

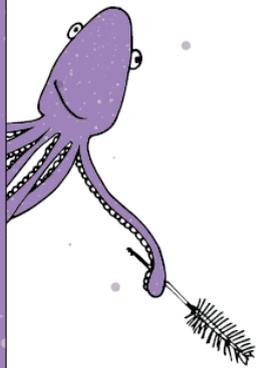


Concierges

Actrices et acteurs clés

du vivre ensemble

Sommaire



Editeur Bureau lausannois pour les immigrés - BLI
Rédaction Véronique Schoeffel, en collaboration avec le BLI
Design DADA DESIGN Myriam Jung SGD
Impression Courvoisier-Attinger Arts Graphiques SA
© BLI - Ville de Lausanne, mars 2015

Editorial	Marc Vuilleumier.....	4
	Gabriela Amarelle.....	5
Avant-propos	Véronique Schoeffel	6
Quelques chiffres lausannois	7
La parole à...	Renens, Vevey & Yverdon.....	8
Culture & communication interculturelle	10
	Communication non verbale.....	14
	Communication verbale	18
	Style direct & indirect	20
	Style linéaire & circulaire	21
Valeurs culturelles & gestion de conflits	22
	Individu & communauté	24
	Relation au temps.....	25
	Gestion de conflit.....	26
	Culture & conflit.....	28
	Les trois dimensions du conflit.....	29
	Le modèle de Glasl	30
Compétences interculturelles d'un concierge	32
	Le modèle de Howell	34

Edito
Marc Vuilleumier

Chaque immeuble est un monde

A l'instar des autres grandes villes suisses, Lausanne accueille aujourd'hui près de 160 nationalités. La population lausannoise sans passeport suisse dépasse, comme dans d'autres villes vaudoises, la moyenne suisse et atteint le 42% de sa population globale. A une petite échelle, un immeuble est donc aujourd'hui un condensé du monde entier où jeunes et moins jeunes, personnes d'ici et d'ailleurs, avec des ressources économiques fort variables, partagent beaucoup plus qu'un lieu de vie.

Dans les contextes urbains d'aujourd'hui, favoriser la cohabitation dans les quartiers et prévenir les discriminations constituent désormais des objectifs majeurs. Car la cohabitation, ici comme ailleurs, ne va pas forcément de soi. Nos parcours riches en diversité font que nos habitudes et notre style de vie débordent parfois les frontières de nos quatre murs, créant parfois des frustrations, voire des conflits.

La fonction des concierges, hier travail technique avant tout, s'est considérablement diversifiée dans nos villes. Les concierges y jouent désormais un rôle social de proximité de tout premier plan. En tant que locataires, c'est notamment dans les moments critiques que nous prenons alors toute la mesure du travail effectué par les concierges.

La présente publication contribue à reconnaître toutes les facettes du rôle social des concierges, rôle visant à améliorer la qualité de vie dans les quartiers et à favoriser une meilleure cohabitation entre ses habitants. C'est pour accompagner les concierges dans ces nouveaux défis que cette publication voit le jour. En signe de reconnaissance pour leur travail de proximité au quotidien et pour leur engagement à semer de bonnes relations dans leur lieu de vie. Car la cohésion sociale commence tout simplement dans notre immeuble.

Marc Vuilleumier, conseiller municipal

Directeur des sports, de l'intégration et de la protection de la population

Edito
Gabriela Amarelle

Au cœur du travail de quartier

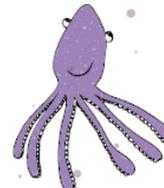
Dans les espaces urbains d'aujourd'hui, le travail de quartier fait partie intégrante d'une politique d'intégration conçue à échelle humaine. Et les concierges y jouent un rôle aussi discret qu'essentiel en matière de vivre ensemble.

En ce sens, le Bureau lausannois pour les immigrés – BLI a mis sur pied, en collaboration avec le Service du logement et des gérances, un premier cycle de formations destinées aux concierges en 2013, afin d'aborder les questions liées à l'interculturalité et à la prévention du racisme. Le premier après-midi de formation a été d'une intensité forte : par la narration de leur vécu, les questions soulevées entre anciennes et nouvelles générations de personnes migrantes, le sentiment de solitude relevé par une majorité des participants. Nul doute que cet après-midi a été déterminant dans la poursuite de cette démarche. Ces formations s'adressaient aux concierges travaillant dans les logements subventionnés, puis ont été élargies aux gérances privées. Désormais, des ateliers de perfectionnement sont aussi organisés.

La présente publication est née du besoin de maintenir le lien avec les concierges, mais va au-delà d'un support de cours. Notre objectif est de leur apporter un soutien, sous la forme d'une pause réflexive, pour se mouvoir dans des contextes parfois difficiles et souvent émotionnels.

Au-delà de l'échange établi, ce résultat doit aussi beaucoup à la collaboration développée avec Véronique Schoeffel, spécialiste en communication interculturelle, au trait plein de tendresse et d'humour de la graphiste-illustratrice Myriam Jung, ainsi qu'à la réunion des compétences entre le Service du logement et des gérances et le BLI. Que toutes celles et ceux qui contribuent à la poursuite de cette aventure humaine, trouvent ici l'expression de notre gratitude.

Gabriela Amarelle, déléguée à l'intégration de la Ville de Lausanne



Avant-propos

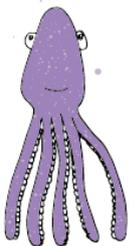
Les concierges sont, depuis toujours, des professionnels du monde de la technique et du logement. Ils/elles apportent une présence humaine d'écoute et de service.

Mais la composition et la dynamique des villes d'aujourd'hui leur imposent de plus en plus de tenir un nouveau rôle: médiateur culturel. En effet, nombreux sont les immeubles abritant des locataires d'horizons et de religions très distincts. Savoir naviguer entre ces différences requiert des connaissances sur les principales dimensions de la communication interculturelle. Car si nous cohabitons toutes et tous, des règles culturelles très variées régissent tant notre comportement que le *vivre ensemble*. En comprendre les finesses et les contrastes permet aux concierges de réagir de manière appropriée et professionnelle.

Ces derniers sont également confrontés à des problèmes d'autre nature que l'interculturel: personnalités difficiles, situations sociales compliquées, voire désespérées, rage ou frustration accumulées ailleurs et ensuite reportée sur l'interaction avec les concierges. Ces situations sont à chaque fois uniques. Cette publication s'attache cependant à décrypter uniquement les enjeux interculturels des interactions du quotidien entre les concierges et leurs locataires.

