

Haute École  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Année académique 2024-2025

Remis le 13 août 2025

## **Show must go on : les institutions culturelles luxembourgeoises face aux défis digitaux**

**Quels outils digitaux adoptent les maisons de concerts selon leur taille ?**

Mémoire présenté par :

**GAUDRONT Jerry (190448)**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Promotrice :

**Professeure Ruba Saleh**



## Remerciements

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Monsieur le Ministre de la Culture, Eric Thill**, pour m'avoir accordé un moment privilégié d'échange malgré un agenda particulièrement chargé. Je mesure pleinement l'honneur d'avoir pu recueillir son point de vue dans le cadre de ce travail, et je lui adresse mes remerciements les plus sincères.

Je remercie également **Monsieur Marco Koeune, Bourgmestre de la Commune du Lac de la Haute-Sûre**, qui a rendu possible cette rencontre avec Monsieur le Ministre.

Par ailleurs, je souhaite remercier les membres du **Ministère de la Culture** qui ont accompagné cette démarche avec attention et bienveillance, notamment **Monsieur Joé Haas** et **Monsieur Cédric Kayser**, dont les contributions ont enrichi ma compréhension du rôle institutionnel dans la transition digitale.

Un immense merci va également à **Monsieur Tun van Beest**, dont l'aide a été tout simplement indispensable. Son regard avisé, ses suggestions de lecture, sa disponibilité constante et surtout son incroyable réseau de contacts ont largement facilité la réalisation de ce mémoire. Grâce à lui, j'ai pu approcher toutes les maisons de concerts interrogées et bénéficier d'un accueil remarquable de la part de leurs représentants.

Je tiens ensuite à remercier chaleureusement toutes les personnes qui m'ont accueilli dans le cadre des entretiens. Leur disponibilité, leur enthousiasme et leur intérêt marqué pour le sujet ont transformé cette recherche en véritable échange d'idées. Merci à :

- **Vicky Zeimetz** et **Sébastien Collet** pour l'Atelier
- **Pamela Cabello Lopez** pour la Philharmonie
- **Olivier Toth** pour la Rockhal
- **Pit Ewen** pour le Mierscher Theater
- **Maxime Bender** pour le Trifolion
- **Luka Heindrichs** pour le Gudde Wëllen
- **Manuel Ribeiro** pour l'Artikuss

Merci à chacun d'eux pour la richesse de leurs témoignages, leur honnêteté et leur implication dans ce projet.

Mes remerciements les plus sincères vont également à **Madame Ruba Saleh**, promotrice de ce mémoire, pour sa réactivité, son encadrement bienveillant et ses conseils éclairés tout au long de ce processus.

Je souhaite en outre adresser une mention particulière à **Monsieur Tun Van Beest** et **Monsieur Pit Ewen**, qui ne se sont pas arrêtés à leur rôle d'interlocuteur. Leur soutien et leur confiance m'ont permis de lancer concrètement ma carrière professionnelle dans le secteur culturel luxembourgeois. C'est un pas décisif que je fais aujourd'hui grâce à eux, et je leur en suis profondément reconnaissant.

Enfin, je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma famille et à ma compagne de vie, pour leur soutien indéfectible durant l'ensemble de mon parcours, et tout particulièrement au cours des mois intenses de rédaction de ce mémoire. Leur présence, leur patience et leur encouragement ont été essentiels à l'accomplissement de ce travail.



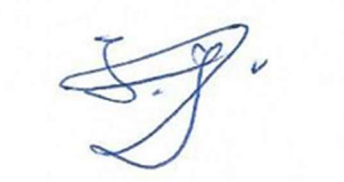
## Engagement Anti-Plagiat

Je soussigné, **GAUDRONT Jerry, Master année terminale**, déclare par la présente que le rapport d'étonnement ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Fait à Bruxelles, le 13 août 2025,

GAUDRONT Jerry



Utilisation de l'intelligence artificielle


« Je soussigné(e), **GAUDRONT Jerry, 190448**, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	X
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail »

Plus de précisions quant à l'utilisation de l'IA, ainsi que quelques exemples concrets peuvent être trouvés en annexe (voir ANNEXE 4 : Précisions sur l'utilisation de l'intelligence artificielle et exemples d'utilisation).

Fait à Bruxelles, le 13 août 2025  
GAUDRONT Jerry, 190448



*« L'ordinateur ne pourra jamais remplacer l'humain et l'esprit créatif. Le digital restera un outil qui permettra d'améliorer l'efficacité, la productivité et de gagner du temps. Mais les idées, la création et les émotions resteront, elles, profondément humaines et irremplaçables ».*

**Éric Thill**, Ministre de la Culture du Luxembourg  
*Entretien réalisé le 1er juillet 2025*

## **Avant-Propos**

Ce mémoire est né à la croisée de deux univers qui me sont chers : la musique, que je pratique depuis l'enfance en tant que musicien au Luxembourg, et le digital, domaine que j'ai exploré avec passion tout au long de mon parcours académique en gestion et transformation digitale à l'ICHEC – Brussels Management School.

Le secteur musical luxembourgeois est à la fois dynamique et unique. Il se distingue par sa proximité, ses liens étroits entre acteurs, et ses chemins de prise de décision souvent courts. Ce visage humain rend le secteur particulièrement attachant, mais aussi vulnérable face aux défis structurels contemporains, notamment ceux liés à la transformation digitale.

Je me suis donc posé une question qui m'a guidé tout au long de ce travail : comment les maisons de concerts luxembourgeoises – majoritairement de petite ou moyenne taille – font-elles face aux impératifs de digitalisation, d'optimisation et de rationalisation ? Comment trouver l'équilibre entre technologie et culture ? Digitalisation oui, mais à quel prix ?

Nourri par cette double passion et porté par une volonté sincère de contribuer à l'avenir du secteur culturel luxembourgeois, j'ai choisi de poursuivre mon engagement bien au-delà de ce mémoire. Grâce aux échanges et aux contacts tissés au fil de cette recherche, je poursuis désormais mon parcours professionnel en tant qu'Administrateur de l'ensemble de musique de chambre Kammerata Luxembourg, ainsi qu'en tant que Co-administrateur de l'Orchestre National des Jeunes du Luxembourg (ONJ).

Ce mémoire s'inscrit ainsi dans une démarche à la fois personnelle, académique et professionnelle, à l'intersection de mes valeurs, de mes compétences et de mes engagements. J'espère qu'il contribuera à nourrir les réflexions actuelles sur les transformations à venir dans ce secteur qui me tient particulièrement à cœur.



# Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTE THÉORIQUE.....</b>	<b>3</b>
1. LE CONTEXTE EUROPÉEN DU SECTEUR LUXEMBOURGEOIS DE MUSIQUE LIVE .....	3
1.1 <i>Le secteur culturel européen</i> .....	3
1.1.1 Les spécificités du spectacle vivant.....	5
1.2 <i>Revue des défis du secteur européen de la musique live</i> .....	6
2. LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES INSTITUTIONS CULTURELLES ET MUSICALES.....	11
2.1 <i>Définition : Transformation digitale</i> .....	11
2.2 <i>Transformation digitale : Entre opportunité et nécessité</i> .....	12
2.3 <i>Panorama des technologies et outils digitaux employés dans le spectacle vivant et les maisons de concerts</i> .....	15
2.3.1 Les technologies émergentes et leur potentiel .....	16
2.3.2 Usage des outils digitaux dans le spectacle vivant .....	18
2.3.3 Les outils digitaux de la scène et de production .....	20
2.4 <i>Moteurs, freins et défis de la transformation digitale pour les maisons de concerts</i> .....	21
2.4.1 Moteurs de la digitalisation.....	21
2.4.2 Freins à la digitalisation .....	22
2.4.3 Défis à relever .....	23
<b>CHAPITRE II : DIORAMA DU SECTEUR LUXEMBOURGEOIS DE LA MUSIQUE LIVE ET DE SES INFRASTRUCTURES DE CONCERTS .....</b>	<b>25</b>
1. L'ÉTAT ACTUEL DU SECTEUR CULTUREL LUXEMBOURGEOIS .....	26
2. DEUX GENRES MUSICAUX PRINCIPAUX ET LEURS MAISONS DE CONCERTS RESPECTIVES .....	27
2.1 <i>Les musiques amplifiées</i> .....	27
2.2 <i>La musique classique</i> .....	28
3. CONTEXTE POLITIQUE NATIONAL ET RÔLE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE.....	30
4. SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR LUXEMBOURGEOIS DE LA MUSIQUE LIVE .....	36
5. DÉFIS DU SECTEUR LUXEMBOURGEOIS DE LA MUSIQUE LIVE .....	37
6. ENTRE PARTICULARISME ET INFLUENCES EUROPÉENNES : UNE IMPRESSION DU SECTEUR LUXEMBOURGEOIS DE LA MUSIQUE LIVE .....	41
7. DÉFINITION : « MAISON DE CONCERTS » DANS LE CONTEXTE LUXEMBOURGEOIS.....	42
<b>CHAPITRE III : LES 4 AXES DE DIGITALISTION D'UNE MAISON DE CONCERTS.....</b>	<b>43</b>
1. PRÉSENTATION DES 4 AXES .....	43
2. LE DIGITAL : UNE SOLUTION POUR COMBLER LES FAIBLESSES ET SURMONTER LES DÉFIS DU SECTEUR LUXEMBOURGEOIS DE LA MUSIQUE EN LIVE ? .....	47
<b>CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE, QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES .....</b>	<b>50</b>
1. MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE DU TRAVAIL .....	50
2. OBJECTIF DU TRAVAIL .....	54
3. ÉLABORATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE .....	54
4. ÉLABORATION DES HYPOTHÈSES .....	55
<b>CHAPITRE V : ANALYSE DES DONNÉES DU TERRAIN .....</b>	<b>57</b>
1. PRÉSENTATION DES MAISONS DE CONCERTS INTERVIEWÉES .....	58
2. LES DÉFIS ACTUELS DES MAISONS DE CONCERTS LUXEMBOURGEOISES .....	59
3. LA PLACE DE LA DIGITALISATION DANS LA STRATÉGIE DES MAISONS DE CONCERTS .....	64

4.	ANALYSE DES OUTILS DIGITAUX UTILISÉS PAR LES MAISONS .....	66
	<i>Axe 1 : L'offre enrichie par le digital.....</i>	<i>66</i>
	<i>Axe 2 : Le marketing digital et la relation au public .....</i>	<i>68</i>
	<i>Axe 3 : La technologie de scène et de production .....</i>	<i>73</i>
	<i>Axe 4 : Le back-office digital et la gestion interne .....</i>	<i>76</i>
5.	SÉCURITÉ ET ARCHITECTURE DIGITALE : DEUX AUTRES AXES DE DIGITALISATION D'UNE MAISON DE CONCERT.....	81
	<i>Axe 5 : La sécurité garantie par le digital.....</i>	<i>81</i>
	<i>Axe 6 : Architecture digitale.....</i>	<i>82</i>
6.	LE DIGITAL : UNE SOLUTION POUR LES DÉFIS DES MAISONS DE CONCERTS ? .....	87
7.	DES OBSTACLES PERSISTENT : QUELS SONT LES FREINS À LA TRANSFORMATION DIGITALE ? .....	91
8.	CONSEILS PRATIQUES POUR LES MAISONS DE CONCERT.....	100
	<i>8.1 Conseils généraux :.....</i>	<i>100</i>
	<i>8.2 Conseils pour la gestion de la résistance interne :.....</i>	<i>105</i>
	<i>8.3 Conseils personnels de la part des interlocuteurs pour une transformation digitale réussie ....</i>	<i>109</i>
9.	LA TRANSFORMATION DIGITALE : UNE PRIORITÉ POLITIQUE .....	112
<b>CHAPITRE VI : VALIDATION DES HYPOTHÈSES ET RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE .....</b>		<b>117</b>
1.	CONFRONTATION DE LA THÉORIE ET DE LA PRATIQUE .....	117
2.	VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	120
3.	RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE INITIALE.....	124
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>130</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>135</b>

## Liste des figures et tableaux

Liste des figures et des tableaux		
Figures		
N°	Titre	Page
1	Motivations de la transformation digitale du point de vue des PME luxembourgeoises	13
2	Radar des technologies émergentes de Gartner Inc.	16
3	Les outils digitaux utilisés par les PME luxembourgeoises en 2021	18
4	Outils digitaux de gestion utilisés par les institutions culturelles suisses en 2023	19
5	Nombre de scènes accueillant de la musique amplifiée par canton luxembourgeois	28
6	Nombre de scènes accueillant de la musique classique par canton luxembourgeois	29
7	Les aides financières du ministère de la Culture aux différents secteurs artistiques en 2022	32
8	Evolution des aides financières versées dans le secteur de la musique classique par le ministère de la Culture entre 2014 et 2022.	33
9	Ventilation par type d'aides financières versées aux structures par le ministère de la Culture en 2022	34
10	Corrélation entre la taille de la structure et le degré de complexité des outils digitaux utilisés ainsi que leur intégration	46
11	La démarche hypothético-déductive appliquée au projet de mémoire	53
Tableaux		
N°	Titre	Page
1	Tableau récapitulatif des maisons de concerts interviewées dans le cadre de la recherche de données sur le terrain	58

# INTRODUCTION

---

Le secteur culturel traverse depuis plusieurs années une profonde mutation, nourrie par l'accélération des technologies digitales et amplifiée par les bouleversements liés à la crise sanitaire. Partout en Europe, et aussi au Luxembourg, les maisons de concerts, théâtres, centres d'arts ou encore certains bars à programmation artistique se retrouvent confrontés à la nécessité de repenser leur fonctionnement, leur communication, et parfois même leur raison d'être. Dans ce contexte, la transformation digitale, longtemps considérée comme une tendance accessoire ou réservée au secteur marchand, s'impose désormais comme un levier stratégique, voire vital, pour assurer la pérennité, la performance organisationnelle et l'attractivité de ces structures culturelles.

Pourtant, traiter du digital dans un lieu voué à l'expérience humaine – un concert en live, une salle remplie, des émotions partagées dans un moment collectif – peut sembler paradoxal. À première vue, la culture et la technologie s'opposent : l'une s'enracine dans le sensible, l'émotion et le lien social ; l'autre s'illustre par son efficacité, sa froide rationalité et sa logique d'automatisation. La mission des maisons de concerts est d'offrir une expérience vivante, incarnée, tangible. Pourquoi alors introduire des outils digitaux dans un monde conçu pour l'analogique ? C'est précisément cette tension qui rend le sujet à la fois complexe, passionnant et essentiel à explorer.

La digitalisation ne se limite pas à la scène ou à l'offre artistique elle-même. Elle s'étend à tout un ensemble de processus invisibles mais cruciaux : la gestion des équipes et des ressources, la planification des événements, la relation avec le public, la communication, ou encore la sécurité. Le digital se présente ainsi comme une opportunité réelle pour répondre à certains des grands défis du secteur culturel luxembourgeois : difficulté à atteindre de nouveaux publics, pénurie de main-d'œuvre, pressions économiques, attentes croissantes du public en matière d'expérience utilisateur, ou encore nécessité de se rendre plus accessible, transparent et durable.

Cependant, cette opportunité est loin d'être simple à saisir. Désormais, la digitalisation n'est plus un choix, mais une nécessité, qui s'accompagne de contraintes spécifiques. Le plus grand frein reste le manque de ressources financières et humaines, qui ralentit l'innovation et relègue souvent les projets digitaux au second plan. La transformation digitale n'est pas encore toujours perçue comme prioritaire, surtout dans des structures où les équipes sont limitées et concentrées sur le quotidien : gérer les plannings, accueillir les artistes, remplir les salles. Cette réalité complexe peut être résumée par une expression connue : "The Show must go on" – même au prix de sacrifier les ambitions digitales à la continuité des productions.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de recherche. En s'appuyant sur un cadre théorique issu des sciences de gestion et de rapports sectoriels, ainsi qu'une analyse du secteur luxembourgeois de la musique live, il cherche à comprendre comment la transformation digitale se matérialise concrètement dans les maisons de concerts luxembourgeoises, en tenant compte de leur diversité organisationnelle, de leur taille et de leur degré de maturité technologique. Plus précisément, ce mémoire pose la question suivante : « Quels outils digitaux sont les plus adaptés à l'usage des maisons de concerts luxembourgeoises en fonction de leur taille ? ». Cette problématique ne s'inscrit pas uniquement dans un cadre académique : elle trouve également un écho particulier dans mon propre parcours, à la croisée de la musique et de la technologie.

En tant que musicien actif au Luxembourg depuis de nombreuses années et travaillant aujourd'hui au service d'un orchestre de chambre professionnel et un orchestre de jeunes du pays, je suis intimement lié au secteur culturel et particulièrement sensible à ses évolutions. Parallèlement à ma passion musicale, je nourris depuis toujours un grand intérêt pour la technologie et ses implications dans les organisations. Ce travail s'inscrit donc à la croisée de ces deux univers : celui de la culture vivante, et celui de la transformation digitale. Si les effets du digital sur la carrière des artistes, notamment via des plateformes comme Spotify, ont déjà été largement documentés, j'ai souhaité explorer l'autre versant de cette réalité : celui des maisons de concerts, souvent moins étudié, mais tout aussi impacté. Je voulais comprendre comment la digitalisation se matérialise au sein même de ces institutions, à travers leurs pratiques quotidiennes, leur organisation et leurs choix technologiques. Le choix de me concentrer sur les maisons luxembourgeoises n'est pas anodin : il reflète une volonté de mener une recherche ancrée dans un écosystème local que je connais, que je côtoie et qui me tient particulièrement à cœur. Afin d'assurer une véritable pertinence terrain et de ne pas limiter cette recherche à une analyse purement théorique, j'ai souhaité m'appuyer sur des retours d'expériences concrets, collectés auprès des professionnels eux-mêmes, pour formuler des pistes de réflexion utiles et des recommandations pratiques à destination des acteurs culturels luxembourgeois. Ces retours sont complétés par des commentaires et réflexions des responsables politiques du ministère de la Culture luxembourgeois, dont le Ministre de la Culture, Monsieur Eric Thill.

En combinant une perspective scientifique avec une immersion directe dans les réalités du terrain, ce mémoire vise ainsi à contribuer à une meilleure compréhension des conditions d'une transformation digitale réussie au sein des maisons de concerts luxembourgeoises.

Pour répondre à la question de recherche centrale, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec des représentants de différentes maisons de concerts et d'acteurs publics. La démarche croise les enseignements de la littérature avec les réalités du terrain, afin de faire émerger des pratiques, des freins, des leviers, et de formuler des recommandations adaptées à la pluralité des contextes observés.

Ce mémoire s'organise donc en plusieurs temps : après avoir posé le cadre conceptuel et théorique en explorant le contexte du secteur culturel européen et les enjeux de la transformation digitale pour ce dernier, il présente un diorama du secteur luxembourgeois de la musique live. Puis, le mémoire expose la méthodologie retenue, analyse les données recueillies lors des entretiens, et confronte les hypothèses formulées sur base de la théorie aux observations empiriques, pour finalement proposer une réponse claire et nuancée à la question de recherche. Loin de chercher des solutions universelles, ce travail ambitionne surtout de mettre en lumière les conditions d'une transformation digitale pertinente, réaliste et humainement soutenable pour les maisons de concerts luxembourgeoises.

# Chapitre I : CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTE THÉORIQUE

---

Dans le prolongement de la démarche hypothético-déductive exposée précédemment, cette section théorique constitue le socle de réflexion sur lequel s'appuiera toute la recherche. Elle vise à explorer, sur base de la littérature existante, la transformation digitale du secteur musical luxembourgeois – un domaine à la fois singulier par sa taille, sa diversité et ses dynamiques internes.

Pour mieux comprendre comment le digital s'invite dans le quotidien des maisons de concerts, cette partie se plonge dans l'écosystème culturel et musical européen, dans lequel se situe le secteur musical luxembourgeois : ses logiques de fonctionnement, mais aussi ses fragilités et ambitions. Ce panorama permettra de mieux cerner les contours d'un secteur souvent méconnu, pourtant central dans le paysage économique de l'Europe.

La seconde partie du présent chapitre élargira ensuite la focale pour analyser les grandes tendances de la transformation digitale dans le spectacle vivant. Quels sont les leviers technologiques mobilisables ? Quels outils sont déjà utilisés dans des contextes similaires ? Quels freins ou opportunités observe-t-on, et que peuvent-ils nous dire sur le cas luxembourgeois ?

En croisant ces deux perspectives, cette analyse ambitionne de poser des bases théoriques solides, qui seront approfondies dans le chapitre suivant par une analyse détaillée du secteur luxembourgeois de musique live.

## 1. Le contexte européen du secteur luxembourgeois de musique live

À l'heure où l'Europe repense en profondeur ses politiques culturelles face aux défis digitaux, de la durabilité et de la diversité artistique, la musique en live s'impose comme un véritable baromètre des mutations qui traversent le monde du spectacle vivant. Ce secteur, à la fois vibrant, complexe et en pleine réinvention, occupe une place singulière dans l'écosystème culturel européen. Il allie émotions partagées, ancrage territorial et innovations technologiques, tout en étant confronté à des enjeux de concentration du marché, de précarisation des artistes, et d'adaptation au digital. Mais pour le comprendre, il faut d'abord analyser le secteur culturel dans son entièreté.

### 1.1 Le secteur culturel européen

Comme déjà évoqué, pour comprendre le secteur culturel luxembourgeois, il est essentiel de situer celui-ci dans le contexte européen auquel il appartient. En raison de sa position géographique centrale et de sa taille, le Luxembourg est fortement influencé non seulement par ses pays limitrophes, mais aussi par le cadre global de l'Union européenne, dont le pays constitue un des six membres fondateurs (Commission européenne, s. d.). Le secteur culturel ne fait pas exception à cette réalité.

Historiquement, la culture ne fait partie des compétences de l'Union européenne que depuis 1992, à la suite de l'adoption du traité de Maastricht, puis du traité d'Amsterdam signé en 1997, qui affirme l'idée

que la culture peut contribuer activement à des programmes européens économiques et sociaux plus larges. Toutefois, à ce jour, l'Union européenne n'intervient qu'à travers de soutiens complémentaires, la culture demeurant une compétence des États membres (Vincent & Wunderle, 2006).

Cependant, la culture occupe une place essentielle au sein de l'Union européenne. Porté par le principe de libre circulation, l'échange culturel n'a jamais été aussi riche et diversifié qu'aujourd'hui. Selon la politique européenne actuelle, cette dynamique contribue à renforcer le sentiment d'appartenance à une identité européenne commune et à rapprocher les États membres. Par ailleurs, une communication de la Commission européenne met en avant qu'un nouvel agenda culturel vise à bâtir une Union plus inclusive et équitable, appuyée sur un secteur culturel dynamique et solide (Commission européenne, 2018)

Les fondements juridiques de toute action européenne dans le domaine de la culture reposent sur l'article 3 du Traité sur l'Union européenne ainsi que sur l'article 167 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne. Ces textes précisent que les compétences culturelles relèvent essentiellement des États membres, tandis que l'Union européenne peut favoriser la coopération et offrir un soutien financier. C'est dans cette direction que s'inscrit la stratégie actuelle, comme le précise la Commission européenne, en affirmant sa volonté de renforcer ces politiques à travers un cadre juridique respectueux des souverainetés nationales, tout en augmentant les aides financières disponibles (Commission européenne, 2018).

Grâce aux initiatives des pays membres et le soutien de l'UE, le secteur s'est largement développé. Selon la Commission européenne, « l'Union européenne possède des secteurs de la culture et de la création solides et dynamiques. Ces secteurs ne sont pas seulement essentiels à la diversité culturelle de l'Europe, renforçant la cohésion sociale et l'attractivité de l'Europe à l'échelle internationale : ils font aussi partie des secteurs les plus dynamiques du continent. Selon les chiffres d'Eurostat, les secteurs de la culture et de la création emploient 8,7 millions de personnes dans l'UE, soit 3,8 % de la main-d'œuvre totale, et représentent 1,2 million d'entreprises » (European Commission, 2023, para. 1).

Bien que ce secteur ait largement démontré sa valeur, tant sur le plan économique en contribuant à la croissance, à l'emploi et à l'innovation, que sur le plan social en renforçant la cohésion, l'inclusion et l'identité culturelle, le secteur culturel continue néanmoins de faire face à de nombreux défis. La protection de l'environnement et l'émergence de nouvelles technologies disruptives sont deux enjeux majeurs auxquels il doit faire face :

**Enjeux écologiques :** L'écoresponsabilité est un enjeu majeur du secteur culturel, reconnu comme un véritable « acteur du changement » en la matière (Andonovic et al., 2024). Il s'agit également d'une attente exprimée par le public. Une étude de PRODISS, le Syndicat National des Producteurs, Diffuseurs, Festivals et Salles de spectacle musical et de variété en France, révèle que l'engagement écologique du spectacle vivant est important pour 71 % des Français. Il est d'autant plus crucial de renforcer la communication autour des actions environnementales, car 46 % du public affirme ne pas être suffisamment informé des efforts des organisateurs (La Revue du spectacle, 2024). Le principal défi environnemental reste les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport du public, des artistes et des œuvres. Par exemple, une analyse de l'empreinte carbone de onze musées à Hambourg a révélé que 78,8 % de leurs émissions étaient dues aux déplacements du public (Andonovic et al., 2024).

**Enjeux digitaux :** Par ailleurs, le secteur culturel européen connaît actuellement de nombreuses mutations, principalement induites par l'émergence des nouvelles technologies. Comme l'ensemble des

industries, le secteur culturel doit s'adapter aux changements qu'impliquent ces nouveaux outils et approches (Morf et al., 2023).

Depuis la crise sanitaire liée au COVID-19, le digital occupe une place prépondérante au sein des institutions culturelles, et il restera un enjeu central dans les années à venir (Ministère de la Culture et des Communications du Québec & Ministère de la Culture de France, 2020b). L'intégration d'outils digitaux transforme en profondeur l'organisation et le fonctionnement de ces institutions, qui, pour la plupart, ont dépassé le stade de la simple numérisation (Morf et al., 2023).

Les acteurs culturels doivent également s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation du public. En 2020, la moitié des jeunes générations accédaient à la culture presque exclusivement via des outils digitaux (Ministère de la Culture de France, 2024). Une étude de L'Œil du Public (Suisse), soutenue par la Confédération suisse, constate qu'aujourd'hui la consommation culturelle est marquée par une « dématérialisation » et une « individualisation » (Morf et al., 2023). Cette évolution est accompagnée par une domination croissante d'acteurs globaux, dont les algorithmes de recommandation et de recherche façonnent les pratiques de marketing culturel, souvent de manière opaque et peu compréhensible (Ministère de la Culture et des Communications du Québec & Ministère de la Culture de France, 2020a).

Garantir la découvrabilité des contenus culturels exige désormais une approche holistique, mobilisant l'ensemble des canaux de diffusion possibles. Comprendre les modes de découverte du public et maîtriser les métadonnées sont devenus des compétences essentielles pour assurer la pérennité d'une institution culturelle en matière de diffusion (Ministère de la Culture et des Communications du Québec & Ministère de la Culture de France, 2020). Dans un environnement digital avec une offre culturelle surabondante (Morf et al., 2023) se démarquer constitue l'un des plus grands défis (Ministère de la Culture et des Communications du Québec & Ministère de la Culture de France, 2020b).

En parallèle, le public qui fréquente les offres culturelles en présentiel attend également un enrichissement de cette expérience par les nouvelles technologies. L'utilisation des médias digitaux, de la réalité augmentée ou virtuelle, peut ainsi améliorer l'expérience physique (Ministère de la Culture de France, 2024). En effet, 6 spectateurs français sur 10 se disent intéressés par ce type d'expériences, un taux qui augmente sensiblement chez les plus jeunes publics (La Revue du spectacle, 2024).

En somme, le secteur culturel européen se trouve en pleine transformation, pris entre les impératifs de durabilité, les évolutions digitales et un public avec des attentes en mutation.

Pendant que ces dynamiques générales offrent un cadre pour comprendre les enjeux du monde de la culture, l'analyse de la littérature a fait émerger des spécificités au niveau des différents sous-secteurs. Ainsi les institutions du spectacle vivant européen doivent confronter une réalité différente.

### **1.1.1 Les spécificités du spectacle vivant**

Ni la pandémie, ni l'émergence de nouvelles technologies ont réduit l'intérêt pour le spectacle vivant. C'est ce que montre une étude de PRODISS : 50 % des Français assistent au moins une fois par an à un spectacle ou un festival. Les motivations sont multiples : se changer les idées, vivre des émotions ou partager un moment avec des proches (La Revue du spectacle, 2024).

L'enthousiasme envers l'offre culturelle en présentiel ne repose pas uniquement sur des raisons personnelles. Les spectacles et festivals ont un impact reconnu sur le développement local, en contribuant positivement à l'économie, à l'emploi et à l'attractivité touristique. Par ailleurs, les Français reconnaissent également l'importance du spectacle vivant pour le développement de la création artistique (La Revue du spectacle, 2024).



Cependant, pour assurer leur pérennité, les institutions du spectacle vivant ne peuvent ignorer les défis qui s'imposent à l'intégralité du secteur culturel. Ceci est d'autant plus vrai pour les défis digitaux. La crise sanitaire a d'avantage accéléré les usages culturels digitaux, ainsi que l'appétit du public pour des expériences augmentées. L'adaptation à cette nouvelle réalité digitale est donc primordiale. Par exemple, une institution issue du monde du spectacle vivant doit avant tout veiller à la présence numérique de sa programmation et à sa découvrabilité sur les différents moteurs de recherche. Les institutions doivent s'appuyer sur les nouveaux outils digitaux afin de valoriser et renforcer la visibilité de leurs spectacles (Ministère de la Culture et des Communications du Québec & Ministère de la Culture de France, 2020a).

La nécessité de prendre le sujet au sérieux est renforcée par un retard général des institutions du spectacle vivant en matière de transformation digitale. Une étude conjointe du ministère de la Culture de France et du Québec sur la « découvrabilité en ligne des contenus culturels francophones » met en lumière une dissonance « entre les secteurs de la musique, de l'audiovisuel et du livre, qui ont déjà subi (...) leur transition digitale, et ceux du spectacle vivant, de la muséologie et du patrimoine, moins avancés dans leur transition car davantage reliés au, et protégés par, le lieu physique ». Cette différence s'explique notamment par le fait que les contenus du secteur musical sont déjà largement numérisés via des plateformes de diffusion telles que Spotify, tandis que, dans le monde du spectacle, le produit reste majoritairement proposé sous forme physique (Ministère de la Culture et des Communications du Québec & Ministère de la Culture de France, 2020a).

D'autres évolutions technologiques, telles que l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle ou encore la blockchain, influenceront fortement le secteur du spectacle. Billets électroniques, CRM, paiement sans contact : tous ces outils sont des exemples concrets qui témoignent des possibilités offertes par les nouvelles technologies. Ces innovations représentent une plus-value pour le public en termes d'expérience utilisateur, et pour les organisateurs, en termes de gestion, grâce à une meilleure maîtrise des ventes et une connaissance affinée des publics par l'analyse de données (Prodiss, s. d.).

Toutefois, l'intégration des outils digitaux pose encore des difficultés au secteur du spectacle vivant. Avant la pandémie, l'innovation technologique dans l'événementiel s'est concentrée sur les aspects scéniques, tels que le son ou la lumière. Ce n'est que par après que les avantages en termes de production, diffusion et de communication ont été perçus. Conséquemment, le secteur est en train de faire ses premiers pas en direction d'un futur plus digital (Mehdi, 2023).

En synthèse, le secteur du spectacle vivant partage certaines dynamiques générales avec le secteur culturel, telles que l'évolution des usages culturels et les enjeux du public. Ces points sont fortement liés à une tendance générale de digitalisation qui prend de plus en plus de place dans le secteur. Cependant, il se distingue par son lien fort au lieu physique qui se décline par des enjeux spécifiques dans sa transformation digitale, tel qu'un retard sectoriel en cette matière, une nécessité d'investir dans la "découvrabilité" et d'enrichir l'expérience physique. La relation avec son public, bien que fondamentale, fait face à des défis de communication et de médiation qu'il s'agit de maîtriser.

## **1.2 Revue des défis du secteur européen de la musique live**

Le secteur du spectacle vivant regroupe des formes d'art tels que la comédie, la danse ou le théâtre, qui sont très différentes. Aussi différents sont les sous-secteurs et leurs réalités respectives. Il est désormais pertinent de se concentrer sur l'un des domaines du spectacle vivant le plus directement concerné par ces mutations et qui constitue le cœur de ce mémoire : la musique en live avec ses nombreuses salles et organisateurs de concert.

Tout d'abord, il est important de noter que le secteur est mal documenté et mal chiffré en tant que secteur économique européen, car il s'agit d'un écosystème particulièrement complexe avec de nombreux acteurs interconnectés (Le Gall et al., 2020).

Malgré ce manque de littérature, les prochains paragraphes décrivent le secteur européen de la musique live et ses défis, avec l'objectif de pouvoir comprendre par la suite le rôle du secteur luxembourgeois en son sein. Pour ce faire, le travail se base principalement sur un rapport de l'année 2020, réalisé conjointement par la Commission Européenne et KEA European Affairs. L'objet du rapport était d'analyser le secteur européen de la musique pour pouvoir dégager une stratégie européenne de support cohérente et alignée avec les besoins réels du terrain ainsi qu'avec les efforts de support des États membres. Une comparaison ou l'analyse d'autres formes d'arts aurait dépassé le cadre du présent travail.

Selon le rapport de la Commission Européenne, le secteur de la musique live est constitué de deux types d'acteurs, les salles de concert et les festivals de musique. Comme le présent travail analysera par la suite les maisons de concerts luxembourgeoises, les paragraphes suivants n'incluront pas d'informations par rapport aux festivals. Le rapport se base principalement sur le réseau européen « Live DMA » qui représente 13 états membres de l'union, dont la Belgique, la France, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie.

Par le biais d'enquêtes auprès de ses membres, « Live DMA » est en mesure de présenter les résultats suivants :

- En termes de capacité, le paysage des salles de concerts est très varié avec de nombreuses salles qui peuvent accueillir moins de 400 de spectateurs et une sélection de très grandes institutions avec une capacité au-dessus des 10.000.
- Seulement 17% de ces salles de concerts organisent exclusivement des concerts en live. En d'autres mots, leur offre culturelle est très variée, faisant d'eux des acteurs importants de la vie culturelle locale.
- La plupart des salles fonctionnent à l'aide de bénévolat, surtout lors des spectacles.

Le rapport conclut que le secteur de musique en live est très diversifié, mais aussi fragmenté, car chaque acteur vit une réalité différente. Ces réalités sont définies par un contexte européen commun, mais surtout par la taille, l'offre et la localisation de l'institution (Le Gall et al., 2020).

### **Un secteur marqué par des habitudes de consommation changeantes et les enjeux du digital**

Le secteur de la musique en live est marqué par une variété de tendances actuelles. Premièrement, le secteur doit faire face à la réalité que la musique en tant que telle se développe en un élément d'une expérience plus large, elle ne suffit donc plus à elle-même. Ce fait se décline dans un trend appelé « Eventisation » (anglais pour « Événementialisation »). Le directeur de l'Ancienne Belgique, une des 7 grandes institutions artistiques flamandes (Ancienne Belgique, s. d.), confirme observer une grande tendance envers l'organisation de festivals d'été ou d'hiver sous forme d'expérience augmentée. La musique n'étant plus la seule motivation pour faire venir le public. Il s'agit aussi d'un effort de différenciation pour attirer un nouveau public.

Cette tendance et cette volonté d'attirer un nouveau public sont complémentées par une présence renforcée sur les réseaux sociaux et une professionnalisation de la communication. À la règle, les institutions mettent en ligne du contenu toutes les 12 heures au minimum. Les billetteries montent également sur ce train et profitent des innovations technologiques pour ce faire. Ainsi, elles peuvent

donner accès à des playlists exclusives de l'événement suite à la vente d'un billet ou développer des stratégies de vente holistiques en ayant recours à des influenceurs ou autres. De plus, les services de streaming de musique peuvent profiter de la géolocalisation de leurs écouteurs pour mieux cibler leur marketing pour des événements en live. La panoplie d'options est en constante évolution, toujours avec le but de toucher le plus de public possible et ce principalement via des chemins digitaux.

Autre tendance du secteur, le streaming en live de concerts. Il s'agit d'une évolution qui a vu ses débuts en période précovid dans le domaine de la musique électronique qui cherchait à augmenter leur audience par ce biais. Ainsi, la plateforme « Boiler Room67 » a connu une croissance de 2930% de leur public (de 10 à 303 millions de spectateurs) entre 2012 et 2017. Cependant, le streaming de concerts est aussi pratiqué par d'autres genres musicaux tels que la musique classique. En 2008, les « Berliner Philharmoniker » étaient une des premières organisations en Europe à mettre en place une salle de concert digitale sous forme d'un site web accessible contre paiement d'un abonnement. Les opéras ne sont pas moins innovateurs et misent sur des collaborations avec des cinémas pour transmettre leurs productions dans le monde entier.

Entretemps, l'offre digitale de concerts ne se limite plus qu'à des concerts en streaming. Souvent les expériences sont augmentées par des contenus digitaux complémentaires. Par exemple, l'accompagnement d'un concert avec des interviews des artistes ou des impressions du backstage. D'autres institutions, comme les radios publiques de France en 2016, ont mis en place des applications mobiles pour donner au public un autre moyen d'accéder à leurs contenus.

On constate donc que la réalité des acteurs du monde de la musique live est fortement impactée par les nouvelles technologies digitales. Ce développement de la présence et de la visibilité digitale est nécessaire pour faire face aux changements des habitudes de consommation culturelle du public. Et la stratégie du secteur semble porter ses fruits, car la consommation globale de musique est en constante croissance grâce aux innombrables nouveaux chemins pour accéder à cette forme d'art. En termes de quantité, le public pour les concerts en live reste plus ou moins inchangé.

En même temps, la transformation digitale bouleverse l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur musical. Bien qu'elle ouvre des opportunités en matière de diffusion, de productivité, de l'expérience et des revenus, elle complexifie également les modèles économiques et nécessite de compétences spécifiques pour être impliquée correctement. Les professionnels du secteur doivent désormais naviguer un environnement international, en compétition via les outils digitaux. De plus, ils doivent maîtriser des compétences entrepreneuriales liées à la gestion du changement et à l'amélioration de la visibilité.

En conséquence, le secteur manifeste un besoin urgent en formation, professionnalisation et ressources. Des compétences en marketing digital, droits d'auteur, gestion de carrière, usage des plateformes, gestion du changement et en entrepreneuriat sont nécessaires à tous les niveaux (artistes, managers, producteurs...). En même temps, la diversité des acteurs du paysage musical (PME, non-profit, structures publiques) appelle à des approches différenciées et mieux adaptées (Le Gall et al., 2020).

### **Autres tendances et défis**

En amont des défis du digital et des habitudes de consommation culturelle différentes, le secteur européen de la musique live devra faire face à d'autres problématiques. Dans les années à venir, de nombreuses évolutions sont susceptibles d'impacter fondamentalement le secteur. Sur base des analyses du rapport de la Commission Européenne, il est possible d'en décrire les évolutions les plus pertinentes (Le Gall et al., 2020) :

- **Croissance et concentration du marché :** Le secteur européen de la musique live connaît une croissance soutenue, notamment par l'augmentation du nombre de concerts, festivals et événements divers. Cependant, cette dynamique est accompagnée d'un phénomène de concentration économique préoccupant : les prix des « headliners », si important pour attirer des publics aux événements, augmentent fortement. La hausse des prix met en difficulté les festivals de taille moyenne ou les structures plus fragiles. Ce développement, qui est aussi dû à des investissements croissants par des entreprises internationales dans le marché européen, rend le marché de plus en plus tendu financièrement, obligeant certaines institutions à avoir des événements « sold-out » pour être rentable.
- **Fragilité de la diversité et des artistes émergents :** Les petites salles et clubs, souvent situés dans des centres urbains, souffrent d'une urbanisation croissante et de réglementations locales de plus en plus restrictives, souvent en faveur des nouveaux résidents du quartier et non pas du secteur de la vie nocturne. Ces lieux, pourtant essentiels à l'émergence des jeunes artistes, sont progressivement menacés de telles législations et une concentration du marché. La diminution de ces espaces fragilise directement la diversité musicale et par conséquent l'écosystème culturel local.
- **« Secondary Ticketing » et spéculation :** Le succès populaire de la musique live entraîne également certains effets négatifs, notamment l'émergence du marché « secondaire » de la billetterie. Pour de nombreux événements, certains acteurs achètent des billets en grande quantité afin de les revendre à des prix parfois exorbitants. Par exemple, un billet pour un concert d'Adèle a été revendu à 28 000 €. Ce marché secondaire ne profite en rien à l'écosystème musical : il ne génère aucun réinvestissement de la part des organisateurs, nuit au pouvoir d'achat des fans qui pourront donc dépenser moins de budget pour d'autres concerts, et fausse l'économie du secteur. En outre, il arrive que certaines places restent inoccupées, les revendeurs n'étant pas toujours en mesure d'écouler l'intégralité de leurs billets. Cela a un impact indirect mais réel sur les revenus annexes des artistes et sur l'économie locale (merchandising, restauration, hôtellerie, etc.).
- **Durabilité environnementale :** Le secteur de la musique en live affiche une empreinte carbone élevée, notamment liée aux déplacements des artistes et du public, mais aussi à la consommation de ressources pendant les événements. Face à la pression publique et politique, plusieurs festivals adoptent désormais des stratégies de durabilité (réduction du plastique, transport doux, sensibilisation).
- **Financement européen ineffectif du secteur :** Le secteur musical européen ne bénéficie pas de financements spécifiquement dédiés. Parmi les grands programmes européens de financement, seule une fraction des fonds est allouée à des projets musicaux. Cette proportion relativement faible s'explique par la complexité à mobiliser les différents programmes de financement européens, ainsi que par un manque d'adaptation des programmes aux réalités du terrain. Quand la musique bénéficie de financements européens, c'est principalement dans le cadre de projets transversaux avec d'autres secteurs. Ce constat met néanmoins en lumière le potentiel économique de l'industrie musicale.
- **Hétérogénéité des financements nationaux du secteur :** Au niveau national, le financement du secteur musical reste très inégal d'un pays à l'autre. Cette disparité s'explique principalement par la diversité des structures gouvernementales en Europe, qui définissent chacune des

architectures de soutien financier spécifiques. Alors que deux tiers des dépenses publiques en matière culturelle sont réalisés au niveau régional ou local, il demeure difficile d'évaluer l'efficacité réelle de ces différentes sources de financement.

Ce constat est renforcé par le fait que dans la majorité des pays, le financement du secteur musical est réparti entre multiples structures — nationales, régionales, locales, publiques ou privées. Cet ensemble de partenaires potentiels forme une mosaïque complexe, difficile à appréhender pour les professionnels du secteur, et rendant toute analyse d'impact particulièrement délicate.

De manière générale, les dispositifs actuels de soutien trouvent leur origine dans les années 1980 à 1990. Ils avaient pour objectif de promouvoir certains genres musicaux ou de soutenir de manière ciblée des institutions, souvent gourmandes en ressources budgétaires. Cependant, depuis la crise financière de 2008, les niveaux d'investissement n'ont jamais retrouvé leur ampleur d'antan, au détriment du développement du secteur.

Un dernier type de structure mérite une attention particulière pour son rôle croissant dans l'écosystème musical : les incubateurs. Ces structures soutiennent les nouveaux projets musicaux dans leurs premières étapes de développement, les aident à définir un modèle économique viable et à identifier les sources de financement adaptées. Les incubateurs sont d'autant plus importants prenant en compte que les artistes doivent s'adapter à une rémunération plus fragmentée (droits d'auteur, revenus streaming, etc.) et moins garantie par les pouvoirs publics. Le risque de précarité pour tout type d'acteur est élevé, notamment pour les artistes institutions émergentes.

À la suite de l'analyse approfondie du secteur européen de la musique live et de ses défis actuels, il est possible de conclure qu'il s'agit à la fois d'un pilier culturel et d'un acteur économique dynamique ainsi qu'important. Il joue un rôle social et territorial fort à travers ses différentes institutions telles que les festivals, les salles de concert ou les pratiques amateurs, mais aussi un rôle de plus en plus large, étant amplifié par les nouvelles technologies. Toutefois, le secteur reste confronté à une série de défis structurels qui le marquent : concentration du marché, inégalités de financement et précarité financières, adaptation au digital, besoin de formation et accompagnement. Pour faire face à ces défis, les institutions et acteurs ont besoin des outils et des compétences nécessaires. Il est intéressant, que dans ce contexte le digital se présente comme défi, mais aussi comme solution. Les rôles de l'Union européenne et des gouvernements nationaux se dévoilent comme stratégiques pour favoriser un secteur musical inclusif, divers, durable et tournée vers l'avenir (Le Gall et al., 2020).

## 2. La transformation digitale dans les institutions culturelles et musicales

La transformation digitale ne constitue plus une simple option stratégique pour les institutions culturelles : elle s'impose aujourd'hui comme une nécessité vitale face aux bouleversements économiques, sociaux et technologiques qui redessinent le paysage du spectacle vivant. Pour les maisons de concerts et institutions musicales, cette transition représente à la fois une opportunité de renouvellement et un impératif d'adaptation. Entre la recherche de nouveaux publics, l'optimisation des processus internes et la quête d'une expérience artistique augmentée, le digital redéfinit en profondeur les contours de la production et de la diffusion musicale. Mais cette évolution ne va pas sans heurts : elle confronte les institutions à des réalités complexes, où l'ambition d'innover se heurte parfois aux contraintes de taille, de moyens, de compétences ou de culture organisationnelle.

Dans ce contexte, la digitalisation se déploie selon quatre grands axes complémentaires : les formes artistiques elles-mêmes, les technologies de scène, les stratégies de communication, et la gestion en coulisses. Ces leviers, bien que porteurs d'efficacité et d'ouverture, nécessitent une approche nuancée et contextualisée. Leur intégration soulève des défis concrets en matière de priorisation, d'investissement, d'appropriation technologique et de cohérence stratégique.

Ce travail propose d'explorer ces enjeux à travers une étude de la littérature existante afin de comprendre les enjeux de la transformation pour les acteurs du secteur de la musique live.

### 2.1 Définition : Transformation digitale

Avant d'entamer l'analyse de la transformation digitale dans un secteur économique, il faut tout d'abord se mettre d'accord sur la définition du terme de :

#### *DIGITALISATION*

*« Nom féminin, Processus de transformation des services (financiers, commerciaux) d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information. Synonyme : Numérisation » (Larousse, s. d.).*

Telle que la définition du Larousse, la littérature a tendance à utiliser des expressions similaires comme « digitalisation », « numérisation » et « transformation digitale » de manière interchangeable (Géraudel & Evans, 2022). Dans le but d'éviter toute source de confusion dans la suite du présent travail, il est impératif de définir l'expression « transformation digitale ».

Sur base de la littérature existante, il émerge 3 concepts principaux, présentant des caractéristiques distinctes. Il s'agit en fait de différents niveaux de recours aux technologies digitales (Géraudel & Evans, 2022) :

- **« Numérisation »** : Le terme est déduit de l'expression anglaise « Digitization » qui décrit la conversion d'éléments analogues ou physiques en éléments digitaux, donc un format lisible par une machine (Saoudi et al., 2023). La digitalisation des archives d'une commune sous format PDF ou autre est un simple exemple de ce premier niveau de passage aux technologies digitales. C'est une approche assez rudimentaire.

- « **Digitalisation** » : Etant également un anglicisme, ce deuxième niveau décrit l'implémentation d'outils et de logiciels digitaux dans le quotidien d'une entreprise que ce soit au niveau de la gestion, du marketing, ou autre, sans pourtant changer de manière fondamentale les workflows existants. Un exemple concret est l'acquisition d'un outil de gestion documentaire (Tournier, 2022).
- « **Transformation digitale** » : Il s'agit du troisième niveau, qui dépasse le contexte de numérisation et digitalisation (Saoudi et al., 2023). Le terme de « Transformation digitale » désigne un changement stratégique global et une restructuration holistique des processus en conséquence de, et axé sur l'implémentation du digital (Joan, 2024). Une entreprise ayant atteint ce niveau cherche à pousser ses limites et à dépasser le statu quo à l'aide des nouvelles technologies (Saoudi et al., 2023). Une telle approche implique l'intégration d'outils digitaux dans une multitude de domaines de l'entreprise, des aspects internes aux relations clients (Joan, 2024). De plus, les outils digitaux d'une telle entreprise sont interconnectés pour favoriser l'échange transversal de données (Géraudel & Evans, 2022).

La différenciation entre ces trois termes est donc essentielle pour la compréhension des parties suivantes dont le focus principal sera les niveaux 2 et 3, donc la « digitalisation » et la « transformation digitale » au sein du secteur culturel et musical.

## 2.2 Transformation digitale : Entre opportunité et nécessité

Après avoir clarifié ce que recouvre la notion de transformation digitale, il convient désormais d'en interroger les implications concrètes pour les institutions musicales. Cette transformation s'inscrit à la croisée de deux dynamiques profondes : d'un côté, une opportunité stratégique pour repenser les modèles culturels, diversifier les publics et enrichir les expériences artistiques ; de l'autre, une nécessité structurelle imposée par l'évolution des usages, les exigences d'efficacité, et les mutations de l'environnement socio-économique. C'est dans ce contexte diptyque que s'inscrit l'analyse qui suit.

La crise sanitaire a sans doute constitué un point pivot pour le secteur culturel, en particulier pour le spectacle vivant, dont les maisons de concerts. Contrainte de fermer ses portes ou de fonctionner à capacité réduite, la scène culturelle a été forcée de se réinventer, à explorer de nouvelles manières de toucher son public. L'environnement digital s'est ainsi imposé comme une voie indispensable pour continuer à diffuser les spectacles (Philharmonie, 2021).

Cette dynamique initiale s'inscrit aujourd'hui dans un contexte plus large : le secteur musical européen, tout comme le secteur luxembourgeois, sont actuellement confrontés à des bouleversements profonds. À côté du business quotidien, les métiers culturels doivent désormais intégrer les exigences de la digitalisation et des réseaux sociaux. Prenons l'exemple de la communication : la digitalisation est déjà omniprésente. L'envoi de flyers ou de newsletters classiques perd en efficacité et en portée, tandis que la présence sur les réseaux sociaux devient essentielle (Haas, 2025). Ces nouveaux canaux permettent de toucher de nouveaux publics, notamment via les réseaux sociaux, sans pour autant perdre les spectateurs fidèles (Morf et al., 2023). Ce changement concerne désormais l'ensemble de la chaîne de valeur artistique : communication, production, booking, management, édition ou diffusion (Colling et al., 2022).

Comme le souligne Joé Haas, responsable de l'unité Musique du ministère de la Culture du Luxembourg, la digitalisation du secteur culturel se situe à l'intersection de trois notions fondamentales : opportunité, nécessité et défi (Haas, 2025). Elle ne se limite pas à une simple modernisation technologique. Elle devient un impératif stratégique pour les institutions, car elle touche à tous les niveaux : de la gestion administrative à la communication, en passant par la relation au public et les

technologies de scène. En effet, se confronter et border le train de la digitalisation n'est plus une option mais une obligation face aux attentes d'un public et secteur en constante évolution et défini par les nouveaux standards du digital (Saoudi et al., 2023).

Lorsque l'on parle de digitalisation dans le cadre des entreprises, on évoque souvent des gains d'efficacité en matière de traitement d'information, de logistique ou de gestion administrative (Géraudel & Evans, 2022). Dans ce contexte, il est intéressant de mentionner les résultats d'une étude sur la transformation digitale des PME au Luxembourg, réalisée par la Chambre de Commerce du Luxembourg, en coopération avec l'université du Luxembourg. En effet, cette étude est représentative du secteur musical luxembourgeois, considérant qu'il est composé à 94% d'entreprises sans salarié et de très petites entreprises.

