

# **La co-crédation de valeur en contexte de projet de développement international : approche phénoménologique pour sa conceptualisation**

**Dieudonné SAWADOGO**

[sawadogo.dieudonne@ugb.edu.sn](mailto:sawadogo.dieudonne@ugb.edu.sn)

**Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal**

**Seydou SANE**

[seydou.sane@ugb.edu.sn](mailto:seydou.sane@ugb.edu.sn)

**Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal**

## **Résumé :**

---

Le concept de CCV a été abordé dans la littérature académique suivant plusieurs approches théoriques (LS, LDS, LSP, LDC). De ce fait, le concept manque de cadre théorique cohérent. De même, les résultats des travaux sur ce concept restent contradictoires, controversés et partiels. Dès lors, les acteurs des PDI en particulier, se retrouvent confus et confrontés à de nombreux défis. En effet, ils ne connaissent ni les enjeux du concept, ni sur quels aspects du concept prêter attention, ni ce qu'il faut faire concrètement et par où commencer. L'objectif de cette recherche est de fournir une conceptualisation de la CCV dans le contexte d'un PDI sur la base d'une intégration de quatre perspectives théoriques (LS, LDS, LSP, LDC) et des entretiens de terrain. Cette recherche adopte une méthodologie qualitative basée sur une méthode d'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes. La recherche a permis, d'une part d'identifier quatre principales composantes théoriques interreliées de la CCV en contexte d'un PDI que sont l'interaction, la contextualisation, l'apprentissage collectif et la durabilisation et d'autre part, de donner une définition de la CCV en contexte de PDI.

**Mots clés :** co-crédation de valeur, projet de développement international, valeur en contexte de projet de développement international, approche

---

# **La co-crédation de valeur en contexte de projet de développement international : approche phénoménologique pour sa conceptualisation**

## **INTRODUCTION**

Au cours des deux dernières décennies, l'intérêt des chercheurs et des praticiens au sujet de la co-crédation de valeur (CCV) s'est considérablement accru (Leclercq *et al.*, 2016 ; Ranjan & Read, 2016). Entre 2000 et 2015, le concept a été cité dans plus de 50909 références (Leclercq *et al.*, 2016). Chez les praticiens, l'International Council for Science (ICSU et ISSC, 2015) et le 17<sup>e</sup> objectif de développement durable (ODD) de l'agenda 2030 de l'ONU interpellent ces derniers sur la nécessité de la CCV dans les actions de développement international. Dans cette logique, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) s'est engagée à accompagner les projets de développement international (PDI) dans la CCV, qualifiée de coopération ou de collaboration. D'où l'évolution du concept « aide publique au développement » à « coopération au développement ». Ce regain d'intérêt se justifie par l'importance de la CCV en tant que source de développement inclusif pour les uns et d'avantage concurrentiel pour les autres (Skarzauskiene & Mačiulienė, 2021). Cependant, bien que récurrente dans les discours normatifs (Norme Humanitaire Fondamentale, 2015), la CCV éprouve du mal à s'appliquer dans les faits et dans la pratique au niveau des PDI (Brière, 2021). Un important découplage existe entre les discours sur l'importance de la CCV et son effectivité et entre la théorie telle que conçue dans la littérature et la pratique telle que se déroulant dans les PDI. Ce contraste s'expliquerait par des lacunes dans la littérature académique. En effet, les auteurs abordent le concept suivant plusieurs approches différentes : la logique des services (LS), la logique dominante des clients (LDC), la logique dominante des services (LDS) et la

logique des services publics (LSP). En outre, ces approches présentent des limites. Elles seraient partielles, car elles abordent chacune un aspect du concept. En plus, la LDS, la LS et la LDC sont toutes ancrées dans le domaine du marketing. Seule la LSP aborde les organisations à but non lucratif. De même, ces approches abordent le concept suivant un point de vue analytique. Ce qui ne permet pas de comprendre le concept dans des domaines spécifiques comme celui du PDI. De ce fait, le concept fait l'objet de débats (Grönroos *et al.*, 2015) donnant lieu à une absence de cohérence théorique, une compréhension ambiguë et équivoque, un manque de consensus sur sa conceptualisation (Leclercq *et al.*, 2016 ; Leyrie & Boivin, 2017 ; Ramaswamy & Ozcan, 2018), un flou du point de vue sémantique et une confusion avec d'autres concepts voisins (Ranjan & Read, 2016). En conséquence, les résultats de la recherche sur la CCV dans la littérature académique se révèlent contradictoires et controversés (Ranjan & Read, 2016). Par exemple, Cova et Salle (2008) trouvent que la CCV est positivement associée à la satisfaction des employés, tandis que Chan *et al.* (2010) trouvent plutôt que la CCV est source de stress. En plus, la littérature reste centrée sur les processus de CCV dans le domaine des services, du marketing et des projets de constructions (Bordian *et al.*, 2023 ; Esan-Ojuri *et al.*, 2021). Une base théorique de ce que c'est que la CCV en contexte de PDI manque dans la littérature académique. De ce fait, on sait très peu sur la nature de la CCV en contexte de PDI. Compte tenu de ces lacunes, les praticiens se retrouvent confrontés à de nombreux défis. En effet, ils ne connaissent ni les enjeux du concept, ni sur quels aspects du concept prêter attention, ni ce qu'il faut faire concrètement et par où commencer (Grönroos *et al.*, 2015). Or, bien que le développement des pays à revenus faibles passe par ces projets, ces derniers y rencontrent des résistances, des rejets et in fine des échecs qui s'expliqueraient par cette absence de maîtrise de la CCV par les praticiens (Soma, 2022). En moyenne, 25 % des PDI échouent (Ndiaye, 2017). Plus de 11 % de chaque dollar dépensé sur des projets sont perdus (Shafi *et al.*, 2021).

Spécifiquement en Afrique subsaharienne, un projet sur deux ne satisfait pas les bénéficiaires (Ika, *et al.*, 2020). Ces échecs se reflètent à travers les indicateurs de développement. Par exemple, l'Afrique subsaharienne a la plus faible part dans le revenu mondial (1,90 % du PIB mondial en 2017 ; Mills *et al.*, 2020). Plus de la moitié des personnes les plus pauvres au monde vivent en Afrique subsaharienne (Mills *et al.*, 2020). Dès lors, cette recherche vise à fournir une conceptualisation de la CCV dans le cadre d'un PDI basée sur l'intégration de quatre perspectives théoriques (LS, LDS, LSP, LDC) et des entretiens de terrain. Compte tenu des limites des approches existante, cette recherche se positionne dans une approche systémique. Une telle compréhension est nécessaire pour une implémentation réussie de la CCV en contexte de PDI. Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré auprès de Vingt-six (26) acteurs de PDI dans deux pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Sénégal) et exploitées suivant une analyse à l'aide de catégories conceptualisantes. Le choix des deux pays s'explique par le constat de nombreux cas de résistances, de rejets et d'échecs de PDI dans ces pays. Le cas de la forêt classée de Kua (Soma, 2022) en est un exemple.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

Le concept de co-crédation de valeur a été abordé suivant plusieurs approches dans la littérature académique. Toutefois, il manque une base théorique de ce concept dans la littérature sur la gestion des PDI. Or, étant donné la particularité de ces projets, une base théorique de la CCV en contexte de PDI s'avère nécessaire. Dans cette section, nous présentons le PDI et ses particularités ainsi que les différentes approches de la co-crédation de valeur dans la littérature académique.

