

# MANAGER BELGE DE LA CULTURE ? UN LABEL... DE QUALITÉ !

Par Paul Grosjean

Plus que dans tout autre pays, en Belgique, diriger une grande institution culturelle nécessite un talent hors du commun. C'est peut-être pour cela que nos managers s'exportent aussi bien. Avec le Cercle de Wallonie, nous avons voulu décortiquer cette spécificité belge. A cet effet, nous avons rencontré deux managers aux profils différents. L'un n'est pas belge mais travaille chez nous pour le secteur public. Stefano Mazzonis est le directeur, général et artistique, de l'Opéra Royal de Wallonie à Liège. L'autre est belge mais travaille dans le secteur privé. Bernard de Launoit anime la Chapelle Musicale Reine Elisabeth. Regards croisés de deux experts.

**E**n Belgique, il est rare de se vanter. Si ce n'est peut-être dans le foot. Pas dans la culture en tout cas. Et pourtant... Avez-vous déjà constaté le nombre de managers de haut niveau que nous possédons dans le champ culturel ? Tout a commencé bien sûr avec Gérard Mortier dont l'aura était devenue internationale. Il a ouvert la voie à une génération de managers-entrepreneurs que l'Europe de la culture nous envie. Difficile de tous les citer. Il y a d'abord ceux qui restent en Belgique : Paul Dujardin, Peter de Caluwé, Michel Dragnet, Xavier Canonne, Michel-Etienne Van Neste, Gunther Broucke, Gilles Ledure, Laurent Busine, Serge Rangoni... Et puis, il y a ceux qui se sont ou qui sont expatriés : Catherine De Zegher, Serge Dorny, Frédéric Flamand, Bernard Focroulle... Le cas le plus spectaculaire est sans doute celui de Chris Dercon. Voilà un Belge qui dirige la Tate Modern à Londres, l'un des principaux musées d'art contemporain dans le monde.

## Esprit principautaire

Mais quelle est l'explication à ce foisonnement ? «En effet, on peut parler d'une école belge, répond le Piémontais Stefano Mazzonis. Il est intéressant de voir cela au niveau de l'opéra. Dans le monde, il y a 5 ou 6 directeurs belges. Il n'y a qu'un Italien et deux Français. Par contre, en Belgique, les 3 grands opéras sont dirigés par un Suisse, un Belge et un Italien (NDLR : Aviël Cahn, Peter de Caluwé et Stefano Mazzonis). Lente est d'ailleurs excellente entre nous». Et pourquoi l'ancien surintendant du Teatro Comunale di Bologna est-il venu en Belgique ? «C'est vrai qu'au départ, les Belges eux-mêmes ne comprenaient pas pourquoi je postulais à Liège. Cela paraissait presque incongru. Pourtant, c'était tout à fait cohérent. J'avais toujours rêvé de diriger un théâtre à l'étranger. De plus, je connaissais bien la Belgique. En réalité, mon souci est d'être créatif. En restant en Italie, j'aurais eu l'impression de m'enfoncer dans la routine.

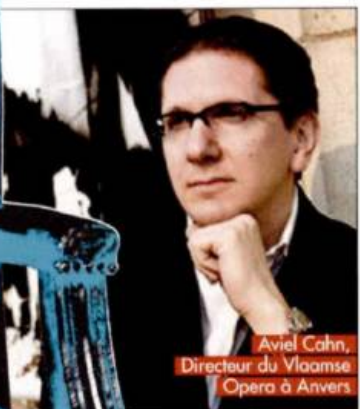


Par contre, votre pays est d'une grande créativité dans toutes les disciplines artistiques. Regardez le domaine du design par exemple».

## Carrefour d'Europe

Mais pourquoi Mazzonis a-t-il choisi Liège ? «A Rome, on est perdu au fond de l'Italie. Tandis qu'à Liège, on est dans un véritable carrefour européen. C'est l'Euregio avec Aix-la-Chapelle, Maas-tricht et Eupen comme voisins. Parmi le public de l'Opéra Royal de Wallonie, il y a 17 % d'étrangers, 12 % de Bruxellois et 5 % de Flamands. Je suis le patron d'une PME au cœur de l'Europe». PME par l'esprit mais pas par la taille. «Effective-