L'étude mentionnée ci-dessus a trouvé qu'en 2021 seulement 3,9% des PME luxembourgeoises estiment que la digitalisation n'apporte aucune plus-value pour l'entreprise, pendant que la motivation principale pour des efforts en cette matière est d'« améliorer l'organisation et les méthodes de travail (travail collaboratif, télétravail, ...) » (Géraudel & Evans, 2022). Voici un graphique reprenant les autres motivations qui poussent les PME à s'investir dans la digitalisation :

### Quelles sont selon vous les motivations d'une transformation digitale ?

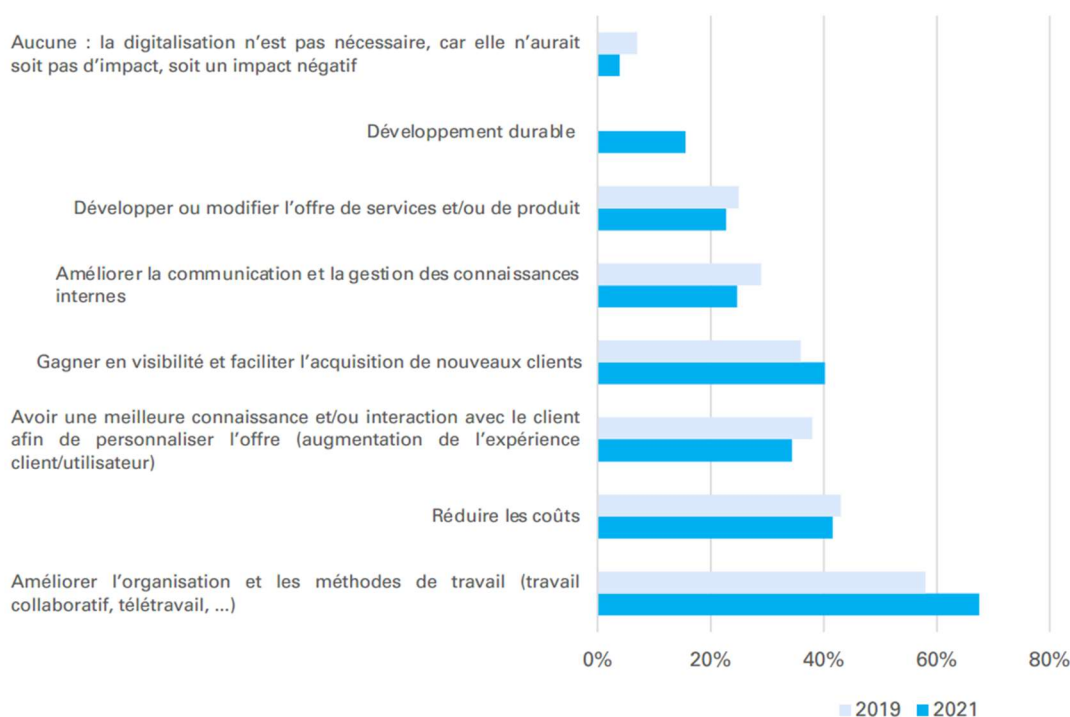


Figure 1 : Motivations de la transformation digitale du point de vue des PME luxembourgeoises

Source : Géraudel, M., Evans, T. (2022). Motivations de la transformation digitale. *La Transformation Digitale des PME au Luxembourg*.

[https://orbi.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2\\_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf](https://orbi.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf)

Il en ressort qu'environ 40% des répondants perçoivent la digitalisation comme opportunité pour réduire les coûts, mieux comprendre ou interagir avec les clients ou encore améliorer la visibilité dans le but d'acquérir des nouveaux clients. Il est également à noter qu'entre 2019 et 2021, les PME



luxembourgeoises ont eu un changement de perception et pensent que la transformation digitale pourrait contribuer à un développement plus durable de l'entreprise (Géraudel & Evans, 2022).

Dans le cas des institutions culturelles, une amélioration sur ces niveaux grâce à la digitalisation serait une réelle opportunité, tout en sachant qu'une autre de leurs motivations est de réinventer leur offre à l'aide d'une meilleure compréhension du public grâce au digital. Une deuxième étude sur les entreprises du secteur culturel suisse démontre aussi que les institutions reconnaissent dans leur majorité l'importance stratégique du digital, mais peinent encore à en faire un axe central de leur stratégie effective (Morf et al., 2023). En 2021 au Luxembourg, seulement 40% des PME estiment avoir atteint un niveau avancé en termes de transformation digitale, et, alors que les motivations sont nombreuses, seulement 40% des PME font de la digitalisation une priorité (Géraudel & Evans, 2022).

Cette réticence ne se laisse expliquer que partiellement, sachant qu'ils existent déjà de nombreuses technologies permettant de transformer les espoirs des entreprises en réalité. La dématérialisation de la billetterie, le streaming, la réalité virtuelle ou encore la captation en son binaural enrichissent l'expérience « live » tout en ouvrant la voie à de nouveaux modèles économiques et formats de diffusion (Prodis, s. d.). Les exemples ne manquent pas : captations de concerts en VR, diffusion de spectacles en ligne, ou encore projets immersifs comme ceux de Coldplay ou Queen (Tournier, 2022). Grâce aux technologies digitales, la médiation artistique devient plus interactive, immersive et personnalisée, prolongeant l'expérience culturelle au-delà des murs physiques des institutions (Ministère de la Culture de France, 2024).

En outre, les outils digitaux, lorsqu'ils sont bien compris et adoptés, apportent une réelle simplification des processus. Ils facilitent, par exemple, les démarches fiscales ou la gestion quotidienne des tâches administratives. De plus, ces outils apportent une grande flexibilité, une réactivité accrue et un gain de temps, notamment dans les échanges interhumains et interinstitutionnels. Intégrer ces outils pour profiter de leurs avantages est clé pour assurer la pérennité des entreprises (Haas, 2025 ; Géraudel & Evans, 2022 ; Morf et al., 2023). En même temps, ils soulèvent des craintes persistantes, comme celle d'être remplacé par la technologie, ou encore des doutes sur la sécurité des données dans les outils de visioconférence comme Teams (Haas, 2025).

Un autre aspect majeur de la transformation digitale est le rôle croissant l'intelligence artificielle dans les pratiques culturelles. Cette technologie inquiète surtout au niveau des droits d'auteur. C'est pourquoi au Luxembourg, un département ministériel dédié à l'IA dans le secteur artistique a été initié avec l'objectif d'être opérationnel à partir de 2026. Il est clé d'être à la pointe de la technologie et de comprendre les potentiels enjeux. Ainsi, le projet vise à poser un cadre légal et éthique autour de l'utilisation de l'IA, tout en répondant aux préoccupations légitimes des professionnels, notamment des compositeurs, sur leur avenir face à la création algorithmique (Thill, 2025 ; Haas, 2025).

Alors que la digitalisation représente une opportunité pour l'ensemble des acteurs la chaîne de valeur culturelle, il est également important de noter que toutes les structures ne partent pas du même point. Les besoins diffèrent selon la nature et la mission des institutions. Pendant que les maisons de concerts semblent se concentrer, selon Joé Haas, sur la technologie de scène et la communication. D'autres types d'institutions, comme les services ministériels, se préoccupent davantage de la gestion des subventions ou l'optimisation des services aux artistes. Cette diversité d'approches implique que la digitalisation ne peut être pensée de manière uniforme (Haas, 2025).

À cela s'ajoute qu'au Luxembourg, certaines grandes institutions, comme la Philharmonie ou la Rockhal, peuvent se permettre d'embaucher du personnel dédié à la gestion de la transformation digitale. D'autres, plus petites, manquent de ressources humaines et financières pour suivre ce rythme (Haas, 2025). En effet, en 2021, que 65,58% des PME luxembourgeoises indiquent « ne jamais avoir suivi de formation sur le sujet de la transformation digitale », alors que 46% estiment ne pas avoir du personnel en interne qui est qualifié en cette matière (Géraudel & Evans, 2022). Ce déséquilibre de ressources

entre les différentes institutions se reflète directement dans les niveaux de digitalisation atteints par chaque structure (Haas, 2025).

Considérant les disparités décrites ci-dessus, l'externalisation de certaines tâches liées à la digitalisation devient une option légitime. Par exemple, le recours à des freelances ou à des structures externes pour produire du contenu vidéo ou gérer les réseaux sociaux devient une solution de plus en plus courante. Ces collaborations permettent d'améliorer la visibilité et la présence digitale de manière plus optimisée et ciblée, notamment auprès du jeune public. À nouveau, de la nécessité de s'adapter à un environnement de plus en plus digital est née une opportunité – un nouveau marché connexe aux maisons de concerts, créant de l'emploi (Haas, 2025). Pourtant, une minorité de 30% des PME fait appel à des externes pour des questions de transformation digitale en 2021 (Géraudel & Evans, 2022).

En résumé, la digitalisation ne peut être réduite à un simple effet de mode ou à une contrainte passagère pour les institutions culturelles. Elle incarne désormais un double enjeu : d'un côté, une opportunité inédite d'augmenter la visibilité, de diversifier les expériences culturelles, de simplifier et d'optimiser les processus et de renforcer l'attractivité générale d'un secteur en constante mutation. De l'autre côté, une nécessité stratégique et une lutte constante pour rester pertinent, face à des bouleversements technologiques, sociaux ou économiques profonds.

### **2.3 Panorama des technologies et outils digitaux employés dans le spectacle vivant et les maisons de concerts**

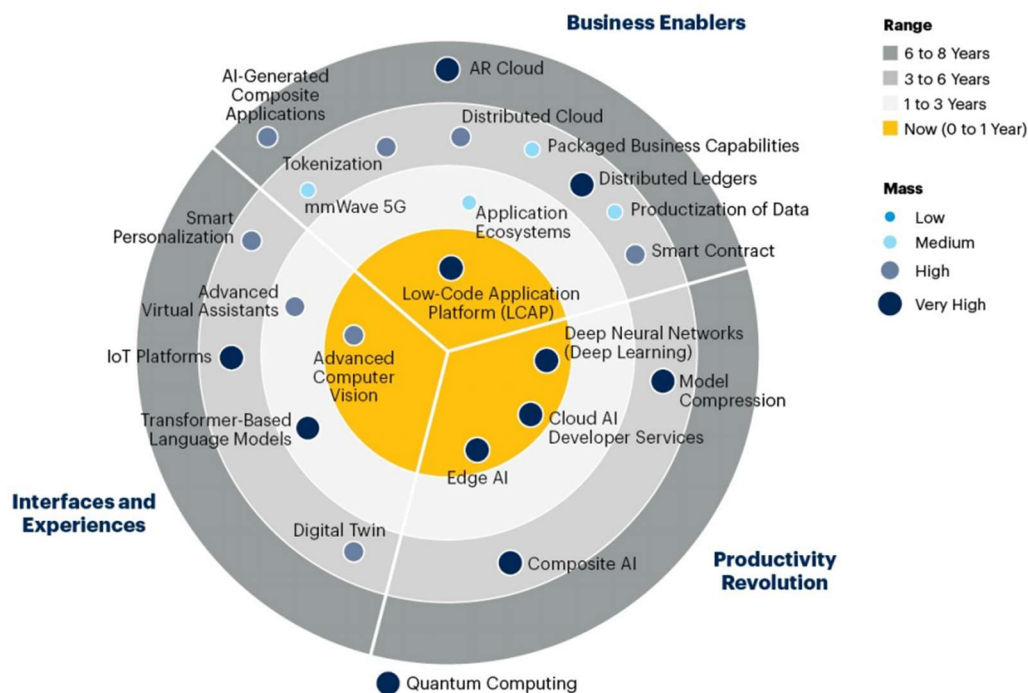
Ayant compris le double enjeu de la transformation digitale pour les institutions culturelles, il convient maintenant d'analyser en détail les technologies et outils digitaux qui sont employés au quotidien dans le secteur. En effet, il faut distinguer deux notions : « technologies » et « outils ». Les technologies constituent la base, dans le sens où les outils reposent sur une ou plusieurs technologies pour fournir les services attendus. Ainsi, une maison de concert utilise un outil pour bénéficier de ses fonctionnalités, et cet outil fonctionne grâce à certaines technologies sous-jacentes.

Afin de présenter l'éventail des outils digitaux disponibles, ce travail adoptera la même approche que celle employée dans l'étude sur la transformation digitale des PME au Luxembourg, qui est représentative du paysage des maisons de concert au Luxembourg. L'étude explique que pour comprendre les outils, il est nécessaire de se pencher d'abord sur les technologies qui les sous-tendent.

### 2.3.1 Les technologies émergentes et leur potentiel

À cet effet, voici le « Radar des technologies émergentes » publié par Gartner<sup>1</sup> en 2020 :

#### Radar de technologies émergentes



Gartner (2020)

Figure 2 : Radar des technologies émergentes de Gartner Inc.

*Source :* Géraudel, M., Evans, T. (2022). Technologies digitales : Les mégatendances. *La Transformation Digitale des PME au Luxembourg*.

[https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2\\_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf](https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf)

Ce diagramme donne une vue d'ensemble des technologies susceptibles d'émerger au cours des huit années suivantes, telles qu'anticipées en 2020. Prendre cette année comme point de départ est pertinent, car aujourd'hui, nous nous situons dans la tranche de l'horizon de trois à six ans du diagramme. Par conséquent, la majorité des technologies présentées devraient effectivement être utilisées aujourd'hui par les entreprises luxembourgeoises (Géraudel & Evans, 2022).

Gartner classe ces technologies en 3 catégories (Géraudel & Evans, 2022) :

- **Interfaces et expériences :** Cette catégorie englobe des technologies capables de transformer radicalement les habitudes humaines en matière d'interaction avec leur environnement, le monde et les outils digitaux.

<sup>1</sup> Gartner Inc., fondée en 1979 et basée à Stamford, Connecticut, est une entreprise de recherche et de conseil spécialisée dans les technologies de l'information. Elle sert plus de 9 100 clients répartis dans 85 pays en fournissant des informations stratégiques pour aider à prendre des décisions éclairées en matière de technologies (Forbes, 2025).

Par exemple, les « transformer-based language models (TLM) » représentent une architecture algorithmique inspirée du fonctionnement des réseaux neuronaux. Ils traitent efficacement les données séquentielles, comme le texte, en capturant les relations à longue distance, ce qui améliore la compréhension contextuelle. Les modèles « transformer » ont révolutionné le traitement du langage naturel et sont aujourd'hui utilisés quotidiennement dans des outils comme ChatGPT, ainsi que dans des domaines tels que la vision par ordinateur ou la reconnaissance vocale (Stryker & Bergmann, 2025). Il convient donc de souligner que certaines technologies se recoupent.

- **« Business Enablers »** : Ces technologies transforment les pratiques, les processus et les modèles d'activité des entreprises.

Les plateformes de développement « low-code » en sont un bon exemple. Elles permettent de créer des applications via des interfaces visuelles, souvent en utilisant des fonctionnalités simples comme le glisser-déposer. Cette méthode rend le développement accessible aux utilisateurs ayant peu ou pas de compétences en programmation, favorisant ainsi la démocratisation et l'accélération de l'automatisation (IBM, s. d.).

- **« Productivity Revolution »** : Cette catégorie vise à aider les entreprises à traiter rapidement de grandes quantités de données. Elle permet de les classer, d'anticiper et de résoudre des problèmes avec plus de précision.

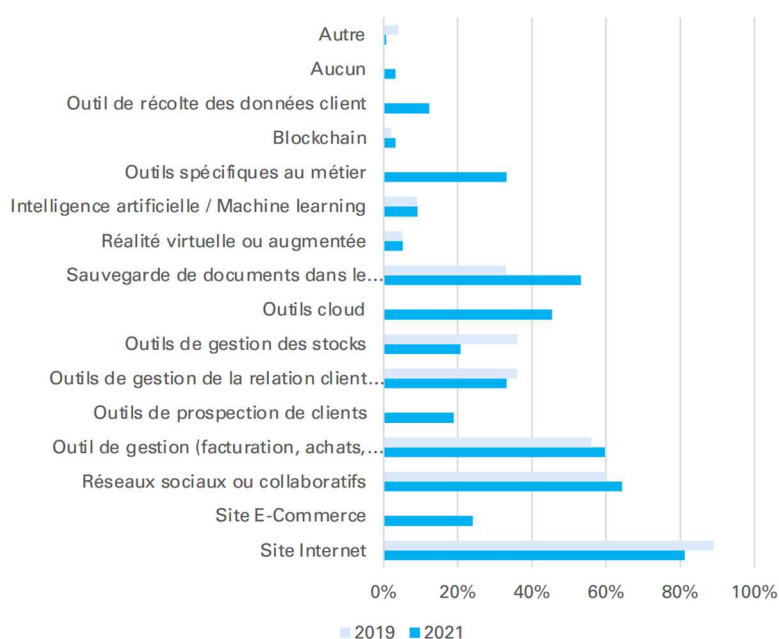
Le « deep learning » est une technologie clé dans ce domaine, capable d'analyser rapidement et automatiquement d'importants volumes de données pour en extraire des caractéristiques pertinentes. Reposant sur des centaines, voire des milliers de couches neuronales artificielles, cette technologie alimente aujourd'hui des applications telles que la détection de fraude ou les assistants numériques (Holdsworth & Scapicchio, 2024).

### **Usage des outils digitaux par les PME luxembourgeoises**

Bien que les PME luxembourgeoises soient en retard par rapport aux grandes entreprises en matière d'adoption d'outils digitaux, elles bénéficient aussi de ces technologies émergentes. Selon un rapport de 2021 de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), les PME entament souvent leur transformation digitale par l'adoption d'outils dans les domaines administratifs et du marketing.

En 2022, l'étude sur la digitalisation des PME au Luxembourg révèle que les répondants utilisent surtout les outils suivants (exprimés en pourcentages) (Géraudel & Evans, 2022) :

### Quels outils numériques utilisez-vous dans votre entreprise ?



**Figure 3 : Les outils numériques utilisés par les PME luxembourgeoises en 2021**

*Source :* Géraudel, M., Evans, T. (2022). Outils numériques utilisés par les entreprises. *La Transformation Digitale des PME au Luxembourg*.

[https://orbi.lu/biistream/10993/54286/1/2.2\\_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf](https://orbi.lu/biistream/10993/54286/1/2.2_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf)

Au Luxembourg, le site internet demeure l'outil le plus utilisé par les PME. On observe également un usage généralisé des réseaux sociaux, d'outils collaboratifs, de logiciels de gestion pour la facturation ou d'autres processus internes, ainsi que des solutions cloud pour la sauvegarde et le partage de documents. Enfin, l'étude indique que 33 % des répondants utilisent des outils spécifiques à leur métier (Géraudel & Evans, 2022). Ainsi il convient de faire une analyse plus spécifique des outils analysés dans le domaine du spectacle vivant.

#### 2.3.2 Usage des outils numériques dans le spectacle vivant

L'étude « L'Œil du Public Suisse », consacrée à la digitalisation dans les institutions culturelles suisses, fournit des informations détaillées sur les habitudes digitales des acteurs culturels et du spectacle vivant vis-à-vis de leur public, en interne et sur scène (Morf et al., 2023) :

**Contenus numériques :** 31 % des acteurs du secteur culturel suisse intègrent les arts ou innovations numériques dans leur programmation. Cependant, seulement 7 % les intègrent dans leurs collections. De plus, 64 à 69 % des institutions du spectacle vivant emploient des vidéos courtes (interviews, teasers) pour inciter à la visite ou à l'achat. La curation de contenus externes (podcasts, vidéos, etc.) est pratiquée par 42 %, et 38 % enregistrent leurs spectacles pour une diffusion ultérieure. Ces contenus sont majoritairement proposés gratuitement.

**Canaux de communication :** 98 % des institutions disposent d'un site web, confirmant les résultats trouvés par l'étude luxembourgeoise sur les PME, mais seulement 16 % proposent une application mobile. Par ailleurs, 30 % des institutions ayant un site web n'ont pas encore entrepris de démarche d'optimisation pour les moteurs de recherche (SEO – Search Engine Optimisation), ce qui pourrait pourtant améliorer leur visibilité.

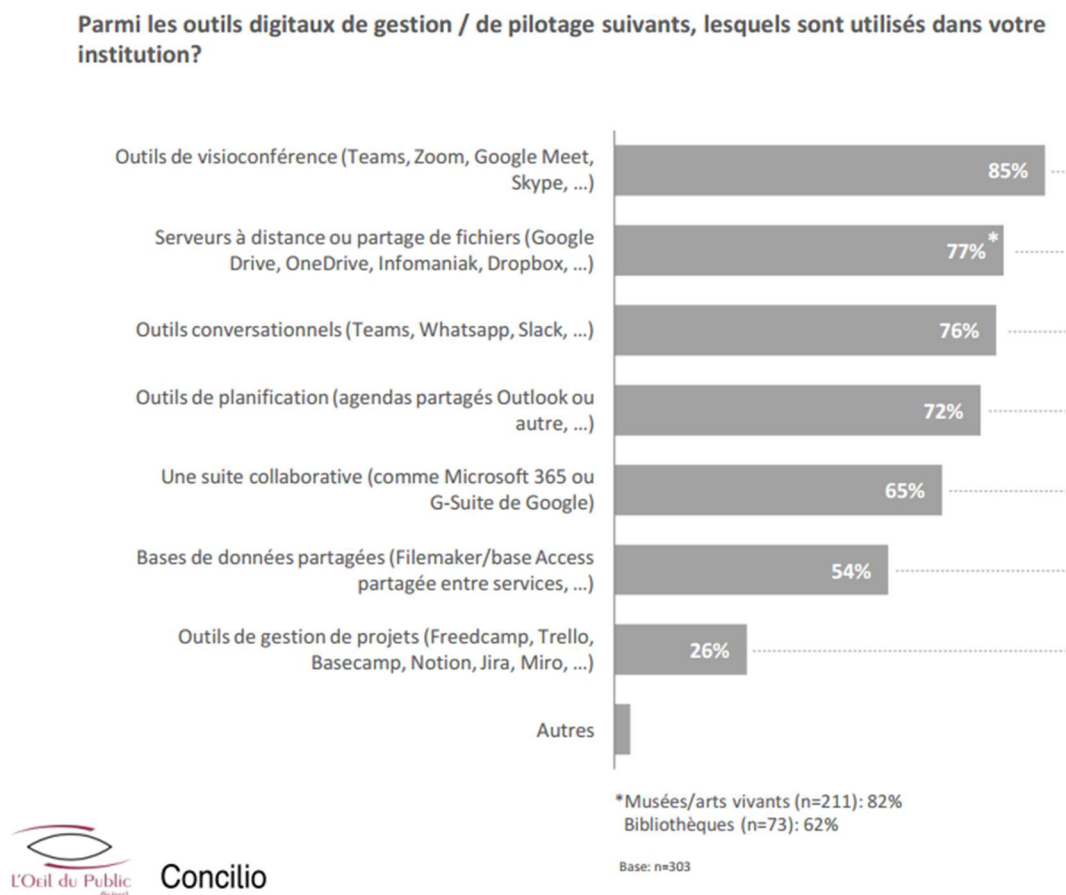
Concernant les newsletters, 81 % des institutions en envoient une ou plusieurs, mais seulement 50 % pratiquent un envoi ciblé en fonction d'intérêts, de l'historique, du parcours client ou de critères démographiques spécifiques.

Les réseaux sociaux jouent un rôle fondamental : 89 % des institutions y sont présentes, notamment sur Facebook (81 %), Instagram (79 %), YouTube (43 %) ou TikTok (9 %). Cette présence vise à améliorer la notoriété, la visibilité et à favoriser la conversion du public. Un tiers des répondants a indiqué avoir un compte sur 4 ou plus de réseaux.

En matière de budget, 51 % des acteurs du spectacle vivant ont augmenté leurs dépenses pour les médias sociaux après la crise sanitaire. Pour 16 % d'entre elles, ce poste représente 40 % ou plus du budget média total, la majorité étant consacrée à des publicités sur des réseaux sociaux ou des sites web.

**Autres dispositifs digitaux pour le public :** 56 % des acteurs du spectacle vivant vendent leur offre en ligne via des billetteries digitales. D'autres dispositifs sont proposés, comme le Wi-Fi gratuit ou des écrans d'information (Morf et al., 2023). À titre d'exemple, le Centre de Musiques Amplifiées (CMA) a installé des affichages dynamiques à cette fin (Centre de Musiques Amplifiées, 2024).

**Outils de gestion et de pilotage interne :** L'étude suisse dresse également un inventaire des outils de gestion internes utilisés par les institutions culturelles (Morf et al., 2023). Voici un graphique issu de l'étude reprenant les outils utilisés le plus fréquemment en 2023 :



**Figure 4 : Outils digitaux de gestion utilisés par les institutions culturelles suisses en 2023**

*Source* : Morf, F., Egger, C., Keller, M., Kröpfli, C., Wüsch, D., Pichard, N., Lehembre, M. (2023). Outils de gestion digitaux : la crise comme catalyseur. *La digitalisation dans les institutions culturelles suisses : Etat des lieux et perspectives*. Page 44.  
[https://orbi.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2\\_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf](https://orbi.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf)

On y trouve des outils comme Teams ou Zoom pour les visioconférences, très utilisés depuis la pandémie. On observe aussi l'émergence des outils de gestion de projet, désormais employés par 25 % des institutions (Morf et al., 2023).

Une sous-catégorie importante des outils de gestion de projets sont les outils de gestion d'événements, divisés en deux types : les logiciels spécialisés (ex. billetterie) et les solutions holistiques permettant de gérer un événement de A à Z, incluant back-office, marketing, analyses, etc. (Robert, 2023).

Par ailleurs, 40 % des institutions du spectacle vivant emploient un CRM spécialisé et 59 % analysent leurs ventes via un outil de billetterie, un logiciel spécialisé ou un simple fichier Excel (Morf et al., 2023).

Au Luxembourg, le CMA (Centre des Musiques Amplifiées) indique dans son rapport d'activités 2023 qu'il utilise un logiciel ERP connecté à l'ensemble des plateformes digitales de l'institution (Centre de Musiques Amplifiées, 2024).

### **2.3.3 Les outils digitaux de la scène et de production**

La technologie de scène est également touchée par la digitalisation. L'équipement devient de plus en plus digital, avec des éclairages LED interconnectés visant à réduire la consommation énergétique et à répondre aux attentes des artistes et du public (Centre de Musiques Amplifiées, 2024).

Ces technologies enrichissent la scénographie et s'appliquent au-delà des musiques amplifiées trouvant aussi leur application dans les formes classiques telles que l'opéra, via des projections vidéo, des hologrammes ou de l'intelligence artificielle couplée à de l'éclairage robotisé (Tournier, 2022). L'arrivée des technologies immersives comme la réalité virtuelle ou augmentée transforme aussi les expériences culturelles (Robert, 2023). À cela s'ajoute également le monde des objets connectés qui rend les spectacles plus interactifs. Ces dispositifs, tels que des bracelets connectés utilisés à Coachella pour télécharger des playlists exclusives, permettent de renforcer l'engagement du public en le plaçant au cœur de l'expérience. Un autre exemple : les bracelets LED synchronisés avec le spectacle lumineux. Le secteur musical explore ainsi de nouveaux formats, où l'interaction physique, la connectivité et la scénographie digitale s'unissent pour offrir des spectacles multisensoriels et multimédia (Tournier, 2022).

Parallèlement, la digitalisation de l'infrastructure et des outils de production a révolutionné les pratiques techniques des maisons de concert, notamment via les consoles se basant sur des protocoles digitaux et l'utilisation systématique d'ordinateurs pour gérer le son et la lumière sous forme informatisée (Tournier, 2022).

En conclusion, le champ d'application des technologies digitales dans les maisons de concert est vaste. La sélection d'outils présentée ici n'est pas exhaustive, mais ce panorama met en lumière l'intégration croissante du digital dans les processus internes, la relation au public et les aspects scéniques du spectacle vivant.



## 2.4 Moteurs, freins et défis de la transformation digitale pour les maisons de concerts

La transformation digitale représente un tournant majeur pour les institutions culturelles, y compris les maisons de concerts. En tant qu'espaces de création, de diffusion et de médiation artistique, ces structures sont confrontées à une évolution rapide des usages, des outils et des attentes du public. Si le digital constitue une opportunité pour repenser les modèles traditionnels, améliorer l'accessibilité et renforcer la visibilité, sa mise en œuvre se heurte à des réalités contrastées. Entre moteurs internes et externes, obstacles structurels et défis humains ou stratégiques, cette partie propose une analyse nuancée des conditions dans lesquelles les maisons de concerts doivent faire face à la transformation digitale.

### 2.4.1 Moteurs de la digitalisation

Au niveau des moteurs, les facteurs internes ont déjà été abordés au (cf. supra p.12), lors de l'analyse des motivations à entreprendre une transformation digitale. Parmi ces principales motivations figurent les gains d'efficacité dans les processus et la communication, les économies de temps, l'amélioration de la visibilité, la possibilité de se démarquer dans un marché saturé, ainsi que la réduction des coûts. Cependant, il existe également une série de moteurs externes à l'entreprise qui n'ont pas encore été évoqués :

**Contexte de crise sanitaire :** La pandémie de Covid-19 a agi comme un véritable catalyseur pour l'adoption du digital. En raison des restrictions sanitaires, de nombreuses institutions ont été contraintes de renforcer leur présence en ligne, notamment à travers des captations, des concerts en streaming ou des stratégies de communication repensées (Philharmonie, 2021). Par ailleurs, le respect de la distanciation sociale a entraîné un essor considérable des outils de visioconférence, comme Microsoft Teams, qui ont connu une adoption massive durant cette période (Morf et al., 2023).

**Nouveaux usages du public :** Les publics, notamment les plus jeunes, s'informent, consomment et interagissent de plus en plus par voie digitale. Cette évolution touche également la manière dont la culture est consommée. L'essor des réseaux sociaux, des podcasts, ou encore du streaming, pousse les institutions à s'adapter, tant pour préserver leur visibilité que pour proposer une offre répondant aux nouvelles attentes du public (Ministère de la Culture de France, 2024).

**Soutien politique et stratégique :** Dans l'ensemble des pays européens, le secteur culturel reste étroitement lié au cadre politique et au soutien que celui-ci accorde à la culture. Cette dépendance est d'autant plus marquée lorsqu'il s'agit d'accompagner les institutions dans une transformation aussi profonde que celle du digital. Au Luxembourg, par exemple, le ministère de la Culture soutient activement cette transition à travers des mesures concrètes, telles que la création d'un département dédié à l'intelligence artificielle ou encore la mise en place de formations spécifiques sur ces thématiques (Thill, 2025 ; Haas, 2025 ; Kayser, 2025).

**Accompagnement professionnel :** En complément de l'accompagnement politique, d'autres catalyseurs externes peuvent renforcer les efforts de transformation digitale. Ainsi, les PME luxembourgeoises indiquent avoir recours à des coachs en digitalisation, à des conseils et rapports émis par l'Université du Luxembourg, ou encore à l'expertise de « think tanks » spécialisés dans ce domaine (Géraudel & Evans, 2022).

**Autres moteurs externes :** D'autres moteurs externes identifiés par les études incluent le cadre infrastructurel, notamment la qualité de la connexion internet, indispensable au bon fonctionnement des outils basés sur le cloud. En outre, certains acteurs sont incités à entamer leur transformation digitale en



raison des effets positifs sur la durabilité qui en découlent, qu'il s'agisse de réduire la consommation énergétique sur le plan environnemental ou d'améliorer l'accessibilité à la culture sur le plan social. Enfin, la pression concurrentielle pousse également les institutions à engager des efforts de digitalisation pour garantir leur pérennité. Par ailleurs, les projets digitaux menés par d'autres structures peuvent aussi servir comme sources d'inspiration (Géraudel & Evans, 2022).

#### 2.4.2 Freins à la digitalisation

À côté des moteurs, la littérature identifie une série de freins à la transformation digitale. La majorité de ces obstacles sont d'ordre interne, bien qu'ils puissent parfois également présenter une dimension externe.

**Manque de ressources financières :** Il s'agit du principal frein identifié. Les infrastructures musicales, souvent des PME, disposent de budgets limités. Pourtant, l'achat d'équipements (comme d'une nouvelle console digitale) ou la formation du personnel représentent des coûts importants qui viennent en concurrence avec d'autres dépenses essentielles, telles que la programmation ou la qualité des spectacles (Haas, 2025 ; Saoudi et al., 2023 ; Géraudel & Evans, 2022). À cela se rajoute une composante aggravante externe : la récente hausse des prix au niveau du matériel (Haas, 2025), mais aussi au niveau des services de conseil professionnel (Géraudel & Evans, 2022).

**Manque de temps :** Une autre ressource souvent insuffisante est le temps. Or, le processus de transformation digitale peut s'avérer particulièrement chronophage (Géraudel & Evans, 2022).

**Manque de compétences internes :** Les postes dédiés au digital sont rares. Souvent, ce sont les responsables de communication ou la direction qui prennent en charge ces tâches en plus de leurs fonctions habituelles, ce qui limite leur efficacité (Morf et al., 2023). De manière générale, dans les PME les décisions stratégiques sont fortement influencées par les propriétaires, qui ne s'engageront dans des démarches de transformation digitale que s'ils en perçoivent des bénéfices clairs (Morf et al., 2023). De plus, seulement 39% des répondants de l'étude sur les PME luxembourgeoises indiquent avoir suivi des formations au sujet de la transformation digitale (Géraudel & Evans, 2022). Ainsi, beaucoup d'institutions adoptent une approche pragmatique, privilégiant des actions à impact rapide, en observant les pairs ou en expérimentant à petite échelle, ce qui ne produit pas toujours les résultats attendus et peut créer de la frustration (Saoudi et al., 2023). À ce manque de compétences se rajoute aussi l'absence d'un réel savoir dans le domaine de la gestion du changement (Géraudel & Evans, 2022).

Enfin, le manque de compétences dans les secteurs culturels et créatifs est souligné par l'émergence de réseaux collaboratifs tels que « creative pact for skills ». Cette initiative vise spécifiquement à créer des possibilités concrètes pour promouvoir le développement des compétences nécessaires d'urgence dans le domaine de la durabilité et la transformation digitale (Creative pact for skills, s. d.).

**Résistance au changement :** La maîtrise du facteur humain est clé pour une transformation digitale réussie (Géraudel & Evans, 2022). Or, une partie des employés culturels, notamment les plus âgés, se montrent réticents face aux outils digitaux ou craignent d'être remplacés par l'IA. D'autres remettent en question la sécurité des données personnelles (Haas, 2025).

**Absence d'une stratégie digitale :** Dans de nombreuses institutions, le digital est perçu comme un enjeu stratégique, mais il fait rarement l'objet d'une stratégie dédiée, intégrée dans une vision à long terme. Il est souvent abordé de manière ponctuelle ou réactive (Morf et al., 2023). Il en résulte une utilisation non coordonnée d'outils digitaux, souvent adoptés de manière isolée. Cette approche se traduit par une utilisation non coordonnée des outils digitaux, fréquemment adoptés de manière isolée. Or, la complexité de certains dispositifs requiert une planification rigoureuse et une approche cohérente

afin d'éviter inefficacités, rigidités ou inadéquations face aux évolutions futures (Géraudel & Evans, 2022).

**Processus incompatibles** : La littérature souligne également que l'implémentation d'outils digitaux peut s'avérer complexe lorsque les processus existants au sein de l'organisation, ou ceux mis en place avec des partenaires externes, ne sont pas compatibles avec le fonctionnement de ces outils (Morf et al., 2023).

**Manque de sensibilisation et d'information** : Il s'agit ici d'un frein de nature externe. Les institutions expriment une attente marquée quant à une meilleure compréhension des bénéfices concrets que le digital peut apporter à leur secteur. Elles souhaitent bénéficier d'un accompagnement adapté tout au long de ce processus (Morf et al., 2023).

**Craintes de sécurité** : Enfin, les institutions craignent de ne pas être en conformité avec les réglementations en matière de protection des données. À cela s'ajoute un certain manque de confiance quant à la sécurité des outils eux-mêmes (Géraudel & Evans, 2022).

#### 2.4.3 Défis à relever

Si les moteurs de la transformation digitale sont nombreux, les défis auxquels doivent faire face les institutions culturelles le sont tout autant. Ces défis sont à la fois d'ordre organisationnel, humain, et économique. La digitalisation ne se limite pas à l'intégration d'outils, elle implique un changement profond des pratiques, des mentalités et des structures. Les points suivants permettent de mieux comprendre les défis principaux qu'il s'agit de surmonter dans le contexte de la transformation digitale :

**Maintenir l'humain au centre** : L'un des grands défis est de rassurer les acteurs et les employés du secteur sur le fait que le digital ne remplacera pas l'humain. Le contact personnel et la dimension vivante du spectacle restent irremplaçables. Il faut donc penser le digital comme un outil complémentaire, et non substitutif (Haas, 2025).

**Former et accompagner les équipes** : Le développement d'une culture digitale interne nécessite une montée en compétences et une sensibilisation continue des équipes aux nouveaux outils, aux usages et aux stratégies digitales. De plus, les équipes des institutions doivent se familiariser avec des pratiques de gestion de changement pour être assez flexible à l'émergence de nouvelles technologies et outils. Ce changement de culture peut être accompagné d'une restructuration interne, une redistribution des responsabilités ou la création de nouveaux postes dédiés au digital. En même temps, les institutions doivent s'assurer des réglementations et des normes quant à la protection des données et d'autres sujets de la sécurité informatique (Morf et al., 2023).

**Penser la digitalisation de manière holistique** : La littérature indique que les institutions du spectacle vivant sont souvent des PME. Or, ces petites structures adoptent souvent le digital de manière plus lente et plus fragmentée, selon une approche en silos. Elles sont contraintes de devoir travailler avec des ressources humaines et financières limitées, accompagnées d'un manque de vision stratégique et parfois une réticence liée à la complexité des technologies ou à l'incertitude sur les retours concrets (Saoudi et al., 2023). Le défi sera donc d'intégrer la transformation digitale à l'ensemble de la stratégie de l'institution, incluant gouvernance, production, diffusion, médiation et relation au public afin d'éviter des inefficacités (Géraudel & Evans, 2022).

**Favoriser une offre culturelle digitale à visage humain** : Le défi consiste à mobiliser les outils digitaux pour améliorer la visibilité de l'offre ou de renforcer l'accès à la culture, en particulier pour des publics éloignés ou intimidés par les lieux culturels traditionnels. Il s'agit également d'enrichir

l'expérience du spectacle, sans pour autant remplacer les représentations physiques (Ministère de la Culture de France, 2024). Le but étant d'attirer et de fidéliser du nouveau public, sans perdre l'existant (Morf et al., 2023).

La transformation digitale des maisons de concerts s'inscrit dans un processus complexe de reconfiguration des pratiques culturelles. Elle est à la fois portée par des dynamiques internes telles que la recherche d'efficacité ou l'adaptation aux usages du public, et soutenue par des leviers externes, tels que les politiques publiques ou le progrès technologique. Cependant, des freins comme le manque de ressources, de temps ou de stratégie globale ralentissent son déploiement.

Enfin, les défis soulevés font appel à une approche holistique et humaine qui inclut la formation et la motivation des équipes, l'adaptation des structures et l'intégration de la transformation digitale comme un outil au service de la mission artistique et culturelle.

## Chapitre II : DIORAMA DU SECTEUR LUXEMBOURGEOIS DE LA MUSIQUE LIVE ET DE SES INFRASTRUCTURES DE CONCERTS

---

*« Dans un pays aussi petit que le Luxembourg, il existe une multitude d'institutions culturelles qui ont des méthodes de fonctionnement bien à elles, qu'elles soient publiques ou privées. Il est donc très difficile de les comparer entre elles »,* Ministre de la Culture du Luxembourg, Eric Thill.

---

Dans le paysage pluriel européen, le Luxembourg pourrait sembler périphérique. Et pourtant, derrière ses frontières se cache un secteur musical dynamique, jeune et résolument pragmatique. Fort de sa situation géographique centrale, de son soutien politique affirmé et d'une scène en pleine phase de professionnalisation, le pays développe un modèle qui, s'il ne prétend pas rivaliser avec les grandes puissances culturelles, ne manque pas de se faire remarquer à l'international avec ses institutions culturelles et artistes de haute qualité.

Ce travail s'attache ainsi à comprendre les spécificités du secteur luxembourgeois de la musique live, en le replaçant dans son cadre européen. Car analyser les enjeux du local n'a de sens qu'à la lumière du global. En examinant ses infrastructures, ses politiques publiques, ses dynamiques économiques et sociales, mais aussi ses faiblesses structurelles, cette recherche souligne que le Luxembourg est marqué par des tensions et des ambitions similaires à celles de ses voisins, tout en restant un secteur unique. Un secteur qui vise à se positionner entre ancrage territorial et aspirations transfrontalières, entre traditions émergentes et modernisation nécessaire.

Après avoir examiné en profondeur le contexte européen et les enjeux de la transformation digitale, l'analyse peut désormais se recentrer sur le secteur de la musique live au Luxembourg, pays sur lequel porte le travail présent. Les paragraphes suivants s'attacheront à en décrire l'état actuel et le contexte politique, à identifier et décrire les acteurs clés, et à mettre en lumière les spécificités du secteur luxembourgeois - Tâche difficile dans un secteur aussi divers et hétérogène, comme le décrit Monsieur le Ministre. Il sera ensuite pertinent d'observer comment les grandes tendances européennes se manifestent à l'échelle nationale, avant de proposer une définition de ce que l'on entend par « maison de concert » au Luxembourg. Ainsi, le travail permet une bonne compréhension du secteur pour après analyser comment se décline la transformation digitale en son sein.

Les analyses présentées se basent principalement sur des états des lieux sectoriels réalisés dans le cadre du « Kulturentwécklungsplang 2018-2028 », donc le plan de développement ministériel du secteur culturel luxembourgeois. Ces états des lieux sont le résultat d'une coopération entre professionnels du secteur et représentants de la politique. Ces analyses précises et complètes seront complétées par d'autres sources telles que des rapports d'activité d'institutions culturelles ou du ministère de la Culture

luxembourgeois. Puis, il reste à mentionner la dernière source indispensable à la rédaction de cette partie et qui a su compléter les trous de la littérature existante : une interview avec Joé Haas, responsable de l'unité Musique du Département de la création et de la promotion artistique du ministère de la Culture luxembourgeois.

## 1. L'état actuel du secteur culturel luxembourgeois

Depuis 1990, le champ culturel luxembourgeois s'est considérablement développé, bien au-delà des frontières nationales. Lors de l'interview mentionnée ci-dessus, Joé Haas, a confirmé que « le secteur culturel a explosé depuis une dizaine d'années en produisant un nombre inédit de talents luxembourgeois. (...). Même si on ne peut pas encore parler d'un énorme « Music Business » au Luxembourg, le secteur est en train de se développer à pleine vitesse ». Ce dynamisme est aussi dû à des projets récents tels que la participation au concours Eurovision de la chanson, qui a attiré l'attention de maisons de production et de labels internationaux (Haas, 2025).

Le secteur culturel luxembourgeois a su profiter de sa localisation centrale en Europe, un cadre politique et économique très stable, ainsi que de conditions fiscales avantageuses (Haas, 2025). Il emploie aujourd'hui environ 12 400 personnes (Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2023), dont 13% dans le spectacle vivant (Colling et al., 2022). Représentant 2,6 % des emplois du Luxembourg en 2020 (Robin, 2023), le secteur culturel est devenu un pilier économique important du pays (Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2023).

Pour mieux comprendre la nature du secteur culturel, il est intéressant de noter que, parmi les 4 000 entreprises qui le composent, 94 % sont des structures sans salarié ou de très petite taille. Toutefois, le salariat reste la forme la plus courante de contractualisation, représentant 81 % des emplois culturels. De plus, 20 % des employés du spectacle vivant sont des travailleurs frontaliers (Robin, 2023).

En matière d'infrastructures consacrées à la musique et aux concerts, il faut distinguer 3 types (Colling et al., 2022) :

- **Infrastructures étatiques** : Ce sont des établissements publics créés par la loi et majoritairement financés par l'Etat. Olivier Toth, directeur de la Rockhal, explique : « C'est un statut spécifique qui a été créé pour permettre à l'Etat de devenir actif avec un risque maîtrisé dans un secteur qui n'est pas encore tout à fait autonome économiquement, ou dans un secteur qui mérite attention et développement » (Toth, 2025).
- **Infrastructures privées** : Il s'agit d'établissements privés dont l'activité principale est l'organisation de concerts. De plus, cette catégorie comprend des structures telles que des cafés ou lieux proposant de la musique en live en complément de leur métier.
- **Les centres culturels pluridisciplinaires** : Selon l'état des lieux réalisé par le ministère de la Culture luxembourgeois en 2022, cette dernière catégorie regroupe les « infrastructures culturelles qui disposent d'équipements permettant d'accueillir plusieurs disciplines artistiques et qui visent le métissage des arts. Leur offre culturelle est plus large comportant aussi du théâtre, de la littérature, des arts plastiques, des réunions de clubs locaux ou des conférences. Ils sont exploités par des équipes comprenant, à côté de la direction artistique et de l'administration, toute une palette de métiers, allant de la technique en passant par la communication jusqu'à la

médiation. Leur personnalité juridique peut être celle de l'établissement public ou, dans la grande majorité des cas, celle de l'association sans but lucratif (asbl). À l'exception de Neimënster et des Rotondes, les bâtiments de ces centres culturels appartiennent aux municipalités respectives et bénéficient d'une convention avec le ministère de la Culture, leur assurant une certaine prévisibilité budgétaire (Colling et al., 2022).

## **2. Deux genres musicaux principaux et leurs maisons de concerts respectives**

L'étude du ministère de la Culture divise le secteur luxembourgeois de musique live en deux grands genres musicaux, chacun ayant ses spécificités : les musiques amplifiées et la musique classique. C'est pourquoi deux états des lieux sectoriels ont été réalisés, un pour chaque genre. Le présent travail suivra cette répartition dans le but de dresser une image aussi correcte que possible du secteur (Colling et al., 2022).

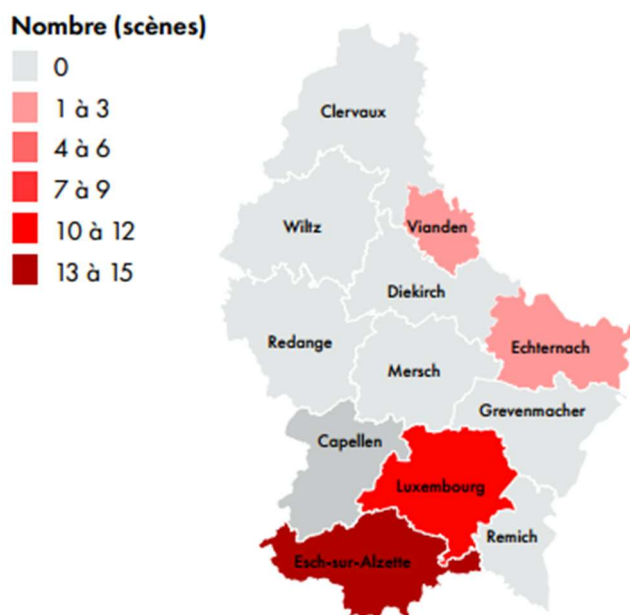
Les deux genres musicaux seront présentés dans les sections suivantes, ainsi que leurs lieux de productions ou maisons de concert respectifs. Cependant, il est à noter que cette différenciation n'est pas strictement applicable dans le contexte des maisons de concerts comme la plupart des maisons proposent et des concerts de musique classique et de concerts de musique amplifiée.

### **2.1 Les musiques amplifiées**

Selon l'inventaire réalisé par le ministère de la Culture en 2019, cette catégorie regroupe des genres tels que le Rock, la Pop, l'Electro, le Metal, le Hip-Hop ou encore le Rap. Le secteur de la musique amplifiée a su tirer parti de son isolement relatif et du désintérêt initial des grands groupes internationaux pour construire une scène musicale très spécifique, marquée par une forte flexibilité et une croissance notable depuis les années 2010 (Colling et al., 2022).

Ce développement ne concerne pas uniquement les artistes, mais aussi l'ensemble des métiers connexes (managers, producteurs, techniciens, bookers, etc.), qui se sont professionnalisés au fil des années (Colling et al., 2022).

Le secteur compte 2 établissements étatiques actifs dans ce domaine, la Philharmonie (occasionnellement) et surtout la Rockhal, entièrement dédiée aux musiques amplifiées. On recense également huit centres culturels pluridisciplinaires et douze institutions privées proposant régulièrement des concerts de musique amplifiée. La carte suivante illustre la répartition géographique de ces salles :



Sources de données : 1. Communication personnelle par les structures.  
2. Administration du cadastre et de la topographie (données du plan cadastral numérisé sur [data.public.lu](https://data.public.lu)).

**Figure 5 : Nombre de scènes accueillant de la musique amplifiée par canton luxembourgeois**

*Source :* Colling, A., Haas, J., Hansen, J., Kox, J., Eifes, S., Tangeten, T., Robin, P., Reinard, S., Toth, O. (2022). Les acteurs du secteur des musiques amplifiées. *Kep 1.0 – volume 8 – Etat sectoriel – Musique amplifiées*. Page 41. [https://gouvernement.lu/fr/publications.gouv2024\\_mcult+fr+publications+kep-documents+kulturentwicklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musiques-amplifiees.html](https://gouvernement.lu/fr/publications.gouv2024_mcult+fr+publications+kep-documents+kulturentwicklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musiques-amplifiees.html)

Il devient évident que l'offre de musique amplifiée se concentre au sud du pays. Cette concentration s'explique par l'histoire culturelle et la densité démographique plus élevée des cantons du sud. Une liste complète des salles avec leurs capacités respectives peut être trouvée en annexe (voir ANNEXE 1.3 : Tableau des nombres de places par structure du secteur de la musique amplifiée).

## 2.2 La musique classique

Le secteur luxembourgeois de la musique classique se caractérise par ses nombreuses traditions, des fondations solides et un public fidèle, tout en mettant en avant sa capacité d'adaptation aux réalités et défis contemporains. Selon la définition du ministère de la Culture, la notion de « musique classique » englobe la musique écrite et formelle de tradition occidentale, mais aussi la musique acoustique contemporaine, numérique, ainsi que les formes dites « légères » ou « cross-over » (Haas et al., 2023).

Au cours des quinze dernières années, ce secteur a connu un développement important. Autour des ensembles et des organisateurs de concerts s'est constitué un véritable écosystème composé de nombreux acteurs et métiers connexes, qui participent à la professionnalisation et à la création de valeur dans le domaine.

L'offre de musique classique au Luxembourg repose sur un ensemble varié d'acteurs : orchestres, maisons d'édition, centres de documentation, fondations, fédérations, organisateurs de concours, radios, entre autres. Dans ce paysage hétérogène, la majorité des concerts a lieu dans une douzaine de salles qui

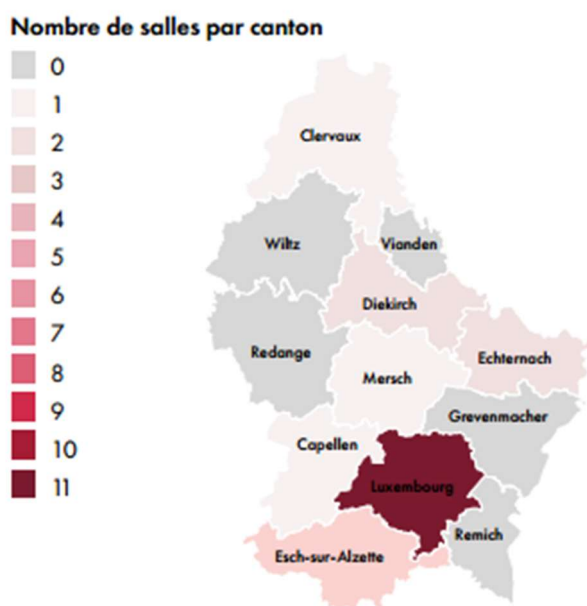


incluent régulièrement la musique classique dans leur programmation. Cet ensemble d'infrastructures comprend :

- **L'établissement le plus important**, à la fois par sa taille et sa renommée, entièrement dédié à la musique classique : la Philharmonie, créée en 2005 et constituée en établissement public.
- **Deux théâtres** : le Grand Théâtre de la Ville de Luxembourg et le Théâtre municipal de la Ville d'Esch-sur-Alzette, qui proposent principalement des opéras. Tous deux sont des services communaux.
- **Trois conservatoires de musique**, en charge de l'éducation musicale nationale, qui organisent régulièrement des concerts de musique classique. Il s'agit également d'établissements publics.
- **Sept centres culturels régionaux et pluridisciplinaires**, tels que le Kinneksbond à Mamer ou le Mierscher Theater à Mersch, qui intègrent également des concerts de musique classique dans leur programmation. Ces derniers jouent un rôle essentiel pour offrir une scène aux artistes émergents et contribuer à la décentralisation de l'offre. Ils prennent généralement la forme d'associations sans but lucratif.

Voici une carte montrant la répartition des institutions à travers le Luxembourg :

**Graphique 1: Nombre de salles par canton<sup>31</sup>**



Source de données : 1. Communication de la part des structures. 2. Administration du cadastre et de la topographie (données du plan cadastral numérisé sur [data.public.lu](https://data.public.lu))

**Figure 6 : Nombre de scènes accueillant de la musique classique par canton luxembourgeois**

*Source :* Haas, J., Hansen, J., Kaiser, S., Kox, J., Tangeten, T., Wiesen, R. (2022). Les acteurs du secteur de la musique classique. *Kep 1.0 – volume 9 – Etat des lieux sectoriel – Musique classique*. Page 53. [https://mec.gouvernement.lu/fr/actualites/gouv2024\\_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungspang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html](https://mec.gouvernement.lu/fr/actualites/gouv2024_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungspang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html)



Tout comme pour les musiques amplifiées, on observe une forte concentration de salles dédiées à la musique classique dans le sud du pays, notamment dans le canton de Luxembourg. Toutefois, l'offre s'étend également vers le nord, sans toutefois couvrir les cantons de Wiltz et de Redange.

Une liste complète des institutions, accompagnée de leurs capacités respectives, est disponible en annexe (voir ANNEXE 1.1 : Tableau des nombres de places par structure du secteur de la musique classique). Ensemble, ces lieux accueillent environ 500 concerts classiques professionnels chaque année au Luxembourg (Haas et al., 2023).

Pour compléter cette vue d'ensemble, il convient de noter que la musique classique est aussi fréquemment jouée dans des monuments historiques, offrant ainsi au public une atmosphère unique. Parmi les lieux cités dans l'état des lieux du ministère de la Culture figurent notamment le Château de Vianden ou l'Église protestante de Luxembourg. Néanmoins, ces sites ne sont pas inclus dans le champ d'analyse du présent travail, dans la mesure où l'organisation de concerts n'entre pas dans leur mission principale, qui reste la gestion patrimoniale.

