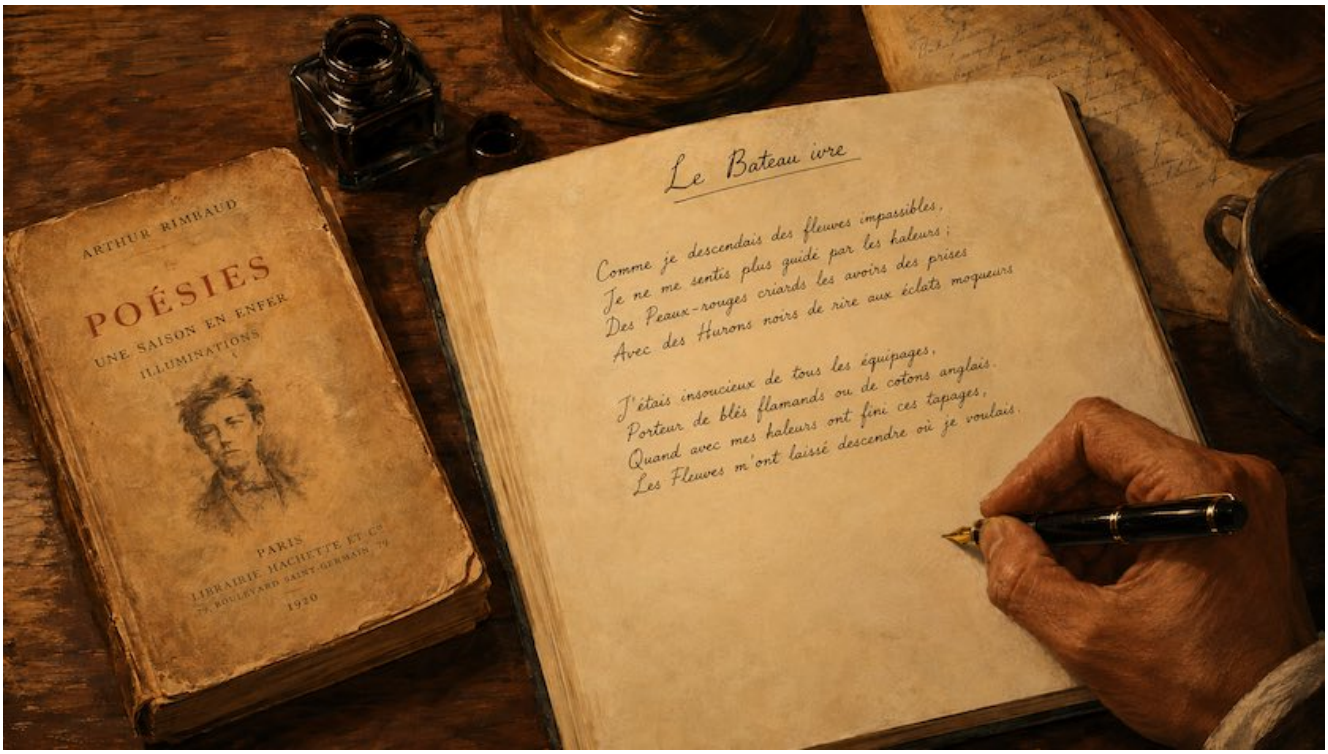
LES LETTRES DE BORON 5

Comment le sieur Godard, se souvenant d'un cahier de jeunesse où il recopiait Rimbaud, comprit ce que Halbert voulait dire à son fils.



Il y a très longtemps, en des temps que je croyais oubliés, je recopiais les poèmes de Rimbaud. À la main. Dans un cahier. Non pour les apprendre — ou pas seulement — mais pour les vivre. Il y a, dans le fait de tracer soi-même les mots d'un autre, quelque chose que la lecture ne donne pas. On épouse le mouvement de la phrase. On sent où elle accélère, où elle retient son souffle, où elle bascule. On habite le texte de l'intérieur, comme on n'habiterait jamais une maison qu'on se contenterait de visiter.

Je n'ai repensé à ce cahier que récemment, en retombant sur une lettre que Halbert écrivait à son fils depuis sa prison. Il lui donnait un devoir. Un devoir

étrange, presque absurde, et pourtant le plus précieux de tous.

Voici ce qu'il lui demandait. Prends les plus grandes lettres de vente jamais écrites — celles qui ont rapporté des fortunes, celles qu'on étudie encore. Et recopie-les. À la main. Mot à mot. Non pas une fois, mais encore, et encore.

Bond, comme n'importe quel adolescent, devait trouver cela ridicule. Pourquoi recopier ce qu'on peut lire ? Pourquoi tracer péniblement à la main ce qu'on a sous les yeux, déjà écrit, déjà parfait ?

Parce que, répondait Halbert, l'œil lit trop vite. L'œil glisse, l'œil survole, l'œil croit comprendre. La main, elle, ne triche pas. La main va à la vitesse du texte. En recopiant, tu ne lis plus la lettre : tu la traverses. Tu sens, physiquement, pourquoi telle phrase est courte et telle autre longue, pourquoi tel mot vient là et pas ailleurs, comment l'auteur te tient d'une ligne à la suivante sans jamais te lâcher. Tu n'apprends pas des règles. Tu incorpores un savoir-faire. Ce n'est pas la même chose, et c'est même le contraire.

Je veux vous dire ici quelque chose de personnel, car j'en ai fait l'expérience mille fois. J'ai longtemps écrit à l'ordinateur — j'ai écrit des centaines de sketches pour la télévision — et jamais je n'ai commencé à la main : mon écriture est trop peu lisible, et j'ai besoin d'embrasser d'un regard la page entière, ce qu'un texte manuscrit permet moins.

Mais voici l'étrange. Écrire, je le pouvais à l'écran. Corriger, jamais. Pour corriger, il me fallait imprimer. Tenir les feuilles. Raturer au stylo, dans la marge, entre les lignes. Puis reporter ces corrections dans le fichier. Et recommencer — imprimer de nouveau, corriger encore, reporter encore. Deux fois, trois fois, quatre fois, autant qu'il le fallait. La machine me donnait le texte. Seule la main me disait où il clochait.

Et il y a plus que cela, quelque chose que j'ai mis des années à comprendre. Quand j'écris au stylo, l'idée sort directement de la main. Elle n'est pas plaquée sur un écran, à distance de moi, derrière une vitre de verre et d'électronique. Elle coule. Il y a là un lien que le clavier rompt, sans qu'on sache trop pourquoi. C'est

le même lien qui fait que je n'ai jamais pu lire un livre sur une tablette : il me faut le tenir, le porter, en sentir le poids. Me demander de lire sans tenir, d'écrire sans la main, c'est comme si l'on me demandait de bercer mes enfants sans les prendre dans mes bras. Quelle folie ! Écrire, c'est enfanter. Et l'on n'enfante pas à distance. L'écriture et la main sont inséparables.

Ce que Halbert demandait à son fils, du reste, tous ceux qui ont vraiment appris un métier l'ont fait, d'une manière ou d'une autre.

Les peintres ont passé des journées aux musées à copier les maîtres, leur chevalet dressé devant les toiles des siècles passés. Les musiciens de jazz ont relevé note à note, à l'oreille, les solos de ceux qu'ils admiraient, jusqu'à pouvoir les rejouer les yeux fermés. Et les scénaristes — les vrais, ceux qui savent — ont recopié des séquences entières de films qu'ils vénéraient, pour comprendre de l'intérieur comment une scène se tient, respire, tourne.

Vous voulez comprendre comment se construit une bible qui accroche ? N'en lisez pas dix. Recopiez-en une, une seule, mais entièrement, celle qui a marché, celle que vous admirez. Vous voulez saisir ce qui fait qu'un devis inspire confiance, qu'un plan de travail se lit sans accroc, qu'une note d'intention emporte l'adhésion ? Recopiez-en un exemplaire remarquable, ligne à ligne. Vous verrez apparaître, sous votre propre main, des choix que mille lectures ne vous auraient jamais révélés.

Je sais l'objection qui vient — car nous sommes en 2026, et non plus en 1984.

À quoi bon cette lenteur, alors qu'une machine écrit aujourd'hui une note d'intention en trois secondes ? À quoi bon recopier, quand on peut engendrer d'un mot ?

Je ne vais pas ici faire le procès de ces outils. Je m'en sers moi-même, et ils rendent des services que je ne renierai pas. Mais je veux dire une chose simple, et je crois qu'elle est vraie. Une machine peut produire un texte à votre place. En revanche, elle ne peut pas incorporer un savoir-faire à votre place. Ce sont deux choses bien différentes. La première vous donne un résultat. La seconde vous

transforme.

Et le jour où vous devrez juger — juger si le texte que la machine vous a rendu est bon, juste, vivant, ou seulement lisse et creux —, ce jugement-là, aucune machine ne vous le donnera. Il ne s'acquiert que d'une façon : en ayant traversé soi-même, lentement, à la main, ce qu'on cherche à reconnaître chez les autres. La facilité produit des textes. Elle ne forme pas la main.

C'est cela, au fond, que Halbert offrait à son fils sous les dehors d'un simple devoir. Non pas une technique, mais le moyen, patiemment forgé, de reconnaître ce qui est bon — chez les autres, et un jour chez soi.