Aviël Cahn,  
Directeur du Vlaamse  
Opera à Anvers



Peter de Caluwé,  
Directeur du Théâtre Royal  
de la Monnaie à Bruxelles



Stefano Mazzonis,  
Directeur de l'Opéra  
Royal de Wallonie

## «Le grand écart entre l'artistique et la rigueur de gestion...»

ans, nos comptes sont en équilibre. Cela ne nous empêche pas de respecter l'exigence qualitative que le secteur public nous impose. Liège est, en quelque sorte, la plus petite des grandes maisons d'opéra européennes. Jugez plutôt. Notre budget

annuel est de 19 millions d'euros, dont 15 millions de subsides, pour 26 à Anvers et 38 à la Monnaie. Pour info, à Paris, il est de 150 millions (NDLR : pour les 2 opéras, Garnier et Bastille). On fait le maximum avec le minimum». Quand on vous

ment, il y a, à l'ORW, 230 travailleurs équivalents temps plein et 1.500 fournisseurs. La dimension économique est omniprésente. Aujourd'hui, il est prouvé qu'un euro investi dans la culture en rapporte 3. C'est pour ça que les pouvoirs publics soutiennent massivement l'Opéra Royal de Wallonie». N'y a-t-il pas là un risque de politisation de l'institution façon Sabena ? «Il est vrai que mon Conseil d'Administration (NDLR : présidé par Willy Demeyer) est politisé. Ceci dit, le monde politique n'interfère en rien, ni dans la gestion journalière, ni dans la programmation artistique. Je suis un homme libre. En même temps, je reste très attentif à la rigueur budgétaire. Depuis 7



Bernard de Launoit présente, avec un plaisir non dissimulé, le chantier de la Chapelle Musicale à deux invités de prestige : le Roi Albert et la Reine Paola





Bernard de Launoit s'inscrit dans la lignée de Paul et Jean-Pierre de Launoit, ses grand-père et père

## «Je n'ai fait que valoriser l'héritage culturel de ma famille» Bernard de Launoit

disait que Stefano Mazzonis était devenu un manager à la belge. Avec un zeste d'esprit principalitaire. «L'opéra est le cœur de Liège, conclut-il. C'est l'âme de la ville».

### Volonté d'indépendance

Chez Bernard de Launoit, il y a une tout autre approche. Comme dirait André Van Hecke du Cercle de Wallonie, c'est un manager de style anglo-saxon, c'est un véritable entrepreneur de la culture. Il met son esprit d'entreprise au service d'une grande institution, la Chapelle Musicale Reine Elisabeth en l'occurrence. Il faut dire qu'il est tombé dans la marmite élisabethaine quand il était petit. Petit-fils de Paul de Launoit et fils de Jean-Pierre, il baigna dans la musique classique pendant sa jeunesse. Cela ne l'empêcha pas de faire des études écono-

miques. En fait, c'est d'abord un gestionnaire. Il n'est pas peu fier d'expliquer qu'en 10 ans, le budget opérationnel de la Chapelle a été multiplié par 5 ou 6. «Grâce au financement privé mais aussi public, ajoute-t-il. C'est un véritable partenariat public-privé. Précisément, le financement privé représente de l'ordre de 80 % du budget via les mécènes privés (500.000 euros), les fondations privées (500.000 euros) et le sponsoring (500.000 euros). Nos recettes propres s'élèvent à 10 %. Le reste provient des subsides publics, notamment via la politique scientifique et l'enseignement. Pour le nouveau bâtiment, c'est aussi un rapport 80/20. Le budget est de 10 millions d'euros».

### Philosophie...

Mais quelle est la philosophie de la Chapelle Musicale en matière de financement ? «C'est la préservation de l'indépendance qui est le souci majeur. Dans mon CA, tout le monde est présent à titre personnel. Ces membres émanent du secteur culturel et du secteur économique. Ils nous permettent de rester

autonomes. Nous devons avoir suffisamment de liberté pour envisager des projets un peu fous. Ceci dit, le nouveau bâtiment n'est pas aussi insensé que cela puisqu'il répond à une véritable nécessité. Il renforce notre image internationale, il améliore nos conditions de travail et il nous offre l'opportunité de trouver d'autres sources de financement. En réalité, je n'ai fait que valoriser l'héritage culturel de ma famille». Rappelons que Paul de Launoit fut à l'origine de la Chapelle. Le 11 juillet 1939, il y a tout juste 75 ans, son grand-père inaugurerait le bâtiment dessiné par l'architecte Yvan Renchon en présence de la Reine Elisabeth et de son fils Léopold III. «Dans les années 30, il y avait une véritable dynamique autour de la culture, grâce notamment à la Reine Elisabeth. Aujourd'hui, je constate la même dynamique au travers de cette nouvelle génération d'entrepreneurs. Pour cette génération, l'horizon est européen. Tout en restant très attaché à l'ancrage belge, je m'inscris largement dans cette vision». A quand des Chapelles Musicales dans d'autres pays ?

«La Belgique est d'une grande créativité dans toutes les disciplines artistiques»  
Stefano Mazzonis



Trois amoureux de la culture dans le superbe foyer de l'Opéra Royal de Wallonie : André Van Hecke (Cercle de Wallonie), Stefano Mazzonis (ORW) et Paul Grosjean (Lobby)