Mesdames et Messieurs les concierges, cette publication vous est destinée. Puisse-t-elle vous aider à naviguer entre les différents espaces culturels, à faire des liens entre vos multiples fonctions et interactions. Puisse-t-elle aussi vous donner envie de découvrir chaque jour davantage la beauté et la joie de la richesse culturelle dans votre immeuble!

Véronique Schoeffel



Quelques chiffres lausannois

Lausanne compte plus de 145'000 habitants.

160 nationalités s'y côtoient.

A Lausanne, la population sans passeport suisse est de 42%.

Il y a 74'851 logements disponibles. Soit environ 1 logement pour 2 personnes.

Parmi ces logements, 7'667 d'entre eux sont subventionnés (environ 10% du parc total de logements).

Il y a 144 concierges pour ces logements subventionnés à Lausanne.

En 2013, 7'968 personnes se sont inscrites auprès du Service du logement et des gérances

de la ville de Lausanne en vue d'obtenir un appartement subventionné.

En 10 ans, les loyers des logements disponibles ont doublé sur l'arc lémanique.

Au cours des 15 prochaines années, face à la pénurie de logements, la Ville de Lausanne prévoit de construire plus de 10'000 nouveaux logements. Entre 2014 et 2018, Lausanne prévoit la construction de plus 1'800 logements additionnels, dont plus de 2/3 à loyers contrôlé ou subventionné.

5'496 personnes, réparties parmi les 147 fêtes annoncées, ont participé à la 9^{ème} édition de la Fête des voisins à Lausanne en 2013.

2014 marquait la 10^{ème} édition de la manifestation. De nouveaux partenariats sont conclus, et le nombre record de 272 fêtes est enregistré!



Renens

Concierges, le Vivre Ensemble sur le terrain ...

La Ville de Renens et son secteur de l'intégration ont initié en 2011 une formation destinée aux concierges d'immeubles, sur le thème de la communication interculturelle. Cette formation en est à sa 4^{ème} édition, et a connu un grand succès, tant dans une participation régulière des intéressés, que dans l'écho qu'elle a suscité: en 2014, le jury du Prix du Milieu du Monde lui a ainsi octroyé une mention spéciale récompensant l'originalité du projet tant au niveau du concept que du public visé.

À l'occasion de la présente publication, revenons sur l'origine de cette initiative. Le Vivre Ensemble, l'intégration, ce sont des grands principes, des déclarations, des volontés politiques. Mais c'est aussi la vie, la vie de tous les jours. Celle qui se passe dans nos immeubles est essentielle et nous savons bien tous qu'elle ne se fait jamais sans frottements, alors que certaines gérances ne donnent plus aux concierges la place qu'ils et elles méritent.

Nous sommes au contraire persuadés que ces femmes et ces hommes ont un rôle clé à jouer pour que ce Vivre Ensemble quotidien soit harmonieux et enrichissant. Pour que la vie d'un immeuble ou d'un quartier devienne un environnement chaleureux et aidant. Que les grillades du voisin ne soient pas que des nuisances qui peuvent agacer, mais aussi des moments généreux de partage.

C'est parce que nous voulons que ce Vivre Ensemble s'incarne dans le quotidien que cette formation a été lancée. Le plaisir des participants à se sentir compris et soutenus dans un travail souvent difficile et, à tort, trop peu reconnu, ainsi que leur motivation à échanger entre eux et avec des professionnels de la communication et de la gestion de conflits ont été évidents. Et les fêtes de quartier qui ont suivi, sous leur impulsion et avec l'aide de la Commission Intégration Suisses Etrangers, sont autant de petites fleurs écloses de cette formation.

Marianne Huguenin, syndique

Vevey

D'une ville ouvrière à une ville cosmopolite ?

De notre passé industriel, il ne reste que peu de traces depuis la disparition des friches industrielles autour de la gare et la construction de quartiers d'habitation. Cette mue, débutée en 2010 avec la construction du quartier des Mou-

lins de la Veveyse, s'achèvera en 2020 avec le quartier de la Cour aux marchandises, édifié sur des anciennes voies de chemin de fer.

Ce sont 800 logements supplémentaires, une structure d'accueil de l'enfance, une grande surface, des bureaux occupés par des entreprises de services, qui répondent aux besoins d'une population croissante et mixte d'un point de vue socio-économique et culturel. Pour accompagner ces changements au nord de la ville, à Plan-des-us, des mesures d'intégration favorisant le «vivre ensemble» et la cohésion sociale sont développées depuis 2011, par exemple avec l'ouverture d'une maison de quartier.

Il y a 150 ans, cette partie de la ville était bien différente. Fleuron de l'industrie de notre pays au XIX^{ème} siècle, les Ateliers de constructions mécaniques de Vevey sont emblématiques de cette période révolue.

De ce passé perdure la multiculturalité: 19'000 habitants, 43% d'étrangers, 130 nationalités: notre ville, reconnue pour sa qualité de vie, attire une population diverse et je m'en réjouis.

Annick Vuarnoz,

municipale des affaires sociales et familiales

Yverdon-les-Bains

Yverdon-les-Bains, en tant que capitale régionale d'un district fort de 82'201 habitants, le Jura-Nord vaudois, connaît une croissance démographique soutenue - plus de 14.8% en dix

ans. Cette croissance s'accompagne de responsabilités accrues sur le plan des politiques publiques afin de conserver le bien vivre ensemble, qui caractérise Yverdon-les-Bains. De multiples défis sont à relever: conserver cette qualité de vie tout en préservant le nécessaire dynamisme économique; accueillir les nouveaux résidents tout en créant les conditions cadre pour l'hébergement, la scolarité, l'intégration des jeunes et des moins jeunes, continuer à offrir des espaces publics de qualité. Ce dernier objectif communal s'est d'ailleurs vu récompensé par le prix Wakker en 2009, qui témoigne du travail accompli.

Cet environnement de qualité s'accompagne d'une dimension de proximité, d'une certaine douceur de vivre, d'un éventail d'offres de loisirs et d'un tissu associatif vivace. Toutefois, un important travail reste à effectuer pour entretenir et valoriser l'existant, ainsi que pour imaginer la ville de demain. L'élan démographique actuel doit permettre à Yverdon-les-Bains de mettre sur pied des projets innovants, exemplaires en matière de développement durable.

