

## Le changement de modèle du bureau de production Scopie

Depuis janvier 2024, l'association culturelle Scopie a pris la décision de changer radicalement sa manière de travailler et son fonctionnement interne. Pourquoi une telle évolution ? Comment s'est-elle traduite dans son activité, et pour son équipe ? Léna Arias Paquis, son administratrice, vous présente cette étape fondatrice pour la structure

*Ce document est une retranscription d'une présentation orale donnée le 07 novembre 2024 dans le cadre du FOCUS du COFEES.*

---

Bonjour à toutes et à tous. Je suis Léna. Je travaille chez Scopie depuis un moment et j'ai participé à toute la réflexion autour du changement de modèle du bureau de production. Je suis ravie de vous présenter ça aujourd'hui.

### Présentation de Scopie

Pour ceux qui ne connaissent pas Scopie, nous sommes une association qui est basée à Frontignan, entre Montpellier et Sète, dans l'Hérault. Elle a été créée en 2017 avec plusieurs pôles d'activités :

- **L'accompagnement de projets**, que ce soit des projets culturels et artistiques, avec pour spécialité le spectacle vivant, ou des projets associatifs de manière générale sur notre territoire.
- **L'accompagnement à la professionnalisation du secteur du spectacle vivant** ; tout ce qui est formation ou sensibilisation dans les écoles, les lycées et autres sur nos métiers et sur notre secteur.
- **Un volet développement de projets de territoire**, avec une saison à l'année avec de l'EAC, de la programmation hors-les-murs — on fait principalement de l'espace public — et un festival pour clôturer la saison.

On est 8 salariées, 8 femmes, et il y a 1 seule intermittente, ce qui détonne un peu par rapport aux autres structures. On est au régime général pour la majorité d'entre nous.

Scopie a été pensée comme un bureau de production. On ne faisait pas de production déléguée, mais on s'occupait principalement de tout ce qui est développement, administration, production, diffusion et com. On avait chacune notre poste dans la structure : moi, je ne faisais que de l'administration, j'avais une collègue qui ne faisait que de la communication pour différentes structures. Cela représentait 6 à 8 structures accompagnées.

C'était une activité extrêmement rentable, même si on était très peu chères par rapport à d'autres bureaux de production. Scopie a fait un "boom" : l'association a été créée en 2017, et en 4 ans, on est passées de 10 000€ de budget annuel à 350 000€. Cela nous a permis de développer beaucoup d'activités, comme les projets de territoire dont je vous parlais, qui sont gratuits pour les publics, et qui ont été financés uniquement par l'activité du bureau de production.

Rapidement, on a acquis une grosse notoriété auprès des compagnies. On avait énormément de demandes d'accompagnement. On a été obligées de choisir car on ne pouvait pas accompagner tout le monde, ou alors il fallait exploser l'équipe, et ce n'était pas la volonté non plus.

Très vite, on a aussi eu une grosse reconnaissance des tutelles. Suivant les années, notre budget représentait entre 60 et 40% de ventes et 40 ou 60% de subventions publiques.

## **La remise en question du modèle**

**Ça paraît idyllique, mais on avait beaucoup de problèmes !** Déjà, beaucoup de stress par rapport aux réalités économiques et de financements — ça, je ne vais rien vous apprendre ! — notamment par rapport aux appels à projets.

**On devait lancer nos projets avant de savoir si on avait eu l'argent.** Pendant le projet, on devait lancer d'autres demandes, au cas où, car on ne savait pas si on avait obtenu les premiers financements. Finalement, on se retrouve à la fin de l'année à avoir accumulé et déposé un nombre incroyable [de demandes].

Cette situation a entraîné de grosses problématiques RH. Nous, on avait deux problématiques principales :

- **Accompagner le développement des compagnies**

C'était, déjà, travailler avec les compagnies qu'on accompagnait au développement et à la structuration. Avec le travail qui était fait sur les petites compagnies, on arrivait en général au conventionnement. Une compagnie conventionnée, elle a besoin de quasiment 3 salariés à temps plein. Sauf que les salariés, ils sont côté Scopie et on leur fait une prestation ! Du coup, ce qu'il se passe, c'est que si les compagnies grandissent et ont plus de besoins en termes de moyens humains, nous on est obligées de recruter. Mais si on recrute, on ne recrute généralement jamais quelqu'un en temps plein pour une seule compagnie, donc ça veut dire qu'il faut qu'on trouve une autre compagnie à qui dédier la moitié du temps de travail du nouveau salarié. Ou alors, il faut que l'autre compagnie qu'on accompagne ait la même croissance au même moment...