Mon cahier de Rimbaud ne m'a jamais fait poète. Mais il m'a appris à entendre. Et cette oreille-là, je m'en sers encore, chaque fois que je lis une phrase et que quelque chose, en moi, me dit *celle-ci sonne juste* — ou *celle-ci sonne faux*.

Et il y a, dans ce cahier de jeunesse, une ironie que je n'ai comprise que bien plus tard. Ce poème de Rimbaud que je recopiais avec tant de ferveur — *Le Bateau ivre* —, savez-vous comment il nous est parvenu ? Par une copie. Il n'existe aucun manuscrit de la main de Rimbaud. Le seul que nous ayons est de la main de Verlaine, qui l'avait recopié, et c'est grâce à lui, à sa main, que ces vers ont traversé le temps jusqu'à nous. Le poème le plus célèbre de la poésie française a failli n'être qu'un souffle perdu. Une main l'a sauvé en le recopiant.

Voilà, je crois, la plus belle preuve de ce que je tente de vous dire depuis le début. Recopier, ce n'est pas seulement apprendre. C'est parfois transmettre. C'est parfois sauver.

La semaine prochaine, ce sera la dernière de ces lettres. Je vous parlerai de la chose la plus simple, et la plus négligée, de toutes celles que Halbert enseignait à son fils. Une chose qui ne coûte presque rien, que presque personne ne fait, et qui vaut pourtant plus que toutes les campagnes, tous les réseaux, tous les efforts de séduction du monde. Halbert appelait cela sa liste. J'aime autant dire : les gens qui vous ont déjà fait confiance.

D’ici là, je vous propose un dernier exercice — le plus beau, je crois. Choisissez un texte que vous admirez, dans votre métier ou ailleurs. Une séquence, une note, une lettre, un poème. Prenez une feuille, un stylo, et recopiez-le. Lentement. À la main. Et voyez ce que votre main vous apprend que vos yeux n’avaient peut-être jamais vu.

Bonne semaine, et surtout, cultivez votre jardin jusqu’à lundi prochain.

Découvrir les formations DIRPROD : dirprodformations.fr

LES LETTRES DE BORON (4)

ou Comment connaître la faim de ceux à qui l’on s’adresse, avant même d’avoir écrit la première ligne de son projet



Comment le sieur Godard, écoutant un

jeune scénariste lui parler de son projet pendant quarante minutes, lui posa la seule question qu'on ne lui avait jamais posée.

Il advint, il y a quelque temps, qu'un jeune scénariste vint me parler d'un projet de série. Il en parla bien, et longtemps. Des personnages, qu'il aimait. De la structure, qu'il avait pesée. Des thèmes, qu'il avait travaillés. De la note d'intention, qu'il avait réécrite dix fois. Quarante minutes durant, il me parla de son projet, et il en parla avec une sincérité qui faisait plaisir à voir.

Quand il se tut, je lui posai une seule question. *« Et à qui est-ce destiné ? »*

Il me regarda comme si la question était incongrue. *« Mais… à tout le monde »*, finit-il par dire. *« À ceux qui aiment les bonnes séries. »*

C'est là que j'ai su que son projet, si soigné fût-il, ne se ferait sans doute jamais.

Halbert avait une histoire pour expliquer cela à son fils. Une histoire si simple qu'on la retient pour la vie. Imagine, écrivait-il à Bond, que tu doives ouvrir un stand de hamburgers — car c'était là, dans l'Amérique des années quatre-vingt, l'image même du petit commerce qui réussit ou qui meurt —, et que tu puisses avoir sur tes concurrents un seul avantage, un seul. Lequel choisis-tu ? La meilleure viande ? L'emplacement ? Le prix le plus bas ? Le meilleur cuisinier ?

Et il répondait lui-même : aucun de ceux-là. Le seul avantage que je voudrais, disait-il, c'est une foule affamée. Une foule de gens qui ont déjà faim, là, maintenant. Si tu as cela, le reste s'arrange. Si tu ne l'as pas, le meilleur cuisinier du monde ne te sauvera pas.

C'est une chose qu'on ne dit jamais aux scénaristes, aux réalisateurs, aux jeunes producteurs. On leur apprend à soigner la viande — l'écriture, la structure, la

vision. On ne leur apprend presque jamais à chercher la foule. Et pourtant, l'ordre compte. Le marché vient avant le projet. L'appétit vient avant l'idée.

Entendons-nous bien, car c'est ici qu'on se méprend toujours. Cela ne veut pas dire qu'il faille écrire ce qui se vend, courir après la mode, fabriquer le énième concept qu'on croit voir marcher. Ce serait une lecture grossière, et fausse, de ce que disait Halbert. Cela veut dire qu'avant de défendre un projet, il faut savoir à quel désir, réel et identifiable, il répond. Pas un désir rêvé. Un désir qui existe déjà, quelque part, chez quelqu'un de précis.

Car lorsqu'un diffuseur ouvre un dossier, il ne se demande pas d'abord *« est-ce que c'est bon ? »*. Il se demande *« est-ce que c'est pour nous, est-ce que c'est pour maintenant, est-ce que cela répond à quelque chose que je cherche en ce moment ? »*. La qualité ne vient qu'après, une fois cette première porte franchie. Un projet magnifique qui n'est pour personne reste à la porte. Un projet honnête qui tombe juste, au bon moment, entre les bonnes mains, entre dans la pièce.

Or savoir cela suppose un travail que la plupart ne font pas — et que les meilleurs directeurs de production, eux, font sans cesse, presque sans y penser.

Il faut lire son marché comme on lit un texte. Lire ce que les chaînes ont commandé ces six derniers mois. Lire ce que les plateformes ont mis à l'antenne, et surtout ce qu'elles cherchent et ne trouvent pas. Lire les entretiens des directeurs de la fiction, des responsables du documentaire : ils y disent, presque à chaque fois, ce qu'ils veulent — et presque personne ne les écoute vraiment. Parcourir les line-up de Séries Mania, du Sunny Side of the Doc, des marchés où se nouent les projets. Repérer ce qui revient, ce qui s'essouffle, ce qui manque.

C'est moins exaltant que d'écrire. C'est plus lent, plus ingrat. C'est exactement ce qui sépare celui qui propose un projet dans le vide de celui qui propose un projet dans une conversation déjà commencée. Le premier doit créer le désir de toutes pièces — autant dire l'impossible. Le second n'a qu'à se brancher sur un désir qui existait avant lui.

Halbert résumait tout cela d'une formule à trois temps : le marché d'abord, le

message ensuite, le support en dernier. *Market, message, media.* Et il observait que presque tout le monde fait l'inverse.

On commence par le message — *« j'ai une idée »*. On choisit ensuite le support — *« ce sera une série de huit épisodes »*. Et on cherche, en dernier, le marché — *« reste à trouver une chaîne qui en voudrait »*. C'est précisément cette séquence-là qui remplit les boîtes de réception de projets que personne n'attendait, et que personne, donc, n'ouvre.

Inversez l'ordre. Cherchez d'abord l'appétit. Trouvez ensuite la forme juste pour cet appétit. Choisissez enfin la personne qui, en ce moment précis, est en quête de ce que vous portez. Cela ne diminue en rien votre projet. Cela lui donne, simplement, une chance d'être lu.

Cela vaut pour le scénariste, je l'ai dit. Mais cela vaut tout autant pour le producteur qui prépare un rendez-vous, pour le réalisateur qui défend un documentaire, pour le chef de poste qui répond à une offre — et, soyons honnêtes jusqu'au bout, pour le formateur qui propose un stage. Partout, la même question, la seule qui vaille avant toutes les autres. Pour qui ? Pour quel désir ? Pour quel moment ?

Le talent ne suffit pas. La singularité ne suffit pas. La qualité, même, ne suffit pas. Sans une foule affamée qui passe devant la porte, le meilleur restaurant ferme. Halbert l'avait compris en vendant par correspondance des choses qu'on n'imaginait pas vendables. Il l'écrivait à son fils en 1984. Quarante ans plus tard, dans nos métiers, cela n'a pas bougé d'une ligne.

La semaine prochaine, je vous parlerai d'une discipline étrange que Halbert imposait à son fils : recopier à la main, lentement, mot à mot, les textes qu'on admire. Non pour les imiter, mais pour les comprendre de l'intérieur. Et je vous dirai pourquoi cet exercice, qui semble absurde à l'heure où une machine écrit un texte en trois secondes, n'a peut-être jamais été aussi précieux qu'aujourd'hui.

D'ici là, je vous propose un petit exercice. Prenez le projet sur lequel vous travaillez en ce moment. Et tâchez de répondre, en une seule phrase, à cette

question : à quel désir, identifiable et nommable, ce projet répond-il aujourd'hui ? Si vous vous entendez dire *« à tout le monde »*, ou *« à ceux qui aiment le cinéma »*, recommencez. Si vous pouvez nommer une attente précise — celle d'un diffuseur, d'un public déjà là, d'un manque déjà repéré — alors vous tenez quelque chose. Vous tenez votre foule affamée.

