'identification de personnes-ressources au sein des deux musées et des firmes d'architecture impliquées dans les projets de rénovations et d'agrandissement, a été possible par des contacts faits au préalable par courriers électroniques. Trois répondants dans chacun des musées ont fait l'objet d'entrevues, ainsi qu'un répondant d'une des deux firmes d'architecture. Malheureusement, il n'a pas été possible de prendre contact avec l'un des architectes de l'autre firme d'architecture.

Les sept intervenants et collaborateurs impliqués dans les projets de renouveau des musées choisis ont été sélectionnés selon leur convenance et ont participé à des entrevues individuelles semi-dirigées. L'expérience variée d'intervenants provenant de différents départements et appartenant à des niveaux hiérarchiques distincts a permis d'assurer la convergence des résultats.

Un guide d'entrevue (voir le carnet d'analyse à la fin de l'étude) a été conçu d'après le cadre conceptuel établi pour l'étude. Ce guide répond aux grandes lignes thématiques à explorer lors des entrevues. Les questions de type exploratoire ont permis de tracer les liens opérationnels dans le temps (Yin 2003). Pour chaque entrevue, le guide a été personnalisé, de façon à regrouper les thèmes qui correspondent le mieux à l'intervenant rencontré.

Les entrevues se sont déroulées durant les mois de juin à août 2007, à Toronto. Chacune de celles-ci a duré en moyenne 50 minutes et a été enregistrée avec le consentement des sept répondants ayant participé à l'étude. Des entretiens complémentaires se sont déroulés par téléphone à partir de Granby, ainsi que des communications par courriers électroniques, afin de compléter les informations recueillies. Le tableau ci-dessous, présente le profil des répondants et les données concernant les entretiens réalisés.

Tableau 1 : Recensement des entrevues

	dates des entrevues	nombres d'entrevues	administrée sur place	administrée par téléphone	durée de l'entrevue	pages de transcription
ROM						
Répondant ₁	4 juillet	1	▪	*envoi de notes suppl. par courrier électronique	50 min	12 p.
Répondant ₂	5 juillet	1	▪		20 min	4 p.
Répondant ₃	5 juillet	1	▪		120 min	22 p.
AGO						
Répondant ₄	19 juillet	2	▪	▪	30 min 10 min	10 p.
Répondant ₅	19 juillet	2	▪	▪	60 min 15 min	21 p.
Répondant ₆	10 août	1	▪	▪	30 min	6 p.
Frank Gehry Partners						
Craig Webb	16 août	1		▪	20 min	5 p.
TOTAL					355 min	80 p.

La transcription des données recueillies lors des entrevues a pris la forme de 80 pages de texte à simple interligne, représentant plus de 350 minutes d'enregistrement audio. Un exemplaire des transcriptions a par la suite été soumis à chacun des répondants respectifs pour s'assurer de la fidélité des informations transcrites, et pour recevoir leurs commentaires et modifications.

Des fiches synthèses ont été compilées afin de dégager une vue d'ensemble des données et procéder au codage de celles-ci en regroupant les informations nécessaires pour la présentation des cas et l'analyse des données selon les dimensions du cadre conceptuel proposé dans le chapitre II. La présentation des cas s'appuie sur des textes narratifs qui ont permis de faire la synthèse des données recueillies (Yin 2003). Dans le chapitre V, une matrice à groupements conceptuels a été construite pour procéder à l'analyse thématique présentée selon les trois dimensions du cadre conceptuel et dégageant des sous-dimensions émergentes.

Comme la méthode de l'étude de cas n'est pas encore une méthode standardisée, on peut se trouver en présence de problèmes de rigueur, de fidélité et de biais des chercheurs qui peuvent influencer les résultats et les conclusions. En raison de la nature exploratoire de l'étude et de la petite taille de l'échantillon, nous ne pouvons procéder à une généralisation des résultats comme c'est le cas pour les études empiriques, mais ces résultats pourront tout de même servir à la construction d'une théorie émergente voire d'une proposition théorique (Yin 2003).

CHAPITRE IV – Présentation des cas

4.1. PROJET DE RÉNOVATION ET D'AGRANDISSEMENT DU MUSÉE ROYAL DE L'ONTARIO (ROM)

Le Musée royal de l'Ontario à Toronto, désigné aussi sous l'acronyme ROM, est une institution culturelle dont la vocation est d'inspirer, d'éduquer et de divertir le public sur le plan de la culture et de l'histoire naturelle. Ses collections iconiques, ses programmes éducatifs, ainsi que son équipe de conservateurs et de chercheurs passionnés font sa renommée internationale.

- *« The ROM will inspire wonder and build understanding of human cultures and the natural world.*
- *The ROM will be a world leader in communicating its research and collections to increase understanding of the interdependent domains of cultural and natural diversity, their relationships, significance, preservation, and conservation.*
- *The ROM values its key assets including its collection, its people, and its interaction with the community. »*

(Board Policy 2002)

Le ROM fait partie d'un environnement collectif favorisant les échanges. Plusieurs corps de métiers et de nombreux experts se côtoient dans un univers complexe comme le musée.

« ... the ROM is a very divergent community, it has academics, and researchers, it has people who designs exhibits, [etc.] it's quite a varied world, all focused on the life of the museum. »

(Répondant₂)

Le ROM a un nouveau directeur depuis l'an 2000, William Thorsell. Ce dernier vient du monde de la presse, il fut rédacteur en chef du *Globe and Mail* pendant dix ans. Durant son mandat, l'image de ce quotidien torontois s'est grandement améliorée et les stratégies de marketing se sont renouvelées. Thorsell a aussi apporté sa contribution au journal en tant que chroniqueur, traitant de politique, de droit, d'économie et de culture. Si Thorsell a accepté l'invitation qui lui a été faite de diriger le ROM, c'est qu'il associe les récits que transmettent les collections du musée aux articles publiés dans un journal (Thorsell 2001 dans le dossier de presse 2007).

Le musée a connu plusieurs transformations depuis sa construction, en 1914, par les architectes Darling et Pearson, qui avaient pignon sur rue à Toronto. Ces derniers étaient plutôt reconnus pour leurs tours à bureaux et leurs banques, mais ils ont également signé les phases d'agrandissement de l'AGO au début du siècle.

John A. Pearson est connu pour la reconstruction du Parlement d'Ottawa, incendié en 1916, tandis que Frank Darling est le premier Canadien à recevoir, en 1915, la médaille d'or pour le rayonnement international de l'ensemble de son œuvre décernée par le Royal Institute of British Architects. Le Corbusier en 1953 et Frank Gehry en 2000 recevront aussi ce prestigieux prix.

En 1933, le nombre croissant de visiteurs et les nouvelles acquisitions nécessitent un premier agrandissement du musée. Le projet est conçu par la firme Chapman et Oxley. En 1968, le ROM se dote d'un Planétarium, dessiné par la firme d'architectes Stone et Webster Canada, mais il sera fermé en 1995 en raison d'une forte baisse des subventions.

En 1984, on veut redonner un nouveau souffle à l'établissement. Un consortium formé par les firmes Mathers et Haldenby ainsi que Moffat Moffat et Kinoshita préside aux travaux d'une troisième phase d'agrandissement.

4.1.1. *Le projet Renaissance ROM*

Lorsqu'il prend ses fonctions de directeur en 1997, Lindsay Sharp, veut renouveler la vision du ROM, il le destine à une « *major reinvention* ». Il veut intensifier le développement de nouveaux segments de marché et créer de nouvelles opportunités d'affaires pour le ROM. Or c'est sous la direction de William Thorsell que ce projet a pu vraiment prendre son envol.

Une étude menée auprès de quelque soixante musées d'Amérique du Nord classait le ROM en avant-dernière position déclare le Répondant₃. C'était le signal que le ROM devait changer de cap. Le projet *Renaissance ROM* s'attachera à lui trouver un nouveau mandat :

- *« Preservation of our unique collections of world cultures and natural history.*
- *International research conducted by our distinguished curators.*
- *Development of unique new exhibitions and public programs.*
- *Expansion of our educational programs for students and communities.*
- *Care and upkeep of our new galleries and other facilities. »*

(Royal Ontario Museum 2005)

William Thorsell permet au projet de renouveau de se concrétiser comme « *reiteration* » afin qu'il occupe une place dominante dans le circuit muséal international.

L'objectif du projet *Renaissance ROM* est de doubler la fréquentation du musée. On prévoit ramasser des fonds non seulement par l'augmentation de la fréquentation, mais aussi par la voie des membres du musée, ses magasins et ses restaurants (Renaissance ROM fact sheet dans le dossier de presse 2007).

« In pure marketing sense, it [the mandate] was to bring more admissions in. Bring more people into the museum, have more people see what's there and have them come back more often. Whether it's coming to see a collection or exhibition, or coming to a program or enrolling in an education program or to just come and eat. »

(Répondant₁)

Grâce également aux contributions consenties par les trois ordres de gouvernement, à la campagne de financement privée et au don de l'homme d'affaires Michael-Lee Chin, le projet audacieux d'agrandissement et de rénovation *Renaissance ROM*, évalué à 270 millions de dollars, prend forme : il s'agit de plus de 350 000 pieds carrés de nouveaux espaces et d'espaces rénovés.

« And in terms of strategic marketing, it [the expansion of the museum] gives us the opportunity to develop new ways of bringing people in [...] offering facilities where by we can offer different and more varied and innovative programming, educational tools, research, and expanded visitor experiences. »

(Répondant₁)

Tableau 2 : Faits saillants (ROM)

2000	Départ du directeur Lindsay Sharp Arrivée du nouveau directeur William Thorsell
2001	Lancement du projet <i>Renaissance ROM</i> Lancement du concours international d'architecture Exposition des sept projets retenus « <i>Architects' Sketchbooks</i> »
2002	Exposition des trois finalistes « <i>Views of Our Future, Three Architectural Finalists</i> » Présentations orales des trois architectes Sélection du projet de Daniel Libeskind
2003	Phase I du projet de rénovation Exposition sur l'état d'avancement des plans par Libeskind « <i>Views of Our Future: The New Galleries</i> »
2004	Début de la construction du <i>Crystal</i>
2005	Ouverture des salles d'exposition rénovées
2007	Inauguration du <i>Crystal</i>
2009	Parachèvement du projet

4.1.2. Une destination extraordinaire

Le ROM peut à juste titre se targuer d'être le seul musée en Amérique du Nord à réunir sous son toit des collections de plus de six millions d'artéfacts et de spécimens appartenant aux thématiques de la Nature et de la Culture.

Une visite au ROM peut se révéler une expérience à la fois d'émerveillement, d'apprentissage, d'éducation et de divertissement. Un des objectifs figurant dans les politiques du musée est de se démarquer par sa contribution à l'avancement de la recherche (Board Policy 2002).

« The ROM is an extraordinary destination and gateway to lifelong discovery and wonderful experiences. No other venue delivers such insightful, comprehensive access to real artifacts, people and discoveries that enrich our understanding of the world we live in. »

(Branding Guidelines 2007)

L'expérience muséale au ROM va bien au-delà de la rencontre entre le visiteur et les objets exposés : on mise désormais sur le récit, sur la signification transmise par les artéfacts et les spécimens pour rendre l'expérience inoubliable.

« ... our biggest competitive advantage is the wealth of the collections and special exhibitions we house within and the stories that those artifacts and specimens tell [...] It can often be as simple as a card beside an object that explains where it came from or what distinguishes it from other objects, [...] and why it is important that we preserve it. We tell those stories very well. »

(Répondant₁)

L'expérience muséale est aussi une expérience sociale. On planifie à cet effet des services connexes qui viendront compléter l'expérience : des aires de restauration, des boutiques de vente au détail et des locaux adaptés pour des événements de toutes sortes visent à répondre aux besoins du consommateur du XXI^e siècle.

« I mean museum experience today, is one that is still about having a relationship with the objects that are in the museum... I think the difference is, you don't presume that's a totally didactic or educational one. You come to the museum to learn, you also come to the museum to have an enjoyable time. »

(Répondant₂)

4.1.3. La fréquentation en déclin

Le ROM veut résoudre le problème de la baisse alarmante du financement provenant des pouvoirs publics et du déclin de la fréquentation, d'après le Répondant₂. Ce dernier fait état d'une étude menée auprès des visiteurs, qui révèle que cette baisse tient au fait que l'expérience muséale vécue au ROM est perçue comme désuète, que le système d'orientation des visiteurs est défaillant et qu'il y a une faiblesse relativement aux communications marketing.

« ... the museum wasn't going to be able to be in a position to help itself more because attendance was declining. And attendance was declining because there was a perception of the museum being old and out of date. The exhibits themselves were older and the whole experience of going to the museum was not a particularly pleasant or engaging one. »

(Répondant₂)

Les recherches marketing et les statistiques publiques sur la population ont permis de dégager les tendances du marché et de mieux saisir les nouveaux besoins du visiteur. Régulièrement, des cabinets de consultation sont appelés à faire des enquêtes auprès du public du ROM pour mieux comprendre l'expérience muséale qui s'y vit, pour prévoir le nombre potentiel de visites pour des expositions futures et pour mesurer le niveau de notoriété de la marque (*brand awareness*). Le ROM lui-même fait aussi

certains sondages auprès de sa clientèle, à partir de son service d'accueil, lorsqu'il s'agit par exemple d'étudier des thématiques particulières.

« It [research] helps us understand who our key audience is and whether or not we're tapping that market to its greatest potential and satisfaction, whether there's room for us to increase our penetration in that market. It also helps us identify new areas and new target markets for things within the museum which we normally wouldn't have initially looked at or... »

(Répondant₁)

Selon Thorsell (2001), des études menées auprès du public révèlent que l'expérience muséale ne correspond plus aux besoins grandissants du visiteur d'aujourd'hui. Les espaces d'un musée traditionnel sont souvent conçus selon les stratégies des grands magasins, soit des cellules pour chaque thème, alors qu'il faudrait plutôt organiser l'espace de façon à pouvoir vivre une expérience holistique, non compartimentée.

« Clearly there was a strong component that was what the building... How the building contributed to that experience and that the building had to change, the galleries had to be improved, the visitor experience had to be better... [The] museum I think, physically had to be seen to engage more with the world around and the town and the neighbourhood in particular. »

(Répondant₂)

Le public nous renseigne sur ses besoins, il faut l'écouter. Des études sur les déplacements du visiteur (*visitor tracking*) des années 1970 sont utilisées pour essayer de comprendre comment le visiteur peut profiter au maximum de ses déplacements dans un musée (Répondant₁).

« Like their mission is to go to see something in particular at the outset of a visit. "What do you want to see today?", "Mummies", "Let's go to Egypt", and off they go, but once they find themselves on that particular floor, then it becomes more of a casual... "Oh what's in this corner", "Oh what's back in here over here", so it's more of a free form kind of visit. »

(Répondant₃)

4.1.4. Rehaussement de l'expérience

« I think it's a much better experience when you come to the museum and people will want to come back, people will want to become members... That's the competitive advantage. It's not so much I think, that they come here rather than go to the Art Gallery or do something else. I think it's more that they come here period. »

(Répondant₂)

La volonté de procurer au visiteur une expérience mémorable amène le ROM à améliorer son expérience en construisant de nouveaux espaces et en rénovant des espaces existants. C'est là une façon de concurrencer avec les autres attraits urbains et touristiques, et d'augmenter la fréquentation.

« The visitor experience has been the most important element that we've been addressing only because we want the ROM experience to be a memorable, positive one; one that will compel people to return again and again. »

(Répondant₁)

C'est par une stratégie de création d'un nouveau produit, de nouveaux programmes et de nouveaux services connexes plus adaptés que l'expérience muséale des visiteurs se trouve positivement rehaussée.

« ... natural light quite a critical component of the presentation of our collections and the enhancement of the entire museum experience. We don't want to appear dusty and tired; we're committed to being very vibrant and integrated into the city's fabric and be one with everything that around us. »

(Répondant₁)

L'expérience muséale est le pilier fondateur du renouvellement du ROM. C'est un moyen de véhiculer de nouveaux attributs et bénéfices, et d'amener le public à vivre des expériences positives. De nouveaux espaces intérieurs, imposants et adaptés au contenu, améliorent nettement la visite.

« For us, going forward I think that the experiential element of just a visit is the most important thing and all of those elements whether it's a sign on the wall, or whether it's a program in a classroom, or the artifact or specimen itself, or even how the front door opens, it's all part of our strategy to positively enhance the visitor experience... »

(Répondant₁)

Pour aller au-delà du musée traditionnel, on offre au visiteur des expériences extraordinaires non seulement avec les collections, mais aussi avec des espaces novateurs et fonctionnels, des espaces d'expositions mettant le public davantage en présence du contenu.

« By creating memorable experiences, the ROM paves the way to welcome visitors again and sustain and build the business through repeat visits, attendance at specialty programming/events, and increased membership generation. »

(Répondant₁)

4.1.5. Un musée pour tous

Renaissance ROM ouvre la voie à une nouvelle expression du musée et à une expérience rehaussée du visiteur. En se basant sur les récentes découvertes entourant l'expérience muséale des visiteurs et sur les nouvelles tendances du marché, on veut revitaliser l'expérience muséale et augmenter les revenus en développant des services connexes. Le produit du ROM s'est ainsi enrichi de plusieurs contenus et programmes comportant des éléments non traditionnels. On a pensé que de la sorte on pouvait remédier à la baisse de la fréquentation.

« I think it's something for everybody. I think there's a multitude of different experiences here for all – academic, educational, architectural, programming, gastronomic and retail. We have different elements of what we offer here that are specifically targeted at different market demographics. »

(Répondant₁)

Alors que Lindsay Sharp pensait augmenter les surplus en mettant l'accent sur l'interactivité et le segment de marché des jeunes, un segment déjà existant a refait surface. Des études révèlent que les « *Worldly Sophisticated Adults* » constituent un segment de marché en pleine croissance, souligne le Répondant₂. Voilà une façon novatrice de pallier la réduction de la fréquentation.

« ... people of middle to upper income bracket with post-secondary education, are people who have always been a core visitor to the ROM [...] So, that for us said: "If we could just fill you know, even part way into this missing portion of that audience, that we would be already playing to a core group, with our core values without doing much" [...] under the new Director we were focusing on this huge gap. »

(Répondant₃)

Une étude de planification stratégique réalisée en l'an 2000 pour le ROM démontre que la faible pénétration des marchés principaux est attribuable aux limites de son contenu, au manque d'espaces disponibles et à l'absence de marketing stratégique (ROM Master Planning 2000), le ROM décide donc de réagir en lançant son projet *Renaissance ROM*.

Le ROM entend offrir une expérience muséale pour tous. On établit un programme spécifique pour chaque tranche d'âge. On prévoit même aménager des locaux informatiques pour attirer la nouvelle génération avide de nouvelles technologies.

« For the younger cosmopolitan markets, we will certainly explore less traditional ways of marketing, for example through e-newsletters and online marketing, etc. Everything in the mix depends however on the market and the message. »

(Répondant₁)

Bien que la cible principale au ROM soit un public plus mûr, on ne laisse pas de côté les autres segments. Les programmes éducatifs pour les plus jeunes qui ont fait la réputation du ROM jusqu'à présent doivent être conservés.

« There's still a way of doing beautiful, interesting, engaging exhibits that families will work with, they're part of that blend. [...] ROM will be able to do something for you and your children but it won't be the Science Center. »

(Répondant₁)

En sa qualité de ville cosmopolite qui accueille chaque année de nombreux étrangers, Toronto devient la terre d'accueil de plusieurs cultures. En considérant dans un avenir rapproché ce nouveau segment de marché, on pourra atteindre l'objectif principal du projet *Renaissance ROM* qui est de doubler la fréquentation.

« ... we have cultural pockets that don't feel any kind of investment and we gradually bring them into the fold. Sometimes it has to do with the timing of the immigration waves. [...] All the youth from that segment are just finding a museum as something they can call their own. »

(Répondant₃)

4.1.6. À la recherche de solutions novatrices

Le directeur Thorsell entend solliciter des solutions novatrices de la part des employés de plusieurs départements du musée et les faire participer aux décisions stratégiques. Il forme un groupe de travail chargé de rédiger un plan directeur (*Master Plan*), dont chaque membre est choisi non seulement pour ses habiletés particulières en planification, mais aussi pour avoir une représentation inclusive des différents départements. Cet environnement de travail motive chacun à assurer un équilibre entre innovation et fonction.

Thorsell fait par ailleurs appel à plusieurs consultants du monde entier pour concevoir un programme qui concrétisera la nouvelle vision. Des concepteurs de musées et d'expositions sont invités à participer à des séances de remue-méninges (*brainstorming*). Tous ces apports extérieurs viennent nourrir le projet qui vise à repousser les frontières du musée et à trouver des solutions créatives.

« ... we'd do things where we'd break off into groups with one of these consultants and we'd come up with basic ideas on how we might organize the information in the building of what kind of exhibit experience we want to have or what kind of visitor experience or what kind of architecture we would have in mind. So this was a very open-ended but that's exactly the kind of guy he [William Thorsell] was. He just wanted to make sure that early on in the process you didn't ignore all of the possibilities. »

(Répondant₃)

Des communiqués tiennent au fait les employés du musée quant à l'état d'avancement du projet et des résultats des rencontres destinées à partager commentaires et attentes. Les échanges lors de ces rencontres ont permis de faire profiter le projet actuel des expériences vécues au cours des diverses étapes de transformation qu'a connues le ROM après sa construction en 1914.

En particulier, un point important a été soulevé lors d'une de ces réunions, à savoir si l'on devait fermer ou non le musée pendant la construction des nouveaux espaces. On a alors fait l'analyse de la situation vécue lors des travaux d'agrandissement de 1984 :

« And so what happened in term of membership, you know, we closed the building, we emptied the galleries. It took way too long to rebuild them. When we reopened, we only had a few of the galleries completed. We had a phased plan. When I came in the late 90's, we were just finishing the last one, twenty years later. So, in that initial period, you know the membership just went away, they went and got membership at the Art Gallery or the Zoo or whatever. »

(Répondant₃)

Cette fois, on décide de ne pas courir le risque de perdre des visiteurs ou des membres, puisque le but de tout ce remaniement est de doubler la fréquentation. Le ROM restera donc ouvert pendant les travaux et toutes ses expositions demeureront accessibles au grand public.

4.1.7. La vision architecturale

La vision du projet architectural *Renaissance ROM* s'est finalement concrétisée et son lancement a lieu en 2001. Ce projet veut faire en sorte que le bâtiment soit plus « *accessible, dramatic, transparent and modern* » (Thorsell 2001 dans le dossier de

presse 2007). Les principes fondateurs du projet d'agrandissement et de rénovation du ROM sont donc planifiés selon les indications du projet de renouveau :

- *« Imagination and excellence in design.*
- *Respect for the best of the inherited architecture.*
- *Integration and engagement with the urban fabric.*
- *Transparency and visual / psychological access from surrounding precincts.*
- *Powerful visual / emotional / psychological image consistent with ROM branding. »*

(Thorsell 2001 dans le dossier de presse 2007)

« Nous avons besoin d'architectes qui soient au centre des décisions dans la ville », déclarait Thorsell à une conférence de l'Ontario Association of Architects en 2001 (Thorsell 2001). Plus tard, en 2007, il renchérit : « les institutions culturelles doivent aussi prendre part à cet engagement pour offrir « une grande architecture – qui est le plus public des arts » (traduction libre Thorsell 2007).

L'emplacement stratégique du ROM dans la ville de Toronto, situé aux coins des rues Bloor et Queen, a permis de miser sur une stratégie de différenciation en faveur d'une architecture iconique. La clientèle locale comme les touristes seront séduits par cette configuration unique en son genre.

« So it's creating an environment that's much much more extensive than was before and hopefully with that we'll build inspiration. »

(Répondant₁)

Le projet *Renaissance ROM* veut amener le visiteur à vivre des expériences uniques. C'est l'environnement physique qui permet de définir la relation entre le visiteur et le musée, de véhiculer les valeurs de renouveau que l'on désire promouvoir. *Renaissance ROM* privilégie le contenu et l'expérience muséale en mettant l'accent sur la signification et le contexte (ROM Master Planning 2000).

« Within the context of the new ROM, the power of the buildings combined with the importance of the collections, is a potent and inseparable experience element designed to intrigue, entice, and embrace visitors, compelling them to visit again and again. »

(Répondant₁)

L'environnement physique permet au public de mieux apprécier sa visite, de se sentir à l'aise et non intimidé par le lieu. Des études ont démontré que la baisse de la fréquentation pouvait être attribuable à l'intimidation ressentie par les visiteurs devant l'architecture monumentale des musées traditionnels, souligne le Répondant₂. Il faut par conséquent apporter une attention particulière à la clarté des indices que

véhicule l'espace si l'on veut obtenir une expérience muséale positive et significative.

« Well, I mean of course every building is the foundation for an experience. The pleasantness of an experience, is there a lighting, is there light, is there space, is it easy to get to, do you understand your way around in it ? »

(Répondant₂)

L'expérience muséale ne se résume pas à la relation visiteur / objet exposé. Les espaces intérieurs doivent aussi s'harmoniser avec l'extérieur pour faire de l'expérience muséale une expérience holistique.

« "Will we treat the exhibit experience differently in the old building from the new one?" And we, after much discussion arrived at: "No". Something that has brand consistency, has consistency. There's a kind of expectation you get something of a certain kind. »

(Répondant₃)

Il faut aller au-delà du musée traditionnel, par nature « *static, object-centred, context-poor* », modifier son mandat pour mettre en valeur la relation visiteur / contenu dans l'expérience muséale, ce qui permettra d'augmenter les revenus. La clé est de présenter le récit autour des objets. La spécificité des nouveaux musées d'art réside dans la signification, le médium par excellence pour transmettre l'Histoire culturelle et naturelle (ROM Master Planning 2000).

« ...the building as a kind of connective tissue, providing elements of continuity in the histories of life on earth and of civilization, providing context for critical moments in these stories, providing nodes of comparison and contrast among cultures and between nature and breathing spaces for visitors along the way. »

(Master Planning 2000)

D'après le Répondant₂, l'expérience de découverte vécue par le visiteur du ROM diffère beaucoup de celle du visiteur du Musée des beaux-arts de l'Ontario, même si les deux musées offrent des activités divertissantes à des publics variés en leur présentant des collections pas très différentes. Cela tient au fait que les musées d'art traditionnels laissent parler les œuvres elles-mêmes, alors que les nouveaux musées, comme les musées d'histoire et de sciences, mettent en valeur le contexte et le récit transmis par les collections par des mises en scènes particulières (Thorsell 2001).

Le mandat du projet *Renaissance ROM* est de projeter le musée dans l'avenir sans pour autant rejeter les acquis du passé, et ce, en conservant la vision architecturale

établie en 1914 par les architectes Darling et Pearson. Les divers agrandissements qu'a connus le ROM ont éliminé le caractère classique des longues perspectives. Dans le respect de l'héritage architectural des bâtiments existants, on adopte la stratégie de conservation du patrimoine (*recovering heritage assets*).

« We wanted to do something brave, bold, different and engaging and catching, attention grabbing, without destroying the important things. »

(Répondant₃)

« There was a retrieval of the historical parts of the ROM. I think many of those... The 1914, 1933 wings had been cut up, so their beauty was not appreciated, I think the classic beaux-arts circulation of the museum was not clear and that has been brought back so the orientation of the visitor is much more natural now, it's the way it was intended to be, it's a symmetrical path through the old part of the building and then the new galleries. »

(Répondant₂)

La réaction doit s'exprimer par un geste audacieux, mais sans perdre de vue les grandes lignes de l'architecture ancienne du lieu. Les nouveaux espaces doivent refléter la transparence, la clarté du parcours et l'ouverture.

« Like he [Thorsell] deplored the way we had covered up windows [in the 1984 expansion project], dropped the ceilings to add new mechanical systems, created exhibits that fit into their time, which were usually in the dark, maze-like, experiential. »

(Répondant₃)

4.1.8. Engagement du public dans le processus

Ayant compris que c'est par un projet d'agrandissement et de rénovation du musée que l'on pourra transmettre une vision de renouveau, et que le projet est d'envergure, un concours international d'architecture en trois étapes est organisé à l'été 2001. Un appel de candidature publié dans le *New York Times* (voir en annexe) invite les architectes du monde entier.

Bon nombre de firmes répondent à l'appel, cinquante précisément. Avec la collaboration d'un comité technique composé de neuf membres comptant des architectes, urbanistes et conservateurs, douze projets passent à l'étape suivante. Toutefois, après les attentats du 11 septembre 2001, quelques firmes basées à New York se désistent et sept projets demeurent en lice pour le deuxième tour.

Une exposition intitulée « *Renaissance ROM: Architects' Sketchbooks* » se tient au musée, du 23 novembre 2001 au 6 janvier 2002, pour présenter les sept candidats retenus et l'ensemble de leurs carnets de croquis. Ces carnets dans lesquels les architectes consignent leurs sources d'inspiration afin de mieux faire comprendre leur vision d'un projet architectural font partie de la stratégie visant à engager le public dans le processus de conception du projet. On veut ainsi amener les visiteurs à donner leur opinion à propos de ce qui s'annonce comme le plus grand projet que le ROM ait connu depuis sa construction en 1914.

