

Copropriété, leadership et processus décisionnels

Geoffrey GRANDJEAN

Chargé de cours à l'ULiège

Anaïs RUIZ ROMERA

Université de Liège

La science politique étudie classiquement les jeux de pouvoir au sein des institutions publiques⁽¹⁾. 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⁽²⁾. Ainsi, la science politique peut être amenée à étudier la copropriété. Cette dernière est régie juridiquement, en Belgique, par le Code civil⁽³⁾. Ce faisant, les règles énoncées dans ce Code peuvent peu ou prou avoir des conséquences sur les dynamiques relationnelles au sein d'une

⁽¹⁾ G. BURDEAU, *Traité de science politique. Tome premier. Le pouvoir politique*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1966, 634 p. et Ph. BRAUD, «Du pouvoir en général au pouvoir politique», in M. GRAWITZ et J. LECA (dir.), *Traité de science politique. Tome 1. La science politique, science sociale. L'ordre politique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1985, pp. 335-393.

⁽²⁾ Cet article est une version remaniée et enrichie du travail de fin d'études réalisé par l'une des auteurs sous la supervision de l'un des auteurs. Voy. A. RUIZ ROMERA, «De quelle manière un texte juridique peut influencer les mécanismes de pouvoir et de participation dans la gestion d'une copropriété?», *Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de master en science politique*, Liège, Université de Liège, 2018, 130 p., disponible à l'adresse suivante: <http://hdl.handle.net/2268.2/5246>.

⁽³⁾ Voy. livre II, titre II, chapitre III du Code civil du 21 mars 1804, tels que modifiés en dernier lieu par la loi du 18 juin 2018 portant dispositions diverses en matière de droit civil et des dispositions en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges (M.B., 2 juillet 2018), par la loi du 11 juillet 2018 dans le cadre de l'intégration des bureaux d'hypothèque au sein de l'Administration Sécurité juridique de l'Administration générale de la Documentation patrimoniale du Service public fédéral Finances et des nouvelles organisation et répartition des compétences au sein de l'Administration de la Sécurité juridique (M.B., 20 juillet 2018) et par la loi du 21 décembre 2018 portant des dispositions diverses en matière de justice (M.B., 31 décembre 2018). Voy. également C. MOSTIN, P. LECOCQ et I. DURANT (dir.), *La copropriété après la loi du 18 juin 2018*, coll. «Droit des biens», Bruxelles, la Charte, 2018, 308 p.



copropriété. En Belgique, soulignons que les copropriétés représentent plus de 1.260.000 logements, et concernent 3 à 4,5 millions de citoyens belges⁽⁴⁾. Dans la Région de Bruxelles-Capitale, le pourcentage de la population vivant dans des appartements s'élèverait à 74,4%. Cependant, un nombre important d'immeubles ont été construits durant la période antérieure à 1970, nécessitant une mise en conformité avec les normes de construction actuelles, afin d'éviter la dégradation de ceux-ci et d'assurer la sécurité des copropriétaires. Ces situations immobilières interrogent directement les importants enjeux énergétiques et environnementaux qui se posent actuellement pour les copropriétés.

Peu d'études portant sur un tel sujet en science politique⁽⁵⁾, 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. Notre approche du leadership est interactionniste et motivationnelle dans la mesure où «elle repose sur l'idée que la fonction majeure [des leaders] consiste à exercer sur leurs subordonnés une action qui les fait évoluer, et pas seulement à établir de bonnes relations avec eux»⁽⁶⁾. Plus précisément, 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.

Pour rappel, «l'assemblée générale est présidée par un copropriétaire»⁽⁷⁾. 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 cet article: «Quels types de leaderships sont suscités par les règles juridiques et comment se déclinent les jeux de pouvoir dans une copropriété?».

Cet article 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.

(4) SYNDICAT NATIONAL DES PROPRIÉTAIRES ET COPROPRIÉTAIRES, *Cahier de revendications. Le choix appartient aux politiques!*, mars 2016, p. 3.

