



**HAL**  
open science

## Icon of the Seas : vers une multiplication sans limite des “ malls flottants ” ?

Gilles Paché

► **To cite this version:**

Gilles Paché. Icon of the Seas : vers une multiplication sans limite des “ malls flottants ” ?. Revue de Management et de Stratégie - RMS, 2024, pp.1-15. hal-04516173

**HAL Id: hal-04516173**

**<https://hal.science/hal-04516173>**

Submitted on 22 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Icon of the Seas : vers une multiplication sans limite des « *malls flottants* » ?

Gilles Paché

CERGAM, Aix-Marseille Université

## Résumé

Plus qu'un navire de croisière aux dimensions impressionnantes, l'Icon of the Seas, mis en service en janvier 2024 par Royal Caribbean, est le symbole d'une approche expérientielle très connue et largement étudiée en marketing : le *retailtainment*. Ce navire reprend en effet à son compte les fondamentaux du modèle des *malls* nord-américains, en lui offrant une « nouvelle jeunesse ». L'article s'appuie sur le cas archétypal de l'Icon of the Seas pour s'interroger sur la possible réinvention d'un modèle considéré comme en déclin, tout particulièrement avec la prolifération des *dead malls* à travers le monde. L'auteur mobilise pour cela les éléments constitutifs du *retailtainment* afin d'introduire la notion originale de « *mall flottant* ». Par-delà l'enchevêtrement entre activités commerciales et activités récréatives, la perte de tout repère spatio-temporel constitue l'une des caractéristiques du « *mall flottant* », ce qui permet de l'assimiler au *mall* traditionnel.

**Mots clés** : Distorsion temporelle, *Mall*, Marketing expérientiel, Navires de croisière, *Retailtainment*.

## Abstract

More than just a cruise ship of impressive dimensions, the Icon of the Seas, commissioned in January 2024 by Royal Caribbean, is the symbol of a well-known experiential approach widely studied in marketing: retailtainment. This ship takes the fundamentals of the North American mall model and gives it a “new lease of life.” This article uses the archetypal case of the Icon of the Seas to examine the possible reinvention of a model considered to be in decline, particularly with the proliferation of dead malls around the world. The author draws on the constituent elements of retailtainment to introduce the original notion of the “floating mall.” Beyond the nesting of commercial and recreational activities, the loss of all spatiotemporal reference points is one of the characteristics of the “floating mall,” allowing it to be an equivalent of the traditional mall.

**Key words:** Time distortion, Mall, Experiential marketing, Cruise ships, Retailtainment.

## Introduction

Depuis les années 1980 et 1990, les *malls* se sont multipliés en Amérique du Nord, notamment avec les fameux Mall of America (États-Unis) et West Edmonton Mall (Canada), mais aussi à Dubaï, où une piste de ski en plein désert continue à faire couler beaucoup d’encre. Ce modèle associe l’activité commerciale (*retail*) et l’activité de divertissement (*entertainment*), transformant certains *malls* en de véritables destinations touristiques (Butler, 1991). Après avoir connu un remarquable développement, tout se passe comme si le temps du déclin était venu, avec la multiplication de *dead malls* désertés par les magasins et les clients. Le South China Mall, à Dongguan, est ainsi l’un des plus grands *malls* du monde en termes de superficie locative, mais seulement 1 % de son espace est occupé. En France, courant novembre 2019, Emmanuel Macron est d’ailleurs intervenu pour siffler la fin de partie concernant le projet

EuropaCity porté par le groupe Auchan, en Seine-et-Marne, véritable « serpent de mer » évoqué dans la presse spécialisée depuis le début des années 2010, et qui aurait été le premier véritable *mall* français (Tonnelat, 2021).

