

Copropriété, leadership et processus décisionnels

Par Pr. Dr Geoffrey GRANDJEAN, Chargé de cours
et Anaïs Ruiz ROMERA (Université de Liège)

La science politique étudie classiquement les jeux de pouvoir au sein des institutions publiques. Si de nombreuses études politologiques se focalisent sur les processus de fabrication de normes juridiques à partir des relations entre acteurs politiques, nos recherches s'intéressent aux conséquences des règles juridiques sur les jeux de pouvoir. Ainsi, la science politique peut être amenée à étudier la copropriété.

Pour l'événement qui nous réunit, nous avons décidé de focaliser notre attention sur une des facettes des jeux de pouvoir, à savoir l'exercice d'un leadership au sein d'une institution, en l'occurrence d'une copropriété. Dans le cadre de cette étude, nous focalisons notre attention sur la figure du **président** de l'assemblée générale de la copropriété afin d'identifier, à partir des règles juridiques, les déclinaisons de son leadership et des jeux de pouvoir qui en découlent. Notre approche du leadership est **interactionniste** et **motivationnelle** car, comme vous le

verrez, une relation dynamique se noue entre les présidents d'assemblée générale et les copropriétaires.

Pour rappel, « l'assemblée générale est présidée par un copropriétaire ». Il s'agit d'une obligation et non d'un choix. Lorsqu'une personne est désignée par un groupe afin de diriger une réunion visant à la prise de décisions, certains jeux de pouvoir peuvent se mettre en place en fonction du leadership exercé par le Président. Il en découle dès lors une question à laquelle nous apportons une réponse dans le cadre de cette communication : « Quels types de leaderships sont suscités par les règles juridiques et comment se déclinent les jeux de pouvoir dans une copropriété ? ».

Cette communication analyse, suite à l'élection d'un président de l'assemblée générale, la manière dont le leadership est exercé au sein d'une copropriété et les interactions qu'il suscite entre les copropriétaires. Nous identifions ainsi les **participations différenciées** des copropriétaires en fonction du style de leadership exercé par le président de l'assemblée générale.

Pour ce faire, nous avons sélectionné un cas d'étude regroupant trois immeubles compris dans un même complexe, situé dans un quartier résidentiel de la commune de Woluwe-Saint-Lambert (Région de Bruxelles-Capitale). Si les immeubles sont distincts, ils possèdent toutefois des parties communes à l'ensemble du domaine. Les immeubles ont été construits en 2006. Le nombre d'appartements par immeuble s'élève à 32 pour le premier, 31 pour le deuxième et 23 pour le troisième. Le syndic de copropriété a été choisi conjointement par les trois immeubles depuis 2013. Quinze entretiens ont été réalisés (cinq par immeuble) avec des copropriétaires.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de bien appréhender les développements qui suivent comme une analyse des **styles de leadership** au sein d'une copropriété comprenant trois immeubles distincts avec des **parties communes générales**. Cette copropriété ne constitue qu'**une seule entité juridique** et les trois résidences n'ont aucune existence juridique. La seule assemblée générale pouvant prendre des décisions est celle réunissant les copropriétaires des trois immeubles. Cette assemblée ratifie par ailleurs les décisions propres à chaque immeuble. Les statuts de cette copropriété prévoient historiquement,

pour chaque immeuble, une assemblée générale et un conseil de copropriété (conseil syndical). Le président du conseil de copropriété de chacun de ces immeubles est aussi le président de l'assemblée générale. L'assemblée générale plénière regroupant l'ensemble des copropriétaires est présidée par un des trois présidents, les deux autres exerçant la fonction d'assesseurs. Dans le cadre de cette intervention, notre attention se focalise uniquement sur les présidents des conseils de copropriété et les trois assemblées générales propres à chaque immeuble. Il faut savoir que les entretiens ont été réalisés avant la réforme du 18 juin 2018. Nous jonglons donc avec les dispositions législatives précédant cette réforme.

1. Les styles de leadership

La première partie de notre analyse permet d'identifier un style de leadership propre à chaque président de l'assemblée générale spécifique des trois immeubles et, consécutivement, les jeux de pouvoir différencié entre les copropriétaires. Trois dimensions permettent de distinguer les styles de leadership : 1) le rôle du président de l'assemblée générale, 2) la posture des copropriétaires et 3) la place des règles juridiques.

