



ARCHITECTE ET MAÎTRE D'OUVRAGE MAIN DANS LA MAIN, OU DOS À DOS ?

D'après le compte rendu de la Dre Aurore Defays et de la Pre Catherine Elsen, Université de Liège

QUELLE EST LA QUALITÉ DE LA RELATION QUE L'ARCHITECTE ENTRETIENT AVEC LE MAÎTRE D'OUVRAGE ? COMMENT CHACUNE DES DEUX PARTIES LA PERÇOIT-ELLE ? MALENTENDUS ET FRUSTRATIONS SEMBLANT DEMEURER AU CŒUR DES INTERACTIONS COMPLEXES ENTRE ARCHITECTE ET CLIENT, LE PREMIER VIVANT ENCORE TROP SOUVENT L'EXPÉRIENCE COMME DÉVALORISANTE, LE SECOND PARFOIS COMME TRAUMATISANTE. LE CFG-OA ET L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE ONT MENÉ L'ENQUÊTE AFIN DE RECUEILLIR VOS AVIS ET EXPÉRIENCES. IL S'AGIT D'UNE PART D'OBJECTIVER CETTE RELATION, ET D'AUTRE PART DE DÉGAGER DES PISTES PERMETTANT D'AMÉLIORER LE DIALOGUE ENTRE VOUS ET VOTRE CLIENT.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, quelques mots d'explication sur les conditions de l'enquête. Cette analyse des réalités du terrain fait suite à l'enquête socio-économique menée par l'Ordre en 2013.¹ Près de 10% d'entre vous, membres de l'Ordre, ont répondu au questionnaire électronique, entre août et septembre 2017 – soyez-en, au passage, remerciés. Soit une belle proportion qui permet aux enquêteurs de tirer des conclusions fiables et pertinentes.

Si les questions portent toutes sur la relation entretenue avec vos clients dans le cadre de votre pratique professionnelle, les réponses sont bien évidemment les vôtres : autrement dit, et il est important de le noter – c'est votre propre perception qui se reflète dans les résultats de l'enquête, en ce compris quand vous vous exprimez sur le ressenti des maîtres d'ouvrage.

Les participants à l'enquête

Sur les 6176 membres sollicités, 604 ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 9,78%. Parmi vous :

- 73% d'hommes, 27% de femmes
- 60% des participants de moins de 45 ans, 1/3 de moins de 35 ans
- 27% des participants ont moins de 10 années d'expérience, 1 architecte sur 10 plus de 25 années d'expérience
- 84% possèdent une formation d'architecte, un peu plus de 10% sont ingénieurs architectes
- près de 5% des participants ont une formation complémentaire (en urbanisme, coordination sécurité-santé, en tant que formateur PEB, etc.).

La plupart des agences appartiennent à la catégorie des petites, voire très petites entreprises :

- ces petites structures réalisent en moyenne entre 5 et 10 projets par an
- la proportion d'habitations unifamiliales atteint 75% de l'activité globale pour 38% des architectes sondés, et constitue la moitié de l'activité pour 52% des participants (avec davantage de projets de rénova-

tion que de constructions neuves – 66% contre 34%). Avec une très large part du marché consacrée au logement – et en particulier la maison individuelle –, la Belgique se situe dans le top 5 à cet égard en comparaison avec les autres pays européens, d'après une étude du Conseil des Architectes d'Europe (CAE, 2017)².

La pertinence statistique de l'échantillon est confirmée en deux temps :

- 69% des participants ont répondu au questionnaire dans son intégralité
- les chiffres et rapports démographiques correspondent aux données récoltées par le biais des enquêtes précédentes (enquête socio-économique de l'Ordre en 2013, étude du CAE en 2017). Ces deux éléments garantissent que les participants à l'enquête sont suffisamment représentatifs (âge, expérience, situation professionnelle, etc.) de l'ensemble de la communauté, même si les données récupérées se font l'écho de personnes plus sensibilisées à la question posée.