Tel un Phénix renaissant de ses cendres, le modèle des *malls* semble toutefois connaître une nouvelle jeunesse sous une forme originale : le « *mall* flottant ». L'Icon of the Seas, entré en service en janvier 2024 avec un grand battage médiatique, mais aussi en déclenchant l'ire d'activistes écologiques, en constitue sans doute la meilleure des illustrations. Ce géant des mers de plus de 350 mètres de longueur est organisé en huit quartiers inspirés des « *lands* » de Disneyland, qui renvoient explicitement – comme les *malls* traditionnels – à une sorte de ville artificielle dans laquelle les activités récréatives et commerciales sont entremêlées. L'objectif est de faire vivre une expérience mémorable en supprimant pour les clients à bord du navire toute référence spatio-temporelle, exactement comme dans les casinos de Las Vegas et le Mall of America étudiés par Ritzer (2009) en tant qu'archétypes des « cathédrales de la consommation ». L'Icon of the Seas ne serait-il pas finalement la nouvelle déclinaison d'un modèle que l'on a sans doute trop vite enterré ?

Pour apporter un début de réponse à cette question, l'article est structuré en quatre sections. En suivant la réflexion menée par Royer (2020) sur les méthodes d'observation de la matérialité des organisations, ici les *malls* traditionnels et les « *malls* flottants », chaque section sera illustrée par des photographies de ce que les recherches en architecture et en management des services appellent le *design d'environnement* (Rapoport, 1990). L'usage de photographies est notamment suggéré par Warren (2002) pour rendre compte d'une « esthétique organisationnelle », ici sous-tendue par des structures telles que les *malls*. Dans une première section, nous indiquerons en quoi la figure du *mall* se place au cœur du *retailtainment* entendu comme l'association d'activités commerciales et récréatives selon une logique expérientielle. Dans une deuxième section, l'accent sera mis sur le déclin du *mall*, largement médiatisé, mais dont une nouvelle déclinaison sous la forme de « *malls* flottants » semble émerger, tout particulièrement avec l'Icon of the Seas, abordé dans une

troisième section. Enfin, une quatrième section procèdera à un « rebouclage » en soulignant combien l'idée de « mall flottant » s'inscrit dans une perte de repères spatio-temporels propre au *retailtainment*.

### **Le mall : au cœur du *retailtainment***

C'est en associant *retail* et *entertainment* qu'a été conceptualisé le *retailtainment* (ou encore *shoptainment*), consistant à transformer un espace marchand en un lieu de divertissement ou de loisirs, grâce notamment à la mise en œuvre d'une stratégie de gamification à base d'écrans numériques, de théâtralisation et de techniques de marketing sensoriel. Ritzer (2009) définit le *retailtainment* en référence à l'utilisation du son, de l'ambiance et de l'émotion pour conduire les clients à consommer. Les *malls* émergent aux États-Unis dans ce contexte singulier au tournant des années 1990 (un peu plus tôt au Canada). Face à une concurrence accrue dans le commerce de détail et à l'importance croissante de l'expérience client, les *malls* de nouvelle génération proposent davantage de divertissement, par exemple en abritant des parcs à thème en leur sein, mais également des complexes cinématographiques, des hôtels, des restaurants, et même des chapelles pour des mariages « à la mode Las Vegas », comme dans le Mall of America avec sa célèbre *Chapel of Love*, qui a toutefois cessé ses célébrations en août 2022 (après 8 300 mariages !).

Petit à petit, le modèle nord-américain va se positionner comme une sorte d'idéaltype, un « espace marchand iconique » (Warnaby et Medway, 2018), qui inspire de nombreux pays, notamment au Moyen-Orient. Dubaï devient ainsi l'une des références internationales en matière de *mall* dès 2005, avec l'ouverture du Mall of the Emirates, dans lequel on trouve la deuxième plus grande piste de ski couverte au monde, ce qui suscite depuis lors des interrogations – compréhensibles – sur l'impact environnemental d'un tel investissement (voir la Photographie 1). L'importance grandissante accordée