1.1. Le style démocratique : une présidente centrale (immeuble A)

Le leader « démocratique » garantit la participation des membres du groupe tout en prenant le temps d'être présent pour chacun des membres et les encourager. Autrement dit, il a pour objectif de « stimuler l'efficacité du groupe ». Les entretiens permettent de cerner les trois dimensions du leadership démocratique.

Primo, le **rôle de la présidente** de l'immeuble A consiste à stimuler la participation des copropriétaires en prenant le temps de les connaître et en les informant de façon continue du fonctionnement de la copropriété. Au sein de cet immeuble, l'accent est ainsi mis sur la **collaboration**. En effet, les qualificatifs utilisés par les personnes interrogées pour désigner la présidente de ce premier immeuble convergent. Elle est considérée comme une « révélation », une personne qui « met en confiance » et « très attentive ». Ainsi, les copropriétaires de cet immeuble considèrent la présidente comme un point de repère. Une des copropriétaires estime même qu'avec cette présidente, « on est au paradis ici ». Les copropriétaires rencontrés lui

octroient également une grande confiance lorsqu'il s'agit de la gestion de la copropriété. Cette présidente est perçue par les copropriétaires comme ayant un rôle de « gérante », étant la personne ressource détenant toutes les informations et prenant le temps de les faire parvenir à l'ensemble des copropriétaires.

La participation stimulée par la présidente entraîne consécutivement un investissement relationnel de sa part. Cet investissement, qui peut notamment aller à la rencontre des intérêts des autres copropriétaires, permet de garantir une harmonie au sein de cet immeuble. En effet, la présidente connaît, selon ses propres termes, chaque personne de son immeuble. Elle cherche à se faire connaître au sein de la communauté afin que chacun soit informé du fonctionnement de la copropriété. Les liens tissés entre la présidente et les autres copropriétaires permettent d'établir cette **relation de confiance** et sont perçus comme des éléments essentiels pour atteindre un taux de participation plus élevé lors des assemblées générales. Ainsi, la proximité naissante entre les habitants d'une communauté, proximité engendrée par la présidente de l'immeuble, favorise la participation. Par ailleurs, cette démarche de mise en confiance entraîne

également les copropriétaires les plus âgés, qui « ne comprennent pas grand-chose à la copropriété », à suivre tous les choix, en vue d'une prise de décision, de la présidente.

Secundo, les copropriétaires semblent **s'impliquer** de manière continue dans le fonctionnement de la copropriété compte tenu de la posture de la présidente. En effet, même si le rôle de la présidence est limité à l'assemblée générale, la présidente n'hésite pas à exercer ses fonctions en dehors de celle-ci, avec l'acceptation tacite, semble-t-il, des copropriétaires et du syndic. Ainsi, elle semble s'impliquer dans le fonctionnement de la copropriété de manière continue. Par exemple, elle continue d'exercer son rôle lors de ses vacances. Il s'agit également de la personne proposant les solutions, et dont l'investissement temporel dépasse le strict cadre de l'assemblée générale. Cette implication soutenue de la présidente est légitimée par la plus grande participation des copropriétaires au sein de l'immeuble. Un des copropriétaires se sent ainsi impliqué dans la gestion et évoque, par rapport à la place occupée par la présidente, l'« utilité » et l'« intérêt » pour chacun à participer au fonctionnement de la copropriété. Toutefois, il convient de

noter que l'investissement personnel est également associé à la personnalité de l'individu. En effet, les personnes s'investissant de façon plus soutenue font le lien avec leurs expériences passées. Par exemple, la commissaire aux comptes justifie son implication en rapport avec son vécu : « [en tant qu'ancienne] déléguée de cours, j'aime toujours savoir ce qui se passe et éventuellement intervenir ». De même, le premier réflexe du second assesseur, dès son arrivée dans la copropriété, c'est-à-dire avant même de devenir assesseur, a été de lire le contenu de la loi, ainsi que des ouvrages traitant de la copropriété.

