Zeitschrift: Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat

Herausgeber: Société de communication de l'habitat social

Band: 64 (1991)

Heft: 7-8

Artikel: Les coopératives de construction et d'habitation : renouveau interne

Autor: Nigg, Fritz

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-129202

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LES COOPÉRATIVES DE CONSTRUCTION ET D'HABITATION

RENOUVEAU INTERNE

L'

assemblée des délégués de l'USAL ressemble à une fête de famille. Les responsables des coopératives de construction et d'habitation et leurs organisations se rencontrent. En règle genérale, notre activité au sein de la coopérative nous plaît. C'est à juste titre que nous sommes fiers de nos réalisations et nous pouvons surtout nous réjouir de logements avantageux. C'est dans cet esprit que je vous souhaite à tous une très agréable journée.

Comme nous sommes entre nous aujourd'hui, je me permets cependant d'émettre quelques remarques critiques. En Suisse, le problème du logement s'accroît malheureusement. Les coopératives – du moins, dans les chiffres – ne contribuent pas beaucoup à le résoudre. Au fil des annees, notre part du marché est restee pratiquement inchangée. La construction de logements effectuée par les coopératives est loin d'avoir connu l'essor qu'elle aurait dû avoir pour répondre à la volonté de ses fondateurs et aux attentes de la population actuelle.

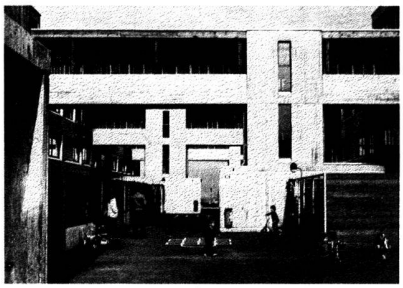
Les raisons de cette insuffisance sont nombreuses et on ne peut sans doute les imputer toutes aux membres des coopératives. Les conditions-cadre étaient et sont souvent encore défavorables, sinon prohibitives. Il y a quelques années encore, on confondait parfois coopératives et communisme. Devant une telle obstination, n'est-il pas paradoxal de constater qu'après l'effondrement du socialisme d'Etat à l'Est, privatiser dans le secteur du bâtiment signifie justement dans ces pays : créer et ressusciter des coopératives de construction et d'habitation?

Au plan fédéral, politique, la construction de logements d'utilité publique effectuée par des coopératives bénéficie en ce moment d'un soutien important. Cette condition-cadre est donc plus favorable. D'autres doivent encore être améliorées, et c'est à cette tâche que l'USAL s'est attelée avec bon nombre d'entre vous. Je voudrais simplement mentionner à cet égard une percée possible dans le financement grâce à la création d'une centrale d'émission en faveur des maîtres d'ouvrage d'utilité publique. Evidemment, les conditions-cadre ne sont qu'une clôture autour d'un pré, une clôture à l'intérieur de laquelle les coopératives de construction peuvent se mouvoir et paître. Les autorités, l'Union, les bailleurs de fonds peuvent bien entendu élargir notre enclos. Mais c'est aux coopératives de construction et d'habitation de s'y mouvoir et – si vous me passez le terme – de s'y repaître.

UN PROGRAMME DE RENOUVEAU INTÉRIEUR

D'après les experts, le soin déployé par la plupart des coopératives de construction dans l'entretien et la rénovation de leurs immeubles est exemplaire. Permettez-moi de vous demander maintenant : comment vous occupez-vous de votre coopérative de construction en tant qu'organisation? Quand avez-vous procédé la dernière fois à la rénovation de la «maison» qu'est votre coopérative? Quand l'idée de la coopérative est née, il était révolutionnaire de vouloir placer l'homme et non pas l'argent au centre des preoccupations d'une entreprise économique. Aujourd'hui, dans les cours de gestion d'entreprise des grandes multinationales, les ressources humaines (l'homme, une «matière première») sont très à la mode. Les hommes, et non le capital, peuvent être «simultanément un facteur de pénurie et la garantie décisive d'un succès à long terme de l'entreprise»[1]. Ainsi, les cadres de la gestion ont rattrappé les membres des coopératives.

