

L'entreprise industrielle au Maroc

LE PROBLEME DES AGENTS DE MAITRISE

Le Maroc, comme chaque pays, a sa structure propre : le sol, le climat, la population présentent ici des caractères particuliers. Certes, l'administration, l'influence françaises ont marqué de leur empreinte l'état d'évolution du pays : atténuées, des différences notables subsistent néanmoins. Et c'est, à notre sens, une erreur de prétendre résoudre les problèmes marocains, qu'ils soient d'ordre politique, économique ou social, en transposant purement et simplement les formules appliquées dans la Métropole.

Pour être valables, ces formules doivent être adaptées au pays et à la condition de ses habitants.

Observant nous-même cette règle, nous essaierons, dans l'exposé qui suit, de souligner surtout les particularités que présente le problème des agents de maîtrise au Maroc.

**

Une première remarque s'impose : plus qu'en France où les notions de cadres et d'agents de maîtrise, bien que distinctes, s'apparentent par certaines des qualités essentielles qu'on exige des uns et des autres, il convient ici, en raison de la diversité du milieu, de faire nettement le départ entre ces deux catégories de personnel.

Les « cadres » d'une entreprise ce sont les membres de son état-major : directeurs, secrétaires généraux, sous-directeurs, ingénieurs, fondateurs de pouvoirs, chefs de service ; l'appellation d'agents de maîtrise s'applique aux chefs de travaux, de chantiers, contremaîtres et chefs de groupe, auxquels nous assimilerons, dans certains cas, les ouvriers spécialisés européens.

Cette distinction une fois admise, on constate que le problème des cadres proprement dits soulève peu de difficultés spéciales en dehors de celles qu'il présente dans la Métropole.

Il s'agit d'un personnel de direction originaire presque entièrement de France ou d'Algérie. Sa formation lui permet d'acquérir assez rapidement, au contact du pays, de ses habitants, du marché local, de la clientèle et de la main-d'œuvre autochtones, les connaissances qui lui sont nécessaires pour s'adapter au nouveau milieu où il exerce désormais son activité. Ce qu'il perd en avantages sociaux est compensé par des possibilités d'avancement plus rapide, de meilleures perspectives d'avenir.

Pour le reste, nous ne pourrions que déve-

lopper des considérations qui se différencient peu de celles concernant les « cadres » en France, et que nous rappellerons néanmoins au cours de cette étude.

Aussi bien le vrai problème qui se pose au Maroc est plutôt celui des agents de maîtrise.

Nous avons indiqué à quel personnel s'applique cette dénomination et noté qu'il faut y inclure les ouvriers spécialistes européens. Cette particularité tient à l'emploi simultané dans les entreprises marocaines, d'un personnel ouvrier européen et d'une main-d'œuvre autochtone. Leur co-existence dans les usines et les ateliers est d'ailleurs ce qui marque le plus le caractère original de l'industrie au Maroc.

Cette main-d'œuvre locale que les agents de maîtrise sont appelés à diriger, que vaut-elle ?

Rappelons d'abord qu'il y a toujours eu un artisanat marocain se livrant à l'industrie du bois, du fer, du cuivre, des cuirs, des tapis, etc... nécessaire pour satisfaire aux besoins de la population autochtone. Cet artisanat qui pratiquait la technique commandée par le milieu ethnique et climatique, n'était pas négligeable, avait des chefs qualifiés, une main-d'œuvre éprouvée.

L'instauration du Protectorat et l'ouverture du pays à l'activité européenne a entraîné l'implantation des méthodes et de la technique industrielles qui répondaient à la satisfaction de ces nouveaux besoins. L'usine s'installa à côté de l'atelier artisanal. De modeste importance au début, utilisant la main-d'œuvre européenne qu'elle recrutait parmi les premiers immigrants, elle prit par la suite une place de plus en plus grande et dut recourir à la main-d'œuvre locale qu'elle puisa dans les ateliers artisanaux.

L'artisanat perdit alors de son importance et l'on put craindre un moment sa disparition presque totale. Mais l'administration heureusement veillait et sut prendre à temps les mesures indispensables pour conserver au patrimoine marocain ce vieux fonds de richesses artistiques.