---

\* Par leurs suggestions pertinentes lors d'échanges pédagogiques, les étudiantes et étudiants aixois de première année alternance du Bachelor Universitaire de Technologie en Techniques de Commercialisation sont à l'origine de plusieurs points développés dans l'article. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

par les autorités politiques de Dubaï au développement touristique est l'une des raisons majeures du développement des *malls* (Stephens Balakrishnan, 2008), aboutissant à l'ouverture du Dubaï Mall en 2008, avec sa fameuse patinoire et son aquarium géant (entre autres), associés à 1 200 magasins, tandis qu'Abou Dhabi se réserve des activités culturelles telles que la franchise du musée du Louvre et une filiale de la Sorbonne. Ces deux *malls* sont aujourd'hui considérés comme des exemples emblématiques d'un *retailtainment* triomphant pour lequel le divertissement fusionné au commerce est devenu l'élément clé d'une expérience mémorable fondée sur une logique immersive.

### Photographie 1. Piste de ski à l'intérieur du Mall of the Emirates



Source : © Document de Timo Tervo.

Désormais, dans d'autres régions du monde, le modèle des *malls* a infusé, l'un des nouveaux eldorados étant sans conteste la Chine (Jewell, 2016). La concurrence féroce qui y règne amène à une surenchère infrastructurelle avec la prolifération de parcs à thème et d'aquariums plus imposants les uns que les autres. C'est le cas par exemple du Skysea Aquarium, situé dans le Dream Gala Mall, à Shanghai. Connue sous le nom

poétique d' Aquarium du Ciel, il offre aux clients des expériences touristiques uniques telles qu'un méga-tunnel sous-marin, un théâtre de méduses à 360 degrés et une île semi-interactive. De plus, il est possible de se marier dans l'aquarium ou d'y organiser des nuitées sous-marines pour fêter un évènement ou enterrer une vie de jeune fille ou de jeune homme. Même si proposer des activités récréatives au sein d'un *mall* n'est pas une stratégie nouvelle, le divertissement s'est largement enrichi dans un objectif précis : s'appuyer sur des attractions en vue d'augmenter la sphère d'influence géographique du *mall*, autrement dit sa zone de chalandise, parfois sur plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de kilomètres.

### **L'ombre portée du déclin**

Il faut toutefois de reconnaître que tout n'est pas rose au pays des *malls*. Depuis une dizaine d'années, le phénomène des *dead malls* connaît un important retentissement, notamment à la suite de la série télévisée à succès *Dead Mall*, accompagnant le spectateur au cœur de *malls* ayant fermé leurs portes entre le début et le milieu des années 2010, et le plus souvent squatté par des marginaux. Les images donnent à voir un univers dystopique, à l'image de l'épisode consacré au Rolling Acres Mall (voir la Photographie 2), envahi par des grenouilles dont les cris gutturaux donnent toute sa mesure à ce que certains observateurs dénomment la *retail apocalypse* (Helm *et al.*, 2020). Le cinéma hollywoodien s'est même emparé du thème des *dead malls* avec le film d'horreur de Nat Faxon et Jim Rash intitulé avec à-propos *Dead Mall* (2016), dans lequel un groupe de quarantenaires cherche à semer un impitoyable tueur en série dans un gigantesque *mall* délabré. L'un des facteurs explicatifs est l'essor des achats en ligne, notamment depuis la pandémie de Covid-19, associé à des changements dans les préférences des consommateurs et leurs habitudes d'achat.

Face à un déclin annoncé du modèle des *malls*, qui n'est pas surprenant si l'on se réfère à la théorie du cycle de vie des formules de distribution de Davidson *et al.* (1976), que Lowry (1997) a d'ailleurs appliqué avec pertinence

aux *malls*, des propriétaires cherchent à réagir. Par nature, un *mall* dispose de la superficie, des places de stationnement et de l'infrastructure nécessaires pour accueillir un large éventail de fonctions commerciales et récréatives. Cela le rend de fait parfaitement adapté pour regrouper un nouvel ensemble d'autres fonctions, souvent sans qu'il soit utile de démolir la structure existante, avec le coût que l'on peut imaginer. Ainsi, des *malls* ont pu être reconvertis aux États-Unis en infrastructure d'accueil pour des opérateurs de télécommunications et des fournisseurs de services Internet, pour des cliniques privées, pour des structures universitaires délocalisées, pour des logements résidentiels, pour des hôtels, et même pour des églises et des centres communautaires.