Bonne semaine, et surtout, cultivez votre jardin jusqu'à lundi prochain.

Découvrir les formations DIRPROD : dirprodformations.fr

LES LETTRES DE BORON (3)

ou Comment l'objet d'un mail, le titre d'un dossier ou la première ligne d'une note d'intention décident, en deux secondes, du sort de votre projet



Comment le sieur Godard, attendant

derrière une vitre qu'on le fît entrer, comprit que tout se jouait avant même la première phrase.

Il advint, il y a quelque temps, que le sieur Godard fût convié dans les bureaux d'une chaîne, et qu'on le priât de patienter un instant dans le couloir, le temps que la directrice littéraire qui devait le recevoir achevât ce qu'elle faisait. Or son bureau était vitré, et de là où j'étais, je la voyais. Elle dépouillait son courrier. Elle ouvrait un dossier, le parcourait, le reposait. En ouvrait un autre, le parcourait, le reposait. À la cadence d'un battement de cœur. Je la regardais faire, et machinalement, je comptais. En trois minutes, une vingtaine de projets étaient passés entre ses mains. Deux, peut-être, avaient été mis de côté. Le reste avait rejoint une pile qu'on devine sans peine.

Quand on me fit entrer et que je lui posai la question, elle sourit. *« C'est comme ça tous les lundis »*, dit-elle. *« J'en reçois une soixantaine par semaine. J'en lis vraiment trois. »*

Trois sur soixante. Et de ces trois, une seule, peut-être, remonterait la chaîne — vers le comité de lecture, vers la décision. Le reste était mort avant d'avoir vécu. Mort, non pas parce qu'il était mauvais, mais parce qu'il n'avait pas franchi la première ligne.

C'est exactement ce dont Halbert prévenait son fils en 1984. La meilleure lettre du monde, lui écrivait-il, si elle ne franchit pas l'enveloppe, est morte. Halbert parlait de courrier postal, d'un temps où l'on jugeait une enveloppe à son poids, à son écriture, à son timbre, avant même de l'ouvrir. Mais le principe n'a pas vieilli d'un jour. Il a simplement changé de support.

L'enveloppe, aujourd'hui, c'est l'objet d'un mail. C'est le titre d'un dossier. C'est la logline qu'on lit en premier. C'est la première phrase d'une note d'intention. C'est ce qui se passe avant la lecture, et qui décide qu'il y aura, ou non, une lecture. Les Américains appellent cela le hook — l'hameçon. Les Anciens disaient

plus simplement la captation. C’est la même chose : ce petit moment où l’on attrape, ou bien où l’on perd, l’attention de quelqu’un qui ne demandait rien.

Or voici la chose la plus injuste, et la plus vraie, que Halbert répétait à son fils. Ce petit moment-là fait le plus gros du travail. Pas la moitié. Le plus gros. On peut avoir, derrière, le meilleur projet du monde — si l’hameçon ne prend pas, personne ne le saura jamais. Un chef-d’œuvre dans une enveloppe banale meurt aussi sûrement qu’un texte médiocre.

Cela devrait nous conduire à une conclusion simple, que presque personne ne tire : il faut consacrer à cette première ligne un temps sans commune mesure avec sa longueur. Une logline de douze mots peut mériter trois heures. Un objet de mail peut mériter qu’on en écrive trente versions avant de choisir. Halbert, lui, réécrivait ses titres trente, quarante fois, et n’en gardait qu’un. Nous, le plus souvent, nous tapons la première phrase qui vient, celle qui nous arrange, et nous passons les trois heures économisées à peaufiner un cinquième paragraphe que personne n’atteindra.

Comment fait-on, alors, pour que l’hameçon prenne ? Halbert donnait à son fils deux ou trois règles que je vous livre telles quelles, parce qu’elles n’ont pas pris une ride.

La première : le précis bat le vague, toujours. Comparez. *« Proposition de série dramatique »* — et *« Six épisodes sur la femme d’un braqueur, racontés depuis sa cuisine »*. Le premier objet pourrait coiffer trois mille mails par an dans la même boîte de réception. Le second pose un sujet, une forme, un point de vue, et ouvre dans la tête du lecteur une question à laquelle seule l’ouverture du mail répondra. Halbert appelait cela *the specific power of the specific* — la force particulière du particulier. Vingt-trois pour cent est plus crédible qu’environ un quart. Un mardi de février est plus vrai qu’un jour d’hiver. La femme d’un braqueur dans sa cuisine est plus vivante qu’une série dramatique.

La deuxième : la curiosité bat la promesse. Le mauvais hameçon dit tout. Il résume, il explique, il vide le projet de son mystère — et le lecteur, ayant compris,

n’a plus aucune raison d’aller voir. Le bon hameçon donne juste assez pour qu’il faille la suite. *« Comment j’ai sauvé mon tournage grâce à un coup de fil que je n’aurais jamais dû passer »* en dit moins, et donne plus envie, que *« Comment j’ai sauvé mon tournage »*. Parce qu’il ouvre, d’un coup, trois questions au lieu d’une.

Mais il est une troisième règle, et c’est la plus importante, parce qu’elle commande les deux autres. L’hameçon doit promettre une chose que la suite tient vraiment.

C’est ici que beaucoup se perdent. On a compris qu’il fallait accrocher, alors on accroche trop. On promet la série qui va révolutionner la fiction française, et l’on propose une comédie sentimentale honnête. On annonce un documentaire qui n’a jamais été fait, et l’on raconte un sujet déjà vu dix fois. Le lecteur l’ouvre, votre dossier — et c’est précisément là qu’on le perd. Car il sent aussitôt l’écart entre la promesse et la chose. Et cet écart, il ne vous le pardonnera pas. Halbert le disait à son fils sans détour : on ne trompe un lecteur qu’une seule fois.

La règle, au fond, tient en deux temps. Si vous ne pouvez pas tenir, ne promettez pas. Et si vous pouvez tenir, alors osez la promesse la plus précise, la plus concrète, la plus inattendue que votre projet autorise. Car celle-là, vous la tiendrez — et c’est elle qui vous fera passer dans la pile de gauche. Celle qu’on lit.

La semaine prochaine, je vous emmènerai encore un cran en amont. Avant la voix, avant l’hameçon, il y a un travail que presque personne ne fait, et qui décide pourtant de tout le reste : savoir à qui l’on parle vraiment, et ce que cette personne désire déjà. Halbert appelait cela connaître son marché. C’est moins romantique que d’avoir une belle idée. C’est, le plus souvent, ce qui sépare une belle idée d’une idée qui se produit.

D’ici là, je vous propose un petit exercice. Reprenez l’objet du dernier mail important que vous avez envoyé, ou la première phrase de votre dernière note d’intention. Comptez les mots. Puis posez-vous une seule question : si je l’avais reçue parmi soixante autres, un lundi matin, est-ce que je l’aurais ouverte ? Si vous hésitez, vous savez déjà ce qu’il vous reste à faire.

Bonne semaine, et surtout, cultivez votre jardin jusqu'à lundi prochain.

Découvrir les formations DIRPROD : dirprodformations.fr

LES LETTRES DE BORON (2)

ou Comment écrire à quelqu'un plutôt qu'à personne — et pourquoi cela change tout ce que vous envoyez dans une boîte de réception



rencontre

Comment le sieur Godard, ouvrant la boîte de réception d'un producteur, comprit pourquoi tant de bonnes lettres y

mouraient sans bruit.

Il advint, il y a de cela quelques mois, que le sieur Godard se trouvât assis à côté d'un producteur de sa connaissance, dans un café du sixième arrondissement. L'homme, par jeu plus que par dépit, ouvrit devant lui sa boîte de réception et lui montra ce qu'il y avait trouvé pendant la nuit. Trente-deux messages. Vingt-six furent fermés en moins d'une seconde, sans même que leur contenu fût lu. *« Vous voyez »*, dit le producteur, *« je ne suis pas méchant. C'est juste que j'ai pas le temps. »*

C'est en repensant à cette scène que je revins aux Lettres de Boron. Car ce que cet homme venait de faire devant son écran, c'était exactement le geste que Halbert décrivait à son fils en 1984, dans une pièce sans fenêtre du désert californien : le tri en deux piles. Celle qu'on ouvre, celle qu'on jette. Et tout, **absolument tout** se joue avant la lecture.

Or quand je me mets à observer ce qu'écrivent les gens de nos métiers — des mails, des notes d'intention, des CV, des relances —, je vois une chose qui me serre un peu le cœur : presque tous sont écrits par personne.

Je veux dire par là qu'on ne sent derrière les mots aucune main, aucun visage, aucune voix. Des phrases polies, propres, professionnelles — et parfaitement interchangeables. On aurait pu en attribuer chaque ligne à n'importe lequel des cinquante autres candidats du même appel d'offres. C'est exactement la pile dont parlait notre détenu. Celle qu'on trie en deux secondes et qu'on pose à droite. Celle qu'on ne lira jamais.

Comparez plutôt ces deux mails, que je tire d'un cas réel à peine maquillé.