Satisfaits, mais peu reconnus

Avant même de l'étudier en détail, une première question se pose : quelle est pour vous l'importance de la relation entretenue avec le maître d'ouvrage tout au long d'un projet de conception, construction ou rénovation d'un habitat unifamilial? La très grande majorité des répondants (94%) s'accorde à dire que l'interaction avec le client constitue effectivement une question centrale de leur pratique professionnelle quotidienne.

Ceci étant posé, quel est le niveau de satisfaction en regard de cette relation? Bon, dites-vous à 59%, voire même excellent à 27%. Il évolue avec l'âge et l'expérience : plus on avance en âge, plus on se dit satisfait. Il convient toutefois de nuancer ce propos. Car la satisfaction ressentie englobe également la notion de reconnaissance a posteriori. Et là, seulement un peu plus de la moitié des architectes (59%) estime que leurs clients sont reconnaissants vis-à-vis du travail accompli.

Le problème semble réel : une autre étude menée en 2016 auprès de 331 architectes démontre aussi que **les clients font partie du 'top 5' des facteurs qui rendent la tâche du professionnel plus compliquée au quotidien.**³

Vos commentaires libres témoignent par ailleurs d'autres facteurs qui jouent un rôle prépondérant dans l'élaboration progressive d'une interaction de qualité : factures payées en temps et en heure, liberté et autonomie vis-à-vis du commanditaire, relation de confiance maintenue tout au long du processus.

L'architecte, ou le produit ?

Interrogeant par ailleurs la satisfaction ressentie dans le chef de la maîtrise d'ouvrage, la quasi totalité des architectes interrogés (près de 98%) estiment que leurs clients sont satisfaits voire très satisfaits de l'habitation conçue. La satisfaction perçue en regard de la relation est également excellente : 87% des répondants estiment que leurs clients sont satisfaits de la relation entretenue, même s'il faut faire état d'une plus grande proportion d'architectes (12%) préférant ne pas trancher.

Une différence significative existe entre les deux niveaux de satisfaction estimés par les architectes : ils considèrent leurs clients davantage satisfaits du produit (l'habitation) que de la relation. Les deux variables évoluent néanmoins de concert : plus le sentiment de satisfaction quant au produit est perçu comme bon, plus il en va de même pour le sentiment de satisfaction quant à la relation (et inversement).

Comparons ici aussi ces résultats encourageants avec ceux d'une troisième enquête, réalisée en 2014 par Test-Achats⁴ et qui recueille l'avis direct des clients. Interrogeant pas moins de 1330 ménages au sujet de leur habitation fraîchement construite (ou rénovée), cette enquête révèle que seulement la moitié d'entre eux se disent 'très satisfaits' de leur architecte. En toute logique, ces pourcentages diminuent encore lorsque l'architecte avait été conseillé, voire imposé par l'entrepreneur.

Les deux parties sondées ne se rejoignent donc que partiellement au sujet de la relation qu'elles entretiennent : il s'agit peut-être là d'un indicateur clé témoignant des malentendus relatifs qui peuvent subsister tout au long du processus.

Vous avez dit « produit » ?

À propos de produit... Est-ce bien un 'produit' que vous fournissez à votre client? Ne faudrait-il pas plutôt parler de... service? L'enquête démontre que cette différence de considération de votre activité professionnelle est liée à la taille de l'agence : **plus la taille augmente, moins le client est considéré comme important (et inversement), et plus les architectes considèrent leur activité professionnelle comme la fourniture d'un produit et non d'un service.**

Or, le sentiment de reconnaissance s'en trouve lui aussi impacté : **plus on voit son activité comme la fourniture d'un produit, moins on a le sentiment que les clients sont reconnaissants du travail accompli.** Heureusement, une vaste majorité des sondés considère effectivement leur travail davantage comme une activité de service (85%) que comme une activité de fourniture de produit (15%). Sur les 497 architectes ayant répondu à cette question, 244 (soit 49%) déclarent d'ailleurs envisager leur travail à 100% comme une ac-

tivité de service, en accord avec les principes généraux qui régissent l'exercice de la profession. Pourtant, il est étonnant de constater qu'un peu plus de 10% des répondants considèrent leur activité autant comme une activité de service que de produit (50% - 50%).