### **2.1. LE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (PDI)**

Un PDI est une intervention publique à but non lucratif dans les domaines sociaux, financée par des agences bilatérales ou multilatérales (Ika & Hodgson, 2014), limité dans le temps (entre 3

à 5 ans) et dans l'espace (pays en développement) (Freeman & Schuller, 2020). Il s'agit des activités réalisées sous forme de projets dans les pays en développement, à partir des capitaux financiers, des biens et services, des compétences et des technologies venant des pays industrialisés, en vue de l'atteinte d'objectifs sociaux de natures intangibles (Khang & Moe, 2008). Pour qu'un projet soit qualifié de PDI, il doit être : public, à but non lucratif, au bénéfice d'un pays en développement, centré sur l'amélioration des conditions de vie des populations et assortie de conditions financières favorables (taux d'intérêt bas, délais de remboursement long, dons, etc.). À ce titre, l'aide centrée sur des objectifs commerciaux, sur la promotion du pays donateur et sur le domaine militaire sont exclus des PDI (OCDE, 2021).

## **2.2. PARTICULARITE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

Même si pour certains le PDI a des caractéristiques similaires aux projets classiques (Ika & Donnelly, 2017) et que par conséquent les gestionnaires de ces deux types de projets partagent les mêmes défis, il n'en demeure pas moins que le PDI présente certaines caractéristiques qui lui sont singulières (Youker, 2003). Ces particularités se situent à plusieurs niveaux :

### **2.2.1. L'environnement du PDI**

Tout comme le projet classique, le PDI se déroule dans un environnement donné (Brière, 2021 ; Engwall, 2003). Toutefois, cet environnement est particulier (pays en développement) (Ika & Hodgson, 2014 ; Proulx & Brière, 2014). Il est marqué par des croyances, des considérations socio-culturelles et comportementales, des soubassements idéologiques, des logiques et des rationalités différentes de celles des pays donateurs (Assogba, 1993). Il est également marqué par des instabilités et des enjeux socio-politiques, juridiques, techniques, organisationnels et culturels qui rendent complexe sa gestion (Brière, 2021 ; Ika & Donnelly, 2017). Même si des projets classiques sont aussi exécutés dans ce même environnement, ils n'ont pas les mêmes destinataires ni les mêmes objectifs. Les projets classiques sont destinés à toutes les couches

sociales, tandis que les PDI sont destinés aux couches sociales nécessiteuses. De plus, le projet classique vise la maximisation du profit alors que le PDI vise des changements sociaux souvent antagonistes avec les croyances des bénéficiaires. Le PDI subit les péripéties de cet environnement (Rezoug & Mazouz, 2017). Généralement, les acteurs des PDI ignorent ou considèrent insuffisamment cet environnement (ex. Afrique) mettant en avant des considérations rationnelles relevant de l'homo-economicus des théories néolibérales. Or, l'homo-economicus « africain » ne correspondrait pas à celui des théories néolibérales, car en Afrique, la dimension sociale et économique des relations humaines sont encadrées et que par conséquent, les comportements des acteurs et leur contexte social sont des paramètres déterminants (Assogba, 1993).

### **2.2.2. Les parties prenantes (pp) du PDI**

Les PP du PDI sont diverses avec des intérêts souvent contradictoires (Diallo & Thuillier, 2005). Elles désignent l'ensemble des personnes physiques ou morales qui peuvent influencer ou être influencées par le projet (Freeman, 1984). Les PDI financés par la banque mondiale en comptent huit (Ika & Donnelly, 2017). Cependant, les bénéficiaires sont exclus des parties prenantes clés des PDI (Diallo & Thuillier, 2005). De ce fait, ils ne sont généralement pas impliqués dans les instances décisionnelles. Par conséquent, ils ne peuvent que très rarement influencer le projet. Toutefois, la donne semble avoir évolué. En effet, dans certains cas, des bénéficiaires imposent la modification ou rejettent certains PDI, car, disent-ils, le projet est en déphasage avec leurs priorités ou leurs identités. C'est le cas du projet de construction d'un Centre Hospitalier Universitaire à Kua, dans la commune de Bobo-Dioulasso au Burkina Faso, financé à hauteur de soixante milliards de FCFA (91,5 millions d'euros) par la Chine en 2019, où la majorité des parties prenantes, en l'occurrence les futures bénéficiaires du projet, se sont opposés, car, disent-ils, l'emplacement du projet ne les convient pas (Soma, 2022). Des cas de figure

similaires ont également été observés ces dernières années au Sénégal et dans d'autres pays de la sous-région. Au lieu de s'opposer, certains optent de récupérer les subsides du projet et puis, abdiquer. D'autres se démarquent de l'utilisation des livrables du projet en pointant du doigt des déphasages. Constatant ces faits, la déclaration de Paris (2005) a invité les bailleurs à financer des activités relevant des priorités des bénéficiaires (Azoulay, 2011).

### **2.2.3. L'utilisateur ou bénéficiaire du PDI**

Le résultat final concret d'un projet est destiné à répondre au besoin d'un client (Gray *et al.*, 2014). Dans le cadre du PDI, ce client peut être une organisation, un partenaire, un groupe de personne ou une communauté (Brière, 2021). Cependant, le client principal est une communauté ou un sous-ensemble ciblé, issues des pays en développement et présentant un besoin accru d'aide (Diallo & Thuillier, 2004). Cette dernière serait mieux placée pour connaître ses difficultés et ses besoins prioritaires. En plus, chaque communauté a sa rationalité, ses logiques, ses traditions, sa culture et ses priorités. Une intervention sans l'implication de celles-ci ne pourrait aboutir à un succès (Brière, 2021) car, un projet en déphasage avec les croyances des communautés ne peut requérir l'adhésion ni induire de la valeur pour ces dernières.

### **2.2.4. Le livrable du PDI**

Un projet est entrepris en vue d'un résultat concret. Dans le cadre du PDI, ce résultat est de deux natures. Des résultats tangibles et intangibles (Proulx & Brière, 2014 ; Turner, 1999). Les premiers sont les biens matériels publics tels que les infrastructures produites par le projet. En revanche, les seconds sont non matériels, non mesurables à court terme tel que la réduction de la pauvreté, l'éradication des pandémies, la disponibilisation des services sociaux de base comme l'éducation, la santé, l'eau potable, etc. (Khang & Moe, 2008). La gestion du PDI revient donc à la réalisation de ces deux types de résultats. Pour ce faire, le livrable doit être contextualisé dans son environnement afin d'être approprié (accepté et utilisé) par les

bénéficiaires. Cependant, force est de constater que les acteurs de PDI, sont plus préoccupés par la réalisation des résultats tangibles qui, pourtant, ne sont qu'un moyen pour atteindre l'objectif du projet (effet, impact).

Au-delà des particularités ci-dessus énumérées, le PDI est soumis à la fois aux exigences réglementaires locales et à celles des bailleurs de fonds (Ika & Munro, 2022). Compte tenu de ces particularités, le PDI doit être géré différemment du projet classique (Ika *et al.*, 2020 ; Youker, 2003). Or, la littérature existante ignore les spécificités de ces projets (Bayiley & Teklu, 2016) et les traite comme des projets classiques. Pourtant, il a été démontré que les méthodes qui ont conduit au succès d'un projet classique ne garantissent pas nécessairement le succès d'un PDI (Brière, 2021).

### **2.3. LA CO-CREATION DE VALEUR DANS LA LITTÉRATURE ACADEMIQUE**

Plusieurs approches ont été utilisées dans la littérature académique pour décrire la CCV en tant que phénomène. Ce qui donne lieu à des débats et des contradictions sur la nature et la manière dont la valeur est créée. En effet, Ranjan et Read (2016) montrent que l'importante contradiction sur les coûts et les bénéfices pour les parties prenantes impliquées dans le processus de CCV serait liée à la disparité des fondements théoriques de la CCV. Par exemple, Cova et Salle (2008), en analysant la CCV sous l'angle de la valeur d'usage trouvent que la CCV est positivement associée à la satisfaction des employés tandis que sous l'angle de la co-production, Chan *et al.* (2010) trouvent plutôt un lien entre le stress des employeurs et la CCV. De même, Zwick *et al.* (2008) en analysant la CCV sous l'angle de la co-production montrent que la CCV est une source d'exploitation du consommateur alors que Karpen *et al.* (2012) et Heidenreich *et al.* (2015) sous l'angle de la valeur d'usage trouvent que la CCV augmente la valeur du consommateur. En outre, les contradictions sur l'effet ou le résultat de la CCV seraient également imputables à la disparité de cadres théoriques. Par exemple, sous l'angle de la co-

production, Buchanan-Oliver et Seo (2012) trouvent que la CCV est à la fois source de création et de destruction de valeur tandis que sous l'angle de la valeur d'usage, Lambert et Enz (2012) trouvent que la CCV engendre des résultats positifs notamment l'apprentissage et la durabilité (Aitken & Campelo, 2011). Ranjan et Read (2016) concluent que ces contradictions sont liées à l'angle d'analyse qui est soit centré sur la co-production, marqué par la recherche d'efficacité, ou sur la valeur d'usage, marqué par la recherche de l'efficacité (Enz & Lambert, 2012 ; McColl-Kennedy *et al.*, 2012).