(5) David Lepoutre a par exemple étudié les rapports d'habitation en définissant des catégories d'habitants de manière empirique et en proposant un schéma d'analyse général permettant d'appréhender les rapports sociaux d'habitation dans différents contextes résidentiels. Voy. D. LEPOUTRE, «Histoire d'un immeuble haussmannien. Catégories d'habitants et rapports d'habitation en milieu bourgeois», *Revue française de sociologie*, 2010, vol. 51, n° 2, pp. 321-358.

(6) Cl. LÉVY-LEBOYER, *La motivation au travail: modèles et stratégies*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006, p. 201.

(7) Article 577-6, § 5, du Code civil.

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. Pour l'étude des styles de leadership et des jeux de pouvoir au sein de cette copropriété, et afin de garantir l'exigence de diversité⁽⁸⁾, quinze entretiens ont été réalisés (cinq par immeuble) avec des copropriétaires dont certains d'entre eux ont occupé ou occupent toujours certaines fonctions décisionnelles (président, assesseur et commissaire aux comptes)⁽⁹⁾.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de préciser certaines dispositions de la législation belge en matière de copropriété⁽¹⁰⁾. *Primo*, les copropriétés voient différentes institutions intervenir : l'assemblée générale, le syndic, le conseil de copropriété (conseil syndical) et le commissaire aux comptes. L'assemblée générale exerce le pouvoir souverain. La gestion courante relève exclusivement du syndic⁽¹¹⁾. Le conseil de copropriété a pour rôle de veiller à la bonne exécution par le syndic de ses missions et ne dispose d'aucun pouvoir de décision même si l'assemblée générale peut lui confier des missions aux deux tiers des voix, limitées à un an maximum et qui n'empiètent pas sur les compétences de l'assemblée générale et du syndic. Il est par ailleurs d'usage que le président du conseil de copropriété (conseil syndical) préside l'assemblée

⁽⁸⁾ Sur l'exigence de diversité en termes de recherche qualitative, voy. A. PIRES, «Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique», in J. POUPART, J.-P. DESLAURIERS, L. GROULX et A. LAPERRIERE, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Morin, 1997, p. 154.

⁽⁹⁾ L'ensemble des entretiens anonymisés peuvent être consultés dans la référence suivante A. RUIZ ROMERA, «De quelle manière un texte juridique peut influencer les mécanismes de pouvoir et de participation dans la gestion d'une copropriété?», *op. cit.*, pp. 73-130.

⁽¹⁰⁾ Le lecteur peut se référer utilement à la contribution de P. LECOCQ, «Gouvernance et pouvoirs – Règles juridiques de gouvernance en Belgique», ce numéro, pp. 497-518. Même si les dernières modifications datent du 18 juin 2018, le lecteur peut également consulter les deux ouvrages suivants : P. LECOCQ, G. BENOÎT et G. ROMMEL (éds), *La copropriété par appartements*, coll. «Droit des biens», Bruxelles, la Charte, 2008, 445 p. et I. DURANT, P. LECOCQ et C. MOSTIN (éds), *La copropriété par appartements : la réforme de 2010*, coll. «Droit des biens», Bruxelles, la Charte, 2010, 341 p.

⁽¹¹⁾ Les pouvoirs d'un syndic sont énoncés à l'article 577-8, § 4, du Code civil. Ces pouvoirs comprennent notamment : l'exécution des décisions prises par l'assemblée générale, l'accomplissement de tous actes conservatoires et de tous actes d'administration provisoire, l'administration des fonds de l'association des copropriétaires et la représentation de l'association des copropriétaires, entre autres. Pour une description détaillée du syndic avant la réforme du 18 juin 2018, voy. C. MOSTIN, *Le syndic de copropriété*, Waterloo, Kluwer, 2012, 266 p.

générale mais ce n'est pas d'office le cas. Le commissaire aux comptes contrôle les comptes de l'association des copropriétaires⁽¹²⁾.

Secundo, au-delà des dispositions légales relatives à la copropriété, les relations entre les copropriétaires sont régies par deux autres types de règles. D'une part, l'acte de base⁽¹³⁾ et le règlement de copropriété⁽¹⁴⁾ constituent les statuts de l'immeuble ou du groupe d'immeubles bâtis. Toutes modifications apportées à ceux-ci doivent faire l'objet d'un acte authentique. D'autre part, le règlement d'ordre intérieur est établi par acte sous seing privé⁽¹⁵⁾.

