STRATEGIES EXPERIENTIELLES AU CŒUR DES MUSEES : UNE LECTURE EN MIROIR AVEC LE *RETAILTAINMENT*

Tatiana HENRIQUEZ
ESSCA Campus Lyon
Marketing & Retailing Department
4 Pont Pasteur
69007 Lyon (France)
Courriel : tatiana.henriquez@essca.fr

Gilles PACHE
CERGAM, Aix-Marseille Université
IUT TC Aix & TC Marseille
413 Avenue Gaston Berger
13625 Aix-en-Provence Cedex (France)
Courriel : gilles.pache@univ-amu.fr

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes de la 29e Conférence Étienne Thil (Nantes, Octobre 2026) pour leurs commentaires et suggestions ayant permis d'améliorer de manière significative une première version du papier.

STRATEGIES EXPERIENTIELLES AU CŒUR DES MUSEES :
UNE LECTURE EN MIROIR AVEC LE *RETAILTAINMENT*

Résumé

Depuis plusieurs années, les musées d'art cherchent à renouveler leur attractivité dans un environnement marqué par une forte concurrence attentionnelle, en particulier auprès des adolescents et jeunes adultes traditionnellement éloignés de leurs pratiques. En analysant des dispositifs festifs et immersifs mis en œuvre par deux musées lyonnais, le papier souligne comment certains musées adoptent progressivement des logiques inspirées du *retailtainment* pour transformer la visite en véritable expérience culturelle offerte au public. L'étude repose sur une participation observante de plusieurs mois, complétée par des entretiens et une analyse documentaire, offrant un accès aux mécanismes de co-construction expérientielle activés entre visiteurs et espaces. En croisant les apports du *retailtainment*, de l'ancrage comportemental et du design muséal, les résultats révèlent que l'émotion partagée constitue un levier central de fidélisation et d'attachement, comparable aux stratégies relationnelles observées dans la distribution. Les implications managériales touchent autant l'aménagement des espaces, la montée en compétences des équipes, que l'activation de dispositifs digitaux favorisant engagement et prolongement de l'expérience. Ceci ouvre des perspectives prometteuses sur la manière dont les institutions culturelles peuvent s'inspirer des modèles du commerce pour répondre aux attentes hédoniques contemporaines sans dénaturer leur mission artistique.

Mots-clés

Expérience, immersion culturelle, musées d'art, *retailtainment*, *servicescape*

EXPERIENTIAL STRATEGIES AT THE HEART OF ART MUSEUMS:
A REFLECTIVE PERSPECTIVE ON RETAILTAINMENT

Abstract

For several years, art museums have been seeking to renew their appeal in an environment characterized by intense competition for attention, particularly among adolescents and young adults who have traditionally been disengaged from museum practices. By analyzing festive and immersive experiential formats implemented by two museums in Lyon, this paper highlights how some museums are progressively adopting retailtainment-inspired strategies to transform the museum visit into a fully-fledged cultural experience for audiences. The study is based on several months of participant observation, complemented by interviews and documentary analysis, providing insight into the mechanisms of experiential co-creation activated between visitors and museum spaces. By combining insights from retailtainment, behavioral anchoring, and museum design, the findings reveal that shared emotion serves as a central driver of loyalty and attachment, comparable to relationship strategies observed in retail. Managerial implications involve the transformation of the servicescape, skill development among staff, and the deployment of digital tools that enhance engagement and extend the visitor experience. These insights open promising perspectives on how cultural institutions can draw from commercial models to meet contemporary hedonic expectations without compromising their artistic mission.

Keywords

Experience, cultural immersion, Art museums, retailtainment, servicescape

Résumé managérial

Les musées d'art sont de plus en plus confrontés au défi de capter l'attention dans un environnement culturel fortement concurrentiel, en particulier auprès des adolescents et jeunes adultes traditionnellement éloignés des pratiques muséales. Le papier examine les initiatives immersives et festives mises en œuvre par deux musées lyonnais (le Musée des Beaux-Arts [MBA] et le Musée d'Art Contemporain [MAC]), et en tire des conclusions sur la manière dont ces institutions adoptent des stratégies inspirées du *retailtainment* pour redéfinir l'expérience des visiteurs. En combinant expositions, soirées DJ, ateliers interactifs, offres culinaires et installations favorisant le partage sur les réseaux sociaux, les musées d'art créent des expériences culturelles multidimensionnelles qui mêlent divertissement et engagement artistique. Fondée sur une observation participante de plusieurs mois, enrichie par des entretiens et une analyse documentaire, la recherche offre une vision originale des mécanismes de co-construction de l'expérience entre visiteurs et espaces muséaux. Les premiers résultats soulignant que l'émotion partagée et la narration immersive favorisent un attachement durable, transformant des visiteurs occasionnels en participants réguliers. Les musées d'art ne sont plus seulement des lieux de conservation, ils deviennent des plateformes expérientielles où plaisir, apprentissage et culture se conjuguent.

D'un point de vue managérial, les implications sont particulièrement importantes. Les stratégies expérientielles nécessitent en effet un développement ciblé des ressources humaines dans la mesure où le personnel en contact doit acquérir de nouvelles compétences pour animer les événements, engager les publics à participer et raconter des histoires de nature immersive. L'aménagement des espaces, ou *servicescape*, est également crucial pour soutenir l'expérience multisensorielle, encourager les interactions sociales et renforcer l'engagement numérique. La communication stratégique, notamment *via* les réseaux sociaux, amplifie la visibilité et le partage des expériences immersives, permettant d'élargir l'audience au-delà des publics traditionnels. Ces pratiques font écho aux tendances observées dans le commerce et les services, où l'expérience client et l'engagement émotionnel sont des leviers essentiels de différenciation. En intégrant les logiques propres au *retailtainment*, autrement dit la stratégie qui combine commerce et divertissement pour transformer un espace marchand en une expérience immersive et engageante, les musées diversifient leur public, renforcent leur image de marque et répondent aux nouvelles attentes culturelles tout en préservant leur mission artistique originelle.