Apparemment, notre principe traditionnel, qui consiste à placer l'homme au centre des préoccupations, semble être d'une actualité brûlante. A mon avis, le «renouveau interne» signifie donc avant tout que nous devons à nouveau appliquer davantage ce concept au sein de notre coopérative. Pour ce faire, il nous faut le courage de «tenter sans cesse des expériences» (Otto Nauer), mais aussi une démarche systématique, un programme, tout comme dans un projet de rénovation en architecture. Il existe d'ailleurs des parallèles surprenants entre les phases d'une rénovation architecturale et celles d'un renouveau interne, comme vous allez le découvrir ici. Même si nous ne sommes pas des experts en économie d'entreprise, cela devrait nous permettre de parvenir à notre objectif de renouveau interne.



LES QUATRE PHASES DU PROGRAMME

Voici tout d'abord un bref aperçu avant de revenir en détail sur les diverses phases pour expliquer ce qui pourrait se faire concrètement dans le sillage d'un renouveau interne.

1. **Abandonner la tendance à se satisfaire du statu quo**

Ici, le parallèle avec la renovation architecturale est évident. Il s'agit tout d'abord de contrer des arguments tels que «jusqu'à présent, on s'en est sorti comme ça» ou «les gens sont satisfaits de la situation actuelle». Ce n'est qu'une fois que nous aurons abandonne ce penchant à nous satisfaire de la situation actuelle que nous parviendrons à un renouveau interne.

2. **Créer et s'assurer une marge de manœuvre**

Lors d'une rénovation architecturale, nous devons déterminer, par exemple, si nous voulons aménager les combles, ajouter des balcons, creer une nouvelle place de jeu, etc. De même, pour un renouveau interne, il s'agit de vérifier dans quel sens on pourrait élargir et compléter les diverses tâches et compétences. Il convient de voir dans quels domaines nous pourrions déployer d'autres activites allant dans ce sens.

3. Observer les **signaux d'alarme et les problèmes**

A cause d'une conduite d'eau rouillée, on peut être amené à rénover sa cuisine ou sa salle de bain. Dans nos maisons, nous prêtons beaucoup d'attention aux moindres défauts, car nous savons qu'ils peuvent trahir de graves dégâts. Ces petits signaux d'alarme presque imperceptibles, mais très graves existent également dans le fonctionnement d'une coopérative de construction. Si l'on ne les remarque pas ou qu'on n'en tient pas compte, il ne faut pas s'étonner d'avoir plus tard des surprises extrêmement désagréables.

4. **Adapter les structures**

Souvent, on ne remplace pas simplement un radiateur, mais il faut changer complètement le système de chauffage. A la place d'un toit plat, on élève un toit pentu. Ainsi, dans

nos lotissements, nous ne nous contentons pas de réparer ce qui existe, nous modifions aussi les installations, les plans, les structures. La coopérative elle-même a aussi des structures, régies en partie par des statuts. Elles aussi doivent être revues et adaptées de temps à autres.

LES QUATRE PHASES EN DÉTAIL

Abandonner la tendance à se satisfaire du statu quo

Par tendance à se satisfaire du statu quo, j'entends la volonté d'une coopérative de n'œuvrer plus qu'à court terme dans l'intérêt de ses propres membres et locataires. J'ai déjà évoqué quelques-uns des arguments généralement avancés. Un examen plus approfondi permet de déceler le revers de la médaille. «Ça nous suffit» signifie aussi «Nous ne voulons pas payer un loyer plus élevé» et «Les autres n'ont qu'à s'occuper de leurs affaires». Derrière une apparente tendance à se satisfaire du statu quo, on ne dissimule que trop souvent un refus de tous les devoirs architecturaux et sociaux qui dépassent le strict nécessaire. Cette attitude peut conduire à vivre au jour le jour, à remettre au lendemain toutes les choses importantes et à ne pas se soucier d'autrui. Pour surmonter cette tendance à se satisfaire du statu quo, il faut non pas des sermons, mais des informations. Un comité et des membres qui ne connaissent que leur situation personnelle ne sont pas en mesure de juger correctement leur coopérative et son avenir. Des circulaires, «DAS WOHNEN/HABITATION», des assemblées et un rapport annuel riche d'informations sont une base indispensable pour que les membres abandonnent une attitude purement égoïste. Sachons aussi que l'information n'est pas une communication à sens unique. L'information émanant des membres et destinée au comité et à l'administration doit également être assurée et prise au sérieux. Je pense notamment aux heures de consultation qui sont pratiquées dans toujours plus de coopératives .