« One of our objectives was to keep the whole process transparent for the public. So that we were planning to display whatever would go into the sketchbook, in a gallery and invite commentary and creative debate around what kind of design we should be having in the public saying. »

(Répondant₃)

Les projets sélectionnés représentent un bon éventail de propositions allant du type commercial, prévisible, au projet de Daniel Libeskind le « *bad boy* » de l'architecture comme l'a qualifié Thorsell, nous dit le Répondant₃. Une excellente occasion s'offre au public de parler d'architecture, de comprendre ce qui se passe et de vivre un nouveau type d'expérience, celle du processus de création d'une architecture audacieuse.

À la troisième phase du concours, trois projets sont retenus. Les architectes Andrea Bruno, Bing Tom et Daniel Libeskind reçoivent une somme de 50 000 \$ pour présenter leur proposition finale. On organise en 2002 une seconde exposition qui porte le titre « *Views of Our Future: Three Architectural Finalists* » pour présenter au public leurs concepts et maquettes.

Même durant la construction, on trouve des dispositifs novateurs pour maintenir l'attention du public. Par exemple, les panneaux de construction ont été utilisés comme panneaux d'affichage destinés aux visiteurs, minimisant ainsi les inconvénients des travaux et permettant de garder le public impliqué dans le processus de construction.

« ... we had a huge thing across the top that said: "We're open and we're growing". [...] And the Director even came up with a thing that said: [...] "Come see our fascinating mess". Because you know, often when a building is being constructed is one of the most interesting times in its life. [...] You feel like you're

getting... Being let in on something [...] So we've made a spectacular out of the fact that it was complicated, it was hard to build and it was interesting to watch and we, through out the entire process tried to maintain that kind of connection between visitors and what we were doing. »

(Répondant₃)

4.1.9. Une architecture spectaculaire

Le lauréat du concours international pour l'agrandissement du ROM est divulgué le 26 février 2002, c'est le Studio Daniel Libeskind qui aura la mission de renouveler l'expérience muséale du ROM. Son projet intitulé *Crystal* incarne l'identité audacieuse que le ROM est prêt à transmettre. Anecdote intéressante, c'est dans une réunion de famille que Libeskind esquisse son concept sur une serviette de table, devenue désormais fameuse (voir en annexe).

Le Studio Daniel Libeskind n'en est pas à son premier musée. Il a signé entre autres le Jewish Museum à Berlin, le Imperial War Museum North et le Denver Art Museum. Il est aussi l'auteur du site commémoratif du World Trade Center qui a été fort controversé. Un tel bagage d'expériences servira à trouver des solutions novatrices pour le ROM.

« The program of the Royal Ontario Museum provides a wonderful opportunity for dramatic new architecture and the creation of a great public attraction. »

(Libeskind 2002)

Une équipe d'employés du ROM a eu comme mandat de faire connaître aux architectes élus les valeurs et les besoins du ROM. Un processus de travail organique s'instaure ainsi avec le Studio Daniel Libeskind. Des rapports sont ensuite remis régulièrement aux employés pour les tenir informés de l'état d'avancement de la situation.

« They have to be good listeners in order to hear what the functional concerns are [...] But an architect of course can do more than that, they can make it delightful or pleasant in some particular way or they can use experience they've gain from other projects and we're all thinking inside of our little box but their experience is broader and they can bring that to you. »

(Répondant₂)

Une dernière exposition intitulée *Views of Our Future : The New Galleries* est organisée en 2003 pour informer le public de l'état d'avancement dans la conception / construction du projet lauréat.

Bien qu'une stratégie de vis-à-vis soit mise en place pour harmoniser Nature et Culture, les architectes ont plus de latitude pour négocier l'arrangement des espaces que leur séquence. C'est en écoutant bien les besoins fonctionnels exprimés par le ROM que les architectes réussissent à intégrer ces données et à les traduire dans des espaces agréables et stimulants (Répondant₃).

« Doesn't matter what you do, we want to create this kind of experience on every floor, where you're not coming to the end and having to come back that we would create a looping circulation. »

(Répondant₃)

« The visitors enter into a spectacular atrium in which the two themes of the Museum, Nature and Culture, are distinctly thematized through the interlocking spatial volumes with tantalizing glimpses of the exhibitions above. »

(Libeskind 2002)

Inspiré par la collection de pierres précieuses du ROM, Libeskind conçoit un projet pour le ROM audacieux qui donnera le ton au renouvellement du musée. Ce projet sait lier harmonieusement le passé, le présent et le futur.

« We represented the Crystal building as something that would be more transparent, more accessible, literally and intellectually, physically and intellectually. »

(Répondant₃)

« This building tells a unique and a particular story which crystallizes ROM's programmatic content and the singularity of the site. »

(Libeskind 2002)

L'architecture véhicule un message important de renouveau pour le ROM par une nouvelle expérience muséale grâce à l'intégration du musée dans la ville. L'environnement physique permet au ROM de se positionner dans le XXI^e siècle par ses espaces dynamiques et audacieux.

« ... this is important, this is a unique experience, this is a unique building, be prepared to see things that are remarkable here. I think, it sends that message. »

(Répondant₂)

« The well-tested presentations of Nature and Culture are not only updated through interactive technology but are visualised within the true magic and power of physically built space. One could imagine this building as a place where the public is engaged in an ongoing drama rather than a static 19th century museum which suggests that nature has been conquered and culture has been archived. »

(Libeskind 2002)

L'expérience muséale est une expérience sociale. L'entrée monumentale du musée, mais à échelle humaine, rend possibles les mouvements de foule. L'expérience muséale acquiert ainsi un caractère spectaculaire, et les visiteurs ont désormais l'occasion de repousser les limites de leur en déambulant librement dans ces nouveaux espaces. Un plan incliné réunissant intérieur et extérieur permet en outre un accès universel, délaissant le vieux modèle du musée traditionnel avec ses grands escaliers.

« The Michael Lee-chin Crystal, a structure of organically interlocking prismatic forms, asserts the primacy of participatory space and public choreography. »

(Libeskind 2002)

« Well, I think it starts with the outside of the building. [...] I think, when you come in, you're greeted properly, you come in to a large entrance space where, where are all the galleries are completely installed, you have a sense of the layout of the whole building, I think in front of you. So I think, it's a very classic symmetrical plan, even though the crystals don't look symmetric itself. But it's, I think that, the orderliness of things that gives freedom people to explore. »

(Répondant₂)

Le projet *Crystal* a remporté le concours pour le projet d'agrandissement et de rénovation du musée notamment parce qu'il est dans le prolongement de la fluidité et de la transparence, qui caractérisaient les bâtiments de 1914 et 1933. Les pointes du *Crystal* touchent les parties existantes et créent une circulation en boucle évitant au visiteur d'avoir à revenir sur ses pas. L'organisation du parcours est telle que le public peut englober la totalité de l'expérience d'un simple coup d'œil.

« The resulting clarity of circulation and access creates a transparency in which the inherited architecture and new construction form an equilibrium of imaginative unity. »

(Libeskind 2002)

« Without the Michael Lee-Chin Crystal, the Museum is H-shaped, so there was not a very easy traffic flow through the galleries. People tended to back track or retrace their steps and go another way in order to see other galleries. With the opening of the Crystal, we've created a circular traffic flow through the museum so that people can get the best gallery flow experience and see as much as they can while they're here. »

(Répondant₁)

L'expérience muséale doit être holistique : *« not only will the Crystal building do this but when we go back in the old exhibit halls will make them do the same thing »*, affirme le Répondant₃. Tout a été conçu pour faire de l'expérience au ROM, une expérience totale, pour que le visiteur puisse en apprécier le contenu et parfaire ses connaissances. On a voulu que les bâtiments existants contribuent aussi à leur façon à l'expérience du *Crystal*. L'aménagement des espaces intérieurs et la conception du mobilier sont en accord avec les stratégies audacieuses du *Crystal*.

« They imagined these exhibits to be land masses in an ocean. And they're either peninsulae, or islands, or continental masses, depending on their scale and relationships. And that free form, when you think of a map looking from above, is something they felt could work in both the old and the new. »

(Répondant₃)

On veut que la visite muséale offerte au public soit aussi une visite conviviale, *« enhance that visit by offering value-add [...] on-site »*, confie le Répondant₁. On y trouve donc un café, une aire de restauration rapide santé et un restaurant de fine cuisine. On met aussi à la disposition du public des espaces de relaxation et de réflexion / contemplation, et une boutique dont la surface a doublé.

« Our physical space is very different than anything currently in Toronto, and we're exploring more 'non-museum' features – the plaza at the front entrance for concerts and other live events – those and other activities that people wouldn't immediately associate with a museum. »

(Répondant₁)

Les nouveaux espaces ont été conçus pour être des espaces multifonctionnels capables d'intégrer diverses activités périphériques. Ces espaces sont accueillants, accessibles, et de tailles variables afin de pouvoir accueillir toutes sortes d'événements. Le ROM pourra ainsi rivaliser avec les attraits touristiques qu'offre la ville.

« There are many, many non-traditional museum elements that we are now able to offer to heighten visitor experience. »

(Répondant₁)

4.1.10. Changement de l'image visuelle

« ...one of our biggest competitive advantages is the building itself. We've created a 'must-see' feature in Toronto, without having to even step inside. »

(Répondant₁)

Le projet *Renaissance ROM* ouvre la voie à une réinterprétation des principes fondateurs du musée. On ne renie pas les acquis du passé tout en projetant dans l'avenir un message audacieux.

- *« Promoting our strengths.*
- *Consistency is how we portray ourselves.*
- *Modernizing our image. It's a facelift to ensure our communications are on with our exceptional architecture and galleries.*
- *Standing out. With so many education and entertainment choices in the marketplace, we want to be top-of-mind for consumers thinking about how to spend their leisure time.*
- *Putting customers first. A strong brand focuses on how consumers see us, not on how we see ourselves. »*

(Branding Guidelines 2007)

Le projet d'agrandissement et de rénovation des espaces répond aux stratégies de marketing de renouveau, tout autant que la renommée du musée lui-même. De cette façon, on positionne le musée dans la ville, on enrichit l'expérience muséale vécue au ROM en offrant au public une expérience dynamique unique basée sur une esthétique audacieuse.

« A unique experience is very important. Toronto is at a cultural turning point. The ROM is at the forefront of offering visitors and Torontonians alike, a unique cultural experience that begins even before entering the building. »

(Répondant₁)

La force de la marque doit se refléter dans le style audacieux du bâtiment. Celui-ci doit transcender la vocation du ROM par une présence forte et iconique sans pour autant détruire les acquis du passé. C'est la façon de rejoindre le public tant local que touristique. Le message doit être clair : le ROM est *la* place à visiter.

« Branding was made clear to us as far more than just coming up with a bunch of graphics. It's not just that thing, it's everything that you do, it's your entire behaviour, it's how you interact with your visitors, it's what kind of experience they have when they come here, what kind of associations they have as a result of coming here. »

(Répondant₃)

La stratégie de changement de l'expérience muséale a respecté les orientations du projet *Renaissance ROM*, qui énumère les attributs et bénéfices du nouveau produit. La marque a suivi la proposition architecturale originale de Libeskind, déclare le Répondant₂ en changeant son identité visuelle. Les nouveaux éléments devront être véhiculés dans tous les messages s'adressant tant au public qu'à l'interne. L'expérience muséale à vivre au ROM doit être :

- « **Real** : Authentic / Unique / Authoritative / Original. Genuine artifacts with aesthetic appeal.
- **Engaging** : Accessible / Unpretentious / Welcoming. Connecting with people, objects and ideas of impact.
- **Relevant** : Timely / Insightful / Valuable / Informative. Intriguing stories about diverse cultures and the natural world.
- **Inspiring** : Passionate / Remarkable / innovative / Illuminating.
- **Wonderful** : Vibrant / Playful / Captivating / Must-see. Enjoyment and discovery in a remarkable environment. »

(Branding Guidelines 2007)

Le *Crystal* devient le point d'ancrage de la stratégie d'identité visuelle. La nouvelle identité projette l'image d'un musée d'une part « *stable, a little antique, but dependable* », d'autre part « *bold, brave and different* ». (Répondant₁)

« "Here's the old tried and true ROM that people love". It was kind of stable, a little antique but dependable, and here's the bold, brave and different reaching out a little bit but it maintains a balance between both. »

(Répondant₃)

Un cabinet de consultants a été mandaté pour créer une nouvelle identité qui marierait Nature et Culture, qui ranimerait les vestiges du passé et de ce qui reste encore à advenir du musée. Mais aucune de leurs propositions ne fut jugée satisfaisante.

« We had a moment there where we said: "You know what, we're just about to get an architect and we're just about to get a design and... You may find that the architect is so unique or so characteristic that you might want, at least, the logo treatment to reflect that. »

(Répondant₃)

On veut que la nouvelle identité soit un moyen de séduire et de piquer la curiosité du visiteur. Le logo est une représentation littérale de l'association entre l'ancien bâtiment et le nouveau. Les couleurs ont aussi leur importance : « Le bleu et le jaune représentent l'héritage de l'ancienne identité du ROM ; le rouge est ajouté à cette palette pour communiquer le dynamisme et l'orientation future » (traduction libre : Branding Guidelines 2007).

Le *Crystal* incarne le changement de la marque. Il fait de cette nouvelle marque le fondement de toute l'identité visuelle du musée, qui est en soi un geste audacieux. « *Our visual image has changed, our font expression has become much more clear and simple* », déclare le Répondant₁.

« The new Crystal design is essentially the brand. It's shape is incorporated in the new logo, it's the visual in all our launch materials. In short, it put its stamp on everything that we brand, and has become the new iconic image for the ROM. »

(Répondant₁)

Par son projet de rénovation des bâtiments existants et d'agrandissement, le ROM espère redonner vie à ses collections et faire que ses nouveaux espaces incitent les visiteurs à vivre une expérience muséale mémorable.

« We hope that it will reenergize people who maybe have been feeling a bit of museum fatigue; maybe feeling tired of the traditional museum offering. We also intend that it will help intrigue and entice those who are looking for more in a museum experience to come here and see beyond what they traditionally expect. »

(Répondant₁)

Parmi les gestes qui traduisent les principes de renouveau du musée, citons le déplacement de la façade sur la rue Bloor, l'érection d'une façade iconique sur une place publique, l'intégration du bâtiment à la ville et la création d'un flux circulaire à travers le musée (Thorsell 2001).

4.1.11. Un message expérientiel global

Le plan de communication a joué un rôle important dans la préparation de l'inauguration. Une campagne publicitaire globale vante les nouveaux attraits du ROM. On diffuse abondamment de l'information dans les journaux qui sont distribués dans les aéroports et les centres touristiques. Pour capter l'attention du public, quelques jours avant l'inauguration, on publie dans les journaux locaux des aguiches (*teasers*) dont le graphisme rappelle l'esthétique audacieuse du *Crystal*.

« For the launch, our market segment was local; however, for extended campaigns and special exhibitions, most of our segmentation is in the messaging and in the medium [...] we've been focusing on in the last few months, has been an overall experiential message [...] So we haven't really differentiated markets other than to highlight special value-added components, such as the architecture and our restaurant and retail offerings. »

(Répondant₁)

Le *Crystal* redéfinit la marque. On a recours à des outils promotionnels aux caractéristiques cristallines et aux associations positives pour promouvoir la nouvelle image du ROM.

« The billboards were totally non-traditional. Then we had transit shelters, both traditional and 3D ads, so they pop out from the board in a Crystal shape, they were quite innovative. »

(Répondant₁)

L'architecte n'a pas participé à la planification de l'inauguration de l'agrandissement, mais il était présent aux cérémonies, en tant qu'acteur privilégié dans la création d'une icône architecturale du XXI^e siècle. Il poursuit son œuvre en concevant des chaises qui reflètent l'image du *Crystal* et qui se trouvent dans la salle adjacente au grand hall.

« I think Mr Libeskind was very aware of, and involved in, at all stages of the launch plan. He was in close proximity through most of the development all the way up to the launch and I think that he was still enhancing the experience after the building was designed and completed. »

(Répondant₁)

Une proposition novatrice a été mise en œuvre pour célébrer l'œuvre audacieuse : on a offert au visiteur de vivre l'expérience des nouveaux espaces du *Crystal* avant même que soient installés les artefacts et les spécimens.

« After the launch we moved to a ROM Exposed creative campaign, offering our architectural tours while the Crystal galleries were open and uninstalled. »

(Répondant₁)

4.1.12. L'âge du Crystal

« We wanted to communicate not only that we had a new addition to open, but rather that we were leading the way in Toronto's cultural Renaissance. The dawn of a new age. The Crystal Age. »

(Répondant₁)

L'objectif majeur poursuivi par le projet *Renaissance ROM* est de créer un environnement stimulant et provocateur afin de faire vivre aux visiteurs du ROM une expérience inoubliable tout en les faisant participer à la renaissance culturelle de Toronto.

« [...] I think the largest one [strategic plan] for us was the expansion, building the Crystal, making something that was innovative, functional, addressed some of the infrastructure needs of the museum itself. But at the same time made a very bold statement and brought the museum itself in Toronto and in Canada to the 21st century, created a more vibrant environment more than a museum-type environment. »

(Répondant₁)

Le ROM espère ainsi être la première destination culturelle au Canada, car il a largement contribué à rehausser l'image de ce musée au sein de la communauté. Le projet *Renaissance ROM* s'inscrivait dans le « *Culture Plan* » de la ville de Toronto présenté en 2000, qui visait à faire de Toronto une « *Creative City* » en développant le Museum Arts District. Le ROM pouvait ainsi devenir « *a new star turn* » pour l'intersection la plus fréquentée de la ville (Thorsell 2001).

« *Its image, function and structure turn this important corner of Toronto into a luminous beacon, a veritable showcase of people, events and objects, transforming the entire museum into a world-class destination.* »

(Libeskind 2002)

L'architecture est un média puissant qui permet de mieux apprécier la ville dans son ensemble, mais aussi dans les particularités qui se dégagent des différents styles qui s'y déploient et de vivre des expériences variées.

« ... the Crystal for many people made them aware that there can be many different styles of architecture. It certainly can... that there's a whole world of different approaches to buildings out there and that a city can accommodate all of them. That good architecture isn't necessarily one in style, there's not necessarily one way to do an addition to a museum but there's... And that these, and that these different buildings, even though you don't necessarily like them or expect them to be the way they are, can still be a wonderful place to visit, an interesting places to visit, you may not like them but not necessarily the thing you've chosen to do yourself. I think, that's all becoming, I think, for many people, it's... that's part of the excitement of being in the city. They have these different kinds of architecture around them and that they each give different kinds of experiences and that architecture can, when it's startling to you can make you look at things differently. And that you can see things in a building differently, with different kinds of buildings, this is all good. »

(Répondant₂)

4.2. PROJET DE RÉNOVATION ET D'AGRANDISSEMENT DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE L'ONTARIO (AGO)

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario s'illustre par l'excellence de ses collections et des interprétations innovantes qu'il propose à leur sujet. Il occupe la dixième place parmi les plus grands musées d'art en Amérique du Nord. Il a aussi une vocation scientifique qu'il entretient avec ses départements de recherche ayant une excellente réputation.

- « **Diversity:** *Our programming will recognize and reflect diversity.*
- **Responsiveness:** *As a learning organization, our programming will be responsive to our communities.*
- **Relevance:** *Our programming will be relevant to our communities.*
- **Forum:** *Our programming will provide a forum for active dialogue.*
- **Creativity:** *Our programming will reflect and inspire creativity by.*
- **Transparency:** *Our programming will contribute to transparency. »*

(Guiding Principles sur le blogue de l'AGO 2005)

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario est dirigé par Matthew Teitelbaum depuis 1998. Celui-ci a joué un rôle clé dans l'expansion de la collection permanente. Il a insufflé une vision nouvelle au musée, qui converge avec le projet de renaissance culturelle de la ville de Toronto, dans lequel il a aussi joué un rôle important.

C'est dans l'enceinte de la villa Grange, construite en 1817 pour la famille Boulton, que le Musée des beaux-arts de l'Ontario ouvre ses portes en 1911. Le musée, fondé en 1900 par un groupe de résidents torontois sous le nom d'Art Museum of Toronto, change de nom pour celui d'Art Gallery of Toronto en 1919 ; c'est en 1966 qu'il devient l'Art Gallery of Ontario, que l'on désigne souvent par son acronyme AGO.

Le musée a connu plusieurs phases d'agrandissement. Les phases de 1918, 1926 et 1935 sont réalisées par les architectes Darling et Pearson. Deux autres phases sont ensuite exécutées par l'architecte John C. Parkin, et terminées en 1974 et 1977. Un dernier projet d'agrandissement et de rénovation est conçu par le consortium formé par Barton Myers et KPMB en 1993, qui a été le gagnant du concours architectural.

4.2.1. Le projet Transformation AGO

C'est par un don du milliardaire Kenneth Thompson que la vision de Teitelbaum voit le jour. Celui-ci voulait raffermir les acquis, d'aligner les plans stratégiques autour de l'excellence des collections, de conserver la position de chef de file en interprétation et d'offrir aux visiteurs un environnement des plus accueillants (Le Musée des beaux-arts de l'Ontario 2005-2006). Grâce à ce don, le musée saisit l'occasion d'approfondir l'expérience des visiteurs de l'AGO, de clarifier la mission du musée : « *bring art and people together and boldly declare art matters* ».

« Well the project itself was a catalyst for a larger transformation of the AGO. The project itself was to expand by almost 50% the space in the gallery and allow us to accommodate an extraordinary new collection of art from Ken Thomson and more art beyond his but that was the catalyst. »

(Répondant₆)

Trois éléments importants sont pris en considération dans le projet de renouveau de l'AGO : une sélection d'art phénoménale, l'innovation et l'interprétation des collections ainsi qu'un accueil unique en son genre. De manière novatrice, le visiteur pourra prendre connaissance des collections existantes de plusieurs façons : « *that's part of the new emerging brand of the AGO, a very innovative way of encountering art* », affirme le Répondant₆ et ce, dans un environnement physique à la hauteur des attentes du visiteur.

« The greatest museums transform themselves into imaginative centres that reflect and enhance the world that surrounds them. Our vision is for the Art Gallery of Ontario to become such a place that creates that moment when art and people meet, when conversations happen about the special role that art plays in our lives. »

(Teitelbaum 2002)

Le projet architectural est évalué à plus de 195 millions de dollars. Ainsi, par les investissements privés et publics, l'AGO peut compter sur une augmentation de plus de 45 % de sa surface d'exposition, soit plus de 95 000 pieds carrés. Pour relever ce défi, on décide de retenir les services de l'architecte canadien Frank O. Gehry.

« ... we knew Frank was going to be our architect at that point and we knew the Thomson gift was happening so those big leverages for us we thought. »

(Répondant₅)

Le projet *Transformation AGO* est officiellement lancé en 2002 et les cérémonies d'inauguration sont prévues pour l'été 2008. Grâce au don de Thomson et au talent de l'architecte Gehry, une vision de renouveau devient ainsi réalité.

Tableau 3 : Faits saillants (AGO)

2000	Don de Kenneth Thomson Première rencontre entre Teitelbaum, Thomson et Gehry
2002	Lancement officiel du projet <i>Transformation AGO</i> Frank Gehry architecte officiel
2004	Esquisse du projet par Frank Gehry
2005	Début de la construction Exposition « <i>Beyond Buildings – Frank Gehry : Art + Architecture</i> »
2008	Parachèvement du projet – Inauguration officielle

4.2.2. Une expérience mémorable et extraordinaire

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario jouit d'une excellente réputation pour ses collections qui comptent plus d'un millier d'œuvres, représentant l'art canadien et européen du XIX^e siècle, en passant par les maîtres italiens des XVII^e et XVIII^e siècles, les impressionnistes français et le Groupe des Sept du Canada. L'AGO abrite notamment la plus grande collection d'œuvres du sculpteur Henry Moore. L'art inuit et l'art africain y sont aussi très bien représentés. On peut compter également plus de 35 000 œuvres dans les entrepôts du musée.

« ... within that of course the starting place is the art, we're all about the art, we're all about the visitor, we're about bringing them together, for an extraordinary memorable experience. We want people to leave saying: "Ah, I've never had such a great experience in an art museum before, I've got to come back, I've got to tell my friends" ... »

(Répondant₅)

La sélection des œuvres et l'établissement de la programmation y sont d'une grande importance. La renommée de l'AGO se caractérise précisément par l'interprétation novatrice de ses collections afin d'offrir au public une expérience intime avec le monde de l'art, garantissant surprise et émerveillement.

« When you come to a museum you have the opportunity to learn something or experience something that you didn't expect that you hadn't before. And I think that the other thing is [...] You always feel that you're welcomed, that you're at ease and that you're not intimidated. »

(Répondant₄)

Le désir d'apprentissage de connaissances n'est pas nécessairement le seul facteur qui peut motiver le visiteur à se rendre au musée ; l'expérience sociale doit aussi être prise en compte. L'AGO encourage par conséquent les échanges entre les visiteurs qui aimeront partager leur expérience entre eux.

« I don't think people generally come to be bored, they don't do anything to be bored. And you know, people are motivated for many different reasons to visit any art museums and if there's an artist or a group of artists that are showing that they've always loved, just seeing those works is complete entertainment for them, but it is entertainment. »

(Répondant₅)

4.2.3. Le don de Ken Thomson

C'est avec le don du milliardaire Kenneth Thomson de sa collection d'un millier d'œuvres canadiennes et d'une somme de 70 millions de dollars que l'AGO peut entreprendre son projet de renouveau. On se rend très vite compte de l'exiguïté des lieux pour accueillir une telle quantité d'œuvres. Le don de Thomson est devenu en quelque sorte : « *the motivating, the driving, the forcing function* » (Répondant₅) pour le projet *Transformation AGO*.

« Well the catalyst for the project was Ken Thomson donating the art and donating 5 000 works of art [...] And then the funding that came from the federal and the provincial governments to help us start this project [...] we had to expand because we couldn't display the amount of work that he gave us without expanding. »

(Répondant₄)

Important homme d'affaires, Thomson fut à la tête de l'entreprise familiale Thomson Corporation. Selon le magazine Forbes, sa fortune était estimée à près de 20 milliards de dollars, en partie grâce à la publication de grands quotidiens tel *The Globe and Mail*. Thomson s'est toujours intéressé aux arts et il a amassé au fil des années des œuvres iconiques tel le *Massacre des Innocents* de Peter Paul Reubens. Il fut très impliqué dans le projet *Transformation AGO* après en avoir été l'initiateur. Depuis son décès en 2006, c'est son fils qui a pris le relais, s'assurant que la vision de son père perdure dans le projet de rénovation et d'agrandissement.

« ... he was so excited, he had a tremendous amount of trust in us and it was just... And you know you just wanted to do

everything you could to please him because you knew he trusted you. And you didn't want to do anything to undermine that trust. »

(Répondant₅)

On en profite donc pour sonder le public sur le plan de l'expérience muséale. La plupart des stratégies sont validées, l'opinion de la clientèle est une source d'information essentielle pour un musée qui se veut orienté-client, car elle permet de mieux répondre aux attentes du marché cible. L'observation des visiteurs permet aussi de voir comment ils répondent à l'offre.

« Referring to the visitor experience in the new AGO, the transformed AGO. I think it's visitor-centred, I think [...] that the experience will be in large measure dictated by what our visitors tell us they expect, what they want, what they hope for, what they need, all focused on the visitor. »

(Répondant₆)

Les parties prenantes (*stakeholders*) du musée sont des éléments importants à considérer pour comprendre les expériences qu'ils y vivent. La firme PostStone Corporation a été chargée de constituer des groupes de discussion formés des parties prenantes de l'AGO : le simple employé, le bénévole, le membre du musée, et des gens tout simplement intéressés par les arts. Ainsi, on a pu connaître leur perception du musée et leur opinion quant à ce qu'ils souhaitaient que le musée devienne. Des cabinets-conseils d'artistes ont aussi été mis à contribution pour améliorer l'expérience muséale que peut offrir l'AGO.

« Among the questions discussed during each session: your most memorable art experience, where does art fit in your life, what is the purpose of a public art gallery, how does today's AGO measure up, what is it that makes the AGO the AGO and what is the "ideal" AGO. »

(Bolch-Nevitte sur le blogue de l'AGO 2005)

L'analyse des données recueillies a permis de constater qu'identité et image se superposaient, c'est-à-dire que la perception du public correspondait aux stratégies mises en place, confie le Répondant₄ en se fondant sur les propos d'un membre de l'équipe de recherche.

« It was a mixed bag according to the research, including such characterizations as multifaceted, having a disproportionately white audience, very broad collection of art, blockbuster shows, excellent education programs, a bunker-like building but a good restaurant and retail shop, inaccessible and somewhat elitist. »

(Bloch-Nevitte sur le blogue de l'AGO 2005)

De petits budgets ont été débloqués pour l'évaluation des installations, des éléments graphiques et du design. Des études sont régulièrement menées auprès du public afin d'apporter au fur et à mesure les correctifs nécessaires.