Et puis après, il y a aussi une réalité, c'est que c'est très difficile de recruter dans le secteur culturel. La diffusion, plus personne ne veut en faire parce que c'est ingrat. Les administratrices et administrateurs, c'est pareil, c'est une denrée rare. Comment continuer à offrir ce service en tant que prestataire de service à des compagnies avec peu de moyens humains ?

- **La capacité à déposer des appels à projets**

Notre autre gros problème était un peu lié au premier point, la question des appels à projets et de cette course effrénée au financement. Quand c'est trop, c'est compliqué de dire "on prend la décision que ce soir, tu ne bosseras pas jusqu'à 1 heure pour déposer ton appel à projets, et puis tant pis".

Sophie, la directrice, c'est quelque chose qu'elle peut faire côté Scopie, de dire "je m'assois sur un financement potentiel, mais je sais que j'ai une salariée qui est plus en forme, qui ne va pas se surmener, qui tiendra sur le long terme". Quand on donne une prestation à une compagnie, quand on s'engage à assumer la production et la diffusion d'une compagnie, il y a pas une obligation de résultats, mais une obligation de moyens, qui fait que si tu n'as pas déposé l'appel à projets, tu es un peu en faute. Ça, niveau gestion RH, c'était assez compliqué.

Je ne vais pas mentir, on a quand même eu deux burnouts. Ce n'est pas rare dans le secteur culturel actuellement, mais sur une équipe de 8 personnes, ça fait beaucoup. Donc forcément, on s'interroge, on se pose des questions.

**Il y avait aussi un truc assez fort, qui était un désaccord avec le modèle de production traditionnel.** Quand on montait une production, il fallait par exemple 8 co-producteurs et autant de résidences. C'est-à-dire que pour une production que je monte en 1 an et demi, il faut que je traverse le pays 8 fois de bas en haut pour aller faire une semaine de résidence à chaque fois. Quand on accompagne de grosses compagnies de cirque, sur des résidences de 5 à 6 jours, il faut parfois 1 à 2 jours de montage : ça fait peu de temps de création. On crée un épuisement des artistes et des techniciens avec la charge d'être toujours à droite, à gauche, en haut, en bas, parce que évidemment ce n'est en général pas leur seule activité la compagnie. Ils commencent à en avoir marre de l'éloignement avec leur famille, aussi. La gestion de la vie pro et de la vie perso est compliquée à cet endroit là.

**Après, on avait aussi un gros problème en termes d'impact environnemental.** On passait notre temps à balader des camions. Et puis, les artistes vivent à des endroits très divers : on en a un en Espagne, un à Paris, un je sais pas où, un autre au fin-fond de la France à qui il faut 6 trains pour arriver dans une gare qui va lui permettre d'aller dans un endroit moins reculé... Ça fait beaucoup de charges environnementales. C'est un impact de dingue.

Et tout, ça, pourquoi ? C'est 8 fois plus de boulot pour que les équipes et les artistes soient explosés et que le projet artistique en pâtisse, car on a pas le temps d'être autant dédiés à la création qu'on l'aimerait. On galère à mettre quelque chose en place qui ne convient à personne. Ça n'a pas trop de sens.

## L'arrêt du bureau de production

Sophie se sentait dans la roue du hamster, qui tourne, qui tourne. Elle arrive très bien à pointer ce qui ne va pas, mais il n'y a aucune solution apparente pour sortir de là. C'est à ce moment qu'on a décidé, en janvier 2024, de l'arrêt du bureau de production tel qu'il était.

**Ça paraît très saillant de dire janvier 2024, mais ça a été beaucoup, beaucoup de temps de discussions.** En interne, on était loin d'être toutes d'accord sur cette décision. On avait pas envie d'abandonner les projets artistiques pour lesquels on bossait, ça faisait déjà un moment, et ce n'était pas évident de rompre cette proximité.

**On avait aussi un peu peur de se dire qu'on était spécialisées dans l'accompagnement** et qu'on ne savait pas comment on allait le faire si on ne mettait pas les mains dans le cambouis. En termes de compétences, de légitimité, on se demandait ce que ça allait devenir si on était plus un bureau de production.

**Et après, on se posait des questions sur le modèle économique.** C'est ce qui rapportait l'argent et permettait de financer un paquet d'autres activités gratuites par ailleurs pour plein de compagnies émergentes, pour plein d'associations hors spectacle vivant, pour tout ce qui était programmation.