L'industrie européenne recruta dès lors sa main-d'œuvre dans la masse des simples manœuvres marocains qu'il fallut former à leur nouveau métier.

Lorsqu'on voit comment de cette masse peu évoluée sont sortis tant d'ouvriers qualifiés qui composent aujourd'hui la majeure partie de la main-d'œuvre employée par l'industrie marocaine, on ne peut qu'éprouver une profonde estime pour l'intelligence, l'habileté, la facilité d'adaptation de ce peuple.

On est toutefois forcé de constater que malgré des progrès rapides, l'ouvrier qualifié comme le manœuvre marocains restent infé-

rieurs à leurs camarades européens dont ils n'ont pas la précision et le fini dans l'exécution.

Il est à peine besoin d'ajouter que le Maroc n'a pas encore formé, sauf exception, d'agents de maîtrise marocains. Quoi d'étonnant si l'on songe au rôle important que de tels agents jouent dans l'entreprise, aux qualités qu'on exige d'eux et qu'il suffit d'énumérer : ils doivent être techniciens, chefs, organisateurs, instructeurs, et si l'on se souvient aussi que nous nous trouvons en pays neuf ouvert depuis peu à l'influence française.

Le Maroc ne produisant pas d'agents de maîtrise, il faut les faire venir du dehors, et c'est le premier aspect de la question.

Le problème a été résolu au début du Protectorat grâce à une immigration nombreuse attirée par la nouveauté du pays et qui a correspondu à peu près au rythme du développement industriel.

Il n'en a plus été de même après la dernière guerre, lorsque l'afflux des capitaux provoqua une poussée extraordinaire de nouvelles industries, et qu'en même temps le Maroc connut une crise de logements sans précédent qui rendit presque impossible tout recrutement à l'extérieur.

La difficulté a été aggravée encore par le renchérissement du coût de la vie. On venait s'établir au Maroc parce que la vie y était particulièrement bon marché et les salaires plus élevés que dans la Métropole. On y menait une existence plus large tout en faisant assez d'économies pour ses vieux jours et pour pouvoir prendre des vacances en France tous les deux ou trois ans. Aujourd'hui la situation est presque inversée : on n'est pas toujours mieux payé qu'en France, la vie — et c'est une gageure — est aussi chère, et presque aussi difficile pour les petites bourses ; on ne fait plus d'économies.

De plus, les avantages sociaux sont loin de correspondre à ceux dont on bénéficie en France. Ce problème est à vrai dire plus difficile et plus complexe dans un pays où les européens sont une minorité.

Néanmoins, des efforts ont été faits ; on a créé une caisse d'aide sociale, pour venir en aide aux familles nombreuses européennes et marocaines, institué des allocations à la femme au foyer. Mais contre la maladie, la vieillesse, tout reste à faire alors que tant de progrès ont été réalisés en France.

Il n'est pas étonnant que, dans ces conditions, les agents de maîtrise français hésitent ou renoncent à s'expatrier.

Pour remédier à cette situation, les industriels du Maroc ont intérêt à s'orienter résolument vers des réalisations comparables à celles qui existent dans la Métropole. Loin de nous la pensée de prôner une imitation servile de la sécurité sociale. Il faudrait imaginer un système

qui ne reproduise ni les abus ni la bureaucratie tant critiqués en France. En attendant, des mesures partielles peuvent être prises graduellement. Déjà l'on peut citer en exemple la récente création par un groupe important d'entreprises de Casablanca, d'une caisse interprofessionnelle marocaine de retraites, qui offre à ses affiliés des avantages supérieurs à ceux des caisses de retraites instituées en France, en application de la convention collective nationale des cadres.

Ces mesures faciliteraient le recrutement en France ; elles ne résoudraient pas définitivement le problème. Pour atteindre cet objectif, il faut chercher par tous les moyens à hâter le moment où tous les agents de maîtrise nécessaires à l'économie marocaine pourront être recrutés sur place au Maroc.