Un autre exemple symbolise l'implication de la présidente de l'assemblée générale. L'entretien que nous avons mené s'est déroulé dans un bureau dédié au travail de gestion de la copropriété, au contraire des entretiens des deux autres présidents qui se sont tenus dans leur salon ou salle à manger. La loi, disposant qu'« une assemblée générale doit être présidée », a été interprétée par la présidente de façon telle qu'elle a aménagé, dans son appartement, un espace pour la gestion de la copropriété. En effet, la loi ne précise pas les qualités ou les capacités dont doit se doter un président ni l'investissement que celui-ci doit apporter au fonctionnement de la copropriété. Au

final, la présidente s'est appropriée les règles juridiques (la loi et les statuts) et les a interprétées pour asseoir son investissement. Ce faisant, compte tenu de son implication, elle a généré une participation accrue des copropriétaires au sein de l'immeuble.

Tertio, la **connaissance des règles juridiques** et des statuts de la copropriété légitime le rôle de la présidente. À cet égard, les entretiens semblent montrer que les copropriétaires interrogés, à l'inverse de la présidente, ne se sont pas appropriés les textes juridiques. Ainsi, lorsque la question relative à l'utilisation de la loi par les copropriétaires est posée, les réponses convergent : « je ne vais pas savoir répondre à votre question » ou encore « je n'en comprends pas la moitié ». L'application de la loi reste associée aux procédures judiciaires, dans le sens où la loi est considérée comme un outil utilisé uniquement lorsqu'un problème est à régler devant un tribunal. Or, la loi est aussi un outil à utiliser dans la gestion de l'immeuble, elle fait partie intégrante du fonctionnement de la copropriété. Au contraire, pour les personnes faisant partie du conseil de copropriété, le recours à la loi permet « d'éviter des discussions » ou de « limiter l'intervention de certaines personnes voulant abuser de leur pouvoir ». La loi permet

donc de réguler les comportements des copropriétaires. De ce fait, l'appropriation de la loi reste principalement dans les mains de la présidente de l'immeuble, et éventuellement celles des assesseurs. Pour la présidente de l'assemblée générale, la loi est le point de référence de la gestion de la copropriété.

1.2. Le style « laisser-faire » : une participation passive (immeuble B)

Le style « laisser-faire » est endossé par le leader qui décide de jouer un rôle passif en ne fournissant des informations supplémentaires qu'à la demande des membres du groupe et en intervenant le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions. En présence d'un leader « laisser-faire », le processus de participation des membres du groupe engendre des dynamiques distinctes.

Une remarque méthodologique s'impose. Au moment de nos entretiens, le président venait de remettre sa démission pour des problèmes de santé et en raison de son âge, après avoir exercé son rôle durant les dix dernières années. Il fait toutefois toujours partie du conseil de copropriété. Il

est ainsi passé du statut de président à celui d'assesseur. Le nouveau président est propriétaire depuis deux ans mais n'habite pas dans l'immeuble ; il loue son appartement. Malgré ce changement de présidence de l'assemblée générale, nous avons axé notre analyse sur le leadership de l'ancien président compte tenu de sa longue expérience à cette fonction et compte tenu de l'arrivée toute récente du nouveau président. Trois dimensions permettent de caractériser le leadership du type « laisser-faire ».

Primo, le **rôle de l'ancien président** de l'immeuble B était caractérisé par une dimension passive dans le fonctionnement de la copropriété. Ce rôle correspond à une absence d'initiative et de divulgation d'informations auprès des copropriétaires, au contraire de ce qui existe au sein de l'immeuble A. L'ancien président ne répondait qu'à la demande de ceux-ci sans toutefois s'y investir totalement en déléguant ce travail au syndic. Ce mode de fonctionnement **n'entre pas en contradiction** avec les prescrits du code civil. En effet, nous pourrions constater que cette communication d'informations relève de la compétence du syndic sur la base de l'article 577-8 §4 11° du code civil. Le rôle passif de l'ancien président a

consécutivement entraîné une participation passive des autres copropriétaires, comme nous allons le montrer.