Tertio, 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 cet article, notre attention se focalise uniquement sur les présidents des conseils de copropriété et les trois assemblées générales propres à chaque immeuble. Rappelons que ces assemblées générales ne sont pas, dans le cadre de ce terrain, des institutions ayant un pouvoir propre de décision. L'acte de base, le règlement de copropriété et le règlement d'ordre

⁽¹²⁾ Les compétences et les obligations du commissaire aux comptes sont déterminées par le règlement d'ordre intérieur. Voy. article 577-8/2 du Code civil.

⁽¹³⁾ L'acte de base comprend la description de l'ensemble immobilier et des parties privatives et communes, ainsi que la fixation de la quote-part des parties communes afférente à chaque partie privative. Cette quote-part est déterminée en tenant compte de la valeur respective fixée en fonction de la superficie nette au sol, de l'affectation et de la situation de la partie privative, sur la base d'un rapport motivé d'un notaire, d'un géomètre-expert, d'un architecte ou d'un agent immobilier. Voy. articles 577-3 et -4 du Code civil.

⁽¹⁴⁾ Le règlement de copropriété doit comprendre d'un côté la description des droits et des obligations de chaque copropriétaire quant aux parties privatives et aux parties communes. Les copropriétaires ont un droit d'usage proportionnel des parties communes, sauf dispositions contraires dans les statuts. Une telle dérogation statutaire est présumée être une servitude, sauf clause dérogatoire. D'un autre côté, le règlement de copropriété doit comprendre les critères motivés et le mode de calcul de la répartition des charges ainsi que, le cas échéant, les clauses et les sanctions relatives au non-paiement de ces charges. Voy. article 577-4 du Code civil.

⁽¹⁵⁾ Le règlement d'ordre intérieur contient au mois : 1) les règles relatives au mode de convocation, au fonctionnement et aux pouvoirs de l'assemblée générale ; 2) le mode de nomination d'un syndic, l'étendue de ses pouvoirs, la durée de son mandat et les modalités de renouvellement de celui-ci, les modalités du renon éventuel de son contrat, ainsi que les obligations consécutives à la fin de sa mission et 3) la période annuelle de quinze jours pendant laquelle se tient l'assemblée générale ordinaire de l'association des copropriétaires. Voy. article 577-4, § 2, du Code civil.

intérieur ont fait l'objet d'un acte authentique le 17 juin 2004. 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. Les conclusions tirées dans le cadre de cet article peuvent toutefois être étendues aux situations juridiques actuelles car les grands principes au cœur de l'analyse n'ont pas fondamentalement changé.

I. 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.

A. 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»⁽¹⁶⁾. 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»⁽¹⁷⁾, une personne qui «met en confiance»⁽¹⁸⁾ et «très attentive»⁽¹⁹⁾. 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»⁽²⁰⁾. 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 per-

⁽¹⁶⁾ R. LIPPITT et R. WHITE, «Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes», in A. LEVY, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Éditions Dunod, 1974, p. 340.

⁽¹⁷⁾ Entretien n° 1 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽¹⁸⁾ Entretien n° 2 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽¹⁹⁾ Entretien n° 5 avec un copropriétaire assesseur, 2018.

⁽²⁰⁾ Entretien n° 1 avec un copropriétaire participant, 2017.

sonne 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⁽²¹⁾. 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⁽²²⁾. Par ailleurs, cette démarche de mise en confiance entraîne également les copropriétaires les plus âgés, qui « ne comprennent pas grand-chose à la copropriété »⁽²³⁾, à suivre tous les choix, en vue d'une prise de décision, de la présidente. Cette confiance aveugle dans la présidente correspond à une forme de domination charismatique, dans la mesure où elle repose « sur la soumission extraordinaire [...] à la valeur exemplaire d'une personne »⁽²⁴⁾ pour reprendre les termes de Max Weber.

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⁽²⁵⁾, la présidente n'hésite pas à exercer ses fonctions en dehors de celle-ci,

(21) Entretien n° 4 avec une copropriétaire présidente, 2018.

(22) Entretien n° 5 avec un copropriétaire assesseur, 2018.