Version 1 :

« Bonjour, je me permets de vous adresser ci-joint le pitch d'une série en six épisodes que je développe actuellement. Persuadé que ce projet pourrait

s'inscrire dans votre ligne éditoriale, je reste à votre disposition pour tout échange. Bien cordialement. »

Version 2 :

« Bonjour Sophie, j'ai vu hier que vous aviez coproduit « La Maison » sur Arte, et j'ai été frappé par la manière dont la série prend le temps de poser ses personnages avant de basculer dans l'intrigue. C'est exactement le pari que je tente sur une série dont je vous joins le pitch. Je serais curieux de savoir ce que vous en pensez, même brièvement. Stéphane. »

Les deux mails sont polis. Les deux mails sont professionnels. Les deux mails proposent la même chose.

Mais l'un est écrit à personne, et l'autre est écrit à Sophie. L'un parle d'une *« ligne éditoriale »* et de *« tout échange »*, l'autre parle d'une série précise et d'un pari précis. L'un sera fermé en une seconde, l'autre sera lu jusqu'au bout. Et peut-être — peut-être seulement — recevra-t-il une réponse.

Halbert commençait ses lettres à son fils par *« Dear Bond »*. Pas *« Cher lecteur »*. Pas *« À l'attention de mon fils »*. À Bond. À **un**. À quelqu'un.

Cela paraît une évidence, et c'est pourtant le pli le plus difficile à prendre quand on écrit professionnellement. Nous avons appris à nous adresser à des publics. À des cibles. À des audiences. Nous écrivons à des structures plutôt qu'à des personnes, et nos lettres en portent la trace : ce sont des envois sans destinataire, donc des envois qui n'arriveront jamais nulle part.

Si vous êtes scénariste et que vous adressez une bible à un producteur, ne l'écrivez pas au *« producteur »*. Écrivez-la à cette femme ou à cet homme dont vous connaissez le nom, dont vous avez peut-être lu une interview, dont vous savez quel genre de projets ils ont défendu l'an dernier.

Si vous êtes directrice de production et que vous répondez à un producteur que vous ne connaissez pas, ne répondez pas à *« la société »*. Cherchez son nom. Lisez ce qu'il a produit. Et écrivez-lui en sachant qui il est.

Si vous êtes assistant opérateur et que vous postulez sur un tournage, n'envoyez pas votre CV à un service quelconque de la maison de production. Trouvez la dir de prod qui ouvrira votre mail. C'est elle, votre lectrice. C'est à elle qu'il faut parler.

J'entends d'ici l'objection : « *mais je ne connais pas mon destinataire* ». C'est faux dans 90 % des cas, et voici ce qu'il suffit de faire.

Cherchez son nom sur LinkedIn — comptez deux minutes. Lisez son intitulé de poste, scrutez son fil pour repérer un projet qu'il revendique. Cherchez son nom sur IMDb ou Unifrance — comptez trois minutes. Regardez ce qu'il ou elle a produit ou écrit ces deux dernières années, retenez un titre. Tapez son nom dans Google avec le mot « *interview* » — comptez cinq minutes. Vous tomberez sept fois sur dix sur un entretien dans un blog ou dans une revue spécialisée. Vous y trouverez deux ou trois phrases qui vous diront ce qui l'intéresse. Cherchez des photos sur Getty images. Imprégnez-vous.

Dix minutes, donc. Au bout de ces dix minutes, vous avez devant vous quelqu'un. Plus une fonction. Quelqu'un qui aime certains projets, qui s'est ennuyé sur certains autres, qui a peut-être lancé sa carrière avec un genre qu'il chérit encore. Et c'est à **cette personne-là** que vous allez écrire.

Cette technique a un nom, ou plutôt plusieurs. Halbert l'appelait « write to one person ». Eugene Schwartz, un autre grand publicitaire de l'époque, allait jusqu'à garder sur son bureau la photographie d'une lectrice imaginaire — une vraie photo, découpée dans un magazine — qu'il regardait pendant qu'il écrivait. John Caples, lui, parlait de « l'homme assis à côté de lui dans le train ». Tous disaient la même chose : on n'écrit jamais à un public. **On écrit à une personne, et une seule**.

Alors quand vraiment vous ne savez pas — quand l'annonce est anonyme, quand l'adresse est générique — imaginez cette personne. Donnez-lui un prénom. Donnez-lui un âge. Donnez-lui un métier, une fatigue, un sourire. Posez-la, mentalement, en face de vous. Et écrivez-lui. Pas à « la production ». Pas à « la chaîne ». À elle.

Le lecteur réel — celui qui ouvrira votre mail, celui que vous n'aurez jamais vu —

sentira la différence, même sans savoir pourquoi. C'est le paradoxe le plus contre-intuitif de l'écriture professionnelle : plus vous écrivez à une personne précise, plus vous touchez tout le monde. Quand vous écrivez à tout le monde, vous ne touchez personne.

La semaine prochaine, je vous parlerai de ce qui se passe **avant** la voix. De ce qui décide, en deux secondes, si votre lettre ira dans la bonne pile. De cette première ligne, de cet objet, de ce titre — ce que Halbert appelait le hook, et que les Anciens appelaient plus simplement la captation.

D'ici là, je vous propose un petit exercice. Reprenez le dernier mail professionnel important que vous avez envoyé. Relisez-le. Et demandez-vous : à qui ai-je vraiment écrit ? Si la réponse est *« à personne en particulier »*, vous savez maintenant pourquoi il n'a peut-être pas reçu la réponse que vous espériez.

Bonne semaine, et surtout, cultivez votre jardin jusqu'à lundi prochain.

Découvrir les formations DIRPROD : dirprodformations.fr

LES LETTRES DE BORON (1)

ou Comment un illustre taulard, écrivant à son fils depuis sa geôle, dispensa par mégarde les meilleures leçons qu'on pût rêver pour les métiers du cinéma



Article 1

Comment le sieur Godard, cherchant à parfaire son commerce, tomba par hasard sur un livre vieux de quarante ans, et comment il en fut tout étourdi.

* * *

Il advint, voilà quelques semaines, que le sieur Godard, parcourant le réseau social X à la recherche de quelque idée fraîche pour parler de son métier, vit défiler sur son écran le nom d'un livre qu'il ne connaissait pas. Un livre vieux de quarante ans, écrit en prison, par un Américain à son fils. Et notre homme, par curiosité plus que par méthode, s'en empara. Il fut tout étourdi.

Voici donc de quoi il retourne — et pourquoi, pendant les cinq semaines qui suivront celle-ci, je compte vous en entretenir.

* * *

L'auteur de ce livre s'appelle Gary Halbert. C'était, dans les années 70 et 80, l'un

des plus grands publicitaires américains, surnommé par ses pairs *Prince of Print*. Il vendait par correspondance — un métier qui paraît aujourd'hui d'un autre âge, mais qui était alors la forme reine du marketing direct. Une bonne lettre de vente pouvait rapporter des millions ; une mauvaise finissait à la poubelle sans avoir été lue. Halbert était de ceux dont les lettres étaient lues.

En 1984, il fut condamné à dix mois de prison fédérale pour fraude fiscale. Il purgea sa peine à Boron, en Californie, dans un établissement de détention minimum. Et là, plutôt que de tourner en rond, il prit la plume et entreprit d'écrire à son plus jeune fils, Bond, qui avait alors seize ans. Pas une lettre. Pas dix. Vingt-cinq lettres en tout, écrites au fil des mois de sa détention, qu'il faisait suivre à son aîné Kevin pour qu'elles soient frappées à la machine et envoyées au cadet.

Ces vingt-cinq lettres ont été rassemblées plus tard sous le titre *The Boron Letters*. Elles sont devenues un livre culte chez les copywriters américains. Et elles n'ont, jusqu'à preuve du contraire, à peu près aucune existence en français.

* * *



Or voici l'étrange. Ce que ce détenu écrivait à son adolescent en 1984, dans l'odeur du parloir et la lumière jaune du couloir cellulaire, parle encore en 2026, et parle de nous.

Il dit par exemple qu'avant de connaître son métier, il faut connaître son marché. Que le meilleur copywriter du monde, sans une bonne adresse à qui écrire, ne vendra jamais rien. Que le destinataire d'une lettre la trie en deux secondes — une pile pour lire, une pile pour jeter — et que tout le talent du monde ne sert à rien si l'on tombe dans la mauvaise pile. Il dit aussi qu'on apprend à écrire en recopiant à la main, lentement, les textes qu'on admire. Et que la liste des gens qui vous ont déjà fait confiance vaut mieux que toutes les annonces que vous pourriez jamais payer.

Quarante ans après, je relisais ces phrases et je pensais à mes auteurs, à mes producteurs, à mes intermittents. Je pensais à mes formations. Je pensais à ce blog que vous lisez en ce moment.

Car voyez-vous, ce que cet Américain enseignait à son fils valait pour vendre par correspondance des analyses héraldiques familiales — son grand succès commercial — mais cela vaut tout autant aujourd'hui pour pitcher une série à un diffuseur, pour défendre un dossier de production, ou se présenter à un chef de poste qu'on aimerait convaincre de nous embaucher. Partout où il faut capter l'attention de quelqu'un qui a mille autres choses à lire, à écouter, à signer, à refuser — partout, donc, dans nos métiers — Halbert a quelque chose à dire.