En revanche, le nombre de projets réalisés en moyenne par an n'est pas un facteur d'influence : ainsi, de plus petites structures, même si elles assument un nombre important de projets par an, conservent une vision plutôt servicielle du métier. Il est à noter que l'importance accordée à cette relation n'est pas du tout impactée par l'âge, ni l'expérience. Seule la taille de l'agence influence la posture de l'architecte vis-à-vis de la question « architecture : activité de produit versus de service ». Cette posture semblerait donc plutôt liée à une culture d'entreprise, qui pourrait être la cause d'une certaine dilution des relations et des expériences entretenues avec la clientèle en habitat individuel, compte tenu de la multiplication des partenaires professionnels concernés.

³ Stals, A., Jancart, S. & Elsen, C. (2016). How do small and medium architectural firms deal with architectural complexity? A look into digital practices. Proceedings of the 34th eCAADe conference.

⁴ Test achat (2014). Construire, une brique dans le ventre pas toujours digeste.

¹ http://www.ordredesarchitectes.be/files/9913/9030/1927/Les_resultats_de_la_grande_enquete_sur_la_situation_socio-co.pdf

² Conseil des Architectes d'Europe (2017). La profession d'architecte en Europe 2016 – Une étude du secteur. Mirza & Nacey Research Ltd, Royaume-Uni.



4 facteurs relationnels déterminants

Compte tenu de ces différents niveaux de satisfaction et des différences qui peuvent exister entre la manière dont la relation est perçue par les uns ou par les autres, on peut s'interroger quant aux facteurs qui influencent ces perceptions.

Dans le cadre de ce dossier, **quatre facteurs essentiels**, en lien avec la nature de la relation entretenue, sont retenus : fondamentalement et en premier lieu, **l'importance accordée à la relation**, le rapport à la **créativité** au quotidien, la **co-conception** (même partielle) du projet d'architecture, qui va de pair avec le **degré d'implication** attendu de la part du client. Parcourons-les en détail.

1. UNE ATTENTION ACCORDÉE À LA RELATION

Même si cela peut sembler être une évidence, les résultats démontrent **qu'il existe une corrélation positive entre l'importance accordée à la relation avec le client et le niveau de satisfaction** (quant à cette relation). En d'autres termes, plus la relation est importante aux yeux des architectes, plus ils se disent satisfaits de cet aspect de leur métier au quotidien (et inversement). On aurait pu croire que certains architectes se satisfont de n'importe quel type de relation (même médiocre), cet aspect du métier ayant peu d'importance à leurs yeux. Ce n'est donc pas le cas.

2. SOYONS CRÉATIFS

Le **rapport à la créativité** – en particulier l'importance, pour les architectes, de proposer des solutions créatives en réponse aux besoins de leurs clients – **influence également le sentiment de satisfaction**. Plus il est important pour un architecte de proposer une solution réellement créative, plus il/elle est satisfait(e) de la relation entretenue (et inversement).

3. UNE CONCEPTION EN DUO

Le sentiment de satisfaction est également influencé par le degré de co-conception du projet d'architecture. Les architectes qui se disent **les plus satisfaits de la relation entretenue avec leurs clients sont aussi ceux qui conçoivent conjointement le projet avec leurs clients, et en particulier pendant les phases préliminaires du projet**. Il en va d'ailleurs de même pour le sentiment de reconnaissance perçu de la part des clients.

4. UNE IMPLICATION NÉCESSAIRE

L'inverse est également valable : les architectes les moins satisfaits de cette relation sont ceux, en toute logique, dont les clients ne fournissent aucune information, ni préférence pendant les études préliminaires. Ou, encore pire, ceux qui les considèrent comme un 'intermédiaire imposé par la réglementation' à qui il faut essentiellement faire signer des plans avant dépôt du dossier aux services de l'urbanisme, par exemple.

Quel degré d'implication ?

Ce quatrième facteur – celui de l'implication du client – mérite qu'on l'examine de plus près. Vous êtes largement majoritaires (79%) à affirmer que le client doit être au cœur du processus. Vous êtes aussi d'accord pour dire que les demandes de votre client sont importantes à vos yeux. Mais dans quelle mesure l'architecte souhaite-t-il que le client soit réellement partie prenante du processus ? Quel degré d'implication serait souhaitable ?