(23) *Ibid.*

(24) M. WEBER, *Économie et société*, Tome I, Paris, Plon, 1971, p. 222.

(25) Le Code civil n'a pas défini les modalités de désignation ni la mission du président qui doivent être prévues par les statuts. Relevons toutefois que l'article 577-8, § 4, 8°, du Code civil (devenu le 9° suite à l'adoption de la loi du 18 juin 2018) investit le président d'une mission durant la période intermédiaire entre la fin du mandat d'un syndic et le début de la mission de son successeur. Le président est chargé de la transmission du dossier de gestion entre les deux syndics. Rym Hadabi et Françoise Balon, analysant les modifications apportées par la loi du 2 juin 2010 modifiant le Code civil afin de moderniser le fonctionnement des copropriétés et d'accroître la transparence de leur gestion (*M.B.*, 28 juin 2010), estiment que « sa mission devrait consister à veiller au bon déroulement de la réunion, à vérifier la feuille des présences, présider les débats, de superviser les opérations de vote et à signer le procès-verbal ». R. HADABI et Fr. BALON, « Les copropriétaires au pouvoir », *Revue pratique de l'immobilier*, 2011, n° 1-2, p. 120. Le règlement de copropriété du 17 juin 2004 fixe en son article 19, § 12 que « l'Assemblée générale plénière désigne annuellement à la majorité absolue des voix, son président et deux assesseurs. De même, l'Assemblée générale de chaque Immeuble et de chaque Bloc parkings-caves désigne annuellement à la majorité absolue des voix, son président et deux assesseurs ». Suite à la réforme du 18 juin 2018, le président de l'assemblée générale se voit reconnaître une nouvelle prérogative par rapport à la convocation d'une assemblée générale. Voy. article 577-6 du Code civil.

avec l'acceptation tacite, semble-t-il, des copropriétaires et du syndic⁽²⁶⁾. 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⁽²⁷⁾. Il s'agit également de la personne proposant les solutions⁽²⁸⁾, 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⁽²⁹⁾. 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 »⁽³⁰⁾. 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⁽³¹⁾.

Un 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. Il s'agit également de l'entretien qui a duré le plus longtemps. 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 approprié 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 approprié les textes juridiques. Ainsi, lorsque la question relative à

(26) Certaines prérogatives exercées par la présidente sont à la limite des compétences qui doivent être exercées par le syndic. Peut-être pourrions-nous affirmer que la présidente use d'un pouvoir d'influence à l'égard des pouvoirs confiés au syndic.

(27) Entretien n° 1 avec un copropriétaire participant, 2017.

(28) Entretien n° 2 avec un copropriétaire participant, 2017.

(29) Entretien n° 1 avec un copropriétaire participant, 2017.

(30) Entretien n° 3 avec une copropriétaire commissaire aux comptes, 2018.

(31) Entretien n° 5 avec un copropriétaire assesseur, 2018.

l'utilisation de la loi par les copropriétaires est posée, les réponses convergent : « je ne vais pas savoir répondre à votre question »⁽³²⁾ ou encore « je n'en comprends pas la moitié »⁽³³⁾. 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⁽³⁴⁾. 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 »⁽³⁵⁾ ou de « limiter l'intervention de certaines personnes voulant abuser de leur pouvoir »⁽³⁶⁾. 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⁽³⁷⁾.

B. 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⁽³⁸⁾. En présence d'un leader «laisser-faire», le processus de participation des membres du groupe engendre des dynamiques distinctes par rapport aux deux autres styles que nous analysons également.

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».

⁽³²⁾ Entretien n° 1 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽³³⁾ Entretien n° 2 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽³⁴⁾ *Ibid.*

⁽³⁵⁾ Entretien n° 3 avec une copropriétaire commissaire aux comptes, 2018.

⁽³⁶⁾ Entretien n° 2 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽³⁷⁾ Entretien n° 4 avec une copropriétaire présidente, 2018.

⁽³⁸⁾ R. LIPPITT et R. WHITE, « Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes », *op. cit.*, pp. 340-355.