### Photographie 2. Intérieur du Rolling Acres Mall



Source : © Document de Nicholas Eckhart.

Une telle adaptabilité tend à indiquer que de nombreux *malls* pourraient être amenés à assumer dans les prochaines années de nouveaux rôles qui les éloigneront du *retailtainment*. D'où l'idée qui commence à se diffuser au sein de



la recherche en marketing expérientiel : la « culture *mall* » est à son crépuscule, notamment en Amérique du Nord, elle renvoie à une sorte d'utopie perdue (Scharoun, 2011), et ceci préfigure sans doute ce qui se passera ailleurs dans le monde lors de la prochaine décennie. À ce titre, le fait qu'Emmanuel Macron ait mis brutalement un terme au projet EuropaCity n'est-il pas le fruit d'une réelle préscience de sa part ? Les *malls*, avec leurs plafonds en atrium, leurs magasins uniformes, leurs lumières artificielles et leurs senteurs chimiques, sont une carte postale de la *Commercial Americana* qui, au fil du temps, s'est détachée de la vie communautaire locale, tandis que les milléniaux goûtaient de plus en plus à la facilité des achats en ligne (Montgomery, 2022). Doit-on en tirer la conclusion que le modèle des *malls* dans sa dimension expérientielle sera bientôt une simple survivance du passé ? Rien n'est moins sûr.

### **Retour vers le modèle originel**

Un avenir radieux pour les « *malls flottants* »... Une telle affirmation aura de quoi dérouter au premier abord, car un *mall* est bel et bien une structure *brick & mortar* ancrée dans un espace péri-urbain. Pourtant, depuis janvier 2024, et le lancement par Royal Caribbean de son navire de croisière Icon of the Seas, le doute n'est plus permis : en créant de véritables centres de villégiature en mer, le *retailtainment* fait son grand retour. L'Icon of the Seas est conçu pour accueillir 5 610 passagers dans le cadre d'une occupation double de chaque cabine, mais à pleine capacité, il peut accueillir jusqu'à 7 600 passagers, auquel s'ajoutent jusqu'à 2 350 membres d'équipage, soit près de 10 000 personnes à bord du navire. De ce point de vue, il est considéré à ce jour comme le plus grand navire de croisière au monde organisé en huit « quartiers » distincts. Parmi ses caractéristiques remarquables figurent le plus grand parc aquatique jamais installé sur un navire de croisière (voir la Photographie 3), des piscines à remous avec vue sur l'océan, un mini-golf, un simulateur de surf et un mur d'escalade. Une salle de spectacle permet en outre d'accueillir des artistes internationaux ainsi que des comédies musicales

de Broadway, tandis qu'un casino propose 30 jeux de table et plus de 370 machines à sous.

### Photographie 3. Vue d'ensemble du parc aquatique de l'Icon of the Seas



Source : © Document CNN.

Comme pour les *malls* traditionnels, la restauration occupe une place privilégiée à bord. On y compte 40 restaurants déclinant de nombreuses thématiques, par exemple l'Empire Supper Club, inspiré du New York des années 1930. Parmi les nouveaux concepts présents sur l'Icon of the Seas, il est possible de citer l'Aqua Dome Market, une halle gastronomique offrant des bols méditerranéens, des sandwichs et salades, des macaronis au fromage et des plats asiatiques. Autre nouveauté : la Celebration Table propose une expérience culinaire privée pour 12 personnes, calibrée notamment pour accueillir un anniversaire marquant. Compte tenu du positionnement marketing retenu par Royal Caribbean, il existe également un buffet familial dans l'un des « quartiers » (le Surfside), un café Starbucks, ainsi que plusieurs points de vente à emporter dans tout le navire. En bref, à l'image du Mall of America

(50 restaurants et *fast-foods*) ou du Mall of the Emirates (100 restaurants et cafés), la restauration constitue une activité clé et hautement diversifiée.