En ce qui concerne l'emploi, le nombre d'équivalents temps plein (ETP) varie fortement selon les salles, les théâtres et les centres culturels pluridisciplinaires mentionnés précédemment. On relève un minimum de 5 ETP et un maximum de 180,5 ETP<sup>2</sup>, avec une médiane établie à 23,5 ETP (Haas et al., 2023).

### 3. Contexte politique national et rôle du ministère de la Culture

Historiquement, la politique culturelle nationale a toujours joué un rôle central dans le développement du secteur de la musique live, considérant la musique comme partie intégrante de l'ADN du pays et de la culture luxembourgeoise (Haas et al., 2023). Ce support s'est notamment concrétisé à travers la création des deux plus grandes salles de concert du pays :

- **La Philharmonie** : Le soutien politique à la musique classique s'est matérialisé par la construction de la Philharmonie, inaugurée en 2005. Dotée d'une capacité totale de 4 000 personnes, elle joue un rôle clé pour la musique classique au Luxembourg. Sa programmation de haut niveau et son rayonnement international sont unanimement reconnus par les acteurs du secteur (Haas et al., 2023).
- **Le CMA (Rockhal)** : Tandis que la musique amplifiée a longtemps reposé sur des initiatives indépendantes et privées, comme celle de l'Atelier qui organisait ses premiers concerts dans un garage (Colling et al., 2022), c'est la loi du 26 mai 2004 qui marque un tournant en lançant la création d'un « Centre de musiques amplifiées » (Dr Bouratsis et al., 2018). Communément appelée « Rockhal », cette salle a été inaugurée en 2005. Elle offre au secteur un cadre professionnel et des infrastructures modernes. Avec une capacité d'accueil totale de 8 500 spectateurs, la Rockhal est aujourd'hui une institution de renommée internationale, capable d'attirer des artistes majeurs du monde entier (Colling et al., 2022).

---

<sup>2</sup> La Philharmonie emploie effectivement 180 salariés. Cependant, il est nécessaire de relativiser ce chiffre, car il comprend une centaine de musiciens engagés pour l'Orchestre Philharmonique du Luxembourg (Clarival, 2013)

Ces deux institutions phares du paysage musical luxembourgeois jouent un rôle essentiel dans le développement et la professionnalisation du secteur.

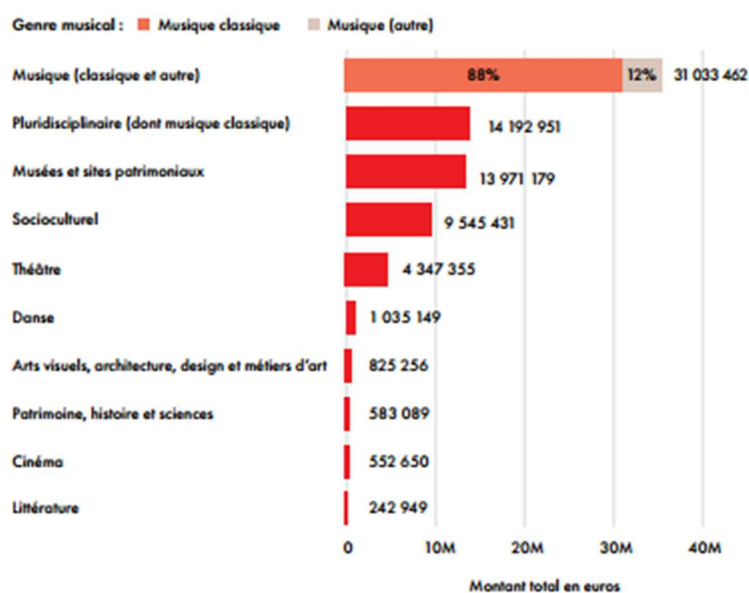
Depuis 2018, le développement du secteur culturel, y compris celui de la musique live, s'inscrit dans un cadre politique structuré, dont la pierre angulaire est le « Kulturentwécklungsplang (KEP) 2018–2028 » (en français : Plan de développement culturel 2018–2028). Élaboré en collaboration entre le ministère de la Culture et les acteurs du terrain, ce document constitue un état des lieux complet et précis du secteur culturel et de ses sous-secteurs (Services du ministère de la Culture, 2025). Il est complété par une série de recommandations stratégiques qui en font un véritable outil d'aide à la décision (Haas et al., 2023).

La stratégie globale, formalisée à travers le KEP, est actuellement mise en œuvre par Monsieur le ministre de la Culture, Eric Thill, et les services de son ministère. Concrètement, cette politique agit à plusieurs niveaux clés pour soutenir et professionnaliser le secteur, dont les institutions organisatrices de concerts :

- **Cadre légal adapté :** À travers la création d'un cadre juridique moderne et ajusté, la politique culturelle vise à répondre aux besoins spécifiques du secteur. La réintroduction du congé culturel en 2023 illustre cette volonté de structuration et de professionnalisation. Ce congé s'adresse non seulement aux artistes, mais également aux administrateurs de fédérations ou à d'autres acteurs culturels, leur donnant le droit de participer à des manifestations culturelles et artistiques de haut niveau (Services du ministère de la Culture, 2025).
- **Éducation :** En collaboration avec d'autres ministères, le ministère de la Culture promeut la formation aux métiers connexes du secteur, essentiels à son bon fonctionnement. Cela s'est traduit notamment par le lancement d'un projet phare au Lycée Michel Lucius, avec l'ouverture d'une nouvelle section dédiée à des professions telles que technicien du son, booker, artist manager, etc. (Haas, 2025).
- **Mise à disposition de l'infrastructure :** D'un côté, les pouvoirs publics investissent dans des infrastructures professionnelles dédiées à la création et à la production (comme la Philharmonie ou la Rockhal). De l'autre, ils veillent à la disponibilité et à l'accessibilité des outils de gestion, tels que les plateformes digitales de demande de subventions (Haas, 2025).
- **Aide à la décision et promotion de la communication intrasectorielle :** La réalisation d'états des lieux sectoriels et l'organisation de tables rondes thématiques favorisent la circulation des idées, le partage d'expériences et la transmission de données stratégiques utiles à la prise de décision. (Colling et al., 2022) Cette approche participative et inclusive permet également de renforcer le dialogue entre les institutions culturelles et le ministère, contribuant à une meilleure compréhension des besoins du terrain (Haas et al., 2023).
- **Cadre écologique :** Le respect de critères environnementaux est désormais considéré dans l'octroi des subsides. Par exemple, les organisateurs de festivals doivent soumettre un concept d'écoresponsabilité global, allant bien au-delà de la simple utilisation de gobelets réutilisables. Ce type d'exigence vise à encourager une réelle réduction de l'empreinte écologique du secteur (Haas, 2025).

- **Communication de l'offre et accessibilité à la culture** : Ces deux enjeux sont identifiés comme prioritaires dans l'accord de coalition du gouvernement actuel. Il y est notamment précisé que : « Il faudra déployer, après la phase du Covid-19, les efforts de sensibilisation et d'information afin que les différents publics deviennent plus réceptifs à l'offre, tout en incluant davantage les citoyens qui sont plus éloignés de la culture. Ainsi, la politique culturelle se doit d'être participative et inclusive » (Le gouvernement luxembourgeois, 2023, p.182). Monsieur Haas a confirmé qu'il s'agit bien d'une priorité du ministre actuel (Haas, 2025).
- **Point de contact international** : Le ministère entretient des relations constantes avec les institutions européennes et les réseaux culturels internationaux, notamment ceux de la Grande Région. Ces échanges favorisent la coopération transfrontalière, soutiennent les projets culturels internationaux et facilitent l'accompagnement des candidats aux financements du programme Creative Europe (Services du ministère de la Culture, 2025).

Enfin, le rôle probablement le plus déterminant de la politique culturelle réside dans le soutien financier apporté au secteur. Le rapport sur l'état des lieux du secteur de la musique classique, commandité par le ministère de la Culture, présente un graphique illustrant la « ventilation des aides financières du ministère de la Culture à travers les différents domaines artistiques en 2022 » (Haas et al., 2023, p.66) :



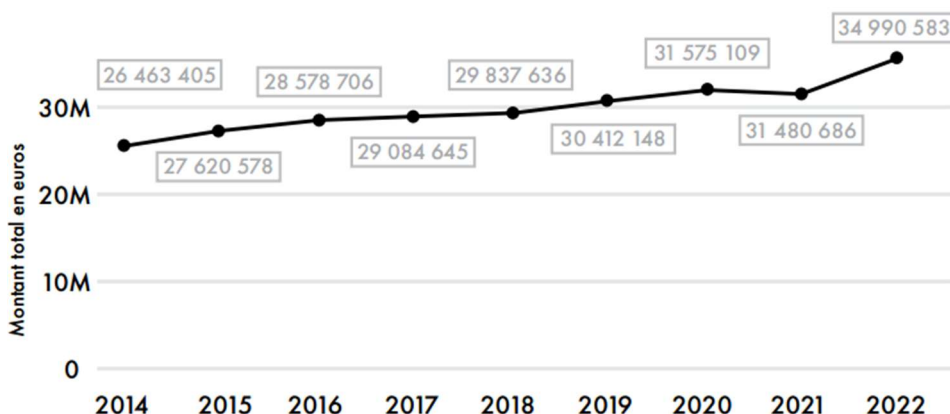
Source de données : ministère de la Culture.

Figure 7 : Les aides financières du ministère de la Culture aux différents secteurs artistiques en 2022

*Source* : Haas, J., Hansen, J., Kaiser, S., Kox, J., Tangeten, T., Wiesen, R. (2022). Les aides financières du ministère de la Culture. *Kep 1.0 – volume 9 – Etat des lieux sectoriel – Musique classique*. Page 66.  
[https://mec.gouvernement.lu/fr/actualites/gouv2024\\_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html](https://mec.gouvernement.lu/fr/actualites/gouv2024_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html)

En 2022, plus de 31 millions d'euros ont été alloués au secteur musical, dont 88 % à la musique classique et 12 % aux autres genres, tels que les musiques amplifiées. Cette répartition du budget culturel traduit une volonté politique affirmée et un attachement sincère au développement du secteur musical. Ce soutien permet aux institutions bénéficiaires de se projeter à long terme, grâce à des revenus garantis, réguliers et structurés. Ce budget a connu une croissance continue au fil des années, à l'exception d'une

légère baisse en 2020-2021, imputable à la crise sanitaire, comme l'illustre le graphique suivant (Haas et al., 2023, p.66) :



Source de données : *ministère de la Culture*.

**Figure 8 : Evolution des aides financières versées dans le secteur de la musique classique par le ministère de la Culture entre 2014 et 2022**

*Source :* Haas, J., Hansen, J., Kaiser, S., Kox, J., Tangeten, T., Wiesen, R. (2022). Les aides financières du ministère de la Culture. *Kep 1.0 – volume 9 – Etat des lieux sectoriel – Musique classique*. Page 66.  
[https://meco.gouvernement.lu/fr/actualites.gouv2024\\_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html](https://meco.gouvernement.lu/fr/actualites.gouv2024_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html)

Le montant de 34.990.538€ pour l'année 2022 « englobe certains centres culturels pluridisciplinaires ainsi que des établissements publics (...) qui programment de la musique classique, bien que leur offre ne se limite pas à ce genre musical » (Haas et al., 2023, p.66). Selon le rapport d'activité 2024 du ministère de la Culture, le montant total des aides financières pour le secteur musical (pluridisciplinaires exclus) atteint à nouveau les 31 millions d'euros (Services du ministère de la Culture, 2025).

Suite au changement de gouvernement intervenu fin 2023, la politique de financement culturel n'a pas été remise en question. Au contraire, le budget alloué à la culture a été renforcé, notamment par l'ajout de nouvelles lignes budgétaires, telles qu'une aide spécifique destinée aux festivals de musique. Ces moyens supplémentaires ont été mobilisés pour faire face à l'augmentation récente des coûts, estimée entre 30 % et 60 % selon les cas (Haas, 2025).

Le soutien budgétaire de l'État se répartit en plusieurs catégories distinctes (Haas et al., 2023):

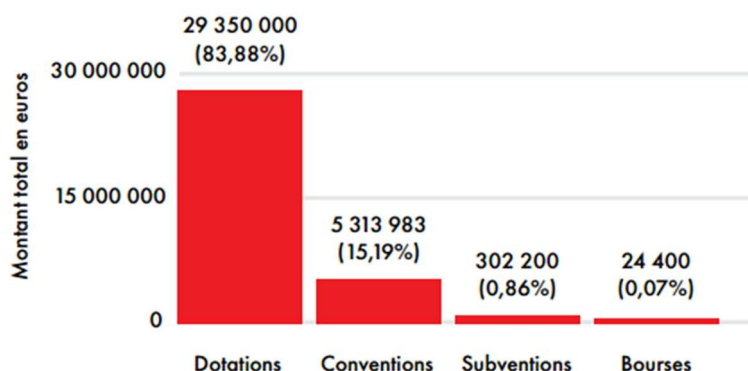
- **Dotations :** Toute institution culturelle créée par une loi, comme la Philharmonie ou la Rockhal, bénéficie d'une dotation annuelle, dont le montant est fixé par ladite loi. À l'avenir, ces institutions seront également liées au ministère par une convention, qui définira les objectifs à atteindre (Haas et al., 2023).
- **Conventions :** Il s'agit d'un accord contractuel entre le ministère et une institution culturelle. L'objectif est de soutenir un acteur culturel dans son ensemble en lui garantissant un financement stable. En plus, « la convention est un outil de coopération et de partenariat privilégié entre associations et pouvoirs publics. Elle précise les objectifs portant sur l'activité artistique de la structure ou de la compagnie, son exigence artistique, la nature de ses productions ainsi que le volume de son activité. Le conventionnement est destiné à des structures, festivals, fédérations et ensembles professionnels confirmés sur le plan artistique

et dont les réalisations ont un rayonnement au minimum national. La convention conclue entre l'État et le bénéficiaire précise, d'une part, la nature et les objectifs des activités artistiques et culturelles conduites par le bénéficiaire et, d'autre part, les moyens alloués par l'État » (Haas et al., 2023, p.68).

- **Subventions** : « La subvention est une aide financière en vue de soutenir la réalisation d'un projet ponctuel. La subvention peut être allouée pour contribuer au financement global de l'activité de l'organisme subventionné ou d'une action ou d'un projet précis » (Haas et al., 2023, p.71). Un exemple concret serait l'octroi d'une subvention pour un projet à caractère pédagogique.
- **Bourses** : « La bourse est une aide financière qui, par opposition à la subvention, ne porte pas sur un projet spécifique, mais vise à soutenir un/e artiste (personne physique) dans un projet de recherche, de formation ou d'expérimentation contribuant au développement de son parcours professionnel. Le but premier de l'attribution d'une telle bourse est la stimulation de la carrière et de la pratique de l'artiste » (Haas et al., 2023, p.70).

Voici un graphique détaillant la répartition des aides financières entre ces 4 catégories en 2022 (Haas et al., 2023):

**Graphique 12** : Ventilation par type d'aides financières versées aux structures par le ministère de la Culture en 2022<sup>61</sup>



Source de données : ministère de la Culture.

**Figure 9** : Ventilation par type d'aides financières versées aux structures par le ministère de la Culture en 2022

Source : Haas, J., Hansen, J., Kaiser, S., Kox, J., Tangeten, T., Wiesen, R. (2022). Les aides financières du ministère de la Culture. *Kep 1.0 – volume 9 – Etat des lieux sectoriel – Musique classique*. Page 68.  
[https://meco.gouvernement.lu/fr/actualites/gouv2024\\_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungspang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html](https://meco.gouvernement.lu/fr/actualites/gouv2024_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwicklungspang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html)

Pour bien interpréter ce graphique, il est important de noter que 24,35 millions d'euros des dotations sont alloués à la Philharmonie (Haas et al., 2023). Les deux rapports du ministère de la Culture — l'état des lieux sectoriel sur la musique amplifiée et celui sur la musique classique — proposent des tableaux détaillés recensant l'ensemble des institutions bénéficiaires, avec leurs parts respectives de dotation. Ces tableaux sont consultables en annexe (voir ANNEXE 1.2 : Tableau des dotations financières du ministère de la Culture pour les structures du secteur de la musique classique conventionnées & voir ANNEXE 1.4 : Tableau des dotations financières du ministère de la Culture pour les structures du secteur de la musique amplifiée conventionnées).

Les aides financières jouent un rôle essentiel dans l'écosystème musical luxembourgeois. D'une part, elles permettent aux établissements publics et aux institutions conventionnées de financer durablement leurs activités. Car les responsables politiques, dont le Ministre de la Culture, sont très conscients que « pour réaliser de tels projets [p.ex. de transformation digitale], il est indispensable de disposer des moyens financiers nécessaires, que l'État doit mettre à disposition » (Thill, 2025).

D'autre part, elles bénéficient indirectement à une multitude d'acteurs du secteur :

- Les salaires de nombreux professionnels connexes (techniciens du son, artist managers, agences de communication, etc.) sont en partie couverts par ces ressources budgétaires, multipliant ainsi l'impact de l'investissement public (Ewen, 2025).
- Certaines institutions dotées de financements publics s'efforcent de redistribuer ces ressources dans l'écosystème musical, en soutenant aussi bien des projets à fort succès commercial que des initiatives plus confidentielles ou non rentables, mais jugées artistiquement ou culturellement essentielles. « C'est un peu le principe de Robin des Bois. Donc on fait des shows qui ont un grand succès commercial pour redistribuer la richesse dans le secteur culturel local, mais aussi des niches (...) qui ne seraient pas viables autrement » (Toth, 2025).

Le seul bémol de ce modèle réside dans la forte dépendance du secteur à l'égard des financements publics, une situation qui n'est pas propre au Luxembourg, mais qui se retrouve également dans les pays limitrophes, comme le souligne Pit Ewen, responsable de la communication du Mierscher Theater (Ewen, 2025).

La situation précaire des carrières artistiques, en particulier pour les artistes indépendants et les intermittents, a été soulignée par la crise sanitaire en 2019. C'est grâce à la résilience des acteurs du secteur, mais aussi grâce à des programmes d'aides publiques que le secteur a su survivre à la crise. Rien que pour le programme de relance économique « Neistart Lëtzebuerg » (en français « Redémarrage Luxembourg »), mis en place par le ministère de la Culture, 5 millions d'euros ont été mobilisés (Colling et al., 2022).

Enfin, ce positionnement spécifique de la politique s'inscrit dans un modèle économique propre au Luxembourg, comme l'explique Pit Ewen. Le pays a régulièrement redéfini ses secteurs clés en fonction de volontés politiques successives. Par exemple, le développement massif du secteur bancaire s'est appuyé sur des investissements conséquents et l'élaboration d'un cadre légal adapté. De manière similaire, les investissements culturels importants observés aujourd'hui s'intègrent dans cette logique de diversification stratégique du tissu économique luxembourgeois (Ewen, 2025).

En somme, le développement du secteur musical luxembourgeois — et en particulier de la musique en live — ne saurait être dissocié de l'engagement politique fort qui l'a soutenu au fil des décennies. De la création d'infrastructures emblématiques à la mise en place de cadres juridiques et éducatifs adaptés, en passant par un financement structuré et durable, l'action publique s'impose comme un levier clé de professionnalisation et de pérennisation pour les acteurs du secteur. Il était donc clé de l'étudier dans le contexte d'une analyse du secteur luxembourgeois de musique live.

## 4. Spécificités du secteur luxembourgeois de la musique live

Porté par un contexte politique particulièrement favorable, un réseau diversifié d'infrastructures culturelles et une professionnalisation croissante, le secteur musical luxembourgeois divulgue son unicité. Cependant, il présente d'autres spécificités lui sont propres et indissociables de son identité sectorielle :

- a) **La taille du pays** : Avec une superficie de seulement 2 586 km<sup>2</sup> (Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, s. d.), la taille du Luxembourg exerce une influence directe sur la structuration du secteur musical. Ce facteur engendre à la fois des effets positifs et négatifs. « D'un côté, les chemins sont très courts, dans le sens où s'il y a un musicien qui veut prendre contact avec le Ministère, il n'a qu'à m'appeler » (Haas, 2025). Tous les acteurs de la scène se connaissent, ce qui facilite considérablement le networking (Colling et al., 2022).

Mais à l'inverse, cette petite taille se traduit par un marché local très restreint, avec un public limité par rapport au nombre d'institutions et d'opportunités de diffusion. Les programmeurs rencontrent des difficultés à construire une saison équilibrée, car ils ne peuvent pas inviter les mêmes artistes trop souvent. Pour les musiciens luxembourgeois, cela signifie la nécessité de s'exporter rapidement au-delà des frontières nationales (Haas, 2025).

Contrairement à de plus grands pays, où un artiste peut donner de multiples concerts sans atteindre une notoriété nationale, quelques représentations dans les principales salles luxembourgeoises suffisent à couvrir le territoire, rendant les tournées locales prolongées quasi impossibles. À cela s'ajoute une proximité sociale entre acteurs, qui rend l'émission de critiques plus délicate : personne ne veut vexer un collègue ou un partenaire potentiel (Colling et al., 2022).

En somme, la taille réduite du pays représente un frein important à la croissance du secteur, limitant ses possibilités de développement, de renouvellement et de professionnalisation (Colling et al., 2022).

- b) **Une offre pluridisciplinaire** : Alors que certains organisateurs de concerts continuent de privilégier un format traditionnel, d'autres cherchent à se distinguer par une programmation plus audacieuse et originale, en intégrant de plus en plus de spectacles pluridisciplinaires. Comme l'explique Pit Ewen dans son interview : « Au niveau de la programmation, on propose beaucoup de théâtre et de musique. Nous avons aussi une très belle offre pour le jeune public et les enfants. Parfois, nous montons des projets hybrides, mêlant différentes disciplines culturelles. Nous proposons également de la danse, dans une moindre mesure, mais cela fait partie de notre démarche. L'interdisciplinarité est vraiment au cœur de notre vision. Chaque concert comporte un élément "en plus" : un concert de musique de chambre peut, par exemple, être enrichi par une lecture littéraire ou des projections photographiques. On essaie toujours d'apporter une touche supplémentaire. » (Ewen, 2025)

Le Centre Culturel de Rencontre Abbaye de Neumünster (Neimënster) s'inscrit pleinement dans cette logique interdisciplinaire. Il articule ses activités autour de quatre axes principaux : les résidences d'artistes, une programmation culturelle pluridisciplinaire (comprenant expositions,

théâtre, ateliers et concerts), la gestion d'événements, ainsi qu'un volet patrimonial et touristique (Colling et al., 2022).

La Kulturfabrik illustre également cette dynamique avec une programmation variée incluant conférences, théâtre, projets pédagogiques, projections de films, initiatives transfrontalières, résidences d'artistes, danse, ateliers, concerts et festivals – dont plusieurs consacrés aux musiques amplifiées (Colling et al., 2022).

- c) **Un secteur jeune et pragmatique** : En contraste avec les anciennes traditions observées dans d'autres pays européens, le Luxembourg se distingue par un secteur culturel très jeune. Selon Pit Ewen, ce fait entraîne qu'au Luxembourg, la transition entre différents types d'institutions culturelles, leur programmation, leur nomenclature est très fluide et informelle. Ainsi, la définition luxembourgeoise d'un « théâtre » ne correspond pas à la définition traditionnelle française (Ewen, 2025).

Initialement, Monsieur Ewen s'attendait à un secteur désorganisé ou mal défini, mais il a finalement constaté que l'absence de traditions et de définitions anciennes laisse de la place à des concepts uniques et cohérents, propres au contexte luxembourgeois. Cette spécificité résulte dans une culture de l'action directe : « chez nous, on agit d'abord, on réfléchit ensuite », dit-il. Cette culture se manifeste par des programmes pluridisciplinaires et exploratoires (Ewen, 2025).

L'absence de traditions et de cadres structurés s'explique en grande partie par l'histoire récente de la professionnalisation culturelle dans le pays. Contrairement à des pays comme l'Allemagne ou l'Autriche, dont les traditions théâtrales remontent à plusieurs siècles, le Luxembourg n'a entamé ce processus qu'à partir des années 1980, avec l'ouverture du Grand Théâtre de la Ville de Luxembourg ou du Théâtre des Capucins. Ces institutions ont marqué le début d'une véritable institutionnalisation du secteur, encore en construction aujourd'hui (Ewen, 2025).

Un constat partagé par Ana Maria Tzekov, actuelle directrice du Centre des Arts Pluriels d'Ettelbruck (CAPE). Venant d'Autriche, elle avoue avoir été perturbée à son arrivée par l'absence de repères traditionnels auxquels elle était habituée. Mais avec le temps, elle a appris à reconnaître la cohérence et la pertinence du modèle luxembourgeois, qui est né et qui s'adapte constamment à un contexte très spécifique (Ewen, 2025).

Ce dynamisme et cette jeunesse du secteur présentent une opportunité excitante, offrant une grande liberté d'expérimentation. En même temps, former son identité et proposer une réelle plus-value en tant qu'institution culturelle est un réel défi, nécessitant des repositionnements constants (Ewen, 2025).

## 5. Défis du secteur luxembourgeois de la musique live

Les spécificités identifiées ci-dessus créent et sont accompagnées de défis uniques au secteur luxembourgeois de la musique live. Les défis principaux identifiés sur base de la littérature existante sont présentés dans les paragraphes suivants :

- a) **Les métiers connexes au secteur musical** : Depuis une quinzaine d'années, et avec un certain retard par rapport aux marchés internationaux, le Luxembourg voit émerger progressivement



des métiers connexes à l'activité des interprètes, c'est-à-dire des professions qui facilitent et accompagnent la pratique musicale, telles que les managers, bookers, agents, techniciens, labels ou agences de communication (Colling et al., 2022).

Cependant, la majorité de ces professions restent rares ou inexistantes au Luxembourg. Le pays souffre d'un manque structurel d'agences de management, de labels, de structures de booking, de maisons d'édition musicale, d'agences de promotion, etc... Or, ce sont des éléments fondamentaux à la professionnalisation du secteur (Colling et al., 2022).

Ce vide structurel entraîne plusieurs conséquences. Premièrement, les artistes sont souvent mal ou insuffisamment informés sur les soutiens possibles, et ne savent pas toujours vers qui se tourner pour être accompagnés dans leur développement professionnel. De plus, il en résulte que certaines de ces professions connexes sont exercées par les acteurs de la scène eux-mêmes, qui exercent du coup parfois plusieurs fonctions à la fois, combinant leur activité artistique avec des rôles techniques ou de gestion (Colling et al., 2022).

Il s'ajoute qu'une proportion importante du travail culturel est assurée par des bénévoles, sans rémunération, ce qui rend leur implication précieuse mais aussi fragile. Ces personnes sont souvent peu représentées et devraient pouvoir bénéficier d'un meilleur accès à des formations adaptées aux métiers de l'art et de la culture (Dr Bouratsis et al., 2018).

Malgré ces insuffisances du secteur, des signes positifs émergent. On observe une montée en puissance de jeunes non-professionnels, d'acteurs « freelance » et d'associations, qui cherchent à combler les lacunes de l'industrie musicale en créant des start-ups ou des structures hybrides. De plus en plus de jeunes s'orientent vers des études en management culturel et musical, y compris à l'étranger, ou se lancent directement dans le secteur culturel après leurs études, renforçant ainsi les compétences demandées par le secteur (Colling et al., 2022).

Les acteurs comme la Rockhal ou les centres culturels régionaux jouent également un rôle structurant : en offrant des emplois, des stages et des apprentissages, ils participent activement à la promotion et à la consolidation de ces métiers (musique amplifiée).

Enfin, une initiative inédite verra le jour à partir de septembre : le Lycée Michel Lucius proposera une section dédiée aux « métiers connexes de la musique », fruit d'une collaboration entre le ministère de la Culture et celui de l'Éducation. Cette section permettra aux élèves de découvrir des professions comme technicien de son/lumière, booker, artist manager, content creator ou encore gérant de concerts. Ce projet pilote de trois ans vise à rendre ces métiers plus visibles et attractifs (Haas, 2025).

Toutefois, en raison de la petite taille du marché luxembourgeois, certains experts du secteur s'interrogent sur la viabilité à long terme de ces professions spécialisées sur le territoire national. Beaucoup de ces activités continuent à être exercées de manière accessoire ou bénévole, ce qui fragilise la construction d'un véritable écosystème pérenne autour de la musique (Colling et al., 2022).

- b) Manque de reconnaissance des métiers et des artistes :** L'un des défis majeurs du développement de la filière musicale au Luxembourg réside dans la non-reconnaissance

institutionnelle de nombreux métiers liés à l'industrie musicale. Des professions pourtant essentielles à la chaîne de production, comme technicien du son, technicien lumière ou régisseur de scène, ne sont toujours pas considérées comme des emplois à part entière. Selon des représentants du terrain, leur statut reste flou et ces fonctions sont encore trop souvent assimilées à des loisirs ou à des activités marginales (Colling et al., 2022).

Cette situation freine la structuration du secteur, car elle limite l'accès à des parcours professionnels clairs, à des droits sociaux adaptés, et empêche une véritable professionnalisation. Pour inverser cette tendance, il faudrait promouvoir une reconnaissance officielle de ces métiers, à travers une collaboration renforcée entre les ministères de la Culture, de l'Éducation et de l'Économie. Il est essentiel d'intégrer les réalités du monde musical dans les programmes scolaires, afin de sensibiliser les plus jeunes à l'existence et à la valeur de ces professions (Colling et al., 2022). C'est pourquoi des projets phares comme celui décrit au point b), en occurrence la création d'un parcours scolaire dédié à ces métiers, aidera à remédier à cette problématique.

Ce manque de reconnaissance concerne également les artistes interprètes. Le regard porté sur les talents nationaux reste souvent teinté de condescendance ou de scepticisme. Des phrases telles que « C'est bien pour un groupe luxembourgeois » illustrent une mentalité encore répandue, qui sous-estime la qualité réelle des productions locales. Ce phénomène, peu courant dans des pays comme la Belgique, contribue à freiner la légitimation du secteur musical au sein même de son territoire (Colling et al., 2022).

Or, cette perception ne correspond plus à la réalité : de plus en plus d'artistes luxembourgeois performant à haut niveau et à l'international. Par exemple, en ce qui concerne la musique classique, certains enregistrent des albums salués et reçoivent des critiques élogieuses (Haas et al., 2023). Le niveau des conservatoires est jugé élevé, et les jeunes talents profitent désormais davantage d'opportunités d'études à l'étranger, pour ensuite revenir au pays avec une formation excellente ou pour jouer dans des orchestres renommés à l'international (Haas, 2025).

Certes, compte tenu de sa taille, le Luxembourg ne sera pas à même à produire plusieurs superstars internationales en quelques années. Mais des initiatives telles que la participation au Concours Eurovision de la chanson aidera à faire prévaloir la scène musicale luxembourgeoise (Haas, 2025). L'émergence d'un seul artiste de renommée internationale constituerait déjà un accomplissement remarquable pour un pays de cette envergure. Il est donc essentiel de fixer des objectifs réalistes et d'abandonner les comparaisons stériles avec des marchés beaucoup plus vastes (Colling et al., 2022).

- c) **Public et promotion : Manque de visibilité dans un marché saturé :** Comme déjà expliqué sous le point a), le pays dispose d'une programmation musicale particulièrement riche, parfois même perçue comme trop dense au regard de la population et de la superficie du territoire. Cette abondance engendre une forte concurrence entre les institutions, chacune étant soumise à une pression croissante pour attirer toujours plus de spectateurs (Haas et al., 2023).

Cette situation complexifie l'émergence de nouveaux artistes, en particulier pour les musiques amplifiées. Les organisateurs de petits concerts prennent des risques financiers importants

lorsqu'ils programment des artistes émergents, ce qui limite drastiquement leur visibilité (Colling et al., 2022).

Par ailleurs, cette compétition pour l'attention du public a un autre effet : les organisations gérées uniquement par des bénévoles, souvent sans positionnement clair ni vision artistique affirmée, peinent de plus en plus à se maintenir (Haas et al., 2023).

À cela s'ajoute la complexité du contexte luxembourgeois, notamment en raison de sa situation multilingue et transfrontalière. Une grande partie du public réside hors des frontières nationales. Ce défi rend la construction d'un lien durable avec le public d'autant plus difficile, comme le souligne Maxime Bender : « Le Luxembourg est un terrain complexe, à cause des langues, à cause du fait qu'on est dépendant du public de l'étranger. Comment arrive-t-on à toucher les transfrontaliers qui habitent à l'étranger mais qui viennent travailler au Luxembourg ? » (Bender, 2025).

Sur le plan médiatique, la visibilité de la musique classique dans les grands médias généralistes s'amenuise progressivement, ce qui représente un risque important pour le renouvellement de son public. Historiquement, certains médias jouaient un rôle actif dans sa promotion. Prenons par exemple RTL (Radio Télévision Luxembourg). Le groupe médiatique possédait son propre orchestre, le Grand Orchestre Symphonique, qui fut repris par l'État en 1996 pour devenir l'Orchestre Philharmonique du Luxembourg. Aujourd'hui, la place accordée à la musique classique par RTL est quasi inexistante (Haas et al., 2023).

Pendant que des initiatives récentes, telle que la radio 100,7, apportent un nouveau souffle en lançant Opus100,7, une station digitale entièrement dédiée à la musique classique. Les représentants du terrain déplorent l'absence d'une presse spécialisée (Haas et al., 2023).

Plus globalement, le paysage médiatique luxembourgeois reste très diversifié, avec de nombreux quotidiens, hebdomadaires, radios, chaînes de télévision et revues culturelles. Mais comme ailleurs en Europe, ce paysage est en pleine mutation. Certains supports disparaissent, tandis que de nouveaux formats comme les podcasts, les blogs ou les médias digitaux se développent, rendant la visibilité musicale plus difficile à capter et à maintenir (Haas et al., 2023).

Enfin, il convient de noter les efforts concrets menés pour renforcer la visibilité des artistes, notamment à travers des événements comme la Fête de la Musique, des prix spécifiques (Haas et al., 2023) ou encore les actions d'export menées par « Kultur | lx », qui vise à valoriser la scène musicale luxembourgeoise au-delà de ses frontières (Colling et al., 2022).

- d) Des coûts de vie élevés :** Un autre obstacle au développement professionnel dans le secteur musical luxembourgeois réside dans le coût de la vie particulièrement élevé. Damiano Picci, jeune entrepreneur et expert du secteur culturel luxembourgeois, souligne que les frais quotidiens, notamment les loyers, sont si importants qu'un séjour à l'étranger peut s'avérer plus intéressant pour démarrer une carrière musicale. Luka Heindrichs confirme et ajoute que ces coûts élevés ne freinent pas seulement les musiciens, mais constituent un véritable « tueur de créativité » (Colling et al., 2022).

Au-delà, certains experts estiment même que la cherté de la vie représente un véritable frein à la professionnalisation. De nombreux artistes doivent occuper un emploi secondaire parce qu'ils ne peuvent pas vivre pleinement de l'emploi culturel. Ce fait contribue également au manque de reconnaissance des métiers culturels par la société (Colling et al., 2022).

Dans ce contexte, les conservatoires jouent un rôle économique stabilisateur, car de nombreux musiciens diplômés peuvent assurer une partie de leurs revenus via des activités d'enseignement, du moins au niveau de la musique classique (Haas et al., 2023).

## **6. Entre particularisme et influences européennes : Une impression du secteur luxembourgeois de la musique live**

À travers l'analyse approfondie précédente, il apparaît clairement que le secteur musical luxembourgeois se distingue par une série de spécificités et défis structurels, économiques, culturels et politiques, qui en font un écosystème unique en son genre. La taille réduite du territoire, son marché restreint, la jeunesse du secteur et l'absence de traditions anciennes sont tous des facteurs qui ont contribué à l'émergence d'un modèle particulièrement pragmatique, ouvert à l'expérimentation et à l'interdisciplinarité. Ce caractère singulier est bien résumé par les propos de Joé Haas, représentant du ministère de la Culture luxembourgeois : « En effet, il s'agit d'un secteur musical très spécifique qu'on ne retrouve pas une deuxième fois en Europe » (Haas, 2025).

Cependant, malgré ses traits uniques, l'analyse fait ressortir que le Luxembourg partage également plusieurs défis majeurs avec le reste de l'Europe. Parmi ceux-ci, la recherche de visibilité, surtout à l'aide des nouveaux médias et à l'aide du digital. Les acteurs du secteur doivent redoubler leurs efforts pour survivre dans ce paysage médiatique en pleine mutation. Dans le même esprit, on observe une tendance, à l'échelle nationale comme continentale, vers la pluridisciplinarité. La musique seule ne suffit plus toujours à attirer un public. Les institutions doivent se réinventer, enrichir leurs formats et créer des ponts entre les disciplines artistiques pour se démarquer et pour séduire une audience de plus en plus sollicitée.

Cette quête de renouvellement identitaire peut cependant fragiliser la diversité culturelle, car elle accroît la pression sur les structures existantes. Les institutions les plus petites, souvent bénévoles et sans positionnement stratégique clair, peinent à se maintenir. Leur disparition progressive limite les opportunités pour les artistes émergents, les empêchant de se produire, faute de ressources suffisantes pour prendre des risques financiers. Ce phénomène menace directement la vitalité et la diversité de la culture, au niveau local et international.

En conclusion, le secteur musical luxembourgeois avance dans un équilibre délicat entre particularisme national et tendances européennes, entre opportunités liées à sa souplesse structurelle et obstacles induits par sa petite taille et ses coûts élevés. Son avenir repose sur sa capacité à reconnaître et structurer les métiers qui l'entourent, à valoriser ses talents locaux, à renforcer son écosystème professionnel et à préserver, malgré les défis, une offre artistique riche, innovante et accessible.

## 7. Définition : « Maison de concerts » dans le contexte luxembourgeois

L'objectif de cette recherche est d'analyser la gestion de la transformation digitale par les « maisons de concert » luxembourgeoises, ainsi que de faire un état des lieux des outils digitaux qu'elles utilisent.

Bien qu'un contexte européen commun influence également le secteur musical luxembourgeois, les analyses précédentes ont mis en évidence l'unicité de ce dernier, ce qui justifie la délimitation géographique adoptée dans ce travail. Pendant que cela aurait été une piste de recherche intéressante, une comparaison entre secteurs musicaux de pays différents dépasserait en effet le cadre de cette étude.

Par ailleurs, les observations ont révélé une tendance marquante du secteur : la pluridisciplinarité. Très peu d'institutions se consacrent exclusivement à l'organisation de concerts, voire à un seul genre musical. Comme analysé dans la partie précédente, cette tendance s'explique en partie par l'absence de traditions fortement ancrées ou de formats établis, liée à la jeunesse du secteur culturel luxembourgeois.

Ces éléments d'analyse ont été essentiels pour pouvoir établir une définition commune du terme « maison de concert », telle qu'elle sera utilisée dans ce travail.

Ainsi, dans le cadre du présent mémoire, le terme de « **maison de concerts** » désigne :

*« Toute institution, publique ou privée, quelle que soit sa taille, qui, dans le cadre de son cœur de métier, organise de manière structurée et régulière des concerts en live. Cela inclut les concerts de musique amplifiée et de musique classique (cf. supra p.27), ainsi que les spectacles pluridisciplinaires intégrant une composante musicale significative ».*

Dans le contexte de la définition présente, la taille d'une maison de concerts est déterminée par sa capacité d'accueil totale, car ce critère semble conditionner d'autres éléments tels que le nombre d'équivalents temps plein (ETP) ou le budget disponible. Il convient également de souligner une complexité propre au secteur qui se caractérise par un fonctionnement saisonnier et des effectifs pouvant varier selon les périodes ou les événements, éliminant le facteur « ETP » comme critère de définition de la taille. Enfin, le budget ne constitue pas une mesure de taille fiable, en raison des statuts juridiques variés des structures, qui influencent directement leur accès aux sources de financement.

# Chapitre III : LES 4 AXES DE DIGITALISATION D'UNE MAISON DE CONCERTS

---

Les analyses des sections précédentes permettent de dresser une image complète de la transformation digitale au sein du secteur du spectacle vivant. Passant en revue les freins et moteurs, les défis et les outils digitaux employés, il est possible de dégager quatre grands axes sur lesquels la digitalisation s'applique concrètement dans les maisons de concerts. Le chapitre suivant présente ces quatre axes et précise pour chacun, une sélection d'outils digitaux adaptés, sans que ces listes soient exhaustives.

## 1. Présentation des 4 axes

### AXE 1 : L'offre artistique enrichie par le digital

L'examen des nouvelles formes de contenus proposés au public met en évidence une première transformation au niveau de l'offre culturelle elle-même. Le digital permet d'enrichir, de rendre plus accessible ou de réinventer cette offre, sans pourtant remplacer la forme physique. En même temps, L'enregistrement et la diffusion différée permettent de démocratiser le contenu artistique et d'en multiplier les points de contact avec le public.

Outils digitaux identifiés pour cet axe :

- Captations et streaming de concerts
- Contenus digitaux additionnels, en complément des spectacles (teasers, interviews, podcasts)
- Technologies immersives (réalité virtuelle, réalité augmentée)
- Objets connectés pour enrichir l'expérience du public (bracelets LED, contenus interactifs)

### AXE 2 : Le marketing digital et la relation au public

Les données présentées dans les sections précédentes mettent clairement en évidence le rôle central des outils digitaux de communication externe, de marketing et de relation au public, justifiant ce deuxième axe. Il s'agit d'un ensemble d'outils permettant de renforcer la visibilité et la notoriété des institutions, tout en permettant une communication et un marketing plus ciblé, direct et personnalisé. Des outils tels que des logiciels d'envoi de newsletter, ou des CRM proposant une solution de gestion relation client plus holistique, permettant aux responsables du marketing d'effectuer plus d'analyses sur les données des clients. Cela améliore considérablement la compréhension du public et permet d'adapter l'offre en conséquence, favorisant ainsi la fidélisation du public existant et nouveau. Cette catégorie inclut aussi les outils digitaux de vente.

Outils digitaux identifiés pour cet axe :

- Sites web

- Applications mobiles
- Réseaux sociaux (Facebook, Instagram, TikTok, etc.)
- Newsletters ciblées (segmentation par intérêt ou données démographiques)
- Billetterie en ligne et CRM spécialisés
- Affichages et écrans dynamiques dans les lieux culturels

### **AXE 3 : La technologie de scène et de production**

La littérature souligne également que le digital transforme la technologie scénique, et ce à plusieurs niveaux. Les nouveaux outils et technologies permettent d'enrichir la scénographie ainsi que d'offrir des expériences immersives et de meilleure qualité au public. De plus, les techniques de production sont modernisées tout en répondant aux dernières tendances et besoins artistiques, logistiques (gain de temps et de flexibilité) et environnementaux (réduction de la consommation d'énergie).

Outils digitaux identifiés pour cet axe :

- Éclairages LED interconnectés et automatisés
- Consoles digitales de son et de lumière
- Projections vidéo et hologrammes

### **AXE 4 : Le back-office digital et la gestion interne**

Le dernier axe se concentre sur les outils de gestion interne qui soutiennent l'activité de manière transversale. Ils améliorent considérablement l'efficacité interne, en facilitant la coordination, la planification, le partage d'informations, le pilotage des événements et des finances, ainsi que l'analyse globale des activités. Dans un contexte de ressources humaines limitées, ces outils sont essentiels pour automatiser certaines tâches répétitives, structurer la collaboration et fiabiliser les opérations administratives. Cette catégorie comporte aussi tous les interfaces et connexions entre les différents outils qui augmentent l'efficacité en améliorant et en automatisant l'échange d'informations. Bien qu'invisibles aux clients, la littérature suggère que ces outils sont devenus indispensables au bon déroulement des activités.

Outils digitaux identifiés pour cet axe :

- Outils de visioconférence et de communication interne (Teams, Zoom)
- Outils de gestion de projets et d'événements
- Entreprise Resource Planning (ERP) ou Progiciel de gestion interne en français
- Outils de cloud pour le travail collaboratif et le partage de documents
- Bases de données digitales

### **Quel outil pour quel type d'entreprise ?**

En effet, tous les outils ne conviennent pas à toutes les structures. Les analyses précédentes sur la digitalisation dans le secteur du spectacle vivant ont mis en évidence certaines corrélations, notamment entre la taille et les ressources à disposition d'une institution, et à la fois le degré d'intégration du digital et la complexité des outils utilisés.

Il apparaît clairement que les structures de plus grande taille disposent de ressources humaines et financières plus importantes, ce qui leur permet d'allouer davantage de moyens et de temps à leur transformation digitale. Cette réalité se traduit d'une part par un niveau d'intégration du digital plus avancé, et d'autre part par l'usage d'outils digitaux plus sophistiqués et complexes que ceux généralement employés par les PME du secteur.

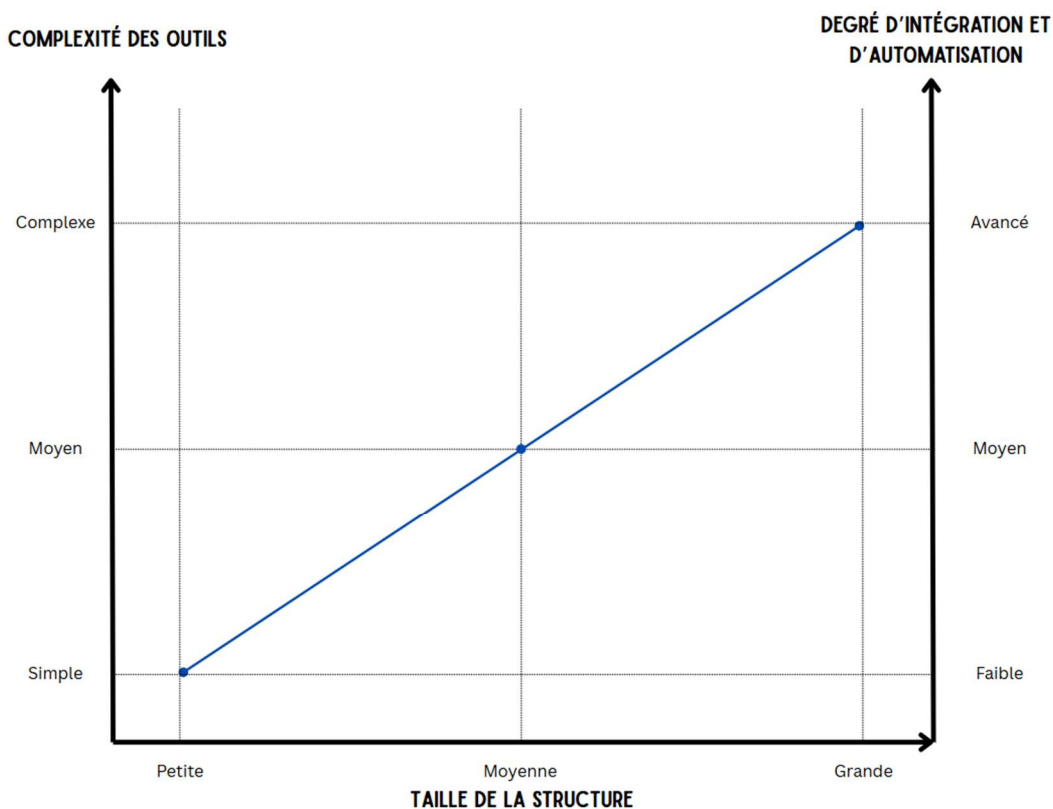
Concrètement, les petites structures utilisent des outils de manière plus isolée et ponctuelle. Ces outils sont alors rarement intégrés et interconnectés. Des exemples sont l'utilisation de la suite Microsoft Office 365 (Teams, Excel, OneDrive, etc.), des outils gratuits ou freemium ou d'autres outils simples dans la prise en main (Réseaux sociaux, billetterie en ligne simple, etc.).

Cela dit, les grandes structures, utilisent bien entendu des outils courants tels que la suite Microsoft Office 365. Toutefois, elles se distinguent également par le recours à des solutions plus complexes et intégrées, en cohérence avec une stratégie digitale formalisée. On y retrouve notamment des ERP, des CRM ou encore des outils de gestion d'événements spécialisés, capables de couvrir l'ensemble du cycle d'un projet, de la planification à l'analyse. Par ailleurs, ces institutions investissent dans l'interconnexion de leurs outils afin de faciliter la circulation des données et d'optimiser les possibilités d'automatisation.



Voici une représentation graphique de la corrélation décrite sur la page précédente :

**CORRÉLATION ENTRE LA TAILLE DE LA STRUCTURE ET LE DEGRÉ DE COMPLEXITÉ DES OUTILS DIGITAUX UTILISÉS AINSI QUE LEUR INTÉGRATION**



**Figure 1 : Corrélation entre la taille de la structure et le degré de complexité des outils numériques utilisés ainsi que leur intégration**

Source : Gaudront, J. (2025).

Il convient de préciser que le graphique présenté illustre de manière simpliste des tendances générales issues de l'analyse documentaire précédente, et non des données quantitatives mesurées. Par ailleurs, il est important de souligner que, pour chaque catégorie d'outils, il existe une large gamme de solutions couvrant différents niveaux de complexité. Ainsi, certains outils, à l'image des ERP proposés par Odoo, par exemple, revendiquent une modularité et une tarification leur permettant de s'adapter à des structures de toutes tailles et à tous les besoins (Odoo, s. d.). Dès lors, il ne serait pas pertinent de procéder à un positionnement des différents types d'outils le long de l'axe du diagramme.

## **2. Le digital : Une solution pour combler les faiblesses et surmonter les défis du secteur luxembourgeois de la musique en live ?**

Après avoir analysé les spécificités et les enjeux du secteur musical luxembourgeois d'une part, et les dynamiques de la transformation digitale dans les maisons de concert d'autre part, il devient pertinent de confronter ces deux dimensions. La transformation digitale suscite l'enthousiasme et semble offrir une large gamme de solutions. Mais le digital constitue-t-il réellement une réponse adaptée aux enjeux identifiés ?

Les prochains paragraphes aspirent à évaluer si, et dans quelle mesure, les outils digitaux peuvent constituer une réponse aux défis structurels, humains, économiques et organisationnels identifiés dans le contexte des maisons de concert luxembourgeoises. Il s'agira d'identifier, sur base de la littérature étudiée, les points de convergence entre les besoins concrets des institutions et les opportunités offertes par ces outils. Les résultats seront présentés selon les 4 axes de digitalisation identifiés (cf. supra p.43).

### **AXE 1 : L'offre artistique enrichie par le digital**

Les outils digitaux de cet axe permettent aux maisons de concert de diffuser leur offre au-delà des contraintes physiques de leur salle de concert. Par exemple, la captation de concerts ou la diffusion en ligne permettent de contourner la petite taille du marché luxembourgeois et de toucher des publics éloignés, y compris à l'international. La diffusion de contenus digitaux complémentaires sous format de podcasts, interviews ou autres permettra aussi de s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation. De plus, ces nouveaux formats aideront à rendre la culture plus inclusive pour des personnes à mobilité réduite ou d'autres personnes qui ne peuvent pas vivre un spectacle en live à cause d'une raison quelconque, favorisant ainsi l'accessibilité à la culture de manière générale.

L'intégration d'expériences immersives par le biais de la réalité virtuelle ou augmentée permet de changer la manière de consommation culturelle. Ces outils aident également à favoriser la pluridisciplinarité artistique, en intégrant des éléments visuels, interactifs ou narratifs par le biais du digital. Cela soutient l'innovation artistique, tout en diversifiant les formats proposés, répondant à l'enjeu de renouvellement de l'offre pour un public exigeant.

Enfin, ces outils peuvent contribuer à rentabiliser des événements grâce à des revenus différés générés par la vente de captations sous format « Video on Demand » ou autre, ce qui constitue une réponse à la contrainte financière permanente. Cela pourrait aussi se faire sous forme de coopération avec d'autres acteurs avec des moyens de diffusion, à l'exemple des opéras diffusés sur les toiles des cinémas (UGC, s. d.).

### **AXE 2 : Le marketing digital et la relation au public**

Certains défis peuvent aussi être attaqués à l'aide des outils de l'axe du marketing digital. En effet, dans un marché saturé, la visibilité est cruciale. Grâce aux outils digitaux, il est maintenant possible de mieux cibler la clientèle sur base d'analyses des données clients. Passer le bon message au bon client est devenu un art, mais peut aujourd'hui se faire via des CRM, des newsletters segmentées ou en utilisant

consciemment les algorithmes de recommandation. En outre, la présence des maisons de concerts sur les réseaux sociaux peut conduire à une amélioration de la notoriété.

Au-delà, ces outils offrent une solution aux limites de la couverture médiatique traditionnelle au Luxembourg, en créant son propre contenu, créé pour un segment spécifique. Ces interactions relativement directes en combinaison avec des campagnes de storytelling autour des artistes, des lieux ou des événements peuvent renforcer la relation avec le public.

Les outils digitaux répondent aussi au besoin d'attirer un public plus jeune, plus connecté, en adaptant les formats (contenus plus courts) et les canaux utilisés (TikTok, YouTube, etc.) à leurs habitudes.

### **AXE 3 : La technologie de scène et de production**

L'intégration de technologies scéniques telles que l'éclairage LED, les projections vidéo, l'intelligence artificielle appliquée à la lumière ou au son, ainsi que les objets connectés, permet de créer des expériences artistiques immersives et multisensorielles. Dans un contexte où la musique seule ne suffit parfois plus à capter l'attention du public, ces apports technologiques peuvent constituer l'élément différenciateur capable de séduire les spectateurs.

Par ailleurs, disposer d'un équipement à la pointe en matière de son et de lumière contribue à renforcer la qualité de l'expérience proposée. Cela valorise non seulement l'identité artistique de l'institution, mais aussi sa notoriété, tant auprès du public que des artistes, dont les exigences en matière de scénographie sont de plus en plus élevées.