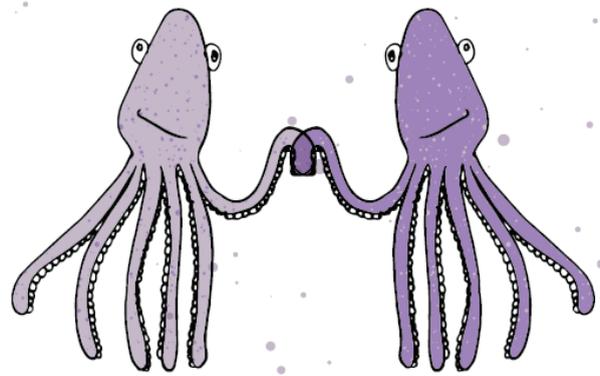
Notre vision: une ville où il fait bon vivre, avec du mouvement, de la convivialité, de la mixité sociale. Une ville sans exclusion. Animer la ville, accompagner les jeunes et adolescents en recherche d'activités et de liens sociaux, développer des démarches intergénérationnelles, travailler sur l'intégration et la prévention sont des moyens pour garantir une vie sociale où chacun trouve sa place et son rôle.

*Jean-Claude Ruchet, municipal
Jeunesse et cohésion sociale*

Culture

Communication
interculturelle

Culture & communication interculturelle



Comment définir la culture ?

« La culture, c'est un ensemble de valeurs, de croyances et de comportements appris, partagés et pratiqués par un groupe de personnes en interaction. » Dr. Janet Bennett

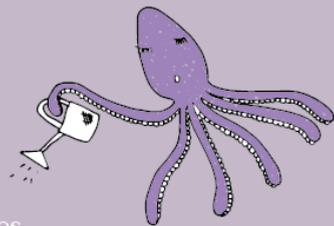
« La culture, c'est l'ensemble des solutions originales qu'un groupe d'être humains développe pour s'adapter à leur environnement naturel et social. » Dr. Thierry Verhelst

Les deux définitions soulignent des dénominateurs communs :

- la dimension visible (comportement),
- la dimension invisible (valeurs et croyances),
- la notion d'évolution et de changement,
- la notion de groupe en interaction,
- la notion de sens.

Aujourd'hui, nous sommes nombreux à avoir intégré plusieurs cultures. Voyages, rencontres et unions font que chacun développe son identité personnelle en s'inspirant de son parcours et des cultures auxquelles nous appartenons. Les concierges doivent jongler avec ces déterminants constamment différents et dont la plupart des codes sont à l'image d'un iceberg, en partie invisibles. Leur compétence interculturelle est alors centrale.

Que se passe-t-il lorsque des acteurs de cultures différentes communiquent et essaient de se comprendre ? Très souvent l'attention est portée sur les aspects visibles de la communication de l'autre. Comment s'exprime-t-il ou elle ? Quelle utilisation du regard ? Quelles salutations ? Quel style vestimentaire ? Nous percevons ce qui est différent chez l'autre, et lui donnons souvent du sens en utilisant nos propres cadres de références. Or, la communication interculturelle exige aussi la prise en compte des cadres de références de l'autre, ses valeurs, ses croyances, ses normes. On ne comprendra pas l'autre si on se limite uniquement aux aspects visibles de son comportement. Il faut surtout essayer d'en comprendre des aspects plus profonds.



Nombreuses et passionnantes, les différences culturelles interpellent les concierges au quotidien, comme l'illustrent les trois domaines suivants :

Famille et enfants

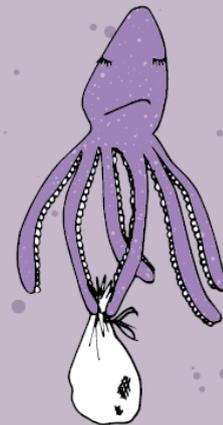
- Selon les cultures, la notion de famille prend des dimensions très différentes.
- Dans de nombreux pays, plusieurs générations et fratries vivent sous le même toit, alors que d'autres privilégient la relation parent-enfant.
- Pour les rites importants de passage, la famille « vient ». Elle n'est pas invitée, et ne peut être repoussée. Dans d'autres contextes, on invite seulement les membres les plus proches.
- Dans certaines cultures, les rites d'initiation, les mariages, les funérailles sont souvent des occasions de retrouvailles en famille élargie et les enfants y ont toute leur place. Dans d'autres, les rites de passage sont souvent célébrés dans l'intimité.

Jardins et espaces communs

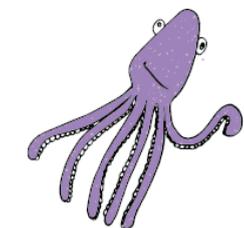
- La notion de jardin n'existe pas dans toutes les cultures. En Afrique rurale par exemple, on aura un espace dégagé et propre autour de la maison, pour se réunir et être en sécurité. Rien n'y pousse.
- La valeur et la conception des fleurs diffèrent aussi. L'idée d'en offrir, d'en décorer les intérieurs, de les protéger et de les aimer est bien étrange pour certains. En Bolivie, par exemple, l'on cultive les fleurs principalement pour les églises, les cimetières et les funérailles.
- Le jardin et les espaces communs sont-ils des espaces de détente où l'on vient se faire du bien sur une chaise longue ? Lire un journal ? Planter des fleurs et des légumes ? Ou l'endroit où l'on vient laver les tapis et suspendre la lessive ?

Déchets et poubelles

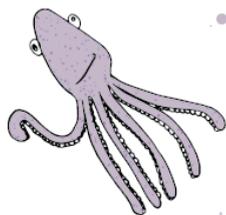
- La notion d'écologie et d'environnement est envisagée très distinctement.
- Trier les déchets selon des règles précises afin de pouvoir les recycler est très habituel en Suisse, mais n'est pas universel.
- Certaines personnes ayant peu de revenus, décideront peut-être d'investir leur argent ailleurs que dans l'achat de sacs poubelles.
- Le tri des déchets est aussi une question d'éducation et d'information.



Les exemples donnés ci-dessus le sont à titre illustratif, et non pas exhaustif. En outre, le fait qu'une communauté soit caractérisée par un fonctionnement majoritaire n'implique pas que tous ses membres adoptent le même fonctionnement.



La communication non verbale



La manière de regarder, de saluer, de serrer la main, le ton de la voix et les habits donnent des informations sur la personne et sa culture. Et influencent inévitablement la perception de l'autre. Le non verbal occupe, dès lors, une place centrale lorsque des personnes communiquent. Son rôle dans le développement d'une compréhension commune est d'ailleurs souvent plus important que les mots eux-mêmes. Certains affirment qu'il constitue plus de 80% du message créé entre des personnes qui communiquent. En effet, la communication non verbale est multiple et développe plusieurs aspects simultanément : le regard, le toucher ou la voix, par exemple. Elle vient souvent de notre subconscient. Comme émetteur nous la contrôlons donc moins, mais sa portée est énorme pour le récepteur. Le message non verbal perçu par le récepteur laisse souvent une impression plus forte et plus durable que le message verbal.