Il a quelque chose à dire à la scénariste qui pose la première phrase de sa bible et se demande si le diffuseur ira plus loin. Il a quelque chose à dire au réalisateur qui rédige la note d'intention de son prochain documentaire et craint qu'elle ne ressemble aux cinquante autres que le producteur recevra ce mois-ci. Il a quelque chose à dire au chef opérateur, à la directrice de production, au monteur qui répondent à une offre et savent qu'il y en a quinze de plus sur la liste.

Et — soyons honnêtes — il a quelque chose à dire au formateur, à l'organisme de formation, à celui qui essaie chaque jour d'expliquer à un futur stagiaire pourquoi cinq jours dans une salle vaudront mieux que cinq jours sur un plateau.

C'est cela qui m'a étourdi. Que ce livre, écrit pour vendre des choses, parle en réalité à tous ceux qui ont quelque chose à dire et qui savent que le plus dur est de se faire entendre.

* * *

Voici donc le pacte que je vous propose pour les semaines qui viennent. Pendant

cinq articles, je vais m'inspirer de la forme même qu'a choisie le pensionnaire de Boron pour transmettre à son fils ce qu'il savait. Je vais m'adresser à vous comme on s'adresse à quelqu'un qu'on connaît. Pas à un public. Pas à une audience. À vous.

J'essaierai surtout de retrouver un ton qu'on a un peu perdu, à force de courriels professionnels et de communications corporate. Le ton de quelqu'un qui a quelque chose à transmettre et prend le temps de le faire correctement.

La semaine prochaine, je commencerai par là. Par la voix elle-même. Par ce que cela change, d'écrire comme un père écrit à son fils, plutôt que comme un organisme de formation écrit à sa cible.

Bonne semaine, et surtout, cultivez votre jardin jusqu'à lundi prochain.

Découvrir les formations DIRPROD : dirprodformations.fr

Le crédit d'impôt audiovisuel, vu depuis le bureau du directeur de production

> *539 millions d'euros de dépense fiscale en 2025. Entre 15 et 25 % de chaque budget de production. Et pourtant, sur la plupart des productions, le directeur de production ne maîtrise pas le crédit d'impôt. Parce que personne ne le lui a jamais expliqué depuis son poste de travail.*

Quand j'ai commencé à faire de la direction de production, le crédit d'impôt audiovisuel n'existait pas. Le CIC est arrivé en 2004, le CIA en 2005. J'ai appris à les intégrer dans mes budgets dès le départ, production après production, en voyant autour de moi les erreurs que commettaient ceux qui n'avaient pas pris le temps de comprendre le dispositif.

La première chose que j'ai comprise, c'est que le crédit d'impôt n'est pas un sujet de comptable. C'est un sujet de directeur de production ou de producteur.

L'expert-comptable intervient après. Il certifie les comptes, il vérifie les totaux, il signe le coût définitif pour le CNC ou pour le fisc. Mais à ce stade, tout est joué. Les décisions qui déterminent le montant du crédit d'impôt ont été prises des mois plus tôt — au moment où le directeur de production a construit son budget, choisi ses prestataires, négocié les conditions de tournage.

Les erreurs que je vois le plus souvent

En vingt-sept ans de direction de production et après avoir formé près de 300 professionnels du secteur, j'ai vu les mêmes erreurs revenir encore et encore.

La plus fréquente : inclure dans l'assiette des dépenses qui ne sont pas éligibles. La frontière entre ce qui passe et ce qui ne passe pas n'est écrite nulle part de façon simple. Résultat : le CI est surestimé, la banque avance sur cette base — et à la clôture, il faut rembourser la différence sur fonds propres. Sur un long métrage à 7 millions d'euros, la perte peut aller de quelques dizaines de milliers d'euros à plusieurs centaines dans les cas les plus graves.

La deuxième : appliquer le mauvais plafond. Le crédit d'impôt audiovisuel est soumis à un système de plafonnement que presque tout le monde calcule mal la première fois. Se tromper, c'est perdre des dizaines de milliers d'euros sans s'en rendre compte.

La troisième : rater un délai qui ne pardonne pas. Il existe un délai de forclusion absolu après lequel le crédit d'impôt est perdu en totalité. Pas réduit. Perdu. J'ai vu des productions perdre plusieurs centaines de milliers d'euros pour un dossier déposé une semaine trop tard.

La quatrième : dépasser un plafond d'aides publiques sans s'en apercevoir. Le crédit d'impôt n'est pas forcément le seul financement public d'un film. Quand on additionne toutes les aides, il y a un seuil à ne pas franchir — et la sanction est automatique.

La cinquième : délocaliser la post-production pour économiser sur le devis, sans mesurer l'impact sur le CI. L'économie apparente peut coûter plus cher que ce qu'elle rapporte.

La sixième : ne pas suivre les dépenses éligibles en cours de production. Sans suivi précis, le directeur de production découvre l'écart entre le prévisionnel et le réel au moment où il est trop tard pour corriger.

Pourquoi personne ne vous l'a appris

Ce qui me frappe depuis vingt ans, c'est que les formations qui existent sur le crédit d'impôt sont toutes construites depuis le même angle : celui du comptable ou du fiscaliste. Elles expliquent l'article 220 sexies du CGI, les conditions d'éligibilité, les taux. C'est utile. Mais ça ne répond pas à la question que se pose le directeur de production le lundi matin devant son budget : est-ce que ce poste est éligible ? Est-ce que mon plan de financement tient avec ce montant de CI ? Est-ce que la banque ou l'établissement financier va suivre ?

Le directeur de production n'a pas besoin de connaître le droit fiscal. Il a besoin de savoir piloter le crédit d'impôt dans son budget, de l'agrément provisoire à l'agrément définitif, en anticipant les pièges et en sécurisant le préfinancement.

C'est une compétence opérationnelle, pas une compétence comptable. Et c'est pour ça qu'elle doit être enseignée par quelqu'un qui la pratique — pas par quelqu'un qui la vérifie après coup.

Ce que je vois changer chez les professionnels que je forme

Le changement le plus visible, c'est la confiance. Avant la formation, le directeur de production traite le crédit d'impôt comme une boîte noire : il recopie un chiffre donné par le comptable, il espère que c'est juste, il croise les doigts à l'agrément définitif. Après, il est capable de calculer lui-même, de challenger le chiffre du comptable, de repérer une erreur dans l'assiette avant qu'elle ne se transforme en dette.

Le deuxième changement, c'est l'anticipation. Un directeur de production qui maîtrise le CI prend de meilleures décisions en cours de production : il sait que telle dépense est éligible et telle autre ne l'est pas, il ajuste en temps réel, il rend fiable le calcul sur lequel repose le préfinancement bancaire. Il ne découvre pas le problème à la clôture.

Le troisième, c'est le dialogue avec le producteur. Quand le directeur de production peut expliquer pourquoi le CI sera de tel montant et pas de tel autre,

en montrant les calculs, le producteur prend de meilleures décisions de financement. Le plan de financement repose sur un chiffre solide, pas sur une estimation approximative.

Ce que ça représente concrètement

En 2025, sur les productions que j'ai accompagnées, pas un seul euro de crédit d'impôt n'a dû être remboursé à la banque. Le calcul initial correspondait au calcul définitif. Ça paraît simple — mais c'est exactement ce qui ne se passe pas quand personne dans l'équipe ne maîtrise le dispositif. Un CI surestimé de 15 % sur un budget de 7 millions d'euros, c'est plus de 150 000 euros que la production doit rembourser à la banque sur ses fonds propres à la clôture. Pas en théorie. En trésorerie réelle.

C'est un de mes plus grands plaisirs de directrice de production : savoir que le plan de financement tient debout parce que le CI a été calculé correctement dès le départ.

Piloter, pas calculer

Le crédit d'impôt n'est pas un formulaire à remplir en fin de production. C'est un levier financier qui se pilote du premier jour au dernier. Et le seul professionnel en position de le piloter, c'est le directeur de production — à condition qu'on lui ait donné les outils.

C'est exactement ce que nous faisons chez DIRPROD FORMATIONS.

Myriam Marin-Célibert — Directrice de production — Formatrice DIRPROD FORMATIONS

→ Formation « Crédits d'impôt cinéma et audiovisuel — Maîtrise opérationnelle » — Programme complet et inscription

Les 6 erreurs qui tuent un documentaire TV avant même qu'il se tourne



On parle beaucoup des documentaires qui réussissent. Rarement de ceux qui s'arrêtent en route. Pourtant, entre le moment où un auteur-réalisateur a son idée et celui où son film passe à l'antenne, le taux de perte est considérable. Pas par manque de talent. Par manque de métier.

Voici les six erreurs qui reviennent le plus souvent — celles qu'on voit passer encore et encore, chez les auteurs comme chez les jeunes producteurs. Les cinq premières se jouent pendant le montage du projet. La sixième, la plus grave, se joue en amont de tout : dans la façon même d'aborder la production d'un documentaire.

1. Confondre une intention artistique avec un projet de production

Un beau sujet n'est pas un projet. Une note d'intention n'est pas un dossier. Un séquencier, même travaillé, ne dit pas comment le film va se fabriquer.

