

Zeitschrift:	Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat
Herausgeber:	Société de communication de l'habitat social
Band:	94 (2022)
Heft:	3
Artikel:	Des méthodes participatives pour les coopératives
Autor:	Emmenegger, Jean-Louis
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-1029639

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: 22.02.2026

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

DES MÉTHODES PARTICIPATIVES POUR LES COOPÉRATIVES

Une gestion comptable et financière est essentielle pour la pérennité de la coopérative d'habitation. Mais son système de participation, qui permet de donner la possibilité aux sociétaires-locataires d'être pro-actifs et des décideurs motivés, est également très important. Tour d'horizon de la problématique.

JEAN-LOUIS EMMENEGGER

On peut légitimement s'interroger en quoi la «gouvernance» peut intéresser les coopératives d'habitation. En effet: dans les entreprises industrielles et commerciales, le terme définit un ensemble de règles établies en interne pour contrôler que les décisions prises par la direction générale sont en adéquation avec celles (plus globales) prises par le conseil d'administration ou par l'assemblée générale des actionnaires. Ainsi, dans les banques, la gouvernance implique qu'un «compliance officer» et son équipe de juristes édictent des règles internes afin que les directives de la FINMA (autorité fédérale de surveillance des marchés financiers) soient effectivement appliquées dans les délais imposés. Et il s'agit bien évidemment aussi de contrôler que ces directives de la banque sont concrètement appliquées par les équipes travaillant dans le conseil à la clientèle (ouverture de comptes, authentification de la signature, etc.).

Mais le terme de «gouvernance» a été repris par des groupements et mouvements économiques et sociaux, qui lui ont donné une acceptation beaucoup plus large. Pour eux, en effet, la gouvernance englobe tout système d'organisation et de gestion d'une association, d'un groupe de travail, et même d'une assemblée. Cette extension de la définition purement juridique donnée ci-dessus explique fait que l'on trouve plusieurs méthodes de participation et de prise de décision. Nous allons en présenter une ici (la sociocratie) mais d'autres peuvent aussi être, en partie ou entièrement, appliquées au sein d'une coopérative d'habitation.

Un exemple: le remplacement du chauffage

Pour mieux comprendre l'enjeu de cette «gouvernance», prenons un exemple concret: le «remplacement du chauffage à mazout par un autre système (pellets ou PAC)». La question qui se pose est dès lors: le comité de direction de la coopérative d'habitation va-t-il étudier les variantes et leur coût tout seul (sur la base de demandes de devis), puis proposer la solution qu'il aura retenue à l'assemblée générale pour la décision finale? Ou va-t-il créer un «groupe d'étude» avec quelques sociétaires-locataires intéressés et prêts à s'investir dans cette problématique? Dans ce second cas, le comité de direction doit pouvoir appliquer une méthode claire pour définir le rôle du groupe d'étude, le «qui fait quoi», la méthode d'analyse retenue, les étapes à suivre, le «pouvoir décisionnel» du groupe et, finalement, le mode d'application de la solution

retenue et proposée à l'assemblée générale. Seule une méthode bien définie et correctement appliquée va apporter un «plus» à la résolution de la question de base.

Autres exemples

Outre cet exemple du remplacement du système de chauffage, il y a bien sûr une multitude de thèmes qui peuvent être abordés selon une méthode participative de «gouvernance». Nous en donnons ci-après quelques-uns: création de jardins potagers, aménagement d'un verger à fruits; journée de vente d'objets de 2^e main; stations de recharge pour les voitures et vélos électriques; aménagements extérieurs et places de loisirs; abris extérieurs pour les vélos; abris pour les vélos électriques et vélos-cargos; toit végétalisé; panneaux solaires sur le toit; séance d'information et de débat pour des modifications de statuts ou des gros chantiers à venir, etc.

La sociocratie

Voyons maintenant l'une de ces méthodes de gouvernance: la sociocratie. Il s'agit, selon le site www.decroissance.ch, «d'un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Elle s'appuie sur la liberté et la coresponsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité».

A la différence de la démocratie – qui peut concerner un ensemble de personnes n'ayant aucune relation fonctionnelle entre elles –, la sociocratie concerne des individus réunis par des objectifs communs au sein d'une organisation (une coopérative d'habitation) et qui ont donc des relations de proximité (un même immeuble). Le site susmentionné précise encore: «Cette méthode d'organisation repose sur quatre règles de fonctionnement simples: la prise de décision par consentement, la règle des cercles, l'élection sans candidat et la règle du double lien. La sociocratie distingue les décisions stratégiques (qui affectent le fonctionnement de l'unité ou l'organisation du travail) et les décisions opérationnelles courantes. Pour des raisons d'efficacité, seules les premières sont prises

Vulcan

- sans sel
- sans chimie
- sans entretien
- 10 ans garantie

contre le calcaire et la rouille

Profitez de nos prix d'action.