Enfin, ces technologies permettent également de rationaliser la consommation énergétique, contribuant ainsi à une gestion plus durable et à la réduction des charges financières des maisons de concert.

### **AXE 4 : Le back-office digital et la gestion interne**

Cet axe se révèle particulièrement stratégique pour répondre aux défis liés au manque de ressources, à la nécessité de réduire les coûts et à l'optimisation des processus internes. Les outils de gestion, tels que les ERP, les logiciels de gestion des ressources humaines ou de planification, offrent des gains significatifs en efficacité, rapidité et transparence. Ils favorisent une gouvernance plus structurée, facilitent une allocation optimale des ressources et permettent de libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

Dans un contexte où les effectifs sont souvent limités, ces outils jouent un rôle essentiel en automatisant certaines tâches répétitives telles que l'entretien des données dans des outils différents, permettant ainsi aux maisons de concert de « faire plus avec moins ». En apportant clarté et organisation au fonctionnement interne, ils libèrent des capacités créatives et opérationnelles pour que les institutions puissent concentrer leurs efforts sur des enjeux plus cruciaux, touchant leur métier, tels que la visibilité ou la différenciation dans un marché culturel saturé.

En somme, ces outils agissent comme de véritables « facilitateurs » : ils ne transforment pas directement l'offre ou l'expérience publique, mais soutiennent l'ensemble des opérations de manière à en renforcer l'impact.

### **Limites et conditions de réussite**

Si les opportunités sont réelles et nombreuses, leur concrétisation dépend de plusieurs facteurs : l'adéquation des outils à la taille et aux capacités de l'institution, la disponibilité des ressources humaines et financières, l'accompagnement du changement, et surtout une stratégie de digitalisation alignée avec la vision de la maison.

En l'absence de ces conditions, la digitalisation peut devenir un fardeau supplémentaire ou générer des résultats contre-productifs, telles que des inefficacités ou une résistance interne.

Pour conclure, la confrontation entre les défis du secteur musical luxembourgeois et les apports potentiels de la digitalisation révèle un fort potentiel de complémentarité. Le digital apparaît non pas comme une solution miracle, mais comme un levier stratégique capable d'atténuer certaines faiblesses sectorielles : manque de visibilité, accès au public, surcharge opérationnelle ou coordination interne. Cependant, son efficacité dépend fortement de l'alignement entre les outils choisis et les réalités des institutions, ainsi que de l'accompagnement humain, stratégique et structurel mis en place.

Bien que la transformation digitale puisse contribuer à surmonter plusieurs défis du secteur, le rôle de l'humain demeure central. Certains enjeux, comme le manque de reconnaissance des métiers culturels ou l'absence structurelle de professions connexes à la musique, ne peuvent être résolus par le seul recours aux outils digitaux.

# Chapitre IV : MÉTHODOLOGIE, QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

---

Sur base des chapitres précédents, il est maintenant indéniable que le développement du digital touche aujourd'hui l'ensemble des secteurs, y compris la culture. Dans ce contexte, il semblait pertinent d'étudier comment les maisons de concerts luxembourgeoises, marquées par un écosystème unique, s'adaptent à ces mutations. En effet, les spécificités du secteur identifiées appelaient une analyse ancrée dans la réalité locale.

Le présent chapitre expose la démarche scientifique adoptée pour analyser cette problématique. Il introduit également les différentes étapes du travail : de la revue de littérature et de l'analyse du secteur luxembourgeois de musique live à la formulation d'hypothèses, en passant par l'étude de terrain menée auprès d'acteurs clés du secteur. Il s'agira ici d'expliquer en détail les fondements méthodologiques de la recherche, les choix opérés, ainsi que la manière dont l'analyse a été structurée pour produire une réflexion à la fois rigoureuse, utile et ancrée dans la réalité du terrain.

Dans cette optique, la section suivante revient plus en détail sur la méthodologie choisie et la structure générale du travail, éléments fondamentaux pour appréhender la logique d'ensemble du mémoire et garantir la cohérence de l'analyse. Puis, suivra l'élaboration de la question de recherche au cœur de ce travail et l'élaboration des hypothèses qui guideront la recherche des données du terrain.

## 1. Méthodologie et structure du travail

À la suite d'entretiens exploratoires, il est rapidement apparu que le secteur culturel luxembourgeois, et plus particulièrement celui de la musique live, présente des caractéristiques spécifiques qui le distinguent nettement de ceux des pays voisins. Dès lors, il m'a semblé pertinent d'analyser en profondeur la documentation existante afin d'identifier les éventuelles lacunes dans la recherche actuelle, et de déterminer comment mon travail pourrait y apporter une contribution utile. L'objectif est d'offrir une perspective nouvelle et adaptée aux réalités du terrain. Par ailleurs, compte tenu de l'unicité du contexte luxembourgeois, il m'est apparu indispensable d'impliquer directement les acteurs du secteur afin de mieux saisir comment la transformation digitale s'inscrit concrètement dans leur quotidien.

C'est pourquoi ce travail repose sur une démarche mixte articulant théorie et réalité de terrain. Plus précisément, il s'inscrit dans une approche hypothético-déductive. Il débute par la collecte et l'analyse d'un large ensemble de données qualitatives issues de la littérature existante, à partir desquelles sont formulées des hypothèses. Celles-ci seront ensuite confrontées à la réalité du terrain afin d'être validées ou infirmées.

Dans un premier temps, une revue de littérature a été menée afin d'encadrer théoriquement le secteur de la musique live au Luxembourg. Avant d'en examiner les spécificités et les principaux défis, une analyse du contexte national et européen dans lequel il s'insère a été réalisée. Cette démarche a également permis d'établir une définition claire de l'expression « maison de concerts » dans le contexte unique luxembourgeois telle qu'elle sera utilisée dans ce mémoire. Il convient de rappeler ici cette définition, essentielle pour guider la lecture :

*« Toute institution, publique ou privée, quelle que soit sa taille, qui, dans le cadre de son cœur de métier, organise de manière structurée et régulière des concerts en live. Cela inclut les concerts de musique amplifiée et de musique classique (cf. supra p.27), ainsi que les spectacles pluridisciplinaires intégrant une composante musicale significative ».*

Le panorama du secteur luxembourgeois de la musique live a été complété par une analyse approfondie de la transformation digitale et de ses déclinaisons dans le secteur. Cette analyse a permis d'identifier les moteurs, les freins et les défis propres à cette transformation, ainsi que d'évaluer le potentiel des outils digitaux pour les maisons de concerts au Luxembourg.

De cette réflexion théorique ont émergé quatre axes principaux à travers lesquels la digitalisation peut s'appliquer à une maison de concert :

- 1) L'offre artistique enrichie par le digital
- 2) Le marketing digital et la relation au public
- 3) La technologie de scène et de production
- 4) Le back-office digital et la gestion interne

Pour chacun de ces axes, les outils digitaux utilisés dans le secteur ont été identifiés. En complément de cette analyse littéraire, trois entretiens ont été menés avec des acteurs institutionnels majeurs :

- Monsieur Eric Thill, Ministre de la Culture du Luxembourg
- Monsieur Joé Haas, Responsable de l'unité musique du Département de la création et de la promotion artistique du ministère de la Culture luxembourgeois.
- Monsieur Cédric Kayser, Employé du Département de la création et de la promotion artistique et responsable de l'intelligence artificielle et des arts numériques du ministère de la Culture luxembourgeois

Ces entretiens ont permis de combler certaines lacunes de la documentation existante, en apportant des informations récentes et indispensables sur l'état actuel du secteur, ses tendances, et son encadrement politique.

À la lumière de toutes ces données, un ensemble d'hypothèses a pu être formulé. Ces hypothèses (cf. infra p.55), constituent le socle du travail empirique mené dans une deuxième phase.

La deuxième étape de la recherche repose sur une étude qualitative de terrain, car compte tenu de la taille réduite du Luxembourg et du nombre limité de maisons de concerts présentes sur son territoire, une telle approche s'est rapidement imposée comme la plus pertinente. En effet, la constitution d'un échantillon suffisamment large pour permettre une analyse statistique représentative s'avère difficilement réalisable. De plus, les maisons de concerts luxembourgeoises présentent des profils variés en termes de statut, de taille et de fonctionnement, ce qui complique davantage toute tentative de comparaison standardisée et d'analyse statistique. En conséquence, cette étude est fondée sur des entretiens menés auprès de représentants de maisons de concerts luxembourgeoises.

L'échantillon se compose de sept structures (voir Tableau 1 : Tableau récapitulatif des maisons de concerts interviewées dans le cadre de la recherche de données sur le terrain, p.58), publiques et privées, de tailles diverses, offrant une vision représentative du secteur. Les entretiens portent sur l'intégration

du digital dans la stratégie globale des maisons de concerts ainsi que sur les outils utilisés selon les quatre axes identifiés. L'analyse est enrichie par un examen des freins et défis rencontrés sur le terrain.

Les propos du Ministre de la Culture et des autres représentants du ministère de la Culture sont également mobilisés dans cette phase, notamment pour éclairer le rôle de l'État dans l'accompagnement des institutions culturelles vers un futur digital.

Les interviews semi-directives menées avec les représentants des maisons de concerts suivent un guide d'entretien commun, conçu comme fil conducteur et élaboré en accord avec les hypothèses développées lors de l'étape précédente. En revanche, les interviews avec les représentants du Ministère de la Culture reposent sur des guides distincts. L'ensemble des guides d'interview et des transcriptions des interviews est présenté dans les annexes (voir ANNEXE 3 : Recueil des guides d'interview et des transcriptions).

Avant de procéder à la validation des hypothèses, les constats et les enseignements issus du terrain sont présentés. Cette étape permet également de formuler une série de conseils pratiques, en cohérence avec la vocation appliquée de ce mémoire, qui ambitionne de constituer une ressource utile et pratique pour les professionnels confrontés quotidiennement aux défis de la transformation digitale.

Enfin, une fois les hypothèses validées (ou non), les limites du travail seront exposées, accompagnées de suggestions de pistes pour de futures recherches, avant d'aboutir à la conclusion générale.

Sur la page suivante, vous trouverez une représentation graphique de la démarche pour faciliter la compréhension :

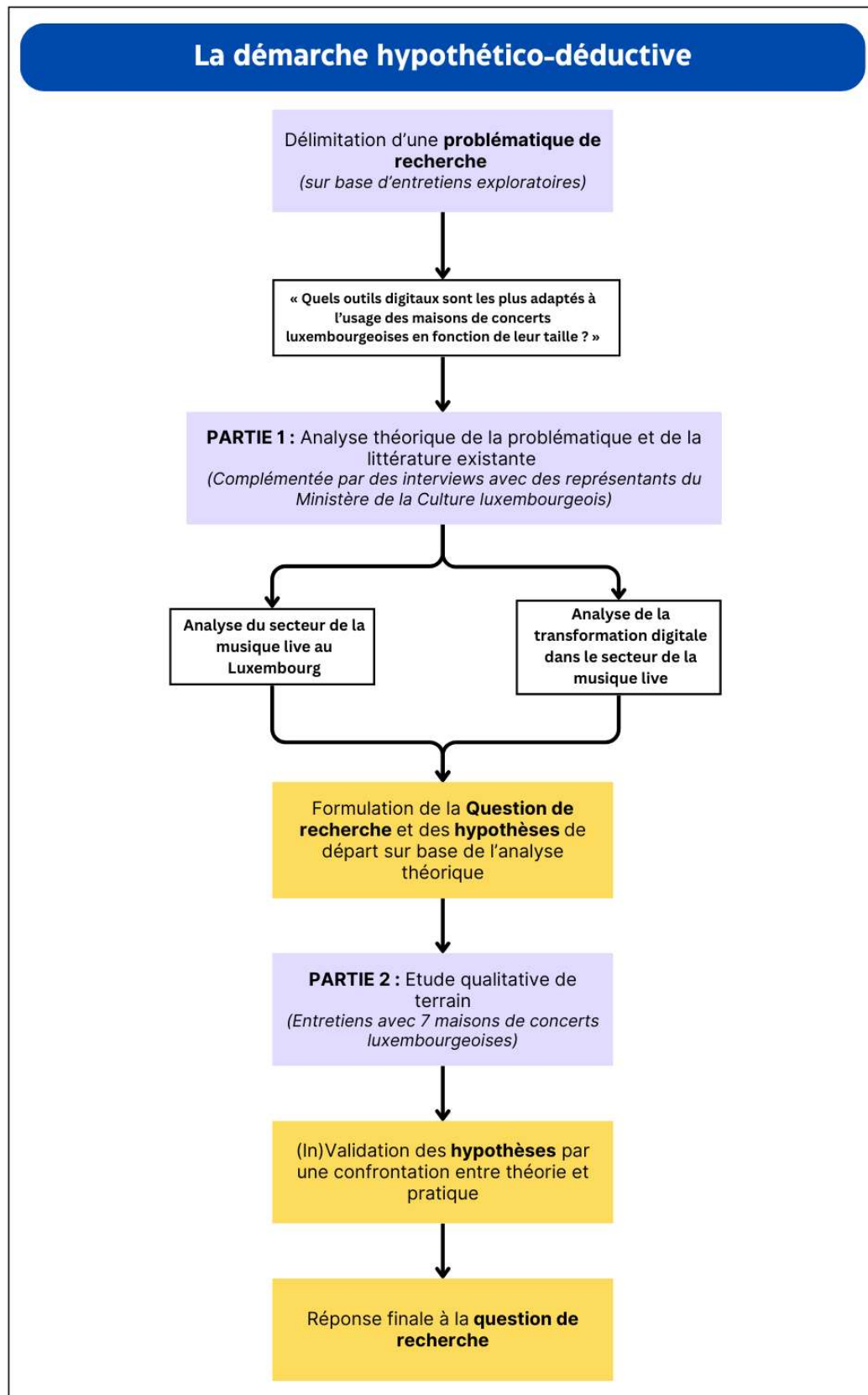


Figure 21: La démarche Hypothético-Déductive appliqué au projet de mémoire

Source : Gaudront, J. (2025)



## 2. Objectif du travail

Sur le plan académique, ce mémoire vise à explorer conjointement la littérature existante et les réalités de terrain afin de répondre de manière claire et structurée à la question de recherche. L'objectif est de proposer une vue d'ensemble cohérente de la digitalisation des maisons de concerts au Luxembourg, tout en produisant un contenu à la fois analytique et utile. En croisant théorie et pratique, je souhaite aboutir à une cartographie des outils digitaux et pratiques adaptés aux maisons de concerts selon leur taille et leurs ressources.

En amont de l'aspect académique, ce travail aspire donc à devenir un guide concret, à la fois recueil d'expériences, source d'inspiration, et outil d'aide à la décision. Enfin, il entend aussi nourrir la réflexion sur le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics dans l'accompagnement de cette transformation essentielle à la pérennité du secteur culturel au Luxembourg.

## 3. Élaboration de la question de recherche

Afin de mieux cerner le sujet de la transformation digitale dans le secteur musical, j'ai mené des entretiens exploratoires avec des représentants et experts du domaine. J'ai ainsi contacté deux personnes actives dans le secteur musical luxembourgeois, qui, par leurs fonctions et leurs interactions avec de nombreux acteurs, possèdent une vision transversale et globale du secteur. Leur point de vue m'a permis de mieux comprendre comment cette transformation est perçue et vécue sur le terrain.

Stéphanie Baustert, music manager indépendante, m'avait expliqué qu'une variété d'outils digitaux est employée dans le secteur (CRM, signature électronique, formulaires de contact en ligne, outils de gestion de projet, etc.). Toutefois, ces outils sont souvent coûteux et leur mise en place demande du temps et des compétences. Elle a souligné que, pour des structures très petites, par exemple de deux personnes, l'investissement n'est pas toujours justifié. Ces outils sont donc plutôt utilisés par les maisons de concerts. Elle a également insisté sur le caractère très spécifique du secteur musical luxembourgeois, peu ou pas comparable à celui d'autres pays.

Puis, j'ai mené une deuxième interview exploratoire avec Tun Van Beest, administrateur de l'Alliance Musicale, un regroupement des institutions musicales professionnelles du Luxembourg : Il observe que la transformation digitale n'est pas encore un thème à part entière dans le secteur, bien que certaines questions digitales émergent ponctuellement, par exemple autour des billetteries en ligne comme Luxembourg Ticket<sup>3</sup>. Il note également que les petites structures rencontrent plus de difficultés à se digitaliser que les grandes institutions telles que la Philharmonie<sup>4</sup>, qui bénéficient de ressources humaines et financières importantes.

---

<sup>3</sup> Luxembourgticket.lu est une billetterie en ligne regroupant dans son portefeuille de clients une grande partie des acteurs culturels luxembourgeois, que ce soient des associations professionnelles, des promoteurs événementiels ou des administrations communales. Plus d'informations peuvent être trouvées sur le site <https://www.luxembourgticket-gie.lu/>.

<sup>4</sup> La Philharmonie est un établissement public qui prend la forme d'une maison de concerts spécialisée dans l'organisation de concerts de musique classique, mais aussi d'autres styles musicaux (voir ANNEXE 2 : Présentation détaillée des maisons de concerts), comme c'est une des maisons interviewées dans le cadre de ce travail.

À l'issue de ces entretiens, il est apparu clairement que la transformation digitale est peu discutée ou documentée dans le secteur musical luxembourgeois. Pourtant, des thématiques digitales pertinentes existent, et les maisons de concerts semblent particulièrement concernées, dans la mesure où elles utilisent déjà une série d'outils digitaux. De plus, il semblait pertinent de concentrer mes recherches sur le Grand-Duché du Luxembourg, en raison de la spécificité de son écosystème culturel.

Étant moi-même luxembourgeois et passionné de musique, je savais que la majorité des structures du pays sont de petite taille. Grâce à ma spécialisation en gestion de la transformation digitale à l'ICHEC, je sais qu'un tel processus requiert une stratégie claire. Il est essentiel de se prendre le temps de bien définir ses besoins, choisir les outils adaptés, accompagner le changement et s'assurer que les équipes adhèrent au projet. Dès lors, je me suis demandé à quoi ressemble concrètement la transformation digitale dans les maisons de concerts luxembourgeoises. Ont-elles une stratégie ? Quels outils utilisent-elles ? Quels problèmes rencontrent-elles ? Et surtout, observe-t-on une différence notable entre petites et grandes structures ?

En conséquence, ce mémoire explore donc la manière dont les institutions culturelles luxembourgeoises abordent leur transformation digitale, en mettant en lumière l'importance du digital dans leur stratégie, ainsi que les outils disponibles et pertinents pour les maisons de concerts. L'étude s'intéresse particulièrement aux approches adoptées en fonction de la taille, en d'autres mots leur capacité d'accueil totale. Il en résulte la question de recherche suivante :

*« Quels outils digitaux sont les plus adaptés à l'usage des maisons de concerts luxembourgeoises en fonction de leur taille ? »*

## 4. ÉLABORATION DES HYPOTHÈSES

Sur base de la revue de littérature présentée dans le *Chapitre I : Cadre Conceptuel et contexte théorique* et l'analyse détaillée du secteur musical luxembourgeois dans le *Chapitre II : Diorama du secteur luxembourgeois de la musique live et ses infrastructures de concerts*, il est désormais possible de formuler un ensemble d'hypothèses pertinentes. Celles-ci seront soumises à une confrontation avec les réalités du terrain afin d'évaluer leur validité. Ainsi, elles poseront la base pour le chapitre suivant dédié à la collecte et l'analyse de données empiriques.

L'analyse théorique menée suggère une série de cinq hypothèses alignées avec la question de recherche centrale, qui sont présentées ci-dessous :

- 1) La taille des institutions influence directement leur maturité en termes de formalisation de la stratégie digitale ainsi que le degré de complexité des outils digitaux utilisés.
- 2) L'implémentation des outils digitaux adaptés à la taille de l'institution contribue à surmonter les défis actuels des maisons de concerts (cf. supra p.37).
- 3) La recherche d'efficacité, d'optimisation de processus et l'amélioration de l'organisation interne constituent les motivations principales des maisons de concerts à digitaliser leur back-office.
- 4) Le rythme de digitalisation est à la fois freiné par un manque de ressources financières et humaines, ainsi qu'une résistance humaine au changement, notamment des équipes internes.

- 5) Le manque de compétences digitales internes, combiné à une absence d'accompagnement structuré de la part du secteur privé et des pouvoirs publics, constitue un frein important à la transformation digitale.

Chacune des hypothèses permet de mettre en lumière un angle spécifique du sujet de la transformation digitale au sein des maisons de concerts, tout en restant étroitement liée à la question de recherche centrale. À ce titre, elles constituent des points d'entrée cohérents et fondés pour investiguer de manière ciblée les réalités du terrain.

Ces hypothèses constituent donc le socle de la démarche empirique qui suit. Elles ont orienté l'ensemble de l'enquête qualitative menée sur le terrain, en servant de fil conducteur pour l'élaboration des guides d'entretien. La section suivante est consacrée à l'analyse des interviews et des données collectées.

## Chapitre V : ANALYSE DES DONNÉES DU TERRAIN

---

Bien que la transformation digitale des institutions culturelles soit encore peu documentée dans la littérature, sa mise en œuvre concrète au sein des maisons de concerts luxembourgeoises l'est encore moins. La présente partie vise ainsi à combler ce manque en explorant les réalités du terrain.

Pour récolter ces données, une approche qualitative a été privilégiée. Des entretiens approfondis ont été menés avec des responsables des maisons de concerts ainsi qu'avec le Ministre de la Culture, Monsieur Eric Thill, et deux autres représentants du Ministère de la Culture du Luxembourg, Monsieur Joé Haas et Monsieur Cédric Kayser. Ces interviews suivaient la structure des guides semi-directifs élaborés à partir des hypothèses formulées dans la revue de la littérature. Ces guides ont permis d'assurer une certaine cohérence entre les différents entretiens, tout en laissant de la place à la spontanéité et à la richesse des échanges libres. Les entretiens ont ensuite été intégralement transcrits et analysés manuellement. Une lecture minutieuse des transcriptions (voir ANNEXE 3 : Recueil des guides d'interview et des transcriptions) a permis d'extraire, classer et regrouper les informations recueillies en fonction des grandes thématiques abordées dans la revue théorique. Cette classification a été facilitée par le fait que la structure des guides suivait déjà celle des hypothèses préalablement identifiées.

Grâce aux analyses menées, cette partie pratique propose une immersion au cœur des réalités du terrain pour comprendre comment les maisons de concerts luxembourgeoises vivent, explorent et transforment leur quotidien à travers les outils digitaux. S'appuyant sur un échantillon représentatif de structures aux tailles et statuts variés, elle dresse un panorama nuancé des pratiques de digitalisation dans le secteur. Après une présentation des institutions interrogées et du rôle de leurs représentants, l'analyse s'attarde d'abord sur la place occupée par le digital dans les stratégies et visions globales des maisons de concerts.

Dans un second temps, les défis concrets rencontrés au quotidien par ces structures sont exposés, ouvrant la voie à une analyse approfondie des quatre axes de digitalisation issus de la littérature : l'offre artistique, la technologie de scène, la communication digitale et le back-office. Chaque axe est illustré par des exemples d'outils utilisés, permettant de saisir la diversité et l'étendue des solutions mises en œuvre sur le terrain. L'analyse se poursuit par un retour d'expérience sur l'utilisation de ces outils, mettant en lumière les apports concrets du digital dans la résolution de problèmes structurels.

Enfin, cette partie se clôt sur une réflexion autour des freins persistants à la transformation digitale des maisons de concerts, ainsi que sur le rôle des pouvoirs publics pour promouvoir et accompagner ce processus de transformation. Les témoignages recueillis permettent d'en identifier les principales causes, mais aussi de dégager un ensemble de recommandations et de bonnes pratiques partagées par les professionnels du secteur, une contribution précieuse à la dimension pratique et appliquée de ce travail.

Avant d'entrer dans le détail des constats issus des entretiens, la section suivante introduit les différentes maisons de concerts interrogées, en précisant leur typologie, leur statut juridique et leur positionnement dans le paysage musical national. Cette présentation permet de mieux comprendre la diversité des structures analysées et d'en cerner la représentativité au sein du secteur luxembourgeois.

## 1. Présentation des maisons de concerts interviewées

Avant d'analyser les données issues du terrain, il est essentiel de contextualiser les institutions musicales ayant participé à cette recherche. Cette section présente donc les différentes maisons de concerts interviewées, ainsi que le rôle occupé par les interlocuteurs au sein de chaque structure. Elle vise également à offrir un aperçu de la typologie des institutions rencontrées, en mettant en lumière leur diversité en termes de taille et de statut juridique. Les maisons sont classées en ordre décroissant de taille, afin de mieux refléter l'éventail des réalités structurelles observées.

L'échantillon retenu pour cette étude a été construit sur base des spécificités du secteur luxembourgeois de la musique live, telles qu'identifiées dans la revue de la littérature (cf. supra p.36). Il inclut ainsi des institutions de toutes tailles, allant de petites structures comme le Gudde Wëllen jusqu'aux plus grands acteurs institutionnels du pays, tels que la Rockhal ou la Philharmonie.

Au-delà de la taille, l'échantillon se distingue également par la variété de statuts représentés : il intègre des établissements publics, des structures communales ainsi que des entités privées — les trois formes juridiques les plus courantes dans le secteur. Enfin, les maisons de concerts choisies reflètent aussi la diversité musicale du pays, puisqu'elles couvrent les deux grands genres identifiés par le Ministère de la Culture dans ses états des lieux sectoriels : la musique amplifiée et la musique dite « classique ».

Ce panel hétérogène et représentatif permet ainsi de croiser les perspectives, de confronter des réalités très différentes, et d'aboutir à une analyse ancrée dans la pluralité des pratiques luxembourgeoises. Un tableau récapitulatif des maisons interviewées, ainsi que des interlocuteurs respectifs, est présenté ci-après :

**Table 1 : Tableau récapitulatif des maisons de concerts interviewées dans le cadre de la recherche de données sur le terrain**

*Source :* Gaudront, J. (2025).

Tableau récapitulatif des maisons de concerts interviewées					
Maison	Capacité d'accueil	Classification de taille	Statut	Interlocuteur	Poste
Rockhal	8100	Grande	Etablissement public	Olivier Toth	Directeur
Philharmonie	4020	Grande	Etablissement public	Pamela Cabello Lopez	Senior Digital Transformation Manager
Trifolion	884	Moyenne	Structure communale	Maxime Bender	Directeur
Atelier	800	Moyenne	Entreprise privée	Vicky Zeimetz & Sébastien Collet	Programmatrice, resp. Responsable Marketing digital
Artikuss	650 (à 850)	Moyenne	Structure communale	Manuel Ribeiro	Directeur Artistique
Mierscher Theater	291 (à 500)	Petite	Structure communale	Pit Ewen	Responsable de la communication externe et gérant de la Production
Gudde Wëllen	100	Petite	Entreprise privée	Luka Heindrichs	Co-fondateur et gérant

Les maisons sont classées selon leur capacité d'accueil totale. Cependant, pour certaines maisons cette capacité se déduit d'une sommation de plusieurs salles et espaces, ou sur base de configurations différentes (places assises ou debout). Puis, il faut aussi considérer que l'Atelier organise des événements aux sein de sa salle principale qui peut accueillir 800 personnes, mais aussi à d'autres

endroits, tels que la LUXEXPO, où des concerts open air avec un public de 16.000 personnes peuvent avoir lieu.

Les détails par rapport à la capacité d'accueil, ainsi que par rapport aux ressources budgétaires et humaines et leurs programmations respectives sont reprises dans les annexes (voir ANNEXE 2 : Présentation des maisons de concerts interviewées).

## 2. Les défis actuels des maisons de concerts luxembourgeoises

Les maisons de concerts luxembourgeoises évoluent dans un environnement à la fois restreint, multilingue et fortement concurrentiel. Attirer de nouveaux publics sans perdre les fidèles, se démarquer dans un marché saturé, composer avec des ressources humaines limitées et des obligations administratives croissantes. Ce sont les défis qui émergent à la suite des interviews avec les représentants de maisons de concerts et qui rythment leur quotidien. Face à ces contraintes sectorielles, la transformation digitale apparaît comme une solution possible, et parallèlement comme condition nécessaire à la survie des maisons.

Les prochains paragraphes vont analyser ces défis en détail, avant de faire un point sur le rôle de la transformation digitale pour les maisons de concerts luxembourgeoises.

### Renforcer la visibilité auprès des publics cibles

Les entretiens menés soulignent que la recherche de visibilité constitue un défi majeur pour les maisons de concerts luxembourgeoises. Celle-ci se décline en plusieurs sous-défis interdépendants : attirer de nouveaux publics tout en fidélisant l'existant ; se démarquer dans un marché culturel à la fois restreint, saturé et multilingue ; et enfin, développer une image de marque cohérente qui favorise une perception claire de son offre. Ces différents aspects contribuent tous à un objectif commun : renforcer la visibilité des maisons de concerts auprès de leurs publics cibles.

**Toucher de nouveaux publics :** L'un des défis majeurs relevés par les maisons de concerts luxembourgeoises est la nécessité d'attirer de nouveaux publics tout en conservant leur base fidèle d'auditeurs, un enjeu partagé par l'ensemble du secteur culturel selon Madame Cabello Lopez (Cabello Lopez, 2025). En effet, Monsieur Ewen confirme que la construction d'un public fidèle et régulier reste un objectif clé pour le Mierscher Theater (Ewen, 2025). Cette problématique s'accompagne d'une nécessité de mieux comprendre les audiences et de gérer plus finement les communautés afin de les convertir. Par exemple, les équipes marketing de la Philharmonie savent que certains concerts attirent un public spécifique dès qu'une figure marquante d'une communauté est annoncée, comme pour le festival lusophone « Atlântico » où la présence d'un artiste du Cap Vert entraîne une vague d'achats au sein de la population portugaise.

D'autres structures, comme le Mierscher Theater, insistent aussi sur la nécessité de mieux comprendre leur public dans le but de cibler leur communication de manière précise, d'autant plus que les budgets sont souvent limités (Ewen, 2025). Cela, tout comme l'élargissement de la portée, peut se faire grâce aux médias digitaux, une stratégie partagée par l'Atelier (Zeimetz & Collet, 2025).

Toutefois, convertir ces publics occasionnels en spectateurs réguliers qui s'intéressent aussi pour d'autres genres musicaux représente un véritable défi. Ce défi concerne particulièrement les « jeunes adultes » ou « cultural explorers », une tranche d'âge qui commence à disposer d'un pouvoir d'achat propre, contrairement aux enfants, pour lesquels ce sont les parents qu'il faut convaincre (Cabello Lopez, 2025).

**Un marché culturel complexe, trop saturé et trop petit :** La spécificité du marché luxembourgeois impose aux maisons de concerts des défis particuliers liés à la taille du pays, à sa diversité linguistique et à son offre culturelle. Contrairement à d'autres pays où le public local suffit à atteindre une masse critique, les institutions culturelles luxembourgeoises doivent impérativement attirer un public transfrontalier et international pour remplir leurs salles. La forte dépendance au public frontalier, qui souvent vit hors du pays mais travaille au Luxembourg, soulève la question cruciale de la visibilité auprès de ces publics difficilement captables. Comme le souligne Monsieur Bender : « Dans d'autres pays, les maisons se concentrent sur le public local et c'est déjà suffisant. (...) La masse critique n'est pas atteignable en se concentrant seulement sur le Luxembourg » (Bender, 2025).

Cette contrainte territoriale est accompagnée d'un autre défi spécifique au Luxembourg et lié à sa taille : la pluralité linguistique. Le Luxembourg, de par sa population multiculturelle et sa proximité aux pays frontaliers, nécessite des outils et des supports qui intègrent plusieurs langues. Par exemple, lors du changement de leur système de billetterie, le Trifolion a exprimé la difficulté à trouver des logiciels adaptés à leur réalité linguistique, nécessitant au minimum l'allemand, le français et, idéalement, l'anglais pour toucher aussi le public expatrié de plus en plus nombreux au Luxembourg. Cela représente un obstacle supplémentaire, d'autant plus que de nombreux prestataires de logiciels sont basés dans des pays voisins où les exigences linguistiques sont moindres (Bender, 2025).

Au-delà des contraintes structurelles mentionnées ci-dessus, les maisons de concerts sont également confrontées à une concurrence culturelle au sens large. Il ne s'agit pas uniquement de rivaliser avec d'autres salles, mais aussi avec l'ensemble de l'offre de divertissement accessible au public. Madame Lopez explique que : « Nous, en fait, on est en concurrence avec un autre choix de 'Entertainment'. Pour un 'cultural explorer', peu importe s'il va au musée ou au cinéma. Comment faire pour qu'il vienne à la Philharmonie ? » (Cabello Lopez, 2025). Cela révèle un enjeu stratégique crucial : rendre la musique live suffisamment attractive face à une offre culturelle large et facilement accessible, ainsi qu'un public de plus en plus sollicité.

En outre, saturés par une offre culturelle abondante, le public culturel semble devenir moins curieux et moins proactif. Désormais les spectateurs doivent être « accompagnés » dans leur découverte : il ne suffit plus de proposer des événements, il faut les rendre visibles et séduisants.

**Image de marque et positionnement :** L'image de marque joue un rôle déterminant pour les maisons de concerts luxembourgeoises qui cherchent à se démarquer dans un paysage culturel de petite taille, mais fortement concurrentiel. À cet égard, plusieurs structures ont entrepris un rebranding stratégique afin de mieux refléter leur identité et d'attirer de nouveaux publics. À la Philharmonie, par exemple, une démarche de repositionnement a été amorcée il y a deux ans et demi, allant bien au-delà d'un simple changement de logo. L'objectif était de retravailler en profondeur les valeurs véhiculées par l'institution et d'atténuer une image perçue comme trop élitiste (Cabello Lopez, 2025).

De son côté, le Mierscher Theater a également opéré une transformation d'identité marquante en abandonnant son ancien nom de « maison culturelle » pour la dénomination de « Théâtre ». Ce changement a été motivé par plusieurs constats. D'une part, le terme de « maison culturelle » induisait une perception erronée de ses activités, souvent associée à des espaces communaux ou des événements associatifs de petite envergure. D'autre part, la capacité importante de la salle justifiait une classification plus ambitieuse et mieux alignée avec les grands théâtres nationaux. Dans le contexte luxembourgeois, le mot « théâtre » englobe une diversité d'expressions artistiques (musique, danse, théâtre parlé), ce qui légitimait d'autant plus ce repositionnement. Ce repositionnement stratégique a généré des effets positifs sur la fréquentation et la visibilité de la structure (Ewen, 2025).

Enfin, dans un secteur marqué par la saturation de l'offre et une concurrence accrue entre les établissements, ces initiatives de rebranding sont essentielles pour se différencier. Ainsi le Mierscher Theater, conscient de l'existence d'autres salles plus spécialisées en musique live, cherche aussi constamment à se distinguer par une programmation unique, innovante et pluridisciplinaire (Ewen, 2025). L'ensemble de ces démarches souligne le défi de valoriser son image de marque dans une recherche constante de visibilité.

Le défi du positionnement est particulièrement problématique pour les genres jugés plus « traditionnels », comme la musique classique, qui peinent à attirer de nouveaux publics. Ce n'est pas tant l'intérêt pour la musique elle-même qui diminue, mais le manque d'adaptation des formats de présentation qui défavorise le positionnement de l'offre. Le succès fulgurant des concerts « Candlelight », où sont pourtant jouées des œuvres classiques, illustre bien cette attente d'expériences différenciées, ici assuré par un cadre visuel extraordinaire (Bender, 2025). Se démarquer par une offre unique devient donc essentiel dans un marché saturé.

### **Habitudes de consommation de culture en changement**

Les habitudes de consommation culturelle ont profondément évolué, un phénomène amplifié par la pandémie de COVID-19, qui a touché l'ensemble du secteur (Cabello Lopez, 2025). Ces changements ont impacté les enjeux de la visibilité, mais aussi directement les modèles économiques des maisons de concerts. Par exemple, le passage d'un modèle d'abonnement, qui assurait autrefois une certaine stabilité financière, vers un système d'achat ponctuel de billets. De nombreux spectateurs refusent aujourd'hui de s'engager à long terme, causant un manque de prévisibilité sur le taux de remplissage des salles (Cabello Lopez, 2025).

En effet, la nature même de la vente de billets dans le secteur culturel s'apparente de plus en plus à celle pratiquée par les compagnies aériennes : il s'agit de vendre un nombre fixe de sièges pour un événement donné, avec des possibilités limitées de vente croisée ou complémentaire, et dans une fenêtre temporelle très restreinte (Cabello Lopez, 2025)

### **Manque de budget et de personnel**

Les maisons de concerts font face à un manque structurel de personnel et de budget. Cette réalité impacte l'ensemble des structures, n'importe la taille. Dans des établissements plus modestes comme le Gudde Wëllen, les équipes doivent faire preuve de polyvalence afin de pouvoir jongler de multiples responsabilités. « C'est ce qui rend le job intéressant, mais c'est aussi souvent la réalité de tout le secteur privé, surtout dans des TPE », confirme le directeur de la maison (Heindrichs, 2025). Même dans des maisons plus grandes comme la Rockhal, l'adaptation aux habitudes du public est freinée par le manque de personnel. Monsieur Toth explique : « Aujourd'hui, le public a tendance à appeler pour régler les problèmes, mais je n'ai qu'une seule personne à l'accueil » (Toth, 2025).

Cette pression sur les ressources humaines s'ajoute à des conditions budgétaires défavorables. Au Mierscher Theater, par exemple, une partie du budget est réservée systématiquement à couvrir les frais fixes, avant même de pouvoir envisager la programmation culturelle. Cette dernière devient donc victime des contraintes budgétaires et est soumise à des choix stratégiques entre productions inédites (plus coûteuses) et artistes plus populaires (moins onéreux). Gérer le budget tout en essayant de rester fidèle à l'objectif de promouvoir la scène locale s'avère ainsi comme défi considérable (Ewen, 2025).

Dans ce contexte, les investissements en communication deviennent difficilement soutenables, alors même qu'ils sont essentiels pour attirer le public et faire face au défi de la visibilité. Le responsable de



la communication du Mierscher Theater explique que cette contrainte budgétaire les force à cibler la communication au maximum (Ewen, 2025).

Ainsi, la digitalisation devient un levier crucial non seulement pour optimiser les processus internes et soulager les équipes, mais aussi pour mieux gérer les priorités budgétaires et accroître l'impact des actions de communication. Or, la digitalisation est un défi en soi, comme expliqué dans les paragraphes suivants.

### **Obligations légales lourdes et complexes**

L'un des défis majeurs rencontrés par les maisons de concerts luxembourgeoises interviewés réside dans la complexité des obligations légales imposées par les autorités publiques. Ces exigences, bien qu'animées par une volonté de modernisation, d'harmonisation, et de protection du patrimoine culturel représentent souvent une charge lourde pour les institutions, tant sur le plan administratif que financier. En tant qu'établissement public, la Philharmonie illustre bien cette réalité : « Toutes les réglementations qu'on a de la part de l'État, (...) ce sont des obligations et responsabilités complexes (...) qui ont un Due Dates, et bien sûr ça met de la pression. Quand ce jour arrive, on doit être prêt » (Cabello Lopez, 2025).

Un exemple marquant est l'obligation de mettre en place le système de facturation électronique PEPPOL, imposé avec des délais courts et sans beaucoup de concertation préalable. Monsieur Ewen se rappelle : « relativement vite on s'est dû procurer le système imposé, qui s'appelle PEPPOL et qui coûte quand même 4000€. C'est un sacré budget qui n'était prévu nulle part. (...) Si des décisions ou obligations pareilles, venant de la part de l'Etat, tombent du ciel, il est évident que c'est compliqué pour nous » (Ewen, 2025).

Même si les structures comprennent la nécessité de ces changements, une telle approche crée des tensions, d'autant plus qu'elle ne tient pas toujours compte de la réalité, des moyens et des besoins des petites structures.

Un autre exemple était la mise en place et l'affiliation au site *culture.lu*<sup>5</sup>. Bien que le site soit supposé aider les institutions, la mise en œuvre peut paradoxalement créer des frais supplémentaires, comme la programmation d'une interface de connexion facturée à 2 000 € (Ewen, 2025).

Ces obligations ne se limitent pas à l'adoption d'outils imposés par l'état : elles s'étendent également à la gestion des données (règlement GDPR), à l'archivage numérique ou encore à la conformité énergétique, particulièrement pour les établissements publics (Cabello Lopez, 2025 ; Zeimet & Collet, 2025).

Ainsi, bien que ces normes et outils répondent à une logique de progrès, leur implémentation soulève une question cruciale de gouvernance : comment concilier volonté d'uniformisation et réalité budgétaire du terrain ? Pour plusieurs maisons, il serait fondamental d'être mieux intégrées dans ces processus décisionnels, afin que les outils imposés soient réellement adaptés à leurs besoins et capacités (Ewen, 2025).

Pit Ewen résume : « En fait, ce serait bien de d'abord parler aux maisons, de voir si c'est vraiment nécessaire et seulement après d'imposer le changement. (...) De base ces initiatives sont bonnes, mais

---

<sup>5</sup> Le site internet *Culture.lu* vise à donner une plateforme commune aux talents artistiques et aux institutions culturelles du pays dans le but de promouvoir leur visibilité et de faciliter l'accès à la culture. Plus d'informations peuvent être trouvées sur le site web suivant : <https://www.luxembourgticket-gie.lu/>.

c'est compliqué de travailler avec des coûts pareils qui ne sont pas prévus dans le budget. (...). L'implémentation de nouveaux standards est souvent liée à des coûts supplémentaires et quelque part on souhaite tous avancer et se moderniser. Mais parfois on souhaite tout simplement être plus impliqué dans ces démarches » (Ewen, 2025).

### **Un marché volatil et imprévisible**

Le marché culturel, et particulièrement celui de la musique live, présente une autre caractéristique qui le rend imprévisible. Monsieur Collet explique que le business de l'Atelier est très volatile, « parfois on ne sait pas jusqu'à la dernière minute si le concert va avoir lieu ou non » (Zeimetz & Collet, 2025). Cette réalité rend la planification, même à moyen terme, extrêmement difficile. La volatilité est due à la dépendance aux tendances actuelles qui changent constamment. En conséquence, les équipes de l'Atelier doivent travailler de manière très réactive et agile, ce qui peut être un vrai défi. « La seule constante, c'est qu'il n'y a pas de constante », conclut Monsieur Collet (Zeimetz & Collet, 2025).

### **La transformation digitale : Entre opportunité et nécessité**

En effet, tel que constaté par l'analyse de la littérature existante, la transformation digitale n'est plus perçue comme une option stratégique, mais bien comme une nécessité vitale pour les maisons de concerts luxembourgeoises. Tous les professionnels interviewés s'accordent à dire que le digital constitue désormais le socle indispensable de leur fonctionnement quotidien. Face à la croissance des activités, à la densification des programmations, à la complexité croissante des obligations légales, et à des ressources humaines constantes voire limitées, le digital offre des solutions concrètes pour gagner en efficacité, professionnaliser la gestion, et assurer la pérennité des structures (Cabello Lopez, 2025 ; Ewen, 2025 ; Toth, 2025).

Au fil du temps, certaines tâches cruciales étaient gérées de manière informelle et inefficace, souvent enregistrées ou suivies dans des outils peu adaptés, tels qu'Excel, des agendas personnels ou carrément sous forme manuscrite. Ce manque de structuration exposait les équipes à des pertes d'informations et des blocages dès qu'un collaborateur était absent (Cabello Lopez, 2025). Dans ce contexte, le digital permet de centraliser l'information, d'améliorer la collaboration interne et de garantir la continuité des opérations. L'exemple de la Philharmonie illustre bien cette évolution : alors que le nombre d'événements est passé de 500 à 700 par an, les effectifs sont restés constants, imposant une automatisation et une rationalisation accrues des processus (Cabello Lopez, 2025).

Au-delà des gains d'efficacité, la digitalisation s'impose aussi pour des raisons structurelles et stratégiques. À l'Atelier, l'explosion de la demande lors de concerts d'envergure internationale, comme celui de Rammstein, a révélé les limites des outils existants et déclenché une refonte complète du système de billetterie et du site internet, soulignant l'enjeu de scalabilité des outils digitaux (Zeimetz & Collet, 2025). De même, l'adaptation aux attentes du public, plus sensible aux aspects pratiques, sécuritaires et à l'expérience client en général, pousse les maisons à repenser leurs outils. Monsieur Toth explique : « Cette technologie nous a notamment permis de faire un contrôle de sécurité des spectateurs sans devoir les toucher physiquement. Ce sont des aspects qui gagnent en importance pour le public » (Toth, 2025).

En outre, le marketing digital oblige les maisons à réévaluer leurs supports et leurs templates afin de les préparer pour un usage digital (Ewen, 2025). Dans ce même contexte, les maisons qui souhaitent comprendre leur clientèle sont aujourd'hui forcées à basculer sur des outils digitaux pour faire une analyse efficace des données clients (Ewen, 2025).

Cependant, la transformation digitale ne va pas sans difficultés. Les structures font face à un manque de documentation, d'accompagnement et d'encadrement sectoriel. Un défi qui est renforcé par l'absence de standards clairs, et à des coûts d'implémentation importants, notamment pour les plus petites maisons (Ewen, 2025).

Dans ce contexte, la transformation digitale est autant une opportunité de modernisation qu'une exigence opérationnelle, touchant tous les niveaux : communication, gestion interne, sécurité, relation client, ou encore positionnement stratégique. Elle apparaît aujourd'hui comme le levier incontournable pour permettre au secteur de la musique live au Luxembourg de rester compétitif, résilient, et connecté à ses publics. Le directeur du Trifolion constate : « Sans cette technologie, on ne peut plus fonctionner » (Bender, 2025)

### **3. La place de la digitalisation dans la stratégie des maisons de concerts**

Si la transformation digitale s'impose aujourd'hui comme un phénomène incontournable, son intégration dans les stratégies des maisons de concerts luxembourgeoises demeure hétérogène. En fonction de leur taille, de leur histoire ou encore de leur culture organisationnelle, ces institutions adoptent des postures diverses allant de l'adhésion proactive à une attitude plus opportuniste. Cette section explore comment les maisons abordent ce sujet complexe d'un point de vue stratégique.

#### **La digitalisation comme pilier stratégique : des approches contrastées**

La manière dont la transformation digitale est intégrée au sein des stratégies organisationnelles varie fortement selon les maisons de concerts luxembourgeoises interrogées. Si toutes reconnaissent l'importance croissante du digital, peu d'entre elles en font un axe stratégique central.

Certaines institutions, comme le Trifolion, considèrent la digitalisation comme « une partie de la stratégie ». Selon Monsieur Bender, la modernisation technologique s'impose naturellement à toute maison de concerts désireuse de rester alignée avec son époque (Bender, 2025). Dans cette optique, la Philharmonie va plus loin en qualifiant la digitalisation de véritable « pilier structurel », indispensable au bon fonctionnement dans un environnement culturel désormais digitalisé (Cabello Lopez, 2025).

À l'inverse, d'autres structures adoptent une approche intégrée mais moins hiérarchisée. C'est le cas de la Rockhal, où le digital est omniprésent et représente un « point d'attention énorme », mais il n'est pas formellement désigné comme priorité stratégique. La digitalisation est un « élément constant dans tous les autres piliers de notre stratégie. Donc la digitalisation n'est pas un élément indépendant dans ce sens, et pas une fin en soi », explique Monsieur Toth, directeur de la maison (Toth, 2025). Le digital s'infuse donc dans tous les autres piliers stratégiques, sans pourtant occuper de position autonome. C'est pourquoi Monsieur Toth précise aussi que la dimension digitale est désormais considérée dans toutes les prises de décisions du quotidien (Toth, 2025). L'approche au sujet se reflète dans la gestion budgétaire : aucun budget distinct n'est alloué à la digitalisation, et les investissements en la matière ne sont pas suivis de manière spécifique (Toth, 2025).

Enfin, certaines maisons, comme le Gudde Wëllen, adoptent une posture encore plus pragmatique : la digitalisation est simplement vue comme un outil parmi d'autres, utilisé au quotidien sans véritable vision stratégique ni plan de développement dédié (Heindrichs, 2025).

Ces perceptions divergentes soulignent à quel point la place du digital dans les structures reste conditionnée à des cultures organisationnelles, à des moyens disponibles, mais aussi à des choix de positionnement à long terme.

### **Transformation digitale : chacun son rythme**

Les approches contrastées des maisons de concerts luxembourgeoises en matière de digitalisation s'expliquent en partie par des points d'entrée différents dans le monde digital. Le moment où chaque structure a amorcé sa transition digitale peut ainsi conditionner son niveau de maturité digital actuel.

Certaines institutions abordent ces enjeux depuis de nombreuses années. C'est notamment le cas de la Philharmonie, qui, bien que le poste de *Senior Digital Transformation Manager* n'ait été créé que récemment, travaille activement sur la question depuis près d'une décennie (Cabello Lopez, 2025). De même, l'Atelier a entamé sa transition dès 2010, en adoptant l'envoi de billets par courriel, un geste révélateur d'une sensibilité précoce aux potentialités de la transformation digitale (Zeimetz & Collet, 2025).

D'autres, comme le Mierscher Theater, n'ont véritablement amorcé leur transformation qu'en 2022. Bien que le besoin ait été reconnu, ce n'est que récemment que des changements structurels de leurs workflows ont été élaborés à la suite de la mise en place d'outils digitaux. La maison affirme désormais faire de la digitalisation une priorité, consciente du chemin qu'il reste à parcourir (Ewen, 2025).

Effectivement, la Rockhal confirme entretenir une longue relation avec le monde digital. Au fil de cette relation, ses pratiques ont évolué et sont devenues plus professionnelles. Au départ, l'approche au digital reposait davantage sur des projets isolés et ponctuels. Dès qu'un problème était identifié, les responsables cherchaient une solution, digitale ou non, et l'implémentaient. Ce n'est qu'avec le temps et l'expérience que la maison a décidé de changer sa manière de faire. Elle a ainsi développé une approche plus « systémique et intégrée », car, selon Olivier Toth, directeur de la maison, « c'est le seul moyen pour atteindre le niveau prochain » (Toth, 2025). Depuis 2019, cette nouvelle approche est appliquée et aujourd'hui l'attitude de la maison au niveau digital est plutôt « AI-in ». Mais toujours avec du pragmatisme. « On a décidé, tant que ça a du sens, on va inclure ces technologies », raconte Monsieur Toth (Toth, 2025).

Toutefois, il y a aussi des contre-exemples. Une ancienneté dans la démarche de transformation digitale ne signifie pas nécessairement le développement d'une vraie stratégie à ce sujet. Ainsi, malgré une pratique digitale bien établie, l'Atelier fonctionne encore selon une logique d'opportunités. « Dès qu'on s'aperçoit d'une nécessité ou qu'on voit quelque chose d'intéressant, on creuse la piste », explique Madame Zeimetz. « De toute façon, on n'est pas très stratégique » (Zeimetz & Collet, 2025). Pour cette maison, la nature instable du secteur de la musique live rend difficile toute planification rigide à long terme, y compris en matière de transformation digitale (Zeimetz & Collet, 2025).

Enfin, Pit Ewen fait remarquer que, la taille d'une maison peut exercer une influence directe sur sa maturité digitale. Ainsi il dit : « D'un côté, il y a les grands acteurs comme une Philharmonie ou une Rockhal qui fonctionnent selon des processus plus clairs, avec des outils digitaux complexes. De l'autre côté, tu as tous les autres qui donnent de leur mieux pour s'approcher de ces standards du secteur. Bien évidemment dans la mesure du possible et surtout avec un certain pragmatisme » (Ewen, 2025).

## **Conclusion**

L'analyse révèle que les trajectoires digitales des maisons de concerts au Luxembourg sont loin d'être linéaires ou uniformes. Si certaines institutions, comme la Philharmonie ou la Rockhal, ont professionnalisé leur approche au fil du temps en plaçant le digital au cœur de leur fonctionnement, d'autres préfèrent adopter des logiques plus souples, ancrées dans l'opportunité ou la réactivité face à des problèmes. Le moment d'entrée dans le digital, le degré d'expérience accumulée et les ressources disponibles conditionnent la manière dont le digital est valorisé. Cette analyse confirme à nouveau l'absence de structure et d'encadrement à ce sujet. La transformation digitale, bien qu'universellement reconnue comme nécessaire, reste un défi qui mérite plus d'attention, dans la mesure du possible.

## **4. Analyse des outils digitaux utilisés par les maisons**

Face aux défis auxquels sont confrontées les maisons de concerts luxembourgeoises — contraintes structurelles, attentes changeantes du public et manque de visibilité — la digitalisation apparaît comme un levier stratégique pour renforcer leur positionnement et leur efficacité. Mais cette transformation ne suit pas un modèle unique : elle se construit au gré des moyens, des ambitions et des contextes propres à chaque institution.

La présente section propose un panorama des outils digitaux effectivement utilisés par les maisons de concerts ayant participé à cette étude. Il ne s'agit en aucun cas d'un inventaire exhaustif de toutes les technologies disponibles sur le marché, mais bien d'une représentation concrète des pratiques du terrain. Les outils présentés sont ainsi ceux mentionnés lors des entretiens, et sont classés selon les quatre axes de digitalisation identifiés dans la partie théorique : l'offre artistique, les technologies de scène, le marketing digital, et le back-office.