En suscitant un intérêt pour la coopérative et en éveillant la confiance en elle, on contribue à abandonner cette tendance à se satisfaire de trop peu. Les membres devraient percevoir la coopérative comme quelque chose qui leur plaît et qui les intéresse au-delà de leur propre logement. Qu'ils acquièrent cette attitude lors de la fête de la coopérative en mangeant une saucisse ou lors de la lecture d'une circulaire bien rédigée, c'est sans importance. Evidemment, l'intérêt s'exprime bien souvent sous forme de critique et la confiance peut parfois être déçue. Mais le comité d'une coopérative dynamique doit pouvoir vivre avec la critique et des déceptions occasionnelles.

Bien souvent, un manque d'exigence équivaut aussi à de la mesquinerie. Pour faire contrepoids à cela, le comite de coopérative peut faire preuve d'une certaine générosité à l'égard de ses membres, ce qui n'a rien à voir avec du gaspillage : un petit bouquet de fleurs, une réparation gratuite n'appauvrissent certes pas la coopérative. La plupart des membres apprécient également une certaine générosité dans la présentation de leur coopérative. Une assemblée générale mal organisée ou de très vieux formulaires provoqueront la déception plutôt que la fierté des membres à l'égard de leur propre coopérative. Dans la rémunération des services aussi, une certaine générosité est de rigueur en commençant par les honoraires et les jetons de présence des membres du comité. Si les indemnités sont suffisantes, cela signifie que la coopérative a droit à de bonnes prestations. Si par contre elles sont trop modestes, ces indemnités serant un prétexte – bienvenu peut-être – pour ne faire que le strict nécessaire.

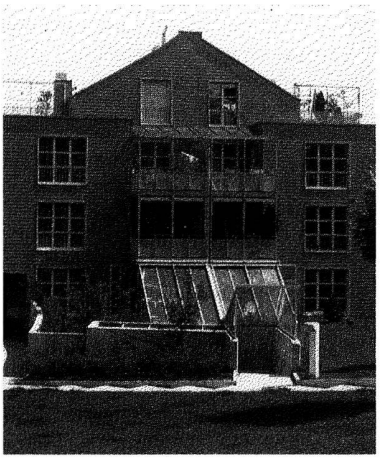
C'est sans doute par la collaboration avec d'autres coopératives et par la solidarité avec des tiers que l'on parviendra le plus facilement à surmonter la tendance à se contenter du statu quo. Les contacts avec d'autres coopératives de construction permettent de voir que «ce qu'elles réussissent, nous le réussirons aussi». C'est pourquoi l'Union essaie d'encourager ces contacts. Et pour que la solidarité ne reste pas un vain mot, nous créons des organisations comme le Fonds de solidarité ou les groupes de coopératives tels que le «Wohnbaugenossenschaftsverband NordWest» ou «Habitat 8000». A l'avenir, nous espérons également pouvoir nous consacrer davantage à l'aide à la construction et à l'habitation dans le tiers monde.

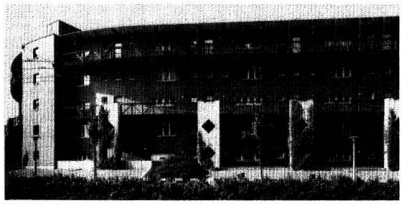
Créer une nouvelle marge de manœuvre en confirmant l'ancienne