La décision a quand même été prise, et on a passé beaucoup de temps à préparer la transition pour accompagner les artistes : trouver des équipes, déjà, et puis faire des temps de passation.

Il y a quelque chose qui a été compliqué dans ce choix, c'est que tout le monde n'a pas arrêté ce travail au même moment. Mes collègues qui étaient dans la production ont très vite arrêté et sont passées à autre chose. Elles n'allaient pas se relancer sur de nouvelles productions avec les compagnies. Moi, par exemple, en administration, je les ai accompagnées jusqu'à la clôture des comptes de l'année d'après, en mars 2024. Du coup, en termes de RH, cela a créé des enjeux et des difficultés car tout le monde n'était pas raccord. Certaines étaient déjà dans le nouveau Scopie, dans le penser différemment, mais d'autres ne l'étaient pas.

## La mise en place d'un nouveau modèle

La décision de mettre fin au bureau de production a été prise pour encourager de nouvelles manières de faire, de nouveaux modes de production. **Le premier truc qu'on a mis en place, c'était d'aller à un paquet de rencontres professionnelles.** On n'avait jamais fait ça — et surtout, on allait à tout ! Même des trucs qui paraissaient très loin de nous, qui connaissions principalement les secteurs de l'espace public et de l'art de la rue. On n'était pas dans les réseaux de l'économie et de l'industrie. On s'est mises à y aller pour essayer de s'ouvrir un peu l'esprit et voir ce qu'il était possible.

**Ensuite, l'objectif a été de penser un modèle économique à plus long terme.** Si on veut sortir de ce truc de l'appel à projets et avoir une meilleure visibilité. Scopie a un matelas très confortable, car chaque année on finissait avec de gros bénéfices. Pourquoi ? Vu qu'on ne savait pas jusqu'à juillet, voire même novembre, si on allait toucher nos financements, on était obligées de continuer à demander de l'argent et faire de nouvelles prestations.

On est quand même 8 permanentes, donc à un moment, il fallait assurer les salaires coûte que coûte.

Maintenant, l'idée, ce n'est pas d'avoir des projets en one-shot mais qui s'étendent sur la durée. On va chercher des financements qui nous permettent d'avoir une meilleure visibilité sur 2, 3 ans pour réduire le nombre de dépôts d'appels à projets.

**Après, ce qu'on voulait, c'était avoir du temps pour développer de nouvelles activités d'accompagnement** et essayer de penser cela en fonction de l'impact que l'on va avoir.

On a développé des dispositifs collectifs qui étaient hyper importants pour nous, car on peut toucher plus de gens et on peut les mettre en réseau.

Dans les accompagnements qu'on propose maintenant, on est dans le conseil, et pas dans le faire. Avant, quand je faisais de l'administration pour une structure, le directeur artistique n'avait aucune vision sur ce que je faisais. On est d'accord, à chacune et chacun son métier, mais les directrices et directeurs artistiques ont une fonction de direction. Il y a quand même une notion de gestion qu'ils doivent acquérir. C'est difficile d'y échapper, à moins de passer à un modèle de production déléguée. Dans les différents types de dispositifs qu'on doit mettre en place, on essaie donc d'aller à ces endroits.

**Dans ce qu'on veut faire aussi, il y a toute la question des stratégies RH.** La grande nouveauté sur laquelle on a travaillé en séminaire, c'est le fait de ralentir et de retravailler toutes les fiches de postes pour intégrer un tiers de temps de travail salarié dédié à la réflexion. On va baisser la pression et le stress, augmenter le bien-être, la productivité puis surtout avoir un temps pour penser à comment on va faire pour minimiser notre impact sur l'environnement, l'épuisement des artistes, penser au développement de nouveaux projets.

Il a aussi travaillé la question de rééquilibrer les profils junior-senior. Scopie ne bossait qu'avec des juniors, ce qu'on peut expliquer par deux points : cette idée de former, d'insérer, de professionnaliser notre secteur, mais aussi qu'un junior coûte moins cher qu'un senior et est plus facile à trouver. On dit que les accompagnements de Scopie sont très imprégnés de la manière de faire et de la personnalité de Sophie Laurent, notre directrice. Sophie, elle aimait bien aussi cette idée de pouvoir former un junior et de lui donner sa vision des accompagnements.

Aujourd'hui, on revient un peu en arrière en se disant que les juniors il faut les former, que c'est du temps pour les accompagner. Ce temps là, on ne peut pas le dédier aux compagnies. Donc c'est toujours intéressant de former, mais peut-être qu'on peut rééquilibrer et arrêter de bosser qu'avec des juniors.