Plus largement, le papier met en évidence des opportunités organisationnelles et stratégiques plus larges à destination des institutions culturelles. Les initiatives expérientielles favorisent la co-conception avec les publics, l'innovation continue et l'agilité organisationnelle, à l'image des pratiques observées dans les temples de la consommation tels que les *malls*. L'intégration d'éléments interactifs, sociaux et numériques permet en outre un engagement omnicanal, prolongeant l'expérience avant, pendant et après la visite physique. Les partenariats des musées d'art avec des acteurs du divertissement et de la technologie doivent permettre d'enrichir la valeur expérientielle perçue par les visiteurs tout en générant des compétences transférables à d'autres contextes culturels. Afin de confirmer les premières conclusions, il s'avère nécessaire de poursuivre l'investigation avec des approches quantitatives et longitudinales capables de mesurer les effets durables (ou non) des pratiques issues du *retailtainment* sur la mémoire de l'expérience en termes de fidélisation. Ceci doit permettre d'évaluer si de telles pratiques permettent aux musées d'art de rester compétitifs dans un environnement saturé de propositions expérientielles, tout en élargissant l'accès à la culture à de nouveaux publics.

Introduction

Le Centre Pompidou « organise une soirée gratuite avant sa fermeture provisoire », titrait le magazine *Vogue* le 15 novembre 2024 avec une certaine surprise. Quelles dynamiques institutionnelles et stratégiques peuvent expliquer la collaboration de cette institution majeure de l'art moderne parisien, internationalement reconnue, avec la « *Machine du Moulin Rouge* »[1], afin de proposer « une expérience unique où la musique et la fête se rencontrent » ? Le Centre Pompidou demeure rarement associé à des formats festifs grand public, combinant ici accès gratuit à plusieurs expositions et transformation progressive des espaces muséaux en lieu de sociabilité nocturne avec le soutien d'un *DJ set*, comme l'indiquait *@Lamachineparis* sur Instagram. Si, lors d'événements comparables, notamment la FIAC 2018, les dispositifs relevaient encore d'une logique de performance artistique (voir l'Illustration 1), en novembre 2024, l'événement révèle une hybridation plus poussée entre médiation culturelle et dispositifs issus de l'animation commerciale, incluant maquillage, photomaton éphémère et stands culinaires thématiques. Une telle évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de mobilisation progressive de dispositifs inspirés du *retailtainment* au sein des institutions culturelles, visant à renforcer l'attractivité muséale dans un environnement concurrentiel où l'expérience constitue un levier stratégique majeur (Zhang, 2024).

Le *retailtainment* renvoie traditionnellement à un ensemble de pratiques issues de la distribution expérientielle, caractérisées par l'intégration de divertissement, de scénarisation et de stimulation sensorielle dans les environnements de consommation de masse (Gallouj & Noureddine, 2025). L'objectif consiste à transformer la fréquentation en une expérience immersive, émotionnellement engageante et multisensorielle, susceptible d'accroître le temps de présence et de renforcer l'attachement au lieu (Ritzer, 2009 [1999] ; Kozinets, 2008). Dans le présent papier, le *retailtainment* est mobilisé comme cadre analytique permettant d'appréhender les formes d'hybridation entre médiation culturelle et scénarisation expérientielle, sans toutefois réduire les institutions muséales à de pures logiques de consommation[2]. Depuis plusieurs années, les musées d'art développent des initiatives festives, immersives et médiatisées afin de se repositionner comme espaces culturels dynamiques en phase avec les attentes contemporaines. Ils cherchent également à co-construire l'expérience muséale avec les publics, générant des formes d'engagement émotionnel proches du spectacle vivant (Gabriel *et al.*, 2025). Ces dispositifs participent à une reconfiguration du musée comme espace auparavant silencieux, contemplatif et parfois perçu comme élitiste, au profit d'expériences plus participatives et partageables (Kowalski, 2017).

Du point de vue de la distribution, les initiatives muséales constituent un objet d'étude pertinent dans la mesure où elles mobilisent des logiques issues de l'expérientiel – scénarisation, immersion et animation – afin de produire des formes renouvelées d'attachement culturel et émotionnel. L'objectif consiste ici à analyser comment des musées d'art mobilisent, de manière sélective et contextualisée, des dispositifs inspirés du *retailtainment* dans la construction de l'expérience visiteur, ainsi que les implications associées pour la médiation culturelle. Pour clarifier immédiatement l'unité d'analyse au sens de Fabbe-Costes *et al.* (2013), le Conseil International des Musées (ICOM) définit le musée en mettant en exergue les dimensions amont et aval liées à la présentation des œuvres,

[1] La « *Machine du Moulin Rouge* », anciennement « *La Locomotive* », est une discothèque très « branchée » du 18e arrondissement de Paris, connue pour avoir longtemps accueilli de nombreux groupes de *heavy metal* français et étrangers lorsqu'ils étaient de passage dans la capitale.

[2] L'expérience muséale ne saurait évidemment être réduite au *retailtainment* dans la mesure où toute situation de visite comporte une dimension expérientielle, qu'elle soit cognitive, esthétique ou émotionnelle. Le *retailtainment* est examiné dans le papier comme une *modalité particulière de production de l'expérience*, caractérisée par l'intégration de dispositifs festifs, immersifs et relationnels initialement développés dans des environnements commerciaux afin de renforcer l'attractivité et l'engagement des publics.

incluant divertissement, réflexion et engagement des visiteurs dans une approche communautaire. Le ministère français de la Culture rappelle que les musées ont pour vocation « *la détention, la conservation et la valorisation de collections nationales* »[3]. Selon Bruno Girveau, directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille, la mise en scène des collections distingue le musée d'un simple entrepôt de stockage. Dou *et al.* (2021) soulignent que les musées reposent sur une expérience cognitive et affective fondée sur des éléments tangibles et intangibles au sens de Chan et Yeoh (2010), illustrée notamment par l'exposition de Tarsila do Amaral, figure centrale du modernisme brésilien, au musée du Luxembourg (Paris) à l'automne 2024.

