

La curiosité est un rendez-vous

Richard Lablée, Passy Saint-Honoré

Guillaume Azéma : Richard Lablée est une personne tout à fait étonnante et détonante. Diplômé du CELSA, il a démarré comme directeur de clientèle dans une agence de publicité avant de se tourner vers l'éducation. Directeur adjoint du Lycée Albert de Mun à Paris pendant sept ans, il est depuis 2011 chef d'établissement de Passy Saint-Honoré qui regroupe le lycée du même nom et une école de management et de communication auxquels il a intégré un incubateur de start-up et plein d'autres idées. J'espère que vous serez, comme moi, conquis par les convictions et l'énergie de notre invité et par la place indispensable que joue la curiosité dans son métier, je dirais même dans sa vocation. Bonjour Richard ! Merci de me recevoir dans le Campus Molitor qui est un des campus de votre établissement.



Richard Lablée : C'est bien naturel ; l'objectif du campus est justement d'avoir des interactions avec des gens divers et variés dont vous faites partie.

GA : Première question : que vous évoque l'entreprise curieuse ?

RL : C'est une organisation, une entreprise ; c'est donc un ensemble d'hommes et de femmes qui vont travailler dans le même sens et, si elle est curieuse, cela veut dire qu'elle est singulière, qu'elle est en fait capable

de développer des domaines un petit peu particuliers. Et on sait tous que pour développer du particulier, il faut avoir une grande ouverture d'esprit. On ne peut pas se polariser sur un sujet si on n'a pas au départ une grande capacité à voir tout ce qui est possible. En fait, une entreprise curieuse est une entreprise qui voit tous les champs des possibles et qui va être capable de faire un focus, à un moment donné, sur une prestation, sur une idée, sur éventuellement une combinaison de facteurs de production. Une entreprise curieuse est une entreprise vivante ; ce qui est curieux, c'est le vivant, c'est en fait tout ce qui change. L'humanité est imparfaite et c'est parce qu'elle est imparfaite, qu'elle est curieuse.

GA : Votre établissement – ce sont plusieurs établissements en fait, vous avez un lycée d'enseignement et vous avez différents BTS et des programmes d'enseignement supérieur, après le bac – j'imagine que la notion de curiosité, d'apprentissage a vraiment une saveur particulière pour vous ?

RL : Oui bien sûr ! Il y a deux curiosités à Passy Saint-Honoré. Comme vous le dites Guillaume, on fait vivre ensemble un lycée classique comme on en trouve un peu partout, surtout en centre-ville – vous savez qu'on est juste à côté de l'Étoile, l'Arc de Triomphe – donc on est un lycée classique, vieux de 160 ans, et on fait cohabiter une structure complètement nouvelle, PSH Sup, qui fonctionne avec une pédagogie par les espaces, un peu différente du lycée, et là, pour le coup, on s'est autorisé une curiosité de métier et on prépare des jeunes à des métiers nouveaux. On est donc toujours en adaptation. D'un côté, on a les fondamentaux de l'enseignement académique et, en parallèle, vous avez le développement de formations complètement innovantes.

GA : Comment voyez-vous la curiosité chez les élèves que vous formez, que ce soit au lycée ou dans les parcours après bac ?

RL : La curiosité est un moteur en fait. On est une organisation apprenante, on a un mot fondamental qui est la transmission. On est donc là pour transmettre. Si vous voulez, on apporte à un jeune en construction des éléments de construction. Cela peut être spirituel, cela peut être purement cognitif — donc lié à des savoirs — mais il y a aussi des savoir-faire, des savoir-être. Comme je dis souvent, on est sur ce qu'on appelle les autres formes d'intelligence, les intelligences multiples. En fait, quand un jeune se présente, on ne sait pas du tout quelles sont ses capacités ; on sait qu'elles sont multiples et il va donc falloir rentrer dans une curiosité de la personne. Je dirais que la curiosité démarre au moment où on rencontre la personne. Il n'y a pas une personne pareille. On peut effectivement faire une typologie – on le fait – mais l'organisation que je représente est une organisation de transmission pour laquelle la curiosité est le moteur. C'est à la fois un moteur pour l'organisation et pour l'élève ; on apprend parce qu'on est curieux.

La curiosité est un moteur.