Reste à évoquer l'activité commerciale, autrement dit le *retail*. La Royal Promenade s'apparente à un *mall* couvert où l'on retrouve 14 magasins (voir la Photographie 4). Ceux-ci proposent une sélection exclusive de produits portant le logo de la marque Royal Caribbean (montres, bijoux, spiritueux, parfums et cosmétiques, entre autres), mais aussi des marques de luxe telles que Chanel, Cartier, Hermès, Louis Vuitton et Hublot, de même que des montres Rolex d'occasion certifiées, en bref ce que Dubois (2023) dénomme *marques de luxe expérientiel*. À la différence des *malls* traditionnels, l'activité commerciale n'est donc pas orientée vers le milieu de gamme, par exemple en matière d'habillement, et des enseignes comme H&M, Levi's, Michael Kors ou Burberry y sont absentes. Si l'on se réfère au *retailtainment*, on peut donc parler d'un déséquilibre au profit du divertissement et au détriment de l'activité commerciale. Cependant, le « *mall* flottant » s'inscrit dans la même logique que le *mall* traditionnel dans la volonté de faire perdre aux clients tous leurs repères spatio-temporels.

**Photographie 4.** La Royal Promenade de l'Icon of the Seas



Source : © Document MoodieDavitt.

## Des repères spatio-temporels à la dérive

De nombreux travaux sur les *malls* traditionnels soulignent combien il est possible de les assimiler à des villes artificielles, coupées du monde et de sa violence symbolique / réelle, théâtralisant un univers policé sans friction ni tension. Pour reprendre Uzell (1995), il s'agit d'une parfaite représentation de la *indoor city*, douceuse et sécurisée. Dans ces villes artificielles, le client se retrouve dans un espace et dans un temps « indéfinis » : aucune horloge n'est présente pour lui rappeler les minutes qui s'écoulent inexorablement ; une signalétique minimaliste le conduit à déambuler dans un espace confiné ; aucune fenêtre l'ouvre sur le monde extérieur, à l'exclusion de dômes vitrés donnant sur l'infini du ciel (étoilé la nuit venue). Le West Edmonton Mall illustre parfaitement la volonté de faire perdre aux clients tout repère spatio-temporel en proposant une expérience d'été toute l'année et une expérience de nuit H24 (Andrieu *et al.*, 2004). Dans le premier cas, alors qu'un froid glacial enveloppe le *mall*, World Waterpark ressemble à une plage des Caraïbes bercée par une langueur de 30° C, tandis que dans le second cas, Bourbon Street permet de plonger dans l'ambiance nocturne de la célèbre rue festive de la Nouvelle Orléans... à n'importe quel moment de la journée.

Ce type de conception a-spatiale et a-temporelle est la marque de fabrique des *malls*, dont l'objectif est de susciter un phénomène de distorsion temporelle, autrement dit un changement total dans la perception du temps. Le phénomène a notamment été traité en psychologie dans des situations d'isolement d'un individu ou un groupe d'individus (van Wassenhove, 2022). Le fait de créer un environnement qui rend difficile la détermination du temps écoulé favorise la déambulation et l'incitation à poursuivre le magasinage et/ou l'engagement dans une activité récréative (payante), comme c'est le cas dans les casinos. Par exemple, le Venetian Casino and Resort de Las Vegas valorise la distorsion temporelle à partir d'un changement d'éclairages selon les heures de la journée et d'un plafond peint d'un magnifique ciel bleu pour simuler l'extérieur (Soligo et Abarbanel, 2020) (voir la Photographie 5). Bien évidemment, ce monde extérieur est euphémisé, il ne doit en aucun cas capter

l'attention des joueurs, tout comme les clients d'un *mall* ne doivent en aucun cas être distraits par la vue d'un triste parking rappelant que le retour à la vie réelle est une affaire d'heures, voire de minutes. De ce point de vue, peu de doute que les « *malls* flottants » reprennent à leur compte ces grands principes.