#### **2.4. LA VALEUR EN CONTEXTE DE LA CO-CREATION**

L'un des débats dans la littérature académique sur la CCV repose sur : quelle est la nature de la valeur co-crée ? La réponse à cette question suscite de nombreux débats dans la littérature académique, tant la notion de valeur est polysémique et soumise à des controverses (Boldrini, 2018). Elle manque de clarté (Artto *et al.*, 2016 ; Laursen & Svejvig, 2016), particulièrement en sciences sociales (Schwartz, 2006). Au niveau des projets, elle est analysée de façon générale sans une distinction du type de valeurs traitées (Gardiner, 2014). Compte tenu de ces lacunes, la nature et le processus d'émergence de la CCV restent controversés (Boldrini, 2018). Selon la perspective transactionnelle, la valeur est créée et peut être mesurée, planifiée et gérée. En revanche, selon la perspective relationnelle, la valeur est co-crée au cours de l'exercice du projet du fait de la nature dynamique et multipartite du projet et des tensions qui entraînent des imprévus et des défis au cours du projet (Martinsuo, 2020). Qu'elle soit créée ou co-crée, il existe plusieurs types de valeur.

Leclercq *et al.* (2016) ont identifié quatre types de valeur. *La valeur d'échange* : elle est créée par l'entreprise au profit de son client à travers une chaîne de valeur (Porter, 1985). *La valeur d'usage* : Contrairement à la valeur d'échange où c'est l'entreprise qui crée la valeur, la valeur d'usage émerge de l'interaction entre l'entreprise et le client. *La valeur contextuelle* : elle

émerge principalement de l'interaction entre le client et son environnement, notamment l'influence des autres utilisateurs du même produit (Vargo, 2008). *La valeur expérientielle* : elle émerge de l'intimité entre le consommateur et le produit (Brangier & Bastien, 2010). La valeur est créée soit par une partie (l'entreprise) au profit d'une autre partie (client) ou par l'interaction entre les deux parties.

En administration publique, la valeur renvoie à la performance (Desmarchelier *et al.*, 2018). Elle émerge de la qualité perçue des services créés par l'administration au profit des usagers. Schwartz (2006) a identifié dix types de valeur liés aux motivations des individus, qui émergent en fonction des priorités de ces derniers. Au niveau des PDI, la valeur serait liée à la qualité perçue de la satisfaction des besoins des bénéficiaires. Somme toute, la valeur cocrée serait celle qui émerge d'une synergie d'action ou d'une action collective alors que la valeur créée est celle qui émerge d'une action individuelle. Plusieurs approches abordent le concept de valeur.

#### **2.4.1. La logique dominante des services (LDS) et la CCV**

La LDS se fonde sur l'hypothèse selon laquelle « le client est toujours un co-créateur de valeur » (Vargo & Lusch, 2008). Cela suppose que le client cocrée la valeur avec le fournisseur. Et pour que la valeur soit cocrée, il faut un processus d'interaction centré sur l'engagement, le libre-service et l'expérience client entre ces deux acteurs (Ramaswamy & Ozcan, 2018). En conséquence, la CCV est interactionnelle. Le client joue un rôle actif dans le processus à travers la collaboration directe ou indirecte, les étapes de production et de consommation dans lequel il fournit des ressources opérantes et opérées. Pour sa part, le fournisseur fournit des propositions de valeur et c'est le client qui intègre cette valeur (Grönroos *et al.*, 2015). Cependant, cette approche serait réductrice par ce qu'elle reste centrée sur la chaîne de production et considère le consommateur comme une ressource exogène de l'entreprise (Ranjan & Read, 2016). Elle caractérise de manière incomplète le concept, car, la CCV s'étend au-delà

de la chaîne de production jusqu'à la chaîne de consommation et de fourniture de valeur (Kristensson *et al.*, 2008). Cette conception ignore également la valeur qui pourrait résulter d'une réalité vécue ou d'une expérience de consommation au-delà de l'échange et de l'interaction directe avec une tierce. De plus, elle rend impossible la compréhension du rôle de chaque acteur dans le processus de co-création de valeur (Grönroos *et al.*, 2015). Dans ce sens, Ranjan et Read (2016) conceptualisent la CCV suivant la co-production et la valeur d'usage et notent une prédominance de la dimension co-production dans la littérature. Par ailleurs, certains principes de la LDS peuvent ne pas fonctionner en contexte de projet, car, ils émanent de recherches centrées sur des produits et services à fort volume, contrairement aux projets dont l'unicité est une caractéristique majeure (Smyth *et al.*, 2018). Selon Fuentes et Smyth (2016), la dimension temporelle du projet et de l'équipe de projet joue un rôle dans les interactions et la fourniture de valeur. Néanmoins, la LDS remet en question l'économie néoclassique et offre une nouvelle pensée pour l'amélioration de la valeur d'usage et contextuelle des projets. Dans ce sens, Fuentes et Smyth (2016) montrent que la valeur d'usage du projet émerge pendant l'usage du livrable et après l'achèvement du projet.

#### **2.4.2. La logique des services (LS) et la CCV**

La LS et la LDS partagent le point de vue selon lequel la co-création de valeur est basée sur les interactions. Cependant, contrairement à la LDS qui postule que la valeur est toujours cocrée, la LS soutient que la valeur n'est pas toujours cocrée (Grönroos, 2006). Elle est cocrée seulement dans certaines circonstances, notamment dans les processus collaboratifs, interactifs et dialogiques. Cette approche décrit trois sphères dans lesquelles a lieu le processus de création de valeur. La sphère du prestataire, où, c'est ce dernier qui met à la disposition du client les ressources. La sphère du client, où celui-ci utilise de façon indépendante les ressources fournies par le fournisseur en les combinant avec d'autres ressources. Enfin, la sphère commune, où, les

processus du client et du fournisseur se fusionnent en un seul processus, généralement dans une plateforme dite de co-crédation dans laquelle les acteurs peuvent influencer les processus les uns les autres. Selon l'approche de la LS, c'est seulement dans cette dernière condition qu'a lieu la véritable CCV.

#### **2.4.3. La logique dominante du client (LDC) et la CCV**

La LDC partage le point de vue de la LS selon lequel la valeur n'est pas toujours cocréée. Toutefois, la LDC s'oppose à la LS en soutenant que la création de valeur ne vient pas toujours des interactions (Heinonen & Strandvik, 2015). Elle s'oppose également à la LDS en soutenant qu'il est important de faire une distinction entre le client et le fournisseur. Selon la LDC la valeur est cocréée lorsqu'elle est motivée par des intentions mutuelles. Elle met l'accent sur le client comme fondement de l'existence de l'entreprise (Heinonen & Strandvik, 2015). Elle est fondée sur l'hypothèse selon laquelle sans client, il n'y a pas d'entreprise. Pour obtenir le client, l'entreprise doit proposer une offre. Cependant, proposer une offre ne suffit pas car l'offre peut être acceptée ou rejetée par le client pour diverses raisons. La question fondamentale pour l'entreprise est donc de savoir comment elle est choisie par le client comme fournisseur. Pour ce faire, au lieu de se centrer sur elle-même et ses ressources, l'entreprise doit se centrer sur le client. Or, le client se trouve dans un écosystème dans lequel se trouvent d'autres entreprises et d'autres acteurs. Il a donc accès à des ressources sur l'utilisation de l'offre au-delà de ce que lui fournit l'entreprise. Le succès de l'entreprise repose donc sur la réalisation effective de valeur et non sur la proposition de valeur comme le prétend la LDS. Le défi pour l'entreprise réside dans le fait que sa logique de création de valeur peut différer de celle du client qui est unique, dissemblant des autres clients et guidé par sa propre logique (Heinonen & Strandvik, 2015).