Enoncer un tel vœu, c'est poser la question de l'enseignement technique et professionnel dans ce pays. A cet égard, un rôle important est dévolu à l'école industrielle de Casablanca — création de la première heure de Lyautey puisqu'elle remonte à 1917 — appuyée sur les écoles professionnelles ou d'apprentissage disséminées sur l'ensemble du territoire. D'autres établissements ont été créés par l'initiative privée, telle l'école professionnelle de l'ORT qui vient d'être inaugurée à Casablanca et pourra recevoir 1.000 élèves internes en 1950 ; telles aussi ces écoles du froid, d'horlogerie, d'imprimerie, de meunerie, ou ces cours de banque institués par des groupements professionnels, etc... Une école de prospection et d'études minières, des cours de technique de laboratoire existent depuis quelques années à Rabat. Une association musulmane l'E.F.O.R.T. se constitue en ce moment même à Casablanca pour la diffusion de l'enseignement professionnel et technique. Détail à souligner parce qu'il marque l'esprit qui anime cette association : au sein de son conseil d'administration siègent, à côté des membres musulmans, cinq personnalités françaises.

Notons déjà que l'effectif total des écoles existantes atteint à peu près 7.000 élèves.

La direction de l'instruction publique, qui dirige ou contrôle ces écoles, accorde un intérêt tout particulier, dont il faut lui savoir gré, au développement de l'enseignement technique, prête la meilleure attention aux suggestions des chefs d'entreprises, et poursuit un effort méritoire et incessant en vue de doter le pays de centres d'enseignement professionnel de plus en plus nombreux, destinés à fournir toute la main-d'œuvre spécialisée dont il a besoin. Cet effort est exposé dans une importante étude qui vient d'être publiée dans le *Bulletin économique et social du Maroc* (1) par M. Guérin, chef du service de l'enseignement technique et l'une des personnalités les plus qualifiées en la matière.

(1) n° 43, octobre 1949.

Citons ici, l'effort accompli par la direction du travail et des questions sociales qui a créé quatre centres d'instruction professionnelle (Casablanca, Rabat, Meknès, Fès) où 120 jeunes gens européens ou marocains, reçoivent une formation professionnelle accélérée, et qui a entrepris avec la collaboration de la direction de l'instruction publique, la formation en atelier (complétée par des cours professionnels du soir) de 300 jeunes gens européens et marocains, liés chacun, à leur employeur, par un contrat d'apprentissage.

La fédération des chambres de commerce du Maroc qui suit tous ces efforts avec un soin vigilant, a récemment, à l'occasion de la réunion de la commission des bourses, émis un vœu pour le développement des études techniques.

Le Gouvernement français lui-même ne ménage pas sa sollicitude en ce domaine. Il l'a manifesté encore dernièrement par la visite au Maroc de M. le secrétaire d'Etat à l'enseignement technique, qui nous a annoncé la mise à exécution d'un plan quinquennal et la création prochaine d'organismes chargés de coordonner tous les efforts. Tout récemment encore, parlant de l'œuvre poursuivie en France pour « la promotion du travail » et qui groupe déjà plus de 25.000 ouvriers, le ministre a promis de la transporter Outre-Mer, notamment au Maroc.

Enfin, un encouragement d'un très haut prix nous est venu récemment, de la part de M. le Résident général, qui a bien voulu accorder une mention spéciale à ce problème dans son discours d'ouverture à la dernière session du conseil du Gouvernement.

Il appartient aux chefs d'entreprises d'organiser, de leur côté, une propagande active pour engager la jeunesse de ce pays, européenne et marocaine, à abandonner les sentiers battus des professions libérales, si encombrées, pour se tourner vers les professions techniques.

La formation sur place d'une vaste pépinière d'agents de maîtrise est d'autant plus souhaitable qu'elle fournirait à l'industrie locale, des agents nés ou ayant vécu longtemps dans le pays, connaissant la langue et la mentalité des autochtones, possédant ainsi les aptitudes spéciales indispensables pour faire des chefs, capables de diriger avec intelligence, et d'obtenir le meilleur rendement du personnel marocain.

**

Nous touchons là au deuxième aspect du problème qui nous occupe.