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 car l'article 577-8, § 4, 11° précise que le syndic est chargé « de permettre aux copropriétaires d'avoir accès à tous les documents ou informations à caractère non privé relatifs à la copropriété ». Le rôle passif de l'ancien président a consécutivement entraîné une participation passive des autres copropriétaires.

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 »⁽³⁹⁾. 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 legaliste, respectant les dispositions du Code civil par rapport à sa fonction⁽⁴⁰⁾.

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 bénéfices 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⁽⁴¹⁾. 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 »⁽⁴²⁾. 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,

(39) Entretien n° 6 avec un copropriétaire ancien président, 2018.

(40) *Ibid.*

(41) Entretien n° 7 avec un copropriétaire président, 2017.

(42) Entretien n° 6 avec un copropriétaire ancien président, 2018.

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 pas 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 »⁽⁴³⁾.

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, la plupart des copropriétaires 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 »⁽⁴⁴⁾. 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 »⁽⁴⁵⁾. D'autre part, le nouveau président perçoit l'assemblée générale comme une chambre d'entérinement, en comparant 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 que 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

(43) Entretien n° 7 avec un copropriétaire président, 2017.

(44) Entretien n° 9 avec un copropriétaire participant, 2017.

(45) Entretien n° 8 avec un copropriétaire participant, 2017.

pays, il y a le parlement et le gouvernement, et le parlement c'est ce que le gouvernement a décidé de faire voter]⁽⁴⁶⁾».

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»⁽⁴⁷⁾ ou «de toute façon je n'y connais rien»⁽⁴⁸⁾.

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

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⁽⁴⁹⁾. 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»⁽⁵⁰⁾. 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⁽⁵¹⁾.

⁽⁴⁶⁾ Entretien n° 7 avec un copropriétaire président, 2017. La situation évoquée par ce copropriétaire peut à nouveau s'expliquer en raison du dédoublement fonctionnel du président d'assemblée générale qui est également le président de conseil de copropriété.

⁽⁴⁷⁾ Entretien n° 9 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽⁴⁸⁾ Entretien n° 8 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽⁴⁹⁾ R. LIPPITT et R. WHITE, «Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes», *op. cit.*, pp. 340-355.

⁽⁵⁰⁾ Entretien n° 10 avec un copropriétaire président, 2018.

⁽⁵¹⁾ *Ibid.*

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⁽⁵²⁾. L'assemblée générale apparaît ainsi comme une opportunité pour « conscientiser les copropriétaires » à l'importance du bon fonctionnement de la copropriété. 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⁽⁵³⁾. Il en découle que les copropriétaires ne faisant pas partie du conseil de copropriété n'ont pas de connaissance approfondie de ces règles⁽⁵⁴⁾. 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 définies par les statuts de la copropriété (appelés acte de base par les copropriétaires rencontrés). 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⁽⁵⁵⁾, il appartient au syndic de gérer ces

(52) *Ibid.*

(53) Avant les modifications apportées par la loi du 18 juin 2018, l'article 577-8/1 du Code civil prévoyait que « Dans tout immeuble ou groupe d'immeubles d'au moins vingt lots à l'exclusion des caves, garages et parkings, un conseil de copropriété est constitué par la première assemblée générale. Ce conseil, composé des seuls copropriétaires, est chargé de veiller à la bonne exécution par le syndic de ses missions [...]. À cet effet, il peut prendre connaissance et copie, après en avoir avisé le syndic, de toutes pièces ou documents se rapportant à la gestion de ce dernier ou intéressant la copropriété. Il peut recevoir toute autre mission ou délégation sur décision de l'assemblée générale prise à une majorité des 3/4 des voix sous réserve des compétences légales du syndic et de l'assemblée générale. Une mission ou une délégation de l'assemblée générale ne peut porter que sur des actes expressément déterminés et n'est valable que pour une année. Le conseil de copropriété adresse aux copropriétaires un rapport semestriel circonstancié sur l'exercice de sa mission ». Comme le résume Rym Hadabi et Françoise Balon, « Outre la mission de base du conseil de copropriété, qui consiste à veiller à la bonne exécution par le syndic de ses missions, il peut être chargé de "toutes missions ou délégations" décidées par l'assemblée générale à une majorité des trois quarts des voix. Les missions doivent être précisément déterminées, elles ne sont conférées que pour un an ». R. HADABI et Fr. BALON, « Les copropriétaires au pouvoir », *Revue pratique de l'immobilier*, 2011, n° 1-2, p. 96.