« ... we've done customer research at various stages and it's important in terms of [...] branding, we did it for, and we continue to do it for the visitor experience, the gallery experience. »

(Répondant₄)

Plusieurs études sont aussi menées à l'interne : certaines ont révélé que les membres préféreraient voir le musée ouvert pendant la construction ; d'autres études ont ciblé les personnes à mobilité réduite et ayant des handicaps visuels ou auditifs afin de pouvoir offrir une expérience au plus grand nombre.

En plus d'agrandir, on voulait rénover les parties existantes et renouveler l'expérience du visiteur avec l'art. L'ambiance sombre résultant du manque d'ouvertures sur l'extérieur de l'ancien bâtiment ne contribuait pas à inspirer une expérience créative chez le visiteur dans mise en contact avec l'art. En effet, les musées traditionnels sont conçus comme des grands magasins, où ce qui importe n'est pas tant la nature du lieu que le face-à-face avec les produits qui sont offerts à la vue, quelle que soit leur nature, qu'il s'agisse de vêtements ou d'œuvres d'art. L'AGO veut donc renouveler l'expérience de mise en présence avec les œuvres d'art et pour ce, entend concevoir un bâtiment qui stimule les visiteurs.

« It's getting those new audiences that before would go and that you know it's like a stodgy old waspy building that I wouldn't want to necessary... I'm just too intimidated to come through. »

(Répondant₄)

L'accessibilité au musée présentait des difficultés dans le bâtiment antérieur. En raison des divers agrandissements qu'a connus le musée, les visiteurs éprouvaient de la difficulté à s'orienter, la configuration incohérente, contribuait à entretenir l'intimidation du public à l'endroit du musée. Ce problème de l'accessibilité physique devait par conséquent être résolu.

« And the Gallery also in the old days, this particular one have had so many additions that, we couldn't really figure which way you were going, you know, you had to use a lot of signs. There was no sort of logic to the layout but... Took a left turn there, and then people got lost. »

(Répondant₆)

4.2.4. Engagement du public dans l'art

L'expérience muséale à l'AGO est importante, on veut créer un sentiment d'appartenance et de fidélité, et que le visiteur dise : *« I want to come to the AGO because I feel like I will get more out of it. I feel it's part of me »*, confie le Répondant₄. On veut encadrer la relation musée-visiteur en prévoyant tout élément qui aiderait ce dernier à faire son choix. Sa visite doit être mémorable, compte tenu du choix d'œuvres exceptionnelles, son expérience doit être *« of light and welcoming, not intimidating »*, confie encore le Répondant₄.

« What we're looking to is a positioning on how we engage people and art and bring them together, as oppose to them coming and looking at the paintings and going... [What] we want to do is make connections for people in ways that they've never though of before. »

(Répondant₄)

L'accessibilité aux lieux permet aux visiteurs de se sentir plus à l'aise et moins intimidés. C'est un élément qui a été souligné dans plusieurs études faites auprès du public. On veut donc faire en sorte que l'expérience d'aller à l'AGO commence avant même que le visiteur pénètre dans le musée. On facilitera ainsi l'accès à l'information sur les heures d'ouverture, les coûts, le trajet, etc.

« I want people to walk into this place and be greeted first thing, you know, [...] people have given thoughts to what the needs are before they had to ask. Service is not an actually growth industry, right, it really unfortunately, isn't it ought to be it isn't. We want that to be memorable, we're going to try to make that be memorable. »

(Répondant₆)

La plupart des visiteurs ont besoin d'aide pour apprécier les œuvres. Celles-ci doivent être mises en contexte. Avec les textes et l'interprétation qu'offre l'AGO, le public peut être en relation plus intime avec les œuvres.

« ... the interpretation and the welcome, we intend to make that ours. We intend to make sure that differentiates us. [...] And lastly the art that we have [...] So the combination of the kind of building we're in and the grand experience people have and the art people come to see and all those will be the characteristic of the [new] AGO. »

(Répondant₆)

4.2.5. Publics divers

« There're will be people, they're just interested in coming to see the Ruben's painting that we have or see the Henry Moore sculpture [...] that's almost a core group [...] My marketing to them is more of a reminder, these are our hours we're open. Because they're going to come anyway. »

(Répondant₄)

La structure de financement des musées a beaucoup changé depuis quelques décennies. On ne se préoccupait pas auparavant de marketing ou de marchés cibles. Dorénavant : *« you got to care about people, so it's not a bad thing »*, rappelle le Répondant₅. C'est le public qui fait vivre le musée, qui achète dans ses boutiques, qui mange dans ses restaurants.

Il faut aussi prévoir un environnement accueillant, adapté à plusieurs cultures afin que chacun se sente bienvenu, qu'il s'approprie le lieu.

« So right now the majority of our visitors [...] Tend to be an older visitor and we're looking at expanding in two main areas, one is youth, the 18 to 30 year old age group. They don't see enough people from that age group. »

(Répondant₄)

Il n'est pas question de penser que seule l'élite peut fréquenter les musées, tout le monde doit y avoir accès. Accueillir une diversité de publics est un souci fondamental pour l'AGO, l'offre doit être adaptée à tous les niveaux socio-économiques, aux différents emplois du temps, etc.

« And also diversity, attracting more diverse audiences and diversity is such a huge band. That's everything from different cultures to [...] ages, that goes across to people with physical disabilities. It's a very large bracket and we're looking at how we prioritises that. »

(Répondant₄)

4.2.6. Une approche orientée-équipe

En 2000, le directeur Teitelbaum, le donateur Thomson et l'architecte Gehry se rencontrent pour discuter de la vision du projet *Transformation AGO*. On a pu constater une certaine convergence entre les objectifs du projet et les résultats de cette rencontre, de souligner le Répondant₅.

Ces objectifs sont en lien avec la continuité qui devait être assurée entre les collections existantes et la collection Thomson. Ce dernier ne souhaitait pas voir sa collection isolée des autres collections, en construisant par exemple une aile qui porterait son nom. Il ne voulait pas pour autant que son don disparaisse dans la collection existante, mais qu'il soit discret, suffisamment visible pour que le public puisse en prendre acte.

Une équipe travailla avec le conservateur pour procéder au regroupement des œuvres et au choix des objets à mettre en valeur. Les membres de l'équipe ont participé à un atelier portant sur la planification des installations, offert par des planificateurs professionnels en interprétation. Les équipes de travail ont été formées de membres du personnel provenant de plusieurs départements du musée et choisis selon leurs expériences dans des projets antérieurs.

« [Creativity is] extremely important because we have to often find creative solutions to problems that nothing is... There's very few things in this gallery that are black and white and because we are a creative institution to begin with, 'cause we are about art. »

(Répondant₄)

Thomson était partie prenante de ce processus, sans en être le dirigeant. Sa vision motivait tout le monde, et il était très fier du travail accompli par l'équipe. Malheureusement, il est mort juste avant la planification de l'installation des salles.

« We work in teams and people are expected to contribute. Because everything that we do involves so many areas of the gallery. So we have a very team-based approach. We encourage our staff to make decisions and take responsibility for those decisions. »

(Répondant₄)

4.2.7. Un plan rationnel et cohérent

L'expérience muséale est une expérience qui se vit d'abord par la mise en présence de l'art, selon Craig Webb, architecte associé et concepteur de la firme Gehry Partners.

« ... it's [...] the vision of the institution which needs to be much greater. The architecture needs to support that vision not be the vision itself. »

(Craig Webb)

Une attention particulière est portée à la conception des espaces tant sur le plan physique que graphique. L'environnement physique est un facteur essentiel, car il permet de véhiculer une expérience des plus mémorables.

« But we're trying to, as much as we can, engage people in a way that grazing will be reduced, you know the grazing visitor, where you just walk through and just never stop, just walk. We want to create moments where they'll be just compelled to stop and look closer. »

(Répondant₅)

L'orientation est un autre facteur qui contribue à l'appropriation du musée par le public. Par conséquent, la conception d'une signalisation efficace, l'aménagement d'aires de repos sont d'excellents vecteurs pour transmettre ce message de l'AGO : « *it belongs to you* » (Répondant₆). Le visiteur pourra ainsi s'orienter facilement, ne pas s'égarer et ne jamais se sentir perdu.

« The AGO itself is a building that has been added-on to in a series phases since the late 19th century. And the circulation and kind of the coherence of the Gallery had become quite convoluted with the layering of those different parts. »

(Craig Webb)

L'accueil est un autre élément qui influence autant l'expérience muséale que le sentiment d'appropriation du lieu. Si celui-ci est invitant, accueillant et transparent, le visiteur se sentira à l'aise comme dans un endroit familier. La cohérence du parcours et la lumière naturelle conféreront au lieu sa qualité d'accueil, et à la structure une qualité de transparence.

« The new Gallery is going to be very visitor friendly, in that it'll have a center meeting point and everything goes out from that center and so it'll be [...] a 'rational coherent layout'. Rational and coherent because I mean many people would have describe the old AGO layout as incoherent. So there's a central access in the new AGO that's going to make a lot easier to find your way around. »

(Répondant₆)

Dans le nouveau bâtiment, on veut que le visiteur soit en contact avec l'extérieur, avec la ville, avec la lumière naturelle. C'est la visite du musée de Bilbao, nous révèle le Répondant₅, qui a permis de voir que les moments de repos au cours de la visite pouvaient être l'occasion de profiter de la vue sur la ville. À la différence du musée traditionnel, où l'on se trouve confiné à l'intérieur d'un bâtiment, le musée d'aujourd'hui permet au visiteur de contempler la ville.

« ... another idea was to try and connect the art experience with an urban experience, in distinction to the experience of going to like the Metropolitan Museum of Art in New York where you are in the city, you enter the building, you experience art but you stay kind of in confines of the building and then you come back after that experience a couple of hours later and you kind of reengage the city. [...] you can reengage your urban experience which would also help kind break the museum fatigue that happens to some of these bigger institutions. »

(Craig Webb)

On veut aussi que le mobilier agrmente la visite du musée. On disposera ça et là des fauteuils confortables pour que le visiteur prenne son temps ; ce n'est pas du « *fast-food* », déclare le Répondant₅. On croit que les vues panoramiques sur la ville agrémenteront aussi la visite. C'est là un autre moyen de mettre le visiteur à l'aise, et qu'il ne se sente pas incommodé. S'il est fatigué, il doit pouvoir trouver un endroit où s'asseoir et se reposer.

Les services connexes sauront s'adapter au contenu artistique, en faisant le pont entre architecture, visiteur et art. L'architecture est une façon d'initier le public à cette vision nouvelle. Un restaurant et un espace d'exposition demeureront ouverts après les heures d'ouverture pour favoriser les rencontres et les échanges.

« Is it accessible so that people won't feel intimidated because people often feel intimidated when they walk through the building. So part of that accessibility relates to the architecture... »

(Répondant₄)

Toutes les stratégies d'interprétation des œuvres seront offertes au visiteur sous forme de choix. Celui-ci aura ainsi toujours la possibilité d'approfondir ses connaissances. Cela permettra de stimuler l'intérêt du visiteur et l'amener ailleurs.

« A traditional art museum will hang art on the wall, and go there to go see the paintings or the sculpture. Where we differ from a traditional art museum is how we're going to engage the building, the people, the building and the art and our collections with people. »

(Répondant₄)

4.2.8. L'absence de concours

« We didn't do a competition, no. [...] we knew he [Frank Gehry...] was a great architect for art museums, we knew he had a personal passion for the art content, and we knew he didn't have a major project in this country, and we knew he was from just down the street. And we wanted to bring him home. »

(Répondant₅)

Frank O. Gehry est sûrement l'un des architectes les plus connus dans le monde grâce à ses œuvres originales. Gehry a été le maître d'œuvre de plusieurs musées dans sa carrière, parmi lesquels le Vitra Design Museum, en Allemagne en 1989, et le Guggenheim Museum, à Bilbao en 1997. Il a réalisé aussi plusieurs projets à vocation résidentielle, divertissante et éducative, comme les Gehry Houses en Allemagne, le Walt Disney Concert Hall à Los Angeles et l'Expérience Music Project de Seattle.

Né au Canada, Gehry émigre alors qu'il est adolescent vers la Californie, où il réside encore aujourd'hui avec sa famille. Il obtient en 1989 le prestigieux Pritzker Prize pour son œuvre complète, en 1999, la médaille d'or de l'American Institute of Architects, et en 2000, la médaille d'or du Royal Institute of British Architects. Il fait partie des architectes étoiles, ces architectes qui jouissent de relations privilégiées avec les médias, tout comme Daniel Libeskind, Zaha Hadid et Rem Koolhaas.

« I think the status of architects particularly in America has risen a lot in the last 20 years. And so I think that's a benefit that the kind of knowledge of general public about architecture is really increased a huge amount and so it makes it a kind a more friendly environment to work in and an environment and more people area interested, so there's more of an openness to innovation and creating new kinds of buildings. »

(Craig Webb)

La décision de l'AGO de s'en remettre à Gehry pour réaliser le projet d'agrandissement est bien sûr fondée sur ses réalisations muséales, mais aussi sur la passion qu'on lui connaît pour les arts et sur son attachement et son engagement personnel à l'endroit de la ville de Toronto, et de l'AGO.

« The Art Gallery of Ontario is where I first experienced art as a child and it was Grange Park where I played, so this project means a great deal to me. The building we envision will connect the city and its people to great art and art experiences. »

(Gehry 2002)

Gehry est particulièrement sensible à l'idée de présenter des œuvres d'art de façon à les rendre plus accessibles. Pour l'architecte, l'art et l'architecture sont intimement liés, ce dont témoigne son architecture, caractérisée par la créativité et l'innovation.

« ... this is not an architect that simply does what he's told ! And that's not why you hire Frank Gehry. You know, you hire Frank Gehry because he can be an intrical part of the whole process of idea building and thinking about experiences. [...] I mean, you want that creative artistic vision to be influencing all your decisions. So it becomes a very complex relationship but a very rewarding one... »

(Répondant₅)

Le processus de création qui a cours au studio ne manque pas d'originalité, souligne Webb. Gehry et Webb sont de grands amateurs d'art, ils s'inspirent souvent des œuvres des artistes. Le projet de rénovation qu'ils ont conçu pour l'AGO est parti de l'idée de concevoir des espaces intérieurs qui ouvrent sur l'extérieur afin de mettre l'accent sur l'expérience muséale des visiteurs, et les amener ainsi à s'ouvrir sur l'extérieur, sur la ville.

« ... both Frank and I are very interested in art and you know painting and sculpture both those types and art has always had a very strong influence on our design, on the results of the design. Many of our projects are inspired by different paintings different pieces of sculpture. So there's a real strong affinity with what the function of the building is, then gets translated into architecture which I think is a probably somewhat an unusual process. »

(Craig Webb)

Il y a eu beaucoup de va-et-vient entre l'AGO et le studio de Gehry à Los Angeles pour planifier l'installation des salles, la conception des présentoirs, etc. Comme il s'agissait de son premier projet à contenu historique, le studio devait travailler de concert avec les conservateurs : *« they are very good listeners »*, déclare le Répondant₅ à propos des architectes. Une belle complicité s'est formée entre Gehry et Thomson dès leur première rencontre.

« ... a very personal and strong connection with Ken Thomson [...] And then a very strong connection with the Gallery through Matthew Teitelbaum as the Director. So you know there's a lot of importance in the kind of personal relationships with the client that we really value and which make projects work very well. Because it allows a very tight dialogue and a you know, a sharing of vision about what the project is going to become. »

(Craig Webb)

Quelques conférences, des journées portes ouvertes et des événements spéciaux ont permis de mettre Gehry en relation avec le public. En 2004, Gehry présente ses premiers concepts pour le projet de renouveau *Transformation AGO*. On organise en 2005 une exposition « *Beyond Buildings – Frank Gehry : Art + Architecture* » pour présenter son travail de conception de cinq musées, dont le projet de renouveau de l'AGO.

4.2.9. L'expérience architecturale

« ... he never thought about the empty spaces, you're right. That's not what it's been about, it's never been about the space, it's been about how can the architect... How can great architecture, make great art look its best. [...] It's always been about the art and it's always been about public access to collections. »

(Répondant₅)

La plupart des dispositifs et mécanismes architecturaux sont mis au service des œuvres afin de procurer une expérience qui touche à la fois l'art et le style du bâtiment. L'environnement physique est un élément indissociable de l'offre, l'architecture de l'AGO venant intensifier son contenu artistique. Le type d'architecture, la conception des salles, la hauteur des plafonds, les couleurs, la lumière naturelle, tous ces éléments influencent positivement l'expérience du visiteur avec l'art.

« So the building he's building isn't a building that, oh by the way could also sold shoes. This is the building that was build and designed for art. So it is all about that extraordinary collection of art. Because it's been designed for that extraordinary collection of art. »

(Répondant₆)

La construction du projet d'agrandissement et de rénovation de l'AGO débute en 2005. Le mandat confié à Frank Gehry était de créer des salles d'exposition supplémentaires pour accueillir la collection de Kenneth Thomson et de procéder à la réorganisation générale du musée. Le visiteur connaîtra plusieurs moments de fascination architecturale en plus de son expérience proprement dite avec les œuvres d'art. Ces moments architecturaux guideront le visiteur vers les salles d'exposition en étant agréablement distrait, et revigoré pour attaquer une prochaine expérience avec l'art.

L'AGO a fait le pari d'une offre différenciée fondée sur ses collections, l'interprétation et l'accueil. On compte aussi sur le fait que le nouvel AGO sera le premier projet et, d'après Gehry lui-même, sûrement son dernier projet réalisé au Canada. Gehry a consacré beaucoup de temps à l'étude du contexte dans lequel s'inscrit le musée. L'échelle du projet respecte l'héritage architectural du quartier résidentiel avec une façade qui fléchit au niveau de la hauteur des bâtiments existants tout en gardant une certaine monumentalité.

« You know starting with the old house on, the oldest surviving brick building in the city of Toronto [...] So one of the things they're doing, and they've maintain that actually, they've brought it back to classical by bringing the entrance back on access to the Walker court in the middle, where it'd been taken off center before they've brought it back. »

L'AGO ne pouvant s'étendre davantage au niveau de son empreinte au sol, il fallait donc prévoir une élévation qui se porterait ailleurs que sur les rues. Plusieurs consultations ont été menées auprès du voisinage pour obtenir un consensus. La façade arrière du bâtiment s'élève par conséquent sur le Grange Park. Un dialogue s'établit ainsi avec l'Ontario College of Art and Design, réalisé par Will Alsop, qui donne lui aussi sur le parc. La tour qui s'élève sur le parc sera recouverte de titane bleuté qui a la propriété de changer de couleur sous la lumière naturelle, ce qui attirera l'attention du public à partir de la Front Street. L'architecte a en outre conçu plusieurs ouvertures qui offrent une vue sur la ville, ce qui a pour effet d'alléger la visite tout en permettant aux visiteurs de se ressourcer et de se sentir en contact avec la ville.

« The look and feel of this Gallery when Frank Gehry gets done with it, it's going to be remarkable. It's going to have views, angles, curves, nothing like the pointed angularity of the Crystal. This place is all rounded, soft like a women of 45, right. [...] You know, so it's going to be physically memorable. »

(Répondant₆)

La façade fait le lien entre le musée et la communauté. La *Galleria Italia* située à l'avant du bâtiment est une longue promenade remplie de sculptures, qui laisse paraître son ossature de bois, rappel d'un matériau typiquement canadien et clin d'œil à la collection des modèles réduits de navires de Kenneth Thomson. Ainsi les visiteurs ne se sentiront pas à l'étroit dans un espace cloisonné et pourront profiter des belles vues qu'offre la ville.

Dès son entrée dans le musée, le visiteur doit se sentir bien accueilli, à l'aise et confiant de voir ses attentes satisfaites. L'accueil doit lui permettre de vivre une expérience muséale sans précédent.

« ... and even when you come in the front building, you come in the front into the lobby, there is a snake like, there's a ramp and it's for wheelchair and strollers and that. And but when you look at an S like this [drawing on paper] well where the S sort of touches, kind of goes like that, there are these teardrops, what we call teardrops, you can look bellow and see the ship models which are shapes, so it's incredible, you know. »

(Répondant₄)

Le premier geste accompli pour redonner sa cohérence au bâtiment a été de placer l'entrée principale là où elle se situait à l'origine : « *You got to have access and then people understand how to navigate, north, south, east, west* », déclare le Répondant₅ en reprenant les mots mêmes de Gehry. La circulation dans les différentes phases d'agrandissement du musée est ainsi grandement facilitée. L'orientation du bâtiment est claire et contribue à améliorer l'accueil du visiteur. Celui-ci peut désormais circuler librement en boucle, sans presque jamais revenir sur ses pas, tout en restant en contact avec les œuvres.

« And so one of our goals and challenges was to build a building more coherent to the visitor, so the navigation of movement through the building and experience the building would be simpler and easier to understand. »

(Craig Webb)

Dans les musées traditionnels, on évitait d'avoir des ouvertures sur l'extérieur afin de protéger les œuvres, qui sont sensibles à la lumière naturelle. Gehry, fort ingénieusement, a utilisé le concept de visibilité intérieure / extérieure que l'on retrouve aussi au MoMA, qui se caractérise par ses puits de lumière et la pénétration de la lumière naturelle. Les éléments de circulation seront également conçus comme de véritables expériences architecturales. Ces éléments, noyés de lumière naturelle, contribuent à mettre en évidence le point focal du musée, le Walker Court, en améliorant ainsi l'expérience muséale des visiteurs et en les aidant à mieux s'orienter.

« Well the gallery spaces themselves are very carefully designed rooms, so they're carefully proportioned in relationship to the art work that would be contained within them. So there's a real dialogue between the art objects and the rooms. Very careful introduction of natural daylight in the building which happens in different ways in different galleries. »

(Craig Webb)

Bien que les grands espaces soient davantage adaptés au contenu des salles d'exposition contemporaines, le musée doit développer des stratégies pour amasser des fonds, d'où la stratégie des petites salles (*roomettes*) (Répondant₅), ces petites salles à l'intérieur de grands espaces à aires ouvertes auxquelles sont associés différents donateurs privés. Avec un dispositif des petites salles, les visiteurs ont une relation plus intime avec les œuvres qui y sont présentées. Ces salles jouent en plus le rôle d'indices visuels, chacune d'elles étant construite de matériaux différents qui correspondent à des thèmes différents.

« Frank has a lot of artist friends and he's been to a lot of contemporary galleries and he's designed them before. So he understood that you need large walls, you need high, you know, high rooms that you need wonderful light. And we talked to him as well about not being able to anticipate what artists are going to do in the future, right. So we needed spaces that are very flexible, that give artists all kinds of ways to you know, that we can respond to all kinds of different ways of making work. »

(Répondant₅)

Les vitrines de présentation ont été conçues pour être en étroite relation avec leur contenu. Elles font partie de l'expérience muséale puisqu'elles sont des éléments de design, les dispositifs décoratifs contribuant aussi à cette expérience. Pour éviter que l'on ressente un certain effet de submersion devant le grand nombre de petits objets que forme la collection européenne, Gehry a conçu des panneaux très efficaces qui servent de point focal au visiteur et lui permettent de se concentrer sur un groupement d'objets et de passer ainsi d'un panneau à l'autre sans se sentir submergé.

4.2.10. L'identité graphique

Bruce Mau a été choisi pour le renouvellement de l'identité graphique. Ce dernier travaille de concert avec Frank Gehry sur la signalisation du musée (*wayfinding signage*). Ils avaient auparavant travaillé ensemble sur la signalisation du projet du Walt Disney Concert Hall de Los Angeles.

« We've always felt that... And before we launch on our project, as we installed our collections and exhibitions in our galleries, we've always paid enormous attention to the design of those spaces [...]. So that the experience of the work of art could be within a particular environment. »

(Répondant₅)

Par les commentaires obtenus des groupes de discussion, l'AGO est mieux au fait des attentes du public quant au type de musée qu'il souhaite avoir. On a ainsi décidé d'afficher une marque renouvelée lors de l'inauguration du musée, prévue pour 2008. Cette marque constituée d'une nouvelle identité graphique et d'un nouveau logo vise à rapprocher le public et l'art en montrant les deux facettes du musée, sa stabilité et sa nouvelle valeur iconique.

« ... we're in a you know, on one side a traditional museum and you don't want to lose that because that's a credibility thing we're over a 100 year old, we have heritage we're respected for our intellectual capacity, for all of the things that an art museum should be. And one that is... Has a great reputation, you know careful, safe the whole heritage. [...] On the other side for the future and in order to evolve and get people to come [...] how do we attract that younger that we want to be playful and dynamic and engaging and on the edge you know and of the moment [...] How do you marry those two things »

(Répondant₄)

La nouvelle identité doit symboliser le mouvement et la fraîcheur sans être trop à la mode, car on souhaite que cette identité se prolonge dans le temps. Elle doit aussi pouvoir plaire autant à un public plus jeune que plus âgé.

« Looking at MoMA's graphic identity, or looking at the MET [...] it's not going to make you come at the museum, 'cause it's just a logo all right and it's a logo and a name, if you put them together, it's the word mark. But it's what's the experience going to be when you get there. The logo what it does, it makes you remember and it stays in your mind and is a recognizable identifier. »

(Répondant₄)

Ce qui, en l'occurrence, fait l'essence de la marque c'est l'excellence des collections, l'interprétation qui en est faite et l'accueil du public. L'identité graphique, en tant qu'élément constitutif de la marque, permet aussi au musée de se distinguer des autres musées.

« So those three pieces: extraordinary art, innovative interpretation and a welcome you won't forget, those are going to be three of the primary brands if you will of the new AGO. And we hope when people say: "That's my AGO", that they speak about those three, it may well be other things they'll speak about but we hope those three work their way in there as well. »

(Répondant₆)

Grâce aux lignes fluides que l'on retrouve dans la nouvelle identité graphique réalisée par Mau, le nouveau bâtiment est le reflet de la marque renouvée mais le bâtiment ne représente pas la marque comme c'est le cas pour le ROM. La façade

réunit les différentes parties du musée, donnant ainsi une image unifiée du musée dans la ville, et par conséquent une identité plus forte.

« A good comparison I think would be, the ROM has incorporated their architecture right in the graphic identity right, it's basically the shape of the Crystal, ours is not like that at all. So it doesn't, from a purist standpoint... From a visual standpoint, the identity is not... Got shapes of the building at all. »

(Répondant₄)

Le processus de création de Gehry étant fondé sur un mouvement évoluant de l'intérieur vers l'extérieur, il a fallu beaucoup de temps avant qu'on révèle l'aspect extérieur du bâtiment (*curb appeal*). Lors de la présentation des premières esquisses du projet, plusieurs furent déçus de ne pas y retrouver « l'effet Bilbao » (Jencks 2005). Mais, selon le Répondant₄ : *« Frank to a certain extent has moved away from that first of all »*.

« He always said and he said it from the get go, he's not putting Bilbao in Toronto. He designs for the environment in which in and he design for the project so as I say if it had been a green field project, it would have been a different building. But he wasn't doing that, he was renovating and expanding an existent building and so we're renovating a lot, you know it's about, we're renovating more than we're building the new. So there's about 200 000 sq ft of renovated space and about 100 000 sq ft of new build. »

(Répondant₅)

Tout a été pensé en fonction de la nouvelle identité, même le design du restaurant, qui reflétera les attributs que l'AGO veut mettre de l'avant. De plus, les menus seront composés à partir des produits locaux disponibles *« a meal environment you're not going to forget »* (Répondant₅).

4.2.11. Une image unifiée

« Our marketing communications is looking not only at promoting the Gallery as an open operational entity, right now. [...] At the same time, we're also trying to give people an idea of what they will see in 2008. So it's a really a two prong mandate: "Keep them coming", you know, "Keep them connected", and build excitement for what's coming in 2008. »

(Répondant₆)

L'inauguration officielle du nouvel AGO est prévue pour l'automne 2008. La première année sera une année de lune de miel, selon le Répondant₄. On s'attend à ce que la renommée de Gehry capte l'attention, mais cela ne garantira pas le succès. Pour ceux qui ne connaissent pas le nom de Gehry, la couverture médiatique sera telle qu'ils ne seront rien de moins que séduits (*wow factor*). Les visites architecturales qui seront organisées sauront attirer non seulement les publics friands d'architecture, mais aussi un public touristique. L'AGO deviendra ainsi une attraction touristique populaire par son architecture audacieuse.

« ... the transitory message around it [...] was called the Transformation AGO and the sub brands were "New art, New building, New ideas, New future". So for the last two years, we've been trying to signal the short message was: "It's going to be more than a building", right. [...] The message when it's finished [...] is] going to be one of: "This is yours, it belongs to you", "Come and see what it's all about", "It belongs to you". »

(Répondant₆)

Le positionnement choisi par le ROM diffère totalement de celui de l'AGO. Lors de la planification des événements pour l'ouverture du *Crystal*, on déclarait : *« we will open our Crystal unencumbered by art »*, rappelle le Répondant₅. Pour le ROM, l'architecture est une œuvre en soi, presque séparée du contenu des collections du musée, on pourrait la croire séparée de la vocation du musée comme telle. C'est un positionnement qui ne pourrait être envisagé par l'AGO puisque l'architecture a comme rôle de soutenir les œuvres *« it's all about the art »*, rappelons-le.