Le rapport de la mission « Musées du XXIe siècle », piloté par Jacqueline Eidelman et remis en mars 2017, souligne la nécessité de renforcer l'attention portée aux jeunes générations (Eidelman, 2017), en favorisant leur accès à des institutions parfois perçues comme éloignées de leurs pratiques culturelles. L'enjeu consiste à encourager une appropriation du musée comme espace familier, voire participatif. Le rapport invite à faire évoluer le rôle des institutions muséales vers une relation plus engageante, « *en éduquant leurs audiences, et en améliorant la qualité expérientielle des visiteurs* » (Forrest [2013], cité par Dou *et al.* [2021:556]). Dans une telle perspective, il s'agit moins d'opposer logique transactionnelle et logique expérientielle que d'analyser leur articulation dans la transformation des services culturels. Une telle évolution conduit à interroger l'adéquation entre dispositifs muséaux et diversité des attentes des publics. Les musées doivent ainsi composer avec des registres d'expérience multiples, allant de la contemplation savante à la participation ludique, tout en maintenant leur légitimité scientifique et culturelle dans un environnement marqué par la diversification des pratiques culturelles contemporaines.

Selon l'approche traditionnelle de l'ICOM, six catégories de musées peuvent être identifiées : musées d'archéologie ; musées d'art, des beaux-arts et des arts décoratifs ; musées d'histoire ; musées de sciences et d'histoire naturelle ; musées des techniques ; musées d'ethnologie. En France, les musées d'art, des beaux-arts et des arts décoratifs occupent toujours une place centrale dans le paysage muséal, marqué par une réelle dynamique depuis la sortie du COVID-19. Ainsi, les Musées de France ont enregistré 73,2 millions de visites en 2023, soit une hausse de 14 % par rapport à 2022, constituant pour l'occasion un niveau record de fréquentation[4]. À ce titre, l'analyse des dispositifs de médiation et d'expérience développés par ces institutions devient particulièrement pertinente, notamment à travers des formes hybrides combinant participation, « *événementialisation* » et expérimentation culturelle. L'exploration des transformations à l'œuvre s'inscrit dans une démarche qualitative exploratoire reposant sur une participation observante. Cette approche permet d'appréhender les dynamiques de transformation des musées d'art à partir d'un contexte situé, tout en articulant observations de terrain, analyse documentaire et entretiens semi-directifs dans une logique de triangulation des données.

Dans un tel contexte de profonde mutation, le papier vise à répondre à la question de recherche suivante : comment et dans quelle mesure les musées d'art mobilisent-ils des dispositifs inspirés du *retailtainment* pour reconfigurer l'expérience de visite, et avec quelles implications pour la médiation culturelle et les formes d'engagement des publics ? En la traitant, le papier apporte trois contributions principales. Premièrement, il propose un positionnement théorique original en mobilisant le *retailtainment* comme cadre analytique afin d'éclairer les processus d'hybridation entre médiation culturelle et scénarisation expérientielle, au-delà des approches classiques centrées sur le marketing expérientiel ou les

[3] https://www.culture.gouv.fr/fr/Thematiques/musees/Les-musees-en-France/Les-musees-de-France/Le-reseau-des-musees-de-France (consulté le 14 mai 2026).
[4] https://www.culture.gouv.fr/actualites/patrimoine-la-frequentation-consolidee-en-2024 (consulté le 13 juin 2026).

services. Deuxièmement, à partir d'une étude qualitative originale, il met en évidence les mécanismes concrets de transformation de l'expérience muséale en identifiant plusieurs régularités structurantes liées à l'immersion, à l'engagement, aux configurations spatiales et à l'hybridation des logiques de service. Troisièmement, il contribue à la littérature sur les institutions culturelles en proposant une lecture intégrée des enjeux managériaux et théoriques, montrant comment l'adoption sélective de pratiques issues du *retailtainment* peut à la fois renouveler l'attractivité des musées et redéfinir à terme les modalités de leur légitimité culturelle.

1. Cadre théorique et design de recherche

Les musées trouvent naturellement leur place dans la classification des services proposée par Ng *et al.* (2007), qui appuient leur argumentation sur le niveau collectif *vs.* individuel du service délivré, d'une part, sur l'objectif hédonique *vs.* utilitaire du service délivré, d'autre part. Ng *et al.* (2007), de même que Dou *et al.* (2021), rangent les musées parmi les activités hédoniques générant « *un sentiment de plaisir et d'amusement, une évasion de la routine quotidienne, des gains sociaux en termes de temps partagé avec la famille et les amis, ainsi que des expériences introspectives telles que la contemplation et la réflexion* » (Dou *et al.*, 2021:556). Ces aspects clés rendent les musées particulièrement adaptés à des événements immersifs et festifs qui enrichissent l'expérience vécue, et renvoient aux mutations stratégiques identifiées précocement par Filser (2005), soulignant comment les institutions culturelles doivent repenser leurs modèles d'affaires pour intégrer les attentes d'un public en quête de loisir, de plaisir et de sens. Ng *et al.* (2007) mettent également en évidence la dimension *convenience* du service délivré, soulignant ainsi que le public peut se rendre au musée selon ses disponibilités, aux horaires qui lui conviennent le mieux, tout en offrant des expériences enrichissantes favorisant l'apprentissage, la curiosité, la découverte culturelle et le développement personnel.

