

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 18 au 22 mai 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,

vosre 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 1^{er} au 5 juin 2026.

Directeur de production : faire le film dans sa tête avant tout le monde



Dirprod at night.

On croit souvent que le directeur de production, c'est le type aux tableaux Excel. Celui qui dit combien ça coûte, combien de jours, combien de camions. C'est pas faux. Mais c'est un peu comme dire qu'un chef cuisinier, c'est quelqu'un qui allume des feux.

En réalité, le dirprod c'est la première personne à voir le film. Avant le chef op, avant les acteurs, avant le public. Parfois même avant le réalisateur, d'une certaine manière. Parce que quand il ouvre le scénario, il ne lit pas une histoire — il lit un problème à résoudre. Cent problèmes. Mille. Et il doit les résoudre tous

dans sa tête avant que quiconque n'arrive sur le plateau.

Tout seul dans ton bureau, comme un dingue

Ça commence comme ça : tu prends le scénario, tu t'enfermes, et tu fais le film dans ta tête. Scène par scène. Tu les chronométrés, parfois en les jouant à haute voix, tout seul dans ton bureau, comme un dingue. Parce qu'entre ce qui est écrit et ce que ça va réellement coûter en temps, en moyens, en énergie, il y a un gouffre. Et c'est dans ce gouffre que les budgets explosent.

Page 32, le scénario dit : « Mouvement de foule, Gare de l'Est. » Cinq mots. Le scénariste les a écrits en dix secondes. Toi, tu les lis et tu vois : l'autorisation SNCF qu'on n'aura jamais, les 300 figurants qu'on ne peut pas payer, la fermeture de gare qu'on ne peut pas obtenir. Alors tu te demandes : comment je fais cette scène sans Gare de l'Est et sans foule ? Quel hall d'expo, quel entrepôt, quel couloir de fac pourrait marcher avec le bon cadrage, les bons 40 figurants bien placés et un peu de fumée ?

Et ça continue, scène après scène, jusqu'au moindre accessoire. Ce couteau de boucher années 50 dont le scénario a besoin pour une scène de trois secondes — tu sais déjà quelle accessoiriste appeler parce qu'elle a fait des miracles sur un précédent film, qu'elle a un réseau de brocanteurs invraisemblable et qu'elle trouvera exactement ce qu'il faut pour trois fois rien.

C'est ça, le devis. C'est pas de la comptabilité. C'est un acte d'imagination.

Casser le film en mille morceaux

Une fois que tu as fait le film dans ta tête, il faut le casser en morceaux. Le transformer en puzzle. Chaque pièce doit être finançable : combien coûte ce décor, combien de jours pour cette séquence, quel poste technique peut être mutualisé avec un autre. Tu ventiles, tu répartis, tu arbitres.

