



HAL
open science

GUERIN Paul, directeur du Cnam pendant les Trente Glorieuses

Jean-Jacques Thiercelin

► **To cite this version:**

Jean-Jacques Thiercelin. GUERIN Paul, directeur du Cnam pendant les Trente Glorieuses. Cahiers d'histoire du Cnam, 2015, Professeurs au Cnam à l'époque des Trente Glorieuses, vol.04 (2), pp. 13-28. hal-03015674

HAL Id: hal-03015674

<https://hal.science/hal-03015674>

Submitted on 20 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

GUÉRIN Paul (1906-1974)

directeur du Conservatoire national des arts et métiers (1965-1974)

Jean-Jacques Thiercelin

Ancien directeur des études du Cnam.

Son origine et sa formation. Premier parcours professionnel

Paul Guérin est né le 23 novembre 1906, à Airvault, dans les Deux-Sèvres. Il est fils et petit-fils d'artisans cordonniers. Il se présente au concours des bourses, sur le conseil de son instituteur, afin d'entrer en 6^e et il est reçu premier du département. Il entre à l'École normale de Partenay en 1922, où il est élève-maître jusqu'en 1925.

Il est d'abord nommé instituteur dans le village de Verruyes, puis il est détaché à l'École normale de Loches (Indre-et-Loire), comme surveillant, ce qui lui permet de préparer les concours d'entrée dans les écoles normales supérieures (1926-1929). Il épouse une jeune institutrice, qui l'encourage. Il est reçu, à la fois à l'ENS de Saint-Cloud et à l'École normale supérieure de l'ensei-

gnement technique (l'ENSET). Il choisit l'ENSET où il est major. Le voilà professeur de Lettres de l'enseignement technique et professeur des écoles normales. Son premier poste est au collège technique du Havre mais il doit faire, presque aussitôt, son service militaire (1931-1932). Il en sortira sous-lieutenant de réserve, après avoir suivi les cours de l'École militaire de Saint-Maixent. Il est ensuite nommé professeur au Collège technique Jules-Ferry, de Versailles (1932-1936), puis de Nogent-sur-Marne (1936-1938). Un de ses camarades d'École normale lui propose de préparer avec lui le concours de chef d'établissement. Il hésite, se sentant beaucoup plus attiré par l'enseignement que par l'administration et il songe à l'agrégation. Il accepte finalement, par amitié. Il est reçu, à la fois major et le plus jeune, ce qui lui vaut d'être remarqué par un haut fonctionnaire de l'enseignement technique qui s'appelle... Louis Ragey.

À la déclaration de guerre, il est sous-directeur du Collège technique de Nogent-sur-Marne. Il est alors mobilisé comme lieutenant d'infanterie et il se distingue par sa bravoure et sa lucidité, en ayant toujours le souci de ses hommes.

Après sa démobilisation, en août 1940, il est détaché pendant deux ans au ministère de l'Éducation nationale, où il s'occupe, à la direction de l'enseignement technique, de la création des centres d'apprentissage.

De 1942 à 1945, il dirige le Collège technique de Niort, qu'il installe dans de nouveaux bâtiments. L'établissement s'appelle maintenant Lycée Paul-Guérin.

L'inspecteur d'académie Thabault, qui avait été son professeur, est nommé directeur de l'Instruction publique au Maroc. Il appelle Paul Guérin auprès de lui comme chef du service de l'enseignement technique. Paul Guérin restera au Maroc douze ans, de 1945 à 1957, et sera nommé aux grades d'inspecteur principal de l'enseignement technique et de directeur d'école d'arts et métiers (en 1950).

Paul Guérin, au Maroc

Paul Guérin déploie beaucoup d'activité au Maroc. Il se montre novateur, entreprenant, soucieux de la formation de la jeunesse. Lors de son arrivée, les établissements d'enseignement technique sont peu nombreux. Il développe

cet enseignement en l'associant le plus souvent possible à l'enseignement secondaire général. Il crée des sections techniques dans les lycées avec des centres d'apprentissage annexes et fait créer des lycées « classiques, modernes et techniques ». Il crée aussi de nombreux centres d'apprentissage. Il y a, à Casablanca, une école professionnelle qui ne peut s'agrandir, alors il achète des terrains voisins à l'Amirauté après de difficiles négociations. Autour de l'hôtel de la Tour Hassan, à Rabat, qui appartient au Glaoui, il crée une école hôtelière importante et réputée, après avoir obtenu que le Glaoui vende l'hôtel à l'Éducation nationale. Il s'entoure de jeunes architectes et bouscule un peu les habitudes administratives des constructions scolaires. Il crée de petits ateliers itinérants, une ferme-école à Mechra-bel-Ksiri et fait enseigner l'irrigation. Il crée des écoles d'horticulture (Aïn Seba), d'horlogerie (Casablanca), du bâtiment (Rabat), de pêche (Safi) et des ateliers de couture pour les jeunes musulmanes. Il œuvrera beaucoup pour permettre l'accès des jeunes filles à l'enseignement technique. C'est ainsi qu'il est considéré, par des collègues marocains, comme le « père spirituel » du Collège technique de jeunes filles de Rabat (qui deviendra le Lycée Omar-Khayam).

Il y a, à Rabat, une seule maternité : on décide de construire des dispensaires, mais il y a peu d'infirmières. En collaboration avec la Santé, il fait créer des centres de formation d'infirmières où de jeunes musulmanes sont admises.