Dans la plupart des entreprises, le personnel se compose dans une proportion variable, d'européens et de marocains. Certaines industries comme le bâtiment, la menuiserie, emploient une main-d'œuvre presque exclusivement marocaine. Dans d'autres, telles la mécanique, l'électricité par exemple, la proportion des ouvriers marocains est plus faible. Dans l'ensemble,

l'industrie occupait en 1947 : 34.000 ouvriers et employés européens et 230.000 ouvriers et employés marocains.

On rencontre parfois parmi ces derniers des chefs d'équipe ; ce sont plutôt de bons ouvriers qualifiés, dénommés communément « caporal » qui dirigent des manœuvres spécialisés, ou des apprentis tous marocains. Ils n'accèdent jamais, sauf de très rares exceptions, aux fonctions de contremaître.

Nous avons recueilli à ce sujet l'opinion de certains industriels de la Métropole qui emploient de la main-d'œuvre marocaine immigrée en France. La plupart estime que cette main-d'œuvre n'est pas encore apte à occuper des postes d'agents de maîtrise. Elle n'a pas les qualités requises, et se trouve handicapée notamment par le manque d'instruction. Cependant l'infériorité de cette main-d'œuvre est atténuée par la qualité de l'encadrement.

Le contremaître est donc toujours ici français ou européen. Son rôle dépasse généralement celui qu'il a en France. Dans les moyennes et petites entreprises, il arrive souvent que, par suite des difficultés de recrutement ou par souci d'économie, on se passe des services d'un ingénieur. Ces fonctions sont alors remplies par le contremaître. Il faut donc qu'il ait plus de connaissances techniques et générales qu'il n'est exigé normalement d'un contremaître en France.

D'autre part, son rôle est plus complexe parce qu'il a à diriger et surveiller une main-d'œuvre en grande partie marocaine, possédant moins d'aptitude que les ouvriers français ou étrangers, d'un rendement inférieur, d'une mentalité différente.

Pour tenir ce rôle, il faut qu'il possède, en plus des qualités habituelles que doit avoir un contremaître, d'autres aptitudes indispensables en raison du milieu spécial où il exerce son activité : plus d'autorité mêlée de souplesse et d'humanité — une autorité de maître d'école — la connaissance de la langue du pays qui lui permet de mieux se faire comprendre et de comprendre lui-même ses ouvriers, une âme d'éducateur ayant charge de parfaire leur formation professionnelle, de leur donner le goût du travail bien fait, de les amener à la conscience de leur devoir, en un mot de les élever professionnellement et moralement, pour qu'ils deviennent un jour les égaux de leurs camarades européens. Ici, plus qu'en France se vérifie cette observation de A. Detœuf (dans ses « Propos d'un confiseur ») : « le personnage essentiel d'une entreprise, c'est le contremaître. Il faut cinq ans pour faire un ouvrier ; dix ans pour faire un ingénieur ; vingt ans pour faire un contremaître ». Mais cet ensemble de qualités, on ne les rencontre que rarement encore chez les agents de maîtrise européens actuels, malgré une ancienneté qui atteint parfois 15 ou 20 ans dans la même entreprise.

Constatation regrettable, car il faut bien le dire : quelque important que soit l'apport des ressources naturelles, et quel que soit le degré de l'aide du capital étranger, le progrès économique d'un pays restera lent, s'il ne parvient pas à former parallèlement une main-d'œuvre parfaitement éduquée.

C'est alors seulement que cette main-d'œuvre devenue capable de la même conscience professionnelle et du même rendement que les ouvriers européens, pourra prétendre à l'égalité des salaires, et qu'il sera légitime de la lui accorder.

Une telle évolution est souhaitable à plus d'un titre. Justifiée par de meilleurs rendements, l'égalité de salaires créera dans le personnel des entreprises un véritable esprit d'équipe et de paix sociale, qui stimulera la production et lui permettra d'affronter avec succès la concurrence étrangère sur le marché intérieur comme sur le marché extérieur.