#### **2.4.4. La logique des services publics (LSP) et la CCV**

Selon la LSP, la valeur n'est pas seulement économique et l'efficacité de la production du service, mais concerne aussi la valeur accumulée par l'utilisateur du service et la société (Torfing *et al.*, 2016, 2021). Selon cette approche, la CCV vient de l'interaction entre les parties prenantes dans un processus relationnel. Cette approche précise que les interactions se déroulent dans des écosystèmes complexes et dynamiques où les facteurs contextuels influencent la création de valeur (Hodgkinson *et al.*, 2017 ; Osborne *et al.*, 2020, 2022). Toutefois, la LSP est critiquée d'être déconnectée des traditions de l'administration publique, car elle est issue de la littérature sur la gestion de services (Rubalcaba *et al.*, 2022) alors que dans le domaine des services la CCV a lieu sur des plateformes de co-création et dans le secteur public, elle a lieu dans des Living Labs (laboratoire vivant). Aussi, la CCV dans le secteur public vise aussi bien la résolution de problèmes individuels, mais aussi de problèmes communs (de communauté). La CCV doit donc tenir compte de manière approfondie des caractéristiques contextuelles comme les conflits d'intérêt (Desmarchelier *et al.*, 2018).

En somme, la LDS suppose que la valeur est toujours co-créée. À l'opposé, la LS et la LDC supposent que la CCV est un cas particulier de création de valeur. Dans ce sens, Grönroos *et al.* (2015) ont identifié quatre types de création de valeur. La création de valeur pilotée par le client, la création de valeur piloté par le fournisseur, la création de valeur spontanée et enfin, la co-création de valeur intentionnelle dans laquelle, toutes les parties sont conscientes et ont l'intention de co-créer sans pour autant avoir nécessairement les mêmes objectifs pour la co-création, ou travailler harmonieusement ensemble ou encore bénéficier réciproquement de la valeur co-créée. La CCV intentionnelle et consciente est celle où toutes les quatre approches (LDS, LS, LDC et LSP) se rejoignent et serait la situation la plus claire de co-création de valeur (Grönroos *et al.*, 2015). Sur la base de ces approches, différentes définitions de la CCV émergent dans la littérature académique.

## **2.5. DEFINITIONS DE LA CO-CREATION DE VALEUR**

Le concept de CCV est utilisé de diverses manières sans une définition explicite (Grönroos *et al.*, 2015). McColl-Kennedy *et al.* (2012) ont identifié au moins 27 définitions différentes du concept. Toutefois, Ranjan et Read (2016) pensent que ces 27 définitions peuvent être classées dans les dimensions co-production et valeur d'usage identifiées dans la littérature. Suivant la LDS, la CCV est définie comme un processus de production conjointe et réciproque de valeur par et pour l'ensemble des parties prenantes (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Neghina *et al.* (2015), en s'alignant sur cette approche, définissent la CCV comme une activité collaborative, conjointe et complexe entre les clients et les employés.

Selon cette définition, la valeur vient de l'interaction et serait destinée à l'ensemble des parties prenantes impliquées. Cependant, Grönroos (2012) pense que toutes les parties n'ont pas forcément les mêmes objectifs de la CCV et ne bénéficient pas non plus nécessairement de façon réciproque de la valeur cocrée. Cet auteur s'aligne sur la LDC qui définit la CCV comme des processus intentionnels et conscients de réalisation d'activités et de tâches entre clients et fournisseurs. Selon cette définition, la CCV ne réside pas seulement dans les interactions comme le suppose la LDS, mais aussi dans l'offre pour le client. De plus, cette définition postule que pour qu'il y ait CCV, il faut que les parties concernées soient conscientes et aient l'intention de cocréer la valeur sans pour autant s'attendre à des retombés réciproques. Sur la base de la LSP, certains définissent la CCV comme la collaboration de divers acteurs en vue d'innover les services publics pour résoudre un problème commun (Torfing *et al.*, 2016, 2021). Pour d'autres, la CCV est la mobilisation de plusieurs acteurs (publics et privés) pour co-produire et in fine co-créer de la valeur, la co-production désignant la participation de l'utilisateur dans les activités de productions du livrable (Pestoff *et al.*, 2006).

## **2.6. LES CONCEPTS PROCHES DE LA CCV**

Dans la littérature, de nombreux concepts tels que la coopération, la coordination, la collaboration, le partenariat, la co-production etc. sont utilisés pour désigner l'interaction entre acteurs (Desmarchelier *et al.*, 2018). Cependant, certains font une distinction entre ces concepts. Par exemple, Keast *et al.* (2007) pensent que la coopération, la coordination, et la collaboration ont des objectifs différents et ne sont pas interchangeables. La coopération est juste un simple mécanisme d'échange d'informations et de connaissances, la coordination un mécanisme d'articulation des actions et de mise en cohérence pour éviter les redondances, et la collaboration un niveau d'interaction supérieur qui désigne un engagement soutenu et durable pour élaborer ensemble des solutions aux problèmes. Selon Desmarchelier *et al.* (2018), les termes co-production, co-création et co-innovation désignent la collaboration tandis que pour Agger et Hedensted Lund (2017), les termes co-initiation, co-conception et co-implémentation sont chacune une étape donnée du processus d'innovation.

Dans une revue systématique de la littérature en management public, Voorberg *et al.* (2015) montrent que les concepts co-production et co-création sont généralement utilisés de manière interchangeable, les deux désignant les activités du citoyen. Pour ces auteurs, la co-production désignerait l'activité de co-implémentation du citoyen alors que la co-création décrit l'implication du citoyen dans les activités de co-conception et de co-initiation. Loeffler (2009) a identifié deux types de co-production. La co-production substitutive qui désigne la réalisation d'une tâche d'un agent public par un citoyen et la co-production complémentaire qui décrit la réalisation par un citoyen d'une activité complémentaire à l'activité d'un agent public. Aussi, L'OCDE (2014, p.17) définit la co-production comme « *la participation directe d'usagers individuels et de groupes de citoyens à la planification et à la prestation des services publics* ». Dans cette définition, d'une part, la co-production englobe les activités de participation et de contribution du citoyen, notamment la co-conception, la co-création, la co-prestation, la co-

gestion, la co-décision, la co-évaluation et la co-examen (Desmarchelier *et al.*, 2018). D'autre part, la co-création est vue comme une composante de la co-production alors que dans d'autres définitions, c'est la co-création qui englobe la co-production. Par exemple, Ranjan et Read (2016) trouvent que la co-production est une dimension de la CCV.

Quant à la co-destruction, elle est plutôt opposée au concept de CCV par sa finalité. Elle désigne l'altération du bien-être ou la destruction de la valeur d'une ou de plusieurs parties prenantes impliquées dans le processus de CCV (Hombourger-Barès & Barès, 2019). Elle découle généralement d'une mauvaise utilisation des ressources, d'un sabotage ou d'un comportement opportuniste de la part de certaines parties prenantes (Leclercq *et al.*, 2016 ; Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010).

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Cette recherche qualitative de type exploratoire s'inscrit dans une approche phénoménologique avec pour objectif de comprendre la CCV en tant que phénomène en contexte de PDI.