GA : En fait, vous n'êtes pas si classique ou vous ne ressemblez pas tellement aux autres lycées. Dans quel type de métier retrouvez-vous les élèves que vous formez ?

RL : Comme ils sont plutôt curieux et pas forcément linéaires, scolaires, académiques, on va trouver par exemple beaucoup de jeunes gens qui vont être chefs d'entreprise, on va trouver des

créatifs, on va trouver des artistes, on va trouver des sportifs de haut niveau. On va trouver des gens qui sont en fait dans le challenge, c'est-à-dire que leur dénominateur commun, ce n'est pas les mathématiques, c'est plutôt le challenge ; c'est réussir, c'est gagner, c'est être capable d'aller au-delà de ce qu'on avait imaginé pour soi-même. C'est aussi lié à une sécurisation, c'est-à-dire que ces jeunes qui prennent des risques, ce sont des gens qui vont rentrer dans la curiosité, on va dire, de la vie et moins la curiosité du savoir. Ils vont plutôt essayer d'exercer leur existence par rapport à un chemin.

GA : Comment aiguisez-vous la curiosité de ces élèves ?

RL : D'abord, il faut savoir qu'ils sont eux-mêmes avec certaines caractéristiques, ils sont multipolaires. Comme je vous le disais précédemment, on a beaucoup de jeunes qui viennent chez nous parce ils ont cette multipolarité, c'est-à-dire qu'ils s'intéressent à tout, ils ne sont pas forcément extrêmement polarisés sur des mathématiques, du français, des matières, on va dire, assez académiques et classiques ; ils sont plutôt là pour essayer de raccrocher les wagons, pour se donner un objectif dans la vie. Ils vont en fait fonctionner avec deux questions existentielles : qui suis-je ? où vais-je ? Et la curiosité, c'est la curiosité pour soi, mais aussi la curiosité de la destination. Ils vont en fait aiguïser leur curiosité au fur et à mesure qu'ils vont se découvrir et ils vont découvrir l'endroit, le chemin, ce qu'ils veulent réussir de leur vie.

La curiosité, c'est la curiosité pour soi, mais aussi la curiosité de la destination.

GA : Qu'avez-vous comme *stimuli*, comme possibilité de les rendre encore plus curieux ou d'exacerber cette curiosité ?

RL : Il y a deux axes possibles. Premier axe, ce que j'appelle la pédagogie par les espaces : c'est avoir une salle de classe complètement différente des autres. On ne va pas fonctionner en magistral avec une personne qui va parler – le professeur – et puis les élèves ; on va plutôt avoir des interactions liées à du mobilier, liées au fait qu'on ne va peut-être même pas travailler seulement dans la même salle.

Et puis surtout le deuxième principe de base, c'est le mode projet. On va plutôt enseigner des compétences, des savoir-faire, des savoir-être autour d'un mode projet, faire un projet. On part du principe que l'élève et ses camarades sont porteurs de projet et le professeur va donner une date à laquelle on doit rendre ce qu'on appelle chez nous les livrables, on doit rendre effectivement la prestation. Le moteur de la curiosité, le moteur du fonctionnement est donc le projet.

Mode projet, pédagogie par les espaces et puis dernier élément

qui me paraît nécessaire – mais je pense que vous l'avez compris – c'est la confiance. Lorsqu'on fragilise un peu les jeunes par rapport à un projet et un défi à accomplir, il faut être sécurisé. On ne peut donc absolument pas démarrer la pédagogie par les espaces, le mode projet sans une estime mutuelle des adultes et des jeunes. C'est parce qu'on se considère qu'on peut aller plus loin.

GA : Se ressemblent-ils tous les jeunes que vous avez ?

RL : Il n'y a pas deux jeunes qui se ressemblent, chaque personne est unique. On peut retrouver des caractéristiques, comme vous l'avez demandé tout à l'heure. Effectivement les jeunes sont multipolaires, effectivement on a des jeunes qui, parfois, ont de troubles de l'attention, effectivement on a des jeunes qui sont sportifs de haut niveau, musiciens, danseurs comédiens – donc cette singularité-là elle est au service du développement de la personne. Notre travail est d'exhaler un petit peu leur capacité à se dépasser. On va les stimuler, on va essayer de montrer l'inter-culturel, le travail en commun, On va même accepter la fragilité. En fait, la fragilité est un facteur de succès parce que lorsqu'on est fragile, on est obligé de développer une forme de capacité à résister et on va sortir du réflexe, on va plutôt aller au-devant de la curiosité, la capacité à être innovant. Pour moi, aiguïser la curiosité, c'est générer de l'innovation chez une personne qui n'en a pas forcément conscience.