L'erreur classique : arriver devant une chaîne avec une vision forte, mais

incapable de répondre aux questions concrètes qui suivent. Combien de jours de tournage ? Combien de personnes à l'image ? Quelle durée de post-production ? Quel budget global ?

Un producteur expérimenté ne lit pas un projet comme un lecteur de scénario. Il le lit comme un ingénieur : **qu'est-ce que ça implique, concrètement, de transformer ces intentions en images ?** C'est cette traduction, entre la page et le plateau, qui fait la différence entre un projet qui avance et un projet qui stagne.

2. Sous-estimer le devis — ou le gonfler pour « se protéger »

Les deux erreurs miroir. Et elles tuent autant l'une que l'autre.

Le devis sous-estimé, c'est le « on va tourner léger, deux personnes, caméra-poing » qui, trois mois plus tard, devient un vrai tournage avec chef-opérateur, ingénieur du son et assistant. Résultat : 15 000 € à trouver en urgence, ou un projet qu'il faut contracter au détriment de la qualité.

Le devis gonflé, lui, envoie un autre signal — mauvais aussi : celui d'un producteur qui ne maîtrise pas ses coûts. Les chargés de programmes le repèrent immédiatement. Un devis crédible, c'est un devis **justifié poste par poste**, aligné avec la convention collective de l'audiovisuel, et qui tient compte des spécificités du diffuseur qui entre sur le projet.

Le devis, ce n'est pas une estimation. C'est un outil de pilotage. Et souvent, c'est le premier document que la chaîne regarde vraiment.

3. Miser sur un seul guichet de financement

C'est l'erreur la plus fréquente chez les auteurs qui deviennent producteurs de leur propre projet. Ils pitchent à une chaîne nationale. Ça dit non. Ils pitchent à une deuxième. Ça dit non. Et le projet meurt.

Or, un documentaire TV en 2026 se finance **rarement avec un seul guichet**. Il se compose, pièce par pièce :

- Un préachat (ou une coproduction) avec un diffuseur, national ou thématique
- Une aide régionale, souvent négligée, parfois décisive
- La PROCIREP-ANGOA-AGICOA pour le soutien sélectif au documentaire
- Le Crédit d'impôt audiovisuel, quand les conditions d'éligibilité sont réunies
- Un préachat étranger, une coproduction internationale, ou une aide européenne (CREATIVE EUROPE) quand le sujet le permet

Un documentaire sur le patrimoine industriel du Nord peut échouer auprès de deux chaînes nationales, et pourtant se monter avec une aide Hauts-de-France, un préachat d'une chaîne locale, un complément PROCIREP et le Crédit d'impôt. Cinq petits guichets assemblés valent mieux qu'un gros guichet fantasmé.

4. Signer des contrats qu'on n'a pas vraiment lus

Les contrats d'un documentaire TV sont d'une technicité redoutable. Option, cession de droits d'auteur, coproduction déléguée, préachat de droits de diffusion, mandat de ventes, coproduction internationale : chacun contient des alinéas qui, s'ils sont mal négociés, peuvent coûter des années de recettes.

Cas typique : deux ans après la livraison, un documentaire est sélectionné par un diffuseur étranger. Bonne nouvelle. Sauf que la cession de droits signée avec l'auteur-réalisateur ne couvre pas ce territoire. Il faut rouvrir la négociation — en position de faiblesse, parce que le diffuseur étranger attend. Ce qui aurait pu être une recette simple devient un conflit juridique.

La règle est simple : **aucun contrat ne se signe à l'aveugle**. Comprendre les couloirs de récupération, les territoires, les durées, les RNPP, ce n'est pas une coquetterie juridique. C'est ce qui détermine où se trouve votre marge — et si, dans dix ans, votre film continue de rapporter ou pas.

5. Oublier que la trésorerie est le vrai nerf de la guerre

On a bouclé le financement. On a signé les contrats. On croit que le plus dur est fait. Puis arrive le moment où il faut payer les équipes, les techniciens, le

matériel, la post — alors que le préachat de la chaîne, lui, ne sera encaissé qu'à la livraison du film, dans neuf mois.

C'est là que beaucoup de jeunes producteurs se retrouvent à supplier leur banquier trois jours avant la paie. Ou pire : à puiser dans leur propre trésorerie personnelle.

L'outil existe pourtant : **l'escompte bancaire**. Un contrat de préachat signé, même si son encaissement est différé, peut être transformé en cash immédiatement disponible auprès d'un établissement financier. Encore faut-il savoir le négocier, connaître les bonnes banques, et avoir monté son dossier dans les règles.

Savoir trésoriser, c'est ce qui sépare un producteur qui dort la nuit d'un producteur qui passe ses week-ends à jongler.

6. Faire les choses à l'envers

C'est l'erreur qui rend toutes les autres irréversibles.

Croire qu'on peut tourner d'abord et structurer ensuite. Qu'on régularisera plus tard. Que la reconnaissance CNC, la convention collective, le statut juridique de la structure de production, la demande d'autorisation préalable — tout cela, ce sont des formalités qu'on ajoutera après coup, comme on ajoute du sel sur un plat.

Or, non. **Le CNC ne rattrape pas. La convention collective ne se rétroacte pas.** Une œuvre tournée hors cadre reste hors cadre — et la « mettre dans les clous » après coup coûte, très souvent, plus cher que de la tourner deux fois.

Quelques verrous concrets qu'il faut connaître avant de lancer la moindre journée de tournage :

- Une **association** ne peut pas produire un documentaire pour la télévision dans des conditions reconnues par le CNC. Il faut une société de production, constituée dans les formes.
- Les **salaires des techniciens** doivent respecter les minima de la convention collective de l'audiovisuel, dès le premier jour de tournage. Pas « à peu près ». Pas « on régularisera ». Les DPAE, fiches de paie,

déclarations sociales doivent exister, correctement et dans les temps.
- L'**autorisation préalable du CNC** (dans le cadre du FSA) doit être demandée avant le tournage, pas après. Un film tourné sans elle ne pourra pas bénéficier du soutien financier — ni sélectif, ni automatique.
- Les **financements se mobilisent en amont, pas en aval**. Un diffuseur ne préachète pas un film déjà tourné dans des conditions incertaines. Une aide régionale n'intervient pas sur un projet terminé. Le Crédit d'impôt ne s'applique pas rétroactivement à des dépenses mal cadrées.

Un documentaire TV ne se régularise pas après coup. Il se structure avant. Ce n'est pas de la paperasse — c'est la condition même pour que l'œuvre existe aux yeux de l'industrie, soit reconnue, puisse être financée, diffusée, et finisse par exister vraiment.

Cette sixième erreur est la plus douloureuse, parce qu'elle est souvent **irréversible**. Les cinq précédentes peuvent, dans la plupart des cas, se rattraper. Celle-là, rarement.

Le point commun de ces six erreurs

Toutes relèvent d'un angle mort commun : **le documentaire se pense encore trop souvent comme un acte artistique, alors que c'est aussi — et peut-être d'abord — un acte de production**.

L'intention, l'écriture, la mise en scène, restent au cœur du film. Mais entre le pitch et l'antenne, il y a un métier. Celui qui transforme une vision en devis, un devis en financement, un financement en contrats, des contrats en plateau, et un plateau en œuvre livrée — **dans le bon ordre**.

Ce métier, personne ne naît avec. Il s'apprend. Il se transmet. Et il se pratique.

Aller plus loin

Du **1er au 5 juin 2026**, à Paris, DIRPROD FORMATIONS organise une formation de cinq jours intitulée **« Produire un documentaire pour la télévision »**, animée par Myriam Marin-Célibert — directrice de production et juriste, 34 ans de plateau, toujours active sur les tournages et dans le conseil aux sociétés de production.

Cinq jours pour apprendre à éviter, concrètement, les six erreurs ci-dessus. Et bien d'autres.

Certifiés Qualiopi — prise en charge AFDAS possible pour les intermittents et les auteurs, financement France travail et tous OPCO.

[Découvrir le programme complet →]

Une question ? Appelez-nous au **06 84 23 33 96** ou écrivez à **info@dirprod.tv**.

Les cinq jours qui changent la façon dont vous lisez un scénario — et regardez les films

Je vais vous confier quelque chose. Depuis que je fais ce métier, je ne regarde plus un film comme avant. Le temps de l'innocence est révolu. Terminé.

Pour qu'une scène m'emporte vraiment, il faut qu'elle soit si forte, si juste, que j'en oublie mon œil de professionnelle. Sinon, malgré moi, je calcule. Je vois cent figurants qui courent entre des flammes et des voitures renversées, poursuivis par cinquante policiers — et pendant que le héros essaie de sauver la fille, moi je pense : comment ils ont géré tout ce monde ? Combien de journées de tournage ? Quelle autorité pour bloquer la rue ? Quels assureurs ont couvert les cascades ?

Arrive une scène d'amour. Deux corps, une lumière douce, un plan serré. Et moi

je me demande : équipe réduite ou plateau complet ? Il n'y avait que les techniciens indispensables, ou la comédienne a négocié son huis clos ? Qui était là, qui n'était pas là ? Le chef op, l'ingé son, le pointeur, le clap, la scripte, voilà, ça devait être à peu près ça.