En situation multiculturelle, il faut se rappeler que les codes non verbaux varient d'une culture à l'autre, avec les implications que cela peut engendrer dans la communication de tout un immeuble. De nombreux malentendus interculturels trouvent leur source dans ces codes non verbaux, différents d'une culture à l'autre.

Voici les exemples les plus significatifs pour le *vivre ensemble* dans un immeuble.

Le bruit

Au sein du domicile, la gestion et la perception du bruit prendront différentes facettes. Si pour certains le silence est d'or, pour d'autres, le bruit en toile de fond est synonyme de *vivre ensemble*. L'espace privé est-il alors considéré comme séparé du reste du monde ou en fait-il partie? Les sons et les bruits des autres font-ils partie de la vie ou n'ont-ils rien à faire à l'intérieur de son chez soi?

L'exemple suivant illustre bien la gestion différente du bruit d'une culture à l'autre :

« Un jeune étudiant tchadien habitant à Lausanne a acheté un CD et l'a écouté le soir, dans son appartement. Très rapidement, un voisin est venu sonner, lui demandant de mettre la musique moins fort parce qu'il l'entendait et que cela le dérangeait. Quelque temps plus tard, l'étudiant était de retour dans son pays et écoutait le même CD chez lui. Au bout de quelque temps, un voisin vient frapper à sa porte: « Pourrais-tu mettre la musique plus fort, j'aimerais aussi en profiter! » .

Souvent, les personnes qui ont grandi dans des cultures où la communauté joue un rôle important sont plus flexibles quant aux intrusions sonores des voisins que les personnes qui ont grandi dans des cultures où l'individu est au centre. Pour ces dernières, être *chez soi* est synonyme d'être en retrait du monde extérieur. Ces différences peuvent être d'ordre personnel ou être liées à la culture. Et peuvent être la raison de l'intervention du concierge dans le quotidien.

Les habits

Le signifié du code vestimentaire est important. Si, par exemple, dans certaines cultures l'on veille à couvrir les bras et les jambes, ailleurs l'on veille à les mettre en valeur en les montrant. L'enjeu est le même pour les couvre-chefs. Certaines de ces règles sont d'ordre culturel, d'autres d'ordre religieux, et le débat fait souvent rage lorsque l'on parle de liberté individuelle.

Notre propos vise juste à rappeler que le respect peut aussi s'exprimer par des codes vestimentaires très différents. Dans de nombreuses cultures et religions, le respect passe aussi par les chaussures : on les enlève avant de pénétrer dans l'appartement.

Un concierge a fait l'expérience suivante: *« Une famille marocaine, musulmane pratiquante, m'a appelé pour me demander de venir réparer le chauffage qui ne marchait plus. Je monte à leur étage et je vais réparer le problème de chauffage. Je pensais qu'ils seraient soulagés et contents, mais ils semblaient irri-*

tés et mal à l'aise. C'est seulement plus tard que j'ai compris que le malaise venait de mes chaussures. Je ne les avais pas enlevées en entrant chez eux. »

Se serrer la main

Ce code non verbal de salutation est très fréquent en Europe occidentale, où il fait partie des bases de la politesse. Quel que soit l'âge ou le statut des personnes, en général, l'on se salue en se serrant la main. Cette règle est cependant loin d'être universelle.

« Quand je dois intervenir pour réparer quelque chose dans un appartement où habite une famille musulmane, j'ai appris à ne plus automatiquement tendre la main en saluant. Depuis, les salutations sont plus agréables. Avant, je sentais toujours une grande gêne. »

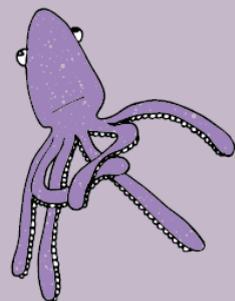
Si, par exemple, un locataire asiatique ne tend pas la main aux concierges, il exprime tout simplement son respect. Si un locataire africain serre longuement la main du concierge en lui parlant, lui aussi, exprime sa confiance.

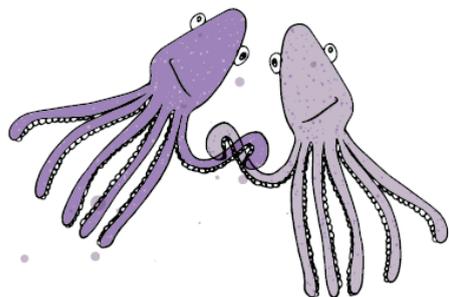
Le regard

Dans de nombreux pays occidentaux, les enfants grandissent en entendant: « Regarde la personne avec qui tu parles. » C'est ainsi que se met en place l'une des principales expressions de respect et de politesse. Mais d'autres enfants grandissent en entendant: « Ne regarde pas un adulte quand tu lui parles, ne regarde

pas quelqu'un à qui tu veux exprimer du respect. » La règle est inversée, et les risques de malentendu sont alors probables en situation interculturelle.

Si un-e locataire asiatique ou africain ne regarde pas les concierges, c'est sûrement sa manière d'exprimer du respect. Sachant cela, un concierge a développé une tout autre relation avec un locataire. *« J'ai appris que certaines personnes expriment du respect envers l'autre en ne le regardant pas dans les yeux. Maintenant je comprends bien mieux le fonctionnement d'un jeune locataire africain. Il m'irritait tellement à ne jamais me regarder. Désormais je ne cherche plus son regard. Je ne le prends plus comme une provocation personnelle, mais comme sa manière de me respecter. Notre relation est bien plus détendue. »*





La communication verbale

La communication verbale a souvent une place centrale dans nos interactions. Nous utilisons des mots pour faire passer un message ou pour réagir à un message reçu d'autrui. Le modèle du professeur Schulz von Thun nous rappelle la complexité d'une interaction de communication entre deux personnes : un émetteur et un récepteur. Et bien entendu, au fil de la conversation, leurs rôles s'inversent.

Le modèle suggère que chaque message envoyé comporte quatre dimensions :

- un appel relationnel,
- une information sur la relation,
- une information sur soi,
- un élément de contenu spécifique.

D'une culture à l'autre, les stratégies de communication verbale sont différentes.

En dialoguant avec leurs locataires, les concierges se rendent bien compte que tout le monde ne s'exprime pas de la même manière pour dire la même chose. Il ne s'agit pas ici de différence de langue, mais de style de communication. Des francophones de Suisse, du Burkina Faso et du Québec auront des manières très différentes de s'exprimer, pourtant ils parlent tous le français.