86% des architectes considèrent que le client peut effectivement apporter des éléments intéressants pour faire évoluer le projet, et la sensibilité ou « culture » architecturale de ce dernier est considérée par 76% comme un atout pour le processus (même si 5% sont en désaccord avec la proposition). Pour autant, l'enquête révèle qu'à l'heure actuelle, une grosse moitié des architectes ne souhaite pas une plus forte implication du client : si certains co-conçoivent déjà (au moins en partie) le projet, la plus grosse proportion des architectes (42%) se contente que le client les informe de ses préférences et manières de vivre, qu'il négocie les choix de conception (18%) ou qu'il sélectionne une solution parmi un set limité d'options proposées (15%). Une part non négligeable des architectes souhaiterait cependant **d'avantage d'implication**, en particulier pendant **l'avant projet** (32%) et pendant **les études préliminaires** (27%).

Le maître d'ouvrage idéal

On le comprend, le lien qui s'établit progressivement entre un architecte et son client résulte **d'un équilibre complexe entre confiance, degré d'autonomie et lâcher-prise (de la part de l'architecte) et implication (de la part du client)**. Existe-t-il un profil de client qui associerait à lui seul tous les atouts du « maître d'ouvrage idéal » ? L'analyse de la question ouverte associée laisse transparaître des avis plutôt dubitatifs : le client idéal n'existerait pas, ou bien serait celui qui partagerait les mêmes visions et cultures architecturales que son architecte, tout en laissant à ce dernier une liberté et un budget illimités. **Une chimère irréaliste ?** Si les répondants pointent du doigt **le coût** aujourd'hui associé à la construction/rénovation d'un bien individuel – compte tenu des nouvelles réglementations, notamment énergétiques – comme **un réel frein** pour atteindre cet idéal, ils notent aussi que **la sensibilisation à l'architecture dès le plus jeune âge**, à travers la presse et les médias, pourrait constituer **une avancée**, même partielle, dans cette voie.

Premier contact

Comme souvent dans toute relation humaine, le premier contact entre l'architecte et son client revêt une importance capitale. **Quelles en sont les modalités ?** Vos réponses à l'enquête mettent à jour les éléments suivants, par ordre de fréquence décroissante :

- l'explicitation du rôle d'architecte avant d'entamer le projet (cette modalité présente le plus fort consensus) ;
- la vérification de la compréhension mutuelle ;
- le fait de se rendre la première fois chez le client (au sein de son lieu de vie) ;
- et enfin l'évaluation de la compatibilité, modalité qui présente la plus faible moyenne et génère également le plus faible consensus.

Il existe une corrélation positive entre le niveau de satisfaction ressenti, le niveau de reconnaissance perçu et la fréquence selon laquelle l'architecte évalue, d'une part, la compatibilité de la relation avant de s'engager, d'autre part l'assurance d'une bonne compréhension mutuelle et, enfin, l'explicitation de son rôle avant d'entamer le projet (par ordre d'importance). L'architecte qui s'assure, dès les débuts du projet, que ces trois conditions sont rencontrées se dit effectivement plus satisfait de la relation, et mieux reconnu par ses clients. La littérature montre que passer du temps dans l'environnement actuel des usagers va non seulement permettre de mieux identifier leurs besoins implicites⁵ mais va aussi assurer un meilleur **développement du langage commun**⁶, utile à l'établissement de la confiance sur le long terme.

Communiquer !

À plus long terme justement, les résultats identifient aussi un lien positif entre le niveau de satisfaction et l'importance, aux yeux de l'architecte (par ordre d'importance) :

- de tenir régulièrement le client au courant de l'état d'avancement du projet ;
- que le client puisse le choisir librement, et ce afin de garantir la réussite du projet ;
- de rencontrer fréquemment le client ;
- d'établir une confiance mutuelle, considérée comme critère de réussite du projet ;
- que le client puisse annoter les différentes versions du plan.