GA : On a déjà parlé en amont de cette discussion du risque de dispersion. La curiosité est aussi un risque de dispersion. Comment voyez-vous cela au niveau de l'établissement, mais aussi avec les élèves à qui vous apportez cette curiosité ?

RL : D'abord, il faut distinguer des niveaux de lecture ou des pratiques. Aiguïser la curiosité, cela peut être faire un remue-méninge, créer des *workshops*, faire des *brainstormings*. C'est une étape nécessaire parce qu'on va permettre tous les champs des possibles et on va éviter de se censurer. Ensuite, si on veut arriver à quelque chose de sérieux, cela nécessite ce que j'appelle la méthode de l'entonnoir, c'est-à-dire on va passer toute cette curiosité, toutes ces idées au travers de différents cribles et on va essayer d'en sortir ce que j'appelle les traits saillants, c'est-à-dire regarder les grandes tendances, comme on le fait, sur une dissertation – thèse antithèse synthèse –, on va plutôt se recentrer sur 3-4 idées et faire une proposition structurée et, *in fine*, essayer de travailler avec un esprit de synthèse. C'est très bien de voir tout ce qui est possible mais il faut essayer de se recentrer sur une activité, une prestation, un défi, une équipe. On va donc essayer de mettre de la singularité sur quelque chose qui était pluriel, on va essayer de se concentrer et c'est dans la fin de la prestation qu'on va voir notre capacité à avoir transformé, on va dire, la dispersion en quelque chose qui vaut vraiment le coup et qui va rentrer dans

le temps parce que la dispersion, c'est un état du moment alors que la réussite d'un projet se voit dans la durée. On va donc transformer dispersion en durée.

GA : Vous récupérez les élèves en seconde ; ils sont encore assez jeunes. Voyez-vous une différence en termes de curiosité en fonction des élèves ?

RL : Le jeune en lui-même est toujours curieux parce qu'il sait très bien qu'il a une existence à faire et il a envie de tester des choses. En seconde, les jeunes sortent du collège et sont encore un petit peu enfants. Donc c'est seulement en classe de première que le jeune prend conscience qu'il est adolescent et c'est en classe de première où il va tester le plus de choses. L'élève de première est l'élève le plus curieux sur le cursus seconde/première/terminale. En seconde, il prend conscience de ce qu'il est maintenant ; en première, il sait qu'il va pouvoir tout tester; en terminale, il sait que les choses sérieuses commencent en post-bac et, à ce moment-là, il se recentre. La dispersion en première est donc très, très forte, la concentration très, très forte en terminale.

GA : Devient-on curieux ou naît-on curieux?

RL : Je pense qu'on naît curieux lorsqu'on a des troubles de l'attention, lorsqu'on est soi-même à privilégier, on va dire, l'action, l'idée à la réflexion. Oui, on peut naître curieux et distrait, oui, c'est tout à fait possible. En revanche, on peut aussi le devenir. On

Il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous.

peut être particulièrement concentré et relativement centré sur des domaines précis et puis la vie vous ouvre et, au gré des rencontres, vous pouvez finir extrêmement curieux. Comme je dis souvent, il n'y a pas de hasard, il n'y a que des

rendez-vous. Pour moi, la curiosité est un rendez-vous.

GA : Il y a des déclencheurs parfois très utiles pour déclencher de la curiosité. Vous êtes très fan et connu dans l'univers de la cuisine par exemple, de la gastronomie. Beaucoup de grands cuisiniers ont peut-être exacerbé des sens, leur carrière et leur curiosité parce qu'à un moment donné, ils ont vécu quelque chose de difficile.

GA : Bien sûr ! On peut prendre l'exemple d'Olivier Roellinger, le maître des épices. Si on s'interroge sur certains grands chefs, on se rend compte qu'ils ont d'abord développé leur art parce qu'ils avaient cette curiosité du goût. Il y a l'orgue à parfums, il y a l'orgue à épices. Premier élément, c'est aller vers l'altérité, c'est-à-dire essayer de savoir ce que les autres ont développé dans leur terroir. Pour moi, le meilleur des chefs est d'abord un voyageur.