Ainsi, en situation interculturelle, il faut non seulement tenir compte des quatre dimensions du modèle présenté ci-dessus. Et savoir que le message énoncé peut avoir, d'une culture à l'autre, comme d'un individu à l'autre, un sens très différent. Un énoncé à première vue très objectif, comme « je réserve la buanderie de 14 à 16h », ne veut pas dire la même chose pour chaque interlocuteur. Nous verrons que la communication verbale peut être directe ou indirecte et linéaire ou circulaire. Des modèles personnels et culturels qui rendent la communication interculturelle parfois très complexe.

Style direct & style indirect

Si certaines personnes et certaines cultures préfèrent dire exactement ce qu'elles pensent et nommer les problèmes, d'autres essaieront d'envoyer des messages codés pour ne pas devoir aborder directement une situation délicate – cela pourrait signifier perdre la face. Style direct et style indirect s'opposent et peuvent alors être à l'origine de quiproquos, de malentendus, voire de conflits.

Exemple A : Vous avez averti un locataire qui a garé sa voiture sur la place de parc d'un autre locataire. Selon ses styles de communication, il il vous répondra de manière différente.

Exemple B : Les habitants d'un appartement font souvent du bruit tard le soir, et des voisins sont venus vous demander d'intervenir.

« Je m'excuse d'avoir garé ma voiture sur la place de parc de mon voisin. »

style direct

« Bonsoir Monsieur, je dois vous demander de baisser le volume de votre musique et de faire moins de bruit. Nous avons reçu des plaintes pour tapage nocturne. »

« Salut, prenons un café ensemble, cela fait longtemps que nous n'avons plus pris le temps. Ces derniers jours j'ai été très stressé, courant toujours d'une urgence à l'autre. »

style indirect

« Bonjour Monsieur, comment allez-vous ? Avez-vous passé une belle soirée hier ? »

Style linéaire & style circulaire

Certains disent les choses sans détour. Il exposent leur point de vue de manière pragmatique, chronologique, et arrivent à une conclusion précise. D'autres présenteront le contexte, les enjeux, la complexité de la situation sans exprimer une conclusion très explicite.

Exemple A :

Exemple B :

« Je n'ai pas l'habitude de garer ma voiture sur la place des autres. Ce soir-là, j'étais pressé et ma place était occupée. L'avertissement trouvé sur mon pare-brise aura-t-il des conséquences ? »

style linéaire

Nous avons reçu des plaintes au sujet du bruit que vous faites le soir. Je comprends votre amour de la musique. Mais vous avez signé un contrat qui stipule le calme dès 22:00. Je vous demande de respecter cette clause du contrat, et de veiller à ne plus faire de bruit après 22:00.

« Tout est mal allé aujourd'hui. Nous avons beaucoup de stress au travail, et des conflits entre collègues nous ont obligé à perdre beaucoup de temps. Je suis rentré épuisé et avec du retard. En plus, nous devons sortir. Je suis rentré pour chercher ma femme. Quelqu'un était garé sur ma place de parking. Ma femme aussi était furieuse contre moi à cause du retard. Je pensais que je ne m'arrêtais que 5 minutes sur la place de mon voisin. Finalement il en a tout de même fallu 15. J'espère que ce sera pardonné. »

style circulaire

Bonsoir Monsieur. Comment allez-vous ? Vous semblez avoir une grande famille et beaucoup d'amis. Vous aimez la musique. Dans notre immeuble, la plupart des gens ne voient pas tous leurs amis si souvent. Quand ils rentrent chez eux le soir, ils ont besoin de repos et donc de silence. Vous avez remarqué aussi que nous avons de nombreuses personnes âgées dans l'immeuble. Les besoins des uns et des autres sont bien différents. J'espère que nous parviendrons à bien fonctionner ensemble.





Valeurs culturelles & gestion de conflits

Les valeurs culturelles ne sont forcément pas visibles, elles sont semblables à la base cachée d'un iceberg, et guident fortement notre comportement. Elles donnent des indications de ce qui est important pour une communauté, de ce qu'elle juge bon, poli, nécessaire, etc. Si certaines valeurs sont universelles, comme le respect, d'autres, s'accroissent plus ou moins fortement selon les cultures. On parle de valeurs culturelles lorsqu'elles sont partagées par la plupart des membres d'une culture. Ces valeurs sont alors la base d'une culture. Elles ne sont cependant pas immuables. Parfois, elles changent très vite ou sont remplacées par d'autres.

Ci-après nous explorons la relation au temps et à la place de l'individu dans le groupe. Ces valeurs influencent fortement notre comportement, par exemple au sein de l'immeuble où nous habitons. Les concierges doivent souvent assumer des fonctions de médiation pour harmoniser ces différences.

En situation interculturelle, les valeurs culturelles différentes sont souvent source de tensions, de malentendus et de conflits. Elles jouent également un rôle central dans tout travail de résolution de conflit. Une section « gestion de conflit » explore cette thématique en page 26 et suivantes.

Individu & communauté

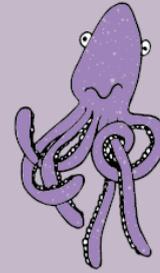
Dans certaines cultures, la communauté est à la base des prises de décision et des priorités. Dans un autre environnement, les choix et les priorités personnelles sont plus centrés sur l'individu. Ces orientations de valeurs ont un impact considérable sur la vie dans un immeuble.

- Combien de visiteurs et pour quelle durée?
- Combien de personnes dans l'appartement?
- Que fait-on en cas de deuil? Laisser la famille tranquille pour ne pas déranger ou aller vers eux en grand nombre pour les soutenir?
- Quel degré de tolérance par rapport au monde extérieur de l'appartement?
- Quel niveau de communication entre les habitants?
- Quel temps consacrer aux voisins?

Un concierge raconte les obsèques d'un jeune homme africain mort subitement dans son immeuble. « Il était très connu dans la ville, et dès l'annonce de sa mort, durant plus d'une semaine, les amis et la famille ont pratiquement vécu dans notre immeuble. L'appartement de la famille ne

désemploissait pas, ni de jour ni de nuit. En fait, il « débordait » de monde. Toute la communauté était là, les gens se rassemblaient même devant l'immeuble. Bien sûr, le niveau sonore était inhabituellement élevé, sans compter les pleurs et les cris de deuil. Pour les autres locataires de l'immeuble, la situation était étrange, et il a fallu faire un grand travail de médiation culturelle pour demander de la patience face à cette manière de gérer le deuil. Il a aussi fallu demander aux visiteurs de baisser un peu le volume sonore après une heure avancée du soir. »

Un autre concierge raconte: « L'autre jour, un Monsieur que je connaissais bien, et qui habitait dans l'immeuble depuis longtemps, est décédé. Sa femme m'en a informé, mais en me demandant expressément de ne pas en parler. En effet, elle ne voulait déranger personne avec ses problèmes, et préférait gérer elle-même sa tristesse. Les obsèques eurent lieu dans l'intimité de la famille, personne d'autre ne fut informé ni convié. Parfois des locataires disent que cela fait bien longtemps qu'ils n'ont plus vu ce Monsieur. »



Relation au temps

Si les uns gèrent leur temps d'après la montre, les autres le gèrent en passant d'un événement à l'autre. Les rendez-vous des uns se feront donc à une heure précise fixée par la montre, « Je passerai à 09:00 ou à 17:00 », ceux des autres autour d'un événement précis « Je viens après le petit-déjeuner ou avant le souper ».