À cet égard, l'ancien président reconnaît lui-même avoir exercé son rôle de façon « laxiste », et explique son choix de se présenter comme volontaire car « personne d'autre ne voulait le faire ». Il peut d'ores et déjà être observé que le rôle de la présidence au sein de cet immeuble est plus effacé. L'ancien président ne connaissait pas les autres copropriétaires de l'immeuble et explique ne pas avoir rempli son rôle en termes d'accueil des copropriétaires lors de leur emménagement, par exemple. Lorsqu'un copropriétaire rencontrait un problème, le premier réflexe était de s'adresser au président qui le réorientait automatiquement vers le syndic. Ainsi, le choix de l'ancien président, à la différence de la présidente de l'immeuble A, a été d'opter pour une posture légaliste, respectant les dispositions du code civil par rapport à sa fonction.

Le nouveau président semble s'inscrire dans la lignée de son prédécesseur puisqu'il souligne que le rôle fondamental d'un président d'immeuble est de vérifier le travail du syndic afin de s'assurer qu'il y ait un bon rapport qualité/prix. Ainsi, la perception de sa position de président

est axée sur les **meilleurs bénéfiques des intérêts personnels**, sans considérer les interactions entre copropriétaires lors d'une prise de décision. En effet, les mécanismes de participation n'apparaissent pas, selon lui, comme décisifs dans le fonctionnement de la copropriété. L'aspect le plus important demeure la sauvegarde et le **maintien des intérêts personnels, gérés par le président**. Pour preuve de la continuité entre les deux présidents, épinglons la déclaration de l'ancien président qui affirme qu'il n'existe pas de bon syndic car ils sont « soit mauvais soit très mauvais ». Par conséquent, le rôle du président consiste à contrôler le travail réalisé par le syndic, et non à envisager les relations entre les copropriétaires. Pour rappel, ce rôle de contrôle est de la compétence du conseil de copropriété. Toutefois, comme mentionné précédemment, dans le cadre de la copropriété étudiée, le président de l'assemblée générale est également le président du conseil de copropriété. Un dédoublement fonctionnel peut ainsi être constaté, une même personne exerçant deux fonctions.

Secundo, et consécutivement au rôle du président, la **posture participative des copropriétaires** s'apparente au maintien du bénéfice financier que leur rapporte la

location de leur appartement, un nombre élevé de propriétaires n'habitent dans l'immeuble. Sans affirmer que leur seul intérêt est de recevoir le prix du loyer, il ne semble pas démesuré d'affirmer que les copropriétaires sont avant tout motivés par la satisfaction de leurs intérêts privés, plutôt que par la poursuite d'intérêts communs. Le style de leadership instauré par la présidence découle directement de cette situation, accentuée par l'absence d'une série de copropriétaires lors des assemblées générales. Une **relation dynamique d'individualisme entre le président et les copropriétaires** s'est donc installée. Il convient toutefois de noter que le nouveau président affirme qu'il est nécessaire « d'être à l'écoute des demandes », afin que les prises de décision se déroulent au mieux car, selon lui, « l'intérêt personnel c'est aussi l'intérêt commun ».

Trois explications peuvent être mobilisées pour comprendre la participation passive de l'ensemble des habitants. **Premièrement**, la passivité du président de l'assemblée générale peut être épinglée. **Deuxièmement**, au sein de cet immeuble, ce type de participation peut également s'expliquer par la proximité du lieu de la tenue des assemblées générales qui se déroulent dans un centre communautaire à l'intérieur du domaine. Or, les

propriétaires n'habitent pas le domaine. **Troisièmement**, le profil des copropriétaires mériterait une meilleure prise en compte dans l'analyse car l'un d'entre eux nous a précisé que sa passivité doit également permettre de « s'assurer que tout se passe bien ». Par exemple, les copropriétaires peuvent ne pas se comporter de la même manière s'ils habitent le logement ou s'ils le louent.

Tertio, le rôle passif du président couplé à la posture de participation individuelle des copropriétaires entraîne une **faible mobilisation des normes juridiques**. Deux exemples illustrent cette affirmation. D'une part, un des copropriétaires nous a confié n'avoir « aucune connaissance de la loi ». D'autre part, le nouveau président perçoit l'assemblée générale comme une chambre d'entérinement, en faisant la comparaison l'organisation des pouvoirs dans un État :

[Les assemblées générales] sont importantes parce que c'est là qu'on prend toutes les décisions, même si au final c'est le conseil de copropriété qui les prend parce ceux qui sont là [à l'assemblée générale] suivent l'avis du président directement. Parce que dans la loi, il est écrit que c'est l'assemblée générale qui décide. C'est

un peu comme l'organisation politique d'un pays, il y a le parlement et le gouvernement, et le parlement c'est ce que le gouvernement a décidé de faire voter.