**Après, on a pour projet d'ouvrir un tiers-lieu.** On a pas arrêté le bureau de production pour ouvrir le tiers-lieu. On avait déjà cette idée, mais on était plutôt sur une démarche où on allait doubler les effectifs, scinder les deux structures... On réfléchissait à plein de modèles.

C'est vrai que c'est un super terrain de jeu pour nous. Le lieu n'est pas encore ouvert, on est encore dans la mise en place de tout ça en termes de financements, de partenariats, pour une ouverture à l'automne prochain.

Dans ce nouveau lieu, il y aura un grand plateau de création. L'idée est de se dire que c'est une petite pépite pour venir explorer des modes de production différents. On est déjà dans la configuration de systèmes de résidences longues, sur plusieurs mois, étalées. Il y a tout ce dont on parlait sur l'impact qui se profile.

## **Le constat, 10 mois après**

10 mois après... C'est compliqué de parler de constat. Pour ma part, j'étais sur l'administration jusqu'en mars-avril, mais c'était très intéressant de faire ce petit travail de bilan pour vous en parler. Ça a fait du bien !

- **Des projets pluriannuels**

On a 4 projets qui ont été lancés sur une durée de 2 ans. Pour nous, à chaque fois qu'on a des financements pluriannuels, c'est un bingo.

- **Une amélioration du cadre d'accompagnement**

Je n'ai pas vraiment de chiffre à vous donner, mais c'est un ressenti de nous toutes, les salariées, qui avons l'impression de mieux faire notre boulot. Que ça a plus d'impact, que ça réagit plus et que ça apporte plus de solutions.

- **Une augmentation du nombre d'équipes accompagnées**

Ce n'est pas forcément vrai. On est constantes, sachant qu'on a plus ni les 6 compagnies qu'on accompagnait en 2023 ni un autre gros projet collectif qui nous permettait d'accompagner 30 compagnies au total. On est au même nombre d'équipes accompagnées en 2023 et 2024, sachant qu'il y a un gros vivier en moins. Finalement, ça faisait partie des premiers objectifs d'accompagner différemment pour accompagner plus de monde. Aujourd'hui, on se dit qu'on veut plutôt faire mieux, et on verra après si c'est plus ou non.

- **La gestion financière**

C'est hyper satisfaisant d'avoir des projets lancés sur une durée pluriannuelle. J'ai plus de visibilité, c'est constructif pour le développement. Le modèle qu'on vendait aux compagnies avant, c'était des forfaits de jours par semaine. La réalité était que ces forfaits étaient extrêmement sous-évalués et qu'on bossait beaucoup plus. Du coup, c'était très compliqué d'avoir une vision du temps de travail disponible à l'avance. Quelles sont les activités, quel est le temps de travail qui leur est alloué ? Quel est mon temps disponible et qu'est-ce que je peux faire avec ? C'est beaucoup plus efficace de faire une évaluation maintenant qu'on a plus le bureau de production. On a une gestion financière qui est plus facile. Quand on a arrêté le bureau de production, en tant qu'administratrice, je disais "mais vous êtes fous, c'est notre source de revenus #1 et vous voulez tout envoyer balader comme ça ?". Finalement, avec le temps qu'on a eu pour développer de nouveaux projets, l'année n'est pas finie mais on est sur des chiffres constants sur les ventes. C'est rassurant.

- **Les ressources humaines**

C'est là où c'est le plus long. Le tiers du temps de travail qu'on passe à penser, cela n'empêche pas les moments de rush au moment de déposer des subventions. Moi, je trouve que j'ai beaucoup plus le temps de réfléchir, et de passer une journée ici par exemple. En revanche, pas tout le monde ne pense ça. Au moment de l'arrêt du bureau de production, plusieurs salariées sont parties car elles étaient attachées aux projets artistiques et ont suivi les compagnies. D'autres salariées ne sont pas parties avec les compagnies, mais ne se sont pas forcément retrouvées dans le projet. Chez Scopie il n'y avait jamais eu de turn over, et là il y en a eu un. On est un peu en train d'essayer ce qui devait être fait et n'a pas été fait, donc on a pas eu le temps d'avoir cet espace de pensée. Ce qui est rassurant par contre, c'est qu'on voit toutes que ça va se profiler : on a toutes cette sensation qu'il va y avoir un moment où on ne sera plus toutes oppressées par le temps.