Scène suivante : une prison. Et je sais, sans même y penser, que ce n'est pas une vraie prison. On ne tourne pas dans une vraie prison, c'est impossible. C'est un établissement désaffecté — il y en a pas beaucoup de disponibles, et les dirprod se les repassent de film en film. La scène est émouvante, le condamné pleure, et moi je pense aux décors disponibles dans un rayon de quatre-vingts kilomètres autour de Paris.

Et quand la scène est terminée, je réalise que je n'ai rien vu de l'histoire. Je n'ai vu que l'organisation.

Ce n'est pas une maladie, c'est une formation

Ce qui m'est arrivé — et ce qui arrive à tous les directeurs de production du monde — ce n'est pas un défaut. C'est un œil qui s'est entraîné. Un regard qui a basculé. Là où les spectateurs voient une histoire, nous voyons un plan de tournage. Là où ils voient des émotions, nous voyons des contraintes résolues. Et plus l'œil est entraîné, plus il voit vite. Instantanément.

Cet œil-là, on l'acquiert sur dix ans de plateau. Ou en cinq jours de formation concentrée. C'est exactement la même chose — sauf que dans un cas, on apprend en se trompant, en ratant des devis, en explosant des budgets, en se faisant engueuler par des producteurs. Dans l'autre, on apprend en travaillant sur de vrais scénarios, avec quelqu'un qui a fait tout ça pendant des années et qui vous transmet ses réflexes en accéléré.

Avant, pendant, après

Avant la formation, vous ouvrez un scénario et vous lisez une histoire. Vous vous demandez si elle tient debout, si les personnages sont intéressants, si le pitch vous plaît. C'est la lecture d'un lecteur, d'un amateur, d'un spectateur. Et c'est très bien — sauf que ce n'est pas votre métier.

Pendant la formation, quelque chose se met en place. On prend un scénario, on le décortique scène par scène, on chiffre, on discute, on propose des alternatives.

On apprend à voir la gare qu'on ne peut pas louer, comment remplacer les 300 figurants qu'on ne peut pas payer, le plan-séquence qui va doubler le plan de travail. Et on apprend aussi à voir les solutions — parce qu'il y en a toujours.

Après la formation, vous ouvrez un nouveau scénario. À la page trois, quelque chose a changé. Vous repérez sans même y penser les scènes qui vont coûter cher, celles qui peuvent être mutualisées, celles qui sont simples en apparence mais piégeuses en réalité. Vous voyez le film avant qu'il soit tourné. Et vous ne reviendrez jamais en arrière.

Cinq jours qui valent dix ans

Soyons honnêtes : cinq jours ne font pas un directeur de production. Ce métier se pratique, s'affine, se confronte au réel pendant toute une carrière. Mais ces cinq jours font quelque chose de précis, et de précieux : ils vous donnent le regard. Le cadre mental. Les bons réflexes au bon moment. Les questions à poser. Les erreurs classiques à ne pas refaire.

Ensuite, chaque plateau vous apprendra encore. Chaque film vous fera progresser. Mais vous ne partirez plus de zéro. Vous partirez avec un œil déjà entraîné, prêt à se confronter au terrain.

Et puis — c'est un bonus que personne n'évoque — vous ne regarderez plus jamais un film comme avant. C'est le prix à payer, et c'est aussi la preuve que quelque chose a vraiment changé.

La prochaine session de ***Directeur de production pour le cinéma : les indispensables*** *commence dans quatre semaines. Du 7 au 11 décembre 2026. Il reste quelques places. On travaille en petit groupe, avec quelqu'un qui a passé sa vie sur des plateaux. Cinq jours pour attraper ce regard.*

Producteur pub : l'art de faire

oublier que le rêve, c’est d’abord de la finance



Vous entendez les premières notes de l’*Hymne à la joie* et vous pensez à quoi ? À Beethoven ? À l’Europe ? Non. Vous pensez à une voiture. Vous entendez un air de Vivaldi et vous voyez un parfum. Vous entendez trois notes de piano et vous avez envie d’une bière.

C’est ça, la pub. Le plus grand tour de magie du monde moderne. Prendre ce qui appartient à tout le monde — la musique, les émotions, les visages, la beauté — et l’associer pour toujours à un produit. Transformer le public en chien de Pavlov. Tout le monde le sait. Sauf le public.

Et derrière ce tour de magie, il y a quelqu’un. Pas le magicien — le type qui construit la boîte à double fond, qui installe les miroirs, qui fait les comptes et qui s’assure que le lapin est bien vivant avant le lever de rideau. Le producteur pub.

Ce n’est pas du cinéma en plus court

Si vous venez du cinéma ou de la fiction, vous savez faire un devis, gérer un

plateau, négocier avec un chef op. Vous vous dites que produire un film de pub, ça doit être la même chose en plus simple. Trente secondes au lieu de quatre-vingt-dix minutes. Qu'est-ce qui peut mal tourner ?

Tout.

En cinéma, vous servez un réalisateur et un producteur. Deux interlocuteurs, un film. En pub, vous servez un réalisateur, un producteur exécutif, une agence de publicité, un directeur de création, un TV producer, un cost controller, un annonceur, un directeur marketing. Et ils ne veulent pas tous la même chose. L'agence veut du créatif. L'annonceur veut du résultat. Le réalisateur veut de la beauté. Le cost controller veut des économies. Et vous, au milieu, vous devez satisfaire tout le monde avec un budget qui ne bouge pas.

Derrière la petite mamie, il y a un ogre avec cinquante usines

C'est la grande illusion de la pub. Ce film si doux, si humain, si émouvant — celui avec la grand-mère qui prépare un gâteau, celui avec les enfants qui courent dans un champ de blé, celui avec la fille blonde qui sent si bon — derrière tout ça, il y a de l'économie. De la finance. Des parts de marché. Des 38 flacons de parfum qui se vendent chaque seconde dans le monde.

Et le travail du producteur pub, c'est de faire oublier tout ça. Faire oublier l'ogre. Faire oublier les usines. Faire en sorte que le spectateur ne voie que le rêve. Que la petite mamie reste une petite mamie. Que la fille blonde reste une fille blonde. Que la bière reste un moment entre amis et pas un produit industriel brassé à des millions d'hectolitres.

C'est un savoir-faire recherché et rare. Ce n'est pas de l'art pour l'art. Ce n'est pas de la technique pure. C'est l'endroit exact où l'imaginaire rencontre le compte de résultats.

Le client est Don Quichotte, le producteur est Sancho Panza

En cinéma, le producteur est le patron. En pub, c'est l'inverse. Le client — l'annonceur, l'agence — c'est Don Quichotte. Il a la vision, les moulins à vent, les rêves de grandeur. Il veut que son yaourt change le monde. Que sa voiture rende les gens heureux. Que son parfum raconte une histoire d'amour éternelle.

Et le producteur pub, c'est Sancho Panza. Fidèle, malin, les pieds dans la boue. Il

ne casse pas le rêve — il le rend possible. Il trouve le réalisateur qui saura transformer le brief en images. Il négocie les droits musicaux pour que Chopin se marie bien avec le cognac. Il gère les caprices, les délais, les budgets, les egos. Et à la fin, quand le film passe à l'antenne et que tout le monde applaudit, personne ne pense à Sancho. Et c'est très bien comme ça.



La compétition, ou l'art de gagner avant de tourner

En cinéma, on vous confie un film. En pub, vous devez le gagner. L'appel d'offres, le brief, le pitch. Vous êtes en compétition avec quatre autres boîtes de prod. Chacune propose un réalisateur, une note d'intention, un devis. Et vous ne savez pas ce que les autres mettent sur la table.

Alors il faut être bon. Pas seulement bon techniquement — bon stratégiquement. Savoir associer le bon réalisateur au bon produit. Comprendre ce que l'agence attend vraiment, pas juste ce qu'elle a écrit dans le brief. Proposer un devis qui soit juste sans être timoré, ambitieux sans être irréaliste. Séduire et rassurer en même temps.

C'est un exercice que le cinéma ne vous apprend pas. Parce qu'en cinéma, on parle d'art. En pub, on parle de marché. Et le producteur pub doit parler les deux langues.

Et puis le monde a changé

Il y a dix ans, la pub c'était un film de 30 secondes diffusé à la télé avant le journal de 20 heures. Aujourd'hui, c'est un écosystème. Des formats verticaux pour Instagram, des collaborations avec des influenceurs, des contenus pensés pour TikTok, des grilles tarifaires qui varient selon l'engagement et la niche. Le film de pub existe toujours, mais il coexiste avec dix autres formats que le producteur doit comprendre, chiffrer et produire.

Le métier n'a pas disparu. Il a muté. Et ceux qui ne suivent pas l'évolution se retrouvent à produire des films que plus personne ne regarde.