Guérin est assisté par un jeune inspecteur primaire qui deviendra inspecteur principal de l'enseignement technique. Cet adjoint lui succédera au Maroc, après son départ et... deviendra son adjoint, quelques années plus tard, au Cnam. Il s'agit de Marcel Lesne¹.

L'inspecteur général Ragey, en visite au Maroc est, à nouveau, séduit par la personnalité de Paul Guérin et il lui demande de devenir directeur adjoint du Cnam, poste créé en 1957. Le gouvernement du roi Mohammed V souhaite que Paul Guérin reste au Maroc. Il promet de revenir assurer la rentrée à Rabat, lorsque le ministre Billières le nomme au Cnam, en fin d'année scolaire.

Pendant son séjour au Maroc, son épouse sera à ses côtés et chacun appréciera, comme plus tard au Cnam, sa bonté, sa finesse, son intelligence, sa discrétion. Après avoir exercé son métier d'institutrice, elle avait pris une retraite anticipée, comme mère de trois enfants.

¹ Marcel Lesne, fils de mineur, est embauché à la mine à douze ans. Instituteur, il est fait prisonnier pendant la guerre, s'évade trois fois et, condamné par le tribunal des forces armées allemandes, fait un an de forteresse. Surveillant de lycée, il prépare une licence ès lettres à la Sorbonne. Il devient inspecteur primaire, puis inspecteur principal de l'enseignement technique. Il succède pendant deux ans à Paul Guérin, au Maroc, puis, inspecteur d'académie, dirige les centres socio-éducatifs en Algérie. Docteur ès lettres, maître de conférences en Ethnographie et ethnologie du Maghreb à la Faculté d'Alger, il sera professeur à la Faculté de Nancy, directeur adjoint du Cnam, directeur de l'Institut national de formation des adultes, puis professeur titulaire de la chaire de Sociologie de l'éducation et formation des adultes, au Cnam, où il créera le Centre de formation de formateurs (CFE).

Paul Guérin, directeur-adjoint du Cnam (1957-1965)

Paul Guérin suit plus particulièrement les questions relatives aux centres associés, voit les directeurs, va sur place. Il se préoccupe notamment de la qualité des intervenants et de leur rémunération. Il propose de créer un certain nombre de « chargés de cours » (postes permanents) dans les centres associés, pour certains intervenants. Ces enseignants seraient nommés pour cinq ans. Il demande également que soit prise en compte la charge que représente en province, la direction des mémoires d'ingénieur, mais il ne sera pas suivi. Il jouera un rôle dans la mise en place, à partir de 1963, du réseau de diffusion des cours par télévision.

En 1964, il fait installer le service de la scolarité dans des locaux plus vastes et plus fonctionnels et rationalise son fonctionnement. Le service d'information et d'orientation est aussi réinstallé et Paul Guérin soutient son action.

Plus tard, devenu directeur, il continuera à faire des aménagements, en construisant un entresol au service de la scolarité, ce qui permettra l'extension des services administratifs.

L'équipe Ragey-Guérin marche bien et Paul Guérin se montre un travailleur infatigable dont les contacts avec les enseignants sont bons. Louis Ragey écrira que « *Paul Guérin a su s'imposer (comme directeur-adjoint) par son activité, son*

dévouement et l'intelligence rapide des questions scientifiques et des problèmes posés par la promotion supérieure du travail », mais il est certain que la forte personnalité de Louis Ragey se fait toujours sentir.

Paul Guérin, directeur du Cnam (1965-1974)

Lorsque Louis Ragey prend sa retraite, Paul Guérin est nommé directeur du Conservatoire, par décret du 22 octobre 1965.

Le Cnam, vient d'être rattaché à la Direction des enseignements supérieurs. Certains attendaient la nomination d'un universitaire, mais le ministère décide de nommer le directeur-adjoint du Cnam², promu quelques jours plus tôt inspecteur général de l'Instruction publique. Il faut noter qu'un décret du 21 octobre 1965, publié la veille de la nomination de Paul Guérin, introduit une modification importante au décret de 1920, portant statut du Cnam : la clause de durée du mandat du directeur (8 ans) est supprimée. Le poste de directeur du Cnam est maintenant à la discrétion du Gouvernement.

Paul Guérin, lors de la séance du Conseil d'administration du 19 novembre, déclare qu'il entend « *conti-*

nuer l'œuvre remarquable accomplie par Louis Ragey » et qu'il sera « *fidèle à sa pensée* ». Il souhaite que se développe « *la recherche technique* » et que les conditions de travail des professeurs et des élèves soient améliorées. Pour cela, il faut de nouveaux locaux. Il espère ceux de l'École centrale et envisage le « *transfert du Musée dans la banlieue nord de Paris* ». Pour les centres associés, « *après l'explosion de ces dernières années* », il propose de « *marquer un temps d'arrêt* ». Enfin, il indique qu'il faudra « *tenir compte de notre récent rattachement à la direction des enseignements supérieurs* » et qu'il faudra « *consentir, en temps utile les adaptations nécessaires* », pour « *faire face aux situations nouvelles* ».

Dès octobre 1966, il appelle Marcel Lesne à ses côtés, comme directeur-adjoint. Marcel Lesne et Michel-Yves Bernard³ mettent en chantier un grand projet de réforme des enseignements « *en harmonie avec les nouvelles structures d'enseignement dans les facultés et les instituts universitaires de technologie* ». Le DEST est jugé « *trop près du diplôme d'ingénieur* » mais il n'apparaît pas possible de le supprimer. On s'oriente donc vers la création d'un « *nouveau diplôme intermédiaire* », pour lequel le DUT fournit « *un niveau de référence* ». Le Cnam pourra également délivrer le DUT dans certaines spécialités, car il sera créé, en son sein, un institut de technologie (décret du 24 octobre 1968).