« ... that's not who we are, that's not what we're about and it's not our distinctive niche. So you will never hear the Art Gallery of Ontario say: "come see the new Frank Gehry Art Gallery unencumbered by art". It will never happen, right. »

(Répondant₆)

Enfin, une équipe a été mise sur pied pour planifier la semaine d'inauguration du musée. La présence de l'architecte est dans un tel contexte incontournable.

« I think the façade will be iconic [...] So we're opening the building where along the promenade where you walk, there'll be indications that you're at the Art Gallery of Ontario. But the building itself in a grand way, will not be signed the Art Gallery of Ontario and we suspect it won't need to be because that façade will be so iconic. That's what we think, and if we're wrong we'll again, by watching visitors and see how they enter and how they approach and by doing the audience research, we'll figure out exactly the best way to do it. »

(Répondant₅)

4.2.12. « This is your AGO »

« But Toronto you know, it's working hard to become a major tourist attraction and we're all at it, the Science Center, CN Tower, Casa Loma, the Zoo, you know, movie theatres, festivals. [...] But there are a million ways in Toronto for people to spend their leisure time and dollars [...] we want people to move to one place to another. We want them to experience all the facets of this city but we want to be a player in it, and to be a player you have to be distinctive, there has to be a reason to go there versus anywhere else. »

(Répondant₆)

Le musée a besoin d'un message qui le distingue des autres musées, un message tel que le public ne ressentira plus l'intimidation qu'il ressent généralement à l'endroit du monde muséal. Ce message sera invitant et le mettra à l'aise, de sorte qu'il sentira que cet endroit lui appartient et qu'il aura envie d'y revenir. Le musée étant avant tout orienté-client, chacun pourra faire totalement sienne l'expérience muséale.

« ... this notion of visitor-centered that it's all about the visitor will be articulated in a campaign that's going to... Actually based on the phrase; "This is my AGO". It's depending on who's saying it: "This is my AGO", or "This is your AGO", it's just depend you know, yet who's the speaker. But we're going to do a lot with that idea. »

(Répondant₆)

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario, en offrant une expérience muséale hors pair soutenue par une architecture iconique, devient ainsi la plus importante institution muséale sur le plan international vouée à la promotion de la culture visuelle de sa ville-hôte, en l'occurrence Toronto.

« We're in a project now on developing the physical welcome in our phrase here is you know: "Art matters". Well we're also saying now inside: "Everything matters" to the customer, "Everything speaks", Everything that you do speaks to whether they're welcome or they're not. We're trying to figure out what all of those are... »

(Répondant₆)

CHAPITRE V – Résultats

5.1. ANALYSE THÉMATIQUE

Cette section du document met en relation le cadre conceptuel développé dans le chapitre II, sur la contribution de l'architecture dans le développement de nouveaux produits expérientiels et les données recueillies grâce aux études de cas des projets de rénovation et d'agrandissement du Musée royal de l'Ontario et du Musée des beaux-arts de l'Ontario. Une matrice à groupements conceptuels a été développée (Miles et Huberman 2003) selon les textes narratifs présentés dans le chapitre IV pour procéder à l'analyse des données, en associant la littérature avec les résultats obtenus.

Tableau 4 : Matrice à groupements conceptuels

	ROM		AGO		Total
Légende : ■ sous-dimensions présentes; □ sous-dimensions partiellement présentes					
DIMENSIONS	dimension présente	nombre de répondants (x/3)	dimension présente	nombre de répondants (x/4)	nombre de répondants (x/7)
Expérientielle					
inséparabilité	■	3	■	4	7
orientation-marché	■	2	■	3	5
stratégies de marketing	■	3	□	2	5
positionnement	■	2	■	3	5
différenciation	■	2	□	2	4
types d'expériences	■	3	■	4	7
innovation	■	2	□	2	4
<i>sous-dimension expérientielle émergente : étendre l'offre</i>	■	3	□	2	5
Physique					
variable du marketing élargi	■	2	■	4	6
positionnement différenciation	■	3	■	3	6
symbolisme thématique	■	2	□	2	4
ambiance mise en scène	■	3	■	4	7
variables environnementales	■	3	■	4	7
promenade	■	2	■	4	6
façade	■	2	■	3	5
innovation	■	2	■	3	5
<i>sous-dimension expérientielle émergente : intégration</i>	■	2	■	4	6
<i>sous-dimension expérientielle émergente : processus architectural</i>	■	2		0	2

Visuelle					
identité / image de la marque	■	3	□	2	5
design	■	3	■	3	6
esthétique	■	2	■	4	6
sous-dimension expérientielle émergente : icône	■	2	□	2	4

5.1.1. Dimension expérientielle

5.1.1.1. Inséparabilité

Les données recueillies dans les études de cas ont permis de démontrer que l'architecture a été un vecteur de changement dans le développement du nouveau produit muséal, en ayant contribué à la rénovation du contexte expérientiel existant avec le rehaussement de l'expérience de consommation. La composante expérientielle occupe une place centrale dans la vie des consommateurs (Fournier 1998) ; elle est un facteur dominant dans l'offre marketing (Holbrook et Hirschman 1982), voire indispensable (Pine et Gilmore 1998). Elle sert d'indice intangible dans l'évaluation de l'offre, mais pour Vézina (1999) l'expérience ne peut être autogénérée. Or, c'est par sa matérialisation dans un contexte physique (Schmitt 1999) que l'expérience de consommation peut avoir lieu (Holbrook et Hirschman 1982). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension est d'une grande importance pour les deux musées puisque tous les répondants en ont fait mention.

Au ROM, le caractère expérientiel a été l'élément le plus important qui a été considéré dans la stratégie de rehaussement de l'expérience muséale. Cette expérience renouvelée s'est traduite par le projet de rénovation et d'agrandissement *Renaissance ROM* qui visait la rénovation du contexte expérientiel.

À l'AGO, le projet de rénovation et d'agrandissement *Transformation AGO* a renouvelé le contexte expérientiel en mettant l'accent sur l'expérience muséale avec le contenu par une conception architecturale de l'intérieur vers l'extérieur.

5.1.1.2. Orientation-marché

Dans le développement de nouveaux produits, l'architecture est apparue comme une expression des besoins et des attentes du public plus particulièrement en lui offrant une expérience de consommation plus adaptée grâce à la rénovation du contexte. L'orientation-client dans le processus de développement de nouveaux produits est indispensable pour assurer leur succès (Cooper dans Rosenau et collab. 1996). Le consommateur doit être au cœur des décisions (Zyman 2004); on l'engage dans le processus (Terrill et Middlebrookes dans Rosenau et collab. 1996) et il devient même cocréateur dans l'offre marketing (Pine et Gimore 1999); de cette manière on s'assure que le produit acquiert une valeur ajoutée à ses yeux (De Bentani 1991). L'architecture est également un dispositif exprimant les besoins et les valeurs d'une civilisation (Sirefman 1999), elle est le reflet de la société (Jencks 1973; Tricot 1979). Cette sous-dimension apparaît importante pour les deux musées, car la grande majorité des répondants en a fait mention.

Au ROM, on a mis le client au premier plan pour créer un produit répondant davantage à ses attentes et pouvoir ainsi faire concurrence aux autres attraits touristiques de la ville. Les recherches marketing et les statistiques ont permis de connaître les tendances du marché, d'identifier de nouveaux segments, tandis que les enquêtes auprès des visiteurs ont révélé leurs préférences. On s'est assuré aussi de connaître l'opinion du public lors des expositions où ont été présentées les différentes phases du concours architectural ainsi que le développement du projet lauréat. C'est ainsi que l'architecture a servi à symboliser les désirs des visiteurs en leur offrant un contexte expérientiel répondant à leurs nouvelles exigences.

L'AGO se voulant orienté-visiteur, un effort considérable est déployé pour mieux comprendre les perceptions des visiteurs quant à l'expérience muséale jusque-là offerte et leur opinion sur ce que devrait être la nouvelle. Cet effort a été présent dès le début du projet et à chacune de ses étapes de développement. L'observation et les entrevues de groupe ont déterminé la nouvelle orientation à prendre et les résultats ont permis de choisir les éléments importants à prendre en considération pour maximiser les efforts déployés dans la rénovation du contexte expérientiel.

L'architecture a donc permis d'offrir un contexte expérientiel où les nouveaux besoins des consommateurs sont pris en compte.

5.1.1.3. Stratégies de marketing

De plus, les données recueillies dans les deux cas démontrent aussi comment l'architecture a été un vecteur important dans le développement du nouveau produit en ayant contribué à définir différents types de stratégies de marketing dans la rénovation du contexte expérientiel existant, en rehaussant l'expérience de consommation. La conception d'une expérience de consommation enrichit l'offre (Pine et Gilmore 1999), elle peut participer à l'essor d'une marque en déclin en donnant au consommateur une satisfaction plus grande, et en réalisant ainsi des profits plus élevés (LaSalle et Britton 2003). La stratégie de rénovation est avantageuse lorsque la perception du consommateur s'affaiblit, lorsque le produit ou la marque se défraîchit, vieillit (Bontour et Lehu 2002). Elle garantit plus de parts de marché, comportant moins de coûts associés au développement du produit et assurant plus de profits que l'innovation radicale (Berenson et Mohr-Jackson 1994). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension s'avère d'une grande importance pour le ROM tandis qu'elle est d'importance moyenne pour l'AGO, car seulement deux répondants en ont fait mention.

Au ROM, la fréquentation était en baisse parce que l'expérience muséale était désuète et qu'elle amenait à ressentir de la lassitude. C'est pourquoi on a voulu renouveler l'expérience en enrichissant l'offre par la rénovation et l'agrandissement du bâtiment, et attirer ainsi plus de visiteurs dans un contexte expérientiel renouvelé.

À l'AGO, le déclencheur du projet de rénovation et d'agrandissement du musée a été le manque d'espace pour accueillir la nouvelle collection de Thomson; il fallait donc améliorer l'offre qui ne répondait plus aux besoins physiques. Or ce fut l'occasion de se rendre compte que l'expérience muséale était désuète et qu'il fallait y remédier en offrant un contexte expérientiel mieux adapté aux nouveaux besoins et attentes des visiteurs.

Par ailleurs, l'architecture est apparue avoir été un facilitateur dans le développement du nouveau produit en renouvelant le contexte expérientiel existant, qui a contribué à attirer l'attention du public à qui on offrait une expérience de consommation rehaussée. La dimension expérientielle incite à l'essai, encourage la fidélisation (Schmitt 1999) et agit positivement sur l'achat (Vézina 1999) en facilitant l'évaluation de l'offre et en diminuant les risques liés à une catégorie de produits ayant un haut taux d'intangibilité, et ce, parce qu'elle matérialise l'expérience de consommation en la dotant d'indices tangibles.

Au ROM, la dimension expérientielle est le pilier fondateur du projet de nouveau *Renaissance ROM*. On veut attirer plus de gens et augmenter la fréquentation en incitant à une première visite puis en encourageant les visites répétées afin d'établir une relation à long terme avec le public, et ce, par l'excellence des collections et par l'expérience muséale rehaussée, proposée dans un contexte expérientiel renouvelé.

À l'AGO, on veut également entretenir une relation à long terme avec le public avec le projet de rénovation et d'agrandissement *Transformation AGO* qui vise à offrir un contexte expérientiel plus accueillant et répondant mieux aux besoins du public.

5.1.1.4. Positionnement

Dans le développement du nouveau produit, les données révèlent que l'architecture a été un agent de positionnement important dans la rénovation du contexte expérientiel existant, ayant contribué à rehausser l'expérience de consommation. Selon Holt (1995), un positionnement peut être enrichi grâce à son caractère expérientiel. La stratégie de rénovation permet aussi de développer de nouveaux segments ainsi que de maintenir sa cible actuelle (Kapferer 2000). Cette sous-dimension est importante pour les deux musées, car la grande majorité des répondants en a fait mention.

Au ROM, on se positionne comme la destination culturelle numéro un au Canada en s'inscrivant dans le Programme de développement culturel de Toronto : la rénovation du contexte expérientiel étant assurée par une architecture audacieuse et iconique. On veut pénétrer les segments de marché existants en rehaussant l'expérience muséale par un contexte expérientiel à caractère engageant.

À l'AGO, on se positionne comme l'une des plus importantes institutions culturelles sur le plan international par un projet de rénovation et d'agrandissement d'envergure et par la rénovation du contexte expérientiel axé sur l'expérience avec l'art. Le point focal de son positionnement est la mise en contact du public avec l'art.

5.1.1.5. Différenciation

En outre, l'architecture est apparue d'après les données avoir contribué au développement du nouveau produit, dans la génération d'un avantage compétitif puissant par la rénovation du contexte expérientiel de l'expérience de consommation. Le caractère expérientiel différencie l'offre en lui attribuant une valeur ajoutée (Schmitt 1999). L'expérience est d'autant plus un indice intangible véhiculant les nouveaux attributs de la marque qu'elle s'assure une position compétitive (LaSalle et Britton 2003). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension s'avère importante pour le ROM, la grande majorité des répondants en ayant fait mention, mais est d'importance moyenne pour l'AGO puisque seulement deux en ont fait mention.

Au ROM, le principal avantage compétitif est la facture audacieuse et iconique du contexte expérientiel renouvelé. L'architecture est une œuvre sculpturale, elle vient compléter l'expérience muséale par une expérience avec l'espace. On y a organisé des visites architecturales pour faire vivre cette expérience particulière aux visiteurs avant même l'installation des salles d'exposition.

À l'AGO, on a voulu être un acteur important dans le mouvement de renaissance de la ville de Toronto en focalisant sur la mise en contact du public avec l'art, en la présentant dans un contexte expérientiel qui est au service du contenu. On a développé une rencontre visiteur / contenu novatrice au moyen d'une architecture qui est au service de l'art et qui offre une expérience muséale unique.

5.1.1.6. Types d'expérience

Les données recueillies dans les deux cas démontrent de façon indéniable que l'architecture a contribué à offrir une expérience de consommation unique, mémorable et extraordinaire dans le développement du nouveau produit en renouvelant le contexte expérientiel existant qui rehausse l'expérience de consommation. On doit offrir un contexte expérientiel qui immerge les consommateurs dans des expériences uniques en sollicitant leur participation (Carù et Cova 2006; Pine et Gilmore 1998). L'offre d'expériences d'évasion, d'apprentissage, éducatives et divertissantes à la fois est aujourd'hui nécessaire (Pine et Gilmore 1998). L'architecture suscite également la réflexion et favorise l'inspiration et l'interaction (Eberhard dans Zeisel 2006). « La construction c'est pour faire tenir; l'architecture c'est pour émouvoir » (Le Corbusier 1928, 1960). Cette sous-dimension apparaît d'une grande importance pour les deux musées, car tous les répondants en ont fait mention.

Au ROM, on mise sur une expérience mémorable par la rénovation du contexte expérientiel unique et audacieux pour inciter les visiteurs à faire des visites répétées. À Toronto, le ROM devient une expérience culturelle unique. On ne veut pas offrir seulement des expériences didactiques ou éducatives; l'offre de divertissement dans le contexte muséal devient fondamentale pour faire concurrence aux autres attraits touristiques de la ville. L'architecture de l'agrandissement en particulier véhicule des expériences positives grâce à ses associations avec la thématique du cristal, et transmet aussi des expériences architecturales, gastronomiques et commerciales. On veut inspirer l'émerveillement, éduquer et divertir par la conception d'un contexte expérientiel audacieux.

À l'AGO, une visite doit également être rendue mémorable par l'expérience extraordinaire qu'on y vivra dans un contexte expérientiel unique et accueillant qu'on vantera de bouche à oreille et qui fera augmenter le nombre de visites répétées. Surprise et émerveillement sont au rendez-vous de l'expérience du visiteur dans sa mise en contact avec l'art avec un contexte expérientiel renouvelé. On peut y apprendre, on peut même s'attendre à l'inattendu.

5.1.1.7. Innovation

Les données montrent comment l'architecture a joué un rôle important dans le développement du nouveau produit par la rénovation du contexte expérientiel de l'expérience de consommation en se dissociant des pratiques traditionnelles. La dimension expérientielle facilite la promotion de l'innovation (Schmitt 1999). L'innovation doit être au cœur de la conception et de la prestation de l'expérience de consommation (Pine et Gilmore 1999). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension s'avère importante pour le ROM toutefois est d'importance moyenne pour l'AGO, avec seulement deux répondants qui en ont fait mention.

Au ROM, on veut aller au-delà de l'image du musée traditionnel avec un projet de rénovation et d'agrandissement qui propose de nouvelles façons d'attirer et d'accueillir le public. Il faut être très innovateur pour réussir à attirer les segments de clientèle plus jeune.

À l'AGO, on fait la promotion de l'innovation dans l'interprétation des collections, qui se reflète dans la rénovation d'un contexte expérientiel unique.

5.1.1.8. Sous-dimension expérientielle émergente

Une sous-dimension expérientielle a émergé des données recueillies dans les deux cas; l'architecture a contribué à étendre l'offre dans le développement du nouveau produit par la rénovation du contexte expérientiel existant en offrant des expériences de consommation complémentaires présentant une valeur ajoutée. Bien que cette sous-dimension apparaisse d'une grande importance pour le ROM, elle s'avère être d'importance moyenne pour l'AGO, car seulement deux des répondants en ont fait mention.

Pour faire concurrence aux autres attraits touristiques de Toronto, le ROM s'est donné le mandat d'étendre l'expérience muséale en offrant plusieurs services connexes de restauration, d'exposition, de repos et de vente. L'aménagement des espaces à cet effet contribue à offrir une expérience totale, plus adaptée aux

nouveaux besoins du public, et permet d'accroître les recettes. Des espaces sont conçus pour des expériences diverses qui viendront, entre autres, rehausser l'expérience muséale qui s'était révélée désuète. Des espaces multifonctionnels permettront d'accueillir des activités périphériques et des événements de toutes sortes, attirant ainsi de nouveaux segments de marchés corporatifs. On aura aussi recours à des éléments moins traditionnels du domaine muséal, comme l'aménagement d'une place pour les spectacles et les concerts en plein air.

À l'AGO, les services connexes sont au service de l'expérience du public avec l'art, la soutenant, faisant le pont entre l'architecture, le public et l'art. Par exemple, le restaurant prolongera l'expérience du visiteur avec l'art par son environnement gastronomique mémorable.

5.1.2. *Dimension physique*

5.1.2.1. Marketing élargi

Les données recueillies dans les deux cas démontrent que l'architecture a été un vecteur de changement dans le développement du nouveau produit puisqu'elle a contribué à la rénovation de l'environnement physique de l'expérience de consommation. On considère l'environnement physique comme une dimension essentielle dans l'offre expérientielle parce qu'il fait partie du marketing élargi (Booms et Bitner dans Donnelly et Georges 1981). Il intervient dans la matérialisation de l'expérience de consommation en proposant des contextes expérientiels qui immergent le consommateur dans des expériences uniques et spectaculaires (Sherry 1998). L'environnement physique véhicule un contenu informationnel riche en indices (Baker 1986), il guide le consommateur dans l'évaluation globale et la catégorisation de l'offre (Bitner 1992). Il lui permet de se familiariser plus facilement avec le produit, en attirant et même en fidélisant le consommateur (Pine et Gilmore 1999). L'architecture est également un système de significations (Eco dans Broadbent et collab. 1980) qui aide l'observateur à comprendre l'expérience qu'il vit avec l'espace, comment il s'y déplace, comment il le regarde. La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension

semble d'une grande importance pour les deux musées, puisque tous les répondants en ont fait mention à l'AGO, et la grande majorité au ROM.

Au ROM, on mise sur le pouvoir de l'environnement physique qui devient une dimension inséparable de l'offre. L'espace interagit avec l'expérience muséale, car l'architecture est la base de toute expérience. L'environnement physique véhicule les valeurs de renouveau du projet de rénovation et d'agrandissement *Renaissance ROM*. Le nouveau bâtiment doit refléter cette nouvelle vocation en immergeant physiquement le visiteur dans une expérience muséale rehaussée. L'environnement physique est l'élément qui assure la continuité avec le contenu en proposant des espaces qui permettront aux visiteurs de vivre des expériences particulières. L'environnement physique définit la relation entre le client et le produit par la rénovation du contexte expérientiel physique.

À l'AGO, l'environnement physique est également une dimension inséparable de l'offre muséale puisque l'architecture est au service de la vision mais ne doit pas entrer en compétition avec le contenu. Un dialogue se crée entre les dispositifs architecturaux et l'art. La combinaison du type d'architecture et de la grande expérience permet d'offrir au public une expérience mémorable. On veut offrir un environnement particulier pour mettre le public en contact avec les œuvres de façon novatrice. La mission de l'AGO est de familiariser le public avec l'art et de stimuler les visiteurs grâce au contexte expérientiel renouvelé. À l'AGO, d'après Webb, l'architecture et l'art sont manifestement liés, l'architecture servant à initier le visiteur à l'art et à faire en sorte qu'il s'engage émotionnellement.

5.1.2.2. Positionnement / différenciation

Dans le développement du nouveau produit, l'architecture est apparue avoir contribué à son positionnement et à sa différenciation puisqu'elle est intervenue dans la rénovation de l'environnement physique existant, en rehaussant l'expérience de consommation. Dans la rencontre de service, l'environnement physique est un indice tangible dans le positionnement et la différenciation du produit (Bitner 1992), par les inférences que les consommateurs peuvent faire. Cette sous-dimension apparaît d'une

grande importance pour les deux musées, car tous les répondants du ROM et la grande majorité de ceux de l'AGO en ont fait mention.

Le ROM se positionne en mettant au premier plan l'environnement physique du bâtiment pour en faire une œuvre distincte qui ne manque pas d'attirer l'attention. Le principal avantage compétitif de cet élément de différenciation réside dans l'architecture iconique du bâtiment, qui devient un attrait incontournable de par son aspect audacieux et peut ainsi faire concurrence aux autres attraits touristiques de Toronto.

À l'AGO, on se préoccupe de savoir comment un environnement physique exceptionnel peut mettre l'art en avant-plan, sous son meilleur jour. Le positionnement visé est celui où l'architecture est le support du contenu : « *it's all about the art* ». On ne veut pas mettre en vitrine l'architecture comme au ROM, où le bâtiment a préséance sur le contenu. À l'AGO, on veut accueillir le public dans un environnement unique et faire de sa rencontre avec l'art un moment physiquement mémorable grâce à une architecture et à des salles d'exposition exceptionnelles. L'AGO peut également se targuer d'avoir le seul bâtiment construit au Canada par l'architecte étoile Frank Gehry.

5.1.2.3. Symbolisme / thématique

Les données recueillies dans les deux cas dévoilent comment, dans le développement de nouveau produit, l'architecture a été un vecteur important dans la matérialisation du symbolisme véhiculé par la thématique de la rénovation de l'environnement physique de l'expérience de consommation. L'environnement physique véhicule le symbolisme et les valeurs associés au produit en matérialisant la relation entre le consommateur et le produit (Sherry 1998), en aidant le consommateur à l'intégrer dans son style de vie. La thématique choisie doit être captivante pour faciliter l'immersion du consommateur dans l'expérience de consommation (Pine et Gilmore 1999). L'architecture est également un système d'indices porteur de signification culturelle (Colquhoun 1985). Elle a une fonction symbolique, fonctionnelle (Broadbent dans Broadbent et collab. 1980) et collective (Baudrillard 2003). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension s'avère

importante pour le ROM tandis qu'elle semble être d'importance moyenne pour l'AGO, car seulement deux des répondants en ont fait mention.

Au ROM, l'architecte s'inspire des collections de pierres précieuses pour le projet d'agrandissement, lequel présente des formes angulaires et des caractéristiques de transparence. La métaphore du cristal raconte une histoire bien particulière, la thématique cristalline de l'architecture symbolise le dynamisme du contenu et la singularité du lieu, aussi bien dans l'environnement physique extérieur qu'intérieur. On veut que l'environnement soit inspirant, agréable, merveilleux, stimulant et provocateur.

À l'AGO, le concept général est de mettre à l'avant-plan les collections. Par exemple, dans la *Galleria Italia*, l'ossature en bois de cette promenade sur la façade principale s'inspire de la collection des modèles réduits de bateaux.

5.1.2.4. Ambiance / mise en scène

En outre, l'architecture est apparue dans les données recueillies, être un joueur clé dans le développement du nouveau produit en renouvelant l'ambiance de l'environnement physique par la mise en scène de l'expérience de consommation. L'environnement physique contribue à la création d'ambiances uniques, spectaculaires et holistiques (Schmitt 1999) qui immergent le consommateur dans une expérience totale avec le produit. La mise en scène de l'environnement joue également le rôle de valeur ajoutée dans l'expérience de consommation en contribuant à la fidélisation du consommateur (Codeluppi 2001, Pine et Gilmore 1998). Les dispositifs utilisés pour créer une ambiance qui favorise l'expérience avec l'espace sont l'ombre et la lumière, la paroi verticale et l'espace (Le Corbusier 1960). Cette sous-dimension apparaît d'une grande importance pour les deux musées, car tous les répondants en ont fait mention.

Au ROM, on retrouve la magie et la puissance de l'espace physique bâti avec la rénovation de l'environnement physique. On est loin de l'aspect statique des musées du XIX^e siècle et du vieux modèle intimidant du musée traditionnel avec ses grands escaliers : l'entrée monumentale mais à échelle humaine et l'atrium spectaculaire laissent place aux mouvements de foule. Un plan incliné de l'extérieur vers l'intérieur

permet un accès universel et offre un environnement accueillant, accessible et transparent. L'ambiance est intrigante, les expositions sont belles et intéressantes, et l'environnement physique renouvelé soutient l'expérience muséale et inspire le public.

À l'AGO, plusieurs dispositifs physiques influent sur l'ambiance muséale et mettent en scène des moments importants de la relation entre l'art et le visiteur. La visite doit être plaisante, mémorable, et ce, dès que le visiteur pénètre dans le bâtiment. La rampe serpentine à l'entrée principale permet de découvrir la collection de modèles réduits de bateaux par les ouvertures qui donnent sur le niveau inférieur. Les éléments de circulation sont spectaculaires et procurent des expériences architecturales merveilleuses grâce à la lumière qui les inonde. On veut que la sensation de l'espace et la présentation des salles d'exposition soient remarquables avec le jeu d'angles et de courbes des murs. Des moments de détente et de distraction sont possibles grâce aux vues sur l'extérieur. Tous ces éléments physiques contribuent à offrir une ambiance qui met le visiteur à l'aise et rend sa visite inspirante et stimulante.

5.1.2.5. Variables environnementales

Dans le développement du nouveau produit, les données montrent que l'architecture a été un élément important qui a contribué à la rénovation de l'environnement physique existant, en offrant une expérience de consommation rehaussée. Les variables environnementales, comme l'aménagement ou l'éclairage, ont un impact positif sur la stimulation et les intentions d'achat ainsi que sur la rentabilité des lieux de consommation (Kotler 1973). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension s'avère d'une grande importance pour les deux musées puisque tous les répondants en ont fait mention.

Au ROM, la pénétration de la lumière naturelle dans les salles d'exposition permet de rehausser l'expérience muséale, les salles étant auparavant sombres et ennuyeuses.

À l'AGO, le type d'architecture, la rénovation des salles d'exposition, la hauteur des plafonds, les couleurs et le contact avec la lumière naturelle sont des dimensions

physiques qui influencent l'expérience avec l'art. On fait en sorte que la lumière naturelle s'introduise délicatement dans les salles d'exposition, et on inonde les éléments de circulation par des puits de lumière. Le Walker Court est inondé de cette lumière naturelle pour mettre en évidence le cœur du bâtiment, qui est un lieu de rencontres. L'introduction de la lumière naturelle rend l'environnement plus accueillant.

5.1.2.6. Promenade

Les données recueillies dans les deux cas démontrent que l'architecture a apporté une attention particulière à la promenade dans le développement du nouveau produit en rénovant l'environnement physique de l'expérience de consommation. La « promenade architecturale » définit une séquence de sensations visuelles et émotives, l'observateur se déplace par exemple dans un système de rampes, d'escaliers et même de textures, ce qui l'amène à vivre une expérience architecturale. (Le Corbusier 1928, 1960). Cette sous-dimension semble d'une grande importance pour les deux musées, car tous les répondants de l'AGO et la grande majorité de ceux du ROM en ont fait mention.

Au ROM, la promenade facilite l'orientation des visiteurs dans le bâtiment; c'est un élément important, car les visiteurs veulent profiter au maximum de leurs déplacements et ne pas se perdre. Grâce à la récupération de la configuration classique initiale, le parcours est ordonné et encourage les visiteurs à explorer librement. Dès l'entrée, on doit sentir la fluidité et la transparence des lieux en ayant une idée de la configuration du parcours muséal. L'accueil fait partie de l'expérience mémorable avec notamment un atrium spectaculaire qui entame la promenade architecturale. La configuration du parcours au ROM est unique et le flux circulaire offre une promenade libre. L'importance de la clarté, de la fluidité et de la transparence dans la circulation est importante pour garder un flux continu de circulation.