Je l'ai déjà dit, par espaces de liberté, on n'entend pas, pour une fois, les pelouses et les places de jeu pour enfants. Il s'agit ici de la marge de manœuvre que nous nous accordons et que nous accordons aux autres dans nos activités pour la coopérative. Nombreuses sont les tâches dans la direction et l'administration d'une coopérative qui se répètent chaque mois, chaque saison ou chaque année. Nous en tirons l'expérience et la routine qui nous sont très utiles. Mais nous risquons de nous enliser dans l'expérience et la routine et de limiter notre marge de manœuvre. L'antidote à ce mal consiste à responsabiliser les individus. Les individus ainsi que les organes actifs au sein de la coopérative doivent pouvoir, dans la mesure du possible, remplir leurs devoirs comme ils l'entendent et disposer pour cela des compétences nécessaires. Notre secrétariat reçoit souvent des appels de la part de membres de comité ou d'administrations qui ont eu une idée, mais n'osent pas, sans l'encouragement de l'Union, la présenter devant leur comité. En fait, c'est leur coopérative elle-même qui devrait leur apporter cet encouragement à sortir de la routine pour oser innover.

Aujourd'hui, la composition des comités n'est plus aussi uniforme, aussi homogène que dans le passé. Plus les membres des comités diffèrent, plus leurs initiatives personnelles seront différentes. Il est compréhensible que certains membres de comité chevronnés secouent la tête devant les idées des autres. Mais heureusement, ce scepticisme initial fait souvent place à une certaine approbation, à une compréhension qui permet ensuite aux autres d'avancer avec leur initiative – tout en gardant à l'esprit l'interêt de la coopérative.

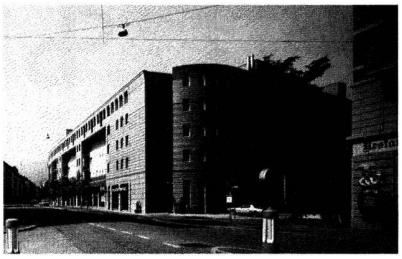
Les initiatives ne sont pas l'apanage des membres du comité. Au contraire, une tendance toujours plus nette montre que certains membres des coopératives seraient tout à fait disposés à se charger de certaines tâches. Mais ils sont d'une timidité étrange lorsqu'il s'agit de se faire élire à certaines fonctions. Ainsi de nombreuses coopératives ont de la peine à recruter une relève compétente. Par l'encouragement d'initiatives spontanées, on crée un premier contact avec des personnes ou des groupes qui ont





une certaine volonté de travailler. Une fois que la glace est rompue, il devient peut-être plus aisé de convaincre quelqu'un d'accepter une fonction.
Il va sans dire que les employés d'une coopérative de construction, du secrétaire général à l'assistant de régie, ont besoin d'une certaine marge de manœuvre. La plupart des comités sont constitués d'employés, mais cela n'empêche pas forcément ces personnes de se conduire en seigneur et maître.

Observer les signaux d'alarme et leg problèmes
Toutes les coopératives connaissent de temps à autre des périodes orageuses. Je m'étonne souvent de voir avec quelle sensibilité certains presidents de coopératives repèrent ces tensions. L'expérience leur a appris à prendre vraiment très au sérieux la consternation des gens. Aucun membre ne doit se sentir délaissé, blessé, voire méprisé. Car même si l'on peut dire, objectivement, qu'un membre est fâché à tort contre sa coopérative ou son comité, la confiance disparaît.
Privée de la confiance des membres, la direction d'une coopérative se retrouve pieds et poings liés. L'expérience montre que la plupart des votes dans une coopérative de construction se font finalement en fonction de la confiance qui règne, même s'il s'agit d'un projet de construction ou d'un amendement des statuts. Il est donc primordial d'éviter que quelqu'un soit consterné. Ce n'est évidemment pas toujours possible, mais on peut détecter très tôt cette consternation et tenter d'y remédier. Mais – compte tenu du stress quotidien – c'est plus facile à dire qu'à faire.
Nombreux sont les signaux qui devraient nous avertir d'un danger : des groupes font signer des pétitions car, sans cela, ils ne s'attendent pas à être écoutés. Des déménagements en serie dans une maison ou un lotissement. Une démission surprise dans un comité. L'éternel pinailleur qui reçoit des applaudissements inattendus lors d'une assemblée. Si l'on n'en tient pas compte et qu'on passe à l'ordre du jour, on risque peut-être de ne pas remarquer un problème qui aurait encore pu être résolu à ce stade. Il en va de même pour les brouilles au sein du personnel. Elles ne sont pas toujours dues uniquement à une mésentente entre deux personnes. Peut-être découlent-elles d'une mauvaise organisation. Mais ce qui est vrai pour les membres ou pour toute personne en contact avec une coopérative de construction (surtout la presse), c'est que même ceux qui ne nous serviraient jamais peuvent nous nuire. Trop souvent, on ne veut pas tenir compte de ce risque car il est désagréable.