² Il y a un précédent. En 1831, Pouillet, alors sous-directeur du Cnam, est nommé administrateur de l'établissement.

³ Professeur au Cnam et conseiller à la Direction des enseignements supérieurs.

Lors d'un débat au Conseil de perfectionnement, en 1972, au sujet de cet institut, Paul Guérin rappelle qu'il ne faut pas « décalquer » les programmes de formation initiale des IUT. Le public du Cnam, dit-il, est « *plus motivé et plus formé* », ce qui justifie un horaire plus réduit qu'en formation initiale, mais aussi l'obligation, pour le jury de délivrance du diplôme, de prendre en compte l'expérience et la qualification professionnelles. Paul Guérin souligne souvent la nécessité de valider les acquis professionnels en promotion supérieure du travail.

La nouvelle structure des études en trois cycles permet de mieux accueillir un public nouveau, celui qui est issu des IUT. Paul Guérin est d'abord réservé, redoutant une trop grande « scolarisation » du Cnam. Il craint notamment que l'un des principes d'enseignement du Cnam ne soit abandonné : partir des techniques pratiquées par les auditeurs pour aller vers les fondements scientifiques de ces techniques. Mais, il reconnaît que l'enseignement sera sans doute plus efficace parce que les publics seront plus homogènes et il admet que le schéma est un « *bon système de communications avec les autres enseignements supérieurs* ». Finalement, la réforme ne sera appliquée qu'en 1969, car elle est largement discutée... pendant les événements de 1968.

Guérin déplore vigoureusement l'insuffisance de la dotation de l'État pour l'équipement des laboratoires et se

préoccupe du manque de locaux. Plus que Louis Ragey, il s'appuie sur les présidents des conseils, Jean Debiesse et René Mayer, pour les interventions auprès du Ministère. Il obtient gain de cause pour les crédits des centres associés, mais les projets d'attribution, au Cnam, du théâtre Sarah-Bernardt ou du théâtre de la Gaité Lyrique (déjà !) n'aboutissent pas. Paul Minot et Frédéric Dupont sont les défenseurs de l'idée, au Conseil municipal, mais, finalement, le projet est abandonné car il rencontre l'opposition des syndicats du spectacle. En revanche, Paul Guérin mène à bien une extension des locaux d'enseignement, en surélevant l'ancien bâtiment du Laboratoire d'essais, celui que Louis Ragey trouvait si laid et dont il souhaitait la démolition. Paul Guérin conduit aussi les travaux effectués dans l'ancienne École centrale, progressivement affectée au Cnam⁴, mais il n'obtient ni l'autorisation ni les crédits nécessaires pour une restructuration complète, avec des démolitions et des constructions neuves.

En 1966, après le célèbre Colloque de Caen, il est question d'une réforme de l'enseignement supérieur portant, notamment, sur la réorganisation des établissements d'enseignement technique supérieur. Paul Guérin trouve le projet dangereux pour le Cnam, dont il défend la spécificité.

⁴ Grâce à une intervention décisive de René Mayer, auprès d'Edgar Faure.

Il aura à affronter les événements de mai 1968. Il n'y a pas de troubles au Conservatoire, ou beaucoup d'examens se déroulent normalement. Les enseignants se réunissent en assemblée générale et en commissions. Ils invitent Paul Guérin et Marcel Lesne à assister aux travaux. Beaucoup de propositions sont formulées par les participants. Il est admis qu'il faut ouvrir davantage les Conseils à des représentants de toutes les catégories d'enseignants, au personnel, aux élèves et anciens élèves, qu'il faut instituer des examens partiels, qu'il faut supprimer le contrôle de l'assiduité, etc. Il est, un moment, envisagé de changer le nom de la Maison en Université nationale des arts et métiers (ou des techniques, ou des sciences appliquées) et certains proposent que le chef d'établissement soit élu⁵. Un « comité de liaison » (enseignants-élèves) est constitué.

Guérin saura pendant ces journées, être à l'écoute des élèves comme des enseignants et sa fonction de directeur ne sera jamais vraiment mise en cause. Il veille à la protection des bâtiments et du matériel : les grilles sont fermées et, avec Marcel Lesne, il assume une permanence constante, nuit et jour, de telle sorte que seuls des élèves et des personnels pénètrent dans l'établissement pendant ce mois trouble.

À la rentrée, les élections de délégués des élèves ont lieu et le Conseil de per-

fectionnement est élargi. C'est ce conseil qui adoptera, en 1969, la réforme qui était prête en 1967. Cette structure des études ne sera pas fondamentalement modifiée pendant vingt-cinq ans.

La création de nouveaux instituts est poursuivie, notamment celle de l'institut d'informatique d'entreprise, à l'initiative de Schlumberger, appuyé par René Mayer. Des postes de professeurs associés sont créés⁶. La structure en départements d'enseignement se confirme, mais Guérin ne leur donne pas d'autonomie administrative.