**UN CLIENT
SENSIBILISÉ
À LA CULTURE
ARCHITECTURALE
VAUT DEUX
CLIENTS CALÉS
TECHNIQUEMENT**

⁵ McDonnell, J., & Lloyd, P. (2014). Beyond specification: A study of architect and client interaction. *Design Studies*, 35(4), 327-352.

⁶ Penoyre, L., Penoyre, G., & Prasad, S. (2007). *Transformations: the architecture of Penoyre & Prasad*. Black Dog Publ.

La communication directe et à fréquence régulière permettrait à l'architecte d'affiner des scénarios contextuels relatifs aux activités quotidiennes des usagers et d'intégrer plus facilement le système de valeurs du client parfois différent du sien, quitte à s'y opposer ou mettre un terme à la relation⁷. À nouveau, c'est dans l'équilibre entre pro-activité de l'architecte et pro-activité du client que semblent s'établir les conditions les plus favorables à une relation de qualité.

Sommes-nous bien compris ?

Nos rôles et nos missions sont-ils bien compris par nos clients ? Voilà une question que nous sommes tous en droit de nous poser. L'enquête révèle que **51% des architectes interrogés estiment que leur mission n'est pas du tout (ou pas suffisamment) claire aux yeux de leurs clients**. La complexité – sans cesse croissante – de ces rôles et missions ne facilite pas leur compréhension, même pour les autres acteurs professionnels du secteur de la construction, d'après une étude de Siva et London⁷.

**LE CLIENT IDÉAL ?
« CELUI QUI COMPREND
NOTRE RÔLE ET NOTRE
VALEUR AJOUTÉE »**

L'enquête s'est dès lors attachée à établir les différences qui pouvaient exister entre la perception qu'avait l'architecte de ses propres missions, et la perception que pouvaient en avoir ses clients, toujours du point de vue de l'architecte.

Chacune des missions a été dans un premier temps jugée par les architectes sur une échelle en trois points (allant de 'moins important' à 'très important'). Les données récoltées montrent que les quatre missions les plus importantes pour l'architecte sont, en ordre décroissant :

- contrôler le chantier,
- gérer le budget (maîtriser les coûts),
- défendre les intérêts du client,
- proposer des solutions créatives en réponse aux besoins du client.

Ces missions récoltent le consensus le plus fort. Notons que la majorité des architectes déclarent parvenir à honorer les rôles et missions qu'ils estiment être prioritaires (69,8 les honorent 'souvent', 13,3% les honorent 'toujours').

Le tableau ci-dessous identifie par ailleurs comment ces missions se répartissent, selon qu'elles sont considérées comme plus importantes aux yeux de l'architecte, ou plus importantes aux yeux du client (d'après l'architecte).

On constate que la gestion du budget, seconde plus importante mission aux yeux de l'architecte, est en réalité considérée comme encore plus importante aux yeux du client. L'architecte estime que ses clients surclassent également la gestion du planning et l'accompagnement lors de la soumission du permis à l'urbanisme, tandis que de son propre point de vue ces deux missions ne semblent pas prioritaires. Il semblerait donc, à la lecture de ces résultats, que l'architecte soit lui-même conscient qu'une certaine dis-

	Plus important pour l'architecte	Plus important pour le client (selon l'architecte)
Contrôle du chantier	X	
Compréhension mutuelle	X	
Propositions, solutions créatives	X	
Accompagnement choix entreprise	X	
Gestion du budget		X
Gestion du planning		X
Accompagnement permis urbanisme		X
Coordination corps de métier		=
Défense intérêts client		=
Gestion conflits et problèmes relationnels		=

⁷ Van der Linden, V., Dong, H., & Heylighen, A. (2017). The good client: How architect-client dynamics mediate attention for users. Professional Practices in the Built Environment: Conference Proceedings, 174-183.

tance s'établit dans les priorités des uns et des autres.

La littérature a par ailleurs déjà démontré que cette ambiguïté dans la perception des rôles de l'architecte n'est pas sans conséquence sur la qualité de la communication, et donc sur la qualité de la relation⁹. L'explicitation de ces rôles et missions ainsi que l'établissement consensuel de priorités partagées pourraient donc lever certains malentendus dès la genèse du projet.