À l'AGO, l'orientation du visiteur dans le bâtiment facilite son appropriation du lieu, l'environnement physique doit véhiculer le message : « *it belongs to you* », plus accueillant. On revient à la configuration classique d'origine en repositionnant

l'accès principal en axe avec le Walker Court situé au cœur du bâtiment, servant aussi de lieu de rencontres. La circulation est très importante pour éviter d'intimider le visiteur, elle doit être cohérente. Le visiteur doit pouvoir s'orienter facilement par les indices de l'environnement physique, c'est pour cela que l'AGO propose un plan rationnel et cohérent. L'accueil doit également être unique en son genre, voire mémorable, l'expérience muséale doit permettre au visiteur de se sentir le bienvenu et l'aider dans son appropriation du lieu.

5.1.2.7. Façade

Dans le développement du nouveau produit, l'architecture a aussi été un joueur clé dans le développement du nouveau produit en renouvelant la façade pour attirer l'attention du consommateur. La façade est le premier contact avec le produit, la vitrine est un médium de communication et suscite l'effet de surprise chez le consommateur (Codeluppi 2001). L'architecture est également un médium de communication de masse (Broadbent dans Broadbent et collab. 1980 ; Eco dans Broadbent et collab. 1980), un outil privilégié pour la publicité (Venturi et collab. 1977). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension apparaît importante, car la grande majorité qui en a fait mention.

Au ROM, la façade renouvelée permet de rehausser l'image du musée au sein de la communauté. On repositionne celle-ci sur la rue Bloor pour avoir un impact plus fort sur le public. On va jusqu'à créer une place publique pour attirer les visiteurs. On met l'accent sur le caractère spectaculaire pour attirer le public à l'intérieur en faisant de l'entrée un point focal monumental mais à échelle humaine, pour éviter d'intimider. L'extérieur du bâtiment laisse deviner ce que l'on peut voir à l'intérieur, c'est pourquoi on a mis en vitrine la collection de dinosaures pour piquer la curiosité du public.

À l'AGO, la façade renouvelée renvoie une image unifiée de la ville, elle fait le lien avec la communauté, c'est le premier contact. Pour créer une vitrine attrayante, on a recours à une à l'architecture sculpturale et monumentale. Les visiteurs doivent se sentir interpellés.

5.1.2.8. Innovation

L'architecture est apparue avoir joué un rôle dominant dans le développement du nouveau produit en offrant un environnement physique renouvelé qui s'éloigne des pratiques traditionnelles. L'innovation doit être au cœur de la conception et de la prestation de l'expérience de consommation en éveillant l'imaginaire et la curiosité du consommateur par des environnements novateurs (Pine et Gilmore 1998). Cette sous-dimension s'avère importante, car la grande majorité des répondants en a fait mention.

Au ROM, on veut offrir une expérience totale, et ce, en repoussant les frontières du musée traditionnel grâce à des solutions créatives. Cet environnement physique novateur permet au ROM de se positionner dans le XXI^e siècle par un projet de rénovation des bâtiments existants et d'agrandissement. Le ROM veut ainsi redonner une seconde vie à ses collections et faire de ses nouveaux espaces, des espaces attrayants et inspirants. Lors de la semaine d'inauguration, on organise même des visites architecturales dans les salles d'exposition non encore installées pour mettre l'accent sur l'expérience avec l'espace. Au ROM, on veut se dissocier du musée traditionnel en explorant des attributs non traditionnels par l'aménagement de fonction novatrice comme la conception d'une place publique pouvant accueillir différents événements.

À l'AGO, on veut créer des royaumes de l'imagination (*imaginative centers*) qui améliorent la qualité de vie de la communauté locale. On conçoit de façon novatrice le contact avec l'art tant par le style d'interprétation originale qu'on y pratique que par l'environnement physique renouvelé. On veut que le public, le bâtiment et l'art contribuent ensemble à l'expérience d'une rencontre à la fois intime et grandiose. On veut s'écarter des pratiques traditionnelles associées aux grands magasins dont l'ambiance est sombre, fermée sur l'extérieur. Le choix de l'architecte reflète ce besoin d'innovation, Gehry étant un penseur artistique et créatif. D'après l'architecte Craig Webb, le statut des architectes aujourd'hui qui ont la reconnaissance du public permet de proposer une nouvelle façon de voir les choses.

5.1.2.9. Sous-dimensions physiques émergentes

Une sous-dimension physique émerge des données recueillies dans les deux cas; dans le développement du nouveau produit, l'architecture a contribué à intégrer l'environnement physique de l'expérience de consommation rehaussée en respectant l'héritage architectural tant de l'ancien bâtiment que du tissu urbain. La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension semble d'une grande importance pour les deux musées, puisque tous les répondants de l'AGO et la grande majorité de ceux du ROM en ont fait mention.

Au ROM, le directeur Thorsell considère que toute institution culturelle doit offrir une grande architecture qui s'inscrive dans le tissu urbain. Le projet de rénovation et d'agrandissement *Renaissance ROM* répond en ce sens au caractère unique de Toronto en proposant une architecture qui respecte l'héritage architectural classique de l'ancien bâtiment en ranimant la vision architecturale de 1914 avec la stratégie du patrimoine retrouvé. Le projet s'intègre aussi au quartier, à la communauté locale en créant une harmonie entre intérieur et extérieur. Il fait la synthèse entre le passé, le présent et l'avenir d'une ville.

À l'AGO, l'intégration de l'architecture dans le tissu urbain est également une façon de resserrer le lien avec la communauté. Des études du contexte ont été réalisées pour proposer une architecture respectueuse de l'échelle du quartier. La façade donne une image unifiée du musée. La visibilité intérieur / extérieur est également un dispositif important grâce aux ouvertures qui permettent de garder le visiteur branché sur la ville, ce qui constitue une réponse pour pallier la lassitude ressentie à l'endroit des grandes institutions culturelles. L'environnement physique est le lieu de convergence des différentes expériences proposées.

Une autre sous-dimension physique est apparue importante dans le développement du nouveau produit; l'expérience du processus de rénovation / construction de l'environnement physique de l'expérience de consommation rehaussée s'est avérée un aspect tout aussi intéressant que le produit fini. Cette sous-dimension apparaît importante pour le ROM, mais s'avère ne pas l'avoir été pour les répondants de

l'AGO, car aucun des répondants n'en a fait mention. C'est pourtant dans les données secondaires que son importance a pu être notée.

Au ROM, on veut faire participer le public à un nouveau genre d'expérience, celle de la réalisation du projet architectural de rénovation et d'agrandissement du musée. On veut tenir le public informé du processus de création et de construction du projet, mais aussi le faire participer à ce moment qui procure des expériences très intéressantes. Le public est ainsi témoin de l'avancement du projet avec diverses expositions où ont été présentés les projets sélectionnés pour le concours international d'architecture et l'état d'avancement du concept final du projet lauréat. Le musée est resté ouvert pendant les travaux pour maintenir le lien avec le public et les panneaux de construction ont été utilisés comme moyen de communication. Le musée offre également des visites architecturales dans les salles non installées pour que le public fasse l'expérience avec l'espace.

À l'AGO, on organise des conférences, des portes ouvertes, des événements spéciaux pour mieux faire connaître à la communauté la vision et les intentions de l'architecte Gehry. On organise aussi des expositions pour présenter les concepts du projet et les projets antérieurs. On organisera même des visites architecturales lors de l'inauguration, mais pour l'AGO, les salles d'exposition seront cette fois aménagées.

5.1.3. *Dimension visuelle*

5.1.3.1 *Identité / image de marque*

Les données recueillies dans les deux cas montrent que l'architecture a été un vecteur de changement dans le développement du nouveau produit puisque celle-ci a été un indice visuel véhiculant l'identité renouvelée de la marque par la rénovation du contexte physique existant. L'identité visuelle est un indice diminuant l'insécurité du consommateur dans des catégories de produits ayant un haut taux d'intangibilité (Fombrun 1996). C'est un indice de notoriété de la marque par un symbolisme unique affilié à l'entreprise (Dowling 2001). L'architecture est notamment un atout important pour la diffusion de l'identité visuelle d'une entreprise (Olins 1995). La

matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette sous-dimension est importante pour le ROM toutefois elle est d'importance moyenne pour l'AGO, seulement deux des répondants en ayant fait mention.

Au ROM, on a voulu introduire une identité visuelle plus forte. La griffe architecturale a influencé l'image de la marque : l'esthétique du *Crystal* est devenue le point d'ancrage de toute la stratégie visuelle qui vise à séduire et à piquer la curiosité du public. Cette identité visuelle renouvelée influence désormais tous les comportements de la marque. L'architecture audacieuse et iconique renvoie une image renouvelée de la marque en révélant tant son côté stable que son côté audacieux.

À l'AGO, l'identité visuelle est un élément très important puisqu'elle distingue le musée des autres musées; elle est un élément distinctif de sa marque. C'est en créant une identité forte, iconique, que l'AGO réussit la rencontre du public avec l'art. Par contre, suite aux résultats des groupes de discussion, on n'opte pas pour une architecture représentant l'identité visuelle comme au ROM. On a plutôt engagé un designer pour renouveler l'identité graphique séparément de l'architecture. On envisage une vision plus grande qui dépasse la simple expression de l'architecture. On veut tout de même créer une image unifiée où l'architecture reste en lien avec l'identité graphique renouvelée en arborant les grandes lignes directrices de mouvement et de fraîcheur.

5.1.3.2 Design

Dans le développement du nouveau produit, l'architecture est apparue avoir contribué à la diffusion de l'identité visuelle renouvelée par le design du contexte expérientiel renouvelé. Le design jouit d'un grand prestige aux yeux du consommateur (Gobé 2001) puisqu'il permet une meilleure diffusion de l'information et guide celui-ci dans son processus de décision (Kotler et Rath 1984). Le design est un outil stratégique et un élément de différenciation (Liedtka et Mintzberg 2006) grâce notamment à l'esthétique, à l'architecture et aux arts graphiques (Crawford et di Benedetto 2003). Le design peut servir dans le cas de produits en déclin en revitalisant leur personnalité et en maximisant la satisfaction du consommateur et la rentabilité de

l'entreprise (Kotler et Rath 1984). Cette sous-dimension s'avère d'une grande importance pour les deux musées, car tous les répondants du ROM et la grande majorité de ceux de l'AGO en ont fait mention.

Au ROM, on fait la promotion de l'imagination et de l'excellence dans le design. On veut une architecture véhiculant un caractère dramatique, la transparence et une esthétique moderne. En accord avec la thématique du *Crystal*, l'aménagement des espaces intérieurs de l'ancien bâtiment ainsi que le design du mobilier arborent l'identité visuelle renouvelée.

À l'AGO, les dispositifs architecturaux contribuent à rehausser l'expérience avec l'art. Le bâtiment reflète la fluidité des lignes de l'identité visuelle renouvelée par Bruce Mau. Les salles sont conçues spécifiquement pour mettre en valeur leur contenu et pour permettre au visiteur d'avoir une expérience plus intime avec l'art. On s'est particulièrement consacré à la rénovation de l'espace, tant sur le plan physique que graphique. Les espaces rénovés sont flexibles, des panneaux ont servi comme indices visuels pour signaler des points d'intérêt des collections. Le système des petites salles joue aussi dans la mise en scène de l'expérience muséale en mettant l'accent sur des thèmes particuliers où l'on peut vivre des expériences diverses, à plus petite échelle, ce qui permet de vivre des expériences plus intimes avec le contenu.

5.1.3.3 Esthétique

Les données recueillies montrent que dans le développement du nouveau produit l'architecture a véhiculé l'identité visuelle renouvelée par l'esthétique audacieuse du contexte expérientiel renouvelé. L'esthétique est un indice tangible de la qualité perçue (Garvin 1987) puisqu'elle véhicule l'identité de la marque par le design du produit, de l'emballage, de l'aménagement et de l'architecture (Schmitt et collab. 1995). L'esthétique est un avantage compétitif durable qui est porteur de valeur, c'est aussi un élément de différenciation et de stimulation à l'achat qui permet de réduire les coûts de communication, d'augmenter le volume de ventes et d'améliorer l'image (Schmitt et collab. 1995). La matrice présentée ci-dessus montre à quel point cette

sous-dimension est importante pour les deux musées puisque tous les répondants de l'AGO et la grande majorité de ceux du ROM en ont fait mention.

Au ROM, le design transcende les nouvelles valeurs du ROM par une esthétique simple et audacieuse grâce au dynamisme du design des éléments architecturaux comme ses ouvertures de formes irrégulières. Les indices visuels doivent transmettre une esthétique en phase avec le XXI^e siècle, dynamique et attirante, forte et émotive, en cohérence avec les valeurs du musée. Le logo, les couleurs et même la typographie sont directement influencés par l'architecture du *Crystal*. Le logo est une représentation littérale de la réunion de l'ancien bâtiment et du nouveau. On retrouvait dans l'ancien bâtiment des éléments esthétiques qui rappellent l'agrandissement : des formes angulaires et une palette de couleurs simple, dans la continuité l'identité visuelle renouvelée.

À l'AGO, on choisit une esthétique inspirant le mouvement et la fraîcheur, sans être trop à la mode de façon à pouvoir durer dans le temps. Le nouveau logo proposé vise au rapprochement du public avec l'art, en respectant l'héritage architectural et en s'orientant vers l'avenir par son côté plutôt audacieux. On veut attirer les publics de toutes les tranches d'âge, des plus vieux aux plus jeunes; l'esthétique renouvelée doit satisfaire les différents segments ciblés. L'architecte Gehry et le designer graphique Mau ont travaillé de concert pour créer une stratégie visuelle cohérente et puissante.

5.1.3.4 Sous-dimension visuelle émergente

Une sous-dimension visuelle a émergé des données recueillies dans les deux cas; dans le développement du nouveau produit, l'architecture a collaboré à la transmission de l'identité visuelle renouvelée avec la création d'une icône architecturale au caractère audacieux. Cette sous-dimension apparaît importante pour le ROM tandis qu'elle s'avère être d'importance moyenne pour l'AGO car seulement deux des répondants en ont fait mention.

Le ROM veut faire concurrence à tous les genres d'attrait touristiques de la ville de Toronto en étant la destination numéro un. Sa stratégie de différenciation privilégie une architecture audacieuse et iconique. Le choix d'un architecte célèbre ajoute

également à la dimension déjà spectaculaire du projet. Le choix d'une façade unique, au caractère dramatique, attire l'attention du public. L'emplacement stratégique du ROM participe aussi à la création d'une icône, l'intersection Bloor et Queen étant l'une des plus convoitées de Toronto. Avec son caractère fort, audacieux et différent, le ROM s'apprête à être l'icône architecturale du XXI^e siècle en donnant le ton à la renaissance culturelle à Toronto; c'est l'aube d'un nouvel âge : l'âge du *Crystal*.

À l'AGO, on veut créer une icône architecturale entre autres par le choix d'un architecte étoile de renommée internationale susceptible d'attirer beaucoup de monde. On veut créer un effet de fascination (*wow factor*). La signature architecturale doit être unique, originale et permettre d'attirer l'attention par son esthétique audacieuse. On pense même que la façade du bâtiment sera à ce point iconique qu'il sera inutile d'indiquer le nom du musée.

5.2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Les données recueillies pour les deux études de cas ont permis de démontrer que l'architecture a été un vecteur de changement dans le développement du nouveau produit muséal par la rénovation du contexte expérientiel physique. L'architecture a contribué à redéfinir le produit et à rehausser l'expérience de consommation sur le plan des dimensions expérientielle, physique et visuelle, et à offrir une expérience à part entière avec l'espace.

Pour les deux musées, on a misé sur la dimension expérientielle de l'offre en mettant sur pied les projets de rénovation et d'agrandissement *Renaissance ROM* et *Transformation AGO*. Dans le développement du produit muséal renouvelé, l'architecture a contribué à redéfinir l'expérience par la rénovation du contexte expérientiel existant, ainsi mieux adapté aux nouveaux besoins du visiteur avec les études de marché, sondages et groupes de discussion. Dans les deux cas, l'architecture a participé à l'amélioration et à l'enrichissement de l'offre, déclarée désuète, en proposant un contexte expérientiel renouvelé, et à créé ainsi une relation à long terme avec le visiteur. Bien que le positionnement des deux musées diffère, l'architecture a été un moyen de positionner le produit et de se différencier en offrant pour le ROM une architecture audacieuse et iconique à caractère participatif, pour

L'AGO une expérience axée sur la mise en contact du public avec l'art. Alors que les stratégies de différenciation des deux cas à l'étude sont différentes, l'architecture a été un moyen de différencier le produit en offrant pour le ROM une expérience avec l'espace, pour l'AGO une architecture au service de l'art.

Grâce à l'architecture et au renouvellement du contexte expérientiel, on peut générer des expériences uniques et mémorables au sein des deux musées. Au ROM, l'offre de divertissement est fondamentale, tandis qu'à l'AGO, on peut s'attendre à l'inattendu. L'architecture a fait également preuve d'innovation dans ses nouvelles façons d'attirer et d'accueillir le public au ROM et de promouvoir l'innovation dans l'interprétation à l'AGO. Finalement, l'architecture a permis d'étendre l'offre muséale en proposant dans les deux musées des services connexes et des activités périphériques. Au ROM, on veut offrir une expérience totale et à l'AGO, on cherche à offrir des services qui favorisent l'approfondissement de l'expérience avec l'art.

Pour les deux cas, on a misé sur la dimension physique de l'offre en mettant sur pied les projets de rénovation et d'agrandissement *Renaissance ROM* et *Transformation AGO*. L'architecture a été un vecteur de changement dans le développement du nouveau produit en offrant un environnement physique renouvelé. Cet environnement est devenu un indice tangible véhiculant la vision de renouveau pour les deux musées. Au ROM on mise sur une architecture en continuité avec l'art et à l'AGO, sur une architecture au service de la vision. L'architecture a également été un outil de positionnement et de différenciation. Au ROM, comme œuvre sculpturale et à l'AGO, pour initier le visiteur à l'art. L'architecture a permis au symbolisme de s'exprimer par des thématiques distinctes. Pour le ROM, la métaphore du cristal et pour l'AGO, le clin d'œil à la collection de modèles réduits de bateaux. L'architecture a pu mettre l'accent au ROM sur une ambiance intrigante et à la mise en scène de l'accueil, puis à l'AGO, sur une visite inspirante et stimulante avec des dispositifs architecturaux comme la rampe serpentine à l'entrée ou la mise en scène des éléments de circulation. L'introduction de la lumière naturelle dans les deux musées prend toute son ampleur, surtout à l'AGO où la lumière permet de mettre en évidence le cœur du bâtiment.

L'expérience muséale a été rehaussée dans les deux cas par la rénovation du parcours et par le retour à une configuration classique pour mettre à l'aise le visiteur : au ROM, pour lui permettre une promenade libre et à l'AGO, pour l'aider dans l'appropriation du lieu. L'architecture a également été un élément important dans la rénovation des façades des musées puisqu'au ROM elle permet de rehausser l'image du musée et d'attirer le public, et à l'AGO elle tient lieu de lien entre intérieur et extérieur, entre le visiteur et la ville. L'innovation a été au cœur de l'œuvre architecturale pour les deux musées en se dissociant du modèle traditionnel muséal : au ROM, en proposant des solutions novatrices pour se positionner dans le XXI^e siècle et à l'AGO, en choisissant un architecte reconnu pour sa créativité. L'architecture a également été un outil pour réconcilier l'héritage architectural de l'ancien et du nouveau, de l'intérieur et de l'extérieur, par l'intégration tant dans le bâtiment existant que dans le tissu urbain pour les deux musées. Enfin, l'architecture a contribué à offrir une expérience muséale rehaussée du processus de conception / construction du bâtiment en recueillant les commentaires du public, en organisant des expositions et des visites architecturales.

Dans les deux cas, on a misé sur la dimension visuelle de l'offre en mettant sur pied les projets de rénovation et d'agrandissement *Renaissance ROM* et *Transformation AGO*. L'architecture a été le médium de communication d'une identité renouvelée pour les deux musées, plus forte et iconique au ROM avec le *Crystal* comme point d'ancrage de tout le marquage, à l'AGO par une identité développée séparément. Le design a aussi joué un rôle dans la transmission de la vision de renouveau par un réaménagement des espaces intérieurs et à l'AGO par des dispositifs comme les petites salles. Les deux musées ont opté pour une esthétique au ROM dynamique et audacieuse, et à l'AGO inspirant le mouvement et la fraîcheur. Pour terminer, les deux musées s'entendent pour créer une icône architecturale digne du XXI^e siècle grâce à une architecture unique et par le choix d'un architecte étoile pour leur projet de rénovation et d'agrandissement des bâtiments existants.

CONCLUSION

En somme, cette étude de type exploratoire et descriptive a permis de définir l'étendue de la contribution de l'architecture dans les stratégies de marketing expérientiel, plus particulièrement dans le développement de nouveaux produits et services, et dans leur rénovation. Nous avons vu que l'architecture, par ses dimensions expérientielle, physique et visuelle, a rehaussé l'expérience de consommation du produit muséal par les projets de rénovation et d'agrandissement *Renaissance ROM* et *Transformation AGO*.

Les résultats des études de cas ont révélé la grande importance du rôle de l'architecture dans l'intégration de la dimension expérientielle par la rénovation des contextes physiques, par la création d'une ambiance particulière, par la mise en scène de l'expérience avec l'art, par l'introduction de la lumière naturelle et par les types d'expériences diverses que ces contextes pouvaient générer. Pour le ROM, l'architecture a aussi eu un impact important dans les stratégies de marketing, pour enrichir le produit et attirer plus de visiteurs, pour offrir des activités périphériques au service de l'expérience avec l'art ainsi que pour véhiculer l'identité de la marque renouvelée.

L'architecture a également été importante dans les deux musées par la rénovation des contextes expérientiels physiques, par la prise en compte des nouveaux besoins du consommateur, par le positionnement du produit, pour le ROM comme œuvre sculpturale offrant une expérience à part entière avec l'espace, et pour l'AGO mise au service de l'art, l'architecture a été importante aussi comme indice tangible guidant le visiteur dans son processus de consommation, par la différenciation de l'offre pour concurrencer avec les autres attraits de la ville, par une façade monumentale, un accueil non intimidant et une promenade classique, par la promotion de l'innovation et par l'intégration avec l'ancien et dans la ville, ainsi que par un design renouvelé et une esthétique audacieuse.

Enfin, l'architecture a été d'importance moyenne pour le projet de rénovation et d'agrandissement de l'AGO dans les stratégies de marketing même si elle a tout de même eu un impact dans la création d'une relation à long terme avec le public,

L'architecture a eu une importance moyenne aussi dans la différenciation, dans le symbolisme et la thématique véhiculés, dans l'expérience du processus de conception / construction architectural, dans la transmission de l'identité de la marque puisque l'identité a été rehaussée par Mau, ainsi que dans la création d'une icône architecturale.

Les résultats de cette étude pourraient nuire à la généralisation empirique à l'ensemble des produits puisque le contexte de l'étude se limite au produit muséal et à la situation urbaine de Toronto. Bien que le choix d'une méthode qualitative comme l'étude de cas ait permis de cerner la contribution de l'architecture dans le contexte muséal de Toronto, seulement deux cas ont été traités. Finalement, dans les deux cas à l'étude, les produits se trouvaient dans un contexte de rénovation et non de création nouvelle, ce qui pourrait encore là entraîner des limites à la généralisation des résultats. Il serait intéressant de compléter cette étude par une enquête auprès des visiteurs pour évaluer leur perception quant aux stratégies utilisées.

Les implications théoriques sont de divers ordres. On a réussi à avoir une vision plus globale des dimensions architecturales et de leurs contributions respectives dans le développement de nouveaux produits expérientiels ainsi que dans leur rénovation. On dispose également de plus de preuves pour énoncer que l'architecture a sa place comme variable du marketing élargi dans les catégories de produits de type expérientiel.

Les contributions managériales sont multiples, l'architecture peut être utile lors de la redéfinition d'un produit expérientiel en perte de vigueur par la rénovation de contextes physiques en offrant divers types d'expériences, en représentant une orientation-marché, en créant une ambiance particulière, en mettant en scène l'expérience de consommation et en maîtrisant les variables environnementales. L'architecture peut à ce titre rehausser l'offre, l'enrichir, raffermir un positionnement, elle peut différencier l'offre, et véhiculer l'identité de la marque.

Plusieurs avenues de recherche découlent des résultats obtenus avec le cadre conceptuel proposé. On pourrait vouloir mettre l'accent sur les sous-dimensions émergentes et mieux définir l'importance de la contribution de l'architecture dans

l'extension de l'offre marketing, dans l'intégration de l'œuvre architecturale, dans son processus de conception / construction, et dans la création d'une icône architecturale.

Les limites de l'étude nous amènent quant à elle sur des pistes tout aussi intéressantes comme l'étude plus approfondie du milieu muséal canadien et international. Une recherche pourrait également être conduite pour comprendre le rôle de l'architecture dans le contexte des arts en général, on pourrait aller jusqu'à faire cette même étude dans des secteurs d'activités expérientielles ou non. L'étendue de la contribution de l'architecture dans le développement de nouveaux produits pourrait d'ailleurs être mesurée dans la création de nouveaux produits et pas nécessairement dans leur rénovation.

On a donc pu observer d'après les données recueillies que l'architecture a été un vecteur de changement dans la rénovation du produit muséal et en étant au service du contenu ainsi qu'en tenant lieu elle-même de contenu en offrant une expérience à part entière avec l'espace.

CARNET D'ANALYSE

GUIDE D'ENTREVUE

Participant profile

1. What is your **position** within the company ?
2. What was your **path** to achieve this position ?

Museum setting

1. How would you describe the general **museum experience** ?
 - What are the most important **aspects** that must be controlled ?
2. What is the museum **mission** ?
3. What is the museum **vision** ?
4. What is the museum **strategic planning** ?
 - How does the extension of the museum fits in the strategic plans ?

Marketing dimension

1. What was the **mandate** for the extension of the museum ?
2. What **marketing strategies** have you used for the extension project ?
 - a. Have you done any **customer research** ?
 - What kind of research ?
 - What did it help you understand ?
 - b. Did the **experience** have an important role in the strategies ?
 - What was this role ?
 - What were the tools used to express this dimension ?
 - c. Did the **physical environment** have a role among the strategies ?
 - What was this role ?
 - What were the tools used to express this dimension ?
 - d. What is the **positioning** for the extension project ?
 - What were the tools used to express it ?
 - Did you consider using the experience to express it ?
 - Did you consider using the physical environment to express it ?
 - e. What are the **segmentation and the target** for the extension project?
 - What were the tools used to express them ?
 - Did you consider using the experience to express them ?
 - Did you consider using the physical environment to express them ?
 - f. What is the **differentiation strategy** for the extension project?
 - What were the tools used to express it ?
 - Did you consider using the experience to express it ?
 - Did you consider using the physical environment to express it ?
 - g. What are the **improvements** for the extension project ?
 - What were the tools used to express them ?
 - Did you consider using the experience to express them ?
 - Did you consider using the physical environment to express them ?
 - h. What are the **competitive advantages** for the extension project ?
 - What were the tools used to express them ?
 - Did you consider using the experience to express them ?

- Did you consider using the physical environment to express them ?
 - i. What is the **added value** for the extension project ?
 - What were the tools used to express it ?
 - Did you consider using the experience to express it ?
 - Did you consider using the physical environment to express it ?
 - j. What are the **unique benefits** for the extension project ?
 - What were the tools used to express it ?
 - Did you consider using the experience to express it ?
 - Did you consider using the physical environment to express it ?
- 3. How would you qualify the **marketing mix** for the museum extension ?
 - Did you consider the physical environment as a dimension of the **extended marketing mix** ?

Experiential dimension

1. What was the importance of the **experiential dimension** in the extension project?
 - What is its **role** ?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
2. What is the importance of offering a **unique** experience?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
3. What is the importance of offering a **memorable** experience?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
4. What is the importance of offering an **extraordinary** experience?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
5. Is the experience **inseparable** of the museum offer ?
6. What **types of experiences** do you want to offer ?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
7. What **theme** did you use for the extension project?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
8. What is the **symbolic value** expressed in the extension project?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
9. What types of experiential **dimensions** did you consider for the extension project ?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?
 - Where these dimension considered in a **holistic** manner ?

Visual dimension

1. What is the **image/identity** for the extension project ?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you consider the physical environment to express it ?

2. Does the **design** play an important role in the expression of the brand ?
 - Does it bring the visitor and the museum closer together ?
3. Does the **aesthetics** play an important role in the expression of the brand ?
 - Does it bring the visitor and the museum closer together ?

