



a programme funded by the European Union/
un programme financé par l'Union européenne/
برنامج معول من الإتحاد الأوروبي

Euromed Heritage
التراث الأوروبي المتوسطي

HAMMAMED
حمامات

EUROMED HERITAGE 4 Workshop – Apprenticeship Naima Lahbil Tagemouati - Fez juin 2011

Du désir de changement à l'apprentissage

L'apprentissage pour les adultes, spécialement pour les artisans, se heurte à plusieurs obstacles : élaboration d'un cadre d'apprentissage, définition d'objectifs, difficultés des outils utilisés...dont le principal réside probablement dans l'origine de la demande. Est-ce que la demande émane des artisans eux-mêmes ? D'autres acteurs : Etat, organisme international, ONG... ?

En effet, la formation d'adultes a une double dimension au moins : la dimension cognitive et la nature de la relation d'apprentissage.

Dans cette note, j'aborderai cette double dimension en liaison avec le projet Hammamed.

Hammamed est un projet d'Euromed Heritage 4. Ce projet se concentre sur la sensibilisation autour du hammam comme un patrimoine tangible et intangible. Dans ce cadre, j'ai été amenée, à Fez, à travailler avec plusieurs acteurs, dont des managers de hammams situés dans la médina de Fès.

Fès est une cité médiévale, encore très active, connue pour son patrimoine vivant. Mais les hammams en tant qu'espace patrimonial et social sont encore largement ignorés. Ils sont en mauvais état et connaissent un processus de fermeture progressive : d'une centaine au début du siècle à une quarantaine actuellement.

Le hammam est pour nous, Hammamed, un microcosme et un espace de socialisation – pour les femmes notamment- dans une ville où les espaces publics et semi publics sont rares, souvent annexés par les hommes.

I. Du désir de changement au désir d'apprendre.

Comment accompagner un manager traditionnel dans la perspective d'améliorer la gestion de son hammam ? Que signifie améliorer la gestion ? Quels sont les objectifs à fixer ? Qui est habilité à les fixer ? Cet ensemble de questions préliminaires, montre que la formation suppose en amont une écoute des bénéficiaires de la formation. Bien plus, la formation d'adultes relève davantage d'une sorte de « coaching » que d'une transmission du savoir entre quelqu'un qui sait et quelqu'un qui ne sait pas, l'un écoutant, l'autre distillant son savoir.

Ainsi, la formation pour adultes, spécialement pour des artisans, s'apparente plus à un processus de « coaching » que d'un enseignement de type classique.

Quelle est la différence entre « coaching » d'adulte, pour une meilleure pratique professionnelle, et enseignement de type plus classique (sachant que l'enseignement classique est lui-même de plus en plus remis en cause dans sa forme traditionnelle de type top/down) ?



a programme funded by the European Union/
un programme financé par l'Union européenne/
برنامج ممول من الإتحاد الأوروبي

Dans toute formation, il y a forcément l'établissement d'un cadre entre le formateur et celui qui reçoit la formation. La formation, pour être entendue, assimilée et donc devenir un vecteur de changement n'est pas le résultat d'une relation unilatérale mais un échange marqué par un certain nombre de caractéristiques comme le copartage des connaissances, l'écoute et l'élaboration d'une demande précise débouchant sur un contrat plus ou moins formalisé, la mise en commun d'outils intelligibles pour l'ensemble des participants.

A. La formation conçue comme un copartage de connaissances.

Ce copartage ou coaching, idéalement, s'opère entre personnes ayant mis en place un espace ou territoire d'apprentissage définies par des règles mutuellement acceptées : engagement dans l'apprentissage, écoute réciproque, objectifs définis...

La relation de coaching étant définie comme une maïeutique (Définition du petit Robert : « maïeutique méthode par laquelle Socrate, fils de sage femme, se flattait d'accoucher les esprits des pensées qu'ils contiennent sans le savoir ». Socrate dit que ses disciples « ...n'ont jamais rien appris de moi et qu'ils ont eux-mêmes trouvé en eux et enfanté beaucoup de belles choses. Mais s'ils en ont accouché, c'est grâce au dieu et à moi »).

Selon cette définition, l'apport est double :

- Celui de l'apprenant qui accouche de connaissances qu'il porte en lui
- Celui du « maître » ou formateur qui accompagne, pousse, crée les conditions propices à l'apprentissage et à l'accouchement de connaissances.

B. La formulation d'une demande : préalable à un contrat pour la formation.

Une des conditions principales pour un bon déroulement de l'apprentissage est la formulation d'une demande de formation émanant des artisans ou des managers de hammams. Cette demande, primordiale, crée le cadre propice à un travail pour une bonne écoute mutuelle.

Ce travail sur la demande, quelquefois long, permet d'identifier les problèmes et les questions à aborder par la formation. Elle permet d'opérer un tri et de sélectionner les questions qui peuvent être prise en charge dans le cadre de la formation. Ce travail d'investigation de la demande devrait déboucher sur un contrat plus ou moins formalisé (nombre de séances, coût de la formation, nature du travail fourni, suivi...)

C. les outils utilisés.

La formation auprès des artisans dans la médina de Fès se heurte à la question de l'analphabétisme. Les managers sont soit analphabètes soit ayant un niveau d'instruction assez bas. Ces caractéristiques impose, notamment, une formation davantage basée sur l'oral que sur l'écrit.

- II. Le business plan, un outil pour questionner, structurer, suivre, évaluer le management d'un hammam.