#### **3.1. IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS A LA RECHERCHE**

Un choix raisonné a permis de sélectionner les participants. Les critères de sélections étaient qu'il faut être une partie prenante de PDI en cours d'exécution ou clôturé dans les cinq ans passés, résident dans l'un des deux pays de l'étude (Sénégal, Burkina Faso) et être capable de s'exprimer en français ou dans l'une des deux langues locales dominantes (moré et Wolof). Ainsi, nous avons d'abord procédé à l'identification des acteurs répondant à ces critères. Au niveau du Burkina Faso, l'identification des coordonnateurs de PDI s'est faite à partir du répertoire national des projets et programmes de développement (année 2022) obtenu auprès de la Direction de la Programmation et de l'Evaluation des Investissements publics (DPEI) ; alors qu'au niveau du Sénégal, par défaut d'un répertoire national des projets et programmes, les coordonnateurs ont été identifiés grâce aux connaissances, aux collègues et à l'effet boule de

neige. Nous demandons à chaque interviewé de nous mettre en contact avec ses collègues répondants à nos critères. Pour ce qui est des partenaires techniques et des bénéficiaires, l'identification au niveau des deux pays s'est faite auprès des coordonnateurs interviewés, mais aussi auprès des leurs (PT et BE) déjà interviewés, par l'effet boule de neige.

Nous avons expliqué, par voie téléphonique, messagerie électronique ou WhatsApp, chacun des acteurs identifiés, l'objectif de la recherche tout en répondant à leurs préoccupations. Ensuite, un rendez-vous est pris en fonction du calendrier du répondant, pour l'interview. Lors des interviews, l'objectif de la recherche a, de nouveau, été expliqué à chaque répondant. Aussi, nous les avons rassurés de la nature confidentielle et anonyme des données que nous collectons. Toutefois, le Burkina Faso est victime d'insécurité et d'instabilité institutionnelle et politique depuis huit ans. Or, sur ce plan, le Sénégal est relativement stable même s'il connaît quelques crises politiques. Cela pose le problème d'accessibilité des acteurs à interroger au niveau du Burkina Faso. Nous avons procédé à plusieurs relances. Ensuite, nous sommes passés par des connaissances pour toucher certains coordonnateurs. Notre option de collecte des données (téléphone, zoom) nous a également facilité l'obtention de l'avis favorable des acteurs à interroger.

### **3.2. OUTILS ET CARACTERISTIQUES DES DONNEES COLLECTEES**

Les données (qualitatives) ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré par voie téléphonique, Zoom et en face à face selon les contraintes. Des questions ouvertes ont été soumises aux participants identifiés, pour leur donner la latitude de s'exprimer librement. La durée moyenne des entretiens est de 41 minutes. Au total, vingt-six acteurs de PDI composés de coordonnateurs (CO), de bénéficiaires (BE) et de partenaires techniques (PT) ont constitué l'échantillon final (voir caractéristique à l'annexe A). L'échantillon a été déterminé à partir de la saturation sémantique, et ce, par pays.

### **3.3. METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES**

Cette recherche adopte la méthode d'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes (ACC) (Paillé & Mucchielli, 2012; Siméon & Couturier, 2016) qui trouve son fondement méthodologique et épistémologique dans la théorie ancrée (Guillemette & Luckerhoff, 2012). L'ACC est un processus d'identification de phénomènes à travers un effort de lecture entre les lignes, un travail de décodage de sous-entendus dans lequel le sens d'une catégorie émerge d'autres catégories ou sous-catégories (Paillé & Mucchielli, 2012). C'est l'identification d'un phénomène suivant un processus de réponse aux questions suivantes : quel est le phénomène qui se présente dans cet extrait de témoignage ? Qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qui est en jeu ? Et comment puis-je le nommer conceptuellement ? (Siméon & Couturier, 2016). Notre choix sur cette méthode tient à notre objectif de saisir le sens de la CCV dans un contexte peu familier que sont les PDI. Cet objectif répond à l'appel de Prahalad et Ramaswamy (2004) et Vargo et Lusch (2004) sur la nécessité d'appliquer la CCV à divers contextes pour une compréhension plus large. Quant à la catégorie, elle se distingue d'un concept, d'une thématique ou d'une rubrique dont l'objectif est de classer (Paillé & Mucchielli, 2012). Il s'agit d'un phénomène en perpétuelle évolution. Chaque catégorie doit être caractérisée par une définition, une propriété et une condition d'existence (Paillé & Mucchielli, 2012).

### **3.4. PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DONNEES**

L'analyse des données s'est faite en plusieurs étapes suivant les procédures décrites par Siméon et Couturier (2016).

Premièrement, nous avons mis en forme le corpus en procédant à la retranscription verbatim des entretiens. Puis, un code et un numéro sont affectés à chaque entretien en fonction du type de répondant. Ainsi, le corpus est codifié CO1 (entretien coordonnateur N°1) à CO13 (entretien coordonnateur N°13) pour les coordonnateurs, BE1 à BE8 pour les bénéficiaires et PT1 à PT5

pour les partenaires techniques. Chaque ligne du corpus est numérotée, de façon continue, pour faciliter le recours aux verbatims dans le corpus sans avoir à les recopier dans le tableau de catégorisation.

Deuxièmement, après la mise en forme du corpus, nous avons procédé à la lecture minutieuse de tous les entretiens. À cette étape, nous avons soumis chaque phrase et chaque paragraphe aux questionnements indiqués à la section 3.3. L'objectif était d'identifier tous les phénomènes et microphénomènes (catégorisation) en lien avec notre problématique de recherche. Ce qui nous a permis d'identifier une première liste de catégories que nous avons inscrite dans notre cahier de catégorisation.

Troisièmement, nous avons procédé à un regroupement des catégories consignées dans le cahier de catégorisation. Cela a consisté à créer, au moyen d'un travail de rapprochement et de comparaison, des regroupements des microphénomènes qui paraissaient identiques et ceux qui paraissaient contradictoires. Cet exercice nous amenait souvent à une relecture du corpus pour être sûr de l'exactitude du phénomène identifié.

Quatrièmement, à cette étape, nous avons procédé, à travers un recoupement, à la recherche de convergence, de contradiction, de renforcement et de remise en question entre les catégories que nous avons retenues et les référents théoriques existants dans la littérature. De là, ont émergés quatre catégories nous permettant de comprendre la CCV en contexte de PDI. Ensuite, nous avons procédé à la définition et à la description des propriétés et des conditions d'existence de chacune des catégories.

## **4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

### **4.1. PRESENTATION DES RESULTATS**

Premièrement, l'analyse des données socio-démographiques des PDI dans les deux pays a permis de faire le constat suivant : les PDI dans les deux pays sont sensiblement de même