La conclusion ? Comblant le fossé

L'originalité de cette enquête 2017 réside dans le choix de sonder non seulement la perception/satisfaction de l'architecte lui-même, mais aussi la vision qu'a l'architecte de la perception/satisfaction de ses propres clients. Cette approche, différenciant donc vision introspective du concepteur et vision projective vis-à-vis de ses clients, permet de mieux capturer l'écart qui peut subsister entre les perceptions des uns et des autres.

D'autres recherches confirment le fait que dans l'esprit d'un client, il demeure toujours une différence importante entre l'idée de départ et le bâtiment finalisé, entre l'aspect formel et expérientiel¹⁰. Cet écart, quand la relation se passe au mieux, peut devenir source d'émerveillement, mais à l'inverse lorsque la relation se dégrade au fil du temps, peut également être source de déceptions et frustrations qu'il est alors difficile d'atténuer.

Comment dès lors combler ce fossé ? **Réduire dès le départ l'écart entre les perceptions, les priorités, les idéaux**, permet sans nul doute d'éviter l'apparition ultérieure de certains problèmes de communication et malentendus. In fine, si l'on considère que la qualité perçue d'un service correspond à l'écart entre les attentes que le client avait du service a priori, et sa perception a posteriori en regard du service réellement fourni¹¹, on comprend toute l'importance d'une franche conversation dès les premières rencontres. **L'établissement d'un réel dialogue, soutenu tout au long du processus, permet la mise au point progressive d'un cadre de référence partagé¹²⁻¹³.** Du point de vue des clients, cette forme de communication permet un ajustement constant des ambitions du projet, leur permettant de réaliser progressivement la nature intrinsèquement complexe et incertaine du projet d'architecture, souvent mal comprise. **Au final, ce type de communication améliore la qualité de la relation puisqu'elle permet aux deux partenaires d'explorer conjointement les problèmes et solutions de la conception, et pourquoi pas d'établir un processus en co-conception si l'architecte le juge souhaitable.**

⁸ Siva, J. P. S., & London, K. (2011). Investigating the role of client learning for successful architect-client relationships on private single dwelling projects. Architectural Engineering and Design Management, 7(3), 177-189.

⁹ Norouzi, N., Shabak, M., Embi, M. R. B., & Khan, T. H. (2015-a). The architect, the client and effective communication in architectural design practice. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172, 635-642.

¹⁰ McDonnell, J., & Lloyd, P. (2014). Beyond specification: A study of architect and client interaction. Design Studies, 35(4), 327-352.

¹¹ Maloney, W. (2002). Construction product/service and customer satisfaction, Journal of construction engineering and management, 128(6), 522-529.

¹² Van der Linden, V., Dong, H., & Heylighen, A. (2017). The good client: How architect-client dynamics mediate attention for users. Professional Practices in the Built Environment: Conference Proceedings, 174-183.

¹³ Clark, H. H., & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. Perspectives on socially shared cognition, 13(1991), 127-149.

**RÔLES ET MISSIONS
DE L'ARCHITECTE :
DU CHINOIS
POUR VOS CLIENTS ?
VOUS ÊTES
UN ARCHITECTE
SUR DEUX
À LE PENSER**

VOTRE ORDRE À VOS CÔTÉS

Les conclusions tirées des résultats de l'enquête telles que décrites ci-avant, ne font que renforcer la détermination de l'Ordre des Architectes sur deux points :

- sensibiliser le grand public au métier d'architecte et ce qu'il comprend
- aider l'architecte à mieux expliquer sa mission.

C'est pourquoi votre Ordre met à votre disposition et celle des consommateurs une série d'outils concrets et pratiques, tels que la brochure « Un architecte pour mon projet », des modèles de contrat d'architecture ou encore l'outil de calcul des honoraires des prestations d'architecte et le pantonnier « Un architecte pour mon projet », le dépliant « L'architecte et ses missions » ou encore l'outil de calcul des honoraires des prestations d'architecte.

Une documentation à consulter, partager, distribuer, utiliser sans modération, afin qu'architecte et client vivent une expérience humaine riche d'écoute, d'empathie, de compréhension et de respect mutuels. Soit une collaboration main dans la main, pour la plus grande satisfaction de chacun.