L'objectif n'est pas d'expliquer en détail chaque outil, ni d'évaluer en détail leur performance technique, mais plutôt de présenter la diversité des approches existantes, d'illustrer comment certaines maisons s'approprient le digital, et d'ouvrir des pistes d'inspiration pour d'autres maisons de concerts ou institutions culturelles confrontées à des enjeux similaires. Ce panorama se veut donc à la fois descriptif, accessible et ancré dans les réalités du secteur musical luxembourgeois.

### **Axe 1 : L'offre enrichie par le digital**

Se différencier, se réinventer ou offrir une nouvelle expérience : voilà un défi clairement identifié par les maisons de concerts luxembourgeoises. Si toutes cherchent des réponses à cette problématique, le digital n'est pas systématiquement envisagé comme une solution, qu'il s'agisse des grandes structures du paysage musical ou des acteurs plus modestes.

Le Gudde Wëllen en témoigne : « Ce qu'on fait (...) très peu, même si on a déjà essayé de manière très isolée, très ponctuelle, c'est de développer une offre digitale » (Heindrichs, 2025). Même constat du côté de la Rockhal, dont le directeur explique : « On ne pense pas que [ces technologies] sont assez matures pour faire du sens dans notre environnement » (Toth, 2025).

De plus, certaines maisons, bénéficiant d'une programmation solide, n'éprouvent pas pour l'instant de pression suffisante pour se positionner en précurseurs. Ainsi, Monsieur Toth précise : « C'est en fait une partie de la technologie pour laquelle je me dis, il ne faut pas toujours être au pic de l'innovation et implémenter toute nouveauté » (Toth, 2025).

Pour autant, les entretiens révèlent un intérêt croissant pour une éventuelle digitalisation de l'offre. Des institutions de plus grande envergure, comme la Rockhal ou la Philharmonie, observent attentivement l'évolution de ces technologies, avec l'intention éventuelle de les intégrer une fois qu'elles auront fait leurs preuves (Toth, 2025).

Même si la digitalisation de l'offre n'est pas aujourd'hui l'axe prioritaire pour toutes les maisons, certaines ont déjà mené des expérimentations, et d'autres disposent d'idées concrètes à développer. Quels sont alors les outils envisagés ? Les paragraphes suivants en présentent les principales pistes.

### **La réalité virtuelle ou augmentée (VR & AR)**

La réalité virtuelle ou augmentée, accessible grâce aux différents casques et lunettes désormais disponibles sur le marché, figure parmi les outils envisagés par certaines maisons de concerts pour digitaliser leur offre. Si la Rockhal se montre fascinée par ces technologies, elle reste toutefois prudente lorsqu'il s'agit d'y investir concrètement (Toth, 2025).

À l'inverse, la Philharmonie a déjà expérimenté ce type de format. En 2024, elle a collaboré avec l'entreprise « Digital Rangers » pour produire un concert numérique dans le métavers<sup>6</sup>. Dans ce cadre, la société partenaire a pris en charge les aspects techniques et la communication, tandis que la Philharmonie a principalement fourni le contenu artistique. Néanmoins, Madame Cabello Lopez exprime un certain scepticisme à titre personnel, car « il te faut un volume de personnes important pour créer ce type d'interaction, pour créer une réelle plus-value. Et je crois que le Metaverse ne va pas remplacer les salles de concert » (Cabello Lopez, 2025). L'objectif de ce projet coopératif était plutôt de contribuer à un projet luxembourgeois et d'en profiter pour tester la nouvelle technologie. En fin de compte « c'était plutôt une question d'image » explique Madame Cabello Lopez (Cabello Lopez, 2025).

### **Le streaming en live et en différé**

Un outil dont l'utilisation a été particulièrement accélérée par la pandémie est le streaming des concerts, que ce soit en live ou en différé. Le Trifolion et la Rockhal confirment avoir eu recours à cet outil pendant la crise sanitaire pour diffuser en direct leurs festivals (Bender, 2025) ou, de manière plus ponctuelle, certains concerts (Toth, 2025). Cependant, Monsieur Toth estime que, dans une période postpandémique, l'utilisation du streaming devient moins pertinente. Selon lui, « il s'agissait plus d'un 'struggle for survival' ou 'struggle for attention' qu'une offre réellement viable » (Toth, 2025).

En revanche, la Philharmonie continue d'utiliser cet outil de manière plus soutenue. Elle a même mis en place un espace dédié aux concerts en ligne sur son site web, le « Phil-Hub ». De plus, certains événements traditionnels, comme le concert de Noël, qui est systématiquement 'sold-out', sont diffusés en live. La Philharmonie souhaite ainsi partager ces moments avec l'ensemble du pays, permettant à chacun de vivre cette expérience musicale, même depuis chez soi. Contrairement à la réalité virtuelle et au Metaverse, le streaming en direct continuera donc à être utilisé au sein de la Philharmonie, malgré les coûts considérables que cela engendre (Cabello Lopez, 2025).

---

<sup>6</sup> Selon la définition issue du dictionnaire *LeRobert*, le terme « méatvers » ou « metaverse » est anglicisme qui décrit un « univers virtuel tridimensionnel persistant offrant à ses utilisateurs, représentés par des avatars, une expérience interactive et immersive » (<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/metavers>).

### **Autres formes**

Enfin, l'offre digitale peut prendre une multitude d'autres formes. Par exemple, le Trifolion a exploré la production de contenus digitaux complémentaires. « Ce qu'on fait pour notre festival d'été (...), c'est de créer des 'teasers' ou des 'after-movies' pour les mettre en ligne après et de les partager » (Bender, 2025). Bien qu'il ne s'agisse pas de streaming de concerts entiers, cela reste une manière d'enrichir l'offre avec des contenus digitaux supplémentaires en lien avec des événements physiques.

Sous la pression de la pandémie, certaines maisons de concerts ont également fait preuve de créativité, comme le montre l'exemple du Gudde Wellën. « On a par exemple créé un canal Spotify sur lequel on demandait à des artistes ou des personnes de notre entourage de créer des playlists 'Curated by' et qu'on a donc proposé à notre public », explique Monsieur Heindrichs (Heindrichs, 2025). Cela a permis au public de rester connecté musicalement avec le Gudde Wellën et ses artistes favoris. En plus de ces playlists, les équipes de la maison ont exploré d'autres formes de contenus digitaux, comme des podcasts ou des interviews d'artistes. Malheureusement, avec la reprise des activités, ces initiatives ont dû être interrompues faute de temps (Heindrichs, 2025).

## **Axe 2 : Le marketing digital et la relation au public**

Le marketing digital est aujourd'hui un pilier incontournable dans l'industrie des maisons de concerts, transformant radicalement la manière dont ces institutions communiquent avec leur public. Dans cet axe, l'intégration des outils digitaux, des sites web aux plateformes de billetterie, en passant par les CRM et les réseaux sociaux, a permis de repenser l'approche marketing. Pourtant, si la technologie joue un rôle clé, c'est l'alignement stratégique entre les outils et les besoins spécifiques de chaque maison qui détermine le succès de cette transformation. Ce chapitre explore comment les maisons de concerts intègrent ces outils digitaux dans leurs stratégies de marketing, tout en adaptant leur communication aux évolutions technologiques.

### **Le Site Web**

Toutes les maisons de concerts interviewées disposent d'un site web, créé et géré avec des outils tels que WORDPRESS<sup>7</sup>, par exemple (Ewen, 2025). Un site web sert principalement à établir une plateforme en ligne pour promouvoir le positionnement de la maison et accroître la visibilité de son offre. Au-delà, cette plateforme permet également la vente de tickets, d'accessoires ou de merchandise (Heindrichs, 2025). De plus, elle constitue un excellent moyen de distribuer du contenu, comme des concerts enregistrés ou d'autres contenus digitaux complémentaires, et de fournir des informations utiles au public, à l'image de la section « My first visit » sur le site de la Philharmonie (Cabello Lopez, 2025).

L'importance et la pertinence des sites web de nos jours sont soulignées par le fait que des maisons telles que la Philharmonie et le Gudde Wellën ont déjà rénové ou sont en train de moderniser leurs sites (Cabello Lopez, 2025 ; Heindrichs, 2025). La mise à jour de cet outil central permet d'ajouter de nouvelles fonctionnalités. Par exemple, la Philharmonie peut désormais adapter son modèle économique en proposant des « Day Pass » ou « Weekend Pass » pour des festivals, une offre qui répond aux nouvelles habitudes de consommation culturelle de ses spectateurs (Cabello Lopez, 2025).

---

<sup>7</sup> Wordpress : Il s'agit d'un outil en ligne permettant la création et la gestion de sites web dans un environnement low-code (<https://wordpress.com/fr>).

Un autre aspect crucial des sites web est leur référencement sur des moteurs de recherche. L'optimisation du référencement, ou Search Engine Optimization (SEO) en anglais, est un processus essentiel pour augmenter la visibilité et la découvrabilité du site sur Google, Bing et des outils similaires (Ewen, 2025).

### **Les billetteries digitales**

La majorité des tickets sont aujourd'hui achetés via smartphone (Ewen, 2025), ce qui explique en grande partie la nécessité et le succès des billetteries digitales. Ainsi, toutes les maisons de concerts interviewées utilisent aujourd'hui une billetterie digitalisée pour vendre leurs tickets en ligne.

Dans ce contexte, il est impossible de ne pas évoquer LUXEMBOURG TICKET<sup>8</sup>, la plateforme la plus utilisée par les maisons de l'échantillon analysé, notamment par la Philharmonie, le Mierscher Theater et l'Artikuss (Cabello Lopez, 2025 ; Ewen, 2025 ; Ribeiro, 2025). Il s'agit d'un « Third Party Ticketing Provider », qui est client d'une autre entreprise allemande du secteur événementiel, EVENTIM<sup>9</sup>, cotée en Bourse et encore plus grande. Toutefois, Monsieur Ewen souligne que ce système ne correspond plus aux standards modernes et que son utilisation devient trop complexe, particulièrement pour les petites maisons (Ewen, 2025).

Après avoir analysé les retours des interviewés, un deuxième groupe se distingue : les utilisateurs de la plateforme de billetterie TICKETMATIC<sup>10</sup>. Cet outil flexible est utilisé par l'Atelier (Zeimet & Collet, 2025), la Rockhal et d'autres maisons de concerts au Luxembourg, comme « Op der Schmelz », explique Olivier Toth (Toth, 2025).

Les outils de billetterie modernes offrent aujourd'hui des fonctionnalités intéressantes d'un point de vue marketing. Par exemple, grâce à son nouvel outil de billetterie, le Trifolion peut désormais proposer des recommandations de concerts à ses spectateurs au moment de l'achat d'un billet. Ces recommandations sont basées sur l'historique d'achats du client, permettant ainsi une personnalisation maximale en fonction de ses goûts. De plus, la plateforme permet désormais d'offrir des promotions telles que des « 1+1 gratuit », une fonctionnalité qui n'était pas possible auparavant (Bender, 2025).

### **Les CRM et l'analyse des données clients**

La gestion de la relation client et l'analyse des données clients, rendues possibles grâce aux outils digitaux, sont des sujets d'actualité majeurs pour les maisons de concerts. Grâce aux informations obtenues par ces outils, il est désormais possible de mieux comprendre le profil des clients (Bender, 2025). Ainsi, le terme de « Customer Relationship Management (CRM) » n'est pas étranger aux maisons de concerts. Toutefois, cet outil prend des formes variées selon les moyens et les besoins spécifiques de chaque maison.

Certaines structures ont acquis un véritable CRM. En complément de leur outil de billetterie, ces maisons ont investi dans un système spécifiquement conçu pour collecter, visualiser et analyser les données et métadonnées des clients (Cabello Lopez, 2025). Ces analyses permettent de suivre l'impact

---

<sup>8</sup> Luxembourgticket.lu est une billetterie en ligne regroupant dans son portefeuille de clients la plupart des acteurs culturels luxembourgeois, que ce soient des associations professionnelles, des promoteurs événementiels ou des administrations communales. Plus d'informations peuvent être trouvées sur le site <https://www.luxembourgticket-gie.lu/>.

<sup>9</sup> Voici le site français de la billetterie en ligne EVENTIM : <https://www.eventim.fr/>

<sup>10</sup> Basé en Belgique et aux Pays-Bas, la société TICKETMATIC propose un logiciel de billetterie complet avec des fonctionnalités de vente de tickets mais aussi de gestion de l'audience, analyse de données et gestion des relations clients. Voici leur site pour plus d'informations : <https://www.ticketmatic.com/>



des actions marketing digitales et d'utiliser les résultats pour affiner la segmentation de la clientèle ou prendre des décisions futures plus fondées (Toth, 2025).

C'est le cas de la Philharmonie, qui utilise depuis 2023 l'outil DELIGHT<sup>11</sup>. Grâce à cet outil, la Philharmonie a observé des améliorations significatives au niveau opérationnel. Les équipes marketing peuvent désormais savoir précisément qui a acheté quel billet, quand, via quel canal et grâce à quelle publicité. Cela permet à la maison de mieux maîtriser les interactions avec ses clients. Elle peut ainsi tester différentes approches et stratégies pour agir de manière plus ciblée et mieux répondre aux besoins de son public. Finalement, les données obtenues permettent à la Philharmonie de mieux connaître ses spectateurs (Cabello Lopez, 2025).

L'Atelier suit une démarche similaire. En complément de son outil de billetterie digitale, la maison utilise également DELIGHT pour exploiter au mieux les données clients. Concrètement, les équipes marketing de l'Atelier utilisent DELIGHT pour regrouper et analyser les données clients via des visualisations compréhensibles et accessibles. Par exemple, à l'aide des visualisations il est très simple de savoir que pour le concert X, tant de tickets ont été vendus dans la première semaine. « L'outil permet vraiment de te créer une audience », résume Monsieur Collet (Zeimtz & Collet, 2025). Parallèlement, ils se servent de la plateforme de billetterie TICKETMATIC pour manipuler les données, comme pour mettre à jour une adresse e-mail. Bien que cette manipulation des données soit plus simple sur TICKETMATIC, ses capacités de visualisation sont limitées. Cette complémentarité entre les deux outils répond aux besoins spécifiques de l'Atelier, et représente leur compréhension du CRM (Zeimetz & Collet, 2025).

En revanche, certaines maisons ne disposent pas d'un véritable CRM et trouvent l'analyse des données client chronophage et fastidieuse. Le Mierscher Theater, par exemple, utilise EVENTIM comme principale source de données clients, comme c'est leur plateforme de vente de billets. Cependant, comme l'explique Monsieur Ewen, l'utilisation de cet outil reste complexe. Toutes les données clients sont partagées avec d'autres institutions dans une même base, ce qui rend l'accès à ces informations très compliqué, notamment parce qu'il n'existe pas de fonction d'exportation automatique. Bien que le Mierscher Theater possède une base de données client, celle-ci doit donc être mise à jour manuellement, ce qui n'est pas fait assez régulièrement, faute de ressources. De plus, la réalisation d'analyses complexes sur des données croisées devient pratiquement impossible. Or, ce type d'analyse serait essentiel pour guider les décisions stratégiques et tactiques de la maison. En conséquence, le Mierscher Theater se trouve contraint de prendre des choix sur base d'un ensemble de données limité et d'une approche plus intuitive (Ewen, 2025).

Ainsi, bien que la notion de CRM soit largement adoptée, elle se décline de manière très diverse, allant d'un CRM sophistiqué, offrant des fonctionnalités complètes, à une simple gestion de base de données peu élaborée.

### **Social Media**

L'émergence des réseaux sociaux a profondément modifié l'approche de marketing des maisons de concerts (voir Point X), car elles ont pris conscience que « nulle part on est si proche du consommateur

---

<sup>11</sup> DELIGHT Software GmbH, une entreprise Suisse, propose depuis l'an 2000 des logiciels de type CRM, ERP et d'autres domaines. *Delight Customer relationship management* est spécialisé dans la gestion de la relation client, proposant des fonctionnalités pour interagir avec les clients, entretenir les relations et analyser les données des clients. Voici le lien vers leur site web : <https://www.delighterp.com/erp-features/crm-software-customer-relationship-management/>

que sur internet ou les réseaux sociaux », comme l'explique Pit Ewen (Ewen, 2025). Aujourd'hui, les réseaux sociaux occupent une place centrale dans leurs stratégies de communication.

Il n'est donc pas surprenant que toutes les maisons interviewées soient présentes sur au moins une des principales plateformes sociales, telles que YouTube, TikTok ou celles de Meta. Le but étant de se rapprocher du public existant, mais aussi potentiellement d'attirer un nouveau. Trouver le bon équilibre entre ces plateformes n'est pas anodin, et les équipes marketing de l'Atelier s'orientent de plus en plus vers TikTok pour atteindre une clientèle plus jeune (Zeimetz & Collet, 2025). Les maisons de concerts communales ont aussi leurs comptes, mais leur contenu est également diffusé à travers les comptes de la commune, ce qui permet d'élargir leur portée (Ribeiro, 2025).

En termes de contenu, les réseaux sociaux sont utilisés, y compris sous forme payante (Ribeiro, 2025), pour la communication externe, la promotion de l'offre (Heindrichs, 2025) et le partage de contenus digitaux complémentaires, tels que des « spin-off » de concerts et autres (Ewen, 2025).

### **Emailing et Newsletter**

Malgré l'importance grandissant des réseaux sociaux, l'envoi par mail des newsletter classiques reste un outil de marketing digital viable et pertinent pour les maisons de concerts, surtout quand les campagnes sont bien ciblées (Zeimetz & Collet, 2025 ; Cabello Lopez, 2025 ; Heindrichs, 2025 ; Bender, 2025). De plus, Madame Cabello Lopez ajoute que c'est « le canal qui est le plus facile à quantifier » (Cabello Lopez, 2025).

Pour gérer l'envoi des mails et analyser leur efficacité, les maisons de concerts utilisent à nouveau des outils digitaux supplémentaires. La Philharmonie et le Trifolion font appel à MAIL CHIMP<sup>12</sup>, tandis que l'Atelier préfère utiliser DELIGHT DATA<sup>13</sup>. Grâce à la connexion entre cet outil et le CRM DELIGHT, il ne se contente pas de faciliter l'envoi des mails, mais permet également une analyse simplifiée grâce à une fonction d'agrégation. Il est ainsi possible d'agréger les mails en fonction de la fréquence de visite des clients ou des concerts auxquels ils ont assisté. Enfin, l'outil permet une visualisation claire des résultats, facilitant ainsi la prise de décision (Zeimetz & Collet, 2025).

### **Autres outils digitaux de marketing**

Lors des interviews, les maisons de concerts ont mentionné une série d'autres outils digitaux que leurs équipes utilisent dans le contexte du marketing.

- **Publicités sur des sites webs ou « Digital Banners » :** La Philharmonie et le Trifolion ont confirmé faire des publicités ciblées sur des sites web. Cette méthode est jugée assez efficace (Cabello Lopez, 2025 ; Bender, 2025).
- **Portails et agendas d'événements :** L'Artikuss et le Gudde Wëllen disent publier leur offre sur des portails et agendas digitaux spécialisés dans le milieu événementiel ou culturel (Heindrichs 2025 ; Ribeiro, 2025). Des exemples cités sont echo.lu et culture.lu (Ribeiro, 2025).
- **Applications mobiles :** Certaines maisons proposent carrément des applications mobiles, destinées à faciliter l'accès à l'offre. Ainsi la Philharmonie met à disposition l'application « Phil30 ». Avec cette application, le public de moins de 30 ans peut acheter 2 jours avant le concert des tickets restants à seulement 10€. Actuellement la maison mène des réflexions pour

---

<sup>12</sup> L'outil MAILCHIMP, développé par l'entreprise INTUIT, est un logiciel spécialisé dans la gestion et l'automatisation de campagnes marketing via email. Voici leur site web : <https://mailchimp.com/?currency=EUR>

<sup>13</sup> DELIGHT DATA est un outil digital spécialisé dans le marketing d'événements, qui permet également la gestion de campagnes emailing. Voici le lien vers leur site web : <https://www.delight-data.com/>

publier une deuxième application, cette fois avec le but d'augmenter la loyauté et de faciliter la visite de la Philharmonie (Cabello Lopez, 2025).

- **Outils de design et d'édition** : Les équipes de marketing ont recours à des outils de design et d'édition tels que INDESIGN ou ILLUSTRATOR de la suite ADOBE<sup>14</sup> (Heindrichs, 2025). D'autres emploient des outils bien connus comme CANVA<sup>15</sup> (Bender, 2025).
- **Écrans connectés ou « Digital Signage »** : Une dernière catégorie d'outils ou de support utilisés sont les écrans digitaux qui peuvent être utilisés pour afficher n'importe quel contenu, par exemple des publicités pour des prochains concerts. Selon le contenu choisi, ces écrans pourraient aussi être catégorisés dans les outils de gestion du bâtiment (Toth, 2025 ; Cabello Lopez, 2025).

### **Intelligence artificielle**

En effet, l'intelligence artificielle (IA) est désormais présente dans presque toutes les catégories d'outils mentionnées précédemment. Que ce soit pour l'analyse de données, la recommandation automatique de contenus ou la création d'images, l'IA trouve son application dans ces divers domaines, jouant ainsi un rôle transversal important.

Cependant, son utilisation reste encore relativement marginale, et son intégration dans le quotidien des équipes est récente. Les équipes marketing de l'Atelier ont récemment obtenu un accès payant à CHATGPT. Monsieur Collet souligne l'utilité de cet outil, notamment dans les domaines de la communication et du rédactionnel. CHATGPT, ou d'autres modèles d'IA, est capable de générer une multitude d'idées rapidement, et dans divers domaines. De plus, l'IA sait corriger et améliorer des textes écrits (Zeimetz & Collet, 2025). Maxime Bender partage cet avis et estime que l'IA est particulièrement utile pour analyser efficacement les données clients (Bender, 2025).

Cependant, Monsieur Collet précise que « c'est un gain de temps plus qu'un remplacement. (...) C'est plus un assistant qui sait pousser ta productivité sur certaines tâches » (Zeimetz & Collet, 2025). Il relève aussi un point négatif : avec la démocratisation de l'IA et sa diffusion massive dans toutes les équipes marketing du monde, il craint une uniformisation des supports et de la communication. Il perçoit un risque de perte d'authenticité (Zeimetz & Collet, 2025).

Ainsi, bien que l'intelligence artificielle soit déjà largement accessible et disponible, son utilisation dans les maisons de concerts reste encore ponctuelle. Sur la base des interviews, il est possible de conclure que l'IA n'est pas encore un sujet prioritaire pour ces maisons, du moins pour le moment.

### **Alignement des outils digitaux et de la stratégie marketing**

Enfin, la dernière sous-section n'est pas dédiée à une catégorie d'outils, mais plutôt à un constat partagé par toutes les maisons concernant l'utilisation des outils digitaux dans leur stratégie marketing. Bien que les maisons interviewées s'accordent à dire que le digital joue un rôle essentiel dans ce domaine, elles

---

<sup>14</sup> ADOBE est une suite de programmes informatiques spécialisés dans différents domaines. Pendant que InDesign se concentre sur le design créatif, Illustrator propose des fonctionnalités de créations d'images sur base de modèles de IA. Encore d'autres logiciels de la suite ADOBE, comme Acrobat, permettent la création, l'édition et la signature de documents de tous types. Voici leur site web : [https://www.adobe.com/lu\\_de/](https://www.adobe.com/lu_de/)

<sup>15</sup> L'outil CANVA représente une option par rapport aux modules InDesign et Illustrator de la suite Adobe, proposant également des fonctionnalités de design de documents, photos et vidéos, ainsi que la création de contenus et d'illustrations sur base de modèles d'IA. Voici le site web de CANVA : [https://www.canva.com/de\\_de/free/](https://www.canva.com/de_de/free/)

soulignent également que la stratégie marketing globale reste tout aussi importante. Il est crucial que les outils et la stratégie soient alignés parfaitement.

Ainsi, la Philharmonie a réussi à mieux cibler sa clientèle grâce aux données collectées via ses outils digitaux. En parallèle, les équipes marketing de la maison ont réajusté leur manière de communiquer. Autrefois, chaque concert faisait l'objet d'une campagne publicitaire distincte. Aujourd'hui, elles adoptent une approche thématique, ce qui permet non seulement de mieux positionner leur offre, mais aussi de regrouper les concerts d'une même campagne sous un message commun. Ce changement majeur a des répercussions positives sur le digital, notamment en termes de type de publicités sur les réseaux sociaux, du nombre d'emails à envoyer et du ciblage des clients.

Cette nouvelle approche facilite également la préparation des campagnes à l'avance, notamment grâce à un système de catégorisation des campagnes. Chaque thème de concert est classé en niveaux A, B, C ou D. En fonction de ces niveaux, différents canaux de marketing sont utilisés, avec des intensités adaptées (Cabello Lopez, 2025).

Pour les maisons plus petites, les stratégies peuvent être moins formalisées, mais elles adaptent également leur communication aux réalités du digital, par exemple en fonction des différents réseaux sociaux comme le fait l'Atelier (Zeimet & Collet, 2025). L'Artikuss a également revu complètement sa stratégie publicitaire après la mise en place de son nouveau site web, accompagné d'une nouvelle charte graphique sur mesure, prêt pour le digital (Ribeiro, 2025). Parallèlement, le Trifolion a constaté qu'il est désormais nécessaire d'utiliser davantage d'images animées, de petites capsules vidéo et de Reels, pour se conformer aux nouvelles habitudes de consommation de contenus digitaux des clients (Bender, 2025).

Il est également important de noter que l'externalisation de certains aspects du marketing digital peut faire partie intégrante de la stratégie. Par exemple, Madame Cabello Lopez explique que la Philharmonie collabore avec des entreprises comme IDP ou JCDecaux pour ses campagnes digitales ou imprimées. Les équipes marketing de la Philharmonie définissent la stratégie et le plan, mais les campagnes publicitaires elles-mêmes ne sont pas gérées en interne, car, comme le souligne Pamela Cabello Lopez : « Nous ne visons pas à être experts en marketing » (Cabello Lopez, 2025).

En conclusion, il apparaît que la digitalisation à elle seule ne suffit pas pour exceller dans le marketing actuel. L'ensemble des outils digitaux de marketing, tels que les billetteries, les CRM et les outils d'emailing, forment un écosystème qui doit fonctionner de manière cohérente, tout en s'inscrivant dans une stratégie marketing globale. Cette stratégie doit être adaptée au digital, mais surtout aux besoins et aux réalités spécifiques de chaque maison de concerts.

### **Axe 3 : La technologie de scène et de production**

Le troisième axe de digitalisation des maisons de concerts englobe la technologie de scène, la gestion des bâtiments et les outils digitaux d'aide à la production. Historiquement, cet axe a été l'objet des plus grandes innovations au fil des décennies. Aujourd'hui, il fait face à une nouvelle vague de modernisation avec l'entrée dans l'ère digitale. Que ce soit pour la gestion du bâtiment, le son ou l'éclairage, les prochains paragraphes exploreront les différents domaines de cet axe où les maisons de concerts investissent et placent leur confiance dans les nouvelles technologies.

### **Gestion du bâtiment**

Dans la gestion des bâtiments, le digital prend une place de plus en plus importante, offrant des automatisations intéressantes du point de vue de l'exploitation. Par exemple, en intégrant des capteurs connectés au système de climatisation de ses salles, la Philharmonie optimise la régulation de la température ambiante, évitant ainsi les pics de consommation d'énergie. Ce système tient même compte du taux de remplissage de la salle pour garantir une température optimale tant pour le public que pour les instruments (Cabello Lopez, 2025).

Le Trifolion a également adopté une approche similaire en remplaçant les interrupteurs traditionnels par des détecteurs de mouvement connectés. Cela permet d'éviter que les lumières restent allumées inutilement, un problème particulièrement récurrent dans les grandes surfaces (Bender, 2025).

Ces innovations permettent aux maisons de concerts de réaliser des économies sur leur budget énergétique tout en contribuant à la réduction de leur empreinte écologique (Bender, 2025).

### **Son et lumière**

Un autre volet important de cet axe de digitalisation concerne la technologie de son et de lumière. Globalement, ces technologies se divisent en deux catégories : d'une part, les avancées au niveau du hardware, c'est-à-dire ce que le public voit et entend lors d'un spectacle, et d'autre part, la technologie de base nécessaire pour connecter et faire fonctionner ce hardware.

D'après les interviews, les maisons de concerts accordent une attention particulière à ce que l'équipement scénique soit à la hauteur des standards de l'industrie afin d'assurer une expérience optimale au public. Voici quelques exemples concrets :

- Le Mierscher Theater, avec le soutien financier de la commune, a récemment acquis un nouveau système de sonorisation digital. De plus, les anciennes ampoules sont progressivement remplacées par des ampoules LED, permettant de changer de couleurs par signaux digitaux, et les variateurs analogues sont remplacés par des variateurs digitaux (Ewen, 2025).
- À une échelle plus grande, la Rockhal a modernisé sa salle la plus petite avec un système LED et un équipement sonore de pointe, datant seulement de trois ans. Les autres salles sont également en cours de modernisation avec des systèmes de son et de lumière de dernière génération. Monsieur Toth remarque que le renouvellement des lumières est plus simple, car elles peuvent être changées en sections, contrairement à la sono, qui doit être remplacée en une seule fois (Toth, 2025).

Le Trifolion est aussi en pleine modernisation de ses technologies de scène. En 2024, la maison a terminé le renouvellement de la superstructure à laquelle sont fixées les lumières et autres éléments. Cependant, Monsieur Bender précise qu'il s'agit de projets significatifs en termes de budget. En combinant ces coûts avec ceux des autres projets visant à achever la modernisation de la scène, la maison a investi entre 300.000 et 400.000€ au total (Bender, 2025).

Puis, l'évolution des technologies invisibles, comme les connexions entre systèmes pour faire fonctionner ces équipements, est également d'une grande importance. L'émergence de nouvelles consoles digitales et de protocoles de fonctionnement innovants transforme le secteur.

Les nouvelles consoles sonores du Mierscher Theater et de la Rockhal utilisent le protocole DANTE, un réseau audionumérique basé sur Ethernet pour transférer des données audio et vidéo. Les nouvelles lumières fonctionnent également avec des consoles digitales utilisant le protocole ART-NET, également basé sur Ethernet. Ces innovations permettent d'interconnecter le son, la lumière et la vidéo, élargissant ainsi l'horizon du possible (Ewen, 2025).

En 2023, la Rockhal a utilisé ce réseau digital pour connecter toutes ses salles de spectacles à son studio, ses salles de répétition et sa salle de résidence. Cette interconnexion permet, par exemple, d'enregistrer en direct un concert dans le studio d'un concert qui se produit dans la grande salle. Elle permet également d'accueillir des productions télévisées telles que le Luxembourg Song Contest<sup>16</sup> (Toth, 2025).

Ces nouveaux protocoles offrent une flexibilité accrue et facilitent le travail des techniciens. Grâce aux consoles digitales, il n'est plus nécessaire de monter dans les superstructures pour effectuer les configurations manuellement. Aujourd'hui, tout peut être fait à distance, via une tablette, réduisant ainsi le besoin en personnel (Cabello Lopez, 2025). En outre, cette flexibilité permet de travailler partout où il y a une prise Ethernet, facilitant l'interaction avec les systèmes de son et de lumière (Bender, 2025).

Les nouvelles consoles offrent également davantage de possibilités d'automatisation grâce à des configurations préprogrammées, ou « presets ». Cela permet de gagner du temps pour les équipes techniques, en évitant de saisir les mêmes configurations plusieurs fois (Ewen, 2025).

Enfin, plusieurs options existent pour l'acquisition de nouveaux équipements. Monsieur Toth explique : « Le matériel qu'on utilise est un mélange entre le matériel qu'apportent les artistes qui performant chez nous, du matériel qu'on loue selon nos besoins et du matériel qu'on achète nous-même et dans lequel on investit. Ces 3 domaines différents » (Toth, 2025). Il précise également qu'il ne s'agit pas d'investir dans chaque nouveau produit qui arrive sur le marché. Lorsqu'un nouveau matériel est nécessaire, la Rockhal préfère généralement le louer ponctuellement.

De manière générale, les maisons achètent leur matériel dans une optique à long terme. Pit Ewen explique que le Mierscher Theater espère pouvoir utiliser son nouveau matériel pendant 10 à 15 ans (Ewen, 2025), une perspective similaire à celle de la Rockhal (Toth, 2025).

### **Modèles 3D**

Enfin, il existe une autre technologie particulièrement intéressante qui trouve son application dans le domaine de la production artistique. Le Mierscher Theater a fait réaliser un modèle digital 3D de sa salle de spectacle, qu'il peut ensuite transmettre aux techniciens ou aux entreprises de son et de lumière avec lesquelles la maison collabore. Sur la base de ce modèle 3D, ces équipes peuvent créer un plan extrêmement précis et à l'échelle de l'image de scène.

Sur base de ce plan digital, les équipes du Mierscher Theater peuvent configurer presque tout en amont. Ainsi, les ingénieurs externes du son et de lumière, n'ont plus qu'à emporter une clé USB et à la connecter à la console pour charger les configurations finales. Il ne reste alors plus que quelques ajustements à effectuer sur place. Cette préparation préalable grâce à la maquette 3D offre donc un gain de temps considérable en termes d'organisation et de production des spectacles.

---

<sup>16</sup> Le Luxembourg Song Contest est une présélection nationale permettant de déterminer quel artiste représentera le Luxembourg au concours européen de la chanson (Eurovision).

## **Axe 4 : Le back-office digital et la gestion interne**

Les maisons de concerts ont adopté une série d'outils digitaux pour améliorer la gestion de leur back-office, notamment dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, la planification des événements, et la gestion de projets. Ces outils, allant des logiciels de gestion des ressources humaines aux systèmes ERP, en passant par des solutions dédiées à la gestion des contrats et des factures électroniques, permettent de centraliser les informations, d'optimiser les processus administratifs et de renforcer la collaboration entre les équipes. Cette section explore les principales catégories d'outils de ce quatrième axe, utilisés dans le back-office des maisons de concerts, en mettant en lumière leur rôle dans l'efficacité opérationnelle et la gestion interne quotidienne.

### **Les outils de gestion des ressources humaines**

La première catégorie d'outils digitaux utilisés dans le back-office concerne les logiciels de gestion des ressources humaines. Parmi les maisons de concerts interviewées, seule la Philharmonie a mentionné l'utilisation d'un logiciel dédié à cet effet, en occurrence MPLEO<sup>17</sup>. Ce logiciel permet à la Philharmonie de distribuer et de regrouper des documents importants pour ses employés, tels que les fiches de salaire, les contrats, etc. (Cabello Lopez, 2025).

Cependant, d'autres maisons de concerts communales utilisent également des outils digitaux pour soutenir la gestion de leur personnel, bien que ces systèmes soient souvent gérés par la commune. Par exemple, le Mierscher Theater utilise un système de badges pour le pointage du personnel (Ewen, 2025). De même, l'Artikuss confirme que la gestion de son personnel est assurée par la commune (Ribeiro, 2025).

### **Les ERP**

Les logiciels « Entreprise Resource Planning » (ERP), ou « Progiciels de gestion intégré » en français, sont des systèmes informatiques modulaires, standards et intégrés, qui sont directement reliés à une base de données unique. Ces systèmes couvrent généralement l'intégralité des processus de l'entreprise (Chtioui, 2004). Ce sont donc des logiciels de taille considérable et complexes à mettre en place, à utiliser et à exploiter. Ainsi il est peu surprenant que seules les maisons de concerts les plus grandes confirment utiliser un ERP ou logiciel similaire.

La Philharmonie emploie un ensemble de logiciels, dont SAP, qui vue dans son ensemble agit comme un ERP, comme tout est relié à une base centrale de données (Cabello Lopez, 2025). La Rockhal utilise aussi un ensemble de logiciels intégrés et reliés à un ERP central, qui a été développé spécifiquement pour la maison (Toth, 2025). Plus de détails par rapport aux écosystèmes des deux maisons et comment leurs outils digitaux respectifs sont reliés, peuvent être trouvés dans les sections suivantes (cf. infra p.82).

### **Outils de gestion de projets**

Plutôt que d'opter pour des ERP coûteux et complexes offrant un ensemble complet d'outils pour tous les aspects d'une entreprise, la plupart des maisons de concerts interviewées privilégient des solutions

---

<sup>17</sup> MPLEO est un outil web-based développé par le groupe Septeo, proposant des fonctionnalités d'automatisation et de simplification des processus de gestion des ressources humaines. Voici le site web de l'outil : <https://www.mpleo.com/be/fr/>



plus simples et plus adaptées à leur taille : les logiciels de gestion de projet, ou plus spécifiquement de gestion d'événements.

Les maisons ont cité une variété d'outils différents. Par exemple, l'Atelier utilise le logiciel CRESCAT : EVENT MANAGEMENT SOFTWARE<sup>18</sup> (Zeimetz & Collet, 2025), tandis que le Trifolion est en phase de transition vers YESPLAN<sup>19</sup>, un outil de gestion de projet. Ce dernier vise à faciliter, automatiser et améliorer les processus de gestion interne. En centralisant des informations telles que les contrats, devis, plans de travail du personnel, des salles et du matériel, les équipes peuvent suivre les données plus facilement, ce qui leur permet de gagner en efficacité et de consacrer plus de temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée (Bender, 2025). Luka Heindrichs, directeur du Gudde Wëllen, mentionne aussi que ses équipes utilisent parfois le logiciel MONDAY<sup>20</sup> pour la gestion de projets (Heindrichs, 2025).

Même les grandes institutions publiques se tournent vers de telles solutions. En complément de leur système informatique intégré, la Philharmonie a commencé à travailler avec l'outil ASANA<sup>21</sup>. Cet outil, qui offre des fonctionnalités de gestion de pipeline, facilite le travail en équipe en offrant une vue d'ensemble de l'avancement des différents projets et tâches internes. Il est spécifiquement utilisé pour des tâches non directement liées aux concerts, qui auparavant n'étaient ni informatisées ni formalisées. Par exemple, le suivi des tâches comme l'impression des programmes de soirées se faisait dans des fichiers Excel ou des agendas manuscrits. Bien sûr, cette méthode posait problème en cas de maladie, car une partie des informations devenait inaccessible ou se perdait. ASANA permet ainsi d'améliorer la transparence et de gagner du temps en rendant les informations importantes accessibles à tous les employés concernés. Par ailleurs, la base de données centrale EVIS<sup>22</sup> de la Philharmonie, qui est également un outil de gestion de projets, est utilisée spécifiquement pour gérer les processus directement liés aux concerts (Cabello Lopez, 2025).

Enfin, comme mentionné précédemment, la Rockhal utilise un système informatique personnalisé, conçu spécifiquement pour répondre à ses besoins. Bien que cet outil soit principalement destiné à la gestion globale, il intègre aussi des fonctionnalités de gestion de projets. Le directeur de la Rockhal, Olivier Toth, explique que l'un des principaux avantages de cet outil est la possibilité de suivre le budget des différents projets et concerts. Pour chaque spectacle, la Rockhal définit un « costing », soit un budget alloué, qui comprend les recettes de la billetterie et les coûts négociés avec les artistes. Grâce à leur outil de gestion de projets, qui est connecté aux autres logiciels de la maison, ces données sont automatiquement mises à jour, permettant ainsi de suivre en temps réel l'évolution des « costings » et de réaliser des analyses de rentabilité (Toth, 2025).

---

<sup>18</sup> Conçu pour la gestion d'événements, l'outil CRESCAT vise être une solution all-in-one pour optimiser et simplifier les processus des organisateurs d'événements. Voici le site web de l'outil : <https://crescat.io/>

<sup>19</sup> YESPLAN est un outil de gestion d'événements permettant de centraliser la planification et la collaboration. Voici le site web : <https://yesplan.be/de>

<sup>20</sup> MONDAY est un outil de gestion de projets plus généraliste qu'un outil de gestion d'événements spécialisé. Pourtant l'outil vise aussi à faciliter l'organisation des projets tout en centralisant l'information et en optimisant les processus d'organisation. Voici le site web de l'outil : <https://monday.com/>

<sup>21</sup> Tout comme MONDAY, l'outil ASANA vise à faciliter la collaboration en groupe en centralisant la gestion de projets au sein d'une seule plateforme. Voici le site web : <https://asana.com/>

<sup>22</sup> EVIS ne désigne non pas le nom de l'outil, mais est le nom de l'entreprise « Event Information Systems GmbH », qui a développé l'outil commandité par la Philharmonie. Voici le site web de l'entreprise : <https://www.evis-solutions.de/>



En somme, les outils de gestion de projets sont largement utilisés dans les maisons de concerts pour formaliser certains processus, faciliter la coordination interne et optimiser le partage d'informations.

### **Les outils d'aide à la programmation**

Dans le cadre de la constitution de leur programmation artistique, les maisons de concerts s'appuient sur divers outils permettant de recueillir des informations agrégées sur les artistes. Madame Zeimetz de l'Atelier explique qu'elle utilise régulièrement des outils tels que ROSTR<sup>23</sup>, POLLSTAR<sup>24</sup> ou SOUNDCHARTS<sup>25</sup> pour rechercher ce type d'informations. Elle se tourne également vers des médias spécialisés et les réseaux sociaux pour déterminer quels artistes sont actuellement populaires.

Cependant, elle souligne que ces outils ne constituent pas la solution unique pour composer la programmation. En réalité, leur utilité intervient une fois qu'un artiste a déjà été sélectionné. Le choix des artistes reste donc une décision interne, et ce sont les équipes de l'Atelier qui déterminent si elles souhaitent collaborer avec un artiste donné (Zeimetz & Colling, 2025).

Le Gudde Wëllen partage cette approche et confirme qu'il communique principalement avec les artistes via des canaux digitaux (Heindrichs, 2025).

### **Les logiciels de bureautique de base**

En plus des logiciels spécialisés et des outils complexes, les maisons de concerts utilisent une série d'outils bureautiques de base au quotidien. Ces outils, essentiels au fonctionnement de toute entreprise moderne, sont aussi indispensables pour gérer les tâches administratives et de communication des maisons de concerts. Parmi les plus courants, on retrouve des logiciels standards comme la suite MICROSOFT OFFICE, les calendriers partagés de OUTLOOK, ainsi que des outils de communication et de visioconférence tels que TEAMS ou ZOOM.

Le Mierscher Theater a récemment adopté OUTLOOK comme outil de calendrier partagé, principalement en raison de sa facilité d'utilisation pour l'élaboration des plannings du personnel, car les emplois du temps sont accessibles à tous. Ce système leur offre également des fonctionnalités basiques pour la gestion des salles. De plus, la maison utilise les logiciels inclus dans MICROSOFT 365, tout en continuant à se servir d'outils classiques de communication comme le mail. Pit Ewen souligne que l'avantage du mail est que « les gens doivent faire plus attention à écrire des messages propres, synthétisés et structurés » (Ewen, 2025). Cependant, il note que cette méthode atteint ses limites dès qu'une structure dépasse un certain nombre d'employés, environ 15, et recommande alors d'utiliser des outils de communication plus adaptés, comme TEAMS, SLACK ou d'autres alternatives (Ewen, 2025).

L'Atelier utilise également un calendrier partagé pour une meilleure gestion du personnel. En plus des mails, ils recourent à des outils de visioconférence comme ZOOM pour la communication interne et utilisent EXCEL pour le suivi des budgets. Ils soulignent aussi l'importance des moteurs de recherche tels que GOOGLE pour leurs recherches (Zeimetz & Collet, 2025).

---

<sup>23</sup> ROSTR regroupe les informations par rapport aux artistes qui se produisent actuellement : <https://hq.rostr.cc/>

<sup>24</sup> Etant acteur de la presse spécialisée dans la musique live, POLLSTAR propose sur leur site web des informations et analyses sur le secteur : <https://www.pollstar.com/>

<sup>25</sup> SOUNDCHARTS est un outil all-in-one proposant des données collectées en temps réel quant aux artistes qui se produisent actuellement dans le monde entier. Voici le site web : <https://soundcharts.com/en/>

Le Gudde Wëllen privilégie WHATSAPP pour une grande partie de la communication interne, tandis que le mail reste leur outil principal pour la communication externe. Monsieur Heindrichs a également mentionné l'utilisation de la suite ADOBE, notamment ACROBAT, pour la lecture et l'édition de documents au format PDF (Heindrichs, 2025).

Enfin, le Trifolion utilise l'ensemble des outils mentionnés précédemment, tout en ajoutant spécifiquement MICROSOFT TO DO et ONE NOTE. Le directeur précise que c'est grâce à aux outils de bureautique de base, et notamment à ceux de visioconférence et de partage de documents, que le télétravail est devenu possible, même dans le secteur des maisons de concerts, du moins pour les employés administratifs (Bender, 2025).

En résumé, les outils bureautiques de base utilisés par les maisons de concerts sont principalement issus de la gamme Microsoft et sont complétés par d'autres outils de recherche, d'édition de documents et de communication. Ces outils sont largement similaires à ceux utilisés par les entreprises classiques dans tous les secteurs qui nécessitent une gestion administrative.

### **Contrats et facturation électroniques**

Un autre domaine du back-office qui a connu une digitalisation concerne la gestion des contrats et des factures, désormais traités presque exclusivement de manière électronique. Pour les établissements publics et les maisons de concerts financées par l'État, l'adoption d'un système de facturation électronique respectant le protocole européen standardisé PEPPOL<sup>26</sup> est devenue obligatoire depuis l'année dernière. Cet outil inclut également la signature électronique et l'envoi de contrats. Selon Pamela Cabello Lopez, l'un des principaux avantages de ce système est que la Philharmonie ne reçoit presque plus de courrier, ce qui facilite la centralisation de l'information et permet un gain de temps considérable (Cabello Lopez, 2025).

Cependant, l'adoption de cet outil représente un coût important, notamment pour les maisons plus petites, comme le Mierscher Theater, qui a dû dépenser 4000€ pour l'acquérir et se conformer aux obligations imposées (Ewen, 2025). En effet, une telle approche « forcée » est sujet de critique et pose un défi à ces structures.

D'autres maisons de concerts, non financées par l'État, bénéficient d'une plus grande liberté dans leurs choix technologiques, mais optent également pour des solutions digitales, souvent compatibles avec les standards imposés par PEPPOL. Par exemple, le Gudde Wëllen utilise une solution belge, BILLIT<sup>27</sup>, pour la création et la gestion des devis et des factures. Concernant les contrats, Luka Heindrichs explique que tout dépend principalement de l'artiste ou de l'agence qui le représente, car ce sont eux qui déterminent souvent la manière de procéder. En général, les contrats circulent sous forme numérique par email et sont signés électroniquement à l'aide d'outils standards d'édition de documents PDF, comme ACROBAT de la suite ADOBE (Heindrichs, 2025).

---

<sup>26</sup> Comme l'indique son nom, PEPPOL ou « Pan European Public Procurement OnLine », est un réseau développé sur base d'une initiative européenne visant à standardiser l'envoi et le transfert électronique de documents, tels que des factures, au sein de l'UE et au-delà. Plus d'informations quant à ce système peuvent être trouvées en suivant le lien : <https://peppol.com/blog/what-is-peppol/#:~:text=Peppol%20in%20brief,organization%20registered%20on%20the%20network>.

<sup>27</sup> BILLIT est un outil de facturation électronique qui permet d'automatiser certains processus liés à la facturation et cela en conformité avec le standard PEPPOL. Voici le site web de l'outil : <https://www.billit.eu/fr-be/>

### **Les autres outils digitaux utilisés dans le back-office des maisons de concert**

En plus des outils déjà expliqués, les maisons de concerts recourent à une variété d'autres outils et de matériels digitaux pour gérer efficacement leurs processus administratifs et opérationnels :

- **Les outils et plateformes de l'Etat :** Tout d'abord, des outils de l'État, tels que MYGUICHET, sont utilisés pour centraliser diverses démarches administratives comme la gestion des fiches de salaire ou les demandes pour l'assurance maladie. L'utilisation de cette plateforme s'impose comme obligation pour chaque citoyen et chaque entreprise du Luxembourg (Bender, 2025).
- **Les Digital Asset Managers (DAM)<sup>28</sup>:** Une autre catégorie d'outils digitaux de plus en plus pertinente concerne les DAM. Ces outils sont en réflexion dans plusieurs maisons, dont la Philharmonie, qui envisage de passer à une gestion en cloud pour mieux organiser et retrouver les fichiers numériques. Actuellement, la gestion de ces fichiers se fait sur un serveur local, ce qui rend les processus manuels et chronophages. Un DAM permettrait non seulement d'optimiser l'archivage des fichiers, mais aussi de se conformer aux réglementations relatives à l'archivage (Cabello Lopez, 2025)
- **Matériel bureautique :** Au niveau du matériel bureautique, les maisons de concerts se voient aussi obligées à renouveler leur parc informatique, passant des ordinateurs fixes aux laptops, à l'exemple du Mierscher Theater. Cette évolution permet plus de flexibilité, notamment en facilitant le travail à distance et lors des réunions, où il est désormais possible de transporter les ordinateurs facilement et d'afficher des présentations sur des télévisions mobiles. Ce changement témoigne d'une volonté de modernisation pour mieux répondre aux besoins d'une gestion administrative plus agile (Ewen, 2025).
- **Les outils de gestion de salles :** En ce qui concerne la gestion des salles, certaines maisons, comme l'Artikuss, utilisent des outils de gestion fournis par la commune, facilitant ainsi la coordination des espaces et la planification des événements (Ribeiro, 2025). D'autres essaient de couvrir ces besoins avec les fonctionnalités de base incluses dans OUTLOOK (Ewen, 2025).
- **Les outils de gestion de caisse :** Ces logiciels sont également une composante essentielle du back-office. Par exemple, la Rockhal utilise le système UNTILL<sup>29</sup>, un logiciel modulaire néerlandais, permettant une personnalisation aux besoins spécifiques. Ce système a été intégré efficacement dans l'écosystème existant de la Rockhal, facilitant l'automatisation des processus dans les bars et la connexion avec l'infrastructure de ces derniers (Toth, 2025).
- **Les outils d'analyse et de visualisation de données :** Enfin, des outils d'analyse et de visualisation des données, comme Microsoft POWER BI<sup>30</sup>, sont utilisés pour évaluer les informations provenant des autres systèmes informatiques, permettant ainsi une meilleure compréhension des données opérationnelles et facilitant les prises de décision stratégiques. Ces systèmes permettent notamment de travailler avec des données de tous types, et non pas seulement les données liées au marketing (Toth, 2025).

---

<sup>28</sup> Un DAM, ou gestionnaire d'actifs numériques en français, permet à une entreprise ou institution de stocker, organiser, gérer et distribuer de manière efficace des ressources numériques tels que des images, vidéos, documents ou autres. Ce genre d'outils se base sur le principe de la centralisation pour faciliter la gestion de ces actifs.

<sup>29</sup> L'outil « unTill » est un outil digital de caisse qui propose des fonctionnalités de gestion des caisses dans le domaine de la restauration et du catering, tout en offrant de nombreuses possibilités d'interconnexions. Voici le site web de l'outil : <https://ms-pos.net/untill/untill-prime-2>

<sup>30</sup> Microsoft Power BI est un outil destiné à l'analyse et la visualisation de données. Voici le site web de Microsoft : <https://www.microsoft.com/de-de/power-platform/products/power-bi?market=lu>

Il s'agit ici d'outils qui n'ont pas été mentionnés par l'ensemble des maisons de concerts. Toutefois, ça restent des outils digitaux, qui trouvent leur application dans la majorité des structures, contribuant à une gestion plus efficace des leurs opérations du back-office.

### **L'intelligence artificielle :**

À nouveau, de l'analyse des données du terrain il en résulte que l'intelligence artificielle (IA) n'est pas perçue comme un outil en soi, mais plutôt une technologie qui trouve son application dans plusieurs des outils mentionnés précédemment. Par exemple, l'IA peut être utilisée pour analyser rapidement et efficacement des ensembles de données (Bender, 2025). Elle s'applique également dans les outils de gestion financière et de budget, où elle permet de générer des graphiques et des tableaux de bord utiles pour la prise de décision, ainsi que l'encodage automatique des factures (Heindrichs, 2025). Monsieur Toth, directeur de la Rockhal, explique que l'IA peut renforcer les capacités de son personnel, en particulier pour répondre aux nouvelles habitudes du public, qui a tendance à appeler plus fréquemment par téléphone en cas de problème (Toth, 2025).

Cependant, l'utilisation de l'IA reste encore ponctuelle, principalement limitée à des fonctionnalités de correction, de rédaction de texte ou de recherche (Bender, 2025 ; Zeimetz & Collet, 2025). Madame Zeimetz exprime un certain scepticisme vis-à-vis de l'IA utilisée pour la recherche, car elle constate que certains modèles ne disposent pas toujours des informations les plus récentes, ce qui est pourtant crucial dans le domaine de la programmation (Zeimetz & Collet, 2025).

## **5. Sécurité et architecture digitale : Deux autres axes de digitalisation d'une maison de concert**

À la suite de l'analyse des données recueillies lors des interviews, il apparaît que les maisons de concerts disposent d'un autre domaine lié à la transformation digitale, qui mérite d'être abordé séparément : la sécurité assurée par le digital. De plus, il a été constaté qu'à la base de tous les outils utilisés, se trouve l'architecture digitale, qui influence et connecte tous les axes de manière transversale, grâce à des technologies telles que le cloud ou les API. Ces deux aspects seront donc analysés distinctement dans les prochains paragraphes, constituant ainsi deux nouveaux axes de transformation digitale, non identifiés dans la revue littéraire.