C'est quelqu'un qui va comprendre l'interculturalité dans le goût, qui va le développer, et puis qui va prendre aussi des risques, donc se fragiliser. Il va faire des accords sur des odeurs, des accords sur des goûts et il va se permettre un petit peu ce que j'appellerais l'harmonie, c'est-à-dire qu'il va rechercher des accords avec des choses qui, au départ, étaient complètement dispersées, opposées, pour lesquelles même parfois la société censurait le goût. Donc, effectivement, c'est dans la cuisine qu'on trouve souvent des gens qui allient curiosité et faisabilité.

GA : Parlez-moi un petit peu de votre établissement en tant qu'entreprise. C'est certes géré par une association, mais vous avez quand même une structure avec des équipes qui travaillent pour vous. Au sein de ces équipes, et là je ne parle plus des élèves, comment amène-t-on cette notion de curiosité et quel est votre rôle, vous, de chef, de manager, de chef d'établissement ?

RL : On est une organisation apprenante, donc on a un petit avantage sur d'autres organisations. Comme on doit apprendre aux jeunes, on est obligé d'apprendre soi-même. Vous avez un mimétisme entre le corps professoral, les enseignants, voire même les personnels administratifs et les jeunes en eux-mêmes. Je ne dirais pas qu'on reste jeune ou en situation d'apprentissage lorsqu'on s'occupe de jeunes dans une organisation apprenante, mais, quand même, vous avez un mimétisme. On apprend de ses élèves, le professeur apprend des élèves mais les élèves apprennent des professeurs. On est donc déjà un petit peu dans cette dynamique intergénérationnelle.

Alors comment cela se pilote ? D'abord c'est une entreprise comme les autres, c'est-à-dire qu'on ne peut pas faire d'argent — on parle d'association, on ne fait pas de résultats — mais on a des excédents. Et l'objectif d'une association est de garantir un certain nombre d'excédents pour assurer la pérennité. Je suis dans une institution qui a 160 ans. On a à peu

près le même chemin à faire encore et cela sous-entend déjà une bonne gestion de ce que j'appelle le *cash-flow* et des investissements par le biais de l'amortissement. En réalité, association ou pas, on est obligé d'assurer la pérennité, le futur. C'est le premier élément. Mon poste principalement est effectivement dans un établissement à vocation technologique. On est des technophiles et on forme des gens pour les métiers de demain. Il est donc impossible de s'encroûter et se satisfaire du présent. On est toujours en recherche et développement et vous avez dans l'établissement des instances pour cela, comme le conseil de perfectionnement

Comme on doit apprendre aux jeunes, on est obligé d'apprendre soi-même.

par exemple. C'est une instance composée de chercheurs, de gens d'entreprises, de pédagogues mais également d'académiciens au sens noble du terme, c'est-à-dire des gens qui détiennent le savoir académique. C'est un petit peu ce que vous avez appelé le poil à gratter, c'est-à-dire que pour le directeur que je suis, c'est une fragilité, mais une énorme ressource. Je vais apporter mes idées et les valider avec ce conseil de perfectionnement, voire le conseil va me donner les idées que je devrais épouser et mener.

Dans une école comme la mienne, vous avez un conseil de perfectionnement, une assemblée générale et également un conseil de direction et des postes aussi dédiés. Vous avez une personne en charge de la recherche chez nous, une personne en charge du développement ; vous avez aussi la démarche qualité. En fait, c'est par l'exigence de la qualité qu'on va développer notre innovation parce que lorsqu'il faut étalonner notre école avec l'Éducation nationale ou le ministère de l'Enseignement supérieur, on est obligé de se bouger, on est obligé d'être curieux, on est obligé d'aller vers les exigences. Et souvent l'exigence et la fragilité permettent la performance.

GA : Merci beaucoup Richard ! Merci de nous avoir accueilli sur le Campus Molitor. Il y a ici beaucoup de curiosité dans ces entreprises que vous incubez et les élèves à qui vous dispensez vos différents cours et vos convictions.

RL : Merci Guillaume de m'avoir laissé la parole sur un sujet lié à la curiosité. Heureux les fêlés car ils laissent passer la lumière. Merci !

Enregistrement réalisé en février 2022