

Transformer l'architecture data d'une institution culturelle : le projet de l'Opéra-Comique

Posted on 12 mai 2026 by Juliette Tissot

Face à la dispersion de ses données et aux limites de son outil de billetterie, l'Opéra-Comique a engagé en 2024-2025 une refonte de son architecture data. Ce projet, soutenu par le Fonds d'accompagnement à la transformation numérique et à la cybersécurité (FTNC) du ministère de la Culture, illustre comment une institution culturelle peut réussir sa transformation digitale avec l'appui de prestataires externes.

Le contexte : quand les données deviennent un frein

En 2024, l'Opéra-Comique fait face à un enjeu stratégique : moderniser son approche marketing pour servir trois missions essentielles : fidéliser, toucher de nouveaux publics et rajeunir son public. Rapidement, un constat s'impose : l'architecture de données en place freine la compréhension fine des parcours clients.

Comme nous expliquons : « *Nos données étaient éclatées : SecuTix pour la billetterie, Google Analytics et Matomo pour le site, puis les réseaux sociaux et les campagnes médias de l'autre côté. Le reporting était chronophage, manuel, et l'attribution des ventes restait incomplète. Nous voulons simplifier l'accès aux chiffres sous forme d'un tableau de bord qui éclaire plus facilement les choix du quotidien tout en préparant l'arrivée d'un CRM.* »

L'Opéra-Comique décide donc d'engager une démarche de refonte de l'architecture data pour créer un socle technique offrant une vision 360° du public : origine, profil, comportements d'achat. Cette approche sera accompagnée par deux consultants extérieurs, Alexandre Desse (Enhance digital) et Jean-Yves Antigny (Hashtag Machine).

Phase 1 : Un diagnostic partagé

La première phase de diagnostic révèle plusieurs points de blocage majeurs :

Le détournement de l'outil de billetterie. SecuTix a été utilisé depuis son installation en 2021 comme un CRM, avec des fonctionnalités détournées de leur usage initial. Mais SecuTix n'est pas l'outil le plus adapté pour analyser les comportements d'achat et réaliser des segmentations avancées.

Le manque de traçabilité et la dispersion des données. L'infrastructure ne permettait pas de tracer le parcours du public depuis la phase prospect jusqu'à la fin de son cycle de vie (ou sa fidélisation). Les informations sur les clients étaient éparpillées, ce qui empêchait de développer une vue globale et rendait impossible la compréhension de leurs parcours et

l'adaptation de leur expérience.

Des processus de reporting manuels et peu fiables. L'architecture data non structurée ne permet pas d'automatiser la production de rapports. Les reportings Excel sont chronophages et peu fiables.

Le diagnostic était clair : l'outil de billetterie ne peut plus porter seul l'ambition de connaissance client de l'Opéra-Comique.

La question qui s'est alors posée : comment transformer cette observation en une infrastructure de données fonctionnelle, de pilotage data, tout en accompagnant les équipes à utiliser de nouveaux outils avec de nouveaux usages ?

Phase 2 : Une méthodologie collaborative avec les prestataires

Pour décloisonner les pratiques et fédérer les acteurs, un simple audit technique ne suffisait pas. Le choix est fait de nourrir les réflexions avec une approche collaborative : séances de réflexions communes, de nos usages, les besoins des équipes et des actions.

Les trois axes de travail

1. Audit et cartographie de l'existant pour identifier les sources de données, les usages, les parcours et les points de friction.

Les consultants ont aidé à cartographier l'ensemble de l'écosystème data : quelles données, où, pour quels usages, avec quels irritants.

2. Ateliers en intelligence collective avec toutes les parties prenantes (relations publiques, communication, billetterie, marketing) pour sensibiliser / engager les équipes aux enjeux de la data. Ces ateliers ont permis de sortir des silos et de construire une vision partagée et des besoins et des cas d'usages.

Visualiser la donnée avec des tableaux de bord

À partir de matrices reprenant le parcours client (prospects, nouveaux publics, abonnés, passionnés) établies en amont par petits groupes, 18 tableaux de bord ont été définis et priorisés.

Ces tableaux servent de base au projet, ils viennent des besoins métiers concrets en exigences data tangibles.

Par exemple : « identifier les spectateurs occasionnels susceptibles de devenir abonnés », « mesurer l'efficacité d'une campagne de conquête jeune public », ou encore « anticiper le risque d'attrition des abonnés ».