Adapter les structures
Dans bien des coopératives de construction, la structure de l'organisation reflète l'époque de sa création, révolue depuis très longtemps. Avec le temps, la coopérative de construction s'est transformée en coopérative de logement. Dans d'autres cas, une œuvre d'entraide est devenue une entreprise florissante. De fait, la réalité est souvent devenue bien différente de ce qui est consigné dans les statuts, restés inchangés. Ainsi, une commission de construction prendra des décisions réservées normalement au comité. Ailleurs, on prévoit un secrétariat qui, dans la réalité, n'entre pas en fonction. Certaines compétences et règles de procédure sont entrées dans les mœurs, sans être inscrites dans les statuts.
Nous ne sommes pas excessivement formalistes en demandant que les directives soient revues pour concorder à nouveau avec la réalité. Tant que tout va bien, les statuts et les règlements ne sont pas d'une très grande importance. Mais en cas de crise, des bases juridiques insuffisantes ou dépassées privent la coopérative au moment décisif de ses moyens d'agir. Actuellement, je dois faire face à une affaire d'assainissement, dans laquelle le comité et l'assemblée générale doivent d'abord se soumettre à une révision des statuts avant de pouvoir s'attaquer aux problèmes économiques.
Parfois d'anciens statuts contiennent même des directives qui, selon une conception moderne, sont tout simplement contraires au droit. Il existe aussi des prescriptions qui portent atteinte au principe de la séparation des pouvoirs entre l'administration et l'organe de contrôle. Parfois des directives tout à fait légales n'ont aucun sens du point de vue économique; ainsi, la compétence de l'assemblée générale en matière de loyers. D'ailleurs, les compétences de l'assemblée générale ont bien souvent été fixées dans un souci d'établir une démocratie de base. C'est une illusion, on le sait depuis longtemps. En d'autres termes : l'assemblée dispose de compétences qui recouvrent largement les responsabilités du comité, par exemple dans les cas où toute décision en matière de rénovation lui est réservée.
Si une coopérative de construction s'attache effectivement à réviser consciencieusement ses statuts et règlements, elle sera immédiatement confrontée à des questions de principe. Pour les résoudre, il faudrait développer au préalable un modèle d'entreprise. En effet, il existe des coopératives qui se sont attelées à la tâche d'élaborer ce modèle. Dans ce contexte, il s'agit de réflexions sur l'avenir et il convient de déterminer qui sera amené à diriger la coopérative. Des structures solides et des idées généralement reconnues sur les objectifs et l'avenir de la coopérative ne sont qu'une partie des conditions nécessaires. L'autre partie, ce sont les individus capables et motivés pour assumer des charges. L'intégration et l'encouragement de cette relève fait partie des tâches du comité. Je n'y vois rien d'antidémocratique, tant qu'on donne sa chance à toute personne véritablement désireuse de reprendre une charge au sein de la coopérative.

CONCLUSION

Ce n'est pas par hasard si, dans la conclusion de mon exposé, je reviens à mon point de départ, c'est-à-dire l'homme, l'élément le plus important d'une coopérative de construction. Jadis, c'étaient les moyens financiers qui faisaient le plus cruellement défaut aux coopératives. L'engagement des membres devait compenser ce manque. Depuis, beaucoup de coopératives de construction se sont enrichies et de nouvelles sources de financement ont été mises à profit. Mais apparemment, aucune entreprise – qu'il s'agisse d'une coopérative ou non – n'est assez riche pour pouvoir se permettre de renoncer au «facteur humain».

Dr Fritz Nigg

---

[1] J.-M. Kobi, Human Resources. Die Orientierung N° 97, ed. Banque Populaire Suisse. Berne 1990