Marcel Lesne, appuyé par Guérin, propose d'instituer un enseignement de formation des adultes et il est nommé professeur titulaire de cette nouvelle chaire en 1970. C'est un administrateur civil, Jean-Louis Devaux, qui lui succède comme directeur-adjoint. La même année est célébré le cent-cinquantième du haut enseignement technique au Cnam, à la préparation duquel Louis Ragey avait participé⁷.

Le Cnam n'était pas resté en dehors de l'application des lois de 1966 et de 1968 sur la promotion sociale et le perfectionnement, mais l'accord patronat-syndicats du 9 juillet 1970 et la loi du 16 juillet 1971, sur la formation continue, ouvrent de nouvelles perspectives. Il est maintenant possible d'offrir des stages

⁵ Dans cette hypothèse, l'assemblée générale, par applaudissements, déclare qu'il conviendrait d'élire Paul Guérin.

⁶ Le premier professeur associé sera Raymond Saint-Paul, futur directeur.

⁷ Louis Ragey meurt la même année et René Mayer, lui, disparaîtra deux ans plus tard (13 décembre 1972).

pendant les heures de travail financés par conventions avec les entreprises dans le cadre de la nouvelle taxe de formation professionnelle (le « 1 % ») et les stagiaires qui les suivent ne voient pas leur salaire suspendu. Paul Guérin et Jean-Louis Devaux demandent à Jean-Jacques Thiercelin de monter, au Cnam, un centre de formation continue. Si certains professeurs sont favorables, comme Bernard Hocheid qui vient de créer le CACEMI, centre de formation continue pour les ingénieurs en matériaux industriels (associant le Cnam, l'École des mines, l'École centrale et d'autres grandes écoles), d'autres sont réticents, craignant que le Cnam ne perde un peu de son âme dans cette affaire⁸. Ils s'interrogent sur la possibilité de délivrer des unités de valeur à l'issue de stages payants. Mais le succès est rapide et si Guérin recommande d'avancer avec prudence, il soutient le développement de cette nouvelle forme d'enseignement.

Pendant ces mêmes années, l'enseignement par télévision qui a commencé, comme nous l'avons vu, en 1963, dans le cadre d'un réseau hertzien, point à point, est relayé par l'ensemble des émetteurs de la deuxième chaîne nationale. Le cours télévisé de physique fondamentale,

⁸ La vertu de l'effort volontaire des élèves des cours du soir est mise en avant, face aux conditions, jugées privilégiées qui sont offertes aux stagiaires de jour, dont l'inscription est demandée par l'employeur. Déjà, en 1959, le sous-directeur de l'enseignement technique, tout en saluant l'institution des années à plein temps, avec indemnité compensatrice de perte de salaire, se souciait de « *ne pas abandonner toute référence à l'effort volontaire* ».

avec souci de culture générale, de Louis Avan, est une réussite⁹. Le cours télévisé d'informatique de Paul Namian connaît un grand succès, En 1969, le secrétariat du Conservatoire est assailli de demandes de documents d'accompagnement (plus de 15 000). Il se constitue plus de 200 groupes d'études en France et plus de 3 000 téléspectateurs veulent passer les examens de fin d'année. Guérin dira lui-même qu'il est « *surpris par le succès de cette expérience* ». Il faut dire que l'intendance ne suit pas (logistique, courrier, etc.) et que l'équipe technique animée par Jean Gautier demande toujours plus de crédits, toujours plus de matériels... Paul Guérin se montre prudent, soucieux de ne pas se laisser dépasser, mais il croit à cette aventure. Bientôt les exigences de la seconde chaîne auront raison de l'expérience, qui ne survivra qu'à travers des enregistrements sur bandes magnétoscopiques, qu'on peut emprunter.

Paul Guérin continue à porter grande attention aux centres régionaux. En 1970, il essaie, à nouveau de faire majorer le taux de rémunération des intervenants (aligné sur le taux des heures complémentaires) en proposant 25 % de majoration, compte tenu du fait que les interventions ont lieu le soir ou le samedi, mais le contrôleur financier s'y oppose. En revanche, il a plus de succès dans ses négociations avec les instituts de promotion supérieure du

⁹ Louis Avan a conçu ce cours en reliant la physique à d'autres disciplines scientifiques et à des réflexions philosophiques. Le cours s'ouvre avec la musique d'un choral de Bach. Guérin donne volontiers à Louis Avan les moyens nécessaires (pourtant importants !).

travail d'universités, qui étaient un peu en concurrence avec le Cnam. Des conventions sont signées et certains de ces instituts deviennent des centres agréés du Cnam. En 1973, par exemple, le CUCES de Nancy devient centre agréé. En 1971, un centre associé est créé à Nouméa, et en 1972, Dijon devient aussi centre associé. Des antennes du Cnam sont ouvertes en région parisienne, à Saint-Denis et à Cachan.