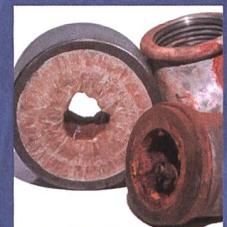
6 semaines test gratuit.*

Protégez contre le calcaire vos conduites, chaudières, appareils électro-ménagers et installations sanitaires comme les douches, WC ou robinets. Les minéraux sont entièrement conservés et le goût n'est pas altéré. Installation sans ouverture des tuyaux.

* hors frais de montage.



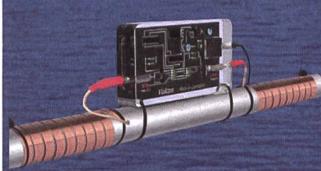
1. Les installations sanitaires et appareils comme les lave-linge, les bouilloires, les machines à café, etc. accumulent nettement moins de calcaire.



2. Les installations sanitaires sont protégés contre le calcaire. Les tuyaux ne sont plus entartrés. Le tartre déjà présent dans les tuyaux est éliminé. Les points de rouille sont scellés.



3. L'eau conserve son goût d'origine et n'est pas chargée de sel ou de produits chimiques.



p. ex. le Vulcan 5000 pour la maison individuelle au prix de CHF 1585

6 semaines test gratuit.

Notre représentant en Suisse romande depuis 10 ans:

Willi Kurt



Tél. 079 221 13 39

www.ews-ag.com



EWS Wüst, Mühlbühlweg 6
5616 Meisterschwanden AG
info@ews-wassertechnik.ch

Outre plus de 20'000 objets en Suisse, Vulcan est employé chez: Sauber Motorsport, Nestlé, CocaCola, Danone, Bayer, Mövenpick, Hitachi, Chrysler, Klärwerke Zürich, Toray, Hyundai, LafargeHolcim, Le Méridien, Hyatt, SwissSteel, Norwegian Cruises etc

POUR LES CURIEUX:

www.decroissance.ch/chantier/ notamment sur le «Forum ouvert»
Ouvrage «Gouvernance des coopératives d'entreprises, de salariés et bancaires: quelles différences en termes de propriété et de contrôle»; auteurs: Bénédicte Brullebaut, Isabelle Allemand, Anne-Sophie Louis, Abdel-Malik Ola et Alexandre Pourchet; open editions journal, 2020
Article «Gouvernance coopérative: un éclairage», auteurs: Nacer-Eddine Sadi et Françoise Moulin; article paru dans la «Revue internationale de l'économie sociale», N° 333 de juillet 2014, p. 43–58

par consentement = quand personne n'a d'objection importante et raisonnable. Quand une objection est émise dans un groupe sociocratique, la personne qui a émis l'objection et les autres membres du groupe travaillent ensemble à la lever. S'ils y arrivent, la décision est prise, sinon, un processus d'escalade dans la structure de l'organisation évite le blocage. Le consentement est la composante cardinale de la sociocratie.»

La gouvernance dans les coopératives

Au-delà des méthodes de gouvernance prônées par les spécialistes, on peut se demander si les coopératives d'habitation peuvent vraiment se «modifient» par rapport à leur système de fonctionnement actuel, qui est basé sur les traditionnels organes de décision que sont «une direction» (qui assume la gestion technique et financière, et la planification) et une «assemblée générale» (qui réunit tous les sociétaires-locataires et qui valide en votant les projets et les décisions qui lui sont soumis). Bien sûr, des règles de fonctionnement spécifiques peuvent être appliquées en fonction des habitants de la coopérative (structure multigénérationnelle ou socio-professionnelle, etc.), de leur implication dans les tâches communes (nettoyage, etc.) et de projets concernant tout le monde: jardins potagers urbains, solutions de mobilité, covoiturage et autolocation de voitures pour lutter contre la présence et la pollution des voitures, projet d'autoproduction alimentaire, etc. La liste des initiatives qui peuvent être prises est longue, mais elles nécessitent d'être bien gérées si l'on veut qu'elles réussissent! Les coopératives d'habitation ont un système de fonctionnement (ou de gouvernance) très horizontal, avec une autoparticipation élargie, bien loin d'un système vertical, comme dans les immeubles appartenant à des sociétés immobilières ou des privés, où la règle appliquée est «c'est le propriétaire qui commande». Elles ont un mode de fonctionnement et de gestion qui respecte les principes de l'habitat écodurable, de la qualité de l'environnement et de l'air, de la biodiversité, etc.

En guise de conclusion: si votre coopérative d'habitation souhaite moderniser son style de gestion et/ou d'organisation, pourquoi ne vous lanceriez-vous pas dans un projet de plus large participation avec vos sociétaires-locataires? Mais en étant accompagné par un coach spécialisé dans le conseil aux entreprises... pour éviter toute déconvenue! ■