Des recherches récentes confirment au demeurant l'intensification des dispositifs immersifs au sein des environnements muséaux, portée notamment par le développement des technologies de réalité virtuelle, augmentée et mixte, ainsi que par l'émergence d'environnements numériques hybrides. Ariya *et al.* (2025) démontrent que l'intégration de dispositifs VR et MR accroît significativement la présence perçue et l'engagement des visiteurs, en transformant les modalités d'interaction avec les œuvres. Liu & Sutunyarak (2024) mettent en évidence l'influence des technologies immersives sur les intentions comportementales, soulignant leur rôle dans la consolidation de l'expérience muséale. Wu *et al.* (2025) prolongent la perspective en analysant les expositions en métavers, où la structuration du parcours dépend fortement de facteurs expérientiels. Ji *et al.* (2024) insistent sur la dimension sensorielle et interactive du design d'exposition comme levier d'implication des publics, et enfin, Cesário & Campos (2024) proposent un modèle intégratif articulant narration immersive, participation active et représentation numérique des collections. L'ensemble des contributions met en évidence une profonde mutation des musées vers la formalisation d'environnements expérientiels dans lesquels l'immersion constitue un principe structurant de médiation culturelle.

Parallèlement au développement des dispositifs immersifs numériques, la littérature académique souligne une reconfiguration plus large du musée en tant qu'espace expérientiel hybride au sein duquel les fonctions de médiation culturelle s'articulent désormais avec des logiques de sociabilité, de divertissement et de « mise en événement ». Les travaux consacrés aux musées hybrides indiquent que ces institutions cherchent à combiner apprentissage et stimulation sensorielle au moyen de dispositifs relevant de l'éducation par le divertissement, bien que la promesse d'immersion puisse être partiellement limitée par des contraintes liées à la scénarisation ou aux modalités d'appropriation par les visiteurs (Passebois Ducros &

Euzéby, 2021). La dynamique se manifeste également à travers le développement d'événements en soirée, conçus comme des instruments de renouvellement des publics et de renforcement de leur engagement (Barron & Leask, 2017), sachant que l'attractivité repose alors moins sur les collections elles-mêmes que sur la combinaison d'une atmosphère singulière, d'interactions sociales et d'expériences partagées (Choi *et al.*, 2020).

Dans une perspective analytique, l'exploration empirique des transformations observées requiert une approche qualitative ancrée dans les pratiques situées de fréquentation muséale. La recherche conduite repose sur une participation observante au sens de Soulé (2007). Celle-ci s'est déroulée entre septembre 2022 et janvier 2026 au sein de deux musées d'art lyonnais, le Musée des Beaux-Arts de Lyon (MBA par la suite) et le Musée d'Art Contemporain de Lyon (MAC par la suite), retenus en vue de profiter d'opportunités issues de la fréquentation assidue du terrain, bref en référence à un « *opportunisme méthodique* » (Journé, 2010). Dans le cas du MBA, la participation observante a démarré en septembre 2022 et s'est traduite par 18 visites. Dans le cas du MAC, la participation observante a démarré en mars 2024 et s'est traduite par 6 visites. À la suite des visites, le chercheur principal du présent papier a triangulé les données à travers une analyse documentaire (Rapports d'activités 2023, 2024 et 2025 du MBA et du MAC, presse régionale), ainsi que 16 entretiens réalisés afin de connaître les perceptions des visiteurs, des salariés et de la direction des deux musées d'art. L'objectif de la triangulation était de prendre en compte une pluralité de points de vue, mais aussi de s'assurer de la validité interne de la recherche.

Les différents matériaux récoltés ont été analysés de manière thématique en mobilisant une grille de lecture associée à l'approche expérientielle en marketing. Plus précisément, des outils issus du champ du *retailtainment* ont été adaptés et mobilisés pour les appliquer au contexte du musée d'art, notamment en établissant un parallèle entre les stratégies fondées sur des logiques immersives telles qu'on les retrouve dans les *malls* et, plus largement, dans le commerce de détail (Antéblian *et al.*, 2013 ; Filser *et al.*, 2020). L'enjeu est ici d'identifier quels sont les éléments propres à la transaction, à la relation ainsi qu'à l'expérience opérant au sein des musées d'art. Dit autrement, il s'agit de comprendre en quoi les évènements festifs décrits précédemment contribuent à la possible (re)découverte d'œuvres et à l'élargissement de la cible des visiteurs, ainsi qu'au développement de la fréquentation et à l'extension de la zone d'influence des musées d'art retenus. La démarche s'inscrit dans une dynamique plus large de résilience organisationnelle des musées, observée pendant la crise sanitaire liée à la COVID-19. Comme le soulignent Kübler *et al.* (2021), les musées ont effectivement démontré alors une capacité à reconfigurer très vite leurs structures, mobiliser de nouvelles compétences et maintenir le lien avec leurs publics grâce à des initiatives numériques, constituant ainsi une réponse adaptative exemplaire.

Le recours aux approches en termes de *retailtainment* se justifie finalement à nos yeux dans la mesure où elles permettent de dépasser les approches classiques du marketing expérientiel, généralement centrées sur le vécu des visiteurs, en intégrant la manière dont les expériences sont intentionnellement conçues et mises en scène pour attirer et engager les publics. Plus qu'une simple intensification de l'expérience, le *retailtainment* constitue un cadre d'analyse des dispositifs qui articulent divertissement, sociabilité et organisation spatiale afin de produire de l'engagement. Il offre dès lors une grille de lecture pertinente pour comprendre les dynamiques d'hybridation entre logiques culturelles et logiques de captation de l'attention, en mettant en évidence la façon dont les musées transforment leurs espaces en environnements expérientiels, tout en maintenant leur légitimité artistique. Une telle approche permet également d'appréhender les mécanismes par lesquels les institutions culturelles, dans un contexte marqué par une attention croissante portée à l'attraction et à la fidélisation de publics diversifiés (Gilmore & Rentschler, 2002), renouvellent leurs modes de médiation,

diversifient leurs formes d'interaction avec les visiteurs et renforcent leur attractivité dans un contexte de concurrence accrue des offres de loisirs et de consommation culturelle.