Du même coup, se trouvera atteint un des buts essentiels assignés au régime du Protectorat, qui est d'élever le niveau de vie de la masse marocaine. Elévation qui répond aux exigences les plus récemment affirmées de l'équilibre économique mondial.

On voit combien ce rôle d'éducateur dévolu au contremaître dans les entreprises marocaines, apparaît comme un facteur capital pour l'avenir de l'industrie de ce pays, pour la conquête des débouchés extérieurs, partant pour l'équilibre de la balance commerciale du Maroc.

Les chefs d'entreprises en prennent de plus en plus conscience, sans arriver toutefois à en faire une de leurs préoccupations majeures. En ce domaine l'action individuelle est insuffisante. Elle se manifeste d'ailleurs rarement, car c'est un lourd sacrifice pour une entreprise de tenter un effort isolé, à rendement forcément éloigné, et qui risque de la mettre dans l'immédiat en état d'infériorité vis-à-vis de ses concurrents.

C'est aux organismes collectifs du patronat à prendre les initiatives nécessaires : enseignement spécial à donner aux contremaîtres pour les préparer à remplir ce rôle d'éducateurs de leurs ouvriers marocains (langue arabe, psychologie, etc...), cours professionnels aux meilleurs ouvriers, encouragements à l'enseignement technique notamment par l'institution de bourses en faveur des enfants d'ouvriers, etc...

Dans cet effort pour le bien commun, les grandes entreprises doivent payer d'exemple, montrer un esprit de désintéressement et de solidarité envers les moyennes et petites entreprises, en donnant à cette action, qui est plus utile à celles-ci qu'à elles-mêmes, toute leur aide morale et matérielle. Car là où la grande entreprise peut se suffire à elle-même, la moyenne et petite entreprise ne peut rien seule, a besoin de l'effort concerté de tous.

Dans la grande entreprise la division du

travail est poussée au plus haut degré. Le travail de l'atelier est longuement préparé et largement facilité, par des bureaux d'études et de préparation, que des organismes spécialisés initient à leur rôle d'une importance sans cesse grandissante. Tous les services sont distincts et confiés à un chef responsable et compétent. La réunion de ces chefs de service forme un comité qui fonctionne à la manière d'un « brain-trust » auprès de la direction.

Rien de pareil dans la moyenne et surtout la petite entreprise. Souvent le directeur ou le patron a pour seul adjoint un chef comptable qui fait fonction de fondé de pouvoir, et ces deux hommes composent seuls toute l'armature administrative de l'entreprise.

Or la vie de toute entreprise devient de jour en jour plus complexe. Le dirigisme même atténué, la fiscalité, la concurrence portée à l'échelle mondiale, tout tend à exiger des chefs d'entreprises des connaissances de plus en plus étendues. Pour posséder toutes ces connaissances, les grandes entreprises disposent de tout un état-major. Deux hommes seuls sont forcément incomplets et ne peuvent faire face à tant d'exigences, à moins qu'ils ne soient exceptionnellement doués, instruits, expérimentés, ce qui est rare dans la pratique.

En France, la solution a été trouvée par le moyen des syndicats patronaux. Le petit patron est-il mauvais organisateur ou bien manque-t-il d'initiative, d'imagination ou d'esprit de décision ? C'est le syndicat patronal qui établira pour lui la meilleure organisation adéquate à son entreprise, qui fera pour lui les études de prix et de salaires, qui fera étudier par un service spécial les meilleurs procédés de publicité, qui organisera la propagande collective pour l'ensemble des industries d'une même catégorie. C'est encore le syndicat patronal qui, en cas de menace de grève ou de grève, prendra en mains la direction des négociations.

Mais il fallut du temps pour arriver à ces formules et vaincre l'esprit individualiste. Il n'est donc pas étonnant qu'au Maroc où l'individualisme est encore plus accusé qu'en France, ce stade ne soit pas encore atteint.

C'est cependant au Maroc où l'on travaille dans un terrain nouveau, où l'on manque tant de tradition, où tant de gens s'improvisent industriels ou commerçants ou colons, sans y avoir été préparés, qu'il est le plus utile, le plus urgent de grouper, d'unir les efforts de tous pour donner à chacun ce qui lui manque pour réussir.