Chaque donnée collectée est associée à une source, elles sont alors interconnectées et croisées. Les indicateurs fixés permettent de lire sous forme de tableau de bord la donnée déjà

structurée afin de rendre la lecture et les learnings plus fluides et adaptés aux besoins.

En terme de méthodologie, chacun de ces cas d'usage priorités, le travail s'est poursuivi sur la définition des tableaux de bord lors d'un atelier de 3 heures réunissant les futurs utilisateurs. Cet atelier s'est déroulé en trois temps :

Séquence 1 : Poser le cadre

Entre pédagogie sur la data en 2025 et échanges permettant d'identifier les irritants et les besoins actuels, l'atelier a permis de valoriser les tableaux de bord comme un outil de pilotage collectif qui doit répondre à une vraie question métier.

Séquence 2 : Définir ensemble les tableaux

L'idée directrice : « concevoir un tableau de bord, c'est d'abord clarifier son objectif, son public et ses données. La technique vient après »

Les participants ont utilisé un canevas de cadrage pour définir l'objectif de chaque tableau, son public cible, les KPI à afficher, les sources de données nécessaires, les filtres pertinents et la fréquence de mise à jour.

Séquence 3 : Prioriser collectivement

Chaque service a déterminé les 2 ou 3 tableaux de bord à produire en priorité en les positionnant visuellement sur une matrice « impact métier / faisabilité technique ».

Cette approche pédagogique, qui place la réflexion métier avant la dimension technique, a permis aux équipes de se projeter réellement dans le projet. Trois tableaux de bord prioritaires ont émergé : Attribution & Ventes, Acquisition & Budgets, Publics & Fidélisation.

L'architecture technique : une approche progressive

Le choix de l'architecture des données est crucial : il doit permettre de centraliser les données dispersées, d'automatiser les reportings chronophages et de garantir l'autonomie des équipes sur le long terme. Mais il doit aussi être réaliste sur le plan budgétaire et organisationnel.

Plusieurs scénarios ont été évalués avec les consultants : des solutions modulaires combinant différents outils spécialisés (un ETL pour centraliser les données, un entrepôt pour les stocker, un outil de visualisation pour les tableaux de bord), ou au contraire des solutions intégrées « tout-en-un ».

L'analyse des exigences a conduit à sélectionner ClicData comme l'option la plus adaptée pour la première étape, en raison de sa facilité de mise en œuvre, de son contrôle des coûts (enveloppe FTNC de 79 000€ : incluant projet, intégration, formation et conduite du changement) et de sa capacité à favoriser une progression rapide des compétences.

L'approche est progressive : démarrage immédiat avec les tableaux de bord (BI) pour centraliser et visualiser les KPI, moyen terme avec un CRM pour approfondir la connaissance

client via des actions marketing automatisées, et long terme avec l'ajout d'un CRM pour l'unification complète des données client.

Les clés d'une collaboration réussie avec des prestataires

Ce projet met en lumière plusieurs facteurs de succès dans la collaboration avec des prestataires externes pour un projet de transformation data :

1. La double casquette technique et humaine

Les consultants n'ont pas seulement apporté une expertise technique, ils ont aussi accompagné le volet humain de la transformation. Toute l'équipe y a passé du temps, considère les KPI de manière plus fine et souhaite suivre ces indicateurs avec une vision plus stratégique.

2. Une approche pédagogique forte

Les prestataires ont investi massivement dans la formation et la sensibilisation des équipes aux côtés de l'équipe numérique. Plutôt que de livrer une solution clé en main, ils ont choisi de co-construire avec les équipes internes, garantissant ainsi leur appropriation des outils et leur autonomie future.

3. La méthodologie d'ateliers collaboratifs

Les ateliers en intelligence collective ont été le cœur de la démarche. Ils ont permis de : décroiser les services et créer un langage commun, impliquer toutes les parties prenantes dès le diagnostic pour garantir l'adhésion, définir collectivement les besoins plutôt que de les imposer, et prioriser les initiatives selon une logique métier partagée.

4. La co-construction plutôt que la prescription

Les consultants n'ont pas imposé une solution préconçue. Ils ont d'abord cartographié l'existant avec l'équipe projet, écouté les besoins, puis co-construit avec les équipes les cas d'usage et les tableaux de bord. Cette approche a garanti que les solutions proposées répondent aux vrais besoins du terrain.