(54) Entretien n° 12 avec une copropriétaire participante, 2018.

(55) L'article 577-8, § 4, énonce que « quels que soient les pouvoirs qui lui sont conférés par le règlement de copropriété, le syndic est chargé [...] d'exécuter tous actes conservatoires et tous actes d'administration provisoire ». Sur la base de ses différentes missions, Corinne Mostin estime que « le syndic est l'organe de gestion lorsqu'il pose des actes conservatoires et d'administration provisoire

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⁽⁵⁶⁾. 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⁽⁵⁷⁾.

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. Cet appui augmente le niveau de responsabilité du président face à la gestion de la copropriété. En effet, les autres copropriétaires ne font pas la démarche de s'informer personnellement sur le contenu de la loi et des statuts, sachant que le président peut répondre à leur question.

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 »⁽⁵⁸⁾.

Le deuxième assesseur, sans avoir démissionné, avance le même type de propos et ajoute que « la gestion de la copropriété c'est comme le gouvernement belge, c'est de la merde »⁽⁵⁹⁾, 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* »⁽⁶⁰⁾ dans la mesure où il ne sollicite pas l'aide de ses adjoints dans la « gestion » de la copro-

et l'organe général de représentation ». C. MOSTIN, « Le syndic et ses responsabilités », in Y. NINANE, *Responsabilités des intervenants de l'immobilier*, Limal, Anthemis, 2015, p. 57.

⁽⁵⁶⁾ Entretien n° 11 avec une copropriétaire ancienne assesseur, 2018.

⁽⁵⁷⁾ Entretien n° 13 avec un copropriétaire assesseur, 2018.

⁽⁵⁸⁾ Entretien n° 11 avec une copropriétaire ancienne assesseur, 2018.

⁽⁵⁹⁾ Entretien n° 13 avec un copropriétaire assesseur, 2018.

⁽⁶⁰⁾ *Ibid.*

priété. Il semble donc que lorsqu'un président utilise une méthode de travail solitaire, des conflits apparaissent.

II. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET LES PROCESSUS DE DÉCISION

Lors des assemblées générales, les différents styles de leadership se révèlent et pèsent sur le discours mobilisé dans le fonctionnement de la copropriété. Ce constat permet de conclure que le Code civil laisse une certaine marge de liberté quant à son interprétation, permettant ainsi des styles différenciés de leadership et de multiples discours des copropriétaires. Suite à nos entretiens, la motivation à participer s'analyse à deux niveaux. D'une part, la participation des présidents s'évalue sur la base de motivation interne dans la mesure où ces personnes ont déjà été amenées à occuper des postes à responsabilité. D'autre part, la motivation peut être externe en dépendant directement de facteurs qui ne sont pas liés à la personnalité des présidents mais bien des copropriétaires. Ces deux motivations s'alimentent et s'inscrivent dans de multiples dynamiques interactionnistes puisque des processus de décision différenciés y sont associés.

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⁽⁶¹⁾. Ainsi, les désaccords sont presque inexistantes 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»⁽⁶²⁾. 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»⁽⁶³⁾. 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

⁽⁶¹⁾ O. KUTY, « Aux sources du compromis belge : l'invention du consensualisme et du pragmatisme (1828-1835) », in M. NACHI et M. DE NANTEUIL (dir.), *Éloge du compromis*, coll. « Intellection », Bruxelles, Bruylant, 2006, p. 193.

⁽⁶²⁾ Entretien n° 1 avec un copropriétaire participant, 2017.

⁽⁶³⁾ Entretien n° 2 avec un copropriétaire participant, 2017.

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»⁽⁶⁴⁾.

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. Les négociations se font le plus souvent sur la base de la tradition ou de l'habitude⁽⁶⁵⁾ car les prises de décisions se fondent davantage sur le vécu de chacun. À cet égard, 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, comme l'affirme l'ancien président lorsqu'il nous confie que les membres de l'assemblée générale ne font que «suivre la voix du dieu local»⁽⁶⁶⁾. 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»⁽⁶⁷⁾. Un copropriétaire nous a quant à lui expliqué qu'il «vote en suivant l'avis général»⁽⁶⁸⁾. 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 prônent 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 pré-

⁽⁶⁴⁾ Entretien n° 3 avec une copropriétaire commissaire aux comptes, 2018.