Certains copropriétaires préfèrent donc suivre l'avis de la majorité de façon systématique sans réflexion personnelle préalable, lorsqu'une première solution est proposée car, pour reprendre leurs termes, « cela doit être la meilleure solution » ou « de toute façon je n'y connais rien ».

1.3. Le style autocratique : un président légaliste mais solitaire (immeuble C) et autoritaire...

Le style « autocratique » caractérise le leader qui dirige seul le groupe et décide de prendre des initiatives sans nécessairement consulter les membres. De ce fait, en présence d'un leader autocratique, toutes les formes de **conflits restent latentes** puisqu'elles sont inhibées par le « pouvoir répressif » du leader. La dynamique des interactions entre les membres du groupe et le leader présente un risque de tension permanente ; par conséquent, les mécanismes de participation se construisent également de manière différente.

Le président de l'immeuble C relève, dans une certaine mesure, du profil du leader « autocratique », comme en attestent sa position de dirigeant solitaire, les remarques des assesseurs concernant son manque de collaboration et ses excès de pouvoir. Ce constat explique également les conflits latents entre le président et les autres copropriétaires, et particulièrement les deux assesseurs, qui se trouvent dans une position d'impuissance face au manque de collaboration.

Primo, le discours du président de l'assemblée générale présente d'emblée une spécificité par rapport à son **rôle**. En effet, lors de notre rencontre, sa première réaction a consisté à prendre les devants afin de souligner l'importance de la connaissance et de l'appropriation de la loi et des statuts, avant même que la première question ne lui soit posée. Selon lui, ces règles représentent des outils fondamentaux pour le bon fonctionnement de la copropriété afin de savoir « ce que l'on peut faire et ce que l'on ne peut pas faire ». S'il présente une attitude légaliste, le président n'en a pas moins conscience que la vie en communauté se base sur un compromis qui découle d'un processus permanent de négociation.

Pour ce faire, et afin de générer une participation plus active de la part des autres copropriétaires, le président a mis en place une réunion annuelle informelle et conviviale afin de susciter l'intérêt des copropriétaires. **L'assemblée générale apparaît ainsi comme une opportunité pour « conscientiser les copropriétaires » à l'importance du bon fonctionnement de la copropriété.** [Mais il s'agit du « bon fonctionnement qui correspond à la vision du président.] La particularité du profil de ce président est la place centrale de l'utilisation de la loi et des statuts. Toute négociation est basée sur ces règles juridiques. **À y regarder de plus près,** le président fonde – et légitime donc – son pouvoir à partir des règles juridiques mais, se retrouve bien souvent dans une posture solitaire, en concentrant les pouvoirs au sein du conseil de copropriété qu'il préside également. Il en découle que les copropriétaires ne faisant pas partie du conseil de copropriété n'ont pas de connaissance approfondie de ces règles. Ce style de leadership génère des frictions lors des prises de décisions et entraîne, dans les faits, une dynamique de participation différenciée compte tenu de l'écart entre le mode de fonctionnement du président et celui des autres copropriétaires.

Secundo, le président s'accommode de certains excès de pouvoir, en **interprétant certains vides juridiques** comme fondements de son pouvoir. En effet, le code civil ne définit pas les limites du pouvoir d'action du président qui doivent être définis par les statuts de la copropriété. **Par exemple, durant l'entretien, le président a reçu deux appels téléphoniques concernant des demandes de copropriétaire relatives à des problèmes techniques dans les parties communes ayant des incidences pour leur appartement.** Selon le code civil, il appartient au syndic de gérer ces problèmes. Néanmoins, il ne précise pas textuellement que le président est dans l'interdiction d'exercer ce rôle. Dans les faits, le président de l'assemblée générale semble l'exercer, avec l'accord tacite du syndic. Deux raisons pourraient expliquer cette situation, à partir des propos des copropriétaires rencontrés. **D'une part, la relation tendue que le syndic entretient avec le président incite ce dernier à régler lui-même une série de problèmes. D'autre part, la taille limitée du syndic, selon les dires d'un assesseur, ne lui permettrait pas de gérer tous les problèmes et le rendrait moins visible auprès des copropriétaires.**

La posture des copropriétaires est de nature à légitimer les excès de pouvoir du président. Ainsi, lorsqu'un problème

survient, les copropriétaires préfèrent se reposer sur les capacités de gestion du président plutôt que de contacter le syndic pour des raisons d'accessibilité.