2. Résultats empiriques

Les résultats empiriques mettent en évidence une reconfiguration des modalités d'expérience muséale qui ne relève pas d'une simple diversification des formats proposés mais d'une transformation plus profonde des logiques d'engagement entre institutions et publics. Plus précisément, l'analyse fait apparaître quatre mécanismes complémentaires – immersion, engagement, configurations spatiales et hybridation – qui contribuent à structurer cette transformation. Elle suggère que le recours à des dispositifs inspirés du *retailtainment* ne se limite pas à une logique d'animation ou d'attractivité ponctuelle, mais participe d'un processus d'hybridation des formes de médiation, dans lequel les dimensions expérientielles, relationnelles et spatiales s'articulent de manière dynamique. Ce faisant, l'expérience muséale tend à se déplacer d'un modèle centré sur la transmission vers un modèle fondé sur la co-construction et l'intensification de l'engagement, rapprochant les institutions culturelles de logiques observées dans d'autres environnements expérientiels. De ce point de vue, les résultats empiriques permettent non seulement d'identifier des régularités observables, mais aussi de proposer une lecture intégrée des transformations à l'œuvre soulignant comment l'articulation entre immersion sensorielle, engagement progressif, structuration des parcours et hybridation des services redéfinit les conditions contemporaines de l'expérience muséale :

- *L'immersion, levier de reconfiguration expérientielle*. Les dispositifs inspirés du *retailtainment* contribuent à une intensification sensorielle et émotionnelle de l'expérience muséale, en transformant les conditions d'accès et d'appropriation des œuvres. L'immersion ne se limite plus à une médiation cognitive, mais repose sur une mise en scène multisensorielle favorisant l'engagement initial des publics, en cohérence avec les travaux sur les environnements immersifs et les services hédoniques (Ng *et al.*, 2007 ; Dou *et al.*, 2021 ; Erdoğan & Enginkaya, 2023). L'analyse met ainsi en évidence des expériences co-construites entre institutions et visiteurs, mobilisant des formats variés – soirées DJ, ateliers participatifs, dispositifs interactifs – qui reconfigurent la perception des musées, en les inscrivant dans des logiques d'activation sensorielle, sociale et événementielle. Ces dispositifs contribuent à réduire les barrières symboliques d'accès, en renouvelant l'attractivité auprès de publics diversifiés et en facilitant l'appropriation des œuvres.
- *L'engagement, processus d'ancrage progressif*. Les formats expérientiels observés favorisent un engagement graduel des visiteurs, marqué par le passage d'une participation initialement ludique à une appropriation plus structurée des contenus. Ce processus s'inscrit dans une logique d'ancrage comportemental, fondée sur la répétition d'expériences librement consenties, permettant de stabiliser les pratiques et de renforcer la fidélisation (Joule & Beauvois, 2010). Les événements proposés (soirées, ateliers, dégustations) agissent comme des points d'entrée à faible intensité symbolique, susceptibles d'enclencher une dynamique d'engagement durable, d'autant plus renforcée par la régularité des programmations. L'expérience muséale apparaît ainsi comme un processus évolutif, structurant progressivement des pratiques culturelles plus régulières, y compris chez des publics initialement éloignés des institutions.
- *Les configurations spatiales, dispositifs de médiation graduée*. L'organisation des espaces muséaux en zones de transition (espaces intermédiaires, lieux de sociabilité, seuils symboliques) joue un rôle central dans la structuration de l'expérience. En réduisant les barrières d'entrée et en organisant une progression graduée vers les œuvres, ces configurations constituent de véritables supports de médiation, en cohérence avec les travaux sur le *servicescape* et la scénarisation des environnements de consommation

(Antéblian *et al.*, 2013 ; Choi *et al.*, 2020 ; Filser *et al.*, 2020). Les différences d'implantation territoriale entre institutions renforcent ces logiques : là où le MBA s'inscrit dans des flux urbains existants, le MAC mobilise davantage de dispositifs d'attractivité. Dans les deux cas, les musées construisent des parcours continus, articulant sociabilité et découverte culturelle, qui facilitent l'appropriation progressive des collections.

– L'*hybridation*, principe structurant de l'expérience muséale contemporaine. L'intégration de dispositifs issus du *retailtainment* révèle une hybridation des logiques de service, combinant médiation culturelle, sociabilité et divertissement. Cette dynamique ne correspond pas à une marchandisation du musée, mais à une recomposition des modalités d'engagement, dans laquelle les institutions articulent attractivité expérientielle et exigence curatoriale (Kozinets, 2008 ; Ritzer, 2009 ; Passebois Ducros & Euzéby, 2021). Les formats proposés (nocturnes, ateliers, événements participatifs) contribuent à inscrire la fréquentation dans des pratiques ritualisées, favorisant un processus d'intériorisation des comportements. L'expérience muséale tend ainsi à se structurer comme un espace d'apprentissage progressif, organisé autour d'un continuum expérientiel avant, pendant et après la visite, et participant à la transformation durable des pratiques culturelles. Elle contribue ainsi à redéfinir le périmètre d'action du musée au-delà de ses missions historiques.

Les résultats présentés dans les quatre points conduisent à considérer le *retailtainment* non comme un simple registre expérientiel, mais comme un principe structurant de transformation des dispositifs de médiation culturelle (voir la Figure 1). Le papier contribue ainsi à la littérature en soulignant que le *retailtainment*, par-delà un simple registre expérientiel, constitue un principe organisateur reconfigurant les dispositifs de médiation culturelle en articulant de manière systémique immersion, engagement, spatialité et hybridation des services. Au-delà d'une mise en évidence empirique, la recherche propose une lecture intégrée des mécanismes par lesquels les institutions muséales transforment les conditions d'accès, d'appropriation et de valorisation des contenus culturels. Elle contribue également à rapprocher les travaux sur le marketing expérientiel, les services culturels et la médiation muséale, en mettant en lumière que les transformations observées relèvent moins d'une juxtaposition d'innovations que d'une recomposition cohérente des modalités contemporaines de relation entre les musées et leurs publics.