⁽⁶⁵⁾ Ce type de négociation n'est pas sans rappeler la domination traditionnelle présentée par Max Weber et qui repose sur «la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens». M. WEBER, *Économie et société*, *op. cit.*, p. 222.

⁽⁶⁶⁾ Entretien n° 6 avec un copropriétaire ancien président, 2018.

⁽⁶⁷⁾ *Ibid.*

⁽⁶⁸⁾ Entretien n° 8 avec un copropriétaire participant, 2017.

ablement disposées à négocier, acceptent de faire des concessions réciproques nécessaires au règlement d'un différend»⁽⁶⁹⁾. 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⁽⁷⁰⁾.

III. CONCLUSION

La question posée à l'entame de cet article 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 ci-dessous synthétise notre analyse.

| | Leadership démocratique | Leadership «laisser-faire» | Leadership autocratique |
|------------------------------------|---|---|---|
| Rôle de la présidence | Participation stimulée et investissement relationnel | Rôle passif | Rôle légaliste et solitaire |
| Posture des copropriétaires | Implication continue et limitation du rôle de la présidence | Satisfaction des intérêts privés | Légitimation des excès de pouvoir de la présidence |
| Place des règles juridiques | Connaissance des règles juridiques | Faible mobilisation des règles juridiques | Conflits latents découlant de l'application des règles juridiques |
| Processus décisionnel | Consensus | Consentement tacite | Compromis |

⁽⁶⁹⁾ M. NACHI, « Esquisse d'une théorie du compromis », in M. NACHI et M. DE NANTEUIL (dir.), *Éloge du compromis*, coll. « Intellection », Bruxelles, Bruylant, 2006, pp. 147-148.

⁽⁷⁰⁾ Entretien n° 10 avec un copropriétaire président, 2018 et entretien n° 11 avec un copropriétaire ancien assesseur, 2018.

Premièrement, la présidente de l'immeuble A a été catégorisée comme leader démocratique. Son rôle est de stimuler la participation et d'investir les relations personnelles. La posture des copropriétaires consiste en une implication de leur part, qui limite le rôle de la présidente. Les règles juridiques sont bien connues de la part de la présidente, à tout le moins. Au leadership démocratique correspond finalement un processus décisionnel consensuel.

Deuxièmement, le président de l'immeuble B propose un leadership qui relève davantage du «laisser-faire». Son rôle est passif. La posture des copropriétaires consiste en retrait puisqu'ils ne saisissent pas les opportunités que leur offrent les règles juridiques. Il en découle que les intérêts personnels et privés prennent l'ascendant sur l'intérêt collectif. Au leadership «laisser-faire» correspond consécutivement un processus de consentement tacite.

Troisièmement, le président de l'immeuble C a été catégorisé comme un leader autocratique. Son rôle est légaliste mais solitaire. La posture des copropriétaires légitime les excès de pouvoir du président. Il en découle que l'application des règles juridiques suscite des conflits latents. Au leadership autocratique correspond corollairement un processus décisionnel qui relève du compromis.

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. L'appréhension par les copropriétaires de la gestion des copropriétés est quelque chose d'important. À cet égard, 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 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»⁽⁷¹⁾. Le principe de solidarité est donc indissociable de la copropriété⁽⁷²⁾.

⁽⁷¹⁾ P. LECOQ, «Heurs et malheurs de la propriété immobilière : entre constance et mutation», *Rev. Dr. ULiège*, 2018, n° 1, p. 169.

⁽⁷²⁾ SÉNAT DE BELGIQUE, «Projet de loi modifiant le Code civil afin de moderniser le fonctionnement des copropriétés et d'accroître la transparence de leur gestion», *Rapport fait au nom de la Commission de la justice par Hugo Vandenberghe*, sess. 2009-2010, n° 4-1409/10, 4 mai 2010, p. 6.