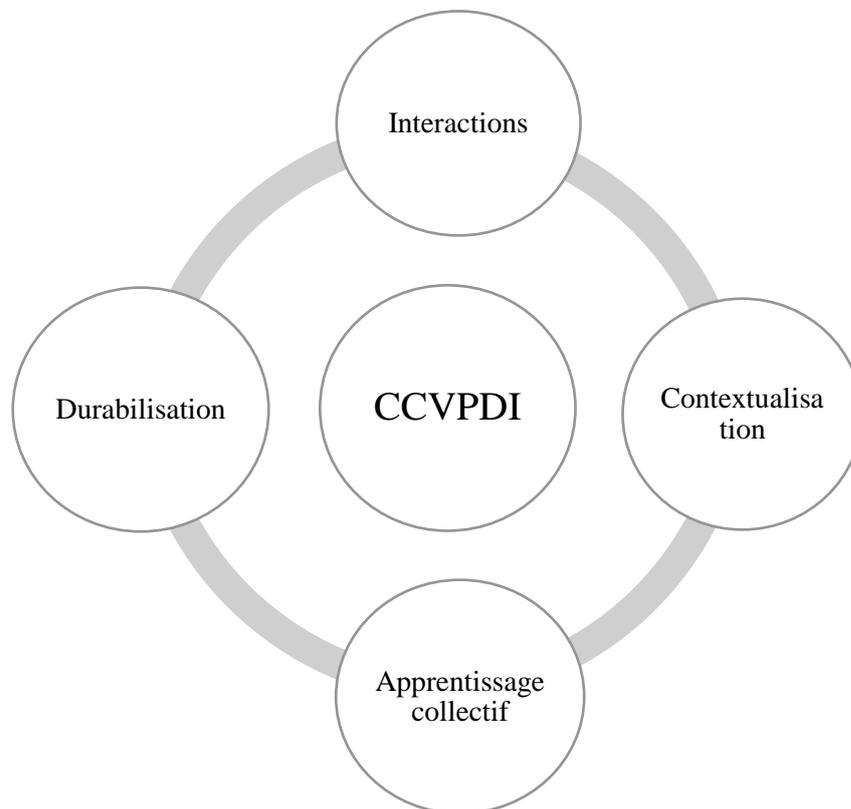
nature. Il s'agit de projets orientés sur l'éducation, la santé, l'agriculture, le climat, les infrastructures routières, etc., dont l'objectif global est l'amélioration des conditions de vie socio-politique et économique des populations bénéficiaires. Ces projets sont financés par les mêmes bailleurs aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal. Il s'agit entre autres de la banque mondiale (BM), le Fonds Monétaire International (FMI), la banque africaine de développement (BAD), l'Union européenne, l'agence française de développement (AFD), etc. Dans les deux pays, la cible des PDI demeure les populations ou les sous-ensembles de populations ciblés les plus défavorisés. Les pratiques de gestion de projet sont sensiblement similaires au niveau des deux pays. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les projets sont financés par les mêmes bailleurs de fonds qui tentent d'uniformiser leurs pratiques. Toutefois, le niveau d'éducation des coordonnateurs de projet au Sénégal était légèrement supérieur à celui des coordonnateurs au Burkina Faso, tandis que le nombre d'années d'expérience des coordonnateurs au Burkina Faso étaient supérieurs à celui du Sénégal.

Deuxièmement, les acteurs interrogés, particulièrement les coordonnateurs, étaient tous conscients de l'importance de la co-crédation de valeur dans le succès de leur projet. Toutefois, bien qu'ils reconnaissent l'importance de la co-crédation de valeur, certains coordonnateurs au niveau du Sénégal trouvent qu'il n'est pas nécessaire de donner assez de pouvoir aux bénéficiaires dans le processus de mise en œuvre du projet. *« Si on vient par exemple dans votre village. On vous dit que nous voulons faire un aménagement de 50 ou 100 hectares pour que vous puissiez produire du riz pour votre consommation. Si vous avez des revendications, on va vous laisser et allez ailleurs. Il y a d'autres villages qui attendent. Il y a une pléthore de prétendants. La liste est longue et nous faisons le choix sur quelques sites. Maintenant, si vous, on dit que plus d'une centaine de villages sont là et on a choisi dix, si vous n'êtes pas d'accord de ce qu'on fait, on vous exclut. On n'a pas le temps à perdre. D'ailleurs, j'en suis sûr et certain.*

*Vous n'avez rien, on vous dit qu'on va faire des aménagements à la norme, on va vous donner des machines moissonneuses, batteuses, construire des magasins de stockage sans que vous ne payiez un centime, je ne sais pas quel village s'opposerait à quoi que ce soit, ici au Sénégal en tout cas » CO2.*

L'intégration des quatre approches (LS, LDS, LDC et LSP) et l'analyse des données empiriques ont permis d'identifier quatre principales composantes de la CCV dans un PDI. Les interactions, la contextualisation, l'apprentissage collectif et la durabilisation.

**Figure 1 :** Les différentes composantes théoriques de la CCV en contexte d'un PDI.



**Source 1 :** les auteurs

Cette figure (figure 1) décrit les principales composantes théoriques de la CCV dans le contexte d'un PDI. Elle montre que la CCV d'un PDI se manifeste lorsque le processus d'interaction dans un PDI conduit à une contextualisation du projet, un apprentissage collectif et une durabilisation des résultats qui en résultent. Tout comme les parties prenantes du projet sont

permanemment en interaction dans le processus de co-crédation de valeur, l'ensemble des composantes sont en interaction de façon systématique et permettent d'atteindre l'objectif du projet. Toutes les composantes sont importantes au môme titre et à toutes les phases du projet. Par exemple, les interactions entre les parties prenantes sont importantes, de l'identification à l'évaluation d'impact du projet. De môme, les questions de durabilisation sont nécessaires à toutes les étapes du projet.

**Tableau 1** : présentation des résultats

| Composantes         | Définitions   | Exemples de verbatims  |
|---------------------|---|--|
| <b>Interactions</b> | Implication active, réciproque et continue de l'ensemble des parties prenantes dans toutes les phases du projet, de l'identification jusqu'au suivi évaluation. | <p>« Nous, notre démarche a toujours été participative et inclusive. Qui ne se limite pas tout simplement aux bénéficiaires, mais il y a aussi l'implication des parties prenantes comme l'autorité étatique, les autorités locales, les personnes-ressources (T01) ».</p> <p>« La co-crédation de valeur, c'est la collaboration et l'implication de l'ensemble des acteurs. Je peux dire que les actions de développement n'ont de sens ou bien n'ont de valeur pour les communautés et pour les acteurs que si elles sont inclusives et participatives en quelque sorte. Je ne pense pas que nous seuls, on puisse parvenir à créer cette valeur-là. Parce que si le bénéficiaire à qui la valeur est destinée ne s'implique pas dans l'action, je vois mal comment est-ce que cette valeur pourrait être effective. C'est juste dire qu'il faut effectivement cette collaboration, il faut cette inclusion, cette fusion, cette implication de tout un ensemble d'acteurs pour pouvoir espérer avoir cette valeur. Les bénéficiaires sont indispensables à la création de cette valeur-là. C'est comme un système, en fait, qui fait que lorsqu'un élément manque, ça peut entraver la création de valeur (C09) ».</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Contextualisation</b></p>       | <p>Alignement des propositions de solutions du projet sur les attentes, les priorités et le contexte socioculturel, idéologique et politique des parties prenantes.</p> | <p><i>« Si le projet est obtenu, il faut intégrer les diagnostics préalables pour permettre de créer cette adéquation entre propositions d'action et besoins des communautés (T9) ». « ... notre démarche souvent, c'est le diagnostic participatif (C11) ». « Cocréer la valeur du projet, en mon sens, c'est de définir le projet normalement avec l'ensemble des acteurs, et voir un peu si les besoins correspondent à l'offre, et arriver à mettre en place quelque chose dans laquelle toutes les parties prenantes vont se retrouver (C05) ». « La co-crédation de valeur part de la démarche de conception du projet. Si c'est le top-down ou l'approche à la base ou des projets parachutés d'en haut, c'est là que se trouve la différence. Ça part déjà de l'identification des problèmes des communautés. Est-ce que le projet est arrimé aux priorités des communautés ? Dès l'instant où le projet est défini déjà à partir d'un diagnostic participatif avec les communautés, ça contribue à la co-crédation de valeur (C11) ». « Comme on a l'habitude de le dire, on ne peut pas faire une chose pour des gens à l'heure insu ou bien sans les impliquer en amont. Je pense que si aujourd'hui nous, on a la vocation de travailler et on a la mission de travailler à améliorer les conditions de vie des personnes et des gens, il faudrait le faire avec eux, pour eux. C'est-à-dire, les impliquer en amont. Parce qu'aujourd'hui, il faudrait une très bonne analyse, dès le début, des besoins de l'ensemble des parties prenantes à travers un travail de diagnostic initial (C08) ».</i></p> |
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Apprentissage collectif</b></p> | <p>Échanges et intégrations réciproques de ressources opérantes et opérandes.</p>   | <p><i>« On implique les parties prenantes dans la mesure où il n'y a aucune structure qui dispose de toutes les compétences requises pour mener à bien un projet. Donc, on a besoin aussi d'autres ressources externes pour mieux atteindre les objectifs du projet (T4) ». « Co-crédation de valeur, c'est travailler sur les synergies qui peuvent nous aider à avoir la valeur recherchée. Pour cela, il faudrait travailler sur la complémentarité, les uns les autres, des parties prenantes, des acteurs qui peuvent nous aider à créer cette valeur, notamment les partenaires de mise en œuvre, les partenaires stratégiques qui peuvent nous donner des orientations et nous accompagner. Mais aussi, il faudrait travailler avec les bénéficiaires avec qui nous avons le droit et le devoir d'être redevable, pour voir un peu les différentes complémentarités les différentes synergies qui peuvent nous aider à avoir cette valeur et les construire ensemble pour pouvoir généraliser nos activités (C08) ». « Nous faisons une évaluation de l'ensemble des partenaires, pour voir quelles sont les forces, quelles sont les faiblesses, en quoi ils peuvent nous être utiles, et quelles sont leurs attentes du projet. Et on a aussi ce qu'on appelle nos critères d'activités, notre référence de la qualité du projet, l'esprit d'apprentissage. C'est-à-dire en quoi nous pouvons apprendre des bénéficiaires, mais comment est-ce que, nous aussi, on peut transmettre nos savoirs et nos compétences à ces gens-là (T08) ».</i></p>  |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| <b>Durabilisation</b> | <p>Résultats bénéfiques à tous au-delà des parties prenantes directes et viables à long terme.</p> | <p>« Par ce que c'est pour assurer la durabilité. C'est incontournable pour assurer une durabilité parce que souvent quand il n'y a pas d'appropriation sur un projet, bah ce projet-là, il est souvent voué à l'échec, et ça on a eu des expériences qui ont été capitalisées. Quand on met en œuvre un projet, on est plus sensible sur les questions de durabilité. Donc est-ce que ce service qu'on met en place pourra atteindre cet objectif de durabilité là sans la participation des bénéficiaires du projet ? Ce que je dis, depuis l'identification, quand on démarre un projet, nous, on a un souci de durabilité qui nous tient à cœur et toutes les actions souvent qu'on met en place, c'est pour assurer cette durabilité. Parce que la durabilité, c'est l'efficacité et l'efficacités. Donc, ce sont ces critères-là qui font qu'on évalue un projet et je pense que ce ne sont pas les résultats justes à la fin du projet qui pourront nous dire que cette durabilité est atteinte ou pas (T05) ».</p> |
|-----------------------|--|--|