### Photographie 5. Plafond du Venetian Casino and Resort de Las Vegas



Source : © Document Tripadvisor.

En effet, un navire de croisière tel que l'Icon of the Seas peut être assimilé à une ville artificielle dans laquelle les repères spatio-temporels se sont entièrement délités. Repères spatiaux, bien entendu, car le client est physiquement prisonnier d'un espace confiné auquel il ne peut se soustraire pendant plusieurs jours. Repères temporels ensuite, car les activités de divertissement en continu ne se réfèrent pas aux séquences conventionnelles de la vie courante. Il pourra être argué qu'en revanche, il existe une ouverture sur l'extérieur, ce qui n'est pas le cas des *malls* traditionnels (ou des casinos). Mais cet extérieur, comme le ciel à travers des dômes vitrés, est infini et sans aspérité ; il est constitué par l'immensité de l'océan à perte de vue. Tout est ainsi organisé pour que le *retailtainment* ne rencontre aucune barrière

psychologique au sein de ce que nous pourrions qualifier, à la suite des travaux de Ferreira Freitas (1996) sur les *malls* brésiliens, d'îlots hyper-colorés offrant des options sécuritaires rassurantes pour les familles aisées, mais qui sont finalement des simulacres de la ville idéale. Envers et contre tout, avec le lancement programmé en 2025 du *Star of the Seas* par Royal Caribbean, nul doute que les « *malls* flottants » semblent promis à un bel avenir dans le cadre d'un *retailtainment* réinventé.

## Conclusion

Pour attirer l'attention des clients dans un paysage saturé de *malls*, l'expérience s'est progressivement positionnée comme un élément central du système d'offre, notamment en intégrant différents types d'activités n'étant pas disponibles lors d'achats en ligne. L'incorporation de parcs à thème est sans doute le cas le plus connu, avec leurs déclinaisons dans différents *malls* sous la forme de montagnes russes, de grandes roues ou de piscines à vagues. Pas à pas, d'autres types d'activités récréatives ont été ajoutées avec l'objectif explicite d'inciter les clients à revenir, profitant de leur déplacement pour se restaurer et acheter des produits dans les restaurants et les magasins présents. L'un des principaux problèmes est lié à une standardisation du design d'environnement, avec la prolifération de dizaines – centaines – de *malls* se partageant les mêmes franchises internationales. La multiplication des *dead malls* en Chine y trouve sans doute ses racines. C'est donc tout l'écosystème expérientiel qui doit se transformer en profondeur, y compris en cherchant de nouvelles sources de différenciation.

De ce point de vue, les navires de croisière tels que l'*Icon of the Seas* se présentent comme une option originale. Ainsi qu'indiqué dans l'article, de nombreuses caractéristiques des *malls* traditionnels se retrouvent effectivement dans les « *malls* flottants », et même si la convergence n'est pas totale, elle apparaît suffisamment significative pour parler d'un *retailtainment* régénéré. Il n'en reste pas moins que ce *retailtainment* pose de redoutables problèmes environnementaux, au moment où le réchauffement climatique de nature

anthropique peut difficilement être contesté. Royal Caribbean met certes en avant le fait que l'Icon of the Seas utilise du gaz naturel liquéfié, censé être le plus « propre » des fiouls marins. Il n'empêche que Lloret *et al.* (2021), dans une revue de synthèse des travaux consacrés à l'industrie des croisières, soulignent à titre d'exemple qu'une croisière de sept jours en Antarctique amène les passagers à émettre le même niveau de CO<sub>2</sub> qu'un Européen moyen pendant toute une année. Il ne faudrait donc pas que le *désenchantement écologique* soit au rendez-vous, alors même que le ré-enchantement a été célébré en son temps comme l'éthos du *retailtainment* (Badot et Filser, 2007).