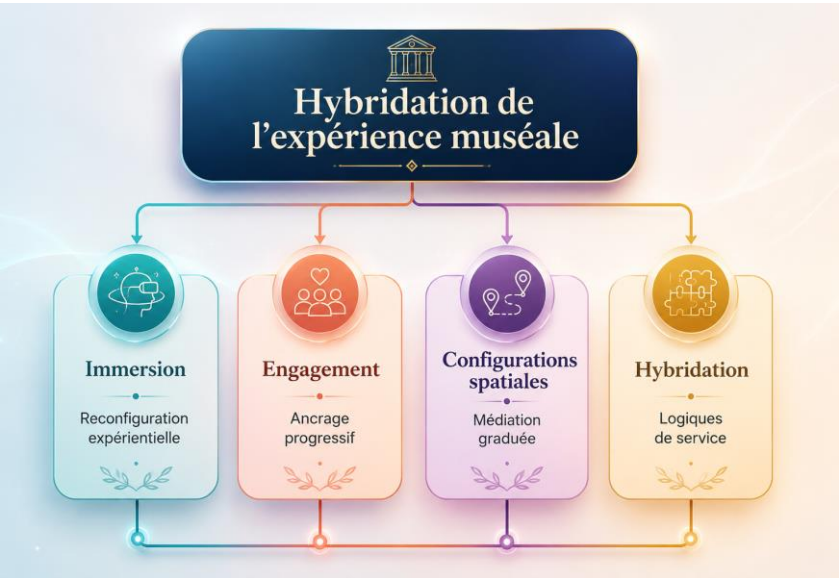


Figure 1. Le *retailtainment* comme principe structurant de l'expérience muséale

3. Implications managériales

Les choix opérés par les deux musées lyonnais mettent en lumière des parallèles particulièrement féconds avec les problématiques du *retailtainment*. À l'instar de certains *brand spaces* au sens de Kozinets (2008)[5], les musées sont confrontés à un enjeu de notoriété et de génération de trafic : avant même d'espérer susciter l'engagement des publics, ils doivent rendre le lieu désirable et accessible, et à cet égard, la localisation constitue une variable structurante. Le MBA bénéficie d'un positionnement central, à proximité immédiate de l'Hôtel de Ville et de l'Opéra, dans un environnement urbain dense et familier des Lyonnais, tandis que le MAC, implanté au sein de la Cité Internationale, derrière le Parc de la Tête d'Or, peut apparaître plus excentré et moins spontanément intégré aux routines citadines. Une telle asymétrie sur le plan territorial conditionne explicitement les stratégies d'attractivité mises en œuvre : là où le MAC doit d'abord inciter les publics à se déplacer jusqu'à lui (avec un certain effort de sa part), le MBA cherche davantage à accompagner des visiteurs potentiellement éloignés des pratiques muséales dans un processus d'appropriation progressive. Dans les deux cas, l'enjeu rejoint celui du *retailtainment*, à savoir transformer un espace marchand en une destination à visée immersive, et réduire les freins à l'accès, qu'ils soient géographiques, sociaux ou symboliques.

Cette logique d'attractivité s'incarne concrètement dans une gestion stratégique des « frontières » du musée, pensées comme autant d'étapes dans un parcours volontairement *gradué*. Au MBA, le jardin qui entoure le bâtiment fonctionne comme un premier espace d'exposition symbolique, propice à une entrée en douceur, d'autant plus qu'il accueille régulièrement des événements gratuits destinés à élargir le public. L'ancien réfectoire, aujourd'hui investi pour des ateliers (bande dessinée, danse), joue ensuite le rôle d'espace intermédiaire, avant l'accès aux collections matérialisé par des escaliers. Au MAC, les aménagements autour du macBAR remplissent une fonction comparable en créant des zones de transition entre espace urbain et espace muséal. Ces dispositifs se positionnent en miroir des stratégies de *retail design* où la mise en scène des espaces vise à réduire l'anxiété perçue et à encourager l'exploration. Ainsi, les ateliers organisés dans l'ancien réfectoire du MBA jouent un rôle analogue aux ateliers ou démonstrations en magasin, à l'image de Sephora qui propose régulièrement des ateliers beauté et des classes pratiques couvrant des thèmes variés (soins de peau, techniques de maquillage pour différentes tranches d'âge, conseils personnalisés, etc.). Les dispositifs expérientiels du MBA et du MAC constituent finalement un point de contact à *faible intensité symbolique*, facilitant l'engagement ultérieur dans des espaces perçus comme plus légitimes ou plus exigeants, en l'occurrence les salles d'exposition.

Au-delà de la seule attractivité, les initiatives dont il est question poursuivent un objectif d'ancrage significatif dans les pratiques de loisirs. Il ne s'agit pas simplement de provoquer une visite ponctuelle, mais bien d'inscrire le musée dans les habitudes culturelles en favorisant la répétition et la ritualisation de la fréquentation. En référence aux analyses de Beauvois & Joule (2010), la répétition d'un comportement librement consenti contribue ici à son *intériorisation progressive* à partir de laquelle les deux musées sanctuarisent des rendez-vous réguliers, un jeudi par mois au MAC, le vendredi au MBA, tout en diversifiant les formats proposés : conférences-ateliers, nocturnes thématiques, week-ends dédiés, anniversaires avec médiation culturelle, *living labs*, ou encore espaces ludiques intégrés aux collections. L'hybridation entre médiation culturelle, sociabilité festive et expérimentation artistique traduit une recherche d'équilibre délicate entre attractivité immersive et rigueur

[5] Le concept de *brand space* désigne un espace physique ou virtuel conçu par une marque pour mettre en scène son identité et favoriser des expériences immersives, sociales et émotionnelles avec les consommateurs. Ces espaces dépassent la simple fonction commerciale en permettant l'interaction, la participation et la co-création de valeur. À titre d'exemple, les Apple Stores offrent une expérience centrée sur l'innovation et l'apprentissage.

curatoriale. L'enjeu consiste clairement à générer simultanément engagement et résonance émotionnelle sans diluer la qualité artistique, une injonction potentiellement paradoxale qui représente à la fois une opportunité stratégique de captation et de fidélisation de nouveaux visiteurs et une limite potentielle des dispositifs mis en place.