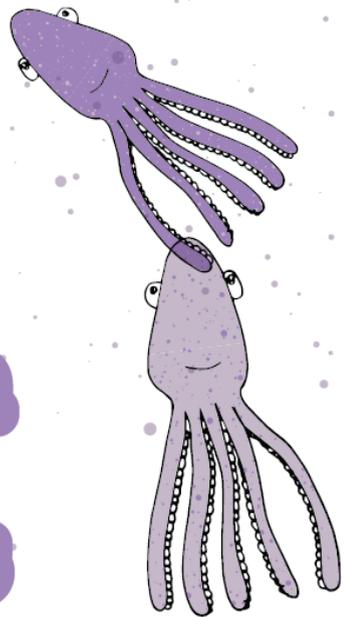
En Suisse, la plupart des personnes gèrent leur temps en utilisant la montre, et en fixant des rendez-vous qu'ils respectent scrupuleusement. Cette manière de gérer le temps n'est pas habituelle pour de nombreuses personnes migrantes, et l'adaptation est alors justement une question de temps. Ce décalage entre les systèmes différents de gestion du temps crée des conflits qui aboutissent souvent chez le concierge, par exemple quand :

- la buanderie n'est pas libre à l'heure prévue,...
- une fête dure un peu plus longtemps que prévu,...
- une place de parking est occupée plus longtemps que prévu,...

Une concierge raconte: « Lorsque Madame X fait la lessive, je sais que la buanderie ne sera pas libre à l'heure convenue. J'ai tout essayé pour lui faire comprendre l'importance de libérer la buanderie à l'heure...mais en vain. Pour elle, donner une heure n'est jamais un engagement très précis. Alors, pour éviter les conflits, je regarde qui réserve après elle, et je parle à cette personne. Nous avons également convenu avec Madame X que nous vidions la machine et décrochions son linge si elle n'est pas de retour à l'heure. Cela me donne toujours un souci supplémentaire, mais au moins il y a moins de problèmes. Sinon, c'est une dame très gentille. »

Un autre concierge raconte: « L'autre jour le locataire du 3^{ème} me téléphona. Il avait réservé la buanderie et faisait sa lessive. Ayant eu un contre-temps en ville, il n'arrivait pas à rentrer à temps pour que tout soit en ordre pour le prochain locataire. Il m'a demandé si j'étais d'accord d'aller vider la machine pour lui. A son retour, il s'est excusé et m'a remercié. Je lui ai rendu ce service de bon cœur, car d'habitude il est très exact. »

Gestion de conflits



Le conflit

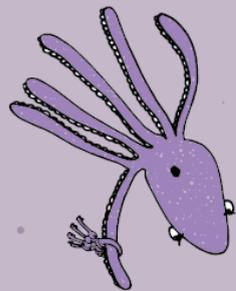
Lorsque des personnes, familles ou institutions sont en désaccord profond en ce qui concerne un comportement, une priorité ou même une décision, elles sont en conflit. Un conflit peut prendre des formes nombreuses, être à petite ou à large échelle, de courte ou de longue durée. Ce que tous les conflits ont en commun, c'est un désaccord profond et des émotions suscitées par ce désaccord.

Dans un immeuble, les conflits font partie de la vie quotidienne, et les concierges sont souvent amenés à devoir les résoudre. La manière de gérer les conflits diffère aussi d'une culture à l'autre. Les concierges auront plus de chances de succès dans leur travail s'ils disposent d'une palette de méthodes adaptées aux différentes cultures présentes dans l'immeuble.

- Selon les cultures, une même situation sera perçue comme une source de conflit ou non.
- Faut-il aborder le sujet de manière directe ou indirecte ?
- Faut-il montrer ses émotions ou non ?
- Vaut-il mieux parler à Madame ou à Monsieur ?
- Quelles pourraient être les causes culturelles de la colère ou de la tension ?
- Les acteurs en présence utilisent-ils les mêmes méthodes de résolution de conflit ?

Au fil du temps et des cultures, de nombreuses méthodes de résolution de conflit ont été développées. Friedrich Glasl propose neuf étapes de « développement » d'un conflit. Michelle Lebaron, quant à elle, parle des trois dimensions d'un conflit. Nous les présenterons ci-après car ces méthodes sont pertinentes pour les interactions des concierges.

Mais parfois les conflits se règlent de manière surprenante, comme en témoigne un concierge : « *Le nouveau locataire d'un appartement de mon immeuble m'a donné un coup de poing dans le visage lorsque je suis allé, à la demande des voisins, leur demander d'arrêter les coups de marteau à 23:00. Après un temps de froid entre nous, j'ai sauvé leur enfant d'une situation très dangereuse. Depuis, je suis leur meilleur ami !* »



« Dans ma culture, on dit « s'il vous plaît » lorsque l'on demande un service, et « merci » lorsque l'autre fait un effort pour vous faire plaisir. La famille qui habite au 2^{ème} n'emploie jamais ces mots. Je ne me sens pas respecté, et j'ai décidé de ne plus leur rendre de service. »

« Dans ma culture, c'est dans l'intonation que l'on exprime un s'il te plaît ou un merci. Pas besoin de dire les mots. Je ne m'énerve pas contre les personnes qui ne me remercient pas avec des mots. »

Culture et conflit

Culture et conflit sont inséparables et s'influencent l'un l'autre. Selon les cultures, dans une situation identique, l'on peut avoir un conflit ou non. La différence de culture joue souvent un rôle déterminant dans la cause du conflit, dans la manière de l'exprimer, et dans la manière de le gérer.