### Références bibliographiques

- Andrieu, F., Badot, O., et Macé, S. (2004). Hypermodernité et distribution : le cas du West Edmonton Mall. *Management & Avenir*, n° 2, pp. 27-50.
- Badot, O., et Filser, M. (2007). Re-enchantment of retailing: toward utopian islands. In Carù, A., et Cova, B. (Eds.), *Consuming experience* (pp. 166-181). London: Routledge.
- Butler, R. (1991). West Edmonton Mall as a tourist attraction. *Canadian Geographer*, Vol. 35, n° 3, pp. 287-295.
- Davidson, W., Bates, A., et Bass, S. (1976). The retail life cycle. *Harvard Business Review*, Vol. 55, n° 6, pp. 89-96.
- Dubois, D. (2023). Le luxe expérientiel dévoilé en deux étapes clés. *Harvard Business Review France*, 23 octobre. Disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/02/14418-le-luxe-experientiel-devoile-en-deux-etapes-cles/>
- Ferreira Freitas, R. (1996). *Centres commerciaux : îles urbaines de la postmodernité*. Paris : L'Harmattan.
- Helm, S., Kim, S.-H., et Van Riper, S. (2020). Navigating the “retail apocalypse:” a framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 54, Article 101683.
- Jewell, N. (2016). *Shopping malls and public space in modern China*. London: Routledge.
- Lowry, J. (1997). The life cycle of shopping centers. *Business Horizons*, Vol. 40, n° 1, pp. 77-87.

- Lloret, J., Carreño, A., Carić, H., San, J., et Fleming, L. (2021). Environmental and human health impacts of cruise tourism: a review. *Marine Pollution Bulletin*, Vol. 173, Article 112979.
- Montgomery, A. (2022), *The death of malls: the rise of e-commerce and digitally native brands*. Unpublished Master dissertation in Fine Arts, Lindenwood University, St Charles (MO).
- Rapoport, A. (1990). *History and precedent in environmental design*. New York: Plenum Press.
- Ritzer, G. (2009). *Enchanting a disenchanted world: continuity and change in the cathedrals of consumption* (3<sup>e</sup> ed.). Los Angeles (CA): Sage.
- Royer, I. (2020). Observer la matérialité dans les organisations. *M@n@gement*, Vol. 33, n° 2, pp. 122-175.
- Scharoun, L. (2011). Utopia lost? The significance of the shopping mall in American culture and the effects of its decline on the American public. *Australasian Journal of Popular Culture*, Vol. 1, n° 2, pp. 227-245.
- Soligo, M., et Abarbanel, B. (2020). Theme and authenticity: experiencing heritage at The Venetian. *International Hospitality Review*, Vol. 34, n° 2, pp. 153-172.
- Stephens Balakrishnan, M. (2008). Dubai—A star in the east: a case study in strategic destination branding. *Journal of Place Management & Development*, Vol. 1, n° 1, pp. 62-91.
- Tonnelat, S. (2021). Lutter pour l'espace public : à propos d'EuropaCity. *Analyse Opinion Critique*, 11 juin. Disponible sur : <https://aoc.media/analyse/2021/06/10/lutter-pour-lespace-public-a-propos-deuropacity/>
- Uzzell, D. (1995). The myth of the indoor city. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 15, n° 4, pp. 299-310.
- van Wassenhove, V. (2022). Temporal disorientations and distortions during isolation. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, Vol. 137, Article 104644.
- Warnaby, G., et Medway, D. (2018). Marketplace icons: shopping malls. *Consumption Markets & Culture*, Vol. 21, n° 3, pp. 275-282.
- Warren, S. (2002). Show me how it feels to work here: using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera*, Vol. 2, n° 3, pp. 224-245.