Les trente secondes les plus chères du monde

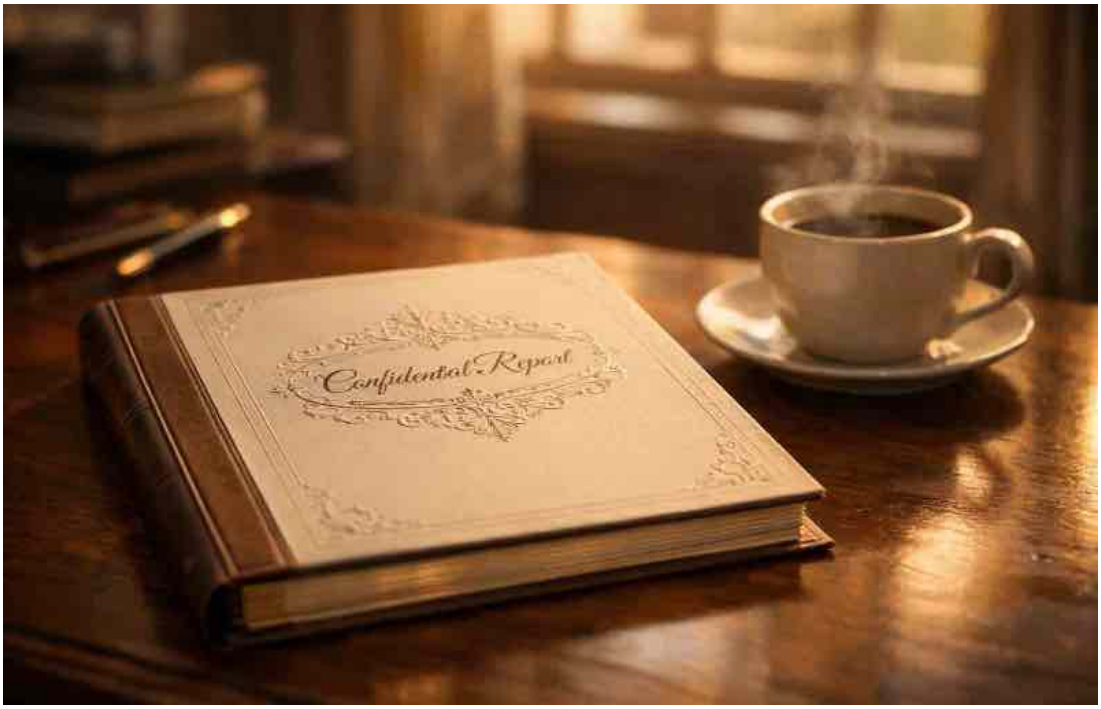
Un dernier mot. Le ratio coût par seconde d'un film de pub est vertigineux comparé au cinéma. Un long métrage à dix millions d'euros, ça fait environ 1 800 euros la seconde de film fini. Un spot de 30 secondes à 300 000 euros, c'est 10 000 euros la seconde. Et on n'a pas encore parlé des droits — musique, artistes-interprètes, droits de diffusion — qui peuvent doubler le budget après le tournage.

Chaque plan coûte une fortune. Chaque choix a un impact démesuré. Une mauvaise décision de casting, un réalisateur mal choisi, un décor qui ne colle pas au brief — et c'est toute la compétition qui est perdue, tout l'investissement qui part en fumée.

Pas de place pour l'approximation. Pas de place pour l'amateurisme. C'est un métier.

C'est exactement ce que Patrick Puzenat transmet dans notre formation ***Acquérir la stature d'un producteur pub, sûr et créatif****. Cinq jours. Un case study de bout en bout, du brief à la présentation finale. 35 ans d'expérience condensés par quelqu'un qui a tout vu, tout produit, tout négocié. Prochaine session du 1er au 5 juin 2026.*

Une bible de série, c’est d’abord un objet qu’on a envie de prendre dans ses mains



Vous avez passé six mois à écrire votre bible de série. Peut-être un an. Vous l’avez retravaillée, relue, fait relire. Vous y avez mis tout ce que vous aviez. Et un matin, vous l’envoyez. Elle arrive sur le bureau d’un producteur, entre vingt autres. Vingt enveloppes. Vingt projets. Vingt auteurs qui y croient autant que vous.

Qu’est-ce qui fait qu’il ouvre la vôtre ?

Un paquet de feuilles cornées dans une enveloppe déchirée

On va commencer par quelque chose que personne ne dit jamais dans les guides d’écriture, les manuels de scénario et les formations en ligne. On va parler de l’enveloppe.

Parce que parfois — et j’exagère à peine — on reçoit un paquet de feuilles cornées dans une enveloppe déchirée. Des pages imprimées en mode brouillon, mal

agrafées, avec un titre en Times New Roman corps 12 et rien d'autre. Pas de couverture, pas de mise en page, pas le moindre signe que l'auteur a pensé à la personne qui allait ouvrir ce pli.

Tout le monde ne sort pas d'une école de design, et personne ne vous demande un objet de luxe. Mais une bible, c'est un objet. Un objet qu'on prend dans ses mains, qu'on feuillette, qu'on pose sur une table basse ou qu'on glisse dans un sac pour le lire dans le train. Et cet objet doit dire, avant même qu'on lise la première ligne : quelqu'un a pris soin de ça. Quelqu'un a pensé à moi.

Ça fait vieux jeu ? Peut-être. Mais ça compte. Ça compte énormément.

Vous ne savez absolument pas sur quoi l'autre va lire votre travail

Là, je vais aller à contre-courant de tout ce qu'on vous dit ailleurs. Tout le monde vous recommande d'envoyer un PDF. C'est propre, c'est pratique, c'est moderne. Le problème, c'est que vous ne savez absolument pas sur quoi l'autre va lire votre travail.

Son téléphone, coincé entre deux stations de métro. Sa tablette, celle que ses enfants utilisent pour regarder des dessins animés. Son ordinateur portable, avec trente onglets ouverts et une réunion Teams dans cinq minutes. La télé du salon, pourquoi pas. Vous ne contrôlez rien. Votre mise en page soignée devient un chaos de zoom et de scroll. Vos belles doubles pages deviennent une colonne étroite illisible.

Un document imprimé, relié, envoyé par la poste — vous contrôlez tout. Le format, le papier, la typo, les marges, les respirations. Vous décidez de l'expérience de lecture. Et surtout, votre bible ne disparaît pas dans une boîte mail entre trois factures et un spam. Elle est là, sur le bureau. Physiquement. Elle existe.

Vous n'êtes plus à votre bureau

Maintenant, parlons de ce qui est à l'intérieur.

Une bible de série, ce n'est pas un dossier technique. Ce n'est pas un business plan narratif. Ce n'est pas un document qu'on lit avec l'œil d'un financier en cochant des cases : concept, check. Personnages, check. Arène, check. Format, check.

Une bible de série, ça doit vous emmener ailleurs.

Vous êtes assis à votre bureau, il est seize heures, vous avez lu trois projets depuis ce matin, deux étaient corrects et un était mauvais, vous êtes fatigué, votre café est froid. Vous ouvrez le quatrième. Et au bout de trois pages, vous n'êtes plus à votre bureau. Vous êtes dans la série. Vous riez si c'est une comédie. Vous avez les poils qui se hérissent si c'est un polar. Vous voyez les personnages. Vous entendez les dialogues. Vous avez envie de savoir ce qui se passe à l'épisode suivant alors que l'épisode suivant n'existe pas encore.

C'est ça, une bible qui marche. C'est un bon livre. Ce n'est pas un résumé, ce n'est pas une fiche, ce n'est pas une note d'intention — c'est une promesse tenue en quinze pages. La promesse que cette série existe déjà quelque part, dans la tête de quelqu'un qui sait exactement où il va, et qu'il ne reste plus qu'à la fabriquer.

Rien ne se joue en un seul envoi

Ça arrive. Ça arrive souvent, même. L'histoire ne vous transporte pas. Le concept manque de carburant. Les personnages ne décollent pas. Ça ne veut pas dire que c'est nul — ça veut dire que ce n'est pas prêt, ou que ce n'est pas pour vous.

Mais si l'auteur vous a traité avec respect — si l'objet était soigné, si l'écriture était tenue, si vous avez senti que quelqu'un avait pensé à vous en préparant ce document — alors vous ne jetez pas. Vous gardez le nom. Et vous lirez son prochain projet. Parce que dans ce métier, rien ne se joue en un seul envoi. Une bible qui ne trouve pas preneur aujourd'hui, c'est le début d'une relation avec un producteur qui vous lira demain.

Le respect du lecteur, c'est le premier acte d'écriture.

L'arène, les arches, le format — oui, tout ça est important

L'arène, les arches narratives, le format, le synopsis du pilote, les fiches personnages — oui, tout ça est important. Indispensable, même. Mais ce sont des outils. On les apprend. Ce qu'on apprend plus difficilement tout seul, c'est à construire cet objet-là : une bible qui donne envie d'être tenue dans les mains, qui transporte le lecteur, et qui crée une relation de confiance avec un producteur, même quand la réponse est non.

C’est exactement ce qu’on travaille dans **L’Atelier Bible**. Pas un cours théorique sur la structure narrative. Un atelier. On y fabrique une bible, pour de vrai, avec des gens qui lisent des bibles toute l’année et qui savent en trois pages si ça tient ou si ça ne tient pas. Prochaine session du 1er au 5 juin 2026.