« Dans ma culture, il est normal d'entendre les voisins. Même si parfois ils font un peu de bruit, cela ne va pas me gêner. Ce n'est en aucun cas une source de conflit. »

« Dans ma culture, à 22:00 on arrête de faire du bruit. Je respecte ces règles et j'attends de mes voisins qu'ils les respectent également. S'ils font du vacarme trop souvent ou trop tard, j'avertis les concierges. »

Si la culture influence le conflit, l'inverse est vrai également. Un conflit influence et modifie souvent profondément la culture des parties en présence. Le climat relationnel sera différent, la manière de communiquer change, les mots prennent parfois un sens nouveau. Certains thèmes peuvent devenir tabou, la relation à la hiérarchie est modifiée, certaines personnes s'éloigneront peut-être du groupe.

« Depuis le conflit avec les voisins de palier, l'ambiance à l'étage a changé. Avant, les portes étaient souvent ouvertes, et parfois nous prenions des apéros ensemble... Maintenant tout cela est fini. »

« Depuis le conflit avec les locataires du 2^{ème} au sujet des places de parking, les règles sont devenues beaucoup plus strictes, et la tolérance du concierge et des voisins a changé. »

Les trois dimensions du conflit

Michelle LeBaron est une spécialiste de la résolution de conflit. Elle affirme que chaque conflit contient trois dimensions :

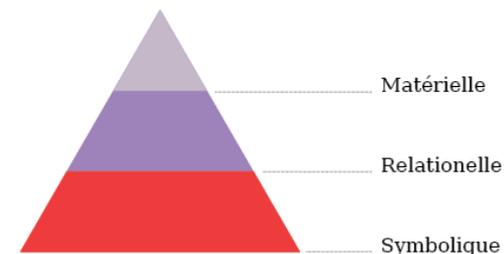
1. Matérielle,
2. Relationnelle,
3. Symbolique.

Ces trois dimensions sont interdépendantes, et un conflit ne sera résolu de manière durable que si l'on tient compte de l'ensemble des trois dimensions. La dimension matérielle répond à la question « Quel est le problème ? ». La relationnelle s'interroge sur le processus de résolution de conflit. Enfin, une solution durable devra tenir compte de la dimension symbolique du conflit : « Pourquoi cette situation me touche-t-elle ? » Les croyances, les valeurs, les expériences importantes des uns et des autres jouent un rôle central à ce niveau.

Une concierge raconte : « Chez nous, le jardin autour de l'immeuble est à la disposition des habitants s'ils veulent se reposer, se détendre. J'y mets de belles fleurs en été, et il y a du gazon. Depuis quelque temps, une famille vient

toujours y laver ses grands tapis, puis elle les fait sécher sur l'herbe. Je lui ai dit à plusieurs reprises que c'était interdit, mais rien n'y fait. J'ai donc décidé de changer de méthode, et ai invité la dame à venir prendre un thé, un jour où nous avions un peu de temps. Au bout de quelque temps, j'ai évoqué leurs beaux tapis, et elle m'a parlé de l'importance quasiment sacrée qu'ils ont pour eux. Elle m'a dit qu'ils les ont apportés de leur pays, et qu'ils lui sont très précieux. Quand j'ai demandé si là-bas ils lavent et font sécher les tapis dehors, sur l'herbe, elle a dit oui. J'ai ensuite pu dire qu'ici nous devons trouver une autre solution, qui respectait les tapis, mais aussi l'interdiction d'utiliser le jardin pour cela. Nous avons la chance d'avoir une grande buanderie, et nous y avons installé une barre plus solide que les autres, sur laquelle elle peut suspendre ses tapis pour les nettoyer. Depuis, nous n'avons plus de problème avec les tapis. »

Les 3 dimensions du conflit



Le modèle de Glasl

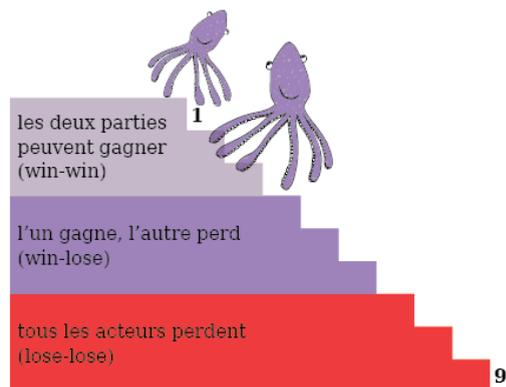
Friedrich Glasl a étudié les stades de « développement » d'un conflit, et affirme que la situation peut se dégrader en neuf étapes successives, pour finir dans un abîme commun. Ces neuf marches sont une invitation à ne pas laisser traîner les choses, car chaque nouvelle étape implique des coûts émotionnels, personnels, financiers et matériels supplémentaires.

Étapes 1 à 3 - Les trois premières étapes peuvent se résoudre par une solution « gagnant-gagnant ». Les deux parties en présence peuvent arriver à une solution qui soit à la satisfaction de chacun-e.

Étapes 4 à 6 - C'est le moment où il est souvent nécessaire de faire intervenir un médiateur, car la situation est trop grave pour que les acteurs soient en mesure de la régler à deux. A ce stade, deux locataires demanderont parfois au concierge d'intervenir. La solution trouvée peut encore être acceptable pour les deux parties, mais l'une sera gagnante et l'autre perdante.

Étapes 7 à 9 - Dès l'étape sept, il n'y a plus qu'une dégradation, une déshumanisation de l'autre, et la volonté de lui nuire. L'issue peut être très grave et chacun est perdant. A ce stade, le concierge sera bien avisé d'appeler la police ou une autre autorité, car il ne pourra plus rien faire par le dialogue.

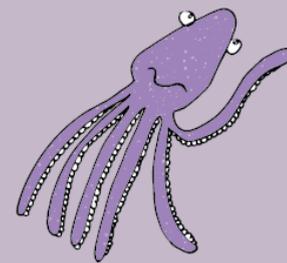
Les concierges peuvent utiliser ce modèle pour se faire une idée de l'état d'avancement du conflit, et décider s'ils doivent intervenir comme médiateurs, ou s'il vaut mieux appeler la police. Cet outil peut également les encourager à essayer de régler les situations rapidement, avant qu'elles ne se dégradent.



Les deux exemples ci-dessous racontent des situations qui sont allées au-delà de l'étape six. Ces situations sont fort heureusement très rares, mais tout de même réelles.