5. Le focus sur l'autonomisation

L'objectif n'était pas de créer une dépendance vis-à-vis des prestataires, mais au contraire de rendre les équipes autonomes. La formation orientée « usages », la documentation vivante (modes opératoires, glossaire, check-lists) et les rituels instaurés (point hebdo, comité « insights → décisions ») visent tous cette autonomie.

6. Une vision long terme avec des étapes court terme

Nous avons construit une feuille de route progressive : démarrer avec des tableaux de bord

opérationnels pour générer de la valeur immédiate, tout en préparant le terrain pour les évolutions futures (notamment la mise en place d'un CRM).

7. L'alignement des parties prenantes

Les consultants ont joué un rôle clé de facilitation pour aligner les différents services (billetterie, relations publiques, communication, marketing) autour d'une vision commune. Les ateliers de priorisation ont permis de construire un consensus sur les priorités.

8. Le choix stratégique de la simplicité

Plutôt que de multiplier les outils et les briques techniques, le choix s'est porté sur une solution spécialiste de son domaine (agregateur de données) puis un CRM distinct, privilégiant la cohérence sur la performance brute, notamment pour garder une trajectoire claire et éviter de multiplier les briques mais garder chaque outil rattaché à sa spécialité.

9. La création d'un langage commun

Les consultants ont également pu accompagner la définition de nomenclatures partagées (UTM, naming des campagnes, segments, statuts) et de référentiels communs. Ce travail de structuration linguistique est essentiel.

Les bénéfices et les enseignements

Les bénéfices du projet sont multiples :

Fédération et alignement des acteurs

Les ateliers en intelligence collective ont assuré que tous les services participent à la définition des besoins. La priorisation des cas d'usage a permis d'aligner la future architecture technique sur des objectifs métiers consensuels.

Montée en compétence accélérée

La dimension pédagogique forte a sensibilisé les équipes à la data et aux enjeux commerciaux. L'outil étant opérationnel rapidement, l'autonomie est immédiate.

Gain opérationnel

L'automatisation des rapports et des KPI met fin aux reportings Excel chronophages. La nouvelle architecture offre une vision consolidée facilitant la prise de décision rapide et l'amélioration du ROI.

Trois leçons principales émergent de cette expérience

1. La donnée est un sujet collectif avant d'être technique

Impliquer toutes les parties prenantes dès le diagnostic garantit l'adhésion et la pertinence des solutions déployées. Un outil n'est jamais seulement technique : c'est un levier de coopération.

2. La progressivité est une force

Démarrer par des tableaux de bord opérationnels avant d'investir dans un CRM permet de sécuriser le projet et de valider les hypothèses métiers. La simplicité est un choix stratégique, pas une contrainte.

3. La pédagogie est un investissement rentable

Former les équipes en amont accélère l'appropriation des outils et garantit leur autonomie sur le long terme. Un insight ne vaut que s'il mène à une action.

Au final, l'enseignement le plus important peut se résumer ainsi : la qualité de la donnée n'est pas qu'un enjeu technique, c'est un prérequis stratégique pour « faire les bons messages aux bonnes personnes ». Et cette transformation ne peut réussir qu'avec des prestataires qui comprennent que leur rôle n'est pas seulement de livrer une solution technique, mais d'accompagner une transformation humaine et organisationnelle.

À propos du projet

Ce projet de transformation data de l'Opéra-Comique bénéficie d'un soutien financier du Fonds d'accompagnement à la transformation numérique et à la cybersécurité (FTNC) du ministère de la Culture.

Le projet est piloté par Juliette Tissot-Vidal, responsable du numérique à l'Opéra-Comique et membre du conseil d'administration du TMNlab. Elle travaille de façon transverse avec les équipes communication, médiation, marketing et billetterie (notamment Elise Maillard, Fédérique Moisson, Angelica Dogliotti) ainsi qu'avec deux consultants extérieurs : Jean-Yves Antigny (Hashtag Machine) et Alexandre Desse (Enhance digital).

Enveloppe budgétaire 2025-2026 : 79 000 € (projet + intégration + formation + conduite du changement) et budget interne (outils + logiciels + abonnements)