Tertio, **l'application des règles juridiques** suscite des conflits latents. Ainsi, les assesseurs – constituant le conseil de copropriété conjointement avec le président – sont entrés en conflit avec le Président. Le rôle informel attribué de *facto* au président a engendré une posture de dirigeant unique dans la gestion de la copropriété. À titre d'exemple, la démission d'un assesseur a été motivée par la non-acceptation du mode de fonctionnement du président de l'immeuble en raison de la monopolisation du pouvoir de décision :

[...] le président aime prendre des décisions tout seul, alors je me demande pourquoi on est assesseur ? Si on ne sert à rien, juste pour téléphoner et envoyer quelques papiers, je suis désolée mais ce n'est pas ça pour moi être assesseur. Je l'aime bien mais du côté professionnel ce n'était plus possible. Je refusais être mise à l'écart de cette façon.

Le deuxième assesseur, sans avoir démissionné, avance le même type de propos. Il ajoute ainsi que « la gestion de la copropriété c'est comme le gouvernement belge c'est de la merde », afin de rendre compte que le travail réalisé par le syndic est fortement remis en question par le président. Plus précisément, le second assesseur définit le président comme étant un « *stand alone* » dans la mesure où il ne sollicite pas l'aide de ses adjoints dans la « gestion » de la copropriété. Il semble donc que lorsqu'un président utilise une méthode de travail solitaire, des conflits apparaissent.

2. L'assemblée générale et les processus de décision

À partir des différents styles de leadership constatés dans chaque copropriété, nous pouvons maintenant nous intéresser au processus décisionnel au sein de chaque assemblée générale.

Au sein de l'immeuble A, le discours des copropriétaires est très attentif, voire même affectueux. L'intérêt porté par la présidente aux autres copropriétaires génère une relation de confiance amenant ceux-ci à ne pas douter de la parole présidentielle, lorsqu'une solution doit être trouvée afin de résoudre un problème. Le processus de décision, au

sein de cet immeuble, est **consensuel** car, d'une part, les prises de décisions sont davantage basées sur la confiance et, d'autre part, les différents acteurs font preuve de modération de leur prétention avant d'entrer en négociation. Ainsi, les désaccords sont presque inexistants lors des assemblées générales. Lors des entretiens, trois copropriétaires ont été dans le même sens au sujet de l'absence de désaccord lors des assemblées générales. Elles ont chaque fois donné l'impression de faire preuve de modération dans leur prétention. Une première copropriétaire mentionne ainsi qu'« il n'y a pas de tension au sein de l'assemblée générale ». Une deuxième souligne que « sur la base de l'agenda, il y a sûrement des gens qui en parlent avant d'y aller mais on ne s'installe pas par clan ». La troisième copropriétaire estime quant à elle qu'il n'y a pas de majorités qui se mettent en place, en relatant une expérience personnelle :

C'est déjà arrivé que j'en parle quand je croise l'une ou l'autre personne et on en parle mais je peux penser quelque chose maintenant et me rendre compte à la réunion que ce n'est pas forcément une bonne idée. Parfois on a une optique de vue et quand on va à l'assemblée, quelqu'un pose une question, et ça me

fait réfléchir et c'est comme ça qu'on change d'avis.
Et il faut dire qu'on a une très bonne présidente et
syndic aussi.