Un concierge raconte: « Dans l'immeuble dont je m'occupe vivait un locataire un peu difficile. Il était en conflit avec beaucoup de monde, dont la régie. Moi je n'habitais pas dans cet immeuble. Il téléphonait sans arrêt, avec des exigences démesurées pour son appartement, si bien que nous faisons tous le gros dos et essayions de l'ignorer. Un jour il rappelle à nouveau à la régie, pour annoncer un problème de chauffage déréglé. La régie ne réagit pas tout de suite, considérant qu'il n'y avait pas urgence, et qu'il s'agissait...encore de lui...! Ses appels se font de plus en plus insistants, et la régie me demande d'aller voir. Il ouvre la porte, me fait entrer, me bouscule et m'insulte en m'accueillant. Il boucle la porte, prend la clé, et m'avertit que je ne sortirai de là que lorsque tout sera réglé. Il était très émotionnel, et moi...j'avais peur! J'ai essayé de rester très calme, d'attendre, d'honorer sa colère. J'ai vérifié les radiateurs, nous avons fini par parler, et au bout de deux heures, il m'a laissé repartir. »

Une concierge raconte: « Nous avons un jeune homme très mal dans sa peau chez nous. Il ne parlait presque pas, et personne n'était à l'aise avec lui. Il avait un problème avec la régie pour une histoire de loyer. Une nuit nous nous sommes réveillés en sursaut: il était en train de casser la porte d'entrée en verre avec une longue barre en fer. J'ai immédiatement appelé la police. Cet homme n'habite plus chez nous, heureusement. »





Compétences interculturelles d'un-e concierge

La compétence interculturelle permettra à un-e concierge de mettre son savoir en application, d'agir de manière différenciée, mais toujours authentique, selon les cultures et les religions présentes dans l'immeuble.

La compétence interculturelle, pour un-e concierge, implique par exemple:

- de ne pas juger le fonctionnement d'une personne d'une autre culture avant de comprendre,
- de développer des stratégies de communication différenciées selon les cultures des locataires,
- de développer des stratégies différenciées pour résoudre des tensions ou des conflits, selon les cultures des parties en présence,
- d'essayer de créer une relation de confiance et d'exprimer du respect pour la culture des co-locataires,
- de fonctionner comme médiateur ou médiatrice entre des habitants de cultures différentes,
- d'adapter son langage non verbal à celui des divers locataires, ou en tout cas de pouvoir comprendre le langage non verbal de ces derniers,
- de se faire respecter en communiquant de manière différenciée selon les interlocuteurs.

Comme toutes les compétences, la compétence interculturelle n'est pas innée. Elle se développe et se travaille.

Le modèle de Howell

Le modèle de Howell propose un modèle en quatre étapes, illustré ici par la préparation d'une fête par le concierge.

Etape 1

Le/la concierge fixe la date selon ses disponibilités, et organise un repas qu'il trouve bon et sympathique. Il/elle informera les habitants par des affiches dans le corridor et dans l'ascenseur.

Etape 2

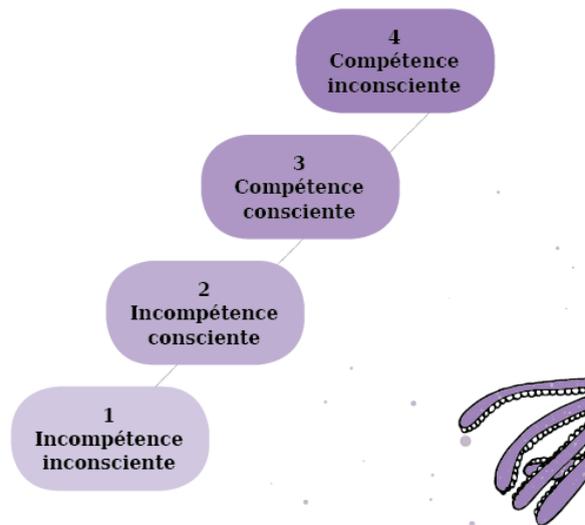
Le/la concierge se demande à quels aspects interculturels ou interreligieux il/elle devrait prêter attention, pour que la fête touche le plus grand nombre. Il/elle se dit qu'il/elle devrait s'en informer.

Etape 3

Le/la concierge vérifie si la période prévue pour la fête n'entre pas en collision avec une grande fête religieuse de l'une des communautés présentes dans l'immeuble (Diwali, la fête des lumières des Hindous, le Yom Kippour des Juifs, ou l'Aïd el Fitr des Musulmans par exemple). Il/elle vérifie aussi quelle nourriture est taboue pour qui, et offrira des plats que tout le monde peut manger.

Etape 4

Le/la concierge connaît les principales fêtes religieuses des locataires, et en tient compte pour fixer la fête de l'immeuble. Il/elle ira inviter personnellement les personnes hésitantes, afin de les rassurer et de les mettre à l'aise en ce qui concerne la participation à la fête. Il/elle sait aussi quels plats ou boissons sont interdits, lesquels sont possibles.



Développer des compétences interculturelles demande aux concierges du temps et des efforts. Ces compétences enrichiront cependant de manière tangible les relations. Il serait donc bien dommage de se priver de telles compétences, car la vie et l'ambiance dans un immeuble seront bien plus harmonieuses.

Nous espérons qu'au fil de ces pages, les concierges se soient sentis reconnus et honorés. C'est dans cet esprit que cette publication a été conçue. Mesdames et Messieurs les concierges, au fil des rencontres vous avez partagé votre quotidien interculturel, avez raconté des situations vécues, parfois drôles, souvent difficiles. Certaines d'entre elles ont été reprises dans cette brochure pour illustrer votre réalité et ses enjeux interculturels. Pour assurer l'anonymat des concierges, nous n'avons jamais mentionné de nom. Un immense merci à toutes et à tous pour vos contributions. Nous vous souhaitons beaucoup de joie dans vos futures interactions interculturelles.

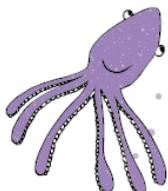
Véronique Schoeffel



I ♥ mes voisins. Le guide du bon voisinage

Rappeler des règles simples pour favoriser la cohabitation entre voisins et donner des conseils en matière de résolution des conflits et de discrimination, tel est le pari de ce guide. Car un peu de bon sens et quelques conseils peuvent améliorer la qualité de vie de chacune et chacun. Un dépliant multilingue est également disponible.

A commander gratuitement au BLI ou à télécharger sur www.lausanne.ch/bli



BUREAU LAUSANNOIS
POUR LES IMMIGRÉS

BUREAU LAUSANNOIS POUR LES IMMIGRÉS
Place de la Riponne 10 - CP 5354 - CH-1002 Lausanne
T +41 (0)21 315 72 45 - F +41 (0)21 315 70 20
bli@lausanne.ch - www.lausanne.ch/bli

SERVICE DU LOGEMENT ET DES GÉRANCES
Place Chauderon 7 - CP 5032 - CH-1002 Lausanne
T +41 (0)21 315 74 11 - F +41 (0)21 315 70 03
slg@lausanne.ch - www.lausanne.ch/logement