Il reste à ce titre beaucoup à faire pour évaluer en quoi une posture de *retailtainment* doit être encouragée, voire généralisée. Pour cela, la conception et l'évaluation des expériences immersives gagneraient à être systématiquement explorées à partir de trois dimensions complémentaires du « parcours de clou à clou »[6], intégrant les temporalités avant, pendant et après la visite. Une première dimension *informationnelle* renvoie aux modalités par lesquelles les publics prennent connaissance des événements, qu'il s'agisse des réseaux socio-numériques, des relais institutionnels ou des campagnes hors ligne, dont l'efficacité peut varier selon les segments visés. Une deuxième dimension *logistique* concerne les conditions concrètes de participation, incluant les modes de transport, la provenance géographique, la configuration des groupes (amis, famille, pairs), ainsi que les contraintes temporelles. Enfin, une troisième dimension *expérientielle* porte sur le vécu même de la visite : espaces investis, frontières franchies et ordre de progression, intensité émotionnelle ressentie, souvenirs construits et éventuel partage ultérieur susceptible d'alimenter un bouche-à-oreille. L'articulation des trois dimensions offre un cadre analytique cohérent pour appréhender la transformation des musées en espaces hybrides d'expérience culturelle, tout en ouvrant des perspectives de recherche sur les conditions de pérennisation de nouveaux comportements.

Conclusion

Le mouvement observé dans des musées d'art vers des dispositifs festifs, scénarisés et immersifs s'inscrit dans un environnement marqué par une compétition accrue pour capter une ressource devenue rare : l'attention. Comme le souligne Citton (2021 [2014]), nos sociétés sont traversées par une sur-sollicitation informationnelle qui impose de repenser les modalités de captation, mais aussi de redirection, de ladite attention. Dans un tel contexte, les musées empruntent désormais aux stratégies du commerce et de la distribution des techniques issues du *retailtainment* pour maintenir leur attractivité sur un marché culturel saturé de signaux. Les initiatives du MBA et du MAC illustrent ce repositionnement : à l'instar des enseignes qui reconfigurent leurs points de vente pour prolonger le temps de présence et renforcer l'engagement émotionnel (Badot et Lemoine, 2013), ces musées orchestrent de véritables « *parcours culturels pour le public* », combinant ambiances multisensorielles, interactions sociales et espaces partageables sur les réseaux sociaux. En intégrant les logiques inspirées du marketing relationnel (Mudie *et al.*, 2003), ils parviennent à élargir leur zone d'influence culturelle et à séduire de nouveaux segments, en particulier les adolescents et les jeunes adultes, dont les pratiques de loisirs se structurent désormais autour de la recherche d'expériences mémorables et intensives (Weinberger *et al.*, 2017).

La diffusion de pratiques inspirées du *retailtainment* entraîne des transformations profondes au sein des musées, dépassant le simple aménagement de l'espace physique. Elle questionne la nature de l'expérience culturelle, invitant les institutions à repenser leur rôle dans un contexte où l'attention devient une ressource rare et précieuse. Les musées ne se contentent plus d'être des lieux de conservation et d'exposition, ils deviennent des espaces de

[6] Ainsi que l'indique l'un de nos répondants, le parcours « clou à clou » démarre « *au moment où on va décrocher l'œuvre chez le prêteur jusqu'à ce qu'on lui rende chez lui* ». La prise en compte du parcours est au cœur de la réflexion des musées au sens où le parcours des publics est questionné « *depuis chez soi jusqu'à ici* [le musée] *et retour chez soi : comment on arrive et qu'est-ce qu'on ramène et quelle aventure on a fait dans le cheminement complet ? On se pose ces questions-là sur toutes les formes d'accroche de la personne au départ, ça peut être papier, vidéo, audio ; ça peut être sur son parcours de travail ; ça peut être toutes ces formes-là. On essaie de les analyser pour avoir une présence efficace à un moment donné* ».

médiation capables de stimuler l'engagement émotionnel, social et cognitif des publics. Une telle évolution implique de nouvelles relations entre acteurs culturels et visiteurs, où interactivité, co-construction de sens et valorisation des souvenirs partagés occupent une place centrale. Au-delà de l'attraction de nouveaux segments, les dispositifs mis en œuvre favorisent la démocratisation de l'accès à l'art en créant des expériences mémorables et immersives. Cette évolution invite à une réflexion sur la pérennité desdits dispositifs : jusqu'où les musées peuvent-ils intégrer les logiques de divertissement sans compromettre la profondeur culturelle qui fonde leur légitimité ? En ce sens, les stratégies expérientielles dans les musées ne sont pas seulement des réponses tactiques à la concurrence pour l'attention, elles constituent un véritable *laboratoire d'innovation culturelle* dont les effets vont se déployer sur le long terme, tant en ce qui concerne les pratiques de visite que la perception sociale de l'espace muséal. Les musées constituent ainsi un terrain fécond pour l'étude des mécanismes émotionnels de l'expérience, les connaissances produites étant susceptibles d'enrichir les réflexions sur la conception elle-même des expériences dans la distribution.

Références

Antéblian, B., Filser, M., & Roederer, C. (2013). L'expérience du consommateur dans le commerce de détail : Une revue de littérature. *Recherche & Applications en Marketing*, *28*(3), 84–113.

Ariya, P., Wongwan, N., Worragin, P., Intawong, K., & Puritat, K. (2025). Immersive realities in museums: Evaluating the impact of VR, VR360, and MR on visitor presence, engagement and motivation. *Virtual Reality*, *29*, Article 117.

Badot, O., & Lemoine, J.-F. (2013). Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire. *Recherche & Applications en Marketing*, *28*(3), 3–13.

Barron, P., & Leask, A. (2017). Visitor engagement at museums: Generation Y and "lates" events at the National Museum of Scotland. *Museum Management & Curatorship*, *32*(5), 473–490.