Dès 1966 (nous l'avons déjà évoqué), mais surtout après 1968, le Ministère « bouillonne » d'idées de réforme pour l'enseignement supérieur. Des notes de travail concernant, notamment, la place du Cnam et son rôle, sont adressées à Guérin, qui réagit comme à l'accoutumée, avec beaucoup de prudence, craignant que l'établissement ne glisse dans la mouvance universitaire et qu'on veuille limiter l'action des centres régionaux, en faisant notamment passer le premier cycle dans les IUT. À partir de 1971, des échanges de vues ont lieu entre le Conservatoire et la direction des enseignements supérieurs, au sujet de la modification des statuts de la Maison, afin, notamment, de tenir compte des décisions prises en 1968. Paul Guérin disparaîtra avant que le décret ne sorte et le président Ailleret dira, en 1974, en lui rendant hommage : « *Il a aussi préparé le nouveau statut du Conservatoire dont on peut espérer qu'il va sortir bientôt, en sauvegardant l'originalité et l'efficacité de l'établissement.* »

En 1973, se pose la question de savoir si le Cnam doit organiser la prépa-

ration des nouvelles maîtrises de sciences et techniques (MST) et notamment la MIAGE¹⁰. Des professeurs proposent même que les MST se substituent au DEST, affirmant que le Cnam « *doit être concurrentiel* ». Guérin est résolument contre, appuyé par certains professeurs comme G.A. Bourry, qui déclare : « *Le Cnam veut-il, ou non, s'aligner sur les universités ?* ». Guérin ne veut pas « *introduire une emprise de l'université* » et propose que la MIAGE soit préparée dans le cadre de l'Institut d'informatique du Cnam (l'IIE) ce qui est accepté par 24 voix contre 19 et 9 abstentions.

C'est dans les années soixante-dix que l'enseignement de l'informatique va se développer au Cnam, notamment par la création d'une deuxième chaire dans la discipline.

Il y a, maintenant, au Conservatoire, un certain nombre de professeurs des universités et de maîtres-assistants, à côté des corps propres. On parle, à un moment, de nommer des professeurs d'écoles d'arts et métiers dans les chaires qui auraient plus spécialement en charge l'organisation des filières et le suivi des élèves. En 1972, il sera décidé, non sans hésitation, de créer des professeurs sans chaires, comme dans les universités, mais qui ne voteront pas lors des élections aux chaires vacantes. Guérin a bien conscience des risques engendrés par cette diversification des corps enseignants.

¹⁰ Maîtrise de méthodes informatiques appliquées à la gestion.

**Paul Guérin,
l'homme et les idées,
notamment sur
l'enseignement technique,
la promotion du travail, la
formation continue, le titre
d'ingénieur Cnam.**

Certains ont reproché à Guérin une trop grande prudence et peu de goût pour le changement. Son action a pourtant été efficace, souvent novatrice, mais il y avait sans doute une différence entre le jeune inspecteur du Maroc, pionnier, débordant d'initiatives et le directeur du Cnam, plus « sage », plus « gestionnaire ». Les colères brusques et sonores de Guérin sont légendaires, car il est impulsif et impatient et ses amis ne sont pas épargnés.

Il sait se montrer, aussi, patient et diplomate, dans certaines circonstances, pour apaiser des conflits. Ceux qui ont travaillé avec lui, de façon proche, disent qu'il voulait tout savoir et qu'il avait tendance à intervenir personnellement dans des petites affaires courantes. Il avait du mal à déléguer. A-t-il été trop absorbé par la gestion quotidienne de la Maison, pour consacrer du temps à la prospective ? Les avis sont partagés. Nombreux sont ceux qui ont pour lui de l'amitié et de la fidélité, mettant en avant ses qualités de cœur, sa lucidité, son souci des élèves, ses convictions, son humanisme et sa rigueur morale. Tous admirent sa grande capacité de travail.

« Il travaillait même pendant les heures qui auraient dû être affectées

aux loisirs » dit Pierre Ailleret, qui souligne, en outre, « *ses qualités de jugement et de méthode, appuyées sur une exceptionnelle mémoire* ». « *Paul Guérin savait toujours rester lucide* » dit Marcel Lesne.

Paul Guérin portait beaucoup d'attention au personnel dont il connaissait souvent les problèmes privés. Très discrètement mais très efficacement, il intervenait, il soutenait, il réconfortait, toujours avec pudeur. Très fidèle en amitié, il essayait toujours aussi d'aider ses anciens camarades ou collègues en difficulté qui le sollicitaient. En lisant les archives, on trouve trace de son action opiniâtre pour des causes toujours dignes d'intérêt et on mesure sa très grande bonté.

On a dit que Guérin gérait le Cnam « *comme un paysan poitevin* ». Il avait horreur du gaspillage, il était économe des deniers publics et avait coutume de répondre à ceux qui souhaitaient des installations jugées un peu luxueuses, que « *la science est austère* ». Il avait mis un point d'honneur à ne jamais faire exécuter de travaux dans l'appartement de fonction qu'il a occupé au Cnam, pendant quatorze ans, gardant d'ailleurs l'appartement du directeur-adjoint, lorsqu'il devint directeur. C'était un « *franciscain laïque* » dit un ancien professeur.

Comme Louis Ragey, Guérin est, avec conviction, un homme de l'enseignement technique. Il sera très fidèle aux réunions des meilleurs Ouvriers de France. Devant l'extraordinaire poussée

de l'enseignement secondaire, il ne se plaint pas « *de ce que les enfants du peuple aient aujourd'hui largement accès à un enseignement qui fut trop longtemps réservé aux fils de bourgeois* », mais il craint que l'enseignement secondaire ne soit pas adapté à cette nouvelle fonction d'enseignement de masse. Il montre que

les enfants qui grandissent dans des familles de situation modeste et peu cultivées et qui ne sont pas très doués, se sentent souvent mal à l'aise dans des classes où l'enseignement, qui s'est lentement adapté aux caractéristiques d'une clientèle issue de milieux aisés et cultivés, ne fait appel à aucune des qualités et des aptitudes mises concrètement à l'œuvre, dans la famille, où tout ce qui se dit et se fait, est étranger à leurs préoccupations.