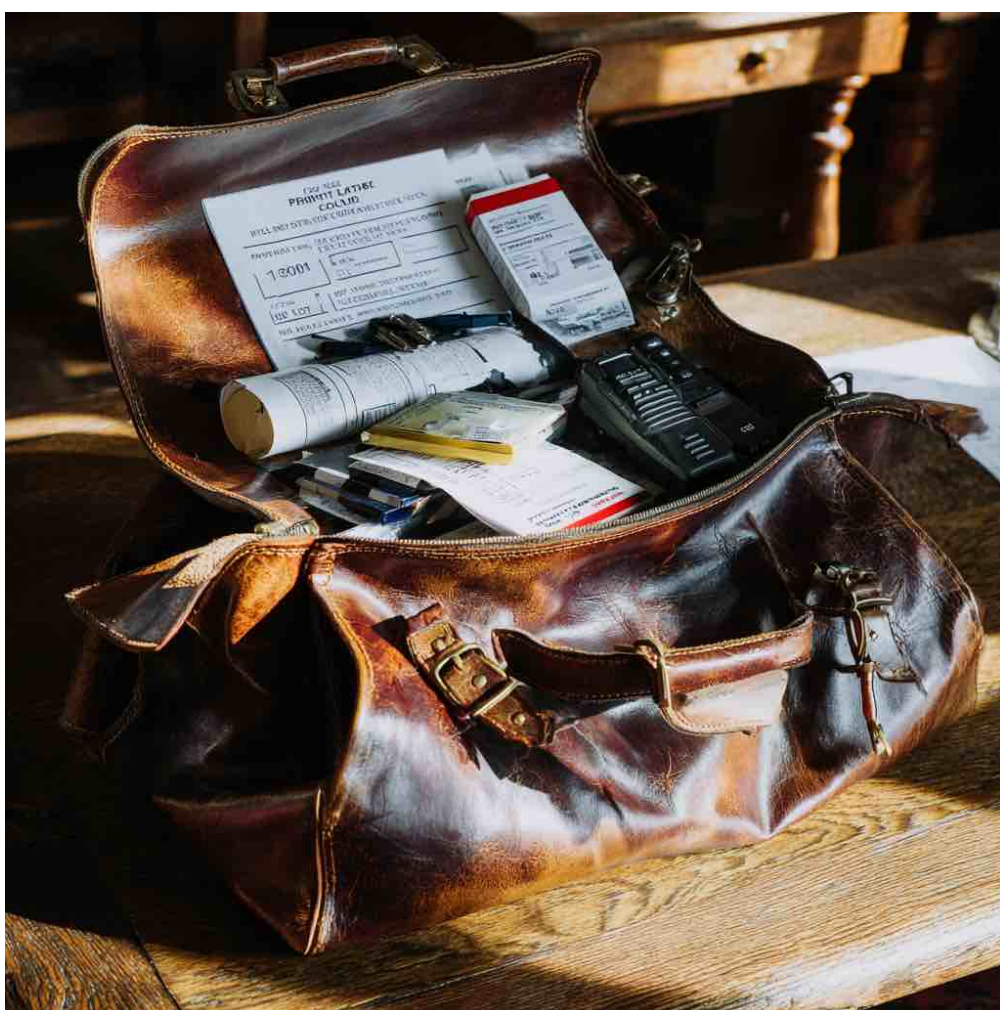
Et le but du jeu, c'est que quand on réassemble toutes les pièces — le jour du tournage, puis au montage — elles donnent le meilleur film possible. Pas le film au rabais. Pas le film trop cher que personne ne financera. Le film juste, celui qui rend le réalisateur fier, le producteur solide, et les acteurs en confiance.

Le mot que le dirprod ne prononce jamais

Le dirprod ne dit jamais non. Enfin, presque jamais. Il dit « oui, mais ».

Le réalisateur veut une grue pour un plan-séquence sous la pluie ? « Oui, mais si on prend un Ronin stabilisé et qu'on fait le mouvement à l'épaule depuis la mezzanine, on a le même effet pour un cinquième du prix et on gagne deux heures. » Et ça marche, ce genre de proposition, parce qu'elle ne sort pas de nulle part — elle sort du film que tu as déjà fait dans ta tête. Tu as vu la scène, tu as imaginé les alternatives, tu sais ce qui tient et ce qui ne tient pas.

Dire non, c'est bloquer. Dire « oui, mais », c'est ouvrir une porte que personne d'autre n'avait vue.



La baguette et le sac de voyage

Tu te souviens de cette scène dans *Merlin l'enchanteur* — le Disney de 1963 — où Merlin doit déménager ? Il sort sa baguette, marmonne ses formules, et tous les meubles, les livres, les chaudrons, la vaisselle se mettent à rapetisser et à rentrer sagement dans son petit sac de voyage. L'impossible tient dans un bagage à main.

C'est exactement le boulot du dirprod. Faire rentrer un film entier — avec ses décors, ses figurants, ses caprices, ses imprévus — dans une enveloppe budgétaire qui, au départ, semble toujours trop petite. Et comme Merlin, il le fait parce qu'il connaît les formules. Pas des formules magiques : des formules d'expérience.

Et quand tout dérape...

Quand tout dérape — et ça dérape toujours —, tout le monde se tourne vers le dirprod. L'acteur est malade, la météo fout le plan de travail en l'air, le décor n'est pas prêt.

Mais si tu as bien fait ton travail, personne ne panique. Parce que tu as prévu. La doublure est sous contrat. L'hôtel de secours est réservé. L'assurance est en place. Et le traiteur — ah, le traiteur — fait une cuisine tellement bonne que tous les énervements du matin se calment à midi devant ses assiettes. Ne sous-estimez jamais le pouvoir d'un bon déjeuner sur un tournage.

Le dirprod, c'est celui dont on ne parle pas quand tout va bien. Et c'est le premier qu'on cherche quand tout va mal. Si personne ne le remarque, c'est qu'il a parfaitement fait son travail.

*Tout ça ne s'invente pas. Ça s'apprend. C'est exactement ce qu'on transmet dans notre formation **Directeur de production pour le cinéma : les indispensables**. Prochaine session du 18 ou 22 mai 2026. Les places sont limitées — on travaille en petit groupe, comme sur un vrai film.*