Au sein de l'immeuble B, le discours des copropriétaires est axé sur le maintien des intérêts personnels et la participation passive du président (tant l'ancien que le nouveau). Les copropriétaires ne semblent pas être stimulés. L'importance du maintien des intérêts communs étant considérée comme secondaire, les conflits ne sont pas apparents. La participation passive des copropriétaires engendre consécutivement une plus faible participation. **Le processus de décision est rendu plus aisé car un nombre restreint de copropriétaires participent.** Le rôle du président est déterminant dans ce type de processus. Il peut fonder sa propre légitimité à partir de la faible participation des copropriétaires. Les propos de l'ancien président le prouvent lorsqu'il nous confie que les membres de l'assemblée générale ne font que « suivre la voix du dieu local ». C'est donc davantage un processus de décision basé sur le **consentement tacite** des copropriétaires qui est à l'œuvre dans cet immeuble ; les copropriétaires ne se sentant ni concernés, ni inquiétés par la décision à prendre lorsqu'il s'agit d'intérêts plus communs. L'ancien président

nous a d'ailleurs confié que « les copropriétaires ici ne s'occupent absolument de rien ». Un copropriétaire nous a quant à lui expliqué qu'il « vote en suivant l'avis général ».

Néanmoins, lorsqu'il s'agit d'une décision ayant un plus grand impact sur leurs intérêts personnels, celle-ci peut provoquer des désaccords plus affirmés.

Au sein de l'immeuble C, le discours des copropriétaires prône la stimulation de la participation par l'organisation de réunions informelles et conviviales visant à susciter l'intérêt des copropriétaires. Cependant, le rôle du président empêche certains copropriétaires de pouvoir participer à la gestion de la copropriété, puisqu'il prend seul les initiatives. Les négociations se déroulent la plupart du temps dans un strict cadre légaliste : les actions du syndic et les décisions à prendre sont soumises à un strict contrôle légaliste. Dans cette hypothèse, étant donné que chaque détail est analysé au regard de la loi ou des statuts, les négociations sont plus difficiles à clore, débouchant le plus souvent sur des **compromis** plutôt que sur des consensus. À la différence du consensus, le compromis est « l'accord obtenu entre deux ou plusieurs parties qui, étant préalablement disposées à négocier, acceptent de faire des concessions réciproques nécessaires au règlement

d'un différend ». Lors de nos entretiens, tant le président qu'un ancien assesseur ont évoqué le fait qu'il n'y avait pas de formation d'alliances majoritaires lors des assemblées générales mais, au contraire, que les discussions permettaient de trouver des accords.

3. Conclusion

La question posée à l'entame de cette communication était la suivante : « Quels types de leaderships sont suscités par les règles juridiques et comment se déclinent les jeux de pouvoir dans une copropriété ? ». Il s'agissait donc d'analyser l'influence du leadership dans le fonctionnement d'une copropriété et plus spécifiquement dans le fonctionnement de l'assemblée générale, à partir des règles juridiques. Deux niveaux d'analyse ont été distingués.

Le premier niveau d'analyse concerne les styles différenciés de leadership au sein des trois copropriétés étudiées. Trois dimensions ont permis de distinguer les styles de leadership : 1) le rôle du président de l'assemblée générale, 2) la posture des copropriétaires et 3) la place des règles juridiques. Le deuxième niveau d'analyse a

consisté à déduire des processus décisionnels à partir des styles de leadership. Le tableau projeté synthétise notre analyse.

Au final, en catégorisant les styles de leadership et les processus décisionnels à partir des règles énoncées par le code civil en matière de copropriété et des statuts, nous avons montré que les règles juridiques font l'objet de **réappropriation différenciée** en fonction des personnalités des copropriétaires. Par ailleurs, il semble que nombre de copropriétaires ignorent, ne comprennent pas ou ne veulent pas comprendre que les enjeux sont importants pour eux car cela concerne leur logement, leur patrimoine, entre autres. Un nouvel axe majeur, basé sur la psychologie sociale, mériterait donc d'être développé dans une perspective interdisciplinaire afin de mieux cerner le fonctionnement des copropriétés. Cela permettrait peut-être de susciter une meilleure participation des copropriétaires, et ce dans l'intérêt collectif. À cet égard, comme l'a déjà souligné Pascale Lecocq, la copropriété – et plus généralement le droit des biens – favorise la socialisation, en permettant avant tout d'envisager « l'équilibre entre l'intérêt individuel du propriétaire d'un lot et l'intérêt collectif du groupe de copropriétaires ». Le

principe de solidarité est donc indissociable de la copropriété.

Nous vous remercions.