Il prédit l'échec de beaucoup de ces enfants et regrette que « *cette éducation de masse* » ne soit pas « *pour une large part, à vocation professionnelle* ».

Il est soucieux de préserver l'esprit du Cnam où « *il n'y peut y avoir de formation efficace que celle qui prend appui sur la spécialité* ». En s'attaquant aux problèmes de la profession, « *on saisit et on retient l'attention* ». « *Il faut ensuite les dépasser pour atteindre aux généralisations* ». S'il redoute (nous l'avons vu) un glissement du Cnam vers l'université, c'est parce que, dit-il, « *dans notre enseignement universitaire, la règle est de partir des lois générales pour aboutir aux applications.* » « *Pour des hommes*

de métier, c'est généralement la voie contraire qu'il faut adopter ».

Mais il est vrai que, dans les métiers modernes (de l'électronique, de l'informatique, notamment), le savoir-faire technique (le *know-how*) ne peut s'acquérir que si l'on possède des bases scientifiques suffisantes. Guérin ne veut pas « limiter » la formation donnée au Cnam. Au contraire, il est persuadé que le « *progrès technique passe obligatoirement par la connaissance scientifique.* » « *La vraie formation* », écrit-il, « *n'est pas d'enseigner des pratiques et des recettes, mais de faire acquérir une méthode de travail et de réflexion et de déboucher, finalement, sur cette culture scientifique qui seule permet de dominer son métier et de s'adapter aux transformations.* » Guérin ne veut pas maintenir le Cnam et son réseau en dehors de l'enseignement supérieur. Il pense, par exemple, qu'« *un centre associé ne peut vivre normalement que s'il dispose d'une solide structure universitaire : faculté ou écoles d'ingénieurs* » et il recommande que, pour les enseignements scientifiques généraux dans ces centres, « *on s'assure le concours de professeurs de l'enseignement supérieur ou des classes préparatoires* ».

Sa conception de la promotion supérieure du travail reste voisine de celle de Louis Ragey : « *Dégager une élite et fournir à une masse de travailleurs de plus en plus importante, le savoir scientifique auquel elle aspire.* » « *Toute la masse est entraînée dans un large mouvement d'as-*

ension. » Il défend le libre accès et le volontariat, mais il appuie – nous l’avons vu – le développement des stages pendant les heures de travail, se substituant aux cours du soir, qui « *s’effacent peu à peu, et cela est heureux, devant des formules plus humaines et moins contraignantes* ». Pour lui, la formation continue doit faciliter les « *transferts sur le plan vertical, c’est-à-dire aider les travailleurs dans leur effort de promotion* » et les préparer aux « *transferts horizontaux, c’est-à-dire aux conversions qui s’imposent de plus en plus souvent dans une société en permanente transformation.* »

Il préfère, nous l’avons vu, les diplômes propres au Cnam aux diplômes universitaires et avec le secrétaire général Jean Larcebeau, il va mener campagne pour une reconnaissance du DEST. C’est ainsi que l’UIMM, puissante union patronale, accepte dans l’accord collectif national de la métallurgie (signé après sa disparition) des classements intéressants pour les diplômes de premier cycle du Cnam et pour les DEST, DESE, DESA.

En revanche, il est favorable à l’idée que le Cnam puisse délivrer des diplômes nationaux de 3^e cycle (DEA, doctorats) ce qui n’est pas l’avis de tout le monde.

Sa conception de la formation des ingénieurs Cnam reste aussi voisine de celle de Louis Ragey et il la défend.

L’ingénieur Cnam part d’une technique déterminée et c’est en prenant appui sur elle qu’il élargit peu à peu, le champ de

ses investigations. [...] Il est enrichi par sa pratique industrielle et éclairé par elle. [...] Ce qu’on lui enseigne explique et justifie des phénomènes maintes fois constatés et maintes fois mis en pratique. [...] [Son] chemin est inverse de celui des autres ingénieurs¹¹.

Il voit les ingénieurs Cnam comme « *des intermédiaires naturels entre la conception et la fabrication* » et il combat l’opinion répandue dans certains milieux¹² qui situe l’ingénieur Cnam parmi les ingénieurs de fabrication. Il affirme qu’il faut « *conserver comme niveau de référence, pour le titre d’ingénieur Cnam, celui des grandes écoles.* » C’est pourquoi, il va s’alarmer du projet d’ingénieur-technologue, élaboré par le Ministère. Il est question de la préparation de ce diplôme au Cnam. On se souvient qu’il s’agissait de permettre à des techniciens supérieurs, titulaires du DUT ou BTS, d’entrer dans des écoles d’ingénieurs pour préparer, rapidement, un nouveau titre d’ingénieur¹³. À cette occasion, le Conseil de perfectionnement étudiera un projet très élaboré, préparé par une commission. L’accès à un cycle B aurait été soumis à l’accord d’un jury d’admission. Après les trois

¹¹ Ceux de la formation initiale, dans les écoles.

¹² Y compris, pense-t-il, à la Direction des enseignements supérieurs.