### **Axe 5 : La sécurité garantie par le digital**

La sécurité au sein d'une maison de concerts peut se décliner en plusieurs domaines. Lors des interviews, les maisons de concerts ont mentionné deux aspects principaux : la sécurité des transactions électroniques et des objets digitaux, comme les tickets, ainsi que la sécurité événementielle, c'est-à-dire la protection du public pendant les spectacles.

Monsieur Toth, directeur de la Rockhal, est le premier et le seul à aborder la sécurité comme un axe distinct de la digitalisation, soulignant : « Il y a encore un autre domaine ou axe que je rajouterais et qui est extrêmement important. C'est le domaine de la sécurité, qui est aussi fortement digitalisé entre-temps » (Toth, 2025). En effet, la Rockhal met un point d'attention particulier à améliorer cette sécurité en testant et en implémentant progressivement des solutions qui ont prouvé leur efficacité ces deux ou trois dernières années. Par exemple, les équipes de sécurité de la Rockhal utilisent désormais des « body scanners » permettant un contrôle sans contact physique. Ces innovations sont cruciales pour l'expérience client, car la sécurité doit être optimale tout en restant discrète et non intrusive, ce que

permettent justement les outils digitaux. Monsieur Toth mentionne également que d'autres maisons internationales ont déjà franchi des étapes supplémentaires, avec l'adoption de technologies de reconnaissance faciale, permettant aux spectateurs de ne même plus avoir à présenter leurs tickets à l'entrée, ce qui permet également de lutter contre la revente illégale (Toth, 2025).

La question de la revente illégale est également abordée par Monsieur Collet de l'Atelier, qui souligne que le digital peut jouer un rôle clé pour résoudre les problèmes liés au marché secondaire. Des technologies récentes, telles que les QR codes dynamiques<sup>31</sup>, deviennent de plus en plus courantes. Ces codes spéciaux sont particulièrement efficaces pour lutter contre la revente illégale, car ils changent constamment, rendant la revente impossible (Zeimetz & Collet, 2025).

## **Axe 6 : Architecture digitale**

### **Le cloud**

Autrefois, de nombreuses entreprises enregistraient leurs documents numérisés en local, soit sur l'ordinateur personnel, soit sur un serveur local. Cependant, avec l'évolution des pratiques professionnelles, notamment l'essor du télétravail et de la collaboration à distance, ces technologies ne répondent plus aux besoins actuels des entreprises. C'est pourquoi le cloud gagne en popularité : il permet de stocker les documents en ligne, tout en les rendant accessibles à tous, de n'importe où. De plus, il facilite la collaboration à distance sur un même document, lequel est maintenant constamment mis à jour.

Les maisons de concerts luxembourgeoises ont également adopté cette solution. Qu'il s'agisse de petites ou grandes structures, elles fondent leur architecture digitale sur des solutions basées dans le cloud, pour les raisons évoquées ci-dessus. La Philharmonie, par exemple, est en train de migrer tous ses systèmes, initialement basés sur des applications locales, vers des solutions « web-based » fonctionnant grâce au cloud. Ce choix permet de connecter plus facilement tous les outils entre eux, éliminant ainsi certains processus manuels grâce à plus de possibilités d'automatisation (Cabello Lopez, 2025).

Le Mierscher Theater, le Gudde Wëllen et l'Atelier utilisent également des solutions cloud pour enregistrer toutes leurs données. La motivation principale reste la flexibilité d'accès aux documents, de n'importe quel endroit (Ewen, 2025 ; Heindrichs, 2025 ; Zeimetz & Collet, 2025). Cette fonctionnalité est particulièrement importante pour des maisons comme l'Atelier, qui organise des événements dans différents lieux. Comme la Philharmonie, l'Atelier a constaté la simplicité d'accès et de connexion au cloud, ce qui a conduit à leur choix de passer au cloud de MICROSOFT (Zeimetz & Collet, 2025).

### **Les API et l'interconnexion des outils**

Les outils digitaux des maisons de concerts apportent indéniablement des avantages, mais leur véritable potentiel se révèle lorsque tous les systèmes sont interconnectés. L'interconnexion des logiciels et la création d'un écosystème où les données circulent de manière fluide et automatique deviennent des standards visés par les maisons de concerts luxembourgeoises. Cependant, seules les grandes structures ont déjà mis en place des systèmes centralisés efficaces, tandis que les autres s'efforcent d'atteindre ce même niveau, dans la mesure du possible.

---

<sup>31</sup> Contrairement à des QR codes statiques, les QR codes dynamiques permettent de modifier son « contenu » même après avoir été imprimé. Cela est possible en utilisant une URL de redirection qui pointe vers un serveur sur lequel le contenu à afficher peut être changé.

La Philharmonie, avec l'outil EVIS à la base de son système centralisé, est un très bon exemple (Cabello Lopez, 2025). Comme le souligne Pamela Cabello Lopez, « il faut avoir des systèmes qui centralisent l'information. Plus les systèmes travaillent dans des silos, moins ils sont efficaces » (Cabello Lopez, 2025). La Philharmonie a donc intégré des API (Application Programming Interface)<sup>32</sup> pour connecter des outils clés comme la base de données centrale, le CRM, la billetterie et l'outil de comptabilité, en occurrence SAP. Ainsi, il est possible d'analyser des données croisées telles que la conversion rate en combinat la donnée de qui a ouvert un mail et de qui a acheté un ticket par la suite, une information inexploitable autrement. Grâce à ces connexions, la Philharmonie a pu automatiser des processus, comme l'importation des contacts dans MAIL CHIMP, un processus encore effectué manuellement en 2023. « Chez nous, tout est lié », résume Madame Cabello Lopez (Cabello Lopez, 2025).

La Rockhal suit une trajectoire similaire avec son ERP personnalisé, qui relie plusieurs systèmes de gestion comme ceux des caisses, de la billetterie et des panneaux digitaux. Au-delà, il est aussi prévu de connecter la gestion du personnel, la gestion des lumières du bâtiment et la gestion des salles à l'écosystème. Les limites ne sont donc pas encore atteintes. Ces connexions permettent à la Rockhal de réaliser des projections des ventes en temps réel en fonction du type de concerts et du nombre de spectateurs (Toth, 2025). Cependant, l'intégration de nouveaux outils est conditionnée par leur compatibilité avec le système central, ce qui devient un critère éliminatoire pour chaque nouvelle acquisition (Toth, 2025). Cette limitation est aussi constatée par la Philharmonie, qui doit assurer que toute information collectée soit compatible avec leur base de données centrale EVIS (Cabello Lopez, 2025).

De son côté, l'Atelier commence également à expérimenter avec des API, reliant sa plateforme de newsletter, sa billetterie et ses outils de marketing pour produire des rapports plus détaillés et pertinents. Généralement, les connexions sont programmées par les fournisseurs des logiciels, mais grâce à un membre de l'équipe expérimenté dans la programmation, l'Atelier est capable de mettre en place ces connexions sans dépendre entièrement de prestataires externes (Zeimet & Collet, 2025).

Enfin, le Trifolion se prépare à connecter son nouvel outil de gestion de projet YESPLAN à sa billetterie, son outil de comptabilité et à la base de données du catering. Cela leur permettra de centraliser des informations clés sur chaque événement, comme le nombre de tickets vendus, les recettes et dépenses en temps réel, et même de faire des projections de consommation au bar, basées sur les événements passés. Cette amélioration par rapport à leur système actuel, qui repose davantage sur l'intuition et l'utilisation d'outils comme Excel, devrait grandement améliorer la gestion et la planification des événements (Bender, 2025).

En résumé, les interconnexions des outils digitaux représentent un véritable levier d'efficacité pour les maisons de concerts, en facilitant la gestion des événements en temps réel, en améliorant l'analyse de données pour pouvoir faire des décisions stratégiques plus éclairées et en automatisant des processus manuels. L'interconnexion devient un aspect central de toute architecture digitale.

---

<sup>32</sup> Concrètement, une API est « une interface qui connecte des logiciels, des services et des applications aux environnements différents afin qu'ils puissent connecter leurs données. Elle facilite le partage et l'intégration de fonctionnalités dans des architectures existantes grâce à un langage de programmation universel et simplifié », expliquent les experts de Salesforce dans un de leurs articles (Salesforce, 2025). Plus d'information peuvent être trouvés dans l'article en suivant le lien suivant : <https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/api/>

### **Base de données centrale**

Au cœur de tout système centralisé se trouve généralement une base de données centrale qui regroupe l'ensemble des données brutes collectées par les différents outils connectés à l'écosystème. Cette base de données constitue la pierre angulaire de l'architecture digitale, car ses caractéristiques déterminent la compatibilité avec les autres outils du système.

Pour la Philharmonie, cette base centrale est la base de données de l'outil EVIS, qui regroupe toutes les informations relatives aux activités de la maison. Comme l'explique Pamela Cabello Lopez, « c'est là où il y a toute l'information de toutes les activités qui se sont passées, qui passent et qui vont se passer à la maison » (Cabello Lopez, 2025). Ces données comprennent des informations sur le public, les concerts, les répétitions, les artistes, les instruments, les réservations d'hôtels, et les transports. EVIS centralise toutes ces informations, devenant ainsi la colonne vertébrale de la maison. « On est marié à cet EVIS », plaisante Madame Cabello Lopez. C'est cet outil qui redistribue ensuite l'information aux autres systèmes en fonction des besoins. Par exemple, il communique avec le système de climatisation pour ajuster la température en fonction des événements et du nombre de spectateurs dans les salles (Cabello Lopez, 2025).

Le fonctionnement est similaire pour la Rockhal, où toutes les informations circulent à travers leur ERP central, qui les redistribue ensuite vers les outils connectés, établissant ainsi une communication bidirectionnelle (Toth, 2025).

### **Automatisation**

L'automatisation est un élément clé qui ressort de tous les interviews des maisons de concerts. L'objectif principal de cette automatisation est de simplifier et d'accélérer les processus administratifs et opérationnels, tout en libérant du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. L'automatisation touche plusieurs domaines, du traitement des données à la gestion des événements.

Par exemple, à la Rockhal, l'automatisation a permis de simplifier l'organisation des événements, notamment en créant des « templates » réutilisables, contenant les horaires, les positions du personnel, les dispositifs de sécurité, etc., pour les concerts avec des configurations similaires. Ainsi, l'automatisation permet de gagner un temps considérable, non seulement dans la préparation des événements, mais aussi au niveau de l'encodage et le transfert de données et de contrats entre départements. Comme le décrit Monsieur Toth, « c'était vraiment une simplification substantielle » (Toth, 2025). De plus, grâce à leur système centralisé et intégré, la Rockhal suit désormais ses événements en temps réel, sans avoir à mettre à jour les données manuellement dans des fichiers Excel. Ce système permet également une comparaison dynamique entre le budget prévu et les recettes générées, grâce à une synchronisation automatique des données entre billetterie et bar, ce qui facilite la prise de décisions financières (Toth, 2025).

La Rockhal va encore plus loin avec l'automatisation des panneaux d'affichage numériques (« digital signage »). Sur la base de "triggers" dans leur ERP, les écrans sont automatiquement mis à jour avec le contenu approprié, en fonction de la programmation du jour et de leur position dans la salle, réduisant ainsi l'intervention humaine à une simple gestion des fichiers graphiques. La commande de lumières de la maison va aussi être partiellement automatisée sur base de « scènes » pré-programmables au sein de l'ERP (Toth, 2025).



Pour arriver à ce niveau d'automatisation, la Rockhal expérimente, entre autres, avec l'outil Microsoft POWER APPS<sup>33</sup> et ses fonctionnalités d'automatisation pour faciliter, par exemple, l'encodage des données. Il s'agit d'applications dites « low code » ou « no code » qui ne nécessitent aucune ou que peu de connaissance en programmation, mais qui permettent déjà d'atteindre des premiers résultats ou de tester certaines idées (Toth, 2025).

L'approche de la Rockhal est claire : « Notre approche (...) c'est automatiser le plus possible, standardiser le plus possible, dans le but de libérer le temps et le cerveau des collègues pour les aspects créatifs. (...) C'est-à-dire, éliminer le plus possible les tâches répétitives par les outils digitaux » (Toth, 2025). Cela nécessite une analyse détaillée des processus dans le but de déterminer des tâches où il est possible de libérer du temps (Toth, 2025).

Dans un autre domaine, la Philharmonie a également mis en place des outils permettant une automatisation plus poussée de certains processus manuels, comme l'importation automatique des contacts dans leur outil d'emailing MAIL CHIMP (Cabello Lopez, 2025). Ces automatisations ont permis à la Philharmonie d'optimiser l'utilisation de ses ressources humaines et de gagner en efficacité.

La facturation est un autre domaine qui est aujourd'hui fortement automatisé. Que ce soient dans des maisons plus petites comme le Gudde Wëllen ou des structures plus grandes, tous reconnaissent le potentiel d'un encodage automatique des factures grâce à l'IA (Heindrichs, 2025 ; Toth, 2025).

Le Trifolion suit une approche similaire, en développant des outils de gestion de projet comme YESPLAN, qui permettent plus d'options d'automatisation que les outils standards de MICROSOFT (Bender, 2025).

En somme, l'automatisation au sein des maisons de concerts permet de transformer des processus fastidieux et manuels en systèmes fluides et réactifs, favorisant ainsi une gestion plus agile et libérant du temps pour des missions créatives et stratégiques. Les architectures digitales actuelles des maisons, par l'interconnexion des systèmes et la centralisation de données, visent à multiplier les possibilités d'automatisation.

### **Entretien des écosystèmes digitaux**

De tels systèmes informatiques complexes évoluent au fil de temps, en quelque sorte ce sont des organismes vivants. Olivier Toth se rappelle l'évolution de leur ERP : « avec le temps, [notre solution] s'est développée organiquement, un peu comme un brocoli, avant d'atteindre un point où elle aurait dû être débroussaillée » (Toth, 2025). C'est un constat clé, car il faut se rendre compte que tout système informatique nécessite de l'entretien.

### **Des architectures de maturité différente**

Dans les sections précédentes, nous avons principalement étudié les grandes maisons de concerts du Luxembourg, à savoir la Philharmonie et la Rockhal, qui disposent toutes deux d'architectures digitales modernes basées sur l'automatisation, l'intégration et la centralisation. Cependant, il convient de souligner que la digitalisation des maisons de concerts n'avance pas à la même vitesse. Si les outils utilisés sont souvent similaires, c'est surtout dans l'interconnexion des systèmes et l'optimisation des processus que l'on observe la plus grande différence entre les grandes et petites maisons. Certaines,

---

<sup>33</sup> Microsoft Power Apps est un outil qui permet de développer des applications plus ou moins complexes dans un environnement low-code et en utilisant l'IA. Voici le lien de l'outil : <https://www.microsoft.com/fr-fr/power-platform/products/power-apps>



comme le Trifolion et l'Atelier, tentent de suivre l'exemple des grandes institutions, mais reconnaissent que leurs outils fonctionnent encore de manière assez isolée (Zeimetz & Collet, 2025). D'autres, telles que le Mierscher Theater et le Gudde Wëllen, commencent seulement à saisir le potentiel d'une architecture digitale centralisée et lancent leurs premiers projets de connexion des outils. Ainsi, l'état d'avancement de la digitalisation des maisons de concerts reste très variable, avec une corrélation positive entre la taille de la structure et la maturité de son architecture digitale.

## 6. Le digital : une solution pour les défis des maisons de concerts ?

Loin des discours théoriques, cette partie s'appuie sur les témoignages des professionnels interrogés pour montrer comment les outils digitaux, déjà largement adoptés, contribuent à surmonter les défis sectoriels identifiés par les maisons de concerts. Leur impact ne se limite pas à une amélioration technique : ils facilitent l'organisation du travail, optimisent les ressources humaines, renforcent la visibilité auprès des publics et enrichissent l'expérience culturelle. Ce chapitre propose ainsi une lecture croisée entre les défis identifiés sur le terrain et les effets positifs concrets de la transformation digitale, perçue ici comme un levier de résilience, d'innovation et d'ouverture.

### Le digital comme levier d'efficacité et de simplification organisationnelle

Face aux multiples défis identifiés au long des interviews — pression sur les ressources humaines et budgétaires, complexité organisationnelle, fragmentation des informations, exigences croissantes des artistes et attentes nouvelles des publics — la transformation digitale apparaît non pas comme une option parmi d'autres, mais comme une réponse concrète aux fragilités structurelles des maisons de concerts luxembourgeoises.

Ce constat est souligné par le fait que les bénéfices des outils digitaux identifiés lors des entretiens ne relèvent pas d'un discours technophile idéalisé. Au contraire, les outils sont adoptés par l'ensemble des maisons de concert, quelle que soit leur taille, et s'ancrent dans des usages concrets et pratiques. Dans un secteur où les équipes sont souvent en sous-effectif et où le temps fait constamment défaut, ces outils permettent de faire plus avec autant, voire avec moins. À la Philharmonie, la mise en place d'outils d'analyse et de centralisation des données a permis d'augmenter de 200 le nombre de concerts annuels sans accroître l'effectif : « [Avant] on utilisait plus de monde pour faire la même chose (...). Aujourd'hui, on peut faire plus car on est devenu plus efficace grâce au digital », témoigne Madame Cabello Lopez (Cabello Lopez, 2025). Un effet ressenti aussi par Pit Ewen du Mierscher Theater : « On ressent l'impact [du digital]. On arrive à faire beaucoup plus avec la même « workforce ». Donc c'était vraiment bénéfique » (Ewen, 2025).

Le manque de main-d'œuvre est également compensé par une modernisation des équipements technologiques de la scène. Les investissements dans des consoles digitales, des équipements interconnectés ou des plans 3D des salles permettent aux institutions préparer les spectacles en avance, de profiter d'automatisation tels que des « presets » de lumière ou de pouvoir interagir avec le matériel à distance. Ce sont des gains de temps et d'efficacité réduisent la charge de travail des équipes techniques, répondant ainsi au défi du manque de personnel des maisons de concerts, en particulier des petites et moyennes structures.

À la Philharmonie, les impacts de ces investissements sont vécus ainsi : « Pour le son ou la lumière, avant il fallait que quelqu'un (...) ajuste manuellement les choses. Alors que maintenant tout se fait avec des tablettes à distance. Ça implique aussi qu'on n'a plus forcément besoin d'avoir des équipes très nombreuses sur place, car une personne peut déjà gérer plusieurs points sans devoir se déplacer physiquement » (Cabello Lopez, 2025). Pit Ewen du Mierscher Theater confirme : « L'ensemble de ces éléments nous facilite vraiment la vie. Ces nouvelles consoles par exemple nous permettent d'interagir entre son, lumière et vidéo. Tout peut être interconnecté. (...) Ce qui nous permet évidemment d'être très flexible et rapide dans l'exploitation » (Ewen, 2025). « Ce constat s'applique à tous les domaines

de la technologie de scène (...). Tout se simplifie », confirme aussi le directeur de la Rockhal (Toth, 2025).

Ce sont également les processus internes qui se trouvent largement repensés : gestion des projets via ASANA ou CRESCAT, suivi des plannings via YESPLAN, élaboration des plans de travail grâce à des calendriers partagés OUTLOOK, collaboration simplifiée sur base d'une solution cloud et des outils de visioconférence ou analyse plus rapide des données. Ce sont tous des exemples concrets pour lesquels les outils digitaux permettent de réduire les inefficacités de gestion interne, en facilitant la coopération des équipes. Voici une sélection d'extraits d'interviews qui témoignent d'une réduction générale de la surcharge administrative grâce au digital :

- « L'adaptation de ce calendrier [digital et partagé] a boosté notre efficacité » (Ewen, 2025) – *Mierscher Thetater*.
- « J'ai vraiment hâte d'utiliser CRESCAT car je pense que ça va encore améliorer notre communication et notre ponctualité sur certaines choses » (Zeimetz & Collet, 2025) – *Atelier*.
- « Avoir certains outils digitaux (...) permet d'augmenter la productivité, d'automatiser certains workflows, certaines tâches, de se faciliter la vie de manière générale. (...) on peut dire que les outils digitaux nous permettent de faire beaucoup plus » (Zeimetz & Collet, 2025) – *Atelier*.
- « [Les avantages sont la] vitesse de réponse du traitement des dossiers... et réduction des coûts » (Ribeiro, 2025) – *Artikuss*.
- « Le but de la digitalisation c'est l'optimisation de nos processus internes. (...) YESPLAN, c'est le genre d'outils qui nous permet d'optimiser nos processus, de travailler et de réagir plus rapidement » (Bender, 2025) – *Trifolion*.

- « Le résultat était une simplification, une réduction du temps nécessaire à l'accomplissement des tâches, donc un gain d'efficacité. (...) Après, on a commencé à comprendre qu'on pouvait aussi automatiser plein de choses. Donc on a pu travailler plus rapidement, avec moins d'effort, moins de recherche inutile. C'était donc vraiment une simplification substantielle » (Toth, 2025) – *Rockhal*.

En conclusion, les effets positifs de la transformation digitale observés dans les maisons de concerts luxembourgeoises ne sont pas périphériques : ils sont au cœur de leur résilience et de leur capacité à répondre à un environnement de plus en plus complexe et exigeant. La digitalisation ne résout pas tous les problèmes, mais elle crée des conditions de faisabilité pour des projets artistiques ambitieux futurs.

### **Renforcer la visibilité et attirer de nouveaux publics grâce aux outils digitaux**

Dans un environnement culturel petit en taille, multilingue et saturé comme celui du Luxembourg, la visibilité des maisons de concerts et leur capacité à séduire de nouveaux publics figurent parmi les préoccupations les plus pressantes. Les institutions interrogées partagent ce constat : les méthodes traditionnelles de communication atteignent leurs limites, et il devient indispensable d'adapter les stratégies de diffusion à des publics en mutation constante, fragmentés dans leurs usages et attentes.

C'est précisément dans ce contexte que les outils digitaux se révèlent particulièrement pertinents pour répondre à ces défis de visibilité et d'attractivité. D'abord, ils permettent de mieux comprendre les publics existants et d'identifier de nouveaux segments. À la Philharmonie, l'implémentation d'un

nouveau CRM a permis d'affiner les connaissances sur les spectateurs et d'adapter les offres en conséquence : « C'est par exemple grâce à ce nouveau CRM qu'on connaît mieux le public », explique Pamela Cabello Lopez (Cabello Lopez, 2025).

Cette meilleure connaissance s'accompagne d'une évolution du comportement d'achat du public : bien que les abonnements traditionnels soient en recul, les taux de remplissage restent stables, signe que de nouveaux types de publics ont été captés, notamment les acheteurs de billets à l'unité. Cela témoigne d'une transformation en profondeur de la relation au public, rendue possible par des outils capables de mesurer, segmenter et suivre les comportements (Cabello Lopez, 2025).

Le marketing digital joue un rôle central dans cette lutte d'attraction du public. Contrairement aux supports physiques comme les affiches ou les flyers, les campagnes en ligne permettent un suivi précis de la performance, une mesure du retour sur investissement et une personnalisation des messages. En effet, les campagnes de mails sont les plus facilement quantifiables (Cabello Lopez, 2025). Comme l'explique l'interlocuteur de l'Atelier : « Quand on fait une campagne "print", c'est impossible de quantifier combien de personnes ont vu la publicité (...). Dans le monde du marketing digital, on sait exactement quel type de personne a acheté le ticket (...). Donc on peut affiner notre communication » (Zeimetz & Collet, 2025).

Les données issues de plateformes comme Delight ou les outils CRM permettent carrément de créer des audiences spécifiques, de mener des campagnes ciblées, et de visualiser les retours pour pouvoir prendre des décisions stratégiques sur base de ces données. Alors, qu'avant les maisons suivaient plus une approche de navigation à vue, l'avantage des outils digitaux « c'est vraiment le fait de pouvoir voir ce qui se passe de manière plus imagée (...). L'outil permet vraiment de te créer une audience » (Zeimetz & Collet, 2025).

Cette capacité à cibler, adapter et réagir contribue non seulement à l'efficacité des campagnes, mais aussi à l'optimisation des budgets marketing, souvent très limités dans les petites et moyennes structures. Le passage de campagnes « toutes boîtes » vers une communication multicanale plus intelligente est désormais perçu comme une évidence : « On ne fait plus du "Toutes boîtes". Ça n'a plus de sens. Les gens qu'on touche avec un flyer, on les toucherait aussi d'office via les canaux digitaux », explique Pit Ewen du Mierscher Theater (Ewen, 2025).

Au-delà des campagnes de communication, les maisons de concerts cherchent également à améliorer l'expérience utilisateur sur l'ensemble des points de contact, digitaux et physiques. L'ergonomie des sites web, les options de paiement en ligne, l'accès facilité à l'information ou encore les rubriques pensées pour les novices jouent un rôle clé dans la réduction des barrières d'entrée. La Philharmonie, par exemple, a intégré une rubrique « My first visit » sur son nouveau site pour rassurer les personnes moins familières avec les codes du concert classique : « Ce sont des questions qui peuvent autrement dissuader les non-initiés » (Cabello Lopez, 2025).

L'accessibilité de l'offre culturelle est également promue par les captations d'événements, des streaming en live ou encore la création de contenus digitaux complémentaires, tels que des interviews d'artistes, des reportages back-stage ou des capsules vidéo explicatives.

La transformation digitale représente aussi un moyen concret de s'adapter aux nouvelles attentes du public, que ce soit en termes de libération de temps pour un meilleur service client ou des investissements dans de la technologie qui permet des contrôles de sécurité moins intrusifs. Le digital permet d'augmenter l'attractivité de la maison vis-à-vis du public. Le directeur du Trifolion explique : « Le digital permet de libérer du temps pour d'autres tâches à plus haute valeur ajoutée et plus de temps

de manière générale pour le client » (Bender, 2025), pendant qu'Olivier Toth met en évidence l'aspect de sécurité : « Cette technologie nous a notamment permis de faire un contrôle de sécurité des spectateurs sans devoir les toucher physiquement. Ce sont des aspects qui gagnent en importance pour le public (Toth, 2025). Ces ajustements, bien que parfois invisibles, participent à construire une image moderne, accessible et rassurante, essentielle dans un marché où la fidélité du public ne va plus de soi.

L'expérience en salle bénéficie également de l'apport du digital. La modernisation des équipements techniques — son, lumière, vidéo — ne vise pas uniquement une amélioration opérationnelle, mais bien une montée en gamme de l'expérience vécue par le spectateur et l'artiste performant. À la Rockhal, l'acquisition d'un nouveau système sonore immersif dans la petite salle permet une expérience enveloppante quel que soit l'emplacement : « Tu as l'impression d'être dans un système surround immersif (...). C'est un gain d'expérience pour le client » (Toth, 2025).

En résumé, les outils digitaux permettent aux maisons de concerts luxembourgeoises non seulement de mieux comprendre et cibler leurs publics, mais aussi de rendre leur communication plus efficace, de réduire les barrières à l'entrée, d'offrir une meilleure expérience globale et de renforcer leur attractivité sur un marché dense et concurrentiel. Ils ne remplacent pas le travail artistique, mais créent les conditions propices pour le rendre plus visible, plus accessible, et encore plus attractif.

## 7. Des obstacles persistent : Quels sont les freins à la transformation digitale ?

La transformation digitale des maisons de concerts est un processus complexe qui s'accompagne de plusieurs défis. Alors que l'adoption de nouveaux outils digitaux promet des gains d'efficacité et de visibilité, diverses barrières entravent leur mise en œuvre. L'analyse de ces freins est essentielle pour comprendre la dynamique de la transformation digitale au sein du secteur culturel. Ces obstacles majeurs incluent la longueur et la complexité des projets, les enjeux de compatibilité des outils ou les limitations budgétaires et humaines.

L'objectif de lister ces obstacles n'est pas de les présenter comme des difficultés insurmontables, mais plutôt de mettre en garde les maisons de concerts qui entament ou poursuivent leur processus de transformation digitale. De plus, cette liste a pour vocation de stimuler des discussions et des échanges, tant entre les différentes maisons de concerts qu'avec d'autres acteurs tels que l'État ou des entreprises de conseil.

Dans cette section, nous explorerons donc en détail les principaux obstacles à la digitalisation rencontrés par les maisons de concerts.

### **Complexité et longueur des projets, renforcées par le gap technologique sectoriel**

*« Je pense qu'un des défis les plus grands c'est que ce genre de projet semble être facile, mais ce ne l'est absolument pas » - Olivier Toth, directeur de la Rockhal.*

Cette citation résume parfaitement le premier frein auquel font face les maisons de concerts. La mise en œuvre de projets d'innovation, y compris la transformation digitale, s'avère souvent bien plus longue et complexe qu'initialement prévu. Ce constat est partagé par plusieurs établissements tels que la Philharmonie, le Mierscher Theater et l'Artikuss (Cabello Lopez, 2025 ; Ewen, 2025 ; Ribeiro, 2025).

Ce frein est particulièrement marqué pour les plus petites maisons qui débute leur processus de digitalisation. En effet, le secteur musical présente un écart technologique important entre les structures qui ont déjà entamé cette démarche et celles qui prennent enfin conscience des enjeux du digital. Même les grandes institutions comme la Philharmonie ou la Rockhal, qui ne comptent au final que 20 ans d'existence, font face à ce gap technologique. Comme l'explique Madame Cabello Lopez : « Aujourd'hui on parle d'AI, on parle d'automatisation et on souhaiterait voir des résultats 'like waouh, like from another World'. Mais, comme le gap est assez conséquent, il faut tout d'abord mettre en place les bases, et les bases ne sont pas fun et surtout souvent pas visibles » (Cabello Lopez, 2025).

Cela souligne la réalité de l'implémentation d'un projet de transformation digitale. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place des outils modernes, mais de poser d'abord des bases solides, souvent invisibles au quotidien, avant de voir des résultats concrets. Selon la Senior Digital Transformation Manager de la Philharmonie, cette phase de préparation est essentielle pour garantir le succès du projet. Il faut commencer par comprendre les processus internes de l'organisation pour ensuite trouver l'outil adapté (Zeimet & Collet, 2025). Monsieur Collet revient sur cette phase initiale : « Il fallait s'approprier cette compréhension de nos manières de fonctionner. Ça c'est déjà toute une étape » (Zeimet & Collet, 2025). Olivier Toth, de la Rockhal, ajoute que les premières questions auxquelles il faut répondre sont fondamentales : « Ça commence à la question « Comment veux-je que ça fonctionne avec le nouvel outil ? », puis « Comment dois-je aborder cela pour que l'outil fasse réellement ce que je veux et

fonctionne comme prévu ? » (Toth, 2025). Cette réflexion approfondie est indispensable avant même de commencer à construire les systèmes.

Une fois cette phase de préparation terminée, un autre défi apparaît : la migration des données. Par exemple, l'Atelier, actif depuis 1995 et vendant des billets en ligne depuis 2010, a dû intégrer une énorme quantité de données dans son nouveau système. Ce processus complexe et long est un véritable défi technologique (Zeimetz & Collet, 2025). Une fois les données importées, il faut s'assurer de leur bon fonctionnement, tester le système, et vérifier que chaque donnée soit accessible aux bonnes personnes. De nouveau, cette étape est cruciale mais extrêmement chronophage.

Pour réussir cette transition, il est essentiel d'avoir une bonne structure de réflexion et de planification. Comme l'explique Olivier Toth, « il te faut une certaine structure au niveau de tes pensées, réflexions et questionnements (...) sinon, je pense qu'il y a un réel risque de se perdre entre la vision finale et toutes les analyses ultra pointues qu'il faut faire pour y parvenir. Ça risque de devenir une montagne de tâches insurmontable, et te faire perdre ta vue globale ainsi que ton objectif » (Toth, 2025). Si cette structure n'est pas bien en place, le projet prend beaucoup plus de temps et peut même entraîner une perte de dynamisme, voire une démotivation des équipes (Toth, 2025).

C'est ce genre de défi que de petites maisons comme le Gudde Wëllen préfèrent éviter. Initialement, l'équipe avait envisagé de passer à l'outil open source « Odoo », un ERP. Cependant, la complexité du projet a été un frein : « C'est trop complexe (...) On a été découragés par le travail que ça implique pour tout mettre en place (...) Et c'est cher » (Heindrichs, 2025). Ce frein lié à la complexité des projets de transformation digitale et au coût des outils reste un obstacle important pour les structures.

### **La recherche de l'outil adapté**

Une fois la phase préparatoire d'un projet de transformation digitale terminée, il reste encore à choisir l'outil adapté aux besoins identifiés. Cependant, plusieurs maisons de concerts luxembourgeoises soulignent que respecter toutes les contraintes internes et externes peut constituer un frein majeur à la recherche de la solution idéale. Trouver la perle rare, compatible avec les spécifications de la maison et offrant toutes les fonctionnalités nécessaires s'avère parfois un défi complexe.

Bien qu'il existe des logiciels spécialisés pour le secteur du spectacle, Olivier Toth souligne un problème récurrent : ces outils tentent souvent d'être tout-en-un, proposant une gamme étendue de fonctionnalités. Cependant, cette approche peut entraîner des coûts élevés pour des fonctionnalités non utilisées. En fin de compte, même si le logiciel offre une multitude de fonctionnalités, il manque souvent celles réellement nécessaires. De plus, l'implémentation de ces systèmes impose parfois à la maison d'adapter ses processus internes à l'outil, ce qui va à l'encontre du principe fondamental selon lequel l'outil doit s'adapter aux processus de la maison (Toth, 2025).

Un exemple concret vient de l'Atelier, qui, en raison de son fonctionnement particulier avec des événements organisés dans plusieurs lieux différents, a rencontré des difficultés pour trouver un outil répondant à leurs besoins spécifiques. Comme l'explique Monsieur Collet, « Pour trouver un outil qui est capable de comprendre qu'on a autant de salles avec autant de spécificités et de limites, ce n'est pas tout à fait facile » (Zeimetz & Collet, 2025).

Le Trifolion a rencontré un problème similaire lorsqu'il a recherché un nouvel outil de billetterie. En raison du contexte multilingue du Luxembourg, leurs besoins étaient bien spécifiques. « La problématique, c'est de trouver un logiciel qui propose les langues d'utilisation dont nous avons besoin. Nous, par exemple, on est proche de la frontière allemande, donc on aurait besoin d'un système qui

fonctionne en allemand, français et de préférence aussi en anglais pour s'adapter aux « expats » qui deviennent de plus en plus nombreux ici au Luxembourg », explique Monsieur Bender (Bender, 2025). En raison de la spécificité linguistique du Luxembourg, leurs besoins se distinguent de ceux des fournisseurs étrangers, qui n'offrent souvent des solutions qu'en anglais et dans la langue locale du pays d'origine, comme l'allemand.

Ces deux exemples illustrent bien la complexité de trouver l'outil parfaitement adapté aux besoins d'une maison de concert. Cette recherche parfois longue et fastidieuse peut constituer un frein important à la digitalisation, car elle retarde la mise en œuvre des projets et accroît les coûts, tant en termes de temps que de ressources humaines.

### **Manque structurel de budget**

Dans l'ensemble, les maisons de concerts soulignent un manque structurel de budget, un frein majeur pour les investissements dans la digitalisation. Pit Ewen, du Mierscher Theater, résume cette contrainte en déclarant : « À notre niveau, n'importe quel projet, qu'il soit digital ou pas, c'est le budget qui nous limite » (Ewen, 2025). Face à cette réalité, les maisons doivent faire des choix difficiles : investir dans une programmation artistique de qualité ou consacrer des fonds à la transformation digitale. Monsieur Ewen explique encore : « Nous, on a un budget, et on doit décider ce qu'on fait avec. Tout ce qu'on dépense dans la digitalisation, on ne va pas le dépenser pour notre programme artistique. (...) Donc en fait, on prend le budget pour couvrir nos coûts fixes, et puis on prend ce qui reste pour financer notre programmation. Ce n'est pas vraiment la bonne manière de faire » (Ewen, 2025).

Cette situation conduit à des compromis, comme en témoigne l'abandon de certains projets par le Trifolion, tels que la captation et le streaming de concerts après la réouverture post-pandémie, faute de moyens financiers (Bender, 2025). Les investissements initiaux pour la digitalisation sont particulièrement coûteux (Ewen, 2025), et cette contrainte budgétaire limite également le choix des outils digitaux à déployer. Pour les maisons plus petites, l'option d'un logiciel sur mesure, souvent nécessaire pour répondre à des besoins spécifiques, est hors de portée financière (Toth, 2025 ; Bender, 2025). Elles doivent alors se contenter de solutions disponibles sur le marché, qui ne sont pas toujours parfaitement adaptées. Comme l'a déjà souligné Monsieur Bender (cf. supra p.92) la recherche de l'outil adapté devient un défi en soi, accentué par la limite des options disponibles dans le cadre d'un budget restreint (Bender, 2025).

Cette disparité budgétaire est d'autant plus marquée lorsque l'on compare des maisons comme la Philharmonie, bénéficiant d'une dotation publique importante, avec des structures plus petites qui reçoivent des financements bien inférieurs, parfois même en deçà de 1% de la dotation de la Philharmonie (Ewen, 2025). Cependant, cette différence est partiellement compensée pour certaines maisons par un soutien financier de la part des communes, notamment pour la technologie de scène. Le Mierscher Theater, par exemple, a vu sa commune prendre en charge une partie du financement pour le matériel informatique et le développement de son site web (Ewen, 2025).

De même, le Trifolion, en tant qu'ASBL, souligne qu'il serait impossible de financer seul la transformation digitale sans ce soutien communal. Monsieur Bender apprécie l'approche selon laquelle le bâtiment appartient à la commune, qui en finance les coûts de rénovation et de technologie de scène, laissant à l'ASBL la gestion de l'exploitation. Toutefois, il note qu'il est crucial de bien argumenter les besoins en modernisation auprès des représentants de la commune, car ces discussions concernent souvent des montants considérables (Bender, 2025). Ainsi, bien que l'appui des communes soit précieux,



il demeure nécessaire de naviguer dans un contexte de budget restreint, ce qui freine la digitalisation pour de nombreuses maisons de concerts.

Enfin, quelques maisons ont donné des exemples concrets de leurs dépenses et investissements dans le digital :

- Pit Ewen : « Pour te donner une idée des ordres de grandeurs en termes de budget, la nouvelle sono nous a coûté 120.000€, les nouvelles lumières 150.000€, les nouveaux gradins 180.000€, la modernisation des perches 50.000€. Puis on a encore prévu de moderniser les lumières en étape à 100.00€ l'étape. Donc tu vois, ça fait très vite des sommes très grandes que la commune doit payer à côté du subside normal. On parle de presque 2€ Millions sur les 5 dernières années pour moderniser les lieux, pour passer de l'analogique au digital. Et il faut vraiment être conscient et reconnaissant pour cela » (Ewen, 2025) – *Mierscher Theater*.
- Luka Heindrichs : « On est entre les 3 à 4000€ par mois en moyenne [de frais fixes liés au digital]. C'est si on compte tout (...) dont on a besoin pour la production. (...) Donc, on est à du 3 à 4% du chiffre d'affaires annuel qui est dédié aux outils digitaux et à la digitalisation » (Heindrichs, 2025) – *Gudde Wëllen*.
- Maxime Bender : « Avant on avait un budget [dédié à la digitalisation] minimal de 10.000€ qui incluait à peu près tout, donc la maintenance des logiciels, maintenance du site web. (...) Maintenant on a haussé [le budget à] 30.000€ » (Bender, 2025) – *Trifolion*.

### **Manque structurel de temps :**

Le manque structurel de budget restreint évidemment aussi les capacités de recrutement des maisons de concerts, alors qu'il aurait besoin de plus de personnel. Le manque de ressources humaines est un problème récurrent pour toutes les maisons, quelle que soit leur taille ou leur statut. Dans les grandes structures, comme la Rockhal, cette pénurie ralentit considérablement les projets de digitalisation. Olivier Toth souligne : « J'ai dit qu'on est 44 personnes, mais on n'est même pas une personne en trop par rapport à notre programmation. (...) Il va de soi que ce genre de projet [de digitalisation] n'est pas forcément reçu avec de l'applaudissement, parce qu'il nous manque le temps pour y réfléchir en détail » (Toth, 2025). Bien que cette situation ralentisse les initiatives de transformation digitale, elle ne les empêche pas de progresser à plus petite échelle.

Cependant, dans les maisons plus petites, comme le Mierscher Theater, la digitalisation peine à se concrétiser. En effet, il n'y a pas de département dédié aux projets de digitalisation. Comme l'explique Pit Ewen : « Nous, on n'a pas de département, ni de personne qui s'occupe des projets de digitalisation. On est une structure assez petite et (...) il n'y avait personne qui voulait ou qui pouvait lancer et pousser ces changements » (Ewen, 2025). Cette absence de personnel dédié rend l'adoption de la digitalisation particulièrement difficile dans ces structures.

Le Gudde Wëllen a également dû suspendre certaines initiatives digitales après la reprise de la programmation en post-covid, notamment la création de contenus digitaux complémentaires, en raison d'une surcharge de travail (Heindrichs, 2025). De même, le Trifolion a arrêté de diffuser des événements en direct, non seulement à cause du manque de budget, mais aussi en raison de l'insuffisance de main-d'œuvre dans le marketing pour promouvoir cette nouvelle offre digitale (Bender, 2025).

Le déséquilibre entre les moyens des structures publiques et privées est également une source de frustration. Le gérant du Gudde Wëllen, Luka Heindrichs, met en lumière l'écart entre les ressources humaines disponibles dans une maison privée et celles d'une maison conventionnée ou publique : « En fait, on a individuellement, je pense, beaucoup plus de travail que nos confrères. (...) On fait beaucoup plus de choses en parallèle. Si on compare notre maison avec une maison qui a une programmation similaire, mais qui est financée par le public, eh bien cette autre maison compterait 3 personnes en communication et non pas une seule comme c'est le cas chez nous » (Heindrichs, 2025). Malgré cette surcharge, Heindrichs apprécie cet aspect du travail, considérant que c'est ce qui rend le rôle intéressant, tout en soulignant que ce défi est propre à de nombreuses entreprises du secteur privé, en particulier les très petites entreprises (TPE).

En raison du manque de personnel, les maisons de concerts se retrouvent donc souvent en sous-effectif et sans ressources dédiées spécifiquement à la transformation digitale. De plus, les autres équipes existantes disposent de très peu de temps, voire aucun, pour participer ou développer des projets digitaux. Madame Cabello Lopez, responsable de la transformation digitale à la Philharmonie, souligne que la digitalisation n'est pas la priorité des autres métiers. Pour elle, l'implémentation d'améliorations technologiques dans SAP, par exemple, n'intervient qu'une fois les autres obligations de comptabilité remplies : « Les autres équipes ont toujours leurs tâches journalières à faire. (...) La digitalisation passe en 2e temps. Les projets digitaux sont clés, mais le Daily Business va toujours être en première place, la priorité ce sont les concerts » (Cabello Lopez, 2025). Ce défi est partagé par la Rockhal, où le directeur, Olivier Toth, s'interroge sur la manière de motiver ses employés à consacrer du temps supplémentaire aux projets de digitalisation : « Comment puis-je le canaliser et coordonner pour qu'il parvienne à faire le job en amont du daily business ? Pour moi, c'est presque le défi le plus grand » (Toth, 2025). « Un défi supplémentaire aux défis quotidiens, qui ne diminueront pas », constate aussi le Ministre de la Culture (Thill, 2025).

Pour les maisons de concerts plus petites, le manque de temps pour avancer sur les projets digitaux ne résulte pas non plus d'un manque de volonté, mais est aussi soumis à une question de priorisation. Pit Ewen du Mierscher Theater explique : « Ce sont des projets qui se rajoutent au 'daily business', qui prend déjà assez de temps en soi » (Ewen, 2025). De même, Luka Heindrichs du Gudde Wëllen témoigne de la surcharge de travail dans les petites structures : « Chez nous, il y a une personne qui fait tout. Donc en fait, par rapport à cette réalité, la personne en question doit mettre des priorités. Et souvent, la priorité ça va être de gérer le travail direct, le Daily Business. Il ne reste finalement que très peu de temps pour s'attarder sur la dimension Meta, sur les méthodes et outils. Manu est notre 'Expert' digital, mais il est aussi celui qui gère tous les paiements, la comptabilité et l'Office Management. C'est seulement en accessoire qu'il nous propose aussi des nouvelles méthodes, des nouveaux processus » (Heindrichs, 2025).

La question de la formation du personnel est également un frein majeur à la digitalisation. Une formation d'une semaine pour tout le personnel technique, par exemple, est impossible à organiser. Maxime Bender du Trifolion donne un exemple concret : « S'ils nous proposent une formation mercredi à 9h du matin et que nous, on a un événement à 20h du soir, le technicien ne pourra pas être à la formation, car il ne commence à travailler qu'à 13h, et il travaillera jusqu'à 1h du matin » (Bender, 2025). Olivier Toth, de la Rockhal, reconnaît également les défis organisationnels liés à la nature du métier : « On a aussi le problème que le gros de notre personnel travaille en alternance. Donc, c'est impossible de former tout le monde en une fois, il n'est même pas possible de former un département en une fois. Je peux dire que pour nous, il était plus facile de trouver le bon outil que d'offrir une formation complète et acceptée par tout le monde. C'est une réalité du terrain et on ne peut pas la contourner » (Toth, 2025).

Ces contraintes de temps et de ressources humaines représentent donc un frein significatif à la digitalisation des maisons de concerts, que ce soit dans la mise en œuvre des outils, leur gestion quotidienne ou la formation du personnel.

### **Manque de compétences internes et de savoir-faire sectoriel**

Comme mentionné précédemment, l'élaboration et la mise en œuvre de projets digitaux nécessitent des compétences spécifiques, et sans une expertise adéquate, il devient difficile pour les maisons de concerts de réaliser tout le potentiel de la transformation digitale et de savoir par où commencer (Ewen, 2025). Une fois les systèmes mis en place, il est également essentiel de disposer des compétences nécessaires pour gérer et maintenir ces solutions, surtout en cas de dysfonctionnement (Zeimet & Collet, 2025). Cependant, dans un environnement à ressources limitées et avec des équipes souvent petites, l'accès à ces compétences en interne reste un véritable défi (Ewen, 2025) – Défi reconnu et soulevé aussi par les responsables politiques rassure le Ministre de la Culture : « Cela reste une priorité pour les prochaines années, car nous sommes pleinement conscients de cette situation et de ce fait, nous ne sommes pas encore à la hauteur de ce que nous aimerions être » (Thill, 2025).

En l'absence de ces compétences, les maisons de concerts se voient souvent contraintes d'adopter une approche de "learning by doing". Bien que cette méthode soit éducative, elle est longue et peut devenir un frein considérable pour certaines structures (Bender, 2025). Par ailleurs, ce manque de savoir-faire peut mener à des erreurs dans la conception et la mise en œuvre des outils digitaux. Olivier Toth, directeur de la Rockhal, explique comment, faute de compétences spécifiques, l'équipe a commencé par la mise en place d'une base de données sans comprendre la vraie envergure du projet : « Le problème est qu'on a commencé par la mise en place de la base de données. À ce moment, personne ne parlait du fait de construire un ERP, parce que personne ne savait ce que c'est. On n'était pas dans cette manière de penser » (Toth, 2025). Ce fut une leçon qui leur a appris qu'il était indispensable d'acquérir les compétences nécessaires pour se professionnaliser dans ce domaine : « On avait certains 'Geeks' dans la maison, mais leur savoir avait aussi des limites » (Toth, 2025).

Le manque de compétences internes est également accentué par un déficit d'échanges au sein du secteur. La transformation digitale n'est pas largement discutée entre les différentes maisons de concerts, ce qui crée de l'incertitude et rend l'évaluation des risques associés à ces projets encore plus complexe. En conséquence, les maisons doivent se fier à leur intuition, ce qui est difficile sans les compétences nécessaires. Maxime Bender, directeur du Trifolion, déplore ce manque d'échange et d'exemples concrets, soulignant qu'il manque une véritable culture du partage d'expériences dans le secteur, d'au moins à ce sujet (Bender, 2025).

De plus, le manque d'entreprises spécialisées en transformation digitale au Luxembourg renforce cette situation. La taille réduite du pays limite la disponibilité de structures compétentes capables d'offrir des conseils et de l'accompagnement. Les maisons se retrouvent donc isolées, sans accès à une guidance suffisamment fournie, ce qui complexifie encore davantage leur démarche de digitalisation. L'accès à des formations est également très limité au Luxembourg par rapport aux pays limitrophes (Bender, 2025).

Enfin, Monsieur Bender souligne l'absence d'accompagnement et de guidance de la part des ministères concernés. Il propose que le ministère de la Culture mette en place des groupes de travail regroupant des représentants des maisons de concerts pour échanger sur la transformation digitale. Selon lui, cette approche collaborative permettrait de profiter de l'expérience collective et d'éviter que chaque maison

n'avance dans son coin, sans savoir exactement ce qu'elle fait. Des rencontres bi-annuelles seraient, selon lui, suffisantes pour partager des connaissances et accélérer la digitalisation dans le secteur.

### **La résistance interne au changement**

La résistance au changement, ou le facteur humain, est un frein majeur à la transformation digitale des maisons de concerts. Cette problématique est souvent citée comme l'un des plus grands défis dans la mise en place de projets digitaux (Cabello Lopez, 2025). Une fois l'outil digital mis en place, amener tous les employés à l'utiliser correctement et avec la rigueur nécessaire reste un véritable défi (Ewen, 2025). Il est essentiel de créer un "buy-in" de toutes les équipes concernées (Toth, 2025). Cela nécessite un travail de médiation, un temps de préparation et un accompagnement afin de faire comprendre le besoin de changement et guider les employés dans la prise en main des nouveaux outils (Zeimetz & Collet, 2025). Olivier Toth résume ainsi : « C'est un des défis. Au sein de l'équipe, tu as toujours quelques 'Early Adopters', des 'normaux' et ceux qui profitent de chaque occasion pour parler mal de la solution » (Toth, 2025).

Cette résistance au changement observée dans toutes les maisons de concerts se laisse expliquer par la nature humaine, qui se définit par une recherche constante du moindre effort. De manière générale, l'humain cherche à se simplifier la vie le plus possible. Or l'apprentissage de nouveaux processus et la prise en main d'un nouvel outil perturbent des routines bien établies et constituent un effort considérable (Cabello Lopez, 2025).

Dans des structures avec une histoire comme la Philharmonie ou l'Atelier, les employés sont souvent ancrés dans des manières de travailler efficaces qu'ils ne souhaitent pas abandonner (Cabello Lopez, 2025 ; Zeimetz & Collet, 2025). Comme le décrit Monsieur Toth : « Il y a toujours un chemin simple, qui est de continuer à fonctionner comme toujours » (Toth, 2025). Changer les habitudes et créer cette dynamique de changement est donc un vrai défi.

Un autre facteur aggravant est la différence générationnelle. Les employés plus âgés, souvent de plus de 50 ans, rencontrent des difficultés particulières à s'adapter à la digitalisation, notamment en ce qui concerne des outils comme le cloud. Ces collaborateurs ont l'habitude de sauvegarder les documents en local et trouvent difficile d'abandonner cette méthode (Ewen, 2025). Il s'agit d'un phénomène qui est aussi observé par Monsieur le Ministre : « Je ne veux pas stigmatiser ou généraliser, mais il est évident que dans certains cas, la question de la génération joue également. Les jeunes générations sont en effet généralement plus ouvertes à la digitalisation et plus enclines à saisir ses opportunités plutôt qu'à se concentrer sur ses aspects négatifs » (Thill, 2025). Cependant, les jeunes générations peuvent également faire face à des obstacles, comme l'indique Madame Cabello Lopez, « les générations plus jeunes de 30 ou 40 ans ont aussi parfois des problèmes à s'adapter » (Cabello Lopez, 2025).

Puis, la résistance au changement est aussi renforcée par un manque de confiance généralisé dans les outils digitaux, en particulier en termes de fiabilité. Bien que les systèmes informatiques soient aujourd'hui beaucoup plus fiables qu'auparavant, de nombreux employés restent réticents à l'idée de modifier leur manière de travailler, redoutant la complexité ou la mauvaise adéquation des outils à leurs besoins (Zeimetz & Collet, 2025). De plus, d'après Madame Cabello Lopez « 3 fois sur 4, il ne s'agit pas d'une faute du système mais d'une faute humaine. C'est l'utilisateur qui provoque une faute dans le système, et c'est le système qui va être jugé » (Cabello Lopez, 2025).

Enfin, la résistance au changement peut mener à ce qu'on appelle le « Shadow IT », une pratique où les employés contournent les outils digitaux officiels pour continuer à utiliser des méthodes traditionnelles.

Par exemple, certains peuvent continuer à utiliser des documents Excel parallèlement à un ERP, par manque de confiance dans le système ou en raison de sa complexité (Cabello Lopez, 2025). Ce phénomène peut prolonger considérablement l'adoption des nouveaux outils et entraîner des inefficacités, ce qui compromet les avantages attendus de la digitalisation (Ewen, 2025).

La résistance au changement constitue donc un frein important à la transformation digitale dans les maisons de concerts, un obstacle qu'il est essentiel de surmonter pour réussir la mise en place des projets digitaux.