La très grande majorité des managers de hammam traditionnels pratiquent une gestion « traditionnelle » du hammam. Non astreint à une comptabilité formelle – l'impôt est forfaitaire lorsqu'il est perçu – les managers ont une comptabilité informelle, routinière, qui n'intègre ni questionnement ni souhait de « faire autrement ». Ils sont dans une sorte d'équilibre de « survie » où les recettes rapportent un revenu minimal qui couvrent plus ou moins les besoins du manager après avoir payé les coûts afférents à l'exploitation du hammam.



a programme funded by the European Union/
un programme financé par l'Union européenne/
برنامج ممول من الإتحاد الأوروبي

Rappelons que dans la médina de Fès (comme en Syrie et au Caire), les hammams sont souvent la propriété des Habous (Wakf). Ils sont loués – après enchères publiques – par des personnes qui sont, généralement, des familles qui se transmettent familialement (via le père ou la mère, plus rarement) la pratique du hammam.

Le gérant du hammam est donc un locataire – sur trois ans en général – est donc, à ce titre n'est pas tenu d'effectuer les gros travaux d'entretien (qui sont à la charge du propriétaire, théoriquement).

La relation propriétaire / locataire est souvent perçue comme problématique par les deux parties : les locataires reprochant au propriétaire de ne pas faire les travaux nécessaires, le propriétaire institutionnel estimant que la gestion, souvent mauvaise, accélère la dégradation de la bâtisse et que, de plus, le niveau de loyer n'assure pas la possibilité de gros travaux.

Interrogés sur la possibilité d'améliorer la gestion, les managers des hammams de la médina sont sceptiques. Ils estiment que les contraintes (coût du loyer et de certains intrants dont le prix de l'eau, du fuel et du bois) sont lourdes et exogènes. Autrement dit qu'ils ne peuvent, à leur échelle, les transformer. Ce type de constat les pousse dans une forme d'attentisme ou de gestion routinière. Ces managers ne sont pas dans une perspective de recherche des variables sur lesquelles il pourrait intervenir pour changer la gestion et améliorer le niveau des recettes. En effet, une gestion rationnelle implique que le manager essaie d'intervenir soit sur les coûts (pour les rationaliser et les compresser), soit sur les recettes (pour les augmenter). La différence entre une gestion capitaliste et une gestion artisanale étant – pour le dire de manière schématique- que la première cherchera à maximiser le profit tandis que la seconde cherchera plutôt à maintenir la qualité de la prestation fournie. L'artisan est dans une logique de limitation de l'offre pour en garantir la qualité, le capitaliste étant plutôt dans la logique de la production de masse.

L'idée de mettre en place une nouvelle politique des prix et un aménagement de l'offre des produits et des services afin d'augmenter le chiffre d'affaires n'est pas à l'ordre du jour de la plupart des gestionnaires de hammams traditionnels. Les managers de hammams de la médina sont dans une attitude résignée par rapport à la demande : c'est pour eux une donnée qui s'impose et qu'ils ne peuvent réaménager. C'est probablement cette capacité d'anticipation positive concernant l'avenir qui fait le plus défaut. C'est une sorte d'inhibition ou de crainte du changement nourrie par des craintes plurielles. Ces craintes se jouent à des échelles diverses : peur du crédit, de la banque, de s'engouffrer dans une gestion non plus artisanale mais capitaliste (c'est-à-dire qui tire l'entreprise vers la nécessité d'augmenter sans cesse les performances).

A propos du hammam Seffarine, après plusieurs entretiens avec de nombreux stakeholders (managers, institutionnels, usagers, architectes, membre du projet Hammamed), nous avons proposé un scénario optimal qui permette de garder le hammam inséré (imbedded) dans son quartier d'origine tout en s'ouvrant à une clientèle extérieure au quartier (étrangère ou nationale).



a programme funded by the European Union/
un programme financé par l'Union européenne/
برنامج ممول من الإتحاد الأوروبي

Les objectifs définis sont : 1) conserver un caractère « artisanal » à la gestion, 2) assurer un niveau de confort, d'hygiène et de sécurité acceptable et 3) viser une clientèle mixte.

Que signifie une activité artisanale ?

Une clientèle mixte au sein du hammam est elle possible ? L'aménagement des horaires comme nous le proposons, à partir du benchmarking réalisé (cas du hammam Amouné à Damas) débouche-t-il véritablement sur une clientèle mixte ?

Est-ce que une rationalisation du hammam passe par une rationalisation de l'eau ?

Quel management pour pratiquer cette nouvelle vision ? Quels outils pour assurer un suivi ?

Conclusion.

La sensibilisation à la gestion du patrimoine « ordinaire » comme un espace vivant est un processus long et fragile. L'histoire nous apprend que la réhabilitation du patrimoine (par une augmentation des valeurs foncières et immobilières et des prix des services) débouche souvent sur une expulsion des pauvres. Ce qui, à terme risque de condamner y compris le patrimoine, s'il devient un espace réservé aux seuls touristes ou aux détenteurs de revenus élevés. Le hammam, dont la pratique est très vivace au Maroc, est en danger dans la médina. Comment améliorer l'état du hammam tout en lui conservant sa dimension artisanale ?

Hammamed a initié un processus de sensibilisation au hammam en tant que monument et pratique patrimoniale. Il s'intègre dans un enjeu majeur, qui dépasse la question des seuls hammams pour atteindre celle de tous les métiers artisanaux plus ou moins actifs.