**Source 2** : les auteurs

Il n'a pas été nécessaire de présenter les résultats par pays, car nous avons constaté une certaine homogénéité entre les deux pays du point de vue des pratiques de management, des projets, des bailleurs, des cibles et de l'idéologie concernant la co-crédation de valeur. Les acteurs de PDI dans les deux pays avaient sensiblement les mêmes conceptions de la co-crédation de valeur. Cependant, les aspects d'interactions étaient plus récurrents chez les interviewés au Sénégal qu'au Burkina Faso, tandis que les aspects de contextualisation étaient moins fréquents chez les interviewés au Sénégal qu'au Burkina Faso. Les aspects d'apprentissage collectif et de durabilité étaient presque de même fréquence dans les deux pays. Les similarités dans la conception de la co-crédation de valeur seraient imputables à la volonté des bailleurs de fonds d'uniformiser les pratiques de gestion des PDI. Par exemple, les acteurs de PDI sont sensibilisés et formés sur les mêmes thématiques.

#### **4.2. DISCUSSION DES RESULTATS**

À la suite des travaux de Ranjan et Read (2016) ; Boldrini (2018) et bien d'autres, nos résultats montrent que la CCV est un concept multidimensionnel de deuxième niveau. Toutefois, motivés par les approches de la LDS, de la LS, de la LDC et de la LSP, les travaux antérieurs conceptualisent la CCV, généralement suivant deux dimensions. La co-production et la valeur

d'usage selon les premiers auteurs, et la dimension relationnelle et cognitive selon le dernier auteur. Ces conceptualisations sont limitées et ne prennent pas en compte tous les aspects de la CCV. En effet, elles ne tiennent pas compte de l'importance du contexte dans lequel se déroule la CCV. Cela s'expliquerait par leur domaine d'étude qui sont le marketing et les projets classiques, dominés par la pensée rationnelle et leur but lucratif. Or, le contexte, notamment la culture, les croyances, etc. peuvent être déterminants pour la CCV, particulièrement dans les projets centrés sur des changements comportementaux, socio-cognitifs et de modes de vies et touchant des communautés vivant les mêmes réalités. De ce fait, nos travaux centrés sur les PDI indiquent quatre composantes interdépendantes. Les interactions, la contextualisation, l'apprentissage collectif et la durabilisation. Néanmoins, la composante interaction est dans une certaine mesure relative à la dimension co-production de Ranjan et Read (2016) et à la dimension relationnelle de Boldrini (2018). De même, la composante apprentissage collectif se référerait à la dimension cognitive de Boldrini (2018). En revanche, les composantes contextualisation et durabilisation sont propres au contexte du PDI. Chacune des composantes représente un maillon du système, indispensable sur tout le cycle de vie du projet. Le projet est mis en œuvre dans un environnement donné qui a ses réalités. Il ne peut y avoir de CCV lorsque le projet est en déphasage avec ce contexte, car les acteurs ne se reconnaîtront pas dans le projet, ne participeront pas aux interactions et ne miseront pas leurs ressources. Par conséquent, le projet est susceptible de rencontrer des résistances et un rejet. L'alignement du projet sur les besoins, les désirs, les croyances et le contexte socio-culturel et politique des bénéficiaires est donc indispensable dans la CCV en contexte de PDI étant donné la nature socio-politique de ces projets (Diallo & Thuillier, 2004).

**Tableau 1** : Rapprochement des composantes aux référents théoriques

| Composantes identifiées | Conception de la CCV dans la littérature |
|-------------------------|--|
|-------------------------|--|

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Interactions               | Mencarelli (2008) ;<br>Prahalad & Ramaswamy<br>(2004) ; Boudon (1984) ;<br>Ramaswamy et Ozcan (2018)<br>Ranjan et Read (2014)<br>Bouldrini (2018) | La CCV est un processus d'interaction<br>entre fournisseurs et consommateurs.   |
| Contextualisation          | Assogba (1993) ;<br>Desmarchelier (2018)  | Des études ethnologiques et<br>sociologiques, pour mettre en évidence<br>les logiques techniques, idéologiques,<br>culturelles, sociales et économiques<br>des usagers, comme trame des<br>interventions, sont nécessaires avant la<br>mise en œuvre du projet. |
| Apprentissage<br>collectif | Hatchuel (2015)<br>Moskolaï (2021)  | La CCV est un échange et une<br>intégration de ressources qui<br>aboutissent à un apprentissage<br>collectif.   |
| Durabilisation             | Aarseth <i>et al.</i> (2016)<br>Sawadogo <i>et al.</i> (2022)<br>Carvaloh et Rabechini<br>(2017) ; Brière <i>et al.</i> (2021).                   | L'implication des bénéficiaires dans la<br>mise en œuvre des PDI abouti à des<br>améliorations durables de conditions<br>de vie de ces derniers.  |