### **Autres freins à la transformation digitale**

- **Résistance externe au changement :** Bien que la résistance au changement soit un défi interne majeur pour chaque maison de concert, il est également crucial de veiller à ce que le public soit prêt à adopter de nouvelles habitudes, notamment sur le plan digital. Parfois, certaines innovations peuvent être perçues comme trop radicales ou incomprises par le public, ce qui peut entraîner leur rejet. Monsieur Collet de l'Atelier illustre ce point en évoquant l'exemple des QR codes dynamiques : bien que les équipes internes souhaitent adopter cette technologie, le public reste parfois réticent, notamment en raison de l'obligation de télécharger une nouvelle application pour pouvoir utiliser leur billet. Ce phénomène représente ainsi un frein potentiel aux initiatives de transformation digitale (Zeimetz & Collet, 2025).
- **Infrastructures de bases non-adaptées :** Adopter de nouveaux logiciels performants et adaptés aux besoins de l'entreprise, et optimiser les processus grâce à des pratiques digitales, est essentiel. Cependant, cela n'est pas possible sans d'abord poser les bases d'une infrastructure digitale adéquate, notamment en mettant à jour les équipements tels que les ordinateurs. Pit Ewen explique qu'avant de lancer des projets de digitalisation majeurs, notamment dans les domaines du marketing ou du back-office, il a fallu d'abord moderniser leur parc informatique, car les équipements précédents étaient trop anciens et insuffisants pour supporter une transformation digitale réelle avec des outils modernes. Par exemple, dans le domaine du marketing, il est désormais nécessaire de disposer d'ordinateurs suffisamment puissants pour effectuer des tâches comme l'édition de vidéos (Ewen, 2025).
- **Contexte légal et protection de données :** L'adoption d'outils digitaux tels qu'un CRM implique la gestion de nombreuses données, en particulier celles des clients. Dans le monde digital, il est crucial de garantir que ces données soient protégées et traitées conformément aux réglementations en vigueur, telles que le règlement général sur la protection des données (RGPD). Le respect de ces règles est une obligation essentielle, mais peut s'avérer relativement complexe. Pour une maison comme la Philharmonie, avec un écosystème d'outils digitaux interconnectés, il est nécessaire de veiller à ce que ce système soit sécurisé et que certaines données soient systématiquement anonymisées (Cabello Lopez, 2025). De même, la gestion de l'« opt-in » pour les campagnes d'emailing relève d'un cadre légal complexe (Zeimetz & Collet, 2025).

### **La nature d'une maison de concert**

Enfin, un autre frein important à la digitalisation, bien qu'il ne soit pas nécessairement perçu de manière négative, résulte directement de la nature du secteur culturel et des maisons de concerts elles-mêmes. Contrairement au secteur corporate, les dynamiques des maisons de concerts sont profondément différentes. En tant que responsable de projet de transformation digitale, il est essentiel de comprendre

ces spécificités. Madame Cabello Lopez l'illustre bien avec l'exemple de la Philharmonie : « Nous sommes un établissement public, nous ne sommes pas Amazon ou une autre grande entreprise qui travaille au centime près avec des KPI parfois difficilement durables. Notre objectif principal n'est pas financier. Si tu consultes notre « Brand Book », tu verras « Bring Music to people's hearts », c'est notre objectif, et nous travaillons en conséquence. C'est tout simplement différent du monde corporate » (Cabello Lopez, 2025). De ce fait, les maisons de concerts n'ont pas nécessairement une culture du changement ancrée en elles, et elles ne sont pas toujours habituées à adopter des modèles de gestion de projets agiles. Cela peut ralentir certaines initiatives de transformation digitale.

En outre, une maison de concert est par définition un lieu de rencontre physique. L'organisation d'événements en présentiel est au cœur de leur activité, et cela constitue un aspect fondamental qu'elles n'ont pas l'intention de remettre en question. Comme l'explique Madame Cabello Lopez : « La Philharmonie reste un lieu pour vivre des expériences en vrai. Je ne crois pas que le Metaverse remplacera jamais les salles de concert. Les gens, et surtout après l'expérience COVID, souhaitent vivre des événements en personne et entourés de gens » (Cabello Lopez, 2025). Pit Ewen partage cette vision et précise que pour le Mierscher Theater, « une des priorités reste le contact direct avec notre public » (Ewen, 2025). La présence des équipes et le lien direct entre le public, les artistes et le personnel restent des éléments essentiels de leur modèle et de leur philosophie.

En conclusion, bien que les maisons de concerts reconnaissent clairement les avantages et la valeur ajoutée du digital, plusieurs freins persistent qui compliquent leurs initiatives de transformation digitale. Alors qu'elles travaillent à les surmonter, certains obstacles sont profondément ancrés dans leur ADN. L'organisation d'événements en présentiel demeure leur cœur de métier et leur passion, ce qui limite nécessairement le développement d'une offre digitale au sein des maisons de concerts.

## 8. Conseils pratiques pour les maisons de concert

L'ensemble des maisons de concerts fait face à des défis lors de leur transformation digitale, qui les pousse à la quête de solutions. Cependant, la mise en place des solutions peut s'avérer complexe. C'est précisément pour cette raison qu'il devient essentiel de partager les conseils et les bonnes pratiques issues de diverses expériences de mise en place d'outils digitaux, afin de tirer parti de cette expertise collective et surmonter ensemble les difficultés. Les conseils que vous trouverez dans les paragraphes suivants illustrent bien qu'il est possible de franchir ces obstacles.

En regroupant ces retours d'expérience, ce mémoire représente probablement le premier recueil des initiatives de transformation digitale des maisons de concerts luxembourgeoises. J'espère que ce travail sera reconnu non seulement par les maisons elles-mêmes, mais aussi par les autorités compétentes, et qu'il pourra marquer le début d'une nouvelle ère de coopération et d'échanges intersectoriels, au profit de tous. Car, bien que chaque maison ait ses spécificités, elles partagent des défis sectoriels qui, au final, les unissent toutes.

### 8.1 Conseils généraux :

La réussite d'un projet de transformation digitale dépend de toute une série de critères. Voici une sélection de conseils pratiques tirés des expériences des différents interlocuteurs des maisons de concerts interviewées. Ces conseils couvrent plusieurs aspects essentiels, allant de l'approche « étape par étape » et de l'importance de l'accès aux compétences, à l'importance de l'inspiration extra-sectorielle pour faire face aux défis du digital, tout en tenant compte des spécificités du secteur culturel.

#### Approche « étape par étape »

Comme l'analyse des freins à la digitalisation l'a montré, les projets de transformation digitale peuvent être longs et complexes. C'est pourquoi il est essentiel d'adopter une approche « étape par étape » (Bender, 2025), en structurant le projet en petites phases (Toth, 2025). Selon l'expérience de l'Atelier, la première étape cruciale consiste à comprendre le fonctionnement interne de sa maison, à analyser ses processus et ses méthodes de travail pour en déduire ses besoins réels (Zeimetz & Collet, 2025). Cette approche est également partagée par le Trifolion, qui, avant d'approuver son fournisseur de solution digitale, a effectué une analyse approfondie de ses besoins (Bender, 2025). Pendant cette phase d'analyse des workflows, il est recommandable d'identifier des « Quick Wins », c'est-à-dire des solutions simples, rapides à mettre en place et peu coûteuses, plutôt que de se lancer directement dans de grands projets complexes (Cabello Lopez, 2025).

Une fois les besoins et le potentiel d'amélioration identifiés, l'élaboration de la solution peut commencer, en se basant sur les besoins réels de la maison (Toth, 2025). Bien que durant cette phase, une partie du personnel soit impliquée, la prochaine étape consistera à inclure l'ensemble des employés concernés afin de garantir leur adhésion au projet de transformation (Bender, 2025).

La phase suivante sera la mise en place de la solution, et il est crucial de s'assurer de son bon fonctionnement. Il est important de vérifier que toutes les informations se trouvent au bon endroit et que chaque personne dispose des accès nécessaires. Prendre le temps de réaliser les contrôles avant le Go-Live est essentiel pour éviter toute frustration ultérieure (Zeimetz & Collet, 2025).

Ainsi, respecter les étapes et prendre le temps nécessaire constitue une approche éprouvée dans les différentes maisons de concerts. Une fois le projet terminé, il est important de faire un point et de

procéder à une rétrospective pour tirer des enseignements avant de se lancer dans d'autres grands projets. Il est également courant que la clôture d'un projet entraîne de nouvelles idées de projets (Bender, 2025).

Une autre règle générale que propose Madame Cabello Lopez, c'est de d'abord s'assurer que les outils digitaux soient conformes au cadre légal, par exemple en termes de protection de données. Investir du temps et de ressources dans des projets qui rajoutent de la valeur ajoutée au niveau opérationnel n'est recommandable seulement quand ces bases sont mises en place (Cabello Lopez, 2025).

Bien entendu, les responsables des projets de digitalisation aimeraient voir les changements implémentés le plus rapidement possible, mais l'approche « étape par étape » demande du temps. Il peut falloir plusieurs mois avant d'observer les premières améliorations opérationnelles, ce qui nécessite de la patience. Comme le souligne Madame Cabello Lopez, « il faut savoir naviguer la frustration » (Cabello Lopez, 2025).

### **Centralisation, intégration et compatibilités des outils et données**

La centralisation de l'information et l'intégration des outils digitaux sont perçues comme des objectifs clés par les maisons de concerts. Madame Cabello Lopez souligne l'importance de cette approche, en expliquant : « Il y a certaines choses qui sont clés dans le monde digital. En fait, il faut avoir des systèmes qui centralisent l'information. Plus les systèmes fonctionnent en silos, moins ils seront efficaces » (Cabello Lopez, 2025). Maxime Bender renchérit en précisant que la simplicité des démarches et la centralisation des données sont des évolutions souhaitables et rendues possibles par les outils digitaux (Bender, 2025).

Au cours de leur transformation digitale, les dirigeants de la Rockhal ont également pris conscience du besoin croissant d'interconnecter leurs outils pour permettre l'échange automatisé des données. Ils ont ainsi opté pour une intégration systématique des outils dans le but de centraliser l'information et les workflows (Toth, 2025).

Toutefois, pour réussir une telle approche, il est essentiel de garantir la compatibilité entre les outils afin de permettre les connexions nécessaires. Monsieur Toth décrit leur stratégie pour surmonter ce défi avec leur ERP central, qui constitue le cœur de leur écosystème informatique : « Lorsque nous avons conçu notre ERP, nous avons veillé à ce qu'il soit aussi ouvert, flexible et compatible que possible, justement pour ne pas être limités dans le choix des outils connexes. Tu ne sais pas quelles technologies seront disponibles dans 5 ans... Pour l'élément central, il est crucial qu'il soit stable et durable » (Toth, 2025).

### **Outils et fournisseurs adaptés aux besoins de la maison**

Une fois les besoins identifiés, la recherche de la solution ou de l'outil idéal commence, et cette étape est cruciale. Chaque maison de concert possède ses propres méthodes de fonctionnement et ses processus spécifiques (Zeimetz & Collet, 2025), il est donc essentiel de trouver un outil qui correspond à ces pratiques. Le choix de la solution peut être influencé par de nombreux critères tels que la taille de la structure (Ewen, 2025), la compatibilité avec l'écosystème digital existant, ou encore la langue de fonctionnement de l'outil. Un autre facteur déterminant est la facilité de migration des données de l'ancien système vers le nouvel outil (Bender, 2025). Il est également important que les outils choisis évoluent avec l'entreprise. Luka Heindrichs donne un exemple : « Maintenant qu'on a plusieurs lieux [à gérer] et qu'on aimerait bien avoir accès à des données concernant la gestion des stocks, (...), on change de prestataire et on cherche un programme plus complexe et plus intégré » (Heindrichs, 2025).



Une approche privilégiée par les maisons disposant de moyens plus conséquents est le développement d'une solution digitale sur mesure, basée sur les besoins réels de l'organisation. Bien que cette option soit la plus coûteuse, Olivier Toth est convaincu qu'elle a été la meilleure décision pour la Rockhal : « On a choisi deux fois de partir d'une feuille blanche pour construire notre solution « custom made ». Généralement, la question se posait : acheter une solution « prête à l'emploi » ou développer une solution sur mesure ? Deux fois, nous avons opté pour la deuxième option » (Toth, 2025).

Quelle que soit l'approche, il est crucial d'éviter d'acquérir des logiciels trop larges et complexes, car cela peut s'avérer inadapté aux besoins spécifiques de la maison. Cela a souvent été le cas par le passé, en raison d'un manque de compétences et d'expérience. Les maisons ayant les moyens nécessaires ont parfois acheté des logiciels destinés à des secteurs comme la grande distribution ou l'e-commerce, des solutions qui n'étaient pas adaptées aux réalités et besoins du secteur culturel (Cabello Lopez, 2025). Monsieur Collet résume : « L'objectif [d'un outil digital] est de faciliter la vie des gens. Si ça ne simplifie pas la vie, ce n'est peut-être pas la bonne plateforme » (Zeimetz & Collet, 2025).

Ensuite, il ne s'agit pas seulement de l'outil lui-même, mais aussi de la relation avec le fournisseur. Étant donné qu'une partie du business est censée reposer sur cet outil, il est essentiel de s'assurer que le fournisseur soit compatible avec les besoins de la maison et qu'une relation à long terme soit envisageable. Maxime Bender recommande de toujours consulter plusieurs fournisseurs et de comparer leurs offres d'un point de vue fonctionnel et budgétaire (Bender, 2025). Une autre bonne pratique consiste à ne pas s'engager immédiatement sur une période prolongée. Il est judicieux de signer des contrats à court terme pour maintenir une plus grande flexibilité. Monsieur Bender explique : « Je signe des contrats d'une année seulement pour avoir une période d'essai. Si on constate que ça ne fonctionne pas ou que l'équipe n'accepte pas la solution, on termine le projet. S'investir à fond pour une période prolongée ne sert à rien, car cela crée de l'immobilité » (Bender, 2025).

Une fois le fournisseur choisi, il est crucial de l'impliquer dans les démarches pour qu'il comprenne précisément les besoins de la maison, tant pour l'outil lui-même que pour la formation du personnel. Cette formation est particulièrement difficile à organiser dans le secteur du spectacle vivant en raison des contraintes liées à la nature du métier, comme évoqué dans la section sur les freins à la digitalisation (cf. supra p.95) (Bender, 2025).

### **Trouver le bon équilibre entre digital et physique : une question de pragmatisme**

Bien que la transformation digitale offre de nombreux avantages et constitue un levier précieux pour relever les défis du secteur, il est essentiel d'adopter une approche pragmatique et de trouver un équilibre entre le digital et le physique qui réponde aux besoins spécifiques de chaque maison (Ewen, 2025).

L'adoption d'outils digitaux et leur utilisation efficace exigent une certaine rigueur et le respect strict des processus. Toutefois, cela peut entraîner une perte de flexibilité, or cette flexibilité, ainsi que le contact humain, est perçue comme des atouts organisationnels dans des structures telles que le Mierscher Theater. Pit Ewen explique : « Nous avons certains processus, mais notre taille nous permet aussi de rester en contact en permanence, notamment par voie orale. (...) À notre échelle, c'est la seule manière dont nous pouvons fonctionner. Il faut ce contact intensif » (Ewen, 2025). En outre, certains outils sont simplement trop grands, trop complexes et proposent trop de fonctionnalités pour les besoins des petites structures, dépassant ainsi le cadre de leurs activités. Dans de tels cas, il n'est pas judicieux d'investir dans ces technologies (Ewen, 2025).

Enfin, il est important de considérer la relation avec le public dans le secteur de la musique live. Un projet qui semble parfaitement adapté en interne peut se heurter à une réticence du public. Le directeur

du Trifolion souligne : « Dans notre secteur, surtout en ce qui concerne le contact avec le client, c'est quelque chose que nous ne voulons pas trop automatiser ni rationaliser. Il faut une approche pragmatique » (Bender, 2025).

À nouveau, il faut donc trouver l'approche adaptée à la réalité qui s'impose à la maison de concert en question.

### **Assurer un accès aux bonnes compétences**

L'adoption de projets de transformation digitale dans les maisons de concerts requiert des compétences spécifiques pour assurer leur succès. Il est essentiel de combiner des compétences en gestion du changement, gestion de projet et transformation digitale, avec des compétences techniques pour mettre en œuvre concrètement les solutions digitales.

Dans les petites maisons de concerts, il n'y a souvent pas de département dédié à la transformation digitale. Cependant, une personne en interne, généralement passionnée par le digital et la technologie, prend en charge ces projets en complément de ses tâches opérationnelles. Par exemple, au Gudde Wëllen, un employé est désigné comme « expert » digital tout en gérant également la comptabilité et l'office management. Cela démontre que, pour lancer des projets digitaux à petite échelle, il n'est pas nécessaire d'avoir un expert dédié, mais simplement quelqu'un qui a une affinité avec le sujet (Heindrichs, 2025).

Les maisons de plus grande taille, comme la Rockhal, ont aussi commencé avec cette approche. Cependant, à mesure que l'importance du digital devenait évidente, la nécessité de recruter des spécialistes a émergé. La Rockhal a recruté son premier expert en informatique en 2017, qui s'est chargé de la stratégie et de l'opérationnel, incluant l'implémentation des outils et la formation du personnel. Après le départ de ce spécialiste fin 2018, la maison a réévalué ses besoins et décidé de recruter un professionnel de la gestion de la transformation digitale, plutôt qu'un spécialiste en informatique. Ce profil devait combiner des compétences digitales avec une expertise en gestion de projet et gestion du changement pour faire le lien entre les équipes métiers et les informaticiens responsables de la programmation des outils (Toth, 2025).

À un certain niveau d'envergure et de complexité, il devient essentiel pour les maisons de concerts de recruter du personnel spécialisé pour gérer la stratégie de transformation digitale. Toutefois, la stratégie, aussi bonne soit-elle, ne peut se concrétiser sans les compétences informatiques nécessaires à la programmation et à la maintenance des outils. Comme le souligne Pamela Cabello Lopez, un Digital Transformation Manager sans soutien IT est contre-productif : « Les gestionnaires de la transformation ont bien sûr des connaissances techniques, mais ne sont pas des codeurs » (Cabello Lopez, 2025). Les spécialistes IT, c'est-à-dire les programmeurs et codeurs, sont indispensables pour créer et maintenir la solution, en assurant également le support technique en cas de problème (Zeimetz & Collet, 2025).

Ainsi, il est recommandé, quelle que soit la taille de la maison, de recruter soit un profil polyvalent capable de gérer à la fois les aspects technologiques et d'autres tâches opérationnelles, soit de créer des postes dédiés pour permettre une concentration à temps plein sur la transformation digitale.

### **L'externalisation de compétences**

Dans la recherche et le recrutement des compétences nécessaires pour relever les défis digitaux, les maisons de concerts reconnaissent qu'il n'est pas toujours impératif d'internaliser ces compétences. Avec

un secteur culturel en pleine expansion et un nombre croissant d'entreprises spécialisées dans les services digitaux, l'externalisation de certaines tâches ou compétences devient une stratégie viable et justifiable.

Prenons l'exemple de la Philharmonie. Bien qu'elle soit la plus grande maison de concert du Luxembourg, elle fait appel à des entreprises externes, comme JCDecaux, pour mettre en œuvre les stratégies et campagnes marketing élaborées en interne. L'objectif de la Philharmonie n'étant pas de devenir un expert en marketing, cette externalisation lui permet de se concentrer sur son cœur de métier tout en bénéficiant de l'expertise d'un prestataire spécialisé (Cabello Lopez, 2025).

De même, l'Atelier bénéficie du soutien d'une entreprise informatique dont les associés sont propriétaires. Cette entreprise agit comme le département IT externe de l'Atelier, prenant en charge le support informatique et le développement technique. Cette collaboration constitue un atout précieux pour l'Atelier, qui peut ainsi se concentrer sur ses projets artistiques tout en ayant accès à des compétences techniques spécialisées (Zeimet & Collet, 2025).

Les maisons de concert de taille plus modeste n'hésitent pas non plus à recourir à des prestataires externes. Par exemple, le Trifolion fait appel à des services externes pour la création et le design de sa brochure de programmation et pour la gestion de ses réseaux sociaux, avec des freelances alimentant les contenus selon des critères définis par la maison. Pour des projets plus complexes, tels que la réévaluation de l'image de marque ou la création d'un nouveau logo, l'externalisation devient indispensable en raison du manque de compétences internes et de la limitation du temps (Bender, 2025).

Cependant, Olivier Toth met en garde sur un point essentiel : pour que l'externalisation soit efficace, il est impératif que le prestataire comprenne véritablement les besoins de la maison, qu'il s'agisse de projets marketing ou de développement de solutions digitales. Cette compréhension mutuelle est cruciale pour garantir que les solutions apportées soient adaptées aux spécificités de chaque structure (Toth, 2025).

### **La digitalisation : un levier d'efficacité, mais jamais une fin en soi**

Toutes les maisons de concert s'accordent sur un point essentiel : la transformation digitale peut effectivement aider à optimiser l'efficacité et accroître la visibilité, mais elle ne se suffit jamais à elle-même. Elle doit toujours s'intégrer dans un processus plus large, lié à d'autres aspects du métier, tels que la production, le marketing ou l'administration. Comme le souligne Monsieur Toth : « La digitalisation n'est pas un élément indépendant dans ce sens, et pas une fin en soi. C'est un facilitateur qu'on peut retrouver de manière transversale dans toute notre activité » (Toth, 2025).

L'idée que la technologie à elle seule ne suffit pas implique également qu'un outil digital performant n'est utile que s'il est intégré dans une stratégie globale. La digitalisation reste un moyen au service d'une vision. Dans le domaine du marketing, par exemple, Pamela Cabello Lopez affirme : « Les outils sont clefs, mais ce qui est plus important, c'est le message et la stratégie » (Cabello Lopez, 2025).

De plus, le digital ne pourra jamais résoudre tous les défis auxquels sont confrontées les maisons de concerts, car la dimension physique et présentielle reste au cœur de leur activité. Comme mentionné dans la section dédiée aux freins à la digitalisation (cf. supra p.91), organiser des événements en live est une passion et une raison d'être pour ces maisons. Dans ce contexte, des solutions analogues peuvent aussi être envisagées pour renforcer la fidélité des spectateurs, à l'instar du Mierscher Theater. Monsieur Ewen explique : « On propose aussi des formats qui vont montrer au public comment ça se passe derrière les coulisses. Et on remarque que ce genre de format crée un certain lien personnel avec la maison, qui pousse les gens à inviter leurs collègues, la famille, etc. Pour nous, c'est plus important et plus bénéfique, car ça crée de la loyauté et du 'bouche à oreille' » (Ewen, 2025). Le contact physique reste un élément

central pour créer des liens plus profonds et durables, comme en témoignent plusieurs maisons de concerts.

Ainsi, comprendre que la digitalisation n'est jamais une fin en soi, et qu'elle ne peut pas résoudre tous les problèmes dans un secteur où le contact humain reste essentiel, est crucial pour réussir une transformation digitale durable et pragmatique.

### **Importance de l'inspiration extra-sectorielle**

Un échange renforcé entre maisons de concerts pour partager leurs expériences en matière de transformation digitale serait extrêmement bénéfique pour l'ensemble du secteur. Cependant, certaines maisons, telles que la Philharmonie, soulignent qu'il est aussi essentiel d'élargir les horizons et de s'intéresser à la technologie de manière générale, tout en échangeant également avec des acteurs d'autres secteurs. Que ce soit lors de sommets sur l'innovation ou dans d'autres contextes, ces échanges peuvent offrir des perspectives précieuses (Cabello Lopez, 2025).

Monsieur Toth, directeur de la Rockhal, partage également cet avis. Selon lui, un intérêt personnel pour les possibilités offertes par les technologies émergentes est crucial, car cela l'incite à s'inspirer au-delà du secteur culturel et des activités spécifiques de la Rockhal. C'est ainsi qu'il a pris connaissance de plusieurs exemples de projets de transformation digitale ayant échoué, souvent en raison d'un manque de "buy-in" de la part du personnel censé utiliser ces outils. Aujourd'hui il planifie donc ses projets de digitalisation en conséquence, dans le but d'éviter les mêmes fautes (Toth, 2025).

## **8.2 Conseils pour la gestion de la résistance interne :**

Cette section est dédiée à des conseils spécifiques quant au sujet de la maîtrise de la résistance interne au changement, le facteur humain étant identifié comme défi principal pour tout projet de transformation digitale par l'ensemble des interlocuteurs des maisons de concert.

La suite logique de la présentation des conseils correspond à la chronologie des étapes d'un projet de transformation digitale, commençant par l'élaboration de la solution tout en impliquant le personnel dans le processus, jusqu'à la mise en place de la solution en proposant une phase de transition et en offrant le support et les formations nécessaires à la prise en main efficace de l'outil implémenté.

### **Inclusion du personnel dans le processus de transformation digitale**

L'un des conseils les plus importants pour réussir un projet de transformation digitale, souvent partagé par les responsables des maisons de concerts, est d'inclure le personnel dès les premières étapes du projet (Toth, 2025). Même si le changement est planifié au niveau de la direction, il est essentiel que le personnel, notamment opérationnel, soit informé du projet bien avant son lancement, afin d'éviter toute surprise. Il est crucial que tout le monde comprenne le "pourquoi" du changement et perçoive la valeur ajoutée qu'il apportera à leur travail (Bender, 2025 ; Toth, 2025). Le digital ne doit pas être vu comme une menace, mais comme un moyen d'augmenter les capacités humaines et de simplifier les tâches quotidiennes (Cabello Lopez, 2025).

L'implication du personnel ne se limite pas à la communication du changement, mais elle inclut également la prise en compte de leurs besoins réels au niveau opérationnel. En effet, les outils digitaux sont principalement utilisés sur le terrain, par ceux qui sont au contact direct des processus. Il est donc logique de les inclure dès la conception de la solution. Cela permet de s'assurer que l'outil répond aux besoins réels et d'éviter de concevoir un outil dont l'utilité ne serait pas évidente pour les utilisateurs

finaux. Comme le souligne le directeur du Trifolion, "Tu peux acheter le meilleur outil qui existe, le plus cher, mais si personne ne veut travailler avec, ça ne te sert strictement à rien" (Bender, 2025).

Un exemple pratique de cette approche vient de l'Atelier, où les responsables réunissent les leaders d'équipe dans un "brainstorming group" pour discuter du projet, partager la vision et recueillir leurs retours sur les besoins, craintes et attentes des équipes, notamment en termes de fonctionnalités. Une fois les retours collectés, le projet peut être présenté à l'ensemble du personnel pour validation (Zeimetz & Collet, 2025).

La taille réduite des équipes dans les maisons de concerts est un atout dans ce processus. Elle permet de favoriser une communication fluide et continue, en utilisant les chemins courts pour garantir une implication constante et un échange collaboratif. Ce processus de co-construction du futur est fondamental pour une transition réussie (Zeimetz & Collet, 2025).

Avant de commencer les échanges, il est également recommandé de procéder à une analyse détaillée des processus internes pour identifier d'éventuels conflits ou points de friction liés à la transformation digitale. Anticiper ces conflits permet de proposer des solutions en amont, montrant ainsi un réel intérêt des dirigeants pour le bien-être des employés et pour le respect de leurs pratiques actuelles (Cabello Lopez, 2025).

Enfin, il est essentiel que le processus de transformation ne vienne pas uniquement de la direction. Il est toujours bénéfique de promouvoir un environnement ouvert, où les employés peuvent exprimer librement leurs idées. Après tout, ce sont eux qui manipulent les outils au quotidien et qui sont les premiers à identifier les problèmes opérationnels (Zeimetz & Collet, 2025).

### **Les Quick Wins et les MVP : Sources de motivation**

Lorsqu'il s'agit de convaincre les équipes de l'utilité de la transformation digitale, deux outils concrets peuvent grandement contribuer à démontrer la valeur du projet : les Quick Wins et les Minimum Viable Products (MVP).

Commençons par les Quick Wins. Selon Pamela Cabello Lopez, il est crucial de ne pas uniquement se concentrer sur la vision finale du projet. Dans chaque initiative de transformation digitale, il existe des solutions « partielles » qui sont simples, rapides et peu coûteuses, et qui peuvent être mises en œuvre sans attendre la conclusion du projet. L'implémentation de ces solutions permet de montrer aux équipes que des progrès sont réalisés, en fournissant des résultats tangibles et des améliorations dès les premières étapes du projet de transformation (Cabello Lopez, 2025).

Ensuite, il y a les MVP, ou Minimum Viable Products, qui représentent un prototype initial de la solution finale. Ce premier modèle permet de donner aux équipes une idée concrète de ce à quoi ressemblera l'outil final et de ses fonctions. Cette approche est couramment utilisée à la Rockhal, où les équipes, disposant des compétences nécessaires en interne, développent ces premiers prototypes. Cela leur permet de visualiser un aperçu des résultats et de recueillir des retours précieux. Olivier Toth explique : « Une fois que les collègues voient le projet concrètement, il est plus facile de construire le « buy-in ». C'est une approche avec laquelle nous avons eu des expériences très positives ».

Au-delà de la création du « buy-in », cette approche est également utile pour tester la viabilité de la solution telle qu'imaginée. Si le MVP donne des résultats satisfaisants, les équipes de la Rockhal savent que le projet mérite d'être poursuivi. Cela leur permet de valider leurs idées sans avoir investi trop de capital ou d'heures de travail. Pour créer ces MVP, la Rockhal utilise souvent des environnements de

programmation low-code ou no-code, qui offrent une multitude de possibilités pour concevoir rapidement une première version de l'outil et évaluer son impact. Une fois l'impact validé, l'idée peut alors être développée (Toth, 2025).

### **Les "Key Users" comme ambassadeurs de la transformation**

« Un élément qui fait une énorme différence, selon mon expérience, c'est la mise en place et la formation de 'Key Users' », explique Madame Cabello Lopez (Cabello Lopez, 2025). Un Key User est un employé impliqué dans le projet digital, qui manifeste un intérêt particulier pour celui-ci. Une fois identifié, cet individu est pris en charge et impliqué de manière approfondie dans l'élaboration et la mise en place de la solution. Il n'est pas nécessaire que ce collaborateur soit spécifiquement passionné par la technologie ; d'ailleurs, les Key Users peuvent être des personnes différentes selon les projets. Ces individus sont intensivement engagés dans toutes les étapes du projet et dans les prises de décision clés.

Le rôle des Key Users est double : d'une part, ils apportent leur expertise sur les problématiques et processus opérationnels, et d'autre part, ils sont les premiers à entrer en contact avec le nouvel outil. En devenant des experts dans son utilisation, ils peuvent ensuite transmettre ces compétences aux autres employés. Ils jouent également un rôle essentiel dans la communication du projet au reste de l'équipe. Leur proximité avec le terrain les rend particulièrement crédibles et permet d'obtenir des retours précieux, faisant d'eux des ambassadeurs du changement au sein de l'organisation. Ils jouent donc vraiment un rôle central et aident activement les équipes responsables de la gestion de la transformation digitale (Cabello Lopez, 2025).

Cette approche est également utilisée par le Trifolion, où elle permet d'obtenir des retours constants de la part de ceux qui sont directement concernés par les outils. Si les Key Users sont à l'aise avec l'outil, il y a de fortes chances que le reste des employés l'accepte également (Bender, 2025).

### **L'importance de la formation du personnel pour favoriser l'acceptation d'un outil digital**

L'une des étapes essentielles dans tout projet de transformation digitale, avant, pendant, ou juste après la mise en place d'un nouvel outil, est la formation du personnel. Cette démarche est cruciale pour assurer l'acceptation de la solution digitale par les équipes et garantir que l'outil soit utilisé de manière optimale. C'est un conseil qui ressort de manière récurrente dans les retours des maisons de concerts interviewées. La formation permet de surmonter la résistance au changement en familiarisant les employés avec le nouvel outil.

En premier lieu, l'accompagnement du personnel au moment de l'implémentation d'un nouvel outil est un point clé pour son adoption. Comme l'explique Madame Cabello Lopez, les formations peuvent être organisées en interne ou en collaboration avec des partenaires externes, en fonction de l'ampleur du projet. L'objectif est de fournir une documentation claire de l'outil et de maintenir une porte ouverte pour répondre aux questions tout au long de l'utilisation de l'outil. Ce type de formation continue permet aux employés de se sentir soutenus et de surmonter d'éventuelles difficultés d'adaptation à de nouveaux processus ou technologies (Cabello Lopez, 2025).

L'importance de former le personnel est aussi visible dans l'adaptation d'outils spécifiques au domaine de la technologie de scène. Par exemple, au Mierscher Theater, la formation systématique des équipes techniques est perçue comme essentielle pour s'assurer qu'elles puissent utiliser les nouveaux équipements le plus efficacement possible en tirant profit de chaque fonctionnalité. Cela permet également de minimiser les erreurs d'opération. Un aspect fondamental de ce processus est de choisir le bon moment pour organiser ces formations, en profitant de périodes moins chargées, comme les jours

sans concert. Cela permet de réduire l'impact sur les activités quotidiennes et d'assurer que les employés puissent se concentrer pleinement sur la formation (Ewen, 2025).

Cependant, la formation du personnel ne se limite pas qu'au moment de l'implémentation du nouvel outil. À l'Atelier, par exemple, la transition vers l'utilisation du cloud a été facilitée par une approche collaborative. Les nouveaux employés sont rapidement intégrés dans la culture de l'entreprise, et ceux qui ne respectent pas les nouvelles pratiques sont rapidement encouragés par leurs collègues, ce qui témoigne de l'efficacité d'une formation continue et collective (Zeimetz & Collet, 2025).

En revanche, certaines maisons de concerts ont constaté que leur personnel était déjà bien préparé à l'adoption de certaines solutions digitales, ce qui montre que la formation peut parfois être intuitive et se faire de manière informelle, surtout lorsque les outils sont déjà en usage depuis un certain temps (Ribeiro, 2025).

Enfin, Il est essentiel que les formations soient adaptées à la diversité des besoins et contraintes des maisons de concerts. En effet, chaque structure a ses particularités, tant en termes de taille que d'organisation, ce qui nécessite une approche flexible à l'organisation de formations. La Rockhal, par exemple, propose une combinaison de formations en personne, de capsules vidéo et de documentation en ligne, permettant à chacun de choisir le format qui lui convient le mieux tout en garantissant un suivi individuel si nécessaire. Cette approche hybride permet de répondre aux différents profils des employés, offrant à la fois de la souplesse et un accompagnement personnalisé pour ceux qui en ont besoin (Toth, 2025).

De même, l'Atelier souligne l'importance d'une approche adaptable à la petite taille de son équipe. Les formations sont organisées selon les disponibilités des collaborateurs, avec des tutoriels et workshops supplémentaires si nécessaire, pour ne laisser personne de côté. Cette volonté de s'entraider et de se soutenir entre collègues est un atout dans des petites structures où la solidarité et la flexibilité jouent un rôle clé dans la réussite des projets (Zeimetz & Collet, 2025).

Le Trifolion, suite à des négociations avec leur fournisseur, a opté pour une formation "hardcore" de plusieurs jours. Ce type de formation sur une durée plus courte, bien qu'intensive, peut s'avérer utile pour éviter que des équipes ne soient disponibles pour les opérations quotidiennes pendant trop longtemps. C'est une approche particulièrement adaptée aux particularités du domaine de spectacle, où le personnel a des heures de travail souvent décalées dû aux événements en soirée.

En conclusion, la formation du personnel est un élément fondamental pour garantir l'acceptation et l'efficacité d'un outil digital au sein des maisons de concerts. Si elle est bien organisée et qu'elle est adaptée aux besoins spécifiques de l'équipe, la formation permet de former le personnel dès le début, assurant ainsi leur engagement tout au long du processus de transformation digitale.

### **Phase de transition : l'importance du temps d'acclimatation**

Pour faciliter la transition entre l'ancien et le nouveau système, certaines maisons de concerts instaurent une phase de transition où l'utilisation parallèle des deux outils est autorisée, tout en fixant une date limite à partir de laquelle l'utilisation du nouvel outil devient obligatoire. Cette approche transparente permet d'offrir au personnel le temps nécessaire pour s'adapter. Par exemple, la Philharmonie explique à ses équipes : « Nous savons que vous êtes dans une zone de confort que vous ne voulez pas forcément quitter. Vous avez donc un certain temps pour vous adapter et vivre à la fois dans le confort et l'inconfort. Mais après cette date limite, l'ancien outil sera décommissionné » (Cabello Lopez, 2025).

Généralement, cette phase de transition est accompagnée de formations pour le personnel, et pendant cette période, les employés peuvent poser toutes les questions nécessaires concernant l'utilisation du nouvel outil et sa prise en main (Zeimetz & Collet, 2025). Pour garantir la réussite de cette phase, il est essentiel que le nouvel outil fonctionne comme prévu, c'est-à-dire que toutes les données soient disponibles, que les accès soient opérationnels et que les droits des utilisateurs soient correctement attribués. Cette phase de transition permet ainsi aussi de disposer d'une solution de secours en cas de problème avec le nouvel outil, offrant ainsi un filet de sécurité si le système ne fonctionne pas à 100 % comme prévu (Cabello Lopez, 2025).

### **L'importance de l'interface utilisateur**

L'importance d'une interface utilisateur intuitive et agréable ne peut être sous-estimée lorsqu'il s'agit d'assurer l'acceptation d'un outil digital par les employés. Comme le souligne un responsable de la Rockhal, « Si l'outil n'est pas 'user-friendly' et agréable à regarder, il ne t'incite pas à reconnaître sa plus-value ». En effet, même un outil doté de nombreuses fonctionnalités peut échouer si son interface n'est pas suffisamment simple et efficace. Le risque est que les employés, confrontés à des outils difficiles à utiliser, abandonnent l'adoption de la technologie. « Tu peux avoir le meilleur outil en termes de fonctionnalités, mais s'il n'est pas 'user-friendly' et que les gens doivent parcourir 5 pages pour trouver une information, tu cours un risque que la technologie ne sera jamais utilisée » (Toth, 2025).

### **L'importance des réticents**

Enfin, l'écoute active et la prise en compte des réticents à la transformation digitale ne doit pas être négligée. Comme le souligne Madame Cabello Lopez, « il faut prendre par la main des collègues » et tenir compte des différences générationnelles. Certains collaborateurs, ayant vécu à l'époque du fax ou des premiers emails, peuvent être naturellement plus réticents à l'adoption de nouvelles technologies. Toutefois, ces collègues expérimentés possèdent un savoir-faire précieux qui est essentiel à l'optimisation des workflows au sein de l'organisation. Leur connaissance approfondie de la maison et de ses processus de travail est indispensable pour identifier des solutions qui répondent véritablement aux besoins du terrain. De plus, en écoutant les réfractaires, les maisons de concerts sont amenées à poser les bonnes questions et à ajuster leurs solutions digitales de manière à simplifier la vie de tous les employés. Finalement, ces réticences ne sont pas un obstacle, mais une opportunité de renforcer la pertinence et l'efficacité des projets de transformation digitale (Cabello Lopez, 2025).

## **8.3 Conseils personnels de la part des interlocuteurs pour une transformation digitale réussie**

La section finale des conseils pour réussir une transformation digitale présente les recommandations personnelles des interlocuteurs, partagées en toute fin d'entretien, à l'attention des maisons de concert qui entament ou sont déjà engagées dans leur processus de digitalisation. Étant donné la nature très personnelle de ces messages, je choisis de les laisser dans leur forme originale afin que le message soit transmis exactement comme voulu et exprimé par les interlocuteurs eux-mêmes :

*Pamela Cabello Lopez, Senior Digital Transformation Manager de la Philharmonie :*

« Je ne pense pas qu'il y avait un moment dans l'histoire où c'était plus simple d'avoir accès aux solutions technologiques. Aujourd'hui, on a des solutions qui sont très accessibles au niveau des coûts qui peuvent travailler sur tout un tas de sujets de la digitalisation. Évidemment, tout le monde a peut-être cette tendance de vouloir avoir la solution ultra complète des grandes



entreprises, SAP, etc... Mais je pense que ce n'est justement pas du « one size fits all ». Je pense que les boîtes plus petites par exemple peuvent construire des réelles solutions avec des outils qui sont sur le marché, mais beaucoup plus facile à mettre en place, beaucoup moins coûteux, et avec des interfaces beaucoup plus faciles à prendre en main, car SAP c'est lourd et complexe.

Je pense qu'aujourd'hui il est très facile d'identifier des Quick Wins. Et aujourd'hui, chaque semaine il y a des nouvelles solutions pour tous les problèmes qu'on peut imaginer. Il ne faut pas craindre l'automatisation ou l'IA. Il faut tester et voir si ça marche. Mais aujourd'hui, avoir une réticence au changement, c'est plus dangereux que faire quelques petites erreurs en testant des choses. Et il faut le faire maintenant. Si les maisons de culture ne font pas un peu de digital, un peu de transformation, ils vont tomber derrière. Déjà que la culture en général est super derrière.

Done is better than perfect ».

---

*Vicky Zeimetz (Programmatrice) et Sébastien Collet (Responsable Marketing digital) de l'Atelier :*

« Je pense, [le conseil serait de] garder la flexibilité et de ne pas avoir peur ».

---

*Monsieur Ribeiro, Directeur artistique de l'Artikuss :*

« Faire une adaptation sur mesure en adéquation avec les besoins spécifiques... »

---

*Olivier Toth, Directeur de la Rockhal :*

« Je dois dire que c'est peut-être un peu prétentieux pour moi de donner un conseil. Mais ce que je peux dire peut-être, c'est que notre « guideline » personnelle, et elle s'est avérée positivement, donc je me permets de la partager. C'est que : Plus tu développes la compréhension de tes besoins, plus simple il sera de trouver une solution qui est adaptée à ces besoins. La première étape n'est pas de regarder qui peut offrir des solutions, mais c'est de comprendre ce qui est réellement mon besoin. Et non pas mon besoin par rapport à des solutions existantes, mais réellement ton propre besoin qui est à la base. Étant donné que le marché est plein d'options, tu risques de tomber dans ce piège : Vas-y on regarde d'abord ce qu'il existe, comment font les autres, ... Oui c'est aussi un bon plan, mais qu'à partir du moment où tu as compris ton besoin. Il faut comprendre comment tu travailles, etc... Mais comme j'ai dit, c'est un conseil par quelqu'un qui est convaincu par l'approche de la feuille blanche, par le « Custom Design ». Le conseil n'est donc pas forcément applicable à tous. Mais peut-être que ce constat fait partie de la compréhension des besoins. Est-ce qu'il te faut une solution préconfigurée ou une solution sur mesure ?

(...) Maintenant que j'y pense, j'ai peut-être même un deuxième conseil. Une fois que tu comprends tes propres besoins, il est toujours intéressant de s'inspirer de ce qui se passe dans d'autres secteurs. Parfois les besoins et défis sont plus similaires qu'on ne le pense. À la différence près des spécificités du métier, chacun se retrouve dans des situations qui peuvent être similaires. Tu as certains processus qui sont comparables, et ainsi il se peut que tu puisses

trouver une bonne idée dans un autre secteur. Cette approche est d'autant plus importante si tu prends en compte le fait que le secteur culturel se trouve encore en plein développement, et c'est aussi une raison pourquoi il n'existe que très peu ou pas de documentation.

Je vais te donner un exemple. En 2018, il y avait l'attentat à Manchester lors du concert d'Ariana Grande. À la suite de ce terrible incident, il y avait une conférence en Angleterre par rapport à la thématique « Event Safety & Security ». Lors de la première édition, environ une année après l'attentat, il y avait un « Speaker » qui était le « Head of Security Operations » de l'Aéroport de Gatwick. Le sujet de son discours n'était pas du tout axé sur leur utilisation de détecteurs de métal, etc... Mais le sujet était l'analyse du comportement pour détecter de manière subtile tout comportement qui pourrait être problématique. C'est une pratique qui n'était pas du tout courante dans le secteur musical. Quand mon chef de sécurité et moi sommes sortis de la conférence, on s'est tous les deux dit que c'est super intéressant. Justement parce que ce n'était pas le même représentant d'une arène etc... Mais c'était un expert d'un domaine totalement différent qui nous a pu donner une autre perspective sur la problématique. C'est une opportunité incroyable d'apprendre comme lui, il a des éléments nouveaux dans son analyse de risque et inversement. En combinant ces deux aspects, tu peux avancer et élaborer de nouvelles idées. C'est pourquoi je dis toujours que j'aime autant échanger avec des personnes de mon secteur que des personnes d'autres secteurs, parce que la combinaison des deux offre la plus grande source d'inspiration. Du coup, même si je dis que mon « Front End » est parfait, j'ai des nouvelles lumières, etc... Mais peut-être que quelqu'un d'un autre secteur a une autre méthode pour stocker mon matériel, une méthode à laquelle je n'ai même pas encore pensé. On appelle cela souvent « Out of the Box Thinking », mais finalement, ce n'est rien d'autre que de combiner différentes approches ce qui fait apparaître des solutions auxquelles tu n'avais pas encore pensé avant. Donc pour commencer, c'est super intéressant de faire cet exercice mental et de se demander, qu'est-ce qui pourrait être comparable ? Ou pourrais-je trouver de l'inspiration ? Voilà mon deuxième conseil, si je peux me permettre ».

## 9. La transformation digitale : une priorité politique

Après avoir abordé le rôle du digital au sein des maisons de concerts, les obstacles qui freinent la cadence de cette transformation et les stratégies mises en place pour surmonter ces défis, il est essentiel de revenir sur l'implication des pouvoirs publics et leur rôle dans ce processus de digitalisation - Point qui a également été analysé dans la littérature existante, soulignant l'importance croissante de l'intervention des autorités politiques dans le secteur culturel. À cet égard, je tiens à nouveau à exprimer ma gratitude pour avoir eu l'opportunité d'échanger avec Monsieur le Ministre de la Culture, Eric Thill, ainsi que deux de ses collaborateurs qui œuvrent quotidiennement sur ces sujets : Joé Haas, Attaché au Ministère de la Culture et Responsable de l'unité musique du Département de la création et de la promotion artistique, et Cédric Kayser, Attaché au Ministère de la Culture, responsable de l'IA et des arts numériques.

Plus précisément, lors de l'interview du 1er juillet 2025, j'ai eu l'opportunité de recueillir le point de vue personnel du ministre, de prendre connaissance du plan d'action du ministère et de confronter ces éléments avec les retours des maisons de concerts concernant leur expérience de la transformation digitale. Les témoignages recueillis seront analysés dans les paragraphes suivants, afin de mettre en lumière l'importance accordée à ce sujet par le ministère et le ministre, leur stratégie pour accompagner cette transformation et les initiatives concrètes mises en place pour favoriser la digitalisation dans le secteur culturel.

### **Reconnaissance de la digitalisation comme enjeu important**

La transformation digitale est aujourd'hui un enjeu majeur dans tous les secteurs, et le secteur culturel ne fait pas exception à cette règle, précise Monsieur le Ministre au début de l'entretien. Il est devenu impossible pour les institutions culturelles d'ignorer cette réalité digitale qui transforme le fonctionnement de nombreuses organisations. En ce sens, "la digitalisation est clairement une priorité" pour le ministère de la Culture, comme l'affirme le Ministre (Thill, 2025). Cette prise de conscience se traduit par un engagement politique fort en faveur de l'adoption des technologies digitales dans le secteur culturel luxembourgeois.

Cependant, si la digitalisation et l'intelligence artificielle (IA) ouvrent des portes et créent des opportunités intéressantes, elles suscitent également des inquiétudes. Le Ministre Thill évoque les "défis" que ces technologies apportent, notamment les "peurs" qu'elles génèrent. Une de ces craintes réside dans la crainte que certains métiers créatifs disparaissent ou soient remplacés par des outils digitaux. Ces préoccupations sont légitimes et doivent être prises au sérieux. Toutefois, comme il le souligne, il est crucial de ne pas se fermer aux possibilités offertes par la digitalisation, et le gouvernement ne compte pas freiner son adoption (Thill, 2025).

Un point central de la réflexion ministérielle sur la digitalisation est le rôle que celle-ci joue dans le soutien à la créativité humaine. Le Ministre insiste sur le fait que "l'ordinateur ne pourra jamais remplacer l'humain et l'esprit créatif". Pour lui, "le digital restera un outil" permettant d'optimiser l'efficacité, d'améliorer la productivité et de gagner du temps. Il est clair que "les idées, la création et les émotions" restent des domaines profondément humains et irremplaçables (Thill, 2025). Cette distinction entre l'outil digital et l'humain est essentielle dans le cadre de la transformation digitale des institutions culturelles.

Dans cette optique, un aspect fondamental de la stratégie du ministère est l'amélioration de l'"accès à la culture". Joé Haas, Attaché au Ministère de la Culture, met en avant l'évolution du concept de l'accès à la

la culture, en soulignant qu'il ne se limite plus seulement à des mesures physiques comme les rampes d'accès pour les personnes à mobilité réduite, mais qu'il inclut désormais un large éventail de solutions, entre autres digitales. "On est pleinement conscient du potentiel accélérateur des outils digitaux", indique-t-il (Haas, 2025). En ce sens, la digitalisation est perçue comme un levier crucial pour ouvrir l'accès à la culture à un plus large public.

Cette dynamique d'accès est appuyée par une étude qui révèle que "82 % des citoyens du pays considèrent la culture comme très importante", mais une part significative de cette population estime que "l'offre culturelle n'est pas suffisamment bien communiquée et que la communication n'est pas assez accessible" (Thill, 2025). Ce constat met en lumière l'importance de la communication digitale pour surmonter les barrières d'information et pour rendre l'offre culturelle plus visible et accessible. Le Ministre Thill met l'accent sur l'importance de l'utilisation du digital pour "centraliser les informations et structurer la communication de manière plus efficace". L'enjeu est clair : les technologies digitales représentent une opportunité de renforcer la visibilité de l'offre culturelle et d'en faciliter l'accès à un plus large public, tout en améliorant la communication interne et externe des institutions culturelles (Thill, 2025).

Ainsi, la digitalisation est bien perçue comme un outil stratégique. Elle s'inscrit désormais dans une vision plus large de modernisation et de professionnalisation du secteur culturel, en réponse aux défis contemporains.

### **Approche stratégique du ministère de la Culture pour la digitalisation des maisons de concerts**

La digitalisation, étant devenue une priorité politique, est aujourd'hui gérée sur base d'une stratégie clairement définie, nourrie par des dialogues réguliers avec les acteurs du terrain. Selon le ministre Eric Thill, "nous dialoguons avec les acteurs du terrain et les différentes fédérations, qui ont été consultées pour élaborer la stratégie digitale du ministère" (Thill, 2025). Ce processus de consultation permet de s'assurer que la stratégie réponde aux besoins spécifiques des créateurs de culture et des autres acteurs du secteur, tout en intégrant les défis uniques auxquels ils sont confrontés. Le ministre insiste sur le fait que la digitalisation doit s'inscrire dans un cadre adapté, où les bénéfices pour la culture et la créativité humaine sont au cœur de la réflexion (Thill, 2025).

Pour mettre en œuvre cette stratégie, le ministère a restructuré ses équipes en y affectant des ressources dédiées à la digitalisation. "Nous avons deux employés spécialisés dans ce domaine", précise le ministre, qui travaille avec eux de manière étroite pour tracer la voie à suivre. Ces employés, notamment spécialisés dans l'IA, collaborent directement avec les acteurs du terrain pour mettre en place des solutions adaptées aux besoins du secteur. Ainsi, la stratégie digitale du ministère repose sur un principe fondamental : l'accompagnement des institutions culturelles par des conseils adaptés pour faire face aux enjeux digitaux, grâce à l'attribution de ressources humaines spécialisées au sein du ministère (Thill, 2025).

Un des termes clés de la stratégie mise en avant par le ministère est la "simplification" des processus, comme le souligne Joé Haas (Haas, 2025). En effet, l'objectif principal des outils digitaux n'est pas d'ajouter de la complexité, mais bien de faciliter les tâches quotidiennes des institutions culturelles, tout en améliorant leur efficacité à long terme. Par exemple, la mise en place de la facturation électronique simplifie considérablement les déclarations fiscales, et les outils de communication digitale permettent de rendre les échanges entre ministère et acteurs culturels plus flexibles et rapides. "On peut organiser

des réunions de manière beaucoup plus flexible", explique Haas, "ce qui est bénéfique pour les institutions qui s'attendent à une réponse rapide de notre part" (Haas, 2025). Cette simplification est perçue comme un atout pour les maisons de concerts, et elle illustre bien comment la digitalisation peut être un moteur d'efficacité dans la gestion quotidienne au sein du ministère et des institutions.

Cependant, le ministère reste clair sur sa position concernant l'intrusion dans le fonctionnement interne des institutions culturelles. "On ne se mêle pas du quotidien d'une maison culturelle", insiste le ministre (Thill, 2025). Bien que le ministère fixe des priorités politiques, encourage la modernisation et fournisse des conseils, il ne souhaite pas imposer une digitalisation forcée ou une réallocation de budget pour accélérer la transformation des maisons de concerts. Au contraire, l'accent est mis sur l'accompagnement et la mise en place de solutions adaptées. Le rôle du ministère est de soutenir et inciter les maisons à avancer dans la bonne direction. "Nous, on ne peut que vivement conseiller de s'intéresser à ce nouveau monde de possibilités", déclare Monsieur Haas, "mais pour avoir une bonne visibilité, il faut que ce genre d'outils et de plateformes soient au top" (Haas, 2025).

### **Solutions et projets concrets du ministère de la Culture pour promouvoir la transformation digitale**

Dans le contexte de sa stratégie de digitalisation du secteur culturel, le ministère de la Culture luxembourgeois a mis en place plusieurs initiatives visant à accompagner la transformation digitale du secteur, dont les maisons de concerts du pays. Ces solutions concrètes reflètent une volonté de modernisation, d'amélioration de l'efficacité des processus administratifs, de création de compétences digitales et de mise à disposition d'outils adaptés aux besoins des acteurs culturels.