Physical dimension

1. What is the **importance** of the physical environment in the extension project ?
 - What were the tools used to express it ?
 - How would you describe its role ?
 - What **cues** did it provide ?
 - What do those cues communicate ?
 - Does the physical environment facilitate the communication of the **image / identity** ?
 - How?
 - Does the physical environment facilitate the communication of the **experience** ?
 - How
2. What is the importance of the physical environment contributing in the creation of a **unique** physical setting?
 - What were the tools you used to express it ?
3. What is the importance of the physical environment contributing in the creation of a **memorable** physical setting?
 - What were the tools you used to express it ?
4. What is the importance of the physical environment contributing in the creation of a **extraordinary** physical setting?
 - What were the tools you used to express it ?
5. Is the physical environment an **inseparable** dimension of the museum offer ?
6. What was the **theme** used to create the experiential setting ?
 - What is the **symbolic value** expressed in the experiential setting ?
7. What roles does **design and architecture** play in the experiential setting planning ?
8. Does this experiential setting **expand** the museum offer ?
 - In what way ?
9. What is the importance of **staging** in the experiential setting planning ?
 - What were the tools you used to express it ?
10. What is the importance of the **promenade** in the experiential setting planning ?
 - What were the tools you used to express it ?
11. What is the importance of the **ambiance** in the experiential setting planning ?
 - What were the tools you used to express it ?
 - Did you control environmental variables like odor, color, etc.?
12. What is the importance of **aesthetic** in the experiential setting planning ?
 - What were the tools you used to express it ?

Architecture

1. What was the role of architecture in the communication of the **museum experience** ?
 - What were the tools you used to express it ?
2. What was the role of architecture in the museum experience **creation** ?
 - What were the tools you used to express it ?
3. What was the role of the **promenade** in the planning of the museum experience ?
 - What were the tools you used to express it ?
4. What was the role of architecture in the **image / identity** of the extension project communication ?
 - What were the tools you used to express it ?
5. What was the **symbolic/concept** for the project ?
6. What was the **mandate** for the project ?
 - What was your role ?
 - What were your tasks ?

In the end...

- How do you see your **future** in the company ?

FICHES SYNTHÈSE D'ENTREVUES

Fiche synthèse n° 1

Répondant n° 1

Musée royal de l'Ontario

- Role/vision : Canada's #1 cultural destination
 - Inspire, educate, entertain people
 - Make them want to come back again and again
 - Wealth of collections, world cultures and natural history
 - Renowned curatorial staff, research reputation quite high
 - Iconic collection, dinosaurs, Japanese...
 - Maintain, build and make people aware of it
- Mission: Vibrant and beautiful space expanding on firm reputation
 - Extend visitor experience
- Strategic planning:
 - expansion, innovative, functional, addressed infrastructure needs
 - bold statement, vibrant environment, dbl artefacts, creating environment more extensive, build inspirational
 - more than a museum-type environment
 - fit: opportunity to present collections, physical structure icon for 21st century, part of cultural Renaissance in Toronto
 - mktg: new ways of bringing people in, facilities offer different innovative programming, educative tools, research
- Museum experience: one of wonder, learning, education, entertainment
- Aspects: creating environment much more extensive, build inspiration, embrace visitor to come back, compel to come back
- Expand visitor experience
- Torontonians = tourists
- Creating an icon for the city in the 21st century
- Part of Toronto's and Canada's cultural Renaissance
- Bring more people
- Coming for exhibition, program, enrol in an education program, come and eat, many non-traditional museum elements to heighten visitor experience.
- Marketing mandate
 - Bring more admission in + enhance visit by offering value-add such as restaurant, retail on-site + increase membership + more innovative building on local customer relationships by offering new and expanded educational, programming, events, courses + new virtual destination
 - come back, non-traditional elements in our strategy
- Strategies
 - Bring more people
 - Enhancing the visitor experience by selling...
 - Apply to a membership
 - More innovative, customer relationship, extended ROM like program
- Research, different sources, understand key audience, tapping the market, room for increase our penetration, identify new areas, new target markets
 - Research companies: visitor exit surveys, experience + awareness, potential visitation
 - Research and data from Canadian Cultural Research
 - Privately funded
 - On-site, admission desk
 - demographics

- experience the most important element
 - memorable experience, positive, compel people to return
- physical important role: building itself, Crystal, circular flow, people can get best value of their walking
- mix offer: something for everybody
 - different elements targeted at different mktg demographic
 - very large tourist attraction
 - ext mktg mix: strategy behind building and extension and whole architecture + periphery activities
- most in messaging / medium
 - focus on overall experiential... not differentiated markets, campaigning the launch
 - as we move forward...
- differentiation strategy: local institution –
 - different collections, research, custodial, space
 - moving away from museum tradition, exploring non-museum
- competitive strategy - location, central, accessible
- added value: tell a story, card with info, simple to complex offer
 - sign on the wall, program in a classroom, behind the glass, front door, bringing people in and have them come back
- architecture new addition
 - old building – vibrant and integrated into the city, bringing natural light very important to experience
- visual expression change
 - image / identity: Crystal – center anchor of visual mktg
 - design essentially the brand – new logo
 - building defined the shape of our logo
 - reenergize people – museum fatigue
 - intrigue, entice
- launch
 - creation of add materials, outdoor signage, increase awareness
 - research: demographics, perception
- experience: crystal age, dawn of a new age
 - messaging very important
- Libeskind close proximity still enhancing the experience after building completed, design chairs

Notes :

- Information supplémentaire envoyée par courriel

Fiche synthèse n° 2

Répondant n° 2

Musée royal de l'Ontario

- Attendance / government funding was declining
 - Perception of museum being old and out of date
 - Exhibits older, whole experience not particularly pleasant or engaging
 - Museum has to change the way it operates
 - Strong component that was the building, contributed to that experience
 - Building had to change, galleries improved, visitor experience had to be better
 - Museum physically engaging more with world, town, neighbourhood
- Museum experience – relationship with objects
 - Not totally didactic or educational
 - Learn, enjoyable time
 - Social aspects (shopping, food, education...)
- Every building foundation for an experience
 - Pleasantness – lighting space, easy to get to, understand your way around, showcase objects
 - Retrieval of historical parts
 - Classic beaux-arts circulation, orientation of the visitor
- Necessity of iconic image, clear to both local and tourists
 - Galleries allow displays to be showcased, loved, appreciated, made curious, learn more
- Competitive advantages
 - Visitor experience – much better
 - Different experience than AGO
- Because physical environment is not different, collections are different
 - Both attract large audience
- Visual identity – iconic building, strong statement, desire to create a strong physical brand
- Physical environment cues
 - Starts outside the building
 - This is important
 - Unique experience / building
 - When you come in greeted properly
 - Large entrance space
 - Sense of the layout
 - Orderliness, freedom to explore
- Architecture stakes
 - Make them aware different styles of architecture
 - Different approaches to building
 - Good architecture not necessarily one in style
 - Wonderful / interesting place to visit
 - Part excitement of being in the city
 - Different kind of architecture, different kind of experience
 - Architecture can make you look at things differently
- Management
 - Collegial environment
 - Divergent community
 - Vary / complex world

Notes :

- Competing as an attraction, not becoming Disney World, balance, entertainment

Fiche synthèse n° 3

Répondant n°3

Musée royal de l'Ontario

- 6 millions artefacts/specimens stored
- Research facility hidden from public
- 1980-1984 – renovation building closed
 - lost membership to AGO or Zoo
 - very important to keep ROM active through the course of the development
- Role
- Family audience: mummies, dinosaurs and bats
- When we do something major we'll go outside and hire an architectural practice
- Lindsay Sharpe: previous Director
 - Vision: couldn't stand still, major reinvention (current Director reiteration)
 - Restless individual, fresh, creative
 - Ideas non-standard
 - To generate revenue
 - Interested in dynamic experience
 - Focus on interactivity and youth
 - Study: biggest growth market: Worldly Sophisticated Adults, huge gap
 - 2nd to bottom / 60
 - provide experience for children without being a children's museum
- Beautiful, interesting, engaging exhibits
- Physical form of the building
 - wanted to do something brave, bold, different and engaging and catching, attention grabbing without destroying the important things
- Director principles
 - Respect for the best of the inherited architecture but deplored exhibits that fit into their time which were in the dark, maze-like, experiential
 - Looking to refresh without losing track of original architects' vision
 - Kind of a cooler experience, daylight, classy display cases, noble presentation
 - Beaux-arts tradition long vistas, finding your way around easy, clarity of path, openness transparency
 - Recovering heritage assets, brave without messing up the old
- Condo in the neighbourhood are using the museum as their theme
- Cosmopolitan city, cultural pockets
- Physical environment: people-based
 - Basement of a religious building
 - Open, welcoming, sizable, accessible, sound system, lighting system
- Museum survive current landscape of competing attractions: event use
- Special tier of membership
 - Special interest offerings for that particular group
- Theme: the Crystal
 - More transparent, more accessible, physically and intellectually
- Old wings: long vistas reopened, opened up windows, display cases

- Architect: feel free to tell us how you might organize
 - Crystal delivered on looping circulation, spikes reach out
 - Promenade: visitor tracking studies '70
 - Before engaging arch lots of debates blend or separate Nature and Culture, stratification finally.
- Loop, organic process
- See dinosaurs from street like box of chocolate
- Many method header + suffix
- Development:
 - Director kept bringing people in for work sessions, brainstorming with museum / exhibit designers, invite small staff from different departments
 - Exhibit / visitor / architecture experience
 - Open-ended
 - kind of guy he was
 - early on in the process you didn't ignore all possibilities
 - launch create in mind a new age
 - involvement architect minimized, formerly arrive and present at ceremonial openings, honour architect
 - inspirational idea gem collections
 - Libeskind's crew was not involved in deciding how to spin this for opening purposes
 - But we really wanted to go with the grain - crystalline, positive associations, play up in the add campaign
- Branding process we didn't have a building yet we're just about to get an architect may find so unique / characteristic logo treatment to reflect that
 - Entire behaviour interact with visitor kind of experience they have, association
 - Stable, little antique but dependable
 - Bold brave different reaching out
 - Balance between both Nature and Culture
 - "World Culture, Human Natural History"
 - Display galleries brand consistency, expectation, exhibit experience

 - Soul searching over amount of info
 - Artefact cut back about 20% so that' it's not overwhelming
 - Exhibits will be up to the task of being match for the overwhelming, like this powerful architecture
 - Exhibits land masses in an ocean: peninsula, islands, continental masses, depending on scale and relationships
 - Free form, could work in both the old and new
 - Dialectic design idiom
- Director: inclusive representation across staff + from outside, innovative thinking break out the norm
- Balance functional issues with
- innovation
- Couple sessions staff invited
- Talk about what they went through the last time, problematic things
- Aspirations, open-ended, gathered a lot of info forward into working groups

- Works groups borrowed from all the different place that had the skill set for planning and design, a lot from project management side
- Team about dozen people, different offices
- project studio idea kept moving around construction
- report that would go out to staff on a regular basis
- Architect – good listener, hear functional can do more make it delightful or pleasant, broader experience
- Libeskind studio idiom public space, strange windows, very simple palette, black, white and red
- Good device for helping us understand
- Director amazing at being able to get people stimulated
- Huge sloping surface for lobby, get rid of traditional museum come down big stairs at the front of the building
- Hurdles to get over if people think Crystal means see-through maybe it will become more evident back into these rooms and you can look in the windows
- Criticism snow falling, ice, very high tech ext.

Notes :

- Visite du studio Libeskind pour voir comment ils travaillaient...

Fiche synthèse n° 4

Répondant n° 4

Musée des beaux-arts de l'Ontario

- Catalyst for the project : donation from Ken Thompson + projet s'inscrit dans Renaissance Toronto
- Customer research, feedback : focus groups (4 age groups) stakeholders
 - What does the AGO means today
 - The future of the AGO
 - New graphic identity, new logo (aligned with strategic goals)
- Differentiation
 - Away from traditional art museum
 - Engage people, building, art and collections
- New audiences
 - Before stodgy old waspy building, intimidated
- Experience: welcoming and not intimidating, clearer
 - Moving entrance back, light, way finding, orientation
 - Engage people with architectural tour
- FOGA designed from inside out
 - Visitor experience, flow, light
 - Artist friends, not unfamiliar with art museum, first art experience at AGO at 8 years old
- Interpretation, making connections
 - Between gallery and architecture, art for people
- Expanding offer:
 - Restaurant, meeting place, commercial hub, contemporary space
- Graphic identity by Bruce Mau (way finding, signage, donor wall)
 - Develop new brand, new identity, new logo
 - Not loose credibility, heritage, reputation
 - Future evolution, attract younger with playful, dynamic, engaging, on the edge
 - Iconic institution, bringing art and people together
 - Strong, stable, iconic + movement, fresh, not so trendy
 - Appeal to both older and younger
 - Important: represent who you are, part of the brand
 - Logo: remember, stays in your mind, recognizable identifier, remind people
 - Different from ROM identity not shape of the building

Fiche synthèse n° 5

Répondant n° 5

Musée des beaux-arts de l'Ontario

- Mission: bring art and people together, boldly declare that “art matters”
- 6 strategic goals: stability, brand, financial security,
 - excellence in the collections
 - art experience (extraordinary, memorable, innovative)
 - research (transparency)
- brand essence
 - extraordinary collections
 - leaders in interpretation
 - extraordinary visitor welcome (visitor focused)
- testing very early on the process, audience research
- people not intimidated, tired – bench
- architect, no competition
 - great architect for art museum
 - personal passion for art content, cared about the art
 - good listener
- Special experiences architecturally with the content because designed for that content
- *Roomettes*
- Balance between the classical and baroque architecturally
- Curvilinear forms – circulation elements
 - Circulation, flow
- So iconic façade that not signed AGO
- Entertainment, social experience
 - Want to share the experience
 - Engage people
 - Visual clues
 - Glazing views
 - Want to create moments where they’ll be just compelled to stop and look closer
 - Comfortable furniture with backs, not a fast food
 - Panel on the wall, focus the eye, important design strategy
 - Highlighted
 - *Roomettes*
 - All supported by the scale
 - Table cases with stools
 - Stairs remarkable architectural experience outside the art experience but lead to it, will refresh you
 - Architectural experience complements the art experience, it supports it, doesn’t compete with it.
- Initiated with Thompson gift
 - Developed our project goals with senior management
 - All about the art, adjacency, education
- Introduction Gehry to Thompson
- ? where collections were going to go
- Design process
 - Gehry First decision to move entrance, access people understand how to navigate
 - Bruce Mau signage,

- Launch – 1 week
 - Not showcasing the building, no purpose
 - Not thought about empty spaces, it's never been about the space, it's always been about the art and the public access to the collections
 - How can great architecture make great art look its best
 - Architect will be there
- Tasks (B.A. in Art History)
 - Developed facility programs
 - Worked with architects
- Thompson
 - Kid in a candy store
 - Excited, trust in employees, made adjustments, died before installation process, his vision, son took over
- Restaurant – café
 - Special, beautiful
 - Accessible from the street
 - Retail store not yet
- Disability consultancy group

Fiche synthèse n° 6

Répondant n° 6

Musée des beaux-arts de l'Ontario

- Telling the story of it to various publics
- Project: catalyst for a larger transformation at the AGO
 - Expansion of more than 50% of the gallery space
 - Accommodate extraordinary new collection (Ken Thompson)
 - Starting point, opportunity to redefine the whole Art Gallery
- Marketing communications 2 prong mandate
 - Promoting the Gallery as an open entity
 - Give people an idea of what they will see in 2008, build excitement
 - Keep them coming / connected
- Not like a mall: don't have a sense of where you are, no windows, dark
 - Old trad museum: forced to be face first with the product
 - New AGO: connected with outside, natural light, city around, like MoMA, glass, skylights
- Visitor experience:
 - Old AGO: couldn't figure which way you were going, lots of signs, no sort of logic to the layout
 - New Gallery: visitor friendly: center meeting point everything goes out from that center, central access, easier to find your way
 - *Rational coherent layout*
- Positioning : visitor centered: "This is my AGO"
 - Incredible / extraordinary art
 - Way of experiencing the art: innovation and interpretation
 - High standard of visitor welcome
- Visitor welcome
 - Coherent
 - Natural light
 - Openness of the structure
- Building all about the art
- Frank Gehry discovered art
 - Art + Architecture intertwined
 - Building he's building isn't a building that, oh by the way, could also sold shoes. Building that was build and designed for art. Designed for an extraordinary collection of art
- Differentiation strategy: 3 brand attributes (collections, interpretation, welcome)
 - Only one Frank Gehry art museum in Canada
 - Continue to grow our collection, you have to come to the AGO to be able to see something like that
 - Combination of the kind of building + grand experience people have and the art people come to see
- Physical environment inseparable, supports those positions
 - Speak to the interpretative innovation
 - Speak to welcome and collections
 - Speak back and forth to each other
 - Egg + ham example
 - ROM opening : One of the interesting things they said that we could never say: "We will open our Crystal unencumbered by art". they've chosen to position their building as a work, in itself almost independent form the ROM is or what it does, right
 - that is not our distinctive niche
- All about the art + people

- Mission: *we bring art to the people together and boldly declare art matters*
- Uniqueness: Working hard to become a major tourist attraction
 - Million ways in Toronto for people to spend their leisure time and dollars
 - Either your distinctive or you're empty
 - Friendly competitive environment
 - We want people to experience all the facets of this city
- Memorable: comparison Louvres + Mona Lisa
 - Iconic works
 - You've got to come to see them
 - Look and feel of the Gallery: views, angles, curves nothing like pointed angularity of the Crystal, like a women of 45
 - Physically memorable
 - Restaurant
 - Every piece of the Gallery is trying to do that
 - visitor welcome: walk into a place, greeted, feel like people they're attended to and people have given thoughts to what needs are
 - cell phone example
- Service not a growth industry
- Visual identity / image
 - Transitory Transformation AGO + sub brands *new art, new building, new ideas, new future* last 2 years
 - It's going to be more than a building
 - Finished: "This is yours, it belongs to you"
 - Powerful and distinctive, research people intimidated by museums
 - Feel that this is their place, that they own this... we're going to grab them with those attributes and they'll come back
- Physical cues that say "It belongs to you":
 - Welcoming environment
 - Services are provided in anticipation, don't have to ask where the bathrooms are, don't have to struggle to find a place to sit down, there's a meal they can afford, free, hours
 - See people like themselves
 - Diversity also, diverse composition of audience
 - Signs to tell what you can't bring, tone + phrasing in a way that doesn't intimidate people
 - Security people no Gestapo
- Everything matters
- All about making unexpected connections BUT airport thing
- "This is my AGO"

FICHES SYNTHÈSE DE CAS

Fiche synthèse n° 8

Le Musée royal de l'Ontario

	Présentation du musée Présentation William Thorsell Mutations du bâtiment
Le projet Renaissance ROM	Présentation Lindsay Sharp Études Vision Thorsell Doublé les entrées
Faits saillants du projet d'agrandissement	2000-2009
Une destination extraordinaire	Nature + Culture Émerveillement Récit Expérience sociale
La fréquentation en déclin	Expérience désuète Grands magasins Espace
Rehaussement de l'expérience	Expérience mémorable Expérience positive, unique, extraordinaire
Un musée pour tous	Éléments non traditionnels Pénétration faible Nouvelles technologies Famille, culture
À la recherche de solutions novatrices	Travail d'équipe Communication interne
La vision architecturale	Vision Différentiation Contenu et signification Environnement physique Héritage architectural Transparence ROM actif
Engagement du public dans le processus	Concours international 50 – 12 - 7 Expo 3 finalistes
Une architecture spectaculaire	<i>Crystal</i> Daniel Libeskind Processus organique 3 ^e expo Inspiration, message Organisation
Changement de l'image visuelle	Attributs Point d'ancrage Logo
Un message expérientiel global	Campagne publicitaire Outils promotionnels
L'âge de <i>Crystal</i>	Destination numéro 1

Fiche synthèse n° 9

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario

	Présentation du musée Présentation Teitelbaum Mutations du bâtiment
Le projet <i>Transformation AGO</i>	Don de Thomson Occasion pour redéfinir AGO Frank Gehry
Faits saillants	2000-2008
Une expérience mémorable et extraordinaire	Collections Interprétation
Le don de Ken Thomson	Présentation Thomson Ambiance ancien bâtiment Accessibilité Groupes de discussion
Engagement du public dans l'art	Sentiment d'appartenance Interprétation
Publics divers	Marchés cibles
Une approche orientée-équipe	Rencontre 2000 Équipe Atelier
Un plan rationnel et cohérent	Orientation Accueil Services connexes
L'absence de compétition	Gehry Innovation Processus Exposition
L'expérience architecturale	Début construction Différenciation Moments architecturaux Contexte Entrée principale Accueil Lumière Musées traditionnels
L'identité graphique	Bruce Mau Identité graphique Façade
Une image unifiée	
« <i>This is your AGO</i> »	Repositionnement

ANNEXE

ESQUISSES ARCHITECTURALES

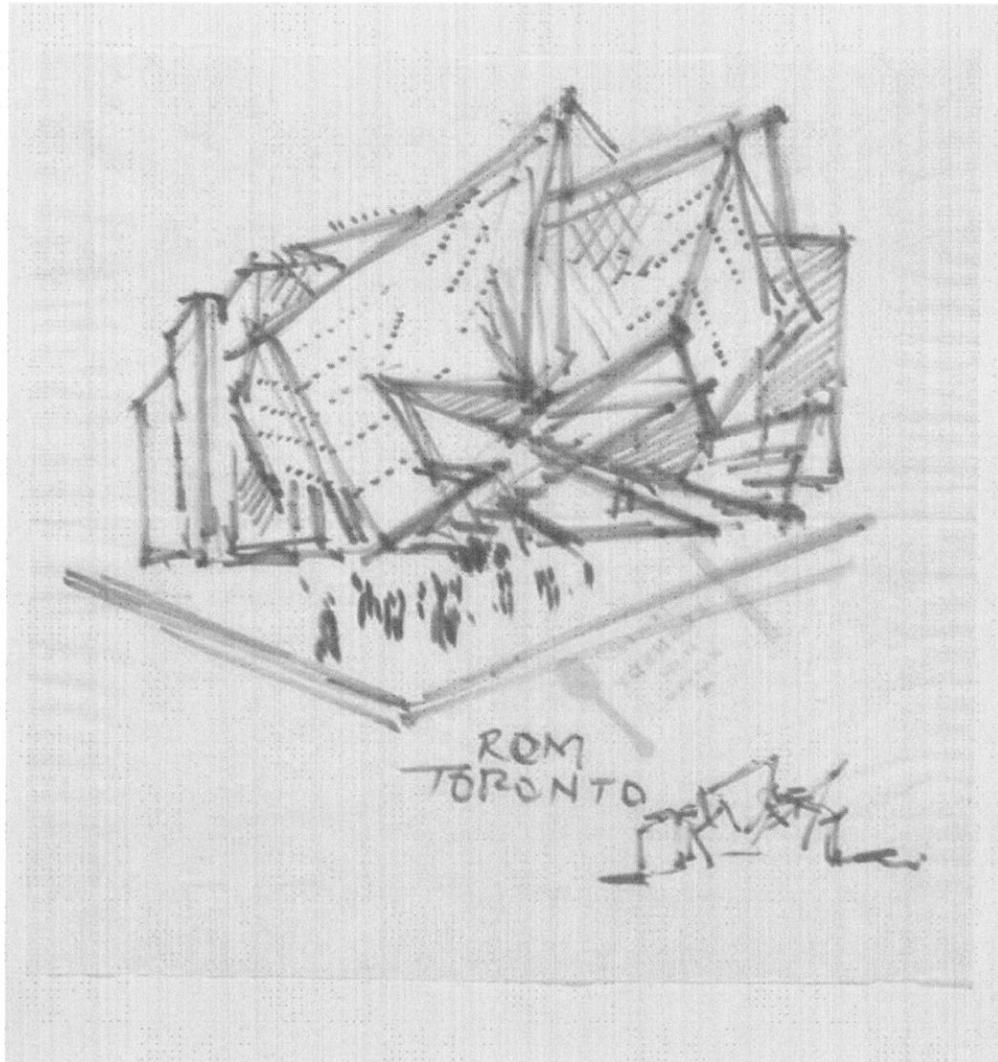


Figure 2 : Esquisse de Libeskind pour le ROM

Sketch of initial concept for Michael Lee-Chin Crystal (ink on paper, napkin), Daniel Libeskind, 2001 - Brian Boyle, mai 2007, ROM2007_9309_1

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=nwf60929vkq1zclj923m&ccid=2905&recid=58&tbl=archives&id=49465&pid=2209>

Description: *Inspired by the ROM's gem and mineral collection, architect Daniel Libeskind sketched the initial concept for the Michael Lee-Chin Crystal on paper napkins while attending a family wedding at the ROM. The design was chosen in February 2002 after an international search that attracted more than 50 firms, and was quickly dubbed the 'crystal' because of its crystalline shape. The Lee-Chin Crystal is part of Renaissance ROM, the Museum's latest renovation and expansion project. The building is considered to be one of the most challenging construction projects in North America due to its engineering complexity and innovative construction methods. Unlike most buildings, there are no right angles to the Lee-Chin Crystal. It is comprised of five interlocking, self-supporting prismatic structures that co-exist but are not attached to the original ROM building, except for the bridges that link them.*

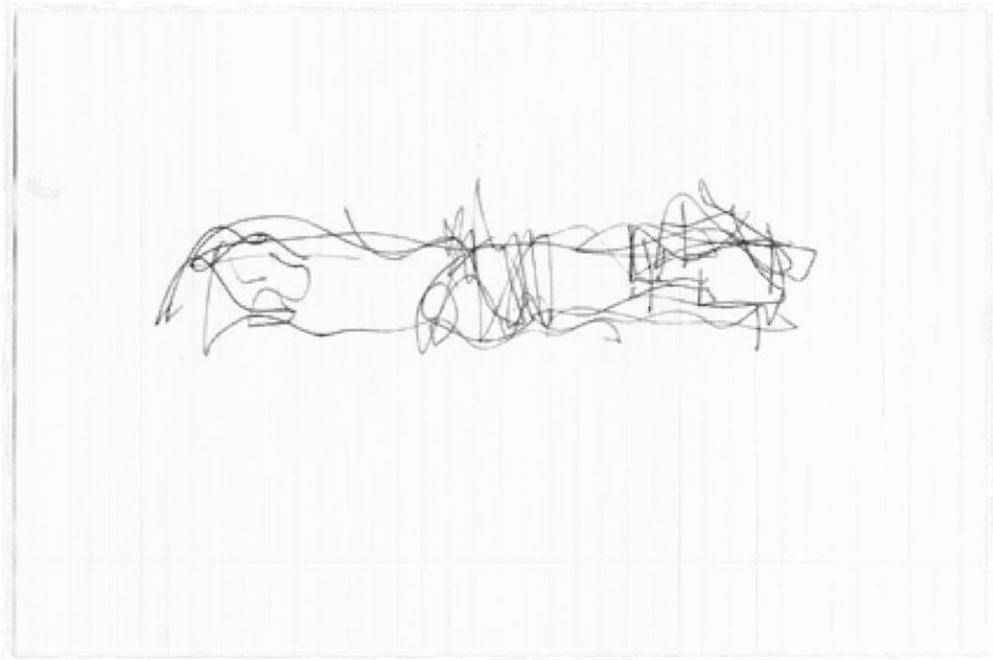


Figure 3 : Esquisse de Gehry pour l'AGO

© Gehry International, Architects, Inc
http://www.news.utoronto.ca/img/2006/gehry_AGO_drawing.jpg

Gehry International Architects' design process is based on extensive physical modelling at multiple scales, in which both the functional and formal aspects of a project are explored in detail. Rather than designing on a two-dimensional plane and extruding the model as a finished project, modelling at various scales throughout the design process keeps the architects focused on the building, so that the model is not an end in itself, but a representation.

Working from the 'inside out,' Gehry begins the design process with the building program, which is a list of the functional requirements of a building. He and his team use block models to form massing models, multiple configurations that establish relationships between a building's functions – such as gallery, lobby, hosting and conservation areas. Detailed context models are also completed at this stage to ensure that the building massing is respectful to the neighbourhood it inhabits. When program needs are met from a massing perspective does the architectural and sculptural phase begin.

The catalyst for this highly exploratory and experimental phase is an idea or sketch that forms the basis for many small-scale gestural models created. These gestural models serve to establish working concepts, and are often constructed of ephemeral materials. The critical moment comes when these gestural models are merged with the functional model.

Working with and respecting the history of existing structures in the AGO renovation and expansion presents interesting opportunities. The outcome is a building where the integration of old and new is its feature design strength.