¹³ Finalement, devant l’opposition de la Commission des titres d’ingénieur, le Ministère renoncera et le Ministre, Joseph Fontanet, instituera l’accès au titre d’ingénieur « par la voie de la formation continue » dans certaines écoles d’ingénieurs, où les techniciens supérieurs pourront entrer en dernière ou avant-dernière année d’étude afin de préparer le même diplôme que celui qui est délivré à leurs camarades de la formation initiale. Le Cnam ne sera pas concerné.

premières valeurs et l'intervention d'un « jury d'orientation », les élèves auraient eu le choix entre trois voies :

- entrer dans un institut de formation continue, au Cnam, pour préparer, à plein-temps, le titre d'ingénieur-technologue ;
- entrer dans un cycle B' conduisant à un DEST permettant d'accéder au cycle C et d'obtenir le diplôme d'ingénieur Cnam, dans de meilleures conditions ;
- entrer dans un cycle B conduisant à un DEST ne permettant pas forcément l'accès au cycle C.

On voit qu'il s'agissait d'un projet de grande ampleur. L'idée d'offrir une voie mieux ciblée pour préparer le diplôme d'ingénieur Cnam, après filtre, avec une autre voie conduisant à un DEST, diplôme terminal, se retrouvera dans le projet de réforme des cursus scientifiques en 1993.

Guérin ne se montre pas favorable au projet, exprime sa réticence devant une sélection instituée trop tôt, mais il est encore plus réticent devant la perspective de préparation à deux types de diplôme d'ingénieur, au Cnam.

L'union des ingénieurs Cnam exprime aussi son opposition à un projet qui risque de « dévaluer le titre Cnam. » Le projet est renvoyé en commission et la réglementation Fontanet changera les

données du problème, de telle sorte que le projet sera abandonné.

Mais Guérin, nous l'avons dit, est lucide et réaliste. Il reconnaît que l'ingénieur Cnam a des handicaps.

C'est un travailleur solitaire, il se lie difficilement pendant ses études au Cnam. Il faut l'aider à développer l'esprit d'équipe, le goût des contacts. [...] L'ingénieur Cnam est d'une excessive modestie. [...] Il se sent inférieur par le fait qu'il est un homme des cours du soir, de la promotion du travail. [...] cela tient à la structure mentale de notre société. Notre pays reste fidèle à la conception d'un certain mandarinat : tout se décide entre 18 et 23 ans !

Il voit encore une autre cause de handicap pour les ingénieurs Cnam : « *La plupart sont d'origine modeste, n'ont pas reçu l'imprégnation d'un milieu familial cultivé et il leur manque ce vernis social, cette assurance que donne une certaine aisance d'expression verbale.* » Il plaide pour le maintien simultané d'enseignements d'expression, d'anglais technique et d'enseignements socio-économiques, pour les futurs ingénieurs Cnam.

Pense-t-il à son propre parcours ? En tout cas, Guérin avait la plume facile, ses textes étaient clairs et il s'exprimait bien, même s'il n'avait pas, comme il le disait, les talents d'orateur de Louis Ragey.

Il a l'occasion d'exposer ses vues, lors de conférences qu'il prononce en France et à l'étranger. Il intervient, no-

tamment pendant les dernières années, en Hollande, à Delft (sur les ingénieurs et l'Europe), en Belgique, à Mulhouse (pour le 15^e anniversaire du centre associé), à Avignon (où il est l'invité du président de l'AFDET, l'ancien ministre Jules Julien et où il parle de la formation permanente).

Paul Guérin, mort en activité

Paul Guérin, inspecteur général, devait prendre sa retraite, à 68 ans, le 23 novembre 1974. Il est frappé, pendant l'été 1974, du mal qui l'emportera en quelques mois. Il doit garder la chambre, d'où il continue à diriger le Cnam, aidé par Jean-Louis Devaux qui reçoit une large délégation de signature. Pour la première fois, il n'assiste pas au Conseil de perfectionnement le 24 septembre 1974, mais il charge le directeur-adjoint de faire part de son sentiment sur la plupart des points à l'Ordre du jour. Le 7 novembre, le président Debiesse, le rencontre avant le Conseil d'administration et donne des nouvelles encourageantes. On prépare la visite que doivent faire au Cnam, le 12 novembre après-midi, les ministres Jean-Pierre Soisson et Paul Granet. Or, c'est ce jour-là, au petit matin, que Paul Guérin meurt brusquement. Le président Debiesse dira au Conseil d'administration : « *Je l'avais trouvé alerte, détendu, souriant, parlant du Cnam et évoquant des projets à cinq ans... Quarante-huit heures après, cet ami était mort. Il est resté debout, lucide et, jusqu'à la fin, à la*

barre du Cnam ». L'émotion est grande au Conservatoire et le corps est veillé toute la nuit précédant les obsèques par des enseignants, des membres du personnel, des directeurs de centres associés, qui se relaient. Au cours des obsèques qui ont lieu dans la bibliothèque, Jean-Pierre Soisson, au nom du Gouvernement, rend hommage à la mémoire de Paul Guérin, qui « *en dix-sept ans consacrés au Cnam, a su conquérir tout à la fois le respect et l'estime de tous* ». Le président Debiesse dit qu'il fut « *un directeur humain, juste, ferme et bon et aussi, un ami délicat et fidèle, pour ceux qui le connaissaient.* »

À l'unanimité, le Conseil d'administration décide de donner à la bibliothèque, le nom de Paul Guérin, qui avait mené à bien sa rénovation¹⁴. Les locaux bâtis par le maire de Tours, pour accueillir notamment le centre associé, en 1978, recevront le nom de « Centre Paul Guérin ».

Dès le 21 novembre 1974, Laurent Citti, ancien directeur du Laboratoire d'Essais et membre du cabinet de Jean-Pierre Soisson, est nommé directeur.