Nous savons par ailleurs que les entreprises ne sont pas toutes munies du même matériel. Il est courant au contraire de constater que des usines fabriquant des articles similaires et possédant la même capacité de production, sont chacune montées avec un matériel différent. Alors qu'une usine utilise un matériel dont la

caractéristique principale réside dans une économie de force motrice, l'usine concurrente est, elle, pourvue d'un matériel constituant par lui-même une économie de main-d'œuvre.

La comparaison de ces matériels ainsi que la comparaison des différentes méthodes de travail seraient, on ne peut en douter, fécondes en résultats.

Des contacts personnels pris par les cadres et agents de maîtrise des différentes industries faciliteraient l'étude des meilleurs procédés et permettraient de tirer la leçon pratique de ces comparaisons.

Certains industriels peuvent, il est vrai, craindre que ces prises de contact ne permettent à des concurrents directs de percer leurs secrets de fabrication ou plus simplement le secret de leur réussite.

Nous leur suggérons de se reporter à ces congrès américains tenus annuellement par les membres d'une même profession où chacun vient donner spontanément des explications sur les découvertes, les améliorations et les mises au point qu'il a réalisées en cours d'année.

C'est justement l'étude des problèmes en commun qui a permis pour une large part aux américains de prendre sur les européens une avance aussi considérable en matière de machinisme.

Il n'est pas douteux que l'on pourrait réunir au Maroc un certain nombre d'industriels acceptant de faire visiter leurs installations dans le but qui vient d'être indiqué, non seulement par les dirigeants d'autres entreprises, mais aussi par les cadres et les agents de maîtrise.

Ces considérations nous ont, en apparence, éloignés du problème des agents de maîtrise, elles visent plutôt les cadres supérieurs de l'entreprise. Néanmoins nous ne sommes pas sortis du sujet en raison des rapports étroits existant entre toutes les catégories du personnel comme aussi en raison de la solidarité qui unit ce personnel à la vie de l'entreprise elle-même.

**

Il est temps de nous résumer.

Le problème des agents de maîtrise au Maroc doit être étudié et résolu à un triple point de vue :

1° pour le présent, il faut faciliter leur recrutement dans la Métropole, en leur assurant une rémunération suffisante, un logement convenable, des avantages sociaux à peu près équivalents à ceux dont ils bénéficient en France. Cela pose la question de l'assimilation des cadres locaux, du développement de la construction, de l'affiliation à des caisses de retraites, de l'assurance décès-maladie, et de leur incidence sur les prix de revient ;

2° la solution définitive réside dans la formation d'agents de maîtrise au Maroc, par l'encouragement aux études professionnelles qui permettront de fournir aux entreprises des contremaîtres nés ou ayant vécu longtemps dans le pays, connaissant la langue et la mentalité de la main-d'œuvre autochtone, capables de lui servir d'éducateurs ;

3° le but final consiste d'une part à défendre la moyenne et petite entreprise par la création d'organismes collectifs, et d'autre part à assurer l'essor de toutes les entreprises par la conquête de nouveaux débouchés, ce qui suppose à la base, une éducation poussée de la main-d'œuvre marocaine pour améliorer en qualité et quantité son rendement.

**

Cette simple esquisse du problème des cadres et agents de maîtrise au Maroc, est loin d'avoir épuisé le sujet ; notre ambition est plus modeste. Nous avons voulu simplement ouvrir le débat, dans l'espoir que d'autres plus qualifiés que nous y apporteront leurs observations, leurs suggestions, et qu'à la lumière de leurs conclusions, les chefs d'entreprises au Maroc, avec l'appui des pouvoirs publics, réalisent les organismes et les réformes qui s'imposent dans un domaine dont dépend en grande partie l'avenir économique de ce pays.

Œuvre essentielle pour l'économie marocaine de demain, elle se recommande tout particulièrement à l'action vigilante des jeunes patrons et des jeunes cadres qui prennent conscience de leurs devoirs en tant que responsables et bénéficiaires désignés de l'essor futur du Maroc.

GASTON BARUK.