<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>

PHOTOGRAPHIES DU ROM

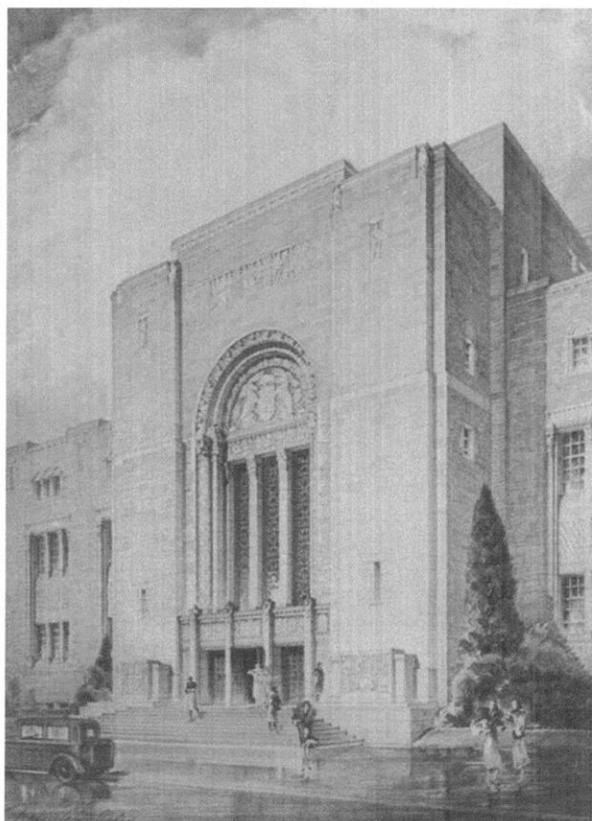


Figure 4 : Rendu de l'agrandissement – 1933

Artist rendering of 1933 addition to the ROM, circa 1930 – 1933, ROM2004_1306_19

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=4wzlf6nk6ve1edquprfb&ccid=2905&recid=17&tbl=archives&id=12987&pid=2209>

Description: *The building that opened to the public in 1914 was an object of pride for the city of Toronto, and the realization of a dream that had started more than a dozen years earlier. But before too long, collections and staff were competing for space. By the late 1920s, the crowding had become intolerable.*

In 1930 construction began on a huge addition, of which the main entrance is seen in this drawing by G.K. Pokorny. The rendering was made when the architectural design was settled but before the sculptural ornament had been modelled. The excavation was done by hand, using picks, shovels, and horse-drawn wagons.

Publications: *Johnson, Rita M. Royal Ontario Museum: worlds to explore (Toronto, 2001).*



Royal Ontario Museum
100 Queen's Park, Toronto, Ontario M5S 2C6

Call for Expression of Interest

Architectural Services
Renaissance ROM Project

Architectural firms are invited to submit an expression of interest to provide professional services for the expansion and renovation of the Royal Ontario Museum building complex. Submission requirements are available at www.rom.on.ca link to Master Plan. This Expression of Interest will be used to develop a short list of firms that will be asked to respond to a Request for Proposal for architectural and engineering services.

This project will implement the dynamic vision of the ROM Master Plan for new space, rationalization of existing space and the enhancement of existing heritage architecture. This call is being issued in association with two other separate solicitations:

Call for Expression of Interest for Construction Management Services
Call for Expression of Interest for Exhibit Developer Services

KEY DATES:

Expression of Interest due	4:00 PM July 20, 2001
<i>Late submissions may be returned unopened</i>	
Primary selected firms notified	August 24, 2001
Review and award period	September 2001 - January, 2002

KEY FACTS:

The Museum attracts over three-quarters of a million visitors per year. The 778,000 square foot complex is located at the corners of Bloor Street and Queen's Park in Midtown Toronto. The project construction value is in excess of \$100 M. This project is subject to final approval by the ROM's Board of Trustees.

Expression of Interest shall be submitted to:

Brian Sullivan Manager Purchasing & Administrative Services	Royal Ontario Museum 100 Queen's Park Toronto, Ontario M5S 2C6 Tel: 416-596-5780 Fax: 416-596-8001
---	--

Figure 5: Convocation publiée dans le *New York Times* – concours international d'architecture

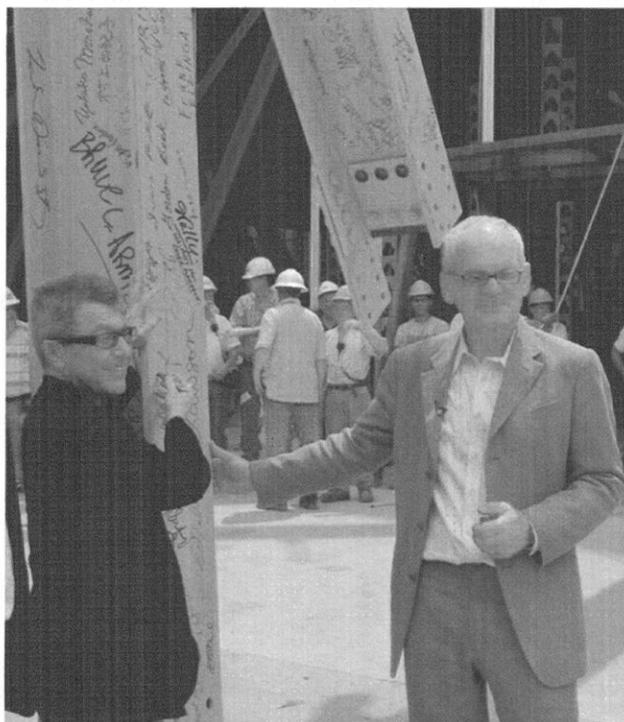


Figure 6 : Libeskind et Thorsell – cérémonie du 12 juillet 2005

Daniel Libeskind and William Thorsell (Director and CEO) at the Topping Off Ceremony, July 12, 2005 – Brian Boyle, 12 juillet 2005, ROM2007_9319_4

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=4wzlf6nk6ve1edquprfb&ccid=2905&recid=62&tbl=archives&id=49456&pid=2209>

Description: Lead architect Daniel Libeskind (left) and ROM Director & CEO William Thorsell (right) sign the final major structural steel beam, already bearing the signatures of the steelworkers, construction workers, project engineers, Museum staff and volunteers, and major donors. The beam was then lifted into place at the Topping Off Ceremony on July 12, 2005. This important milestone marked the completion of one of Canada's most complex steel structures, the Museum's new Michael Lee-Chin Crystal building.

Topping off ceremonies are historical traditions in construction projects, celebrating the completion of the structure of a building. The signed final beam was decorated with the flags of Canada, Ontario, Renaissance ROM, Walters Inc., Vanbots Construction Corp., Local 721 Iron Workers, and an evergreen tree to mark an accident-free construction site. It was hoisted into position at a height of about 21 metres (70 feet), directly over what will become the main entrance to the Lee-Chin Crystal on Bloor Street West.

Approximately 3,500 tons of steel and 38 tons of bolts were used to create the steel skeleton, and roughly 9,000 cubic metres of concrete were poured. During peak construction periods, approximately 180 workers were onsite, with up to 30 working on the steel structure alone.

The Lee-Chin Crystal is part of Renaissance ROM, the Museum's renovation and expansion project. The building is considered to be one of the most challenging construction projects in North America due to its engineering complexity and innovative construction methods.



Figure 7 : Façade sud-est – juin 2007

Southeast view of Michael Lee-Chin Crystal, June 2007 – Brian Boyle, juin 2007, ROM2007_9333_3

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=4wlzf6nk6veledqprfb&ccid=2905&recid=83&tbl=archives&id=49828&pid=2209>

Description: *The Michael Lee-Chin Crystal and the new Bloor Street Plaza has completely transformed this urban streetscape. The 175,000 square-foot, aluminum- and glass-covered building houses eight new permanent galleries and a new main entrance and lobby that overlooks Bloor Street West.*

Located at one of Canada's most important intersections, the addition is a distinctive new symbol for the 21st century, forming the hub of Toronto's renewed cultural district. This iconic building was designed by internationally renowned architect Daniel Libeskind, in a joint partnership with Toronto's Bregman + Hamann Architects.

Libeskind's concept for the shape of the new building was inspired by specimens from the ROM's gem and mineral collection. The design was quickly dubbed the crystal because of its crystalline shape. It is comprised of five interlocking, self-supporting prismatic structures that co-exist and interface the historic buildings that embrace this dynamic structure. The buildings are attached via transverse bridges and the historic facades are revealed in large and small sections throughout the new wing to establish a unique dialogue between the three harmonious structures.

The Lee-Chin Crystal is the centerpiece of the Museum's \$270-million Renaissance ROM expansion project. The dramatic new wing was named in honour of Michael Lee-Chin's lead donation of \$30 million.

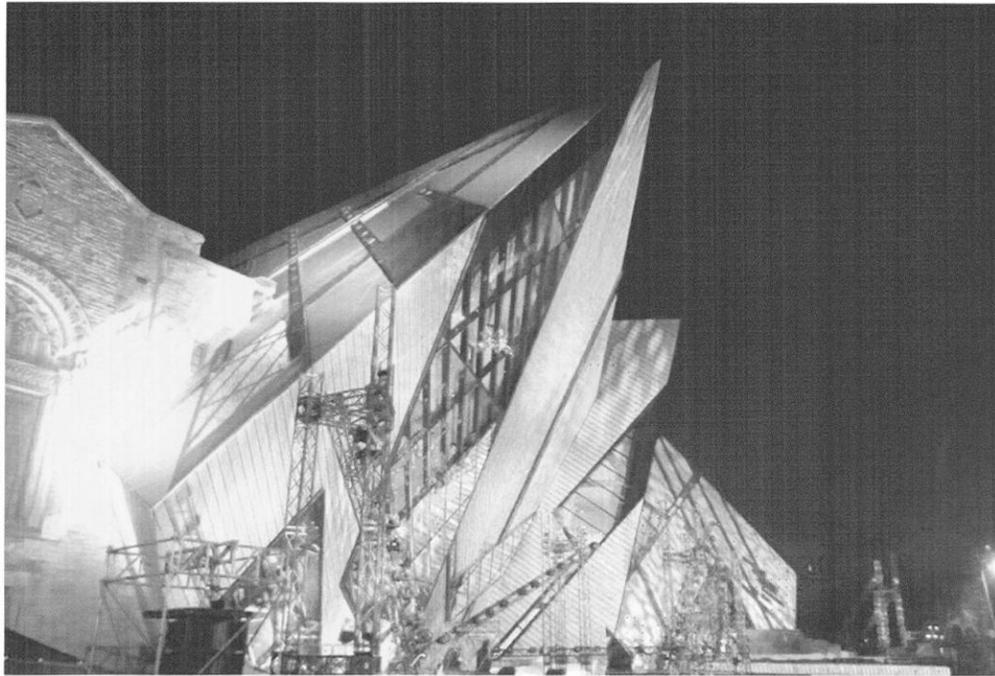


Figure 8 : Cérémonie d'inauguration – 1^{er} juin 2005

Michael Lee-Chin Crystal set-up for opening celebrations, June 1, 2007 – Brian Boyle, 1^{er} juin 2007, ROM2007_9324_5

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=4wzlf6nk6ve1edquprfb&ccid=2905&recid=90&tbl=archives&id=49574&pid=2209>

Description:

The Michael Lee-Chin Crystal is illuminated in vibrant colours for its opening weekend celebrations.

The highlight of the weekend was A World of Possibilities – the free outdoor concert celebrating the official Architectural Opening and Building Dedication on June 2, 2007. An estimated 40,000 people gathered in the new Bloor Street Plaza and on Bloor Street West to witness this historic milestone. After the concert, the ROM opened its doors for free access throughout the night, and into the following day. An estimated 22,227 people experienced the ROM first-hand during the opening weekend.

Named in honour of Michael Lee-Chin, in appreciation of his lead donation of \$30-million, the Lee-Chin Crystal is the centerpiece of Renaissance ROM, the Museum's latest renovation and expansion project. Designed by internationally-renowned architect Daniel Libeskind, in a joint partnership with Toronto's Bregman + Hamann Architects, the dramatic new wing is among the most challenging construction projects in North America due to its engineering complexity and innovative construction methods.

Libeskind's concept for the shape of the new building was inspired by specimens from the ROM's gem and mineral collection. The design was quickly dubbed the 'crystal' because of its crystalline shape. The aluminum- and glass-covered building houses eight galleries and a new main entrance and lobby that overlooks Bloor Street West. It is comprised of five interlocking, self-supporting prismatic structures that co-exist and interface the historic buildings that embrace this dynamic structure.

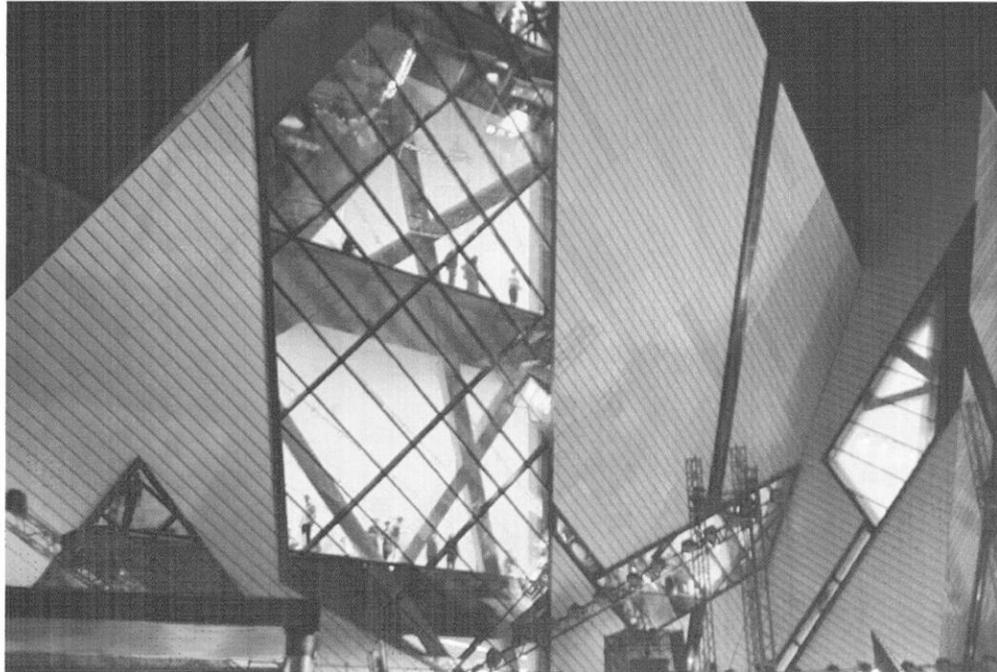


Figure 9 : Vue sud-est – inauguration, juin 2007

Southwest view of Michael Lee-Chin Crystal, Architectural Opening, June 2007 – Brian Boyle, juin 2007, ROM2007_9327_18

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=4wlf6nk6ve1edquprfb&ccid=2905&recid=77&tbl=archives&id=49665&pid=2209>

Description: *Visitors explore the dramatic new interior spaces of the Michael Lee-Chin Crystal during the free architectural opening on June 3, 2007. The slashing windows create uniquely-framed views of the cityscape outside and allow glimpses into the building.*

After A World of Possibilities, the free outdoor concert on June 2, the doors to the Lee-Chin Crystal were officially opened to the public, throughout the night and into the following day. An estimated 22,227 people experienced the ROM first-hand during the opening weekend.

Visitors experienced Toronto's newest landmark, completely bare or naked, exploring and interacting with the interior spaces of the Lee-Chin Crystal before gallery installation begins. The innovation and beauty of Daniel Libeskind's stunning design was also highlighted in the architectural tours offered by ROM guides.

Libeskind's concept for the shape of the new building was inspired by specimens from the ROM's gem and mineral collection. The design was quickly dubbed the 'crystal' because of its crystalline shape. With no right angles, the prismatic structure offers a myriad of unique angles including sharp corners, high-peaked ceilings, and veering planes with sloped walls.

The Lee-Chin is the centerpiece of Renaissance ROM, the Museum's renovation and expansion project.



Figure 10 : Spirit House – juin 2007

Visitors standing in the Spirit House, Michael Lee-Chin Crystal, June 2007 – Brian Boyle, Juin 2007. ROM2007_9333_17

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=4wlzf6nk6ve1edquprfb&ccid=2905&recid=110&tbl=archives&id=49842&pid=2209>

Description: Here, visitors explore the Spirit House; the new contemplative lounge that forms the heart of the Michael Lee-Chin Crystal. Also visible are Daniel Libeskind's custom designed Spirit House Chairs.

Formed at the point where the five crystalline shapes of the Lee-Chin Crystal unite, this unique space soars vertically from Level B2 to Level 4. This irregularly-shaped atrium has criss-crossing bridges on each level that connect the Lee-Chin Crystal galleries. From these bridges, visitors can experience the magnitude of the space, peering down or up through the large, twisting volumes of the Spirit House.

The space features the permanent sound installation *A Time to Hear for Here* by the multifaceted acoustic architect and engineer, John Oswald. Multidimensional sound cycles and experiences can be heard through one or more of the three-dozen loudspeakers situated throughout the Spirit House. Sounds float through every level of the space to create a unique auditory experience.

The installation also includes a 24-part canon, entitled *Qui*, inspired by the 15th-century choral piece *Qui Habitat* by Josquin Desprez. The voices of *Qui* incorporate the many languages spoken by Canadians. Visitors can hear *Qui* daily at 17:17 (5:17 pm).



Figure 11 : Crystal Court – Inauguration, 3 juin 2007

Visitors in the Hyacinth Gloria Chen Crystal Court during the Architectural Opening of the Michael Lee-Chin Crystal, June 3, 2007 – Brian Boyle, 3 juin 2007, ROM2007_9324_13.

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=rtnljfpiv8m99o7nq37s&ccid=2905&recid=108&tbl=archives&id=49582&pid=2209>

Description: *Visitors mingle, chat and orient themselves in the new Hyacinth Gloria Chen Crystal Court during the free architectural preview on June 3, 2007. Also visible is the new main entrance, returned to its original position on Bloor St. West for the first time since 1933.*

After A World of Possibilities, the free outdoor concert on June 2, the doors to the Lee-Chin Crystal were officially opened to public, throughout the night and into the following day. An estimated 22,227 people experienced the ROM first-hand during the opening weekend.

Visitors experienced Toronto's newest landmark, completely bare or naked, exploring and interacting with the interior spaces of the Lee-Chin Crystal before gallery installation begins. The innovation and beauty of Daniel Libeskind's stunning design were also highlighted in the architectural tours offered by ROM guides.

Libeskind's concept for the shape of the new building was inspired by specimens from the ROM's gem and mineral collection. The design was quickly dubbed the 'crystal' because of its crystalline shape. With no right angles, the prismatic structure offers a myriad of unique angles including sharp corners, high-peaked ceilings, and veering planes with sloped walls.

The Michael Lee-Chin Crystal is the centerpiece of the Museum's Renaissance ROM expansion project. The dramatic new wing was named in honour of Michael Lee-Chin, whose lead donation of \$30-million launched the project.

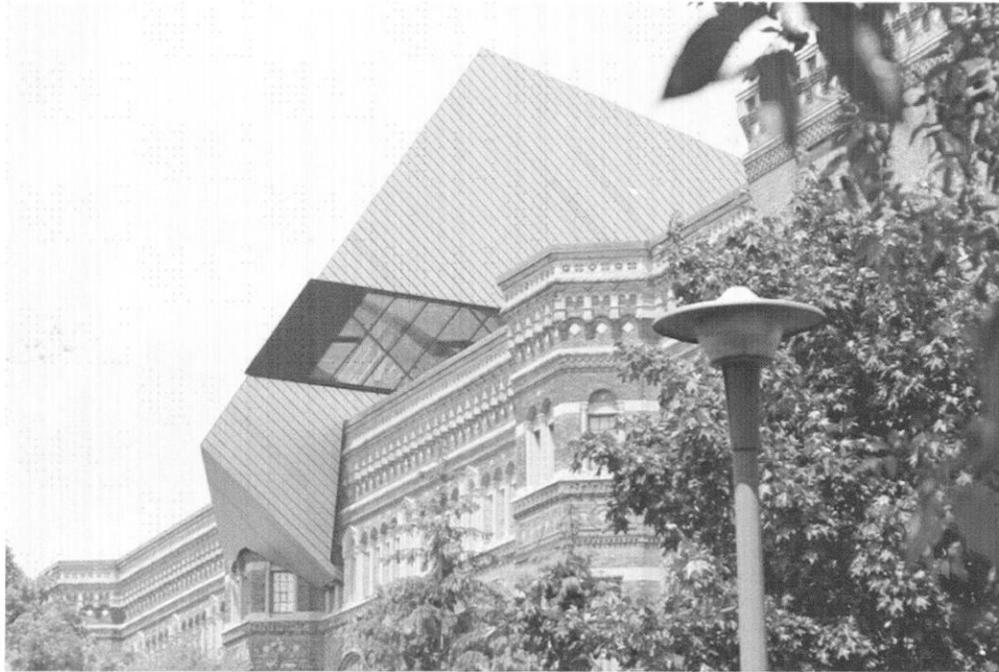


Figure 12 : Restaurant C5 – juin 2007

Detail of C5 Restaurant Lounge, Michael Lee-Chin Crystal and Philosophers' Walk Wing, June 2007 – Brian Boyle, juin 2007, ROM2007_9322_9

<http://images.rom.on.ca/public/index.php?function=record&action=uvview&sid=rtnljfpiv8m99o7nq37s&ccid=2905&recid=101&tbl=archives&id=49515&pid=2209>

Description: *Visible here, is the C5 Restaurant Lounge, located at the pinnacle of the new Michael Lee-Chin Crystal. With its soaring peaked ceiling, the interior of C5 reflects the modern finishes and contemporary look of the Lee-Chin Crystal.*

Named in honour of Michael Lee-Chin, in appreciation of his lead donation of \$30-million, the Lee-Chin Crystal is the centerpiece of Renaissance ROM, the Museum's latest renovation and expansion project. Designed by internationally-renowned architect Daniel Libeskind, in a joint partnership with Toronto's Bregman + Hamann Architects, the dramatic new wing is among the most challenging construction projects in North America due to its engineering complexity and innovative construction methods.

Libeskind's concept for the shape of the new building was inspired by specimens from the ROM's gem and mineral collection. The design was quickly dubbed the 'crystal' because of its crystalline shape. The aluminum- and glass-covered building houses seven permanent galleries and a new main entrance and lobby that overlooks Bloor Street West. It is comprised of five interlocking, self-supporting prismatic structures that co-exist and interface the historic buildings that embrace this dynamic structure.

Also visible is the original ROM building, the Philosophers' Walk Wing. When the Duke of Connaught, then Governor-General of Canada, opened the new building to the public on March 19, 1914, it instantly became an object of pride for Toronto. With the original entrance on Bloor Street West, the graceful structure of buff-coloured brick and terracotta, designed by Darling and Pearson, housed five separate museums: the Royal Ontario Museums of Archaeology, Palaeontology, Mineralogy, Zoology, and Geology. Today, it is the west wing of the ROM's ensemble of buildings.

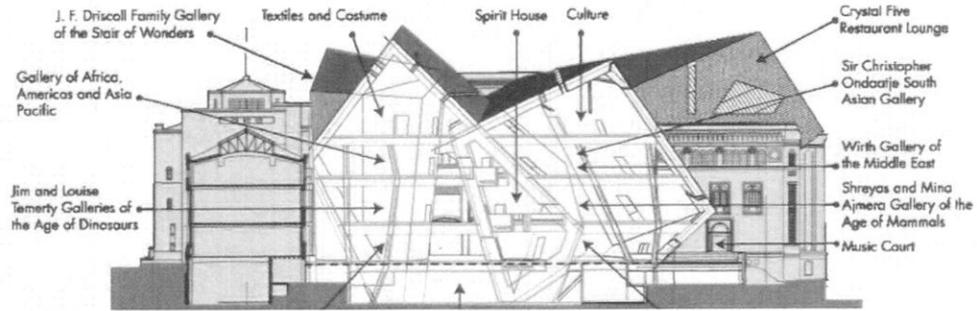


Figure 13 : Coupe longitudinale

Dossier de presse, 2007 ROM

Royal Ontario Museum Floor Plan

- Michael Lee-Chin Crystal Galleries
- Galleries Currently Open
- Curatorial Centre Not open to public
- Michael Lee-Chin Crystal features
- Spirit House, all floors
- Elevators-all floors & J. F. Driscoll Family Gallery of the Stair of Wonders
- Elevator to/from Crystal Five Restaurant Lounge
- Stairs to Food Studio

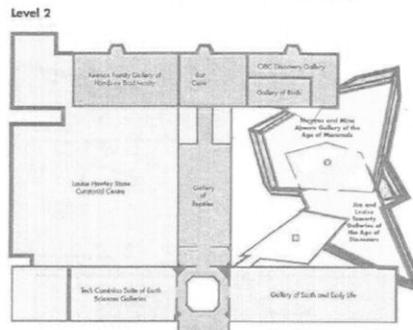
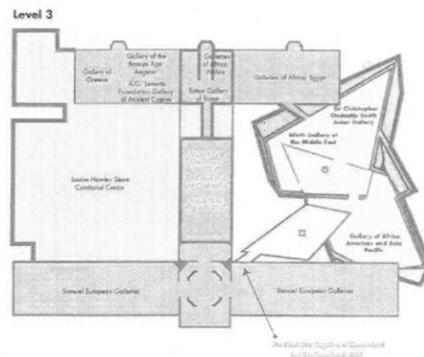
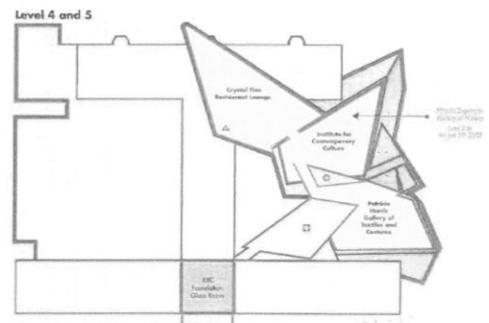
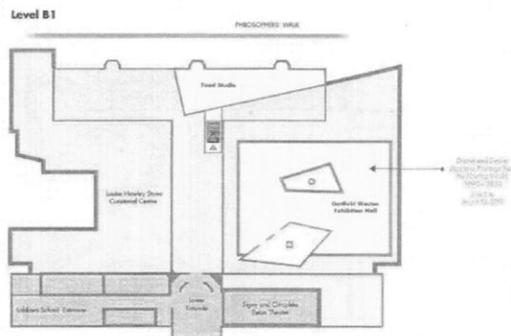


Figure 14 : Plans d'étages

Dossier de presse, 2007 ROM



Figure 15 : Exemple de panneau publicitaire grand format

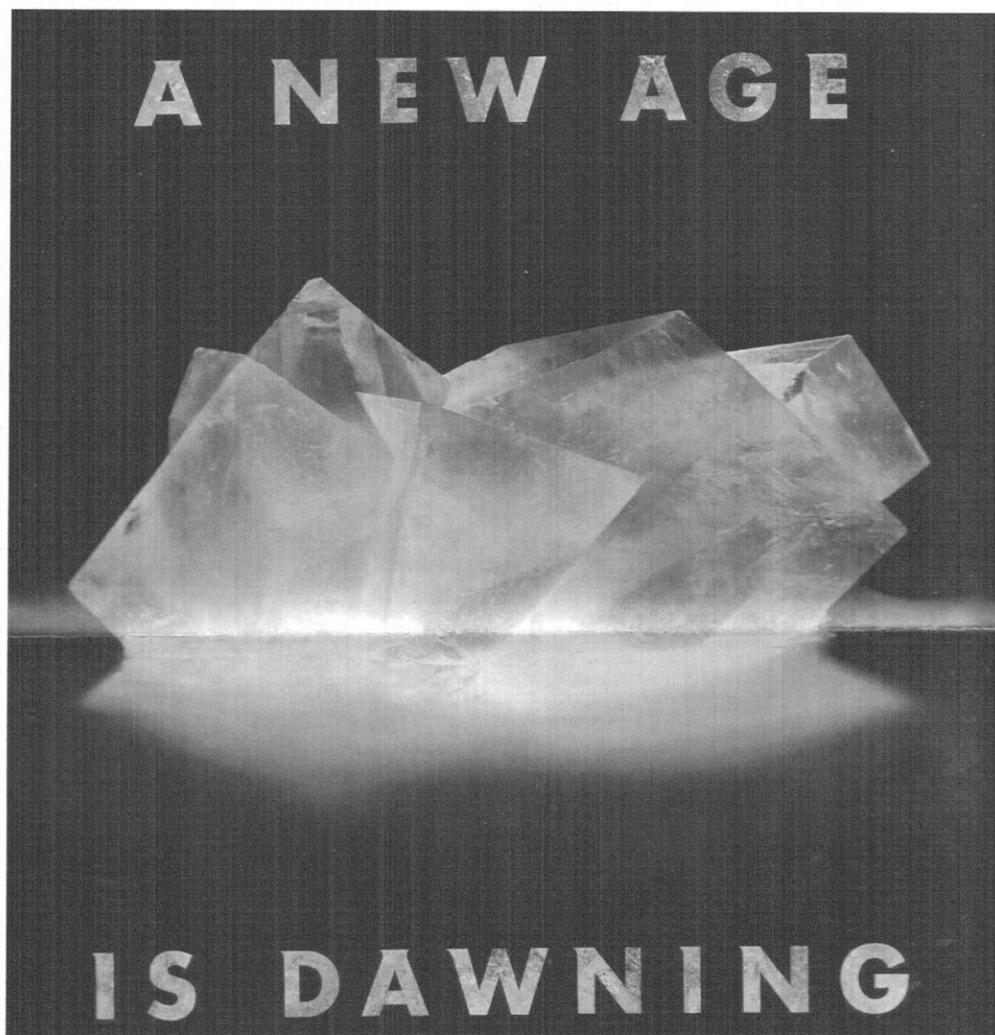


Figure 16 : Affiche promotionnelle

PHOTOGRAPHIES DU AGO



Figure 17 : La maison Grange

<http://www.historyoftoronto.ca/images/grangesm.jpg>

Located immediately south of the Art Gallery of Ontario on Dundas St. at Beverley, the Grange has a beautiful approach from the south of a long driveway through the front lawn of the original estate, which is now Grange Park. The historic plaque reads as follows: "The Grange was built about 1817 for D'Arcy Boulton Jr. At one time the town of York (now Toronto) was surrounded by residential estates belonging to prominent citizens and The Grange is one of the few to survive. Its symmetrical five-bay facade and central pediment reflect the conservative influence of the British classical tradition of the 18th century. The west wing represents two later additions. Given to the Art Museum of Toronto in 1911 The Grange is now owned by the Art Gallery of Ontario and is restored to the 1835-1840 period."