Pierre Ailleret dira : « *Paul Guérin restera dans nos mémoires comme un grand artisan du développement du Conservatoire* ». Pendant son « *directorat* ». En effet, le nombre d'inscriptions, le nombre de succès aux examens,

¹⁴ Cette décision ne sera jamais appliquée (ce n'est pas la première fois : en 1946, le Conseil avait décidé de donner le nom de l'Abbé Grégoire, à la salle d'honneur du Musée et en juillet 1974, celui de René Mayer à l'un des amphithéâtres Montgolfier).

le nombre de diplômes ne cesseront de croître aussi bien à Paris que dans les centres associés. Les instituts et les centres associés seront aussi plus nombreux et la formation continue sera mise en place. Jamais une extension des locaux n'aura été aussi importante.

Paul Guérin se préoccupera aussi du Musée, dirigé par Maurice Daumas, de la recherche (insistant pour que chaque année un rapport soit publié), de l'Institut aérotechnique de Saint-Cyr, dirigé par son ami le professeur Ménard, du Laboratoire d'essais, où les problèmes sont constants et nombreux.

En 1973-1974 :

- le nombre des inscriptions aux enseignements hors temps ouvrable, à Paris, atteint 46 276, avec 12 809 succès aux examens annuels. Il était, en 1964-1965, de 34 177 (8 644 succès) ;
- le nombre des inscriptions aux enseignements hors temps ouvrable, dans les centres associés, atteint 51 959, avec 15 509 succès aux examens annuels. Il était, en 1964-1965, de 34 227 (10 797 succès) ;
- le nombre de diplômes délivrés par le Cnam (non compris ceux des instituts) s'élève à 1 588. Il était, en 1964-1965, de 652 ;
- le nombre d'inscrits dans les stages de formation continue (temps ou-

vrrable) s'élève à 1 708. Il n'y avait pas de stages en 1964-1965 ;

- le nombre d'inscrits dans les instituts est de 10 123, avec 839 diplômes délivrés¹⁵. Il était, en 1965-1966 de 4 750, avec 675 diplômes délivrés¹⁶.

Louis Ragey et Paul Guérin, tous deux inspecteurs généraux de l'enseignement technique, auront dirigé le Cnam successivement pendant trente quatre ans. Pendant cette période, l'établissement connaîtra un développement spectaculaire, surtout après 1945. Ce sont les « Trente Glorieuses » : la France a besoin d'ingénieurs, de techniciens supérieurs et assimilés. Le Cnam et son réseau de centres associés rempliront leur mission en permettant à des jeunes gens et à des jeunes filles de valeur, souvent entrés trop tôt dans la vie active, d'accroître leurs compétences, sans quitter leur emploi. Ils pourront ainsi devenir ces cadres industriels, qui font tant défaut.

Pendant ces deux « directorats », il y aura un certain équilibre dans la Maison, entre des professeurs très autonomes dans leurs chaires et laboratoires et une direction assez forte, centralisée, qui « inspire » les conseils. Dans ces conseils, cependant, les discussions sont souvent vives et animées par des « ténors ». Paul Guérin et surtout Louis Ragey, s'appuieront sur des « fidèles ».

¹⁵ Certains instituts n'ont pas de formation diplômante.

¹⁶ Chiffres non disponibles pour 1964-1965.

Y a-t-il, face au directeur, une « république des professeurs » ? La plupart des observateurs ne le pensent pas. Il faut souligner l'habitude des contacts particuliers entre le directeur et chaque professeur, notamment pour les crédits, les emplois et les équipements. Ces contacts rendent les relations et les jeux de pouvoir très subtils dans la vieille maison de la rue Saint-Martin.

Distinctions

- Officier de la Légion d'honneur.
- Commandeur de l'Ordre national du Mérite¹⁷.
- Commandeur des Palmes académiques.
- Commandeur de l'Ordre du Ouissam Alaouite.
- Médaille d'or de l'Enseignement technique.

Bibliographie de Paul Guérin

Manuel de géographie à l'usage des établissements d'enseignement technique.

Divers articles sur l'enseignement technique, la formation continue, et le Conservatoire des arts et métiers, notamment dans *Technique Art, Science* et dans la *Revue de l'AFDET* (dont le texte de la conférence faite à Avignon, en octobre 1970, sur le thème de l'éducation permanente).

Avec Boutry G.A., Daumas M., Fourastié J., Ragey J., et Payen J. (1970). *Cent cinquante ans de haut enseignement technique au Conservatoire national des arts et métiers.* Paris : éditions du Cnam.

¹⁷ C'est le président Pierre Ailleret qui devait lui remettre la cravate de Commandeur, mais la mort surprendra Paul Guérin avant l'organisation de la cérémonie.

Sources

[Archives du Cnam]

Dossier administratif de Paul Guérin.

Procès-verbaux des délibérations des conseils du Cnam et notes.

Recueils statistiques sur l'enseignement au Cnam.

Documentation du CDHTE.

Archives de la Direction du Cnam (notamment 3 AA13, 3 AA20).

Compte rendu des travaux de l'assemblée générale des enseignants du Cnam (mai 1968).

[Autres]

Notes et archives personnelles aimablement prêtées par Madame Paul Guérin.

Témoignages, notamment témoignages d'anciens professeurs, des anciens directeurs-adjoints et entretiens entre P. Guérin et J.-J. Thiercelin.

Discours prononcé lors des obsèques par M. Jean-Pierre Soisson, secrétaire d'État aux universités.