Cesário, V., & Campos, P. (2024). The integrated museum engagement model (IMEM): Bridging participatory design, immersive storytelling, and digital representation for enhanced museum experiences. *International Journal of the Inclusive Museum*, *17*(1), Article 63.

Chan, J., & Yeoh, E. (2010). The experiential dimensions of museum experiences: The visitors' perspectives. *International Journal of Business & Accountancy*, *1*(1), 20–31.

Choi, A., Berridge, G., & Kim, C. (2020). The urban museum as a creative tourism attraction: London museum lates visitor motivation. *Sustainability*, *12*(22), Article 9382.

Citton, Y. (2021 [2014]). *Pour une écologie de l'attention*. Paris : Le Seuil.

Dou, X., Fan, A., & Cai, L. (2021). Mobile contextual marketing in a museum setting. *Journal of Services Marketing*, *35*(5), 559–571.

Eidelman, J., Ed. (2017). *Inventer des musées pour demain : Rapport de la mission « Musées du XXI^e siècle »*. Paris : La Documentation Française.

Erdoğan, H.-H., & Enginkaya, E. (2023). Exploring servicescape experiences across museum types. *Journal of Services Marketing*, *37*(6), 706–718.

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F., & Koulikoff-Souviron, M. (2013). La recherche en management logistique : La question des unités d'analyse et du périmètre. In N. Fabbe-Costes, & G. Paché (Eds.), *La logistique : Une approche innovante des organisations* (pp. 49–60). Aix-en-Provence : Presses Universitaires de Provence.

Filser, M. (2005). Le management des activités culturelles et de loisirs : Questions stratégiques et état des recherches académiques. *Management & Avenir*, *5*, 179–189.

Filser, M., des Garets, V., & Paché, G. (2020). *La distribution : Organisation et stratégie* (3^e éd.). Caen : Éditions Management & Société.

Forrest, R. (2013). Museum atmospherics: The role of the exhibition environment in the visitor experience. *Visitor Studies*, *16*(2), 201–216.

Gabriel, D., Devos, J., Chapuis, S., Comte, A., & Billot, P.-E. (2025). Watching live performances enhances subjective and physiological emotional responses compared to viewing the same performance on screen. *IBRO Neuroscience Reports*, *19*, 381–390.

Gallouj, C., & Selmi, N. (2025). Retailtainment and fun shopping: Shopping as leisure. In C. Gallouj, & F. Gallouj (Eds.), *Elgar encyclopedia of retailing* (pp. 1011–1013). Cheltenham: Edward Elgar.

Gilmore, A, & Rentschler, R (2002). Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development*, *21*(10), 745–760.

Ji, Y., Lin, Q., Yin, W., Han, B., & Jiang, Y. (2024) Design innovation and user experience of sensory interactive experience in museum exhibition space. In L. Jain, V.-E. Balas, Q. Wu, & F. Shi (Eds.), *Innovative design and intelligent manufacturing* (pp. 382–393). Amsterdam: IOS Press.

Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2010). *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* (6e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Journé, B. (2010). L'étude de cas à l'épreuve des situations : Quelles méthodologies pour étudier la singularité ? In D. Bayart, D. Borzeix, A. Borzaix, & H. Dumez (Eds.), *Langage et organisations : Sur les traces de Jacques Girin* (pp. 213–231). Palaiseau : Éditions de l'École Polytechnique.

Kowalski, L. (2017). *The art of silence*. Unpublished doctoral dissertation. Louisville (KY): University of Louisville.

Kozinets, R. (2008). Brands in space: New thinking about experiential retail. In T. Lowrey (Ed.), *Brick & mortar shopping in the 21st century* (pp. 3–15). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Kübler, B., Arezki, D., & Soldo, E. (2021). Les musées face à la crise : Proposition d'une taxonomie de la résilience muséale en temps de COVID. *Gestion & Management Public*, *9*(4), 99–110.

Liu, Q., & Sutunyarak, C. (2024). The impact of immersive technology in museums on visitors' behavioral intention. *Sustainability*, *16*(22), Article 9714.

Mudie, P., Cottam, A., & Raeside, R. (2003). An exploratory study of consumption emotion in services. *The Service Industries Journal*, *23*(5), 84–106.

Ng, S., Russell-Bennett, R., & Dagger, T. (2007). A typology of mass services: The role of service delivery and consumption purpose in classifying service experiences. *Journal of Services Marketing*, *21*(7), 471–480.

Passebois Ducros, J., & Euzéby, F. (2021). Investigating consumer experience in hybrid museums: A netnographic study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *24*(2), 180–199.

Ritzer, G. (1996). The McDonaldization thesis: Is expansion inevitable? *International Sociology*, *11*(3), 291–308.

Ritzer, G. (2009 [1999]). *Enchanting a disenchanted world: Continuity and change in the cathedrals of consumption* (3rd ed.). Thousand Oaks (CA): Sage.

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, *27*(1), 127–140.

Weinberger, M., Zavisca, J., & Silva, J. (2017). Consuming for an imagined future: Middle-class consumer lifestyle and exploratory experiences in the transition to adulthood. *Journal of Consumer Research*, *44*(2), 332–360.

Wu, R., Gao, L., Li, J., Xie, A., & Zhang, X. (2025). Exploring key factors influencing the processual experience of visitors in metaverse museum exhibitions: An approach based on the experience economy and the SOR model. *Electronics*, *14*(15), Article 3045.

Zhang, Z. (2024). The symbiotic interaction between dance and art museums: From the new avant-garde dance to the transformation into "New Art Museology". *Resources Data Journal*, *3*, 116–128.

Illustration 1. Le *dance floor* comme dispositif d'une expérience artistique immersive : Animation au Centre Pompidou en octobre 2018 lors de la FIAC



Source : https://weloveart.net/ (consulté le 13 juin 2026).

Illustration 2. « *Street-food* » au MAC de Lyon (printemps 2023)



Source : https://tribunedelyon.fr/ (consulté le 6 juillet 2026).