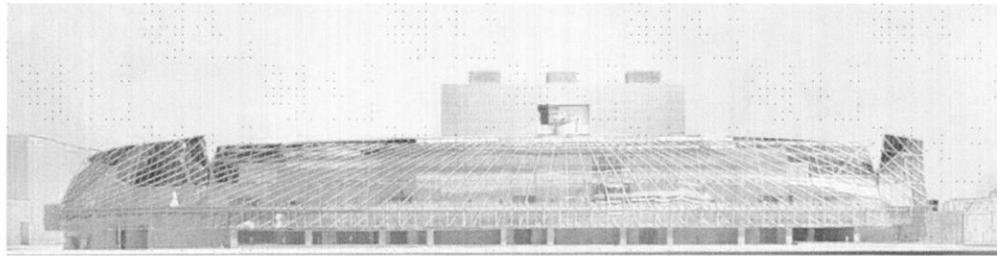


Figure 18 : Façade nord

© Gehry International, Architects, Inc.
<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>

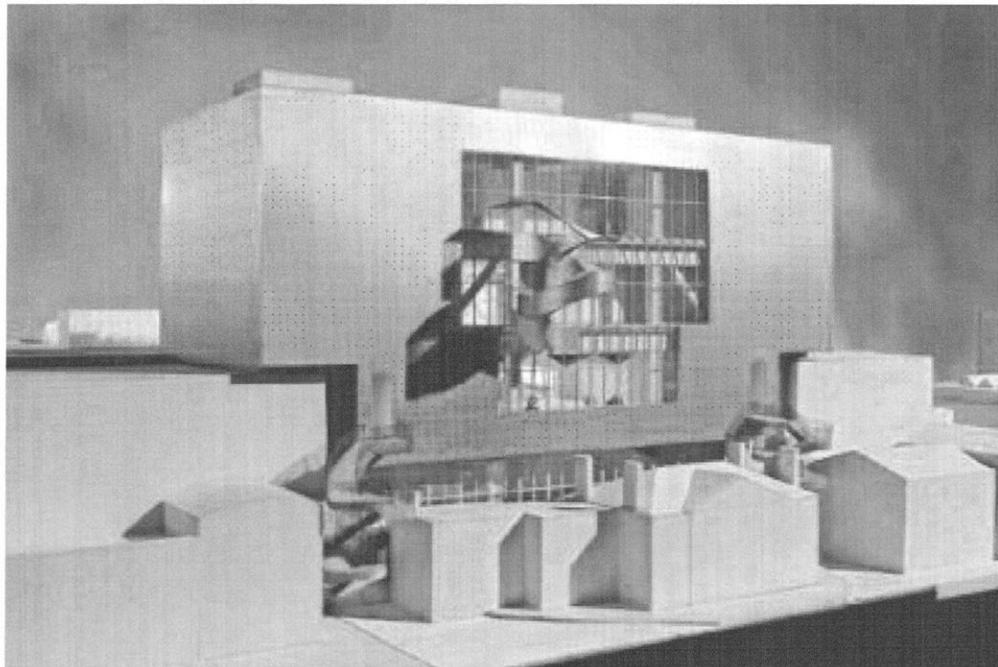


Figure 19 : Façade sud sur le parc – maquette

© Gehry International, Architects, Inc.
http://www.arquired.com.mx/imagenes/ago_bg.jpg

Highlights of the Gehry design include:

- A new entrance aligned with Walker Court, the historic heart of the AGO, and The Grange, the Gallery's first home
- A glass and wood façade that spans 600 feet along Dundas Street and rises 70 feet above street level
- A sculpture gallery that extends 450 feet, enabling visitors to see out onto Dundas Street, and passers by to see into the Gallery
- A new social gathering place that will offer direct access from the street, and will operate at independent hours from the Gallery. This space will include a two-level gift and book shop, a fine dining restaurant, a casual café, the Jackman Hall lecture theatre, the members' lounge and a free contemporary art space for new projects by emerging artists
- A new, tinted titanium-and-glass four-storey south wing overlooking Grange Park that will house a centre for contemporary art and offer one of the most beautiful event spaces in the city
- A south façade that complements the new Ontario College of Art and Design building to the southeast, with both buildings framing Grange Park
- Extensive glazing on both the north and south façades to allow visitors to experience the surrounding cityscape from the Gallery interior
- A sculptural staircase that soars from the second floor, linking Walker Court to the new centre for contemporary art and new event space
- The integration of natural light throughout the building, including a new glass roof over Walker Court and a light-filled walkway around its upper perimeter, bringing light into the core of the building

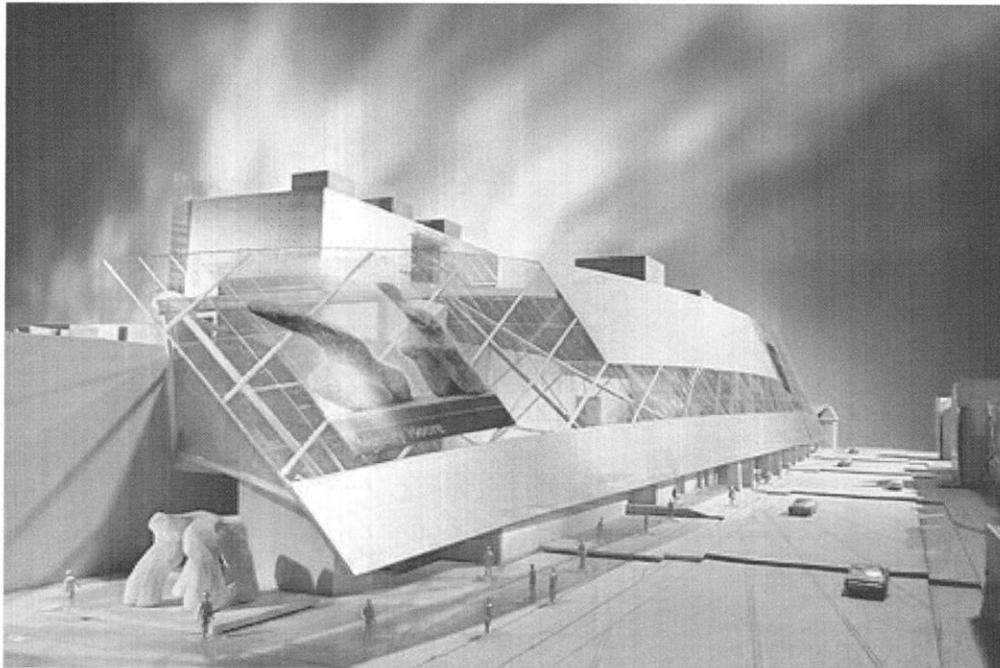


Figure 20 : Façade nord vue de l'est

© Gehry International, Architects, Inc.

http://canada.archiseek.com/unbuilt/ontario/toronto/ago/images/4_lgc.jpg

*A place where the power of great art is lived and celebrated
A place that will become an international cultural landmark*

<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>

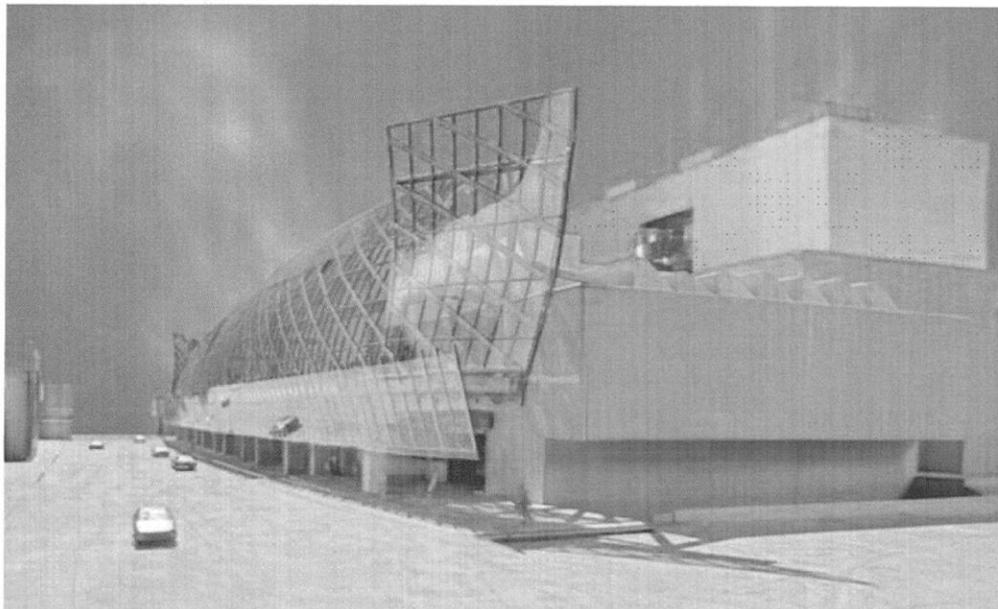


Figure 21 : Façade nord vue de l'ouest

© Gehry International, Architects, Inc.

<http://www.thefurnishedstay.com/images/blog/ago.jpg>



Figure 22 : Walker Court – maquette

© Gehry International, Architects, Inc.
http://www.idonline.com/images/ago_staircase.jpg



Figure 23 : Escalier central – maquette

© Gehry International, Architects, Inc.
<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>

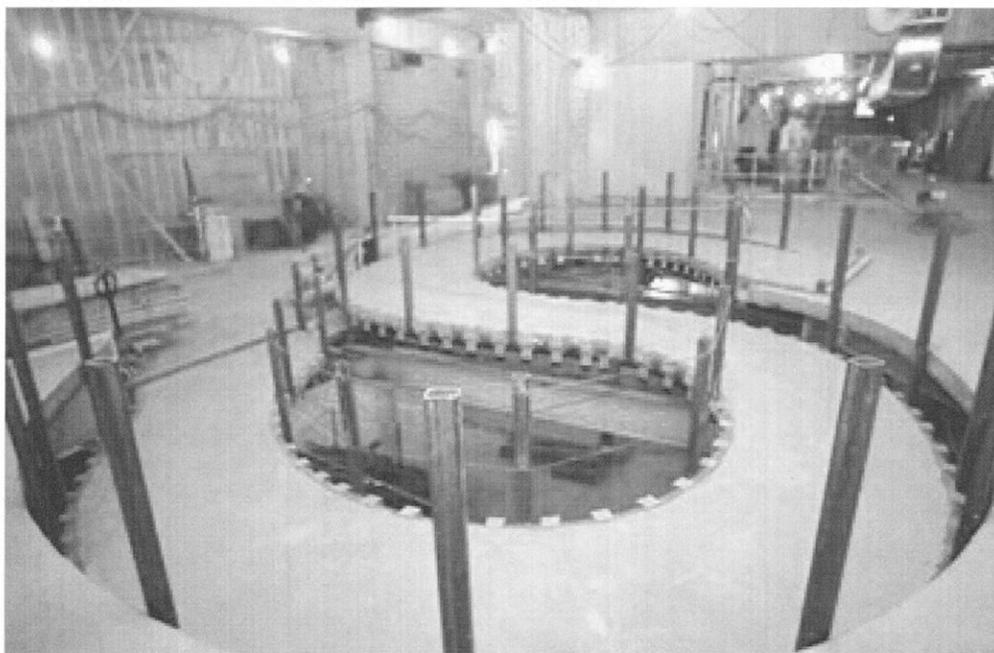


Figure 24 : Escalier en construction – entrée principale

© Gehry International, Architects, Inc.
<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>

*The foundation has been poured for the serpentine ramp,
which will be the signature of the AGO's new Weston Hall.*



Figure 25 : Galleria Italia – maquette

© Gehry International, Architects, Inc.
<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>

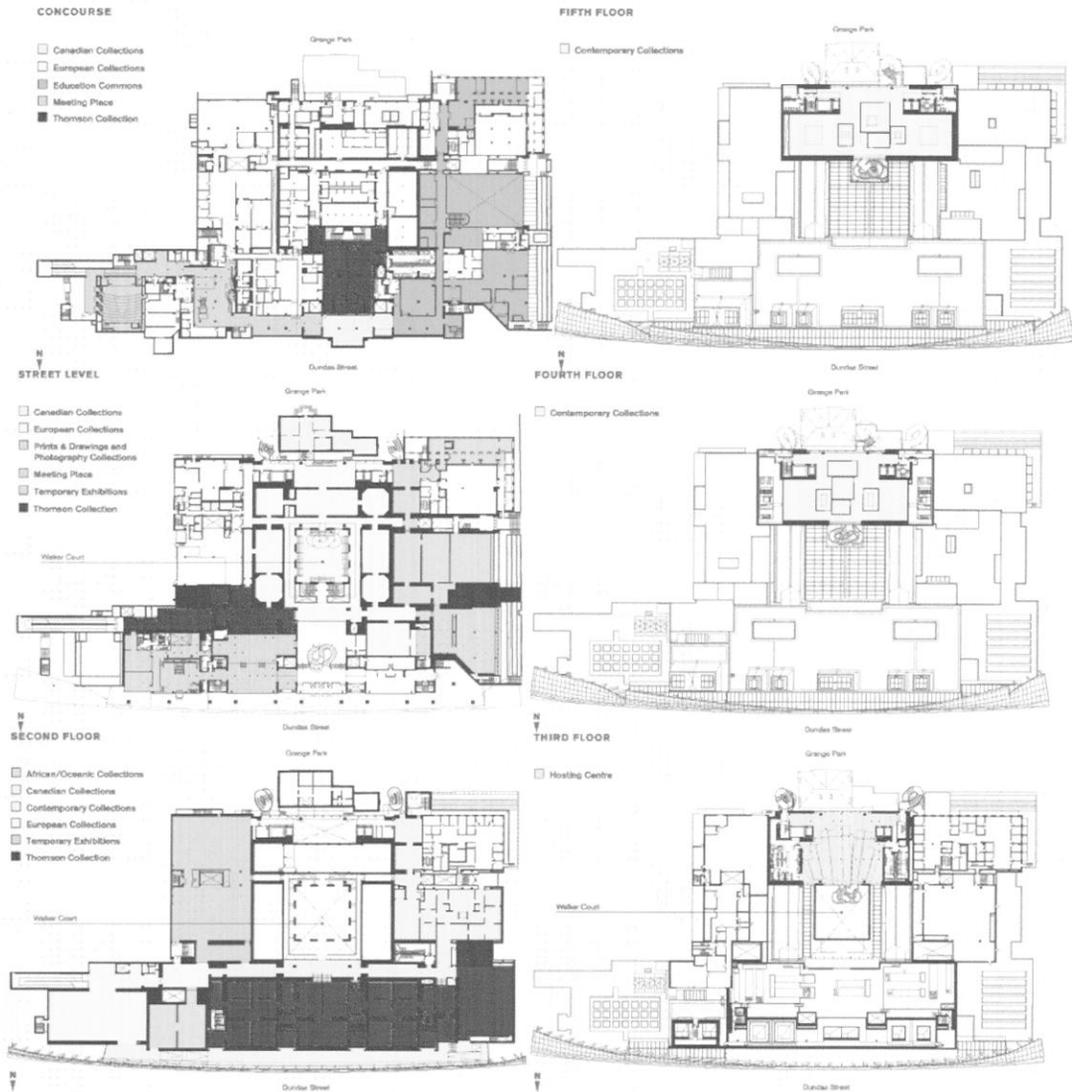


Figure 26 : Plans d'étages

© Gehry International, Architects, Inc.
<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>

BIBLIOGRAPHIE

- Arnould, Eric J. et Linda L. Price (1993). « River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, » *Journal of Consumer Research*, vol. 20, n° 1, p. 24-45.
- Aurier, Philippe et Juliette Passebois (2002). « Comprendre les expériences de consommation pour mieux gérer la relation client, » *Décisions Marketing*, vol. octobre-décembre, n° 28, p. 43-52.
- Axelsen, Megan (2006). « Using Special Events to Motivate Visitors to Attend Art Galleries, » *Museum Management and Curatorship*, vol. 21, n° 3, p. 205-221.
- Baker, Julie A. (1986). « The Role of the Environment in Marketing Services : The Consumer Perspective, » dans *The Service Challenge : Integrating for Competitive Advantage*, sous la direction de John. A. Czepiel, Carole A. Congram et James Shanahan, Chicago, American Marketing Association, p. 79-84.
- Banham, Reyner (1962). *Guide to Modern Architecture*, London, The Architectural Press, 155 p.
- Baudrillard, Jean (2003). *Mass, Identity, Architecture: Architectural Writings of Jean Baudrillard*, Chichester, Sussex ouest, Angleterre, Wiley Academy, 144 p.
- Berenson, Conrad et Iris Mohr-Jackson (1994). « Production Rejuvenation : A Less Risky Alternative to Product Innovation, » *Business Horizons*, vol. 37, n° 6, p. 51-58.
- Bitner, Mary J. (1992). « Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, » *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, p. 57-71.
- Bolch-Nevitte, Susan (2005). « New Ideas : The AGO of 2008. What Do you Think ?, »: 15 mai, Guiding Principles, blogue de l'AGO [en ligne] <<http://www.ago.net/navigation/flash/frameset.cfm>>, (Réf. du 23 novembre 2007).
- Bontour, Anne et Jean-Marc Lehu (2002). *Lifting de marque. Comment la marque doit-elle lutter contre les effets du vieillissement*, Paris, Éditions d'organisation, 477 p.
- Booms, Bernard H. et Marie J. Bitner (1981). « Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, » dans *Marketing of Services*, sous la direction de James H. Donnelly et William R. George, Chicago, American Marketing Association, p. 47-51.
- Broadbent, Geoffrey (1980). « Building Design as an Iconic Sign System, » dans *Signs, Symbols, and Architecture*, sous la direction de Geoffrey Broadbent, Richard Bunt et Charles Jencks, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, John Wiley & Sons, p. 311-332.
- Brown, Shona L. et Kathleen M. Eisenhardt (1995). « Product Development : Past Research, Present Findings, and Future Directions, » *The Academy of Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 343-378.
- Burton, Christine et Carol Scott (2003). « Museums : Challenges for the 21st Century, » *International Journal of Arts Management*, vol. 5, n° 2, p. 56-68.
- Carù, Antonella et Bernard Cova (2003). « Expériences de marque: Comment favoriser l'immersion du consommateur ? » *Décisions Marketing*, vol. 41, n° janv-mar, p. 43-52.

- Codeluppi, Vanni (2001). « Shoptainment : verso il marketing dell'esperienza, » *Micro & Macro Marketing*, vol. 3, n° décembre, p. 403-412.
- Colbert, François (2003). « , » *International Journal of Arts Management*, vol. 5, n° 2, p. 69-77.
- Colquhoun, Alan (1985). « Déplacements de concepts chez Le Corbusier, » dans *Recueil d'essais critiques : architecture moderne et changement historique*, Bruxelles, Pierre Mardaga éditeur, p. 59-74.
- Cooper, Robert G. (1996). « What Separates the Winners From the Losers, » dans *The PDMA Handbook of New Product Development*, sous la direction de Milton D. Rosenau, Abbie Griffin, George A. Castellion et Ned F. Anschuetz, New York, John Wiley & Sons, p. 3-18.
- Crawford, Merle C. et Anthony Di Benedetto (2003). *New Products Management*, 7^e édition, New York, McGraw-Hill Higher Education, 567 p.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow : The Psychology of Optimal Experience*, 1^{ère} édition, New York, Harper & Row, 303 p.
- d'Arcy, David (2006). « Under Construction : Toronto as an Architectural Tourist Site, » *Wall Street Journal (Eastern Edition)*, n° 6 septembre, p. D10.
- Day, George S. et Robin Wensley (1988). « Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, » *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 2, p. 1-20.
- de Brentani, Ulrike (1991). « Success Factors in Developing New Business Services, » *European Journal of Marketing*, vol. 25, n° 2, p. 33-59.
- Dowling, Graham (2001). *Creating Corporate Reputations*, Oxford, New York, Oxford University Press, 299 p.
- Eberhard, John P. (2006). « Préface, » dans *Inquiry by Design : Environment, Behavior, Neuroscience in Architecture, Interiors, Landscape, and Planning*, sous la direction de John Zeisel, New York, W.W. Norton & Company, 400 p.
- Eco, Umberto (1980). « Function and Sign : The Semiotics of Architecture, » dans *Signs, Symbols, and Architecture*, sous la direction de Geoffrey Broadbent, Richard Bunt et Charles Jencks, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, John Wiley & Sons, p. 11-70.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories from Case Study Research, » *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Firat, Fuat A. et Nikhilesh Dholakia (1998). *Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption*, 2^e édition London, New York, Routledge, 194 p.
- Florida, Richard et collab. (2002). « Competing on Creativity: Placing Ontario's Cities in North American Context, » Rapport préparé pour le compte du ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation de l'Ontario ainsi que de l'Institute for Competitiveness and Prosperity, novembre, 48 p.
- Fombrun, Charles F. (1996). *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business Review Press, 441 p.
- Forty, Adrian (2000). *Words and Buildings : A Vocabulary of Modern Architecture*, London, Thames & Hudson, 335 p.

- Fournier, Susan (1998). « Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, » *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n° 4, p. 343-373.
- Garvin, David A. (1987). « Competing on the Eight Dimensions of Quality, » *Harvard Business Review*, n° novembre / décembre, p. 101-109.
- Gehry Partners (2002). *Gehry Talks : Architecture + process*, Mildred Friedman éditeur, New York, Universe Publishing, 239 p.
- Gobé, Marc (2001). *Emotional Branding*, New York, Allworth Press, 306 p.
- Goulding, Christina (2000). « The Museum Environment and the Visitor Experience, » *European Journal of Marketing*, vol. 34, n° 3-4, p. 433-452.
- Holbrook, Morris B. et Elizabeth C. Hirschman (1982). « The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, » *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, p. 132-140.
- Holt, Douglas B. (1995). « How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices, » *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n° juin, p. 1-16.
- Jencks, Charles (1973). *Mouvements modernes en architecture*, Bruxelles, Liège, Pierre Mardaga, 551 p.
- (2005). *The Iconic Building*, New York, Rizzoli, 224 p.
- Joy, Annamma et John F. Sherry (2003). « Speaking of Art as Embodied Imagination : A Multisensory Approach to Understanding Aesthetic Experience, » *Journal of Consumer Research*, vol. 30, n° 2, p. 259-282.
- Kapferer, Jean-Noel (2000). *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Paris, Éditions d'organisation, 216 p.
- Kotler (1973). « Atmospherics as a Marketing Tool, » *Journal of Retailing*, vol. 49, n° 4, p. 48-64.
- Kotler, Philip et Neil G. Kotler (1998). *Museum Strategy and Marketing : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 395 p.
- Kotler, Philip et G. Alexander Rath (1984). « Design: A Powerful Neglected Tool, » *Journal of Business Strategy*, vol. 5, n° 2, p. 16-21.
- Lasalle, Diana et Terry A. Britton (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Boston, Harvard Business School Press, 162 p.
- Le Corbusier (1928). *Vers une architecture*, Paris, Éditions G. Grès, 243 p.
- (1960). *Précisions sur un état présent de l'architecture et de l'urbanisme*, Paris, Éditions Vincent Fréal, 268 p.
- Le Musée des beaux-arts de l'Ontario (2005-2006). Rapport annuel, 12 p.
- Le Musée royal de l'Ontario (2000). ROM Master Planning, 17 octobre.

- (2002). Board Policy, 18 avril, mis à jour 29 août, 4 p., [en ligne] <<http://www.rom.on.ca/about/pdf/boardpolicies/copyright.pdf>>, (Réf. du 23 novembre 2007).
- (2007a). *Branding Guidelines for the Royal Ontario Museum*, 37 p.
- (2007b). « Daniel Libeskind, » dans *Le dossier de presse*, 2002.
- (2007c). « Renaissance ROM : Vision for Architecture, » dans *Le dossier de presse*, William Thorsell 2001.
- (2007d). « Renaissance ROM Fact Sheet, » dans *Le dossier de presse*.
- Liedtka, Jeanne et Henry Mintzberg (2006). « Time for Design, » *Design Management Review*, vol. 17, n° 2, p. 10-18.
- Maslow, Abraham H. (1964). *Religions, Values and Peak-Experiences*, Columbus, Ohio State University Press, 380 p.
- Mclean, Fiona (1994). « Services Marketing: The Case of Museums, » *The Service Industries Journal*, vol. 14, n° 2, p. 190-203.
- Mejon, Jaume C., Eduard C. Fransi et Ann T. Johansson (2004). « Marketing Management in Cultural Organizations : A Case Study of Catalan Museums, » *International Journal of Arts Management*, vol. 6, n° 2, p. 11-22.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique, 480 p.
- Nowacki, Marek M. (2005). « Evaluating a Museum as a Tourist Product Using the Servqual Method, » *Museum Management and Curatorship*, vol. 20, n° 3, p. 235-250.
- Olins, Wolff (1995). *The New Guide to Corporate Identity*, Aldershot, U.K., Gower Publishing, 112 p.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml et Leonard L. Berry (1985). « A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, » *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50.
- Pine, B. Joseph et James H. Gilmore (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard, HBS Press, 206 p.
- Rapoport, Amos (1982). *The Meaning of the Built Environment : A Nonverbal Communication Approach*, Beverly Hills, Sage Publications, 253 p.
- Rentschler, Ruth et Audrey Gilmore (2002). « Museums : Discovering Services Marketing, » *International Journal of Arts Management*, vol. 5, n° 1, p. 62-72.
- Riewoldt, Otto (2002). *Brandscaping, Worlds of Experience in Retail Design*, Basel, Boston, Berlin, Birkhauser - Publishers for Architecture, 200 p.
- Schmitt, Bernd H. (1999). *Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brands*, New York, Free Press, 253 p.
- Schmitt, Bernd H., Alex Simonson et Joshua Marcus (1995). « Managing Corporate Image and Identity, » *Long Range Planning*, vol. 28, n° 5, p. 82-92.

- Sherry, John F. (1998). « Understanding Markets as Places : An Introduction to Servicescapes, » dans *Servicescapes : the Concept of Place in Contemporary Markets*, Chicago, American Marketing Association, p. 1-24.
- Sirefman, Susanna (1999). « Formed and Forming : Contemporary Museum Architecture, » *Daedalus*, vol. 128, n° 3, p. 297-320.
- Tafuri, Manfredo (1976). *Théories et histoire de l'architecture*, Paris, Éditions SADG, 387 p.
- Terrill, Craig A. (1992). « The Ten Commandments of New Service Development, » *Management Review*, vol. 81, n° 2, p. 24-27.
- Terrill, Craig A. et Arthur G. Middlebrooks (1996). « Service Development, » dans *The PDMA Handbook of New Product Development*, sous la direction de Milton D. Rosenau, Abbie Griffin, George A. Castellion et Ned F. Anschuetz, New York, John Wiley & Sons, p. 315-332.
- Thorsell, William (2001). « Notes for a Speech to the Ontario Association of Architects, », Royal York Hotel, Toronto.
- (2007). « A Clear Case for Cystal, » *ROM, Magazine of the Royal Ontario Museum*, vol. été, p. 34-35.
- Tricot, Bernard (1979). *Architecte et Société*, Paris, La Documentation française, 364 p.
- Turi, Annick (2008). « Architecture + marketing, » *ARQ, Architecture-Québec*, n° 142, février, p. 26.
- Urban, Glen L. et John R. Hauser (1993). « New Product Strategies, » dans *Design and Marketing of New Products*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, p. 17-34.
- Venturi, Robert, Denise Scott Brown et Steven Izenour (1977). *Learning from Las Vegas : The Forgotten Symbolism of Architectural Form*, Cambridge, Massachusetts et Londres, Angleterre, The MIT Press, 192 p.
- Vézina, Richard (1999). « Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur, » *Gestion*, vol. 24, n° 2, p. 59-65.
- Vitruve (1988). *Les dix livres d'architecture de Vitruve*, réimpression de la 2^e édition publiée en 1684 par J. B. Coignard, traduit par Claude Perrault, Bruxelles, Pierre Mardaga, 354 p.
- Wigley, Mark et Philip Johnson (1988). *Deconstructivist Architecture*, New York, MoMA, 104 p.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*, vol. 5, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 181 p.
- Zyman, Sergio (2004). *Renovate Before you Innovate*, New York, Portfolio, 240 p.