- **Digitalisation des procédures administratives :** L'une des premières étapes importantes a été la digitalisation des demandes de subventions publiques. Depuis 2023, toutes les demandes de financement se font exclusivement en ligne via la plateforme MYGUICHET. Cette démarche a permis de réduire considérablement les délais de traitement. Selon Joé Haas, "l'objectif de la digitalisation était de raccourcir les chemins et de rendre le processus plus rapide". Il souligne que cette procédure permet une réactivité accrue, avec des réponses apportées dans un délai de dix jours ouvrables, et les subventions versées dans un mois (Haas, 2025).
- **Facturation électronique :** La digitalisation s'étend également à la facturation électronique, un projet imposé par les obligations européennes. "Quand on a annoncé le projet ça a créé une certaine terreur dans le secteur," reconnaît Monsieur Haas. Cette initiative a donc dû être accompagnée par de nombreuses explications pour rassurer les acteurs du secteur. Au final, l'implémentation de la facturation électronique représente une avancée majeure, notamment pour simplifier les démarches administratives des acteurs culturels. Cela facilite non seulement les processus internes, mais offre aussi un meilleur accès aux informations fiscales. "On est maintenant dans notre deuxième année de formations et le feedback est plutôt positif," ajoute Joé Haas (Haas, 2025).
- **Formation et développement des compétences :** Une autre initiative clé pour accompagner la transformation digitale est la formation continue des acteurs du secteur culturel (Kayser, 2025). Par exemple, pour faciliter la prise en main de l'outil de facturation électronique, le ministère offre deux sessions de formation chaque année, qui sont ouvertes à tous les agents du secteur, qu'ils soient conventionnés ou non. De manière générale, ces formations sont organisées en collaboration avec l'INAP (Institut National d'Administration Publique) et portent donc

principalement sur la digitalisation des outils administratifs, mais s'étendent également à des domaines plus larges comme la création de contenu et les réseaux sociaux (Haas, 2025).

- **Centralisation de l'information pour améliorer l'accès à la culture :** Le ministère s'est également engagé dans un projet ambitieux visant à améliorer l'accès à la culture – priorité politique absolue, qui peut se réaliser en partie grâce à la digitalisation. "Nous avons l'intention de mettre en place un projet ambitieux d'ici l'été 2026 : un site central, culture.lu," annonce Monsieur le Ministre Thill (Thill, 2025). Ce site, qui existe déjà, doit être amélioré pour devenir un portail unique regroupant toutes les informations culturelles du Luxembourg. L'objectif est de centraliser l'information pour mieux structurer la communication et faciliter l'accès à la culture pour tous. Le digital et l'intelligence artificielle joueront un rôle essentiel dans cette initiative, permettant d'améliorer l'efficacité de la gestion des informations culturelles et de mieux informer le public. Ce projet fait partie d'un plan d'action culturel plus large, où la digitalisation, l'innovation et l'IA occupent également une place centrale (Thill, 2025).
- **Encouragement de l'échange et de la mutualisation des bonnes pratiques :** Pour favoriser la coopération et l'échange d'expériences entre les acteurs du secteur, le ministère a mis en place des initiatives de dialogue. "Nous avons un exemple qui existe depuis un peu plus longtemps : le collège des directeurs," explique Le Ministre (Thill, 2025). Ce collège réunit tous les deux mois les directeurs des maisons de concerts et d'autres institutions culturelles pour discuter des défis et partager des "best practices" dans tous les domaines. Ces réunions visent à créer une dynamique d'échange entre les différentes maisons, notamment sur des enjeux comme la digitalisation et l'IA, qui peuvent parfois être des sujets mal compris ou sous-estimés par les acteurs du secteur (Thill, 2025).

Le ministère a également pris des mesures concrètes et spécifiques pour favoriser l'échange quant à l'adoption de nouvelles technologies et la modernisation des structures culturelles. "Le but est de rassembler cette information pour savoir ce qui se fait déjà, par exemple, dans le domaine de la digitalisation et de l'IA," précise Monsieur le Ministre (Thill, 2025). À partir des informations récoltées via le biais de formulaires, le ministère prévoit de proposer un bouquet des mesures nationales, régionales et communales. Prévu pour une mise en œuvre entre l'été 2026 et l'été 2028, le défi reste d'élaborer des mesures adaptées aux réalités différentes et diversifiées que vivent les institutions culturelles au quotidien (Thill, 2025).

- **Limites et neutralité des actions du ministère :** Malgré ces nombreuses initiatives, il est important de noter que le ministère de la Culture se voit limité dans la portée de ses projets. "On ne fait ni du développement d'outils, ni de la promotion pour des outils vendus par des tiers," explique Joé Haas (Haas, 2025). De telles initiatives ne sont pas envisageables pour cause de manque de personnel au sein du ministère, ainsi que pour des raisons de neutralité. Le ministère préfère adopter une posture de conseil et d'accompagnement, encourageant les institutions à moderniser leurs outils tout en respectant leur autonomie. Cela reflète une volonté de ne pas intervenir dans le quotidien des maisons culturelles tout en les guidant vers la modernisation et l'adoption du digital de manière appropriée (Thill, 2025 ; Haas, 2025).

Le ministère de la Culture du Luxembourg a adopté une stratégie claire pour accompagner la transformation digitale du secteur culturel. Cette stratégie repose sur le dialogue avec les acteurs du terrain, la simplification des processus administratifs et la mise en place de ressources humaines spécialisées pour soutenir les institutions culturelles dans leur transition digitale. Bien que des initiatives

concrètes aient été lancées, comme la digitalisation des demandes de subventions et des formations continues, le ministre Thill souligne que le changement est encore en début de parcours : "Nous sommes sur la bonne voie, mais nous sommes encore au début de ce changement" (Thill, 2025). La priorité politique reste d'accompagner les maisons culturelles tout en respectant leur autonomie, et de continuer à faire progresser la digitalisation en intégrant le digital comme un levier pour l'accès à la culture et la modernisation des structures.

# Chapitre VI : VALIDATION DES HYPOTHÈSES ET RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE

---

## 1. Confrontation de la théorie et de la pratique

Après avoir défini les fondements théoriques de la transformation digitale dans le secteur culturel et mené une analyse qualitative approfondie des pratiques de digitalisation au sein des maisons de concerts luxembourgeoises, le moment est venu de confronter les enseignements de la littérature aux réalités observées sur le terrain. Cette étape constitue un jalon essentiel du travail de recherche, car elle permet d'évaluer dans quelle mesure les concepts théoriques se vérifient dans les contextes opérationnels, en mettant en lumière à la fois les convergences et les éventuelles divergences.

L'analyse s'appuie sur la méthodologie développée précédemment, à savoir une série d'entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon représentatif d'institutions culturelles et une lecture minutieuse de leurs transcriptions, classées par thématiques. Ce bilan croisé vient ainsi enrichir la compréhension globale du phénomène étudié et prépare la validation structurée des hypothèses formulées.

### Une transformation digitale perçue comme nécessaire

La littérature consultée met en évidence que la transformation digitale des institutions culturelles n'est plus une simple option stratégique, mais devient un impératif face à la complexification des attentes du public, à la nécessité de maintenir la compétitivité dans un marché saturé et à la pression sur les ressources humaines et financières. Cette nécessité est confirmée par les maisons de concerts luxembourgeoises interviewées, qui perçoivent la digitalisation comme une réponse concrète à des fragilités structurelles (manque de ressources, surcharge administrative, attentes des artistes, évolution du public). Dans les propos de Madame Cabello Lopez, directrice de la Philharmonie, on retrouve une vision du digital non pas comme une innovation théorique, mais comme un outil opérationnel permettant de faire « plus avec autant » (Cabello Lopez, 2025). Le besoin d'une transformation digitale est donc reconnu sur le plan théorique, mais aussi sur le terrain.

### Six axes de digitalisation, dont 4 théoriques validés sur le terrain et 2 nouveaux

La partie théorique du mémoire distingue quatre grands axes de transformation digitale :

- Digitalisation de l'offre artistique
- Modernisation des technologies de scène
- Transformation de la communication et du marketing
- Optimisation du back-office

Les quatre axes de digitalisation identifiés dans la littérature trouvent une résonance claire dans les pratiques observées sur le terrain. En effet, chacune des maisons de concerts interrogées mobilise activement des outils digitaux dans au moins trois de ces quatre domaines. L'axe le moins développé



reste toutefois celui lié à la digitalisation de l'offre artistique. Ce recul s'explique d'une part par des contraintes budgétaires et un manque de ressources humaines, et d'autre part par la vocation intrinsèque des institutions à promouvoir le spectacle vivant. La majorité des maisons se consacrent avec passion à la création de performances en présentiel, et abordent donc cet axe avec un certain pragmatisme, voire une forme de réserve.

En effet, sur le terrain, les entretiens montrent que si l'innovation artistique est parfois mentionnée (réalité virtuelle, concerts hybrides, métavers), ce sont clairement les besoins fonctionnels et organisationnels qui dominent les démarches digitales. Cette observation confirme ainsi la pertinence des axes théoriques comme cadre d'analyse du phénomène.

Toutefois, les données issues du terrain ont permis de mettre en lumière deux dimensions complémentaires, absentes de la grille théorique initiale, mais récurrentes dans les discours des interlocuteurs :

- **La sécurité garantie par le digital**, c'est-à-dire l'ensemble des dispositifs digitaux destinés à garantir la sûreté des spectateurs et des événements (contrôles d'accès automatisés, technologies de surveillance non intrusives, etc.) ;
- **L'architecture digitale**, qui englobe les fondations techniques transversales à l'ensemble des outils (cloud computing, bases de données centralisées, interconnexions via API, etc.).

L'émergence de ces deux axes supplémentaires témoigne de l'évolution des besoins des maisons de concerts et suggère que les modèles analytiques doivent rester flexibles et ouverts à des enrichissements issus de l'observation directe du terrain.

### **Des bénéfices concrets qui confirment les promesses théoriques**

La revue de littérature suggère plusieurs bénéfices attendus de la digitalisation : gains d'efficacité, réduction des coûts, amélioration de la communication interne, meilleure connaissance du public, modernisation de l'expérience spectateur. Ces promesses se confirment dans la réalité du terrain :

- **Amélioration de l'efficacité interne** grâce à tout un arsenal d'outils digitaux employés : outils de gestion de projets, centralisation des données, outils de gestion partagée, utilisation de l'IA comme facilitateur de tâches administratives et rédactionnelles.
- **Modernisation des équipements scéniques** pour réduire la charge technique et améliorer l'expérience client
- **Outils CRM et campagnes digitales** pour mieux comprendre et cibler le public, grâce à une analyse approfondie des données clients. L'ensemble de ces outils permettent finalement aux maisons d'augmenter la visibilité et la découvrabilité de leur offre ou d'ajuster leur offre et leur communication en fonction des besoins et habitudes du public cible. Cela valide l'idée théorique selon laquelle la digitalisation permet un passage d'une gestion intuitive à une gestion plus consciente, data-driven et informée.
- **Automatisation des tâches** à l'aide d'une interconnexion conséquente des outils. Cette approche permet d'abolir certaines tâches répétitives et d'optimiser les processus, libérant ainsi du temps aux équipes.

Donc, au niveau des bénéficiaires perçus par les maisons de concerts, les attentes théoriques sont très largement corroborées par les observations empiriques.

### **Une adoption différenciée selon la taille et le statut**

La littérature spécialisée souligne de manière récurrente le risque d'une transformation digitale inégalement répartie entre les institutions culturelles, en fonction de leur taille, de leurs ressources et de leur degré de professionnalisation. Cette tendance est clairement confirmée par les données issues du terrain. L'échantillon analysé révèle une forte corrélation entre les capacités digitales d'une maison de concerts et ses moyens humains, financiers et techniques.

Les grandes institutions telles que la Philharmonie ou la Rockhal disposent non seulement d'un personnel dédié à l'informatique et à la gestion de projets digitaux, mais également d'infrastructures technologiques sophistiquées. Leur capacité à investir dans des systèmes intégrés (CRM, ERP, outils de gestion de projet, plateformes de captation, etc.) leur permet d'aborder la transformation digitale de manière stratégique et coordonnée. À la Philharmonie, par exemple, les outils de centralisation des données et de gestion de la relation client ont permis des optimisations significatives en matière de programmation, de ciblage du public et de gestion des ressources (Cabello Lopez, 2025).

À l'inverse, des structures plus petites comme le Gudde Wëllen ou le Mierscher Theater s'orientent vers des solutions plus accessibles, plus simples à mettre en place, mais aussi plus fragmentées. Elles privilégient des outils basiques et génériques (Microsoft 365, Monday) qui répondent à des besoins immédiats sans pour autant s'inscrire dans une stratégie digitale globale. Si cette approche permet une certaine agilité, elle limite toutefois les perspectives d'interconnexion et d'optimisation en termes de puissance technologique.

Cette disparité d'adoption du digital est donc influencée par des facteurs comme la taille et le statut juridique (public, communal, privé). Elle rappelle aussi la nécessité d'un accompagnement différencié, capable de répondre aux réalités et contraintes propres à chaque maison de concert.

### **Un rôle limité mais présent des autorités publiques**

Enfin, si la théorie insiste sur la nécessité d'un accompagnement politique fort pour soutenir la transformation digitale des institutions culturelles, les interviews révèlent une réalité plus nuancée. Le soutien du Ministère de la Culture est reconnu, mais jugé encore embryonnaire, surtout en ce qui concerne l'accompagnement technique, les subventions spécifiques au digital ou le partage de bonnes pratiques. Ce point marque une divergence entre les ambitions théoriques d'un cadre public structurant et la perception de terrain d'un manque de pilotage centralisé.

Ce manque d'accompagnement de la part des entités étatiques est renforcé par un manque structurel d'entreprises spécialisées dans le domaine de la transformation digitale sur le marché luxembourgeois, soulignent les maisons de concert.

### **La digitalisation comme levier d'accessibilité et d'inclusivité**

Bien que moins théorisé dans certains cadres classiques, le lien entre digitalisation et amélioration de l'accessibilité culturelle émerge clairement des données de terrain. L'exemple de la Philharmonie, qui a intégré une rubrique « My First Visit » sur son site pour rassurer les publics non-initiés (Cabello Lopez, 2025), montre que le digital permet de lever des barrières symboliques et de renforcer l'inclusivité, permettant ainsi aussi d'attirer une nouvelle clientèle. Cela complète utilement les apports théoriques en élargissant le rôle du digital au-delà de la simple optimisation opérationnelle.

Ce bilan croisé met en évidence de nombreuses convergences entre les dynamiques théoriques identifiées dans la littérature et les pratiques observées sur le terrain luxembourgeois. La transformation digitale apparaît bien comme un levier d'efficacité, d'ouverture et d'adaptation pour les maisons de concerts, même si des spécificités locales, organisationnelles ou budgétaires peuvent en moduler l'intensité et les modalités de mise en œuvre.

Sur cette base, la prochaine section procédera à une validation détaillée des hypothèses de recherche, en s'appuyant à la fois sur les apports conceptuels de la partie théorique et sur les observations empiriques issues de l'étude de terrain.

## 2. Validation des hypothèses

À l'issue de l'analyse croisée entre les enseignements théoriques et les réalités observées sur le terrain, il est désormais possible de confronter les hypothèses formulées sur base de la revue de littérature à l'épreuve des données empiriques. L'analyse des données présentée dans la partie pratique du travail, fournit la base nécessaire pour procéder à la validation ou à la réfutation de chacune de ces hypothèses.

La présente section propose donc d'évaluer systématiquement la pertinence de ces hypothèses, à la lumière des constats tirés du terrain. Pour chaque affirmation, il sera précisé dans quelle mesure elle est confirmée, nuancée ou invalidée, et sur quelles observations précises repose cette validation. Ce travail marque une étape essentielle dans le processus de recherche, car il permet de faire le lien entre les intentions théoriques et les dynamiques concrètes à l'œuvre dans les institutions culturelles luxembourgeoises.

### **Hypothèse 1 : « La taille des institutions influence directement leur maturité en termes de formalisation de la stratégie digitale ainsi que le degré de complexité des outils digitaux utilisés ».**

La littérature mettait déjà en évidence la relation entre la taille des structures culturelles et leur capacité à formaliser des stratégies digitales complexes. Cette tendance se confirme pleinement sur le terrain luxembourgeois, où la taille conditionne à la fois les moyens humains/financiers disponibles et la capacité à structurer une démarche digitale cohérente.

En effet, les entretiens menés auprès des maisons de concerts luxembourgeoises confirment une hétérogénéité manifeste des trajectoires de digitalisation, fortement corrélée à la taille et au statut institutionnel.

- Les grandes structures comme la Philharmonie ou la Rockhal disposent de services IT et de postes spécifiques dédiés à la digitalisation, de systèmes complexes et intégrés, ainsi qu'une approche à la digitalisation structurée et alignée avec la stratégie globale de la maison. À la Philharmonie par exemple, la digitalisation est portée par une équipe interne dédiée, avec une vision à long terme. Il est important de souligner qu'il s'agit des deux seuls établissements publics spécialisés dans la musique classique, respectivement amplifiée, bénéficiant ainsi de dotations financières substantielles de la part de l'État.
- Les structures intermédiaires comme le Trifolion ou l'Atelier adoptent une approche plus modulaire, avec un usage ciblé d'outils, souvent choisis pour leur adaptabilité et leur rapport coût-efficacité. Ces structures reconnaissent le potentiel de l'interconnexion des outils et de la

centralisation des données, cherchant à s'inspirer des grandes maisons dans la mesure du possible et selon les besoins.

- Les petites structures, comme le Guddde Wëllen ou le Mierscher Theater, disposent de ressources humaines et financières limitées. Ne bénéficiant ni de service IT dédié ni de stratégie digitale formalisée, leur approche de la digitalisation repose sur des outils simples, peu coûteux et faciles à prendre en main, tels que des calendriers partagés ou des solutions cloud accessibles. Leur usage du digital est avant tout pragmatique, axé sur la coordination interne et la résolution de problèmes concrets. L'adoption d'outils digitaux dépend souvent des compétences individuelles et de la motivation personnelle des membres de l'équipe.

De manière générale, la stratégie digitale, lorsqu'elle existe, est souvent proportionnelle à la professionnalisation de la structure. Les grandes maisons intègrent la digitalisation dans leur gouvernance stratégique, tandis que les plus petites agissent souvent de manière opportuniste ou expérimentale.

En conséquence, l'hypothèse 1 est validée : la taille des institutions influence de manière significative leur maturité digitale, la nature des outils mobilisés ainsi que le degré de formalisation des stratégies. Ce constat est observable dans la diversité des approches, des ressources mobilisées et des outils adoptés par les structures interrogées.

## **Hypothèse 2 : « L'implémentation des outils digitaux adaptés à la taille de l'institution contribue à surmonter les défis actuels des maisons de concerts ».**

Les données issues du terrain confirment clairement cette hypothèse. Chaque maison de concert interrogée fait face à des défis organisationnels spécifiques, qu'il s'agisse de la surcharge administrative, du manque de ressources financières, de difficultés de coordination, ou encore d'un besoin accru de visibilité dans un marché dense. Dans ce contexte, les outils digitaux apparaissent comme des leviers concrets et adaptés pour répondre à ces enjeux, à condition qu'ils soient dimensionnés en fonction des moyens et besoins de chaque structure.

Par exemple, la Philharmonie ou la Rockhal, dotées de ressources importantes, ont pu investir dans des systèmes de gestion intégrés, des CRM performants, ou encore des solutions d'automatisation avancées qui leur permettent non seulement de gagner en efficacité, mais aussi d'améliorer l'expérience client et de développer leur stratégie marketing de manière fine et ciblée.

À l'inverse, des structures de taille moyenne comme l'Atelier, le Trifolion ou le Mierscher Kulturhaus s'appuient sur des solutions à taille plus modeste pour structurer leur planification, faciliter la communication entre services ou encore suivre les campagnes de communication. Ces outils, bien que moins complexes techniquement et moins intégrés, répondent pleinement aux défis quotidiens de ces structures.

Enfin, les petites structures, telles que le Gudde Wëllen, se tournent vers des outils légers, à faible coût, mais capables de simplifier des tâches clés comme la coordination d'équipe, la gestion des événements ou la diffusion de l'offre via les réseaux sociaux. Le choix d'outils adaptés, plutôt que leur sophistication, est ici déterminant dans la capacité à surmonter les contraintes.

Cette diversité d'usages et de bénéfices démontre que l'efficacité de la digitalisation réside dans la pertinence de l'outil choisi, en lien direct avec la taille, les besoins et les capacités de chaque institution, tout en démontrant que de manière générale, la transformation aide les maisons à surmonter les défis structurels du secteur. L'hypothèse est donc validée.

### **Hypothèse 3 : « La recherche d'efficacité, d'optimisation des processus et l'amélioration de l'organisation interne constituent les motivations principales des maisons de concerts à digitaliser leur back-office ».**

L'analyse du terrain confirme largement cette hypothèse. La quasi-totalité des maisons de concerts interrogées associent directement la digitalisation du back-office à une volonté d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de réduire la charge administrative et de fluidifier les processus internes. Loin d'être motivée par une fascination technologique, l'adoption des outils digitaux dans ces institutions s'inscrit d'abord dans une logique de pragmatisme organisationnel.

Plusieurs entretiens ont mis en lumière cette motivation. À la Philharmonie, par exemple, la mise en place de systèmes et d'outils digitaux a permis d'augmenter significativement le nombre de concerts organisés avec un effectif constant, ce qui reflète un gain de productivité notable. De son côté, le Mierscher Theater affirme que les outils comme les calendriers partagés, les outils de communication ou les plateformes collaboratives ont permis d'augmenter l'efficacité.

Les outils utilisés, tels que YESPLAN, CRESCAT, ASANA, ou encore des ERP sur mesure, ont été choisis non pas pour leur caractère innovant mais pour leur capacité à structurer, centraliser et automatiser des tâches répétitives ou chronophages. À l'Atelier, on parle explicitement de l'intérêt de ces outils pour automatiser des workflows ou encore pour améliorer la réactivité et la collaboration des équipes. De même, au Trifolion, l'introduction d'outils digitaux est perçue comme un levier d'optimisation des processus internes.

Ces constats se recoupent également avec les éléments théoriques évoqués dans la revue de littérature, qui soulignaient que la digitalisation du back-office permet aux institutions culturelles de mieux coordonner les services, réduire les silos organisationnels et dégager du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée.

En somme, la digitalisation du back-office n'est pas une fin en soi, mais une réponse fonctionnelle à des besoins opérationnels concrets. L'hypothèse est donc validée.

### **Hypothèse 4 : « Le rythme de digitalisation est à la fois freiné par un manque de ressources financières et humaines, ainsi qu'une résistance humaine au changement, notamment des équipes internes ».**

L'analyse des entretiens confirme cette hypothèse de manière très claire. Le rythme de transformation digitale observé au sein des maisons de concerts luxembourgeoises est directement conditionné par la disponibilité en ressources humaines, financières et organisationnelles, mais aussi par des facteurs humains liés à l'acceptabilité du changement, les derniers étant perçus comme défi principal de tout projet de transformation digitale.

D'abord, le manque de personnel est un frein largement cité, en particulier dans les petites et moyennes structures. Le Gudde Wëllen ou l'Artikuss évoquent explicitement l'incapacité à mettre en place de nouveaux outils par manque de temps et de profils compétents. Même au sein de structures plus grandes,

comme la Philharmonie ou la Rockhal, on souligne la nécessité de prioriser certains chantiers digitaux au détriment d'autres, faute de moyens humains.

Ensuite, le frein financier reste central et induit jusqu'à un certain point aussi le manque de ressources humaines. Certaines maisons expriment leur volonté d'innover, mais se heurtent à des budgets serrés ou à l'absence de financement spécifique pour la digitalisation, surtout pour les investissements à long terme (infrastructures IT, logiciels professionnels, architecture digitale, etc.). Même en ayant accès à des financements de l'Etat et de la commune, des maisons comme le Mierscher Theater se voient forcés de faire un choix entre progrès technologique et programmation de qualité. Ces constats rejoignent les avertissements formulés dans la littérature sur les risques d'un accès inégal aux opportunités digitales selon les ressources disponibles.

À ces limites structurelles s'ajoute une résistance au changement, plus ou moins marquée selon les institutions. Plusieurs interlocuteurs évoquent des difficultés à faire adhérer certaines équipes à l'adoption de nouveaux outils ou à faire évoluer des habitudes de travail ancrées. Cette réticence n'est pas forcément liée à un rejet catégorique du digital en soi, mais plutôt à une crainte de complexité, à l'ignorance du besoin de changement ou à une inflexibilité au niveau des processus de travail. À l'Atelier, par exemple, les responsables ont souligné que l'introduction d'outils collaboratifs demande un vrai travail d'accompagnement pour que les équipes les utilisent efficacement (Zeimet & Collet, 2025). Du côté du Trifolion, à la Rockhal et à la Philharmonie, on observe également un besoin d'explication pédagogique autour des outils pour apaiser les résistances. Ces résistances peuvent être plus marquées pour des employés plus âgés, ayant plus de mal à lâcher leurs méthodes de travail prouvées.

Ce triptyque, manque de moyens financiers, manque de ressources humaines, et résistance au changement, forme un nœud d'obstacles bien identifié par la théorie et que les observations de terrain viennent confirmer avec force. En ce sens, l'hypothèse 4 est pleinement validée.

### **Hypothèse 5 : « Le manque de compétences digitales internes, combiné à une absence d'accompagnement structuré de la part du secteur privé et des pouvoirs publics, constitue un frein important à la transformation digitale ».**

Cette hypothèse est largement confirmée par les données issues des entretiens. Plusieurs maisons de concerts, en particulier de taille moyenne ou petite, ont souligné une carence en compétences digitales en interne, ce qui limite non seulement la vitesse de mise en œuvre des outils, mais aussi leur appropriation optimale.

Certaines institutions comme le Gudde Wëllen, Artikuss, le Mierscher Theater ou l'Atelier expliquent qu'elles ne disposent pas de service informatique interne ni de personnel dédié à la digitalisation. Elles dépendent donc fortement des compétences individuelles, souvent autodidactes, ou de prestataires externes. Cette dépendance engendre des limites en matière de continuité, de maîtrise des outils, et de capacité à faire évoluer les systèmes.

À la Philharmonie, grâce à des moyens plus importants, on note que certaines compétences, postes et départements spécifiques facilitent énormément les projets de transformation digitale. Ainsi, la Philharmonie dispose d'un département IT qui s'occupe du volet technique, pendant que Madame Pamela Cabello Lopez, Senior Digital Transformation Manager, s'occupe de la gestion des projets de transformation digitale et surtout aussi du volet de la gestion du changement. La Rockhal reconnaît également, que sans du personnel spécialisé et dédié à la transformation digitale, il serait impossible

d'atteindre le prochain niveau de professionnalisation en termes d'infrastructure informatique. Ces constats soulignent que l'absence de ces ressources internes qualifiées peut effectivement constituer un frein à la digitalisation.

Par ailleurs, l'absence d'un accompagnement structuré et sectoriel de la part des pouvoirs publics ou d'acteurs spécialisés est un point de frustration partagé. Plusieurs interlocuteurs expriment leur solitude face aux enjeux de transformation digitale, notant que chaque maison de concert avance à son rythme, sans réelle mutualisation des ressources ou des bonnes pratiques. Notamment le directeur du Trifolion déplore que les ministères compétents ne prennent pas plus d'initiative pour promouvoir une mise en commun structurée des expériences acquises à ce sujet.

Au-delà, Monsieur Bender, directeur du Trifolion, déplore le manque d'entreprises privées spécialisé dans le domaine de la transformation digitale pouvant accompagner les maisons dans leurs démarches et projets.

Cette absence d'un écosystème d'accompagnement est perçue comme un manque criant, surtout dans un contexte où la transformation digitale s'impose comme une nécessité et non plus comme une option.

Ainsi, cette hypothèse est pleinement validée : le déficit en compétences internes combiné à un manque de soutien externe constitue bel et bien un frein significatif à la transformation digitale des maisons de concerts luxembourgeoises.

### 3. Réponse à la question de recherche initiale

Après avoir croisé les enseignements théoriques avec les réalités du terrain et validé les hypothèses de départ, il est désormais possible de répondre à la question centrale qui a guidé ce travail :

*« Quels outils digitaux sont les plus adaptés à l'usage des maisons de concerts luxembourgeoises en fonction de leur taille ? ».*

Cette dernière section propose donc une synthèse structurée des résultats obtenus, afin d'apporter une réponse nuancée à la question de recherche, tenant compte de la diversité des pratiques observées, ainsi que des spécificités propres à chaque institution.

L'analyse qualitative menée dans le cadre de ce mémoire a confirmé l'hypothèse selon laquelle la taille des maisons de concerts influence fortement la complexité et la nature des outils digitaux qu'elles utilisent. Cette corrélation étroite entre taille, ressources disponibles et choix technologiques se retrouve également au cœur de la présente réponse à la question de recherche, permettant d'identifier des familles d'outils particulièrement adaptés à chaque segment institutionnel.

#### **Les grandes structures**

Des institutions comme la Philharmonie ou la Rockhal disposent d'infrastructures informatiques solides, d'équipes spécialisées (notamment des services IT internes et des profils spécialisés dans la gestion de la transformation digitale) et de budgets importants. Elles ont ainsi la capacité de déployer des écosystèmes digitaux interconnectés comprenant :

- Des logiciels de planification et coordination complexes tels que des logiciels de gestion de projets, de gestion d'événements ou carrément des solutions ERP complètes.
- Des CRM avancés connectés à des plateformes, permettant une segmentation fine du public et l'adaptation de l'offre aux besoins de la clientèle.
- Des bases de données centrales, interopérables via API, assurant la cohérence des informations à travers les services et leur transfert automatique.
- Des outils d'analyse de données pour piloter des campagnes de communication ciblées, ou prendre des décisions stratégiques plus informées.
- Des équipements de scène interconnectés, programmables et pilotables à distance, se basant sur les protocoles les plus nouveaux.

Ces outils répondent à un niveau d'activité élevé et à une complexité organisationnelle importante. Ils permettent une gestion intégrée des flux, une automatisation des tâches répétitives, et une expérience spectateur enrichie. Toutefois, il est intéressant de noter que ces grandes structures continuent également à recourir à des outils bureautiques plus classiques, comme la suite Microsoft 365 (Outlook, Excel, Teams, etc.), qui restent indispensables pour la gestion quotidienne, la coordination interservices ou l'édition de documents. D'autres outils comme le cloud, les sites web, l'envoi de campagnes publicitaires ou newsletters par mail ou des billetteries en ligne sont également utilisés par les maisons de concerts de toute taille, évidemment de manière plus ou moins sophistiquée.

Ainsi, le modèle d'outillage des grandes maisons ne repose pas sur l'abandon des outils simples, mais sur une hybridation intelligente entre solutions de pointe et outils bureautiques déjà maîtrisés par les équipes. Ce qui distingue clairement les structures plus grandes du reste des maisons de concerts, c'est leur maturité en termes d'intégration des outils, de centralisation des données et d'automatisation.

### **Les structures de taille moyenne**

Les institutions de taille intermédiaire telles que l'Atelier, le Trifolion et l'Artikuss, se distinguent par un usage renforcé d'outils spécialisés mais modulables, légers et robustes, souvent choisis pour leur rapport attractif entre coût et fonctionnalité et leur facilité d'intégration dans des équipes réduites.

Ces maisons de concerts utilisent :

- Des solutions de gestion interne comme des calendriers partagés (Outlook), ou des outils de gestion de projet comme YESPLAN ou CRESCAT, dans une version moins personnalisée et ayant recours aux fonctionnalités basiques
- Des outils de marketing et gestion clients spécialisés, souvent couplés entre eux pour former une sorte de CRM.
- Des outils de communication digitale performants mais accessibles (Delight, Mailchimp)
- Des équipements techniques flexibles (consoles digitales interconnectées, logiciels de modélisation scénique, etc.)

On observe ainsi que l'écosystème digital des maisons de concerts de taille moyenne se distingue sensiblement de celui des grandes structures. Là où ces dernières ont souvent recours à des ERP et CRM intégrés, conçus comme des solutions "tout-en-un" couvrant un large éventail de fonctions au sein d'un seul et même système et avec une base de données centrale, les structures intermédiaires reposent généralement sur un ensemble de logiciels spécialisés. Cette configuration prend la forme d'une



mosaïque d'outils complémentaires, chacun dédié à la résolution d'un problème spécifique (gestion des plannings, communication interne, billetterie, etc.).

Ce n'est que récemment que ces maisons moyennes ont entamé une transition vers une logique d'intégration, inspirée du modèle des grandes institutions. On constate notamment une augmentation du recours aux connexions via API, permettant de créer des ponts entre outils et de faciliter l'automatisation des flux de travail. L'objectif est clair : sortir d'une logique en silos pour tendre vers un système d'information cohérent et interopérable.

Cette évolution progressive s'explique en partie par l'absence initiale d'une stratégie digitale globale, laissant place à un empilement pragmatique de solutions selon les besoins immédiats. En conséquence, ces écosystèmes conservent souvent une dimension artisanale, marquée par une certaine hétérogénéité des outils utilisés.

L'avantage d'une telle configuration c'est que ces outils offrent à ces structures une marge de manœuvre fonctionnelle suffisante pour répondre à leurs besoins spécifiques, tout en restant faciles à prendre en main pour des équipes souvent multitâches. L'efficacité et la simplification sont les mots-clés : ces maisons doivent maximiser l'impact et la valeur ajoutée de leurs employés grâce au digital pour faire face à un contexte de manque de ressources et d'une lutte constante pour la visibilité.

### **Les petites structures**

Enfin, les structures de plus petite taille, comme le Mierscher Theater et le Gudde Wëllen, optent pour des solutions basiques, accessibles, flexibles et peu coûteuses, souvent issues de l'univers des logiciels « grand public » ou d'outils web généralistes. Cela inclut :

- Des outils de planification simples (Calendrier partagé Outlook)
- Des plateformes de communication directe (Instagram, Facebook, WhatsApp), sans une analyse détaillée des données clients
- Des outils de design ou d'édition légers (Canva, Google Docs, Adobe)
- Des solutions de billetterie externalisées avec interface utilisateur intuitive

Les petites structures se situent davantage dans une phase de digitalisation progressive plutôt que dans une véritable transformation digitale en profondeur. Leur priorité réside dans la simplicité d'usage et la réactivité, dans un contexte marqué par des ressources humaines limitées. Les outils digitaux y sont donc choisis pour soutenir l'activité sans bouleverser les processus existants, et restent compatibles avec un fonctionnement souvent dépourvu de département technique dédié ou de budget important.

Ces institutions se distinguent par des relations de proximité fortes, tant entre collaborateurs qu'avec leur public. Cela permet une communication plus informelle, largement basée sur l'oral, réduisant le besoin en outils de coordination ou de gestion complexes.

Cependant, même ces structures adoptent des solutions digitales de base, devenues des standards sectoriels, telles que la billetterie en ligne ou la gestion documentaire dans le cloud. Leur approche du digital se caractérise par un pragmatisme assumé : elles n'adoptent les outils digitaux que lorsqu'un besoin réel est identifié. Il ne s'agit pas de digitaliser pour suivre une tendance, mais bien d'intégrer les outils de manière mesurée, sans jamais compromettre la dimension humaine qui fait la richesse de leur

identité, tant en interne qu'en lien avec leur communauté. Même si la dimension présentielle et le contact humain restent au cœur de toute maison de concert.

En somme, les données de terrain confirment donc que l'adéquation entre taille de la structure et nature des outils digitaux est un facteur-clé de réussite de la transformation digitale. Il ne s'agit pas d'opposer des modèles technologiques, mais de comprendre que chaque institution, selon ses moyens, son volume d'activité, sa culture organisationnelle, bénéficie davantage d'un ensemble spécifique d'outils, adaptés à son échelle.

Les grandes structures ont intérêt à investir dans des solutions intégrées et interopérables, tout en conservant des outils simples pour la gestion quotidienne. Les structures moyennes misent sur la souplesse et la personnalisation tout en bénéficiant des premières automatisations basiques, tandis que les petites maisons privilégient l'efficacité à bas coût et des outils faciles à prendre en main.

Ainsi, la transformation digitale n'est pas uniforme, mais contextuelle : c'est dans la capacité à faire le bon choix technologique en fonction de sa taille que réside l'intelligence digitale des maisons de concerts luxembourgeoises.

# CONCLUSION

---

Face à un contexte de mutations rapides, où la technologie s'impose comme un levier majeur de transformation, ce mémoire s'est donné pour ambition d'explorer comment les maisons de concerts luxembourgeoises intègrent les outils digitaux dans leur fonctionnement, en tenant compte de leur taille et de leurs ressources spécifiques. Partant de la question centrale — « *Quels outils digitaux sont les plus adaptés à l'usage des maisons de concerts luxembourgeoises en fonction de leur taille ?* » — le travail a d'abord cherché à poser un cadre théorique structurant, avant d'en confronter les enseignements à la réalité du terrain à travers une série d'interviews qualitatives avec des représentants d'institutions culturelles du pays, et des représentants des responsables politiques, dont le Minsitre de la Culture luxembourgeois, Monsieur Eric Thill.

L'analyse a permis de confirmer une série d'hypothèses formulées en amont, notamment celle selon laquelle la taille des maisons de concerts influence fortement le degré de complexité, de formalisation et d'intégration des outils digitaux utilisés. Elle a également mis en évidence une dynamique commune à l'ensemble du secteur : la digitalisation n'est plus un luxe, mais une nécessité, à condition qu'elle reste au service de la mission culturelle de chaque institution, et non l'inverse. Les outils digitaux ne constituent pas une fin en soi, mais un moyen de répondre aux défis pressants : manque de personnel, besoins de coordination, enjeux de visibilité, ou encore nécessité d'améliorer la communication avec les publics. Chaque maison de concert, grande, moyenne ou petite, développe pour cela un écosystème spécifique d'outils digitaux, articulant solutions bureautiques classiques, logiciels spécialisés, systèmes intégrés ou technologies émergentes. L'automatisation et la centralisation des données sont les idéals visés par toutes les maisons, dans la mesure du possible et du nécessaire. Le soutien politique joue un rôle central pour accompagner et rendre possible ces projets de transformation digitale, un défi clairement perçu par les responsables du ministère de la Culture.

Cependant, ce travail reconnaît également ses limites. D'abord, les interviews ont majoritairement été menées avec des responsables de haut niveau ou impliqués dans la gestion stratégique. À l'exception d'un cas, la voix des équipes opérationnelles, tels que des techniciens, chargés de production, personnel de billetterie ou de scène, n'a pas été intégrée. Or, c'est souvent dans ces couches que s'expriment les premiers effets du changement et, parfois, les plus fortes résistances. Il serait donc pertinent, dans un prolongement futur, de compléter cette analyse par une enquête axée sur le personnel opérationnel, permettant de mieux comprendre la réalité vécue par l'ensemble des collaborateurs.

De plus, bien que l'échantillon soit représentatif, il ne couvre pas la totalité des maisons de concerts du Luxembourg, ce qui, compte tenu de la taille réduite du pays, serait envisageable pour une cartographie future encore plus complète. Par ailleurs, certaines maisons interrogées étaient en pleine phase de mise en œuvre de nouveaux outils : une enquête de suivi, une fois les projets achevés, offrirait des retours d'expérience enrichis sur les dynamiques de transition et les obstacles rencontrés pendant tout le processus de transformation digitale.

Le champ de recherche gagnerait également à s'ouvrir à d'autres types d'acteurs. Impliquer des fournisseurs de solutions digitales, des développeurs de logiciels ERP ou CRM, ou encore des agences spécialisées en communication digitale pourrait permettre de mieux comprendre comment l'offre rencontre, ou non, les besoins réels des maisons de concerts. De même, l'exploration du rôle croissant de l'intelligence artificielle, tant sur scène (génération sonore, scénographie automatisée, etc.) qu'en

back-office (analytique, automatisation des tâches, etc.) constitue une piste particulièrement prometteuse et intéressante à explorer plus en détail.

Enfin, un axe de recherche à fort potentiel réside dans la comparaison intersectorielle. Certains interlocuteurs ont souligné l'intérêt de mettre en regard les besoins digitaux du secteur culturel avec ceux d'autres secteurs pour détecter d'éventuelles synergies, ainsi que des possibilités de mutualisation d'outils ou d'expériences.

En conclusion, ce mémoire contribue à mieux comprendre les logiques différenciées de digitalisation dans le secteur luxembourgeois de la musique live, en adoptant une posture à la fois analytique et pragmatique. Il apporte une réponse contextualisée à une problématique actuelle, tout en posant les bases pour des réflexions futures. La transformation digitale n'est pas une injonction uniforme, mais une construction progressive, sensible aux contraintes et aux réalités de chaque institution. Dans ce contexte, la posture adoptée par les maisons luxembourgeoises, lucide, progressive et pragmatique, mérite d'être saluée et nourrie par un dialogue constant entre la théorie, les acteurs du terrain, et les innovations à venir. Il appartient désormais aux acteurs du secteur de s'emparer collectivement de ces enjeux pour construire, ensemble, des trajectoires digitales durables et adaptées à leurs réalités.

Dans cette optique, une question clé reste ouverte :

*“Comment organiser un échange structuré et régulier des savoirs entre maisons de concerts, afin de mutualiser les apprentissages, éviter les écueils, et accélérer la transformation digitale de l'ensemble du secteur culturel ? »*

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Ancienne Belgique. (s. d.). *Histoire de l'AB*. Consulté 26 mai 2025, à l'adresse <https://www.abconcerts.be/fr/a-propos-de-l-ab/histoire-de-l-ab>
- Andonovic, V., Erpelding, N., Gantenbein, T., Hansen, J., Kayser, C., Kerschen, N., Van Beest, T., & Zeches, B. (2024). *Les cahiers du ministère de la Culture - L'écoresponsabilité dans la culture*. Ministère de la Culture du Luxembourg. Consulté 23 juin 2025, à l'adresse <https://mcult.gouvernement.lu/fr/publications/guide-manuel/minist-culture/ecoresponsabilite-dans-la-culture.html>
- Bender, M. (2025, 18 avril). *Directeur du Trifolion* [Entretien]. À distance/en ligne.
- Cabello Lopez, P. (2025, 25 février). *Senior Manager of Digital Transformation* [Entretien]. Luxembourg.
- Carette, J. (2023). Robbie Williams ajoute une deuxième date à Luxexpo. *Paperjam*. <https://paperjam.lu/article/robbie-williams-ajoute-deuxiem>
- Centre de Musiques Amplifiées. (2024). *Rapport d'activités 2023 : Centre de Musiques Amplifiées - Etablissement Public* [Rapport d'activités]. Centre des Musiques Amplifiées. <https://gouvernement.lu/fr/publications/rapport-activite/minist-culture/cma/2023-rapport-activite-cma.html>
- Collet, S. (2025, 14 mars). *Marketing et Communication digitale* [Entretien]. À distance/en ligne.
- Chtioui, T. (2004). ERP : les effets d'une « normalisation » des processus de gestion. Université Paris Dauphine - *Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion*. <https://shs.hal.science/halshs-00593042v1>
- Clarinval, F. (2013). Une entreprise de 170 employés, dont une centaine de musiciens. *Paperjam*. <https://paperjam.lu/article/news-une-entreprise-de-170-employes-dont-une-centaine-de-musiciens>
- Colling, A., Haas, J., Hansen, J., Kox, J., Eifes, S., Tangeten, T., Robin, P., Reinard, S., & Toth, O. (2022). *Kulturentwécklungsplang 2018-2028 - Volume 8 - Etat des lieux sectoriel : Musiques amplifiées*. Ministère de la Culture du Luxembourg. [https://gouvernement.lu/de/publications.gouv2024\\_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwecklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musiques-amplifiees.html](https://gouvernement.lu/de/publications.gouv2024_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwecklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musiques-amplifiees.html)
- Commission européenne. (s. d.). *Le Luxembourg dans l'UE*. Consulté 13 juin 2025, à l'adresse [https://luxembourg.representation.ec.europa.eu/qui-sommes-nous/le-luxembourg-dans-lue\\_fr](https://luxembourg.representation.ec.europa.eu/qui-sommes-nous/le-luxembourg-dans-lue_fr)
- Commission européenne. (2018). *A New European Agenda for Culture*. Consulté 28 juin 2025, à l'adresse <https://culture.ec.europa.eu/document/a-new-european-agenda-for-culture-swd2018-267-final>
- Creative pact for skills. (s. d.). *Creative pact for skills*. Consulté 4 juillet 2025, à l'adresse <https://www.creativepactforskills.eu/>

- Dr Bouratsis, S. E., Chrillesen, N., Kox, J., Dr Rettel, M., Brasseur, L., Spirinelli, F., & Weyer; Dany. (2018). Kulturentwécklungsplang 2018-2028. *Ministère de la Culture du Luxmebuorg*. <https://kep.public.lu/fr.html>
- European Commission. (2023). *Données relatives au secteur culturel*. Consulté 10 Mai 2025, à l'adresse <https://culture.ec.europa.eu/fr/policies/selected-themes/data-on-the-cultural-sector#:~:text=Selon%20les%20chiffres%20d'Eurostat,%2C2%20million%20d'entreprises>.
- Ewen, P. (2025, 11 mars). *Responsable de la Communication et de la Production* [Entretien]. À distance/en ligne.
- Forbes. (2025). *Gartner Inc.* Consulté 29 juin 2025, à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/>
- Géraudel, M., & Evans, T. (2022). La Transformation Digitale des PME au Luxembourg. *Chambre de Commerce & université du Luxembourg*. [https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2\\_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf](https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/54286/1/2.2_La%20Transformation%20Digitale%20des%20PME%20.pdf)
- Haas, J., Kaiser, S., Kox, jo, Tangenten, T., & Wiesen, R. (2023). Kulturentwécklungsplang 2018-2028 - Volume 9 - Etat des lieux sectoriel : Musique classique. *Ministère de la Culture du Luxmebourg*. [https://gouvernement.lu/de/publications.gouv2024\\_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwecklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html](https://gouvernement.lu/de/publications.gouv2024_mcult+de+publications+kep-documents+kulturentwecklungsplang-2018-2028-etat-des-lieux-musique-classique.html)
- Haas, J. (2025, 16 avril). *Attaché au Ministère de la Culture, Responsable de l'unité musique du Département de la création et de la promotion artistique* [Entretien]. Luxembourg.
- Heindrichs, L. (2025, 20 mars). *Co-fondateur et gérant de BLJ Sàrl, société exploitante du « De Gudde Wellen »* [Entretien]. À distance /en ligne.
- Holdsworth, J., & Scapicchio, M. (2024). *What is deep learning?* . <https://www.ibm.com/think/topics/deep-learning>
- IBM. (s. d.). *What is low-code?* Consulté 2 juin 2025, à l'adresse <https://www.ibm.com/think/topics/low-code>
- Joan. (2024, décembre 28). Transformation digitale et gestion du changement en entreprise. *LaSetmana*. <https://lasetmana.fr/transformation-digitale-et-gestion-du-changement-en-entreprise/>
- Kayser, C. (2025, juillet 1). *Attaché au Ministère de la Culture, Département de la création et de la promotion artistique et responsable de l'IA et des arts numériques* [Entretien]. Luxembourg.
- La Revue du spectacle. (2024). Quelles pratiques culturelles des français pour le spectacle vivant en 2023 ?. *La Revue du spectacle*. [https://www.larevueduspectacle.fr/Quelles-pratiques-culturelles-des-francais-pour-le-spectacle-vivant-en-2023\\_a3793.html](https://www.larevueduspectacle.fr/Quelles-pratiques-culturelles-des-francais-pour-le-spectacle-vivant-en-2023_a3793.html)
- Larousse. (s. d.). *Définition : Digitalisation*. Consulté 17 mai 2025, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/digitalisation/25508>
- Le Gall, A., Jacquemet, B., Daubeuf, C., Legrand, E., Miclet, F., Price, J., Hermes, K., Knoflach, L., Clarke, M., Vroonhof, P., & Kern, P. (2020). Analysis of market trends and gaps in funding needs

- for the music sector. *Publications Office of the European Union*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ffea2387-249a-11eb-9d7e-01aa75ed71a1>
- Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. (2023). *Accord de coalition 2023-2028 - « Lëtzebuerg fir d'Zukunft stäerken »*. <https://gouvernement.lu/fr/publications/accord-coalition/accord-de-coalition-2023-2028.html>
- Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. (s.d.). *Le territoire du Luxembourg*. Consulté 24 juin 2025, à l'adresse <https://luxembourg.public.lu/fr/societe-et-culture/territoire-et-climat/territoire.html>
- Mehdi, R. (2023). *Les transformations digitales dans le secteur de l'évènementiel* [Mémoire de Master], HEC Liège. <http://hdl.handle.net/2268.2/19048>
- Ministère de la Culture de France. (2024). *Politiques culturelles : la stratégie numérique du ministère de la Culture. Pour un numérique culturel responsable et durable*. <https://www.culture.gouv.fr/Media/medias-creation-rapide/strategie-numerique-culturelle-2024.pdf7>
- Ministère de la Culture et des Communications du Québec, Ministère de la Culture de France. (2020a). *Mission Franco-Québécoise sur la découvrabilité en ligne des contenus culturels - Rapport*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/documents/decouvrabilite-donnees-ouvertes/Decouvrabilite-Rapport.pdf>
- Ministère de la Culture et des Communications du Québec, & Ministère de la Culture de France. (2020b). *Mission Franco-Québécoise sur la découvrabilité en ligne des contenus culturels francophones - Stratégie Commune*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/documents/decouvrabilite-donnees-ouvertes/Decouvrabilite-Strategie-commune.pdf>
- Morf, F., Egger, C., Keller, M.-L., Kröpfli, C., Würsch, D., Pichard, N., & Lehembre, M. (2023). La digitalisation dans les institutions culturelles suisses : Etat des lieux et perspectives. L'œil du Public. [https://loeildupublic.com/wp-content/uploads/2023/10/La-digitalisation-dans-les-institutions-culturelles-suissees\\_sept-23\\_FR.pdf](https://loeildupublic.com/wp-content/uploads/2023/10/La-digitalisation-dans-les-institutions-culturelles-suissees_sept-23_FR.pdf)
- Odoo. (s. d.). *Odoo*. Consulté 3 juin 2025, à l'adresse [https://www.odoo.com/de\\_DE](https://www.odoo.com/de_DE)
- PAPERJAM. (2025). *Philharmonie Luxembourg (Etablissement Public)*. Consulté 25 juin 2025, à l'adresse <https://paperjam.lu/guide/organisation/01302969514/philharmonie-luxembourg>
- Philharmonie. (2021). *Philharmonie - Rapport d'activités 2020*. <https://pad.philharmoniedeparis.fr/AloesSynchrono/stockage/bilan-activite-philharmonie2020.pdf>
- Philharmonie. (2024). *Rapport d'activités 2023 - Philharmonie & Orchestre Philharmonique du Luxembourg*. <https://www.philharmonie.lu/media/ekiowede/rapport-activites-2023.pdf>
- Prodiss. (s. d.). *Rapport d'activités 2017/2018 - L'innovation*. [https://ekhoscenes.com/storage/medias/2017\\_2018\\_o\\_1hssusel0101df51tic1chr1ba1m.pdf](https://ekhoscenes.com/storage/medias/2017_2018_o_1hssusel0101df51tic1chr1ba1m.pdf)
- Robert, M. (2023). *Les transformations digitales dans le secteur de l'évènementiel* [Mémoire de Master], HEC Liège. <http://hdl.handle.net/2268.2/19048>

- Robin, P. (2023). L'emploi du champ culturel. *Ministère de la Culture du Luxembourg*. <https://mcult.gouvernement.lu/dam-assets/publications/les-tudes-du-ministre-de-la-culture/202306-emploi-du-champ-culturel-rapport-de-synthse-isbn-et-issn.pdf>
- Saoudi, L., Aubry, M., Gomot, T., & Renaud, A. (2023). Transformation digitale et performance des PME : une analyse bibliométrique pour comprendre et agir. *Revue internationale P.M.E.*, 13-38. <https://doi.org/10.7202/1101642ar>
- Ministère de la Culture. (2025). *Rapport d'activité 2024 du Ministère de la Culture*. <https://gouvernement.lu/dam-assets/publications/rapport-activite/minist-culture/2024/rapport-d-activite-2024-ministere-de-la-culture.pdf>
- Stryker, C., & Bergmann, D. (2025). What is a transformer model ?. *IBM*. Consulté 24 juin 2025, à l'adresse <https://www.ibm.com/think/topics/transformer-model>
- Thill, E. (2025, 1 juillet). *Ministre de la Culture du Luxembourg* [Entretien]. Luxembourg.
- Toth, O. (2025, 30 avril). *Directeur général du CMA* [Entretien]. À distance/en ligne.
- Tournier, M. (2022). *Quel est l'impact de la numérisation sur l'expérience du consommateur de la musique vivante ?* [Mémoire de Master] Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:36171>
- Trifolion. (2025). *Echternach Trifolion - A propos*. Consulté 2 juillet 2025, à l'adresse <https://trifolion.lu/fr/a-propos-de-nous/>
- UGC. (s. d.). *UGC - Au programme*. Consulté 3 juin 2025, à l'adresse <https://www.ugc.be/vivalopera.html>
- Vincent, A., & Wunderle, M. (2006). Les Pôles Culturels Européens. *L'art et son marché*, 2018/1 N°89, 9-88. <https://shs.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2006-3-page-9?lang=fr&ref=doi>
- Zeimetz, V. (2025, 14 mars). *Programmatrice* [Entretien]. À distance/en ligne.