**Source :** l'auteur

Au regard des limites des approches traditionnelles (LDS, LS, LDC, LSP), nous adoptons l'approche systémique pour combler les lacunes de ces approches. Ainsi, en s'appuyant sur les quatre composantes théoriques, nous conceptualisons la CCV en contexte de PDI en tant qu'« *approche systémique de création de valeur* ». Contrairement à l'approche analytique qui considère séparément les éléments d'un système pour rendre compte de ce système, l'approche systémique considère l'ensemble des éléments du système comme un tout ; les interactions entre les éléments et l'interaction entre le système et son environnement. L'approche systémique serait un cadre d'analyse des phénomènes complexes centrés sur les interactions (St-Yves & Naselaris, 2018). La CCV en tant qu'approche systémique est un système de création de valeur centré sur l'articulation systémique des structures sociales, des réalités des acteurs et des processus institutionnels. Cela consiste à rassembler et à organiser les connaissances de tous dans une action commune pour résoudre un problème complexe. Il s'agit de prioriser l'intelligence collective, car le tout est supérieur à la somme des parties. Par

exemple, pour comprendre comment fonctionne un amphibien, habituellement, il est disséqué pour être observé. Cela revient à observer séparément chaque partie disséquée. Ce qui ne permet pas de comprendre le fonctionnement de ses parties ensemble. Or, selon l'approche systémique, l'amphibien est observé vivant, dans son écosystème, pour comprendre son comportement et ses interactions avec son environnement. Dans le PDI, il s'agit de considérer le projet, les acteurs et l'environnement de mise en œuvre comme un tout, un ensemble d'éléments interconnectés fonctionnant en synergie où chaque élément est important et indispensable pour l'atteint de l'objectif. Une telle vision implique de comprendre les interactions complexes entre les parties prenantes et l'écosystème du projet et, de mettre les ressources opérantes et opérandes de l'ensemble des parties prenantes ensemble en utilisant des moyens tel que les interactions, la collaboration, la coopération, l'engagement l'écoute, l'implication et la participation active, etc. Les compétences mises ensemble pour produire est plus efficace que la somme des productions individuelles. Sur la base de ce qui précède, nous proposons de définir la CCV en contexte de PDI comme étant « *un processus holistique et systémique de solutionnement collaboratif, adapté et durable d'un problème humanitaire* ». Cela suppose que la solution vient répondre à un besoin humanitaire d'actualité et pertinent, elle est adaptée au désir des parties prenantes et elle est le fruit de l'ensemble des parties prenantes. Il y a co-création de valeur en contexte de PDI lorsqu'une interaction entre toutes les parties prenantes dans le cadre de recherche d'une solution à un problème humanitaire conduit à la création de la valeur attendue par chaque partie prenante.

## **5. IMPLICATION DE LA RECHERCHE**

Cette section présente les implications théoriques, méthodologiques et managériales.

### **5.1. IMPLICATION THEORIQUE : DEFINITION DE LA CCV EN CONTEXTE DE PDI**

Cette recherche comble certaines lacunes dans la littérature académique sur la CCV. En effet, elle offre une base théorique cohérente pour comprendre et saisir le concept de la CCV en contexte de PDI. La littérature actuelle sur les fondements théoriques et le sens de la CCV est controversée et partielle (Leclercq *et al.*, 2016 ; Leyrie & Boivin, 2017 ; Ramaswamy & Ozcan, 2018). Cette recherche contribue à ce débat en proposant une conceptualisation fondée sur quatre composantes théoriques, à savoir la contextualisation, l'interaction, l'apprentissage collectif et la durabilisation. En outre, dans la littérature académique, la CCV fait l'objet de confusion avec d'autres concepts voisins et reste floue du point de vue sémantique (Ranjan & Read, 2016). Cette recherche, en donnant une définition spécifique et en distinguant le concept aux concepts voisins, permet de combler cette lacune qui entraîne des conséquences négatives sur la mise en œuvre efficace des actions de CCV dans les PDI. Aussi, cette recherche répond à l'appel de nombreux chercheurs et institutions sur la nécessité de prise de conscience sur les enjeux des actions de CCV dans les activités de développement.

## **5.2. IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES : MOBILISATION DE L'ANALYSE A L'AIDE DE CATEGORIES CONCEPTUALISANTES**

Sur le plan méthodologique, l'originalité de cette recherche tient à la mobilisation de l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes. Les quatre composantes théoriques ont émergé grâce à l'analyse des données du terrain suivant cette méthode. L'interprétation et le sens de la CCV en contexte de PDI a ensuite émergé à la suite du rapprochement des composantes identifiées avec la littérature existante. À notre connaissance, il s'agit d'une première proposition de conceptualisation de la CCV en contexte de PDI, donc, un apport théorique important. Cette conceptualisation diffère de celle de Boldrini (2018) et Ranjan et Read (2016). En effet, contrairement à ces deux recherches centrées sur des résultats descriptifs, cette recherche va au-delà en conceptualisant la CCV en contexte de PDI suivant quatre catégories. En outre, la

recherche de Boldrini (2018) porte sur une seule étude de cas et celle de Ranjan et Read (2016) concerne une revue systématique et une analyse thématique. Notre recherche implique plusieurs acteurs impliqués dans la CCV et adopte une approche empirique.

### **5.3. IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Cette recherche contribue à relever plusieurs défis auxquels sont confrontés les managers de PDI sur le terrain. En effet, elle permet aux managers de comprendre ce qu'est la CCV dans le contexte spécifique des PDI et d'éviter les amalgames et les confusions entre ce concept et les concepts voisins. Les conceptualisations existantes (Boldrini, 2018 ; Ranjan et Read, 2016) sont généralistes et essentiellement centrées sur le domaine du marketing où les projets sont essentiellement à but lucratif. En outre, elle permet à ces derniers de savoir les aspects importants de la CCV sur lesquels ils doivent mettre l'accent. Par défaut d'une compréhension claire de la CCV, les acteurs de projet ne savent pas exactement sur quels aspects mettre l'accent (Grönroos *et al.*, 2015). Nos entretiens sur le terrain ont aussi confirmé ce fait. Cette recherche montre l'importance de mettre l'accent sur une approche holistique et systémique qui conduit à l'implication des parties prenantes pour un alignement du projet sur les attentes de ces dernières, un apprentissage collectif et la production de résultats bénéfiques à tous et viables à long terme. Aussi, elle permet aux acteurs de projets de mieux connaître les enjeux de la CCV dans les PDI et de dépasser par conséquent les discours pour aller aux actes. En effet, jusqu'à présent, la CCV éprouve du mal à être implémentée adéquatement. En conséquence, le taux de rejet et les conflits sur de nombreux PDI sont de plus en plus élevés. C'est par exemple le cas du projet de l'hôpital de Kua à Bobo-Dioulasso au Burkina Faso (Soma, 2022) et de certains autres projets au Sénégal et au Bénin où les usagers du projet rejettent ces projets, avançant qu'ils ne répondent pas à leurs réalités.

### **CONCLUSION**

Le concept de CCV a connu un regain d'intérêt croissant ces dernières années compte tenu de son importance en tant que sources d'avantage concurrentiel pour les organisations. Toutefois, le concept est défini suivant plusieurs approches, suscitant des débats sur sa conceptualisation et un manque de cadre théorique cohérent. Aussi, les recherches existantes sur le concept sont essentiellement centrées sur le domaine marketing et sur les projets commerciaux. En conséquence, les résultats des travaux académiques sur le concept sont contradictoires, controversés et restent partiels. De ce fait, cette recherche s'est donnée pour objectif de fournir un cadre théorique cohérent de la CCV en contexte de PDI. À la suite de l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes des données empiriques collectées auprès de 26 acteurs de PDI dans deux pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Sénégal), quatre principales composantes théoriques de la CCV en contexte de PDI ont émergé. L'interaction, la contextualisation, l'apprentissage collectif, et la durabilisation. L'originalité de cette recherche réside dans sa création d'un cadre théorique de la CCV, la clarification du concept de CCV et sa focalisation sur le domaine spécifique des PDI. Bien que cette recherche ait abouti à des résultats aussi intéressants, certaines recherches futures pourraient l'enrichir davantage. En effet, cette recherche a concerné trois parties prenantes des PDI notamment, les coordonnateurs de projet, les partenaires techniques et les bénéficiaires des PDI. Une recherche impliquant la quasi-totalité des acteurs du projet pourrait aboutir à des résultats nuancés. En outre, une étude longitudinale impliquant des observations par immersion pourrait permettre de mieux comprendre les processus à l'œuvre dans la CCV au niveau des PDI.

## RÉFÉRENCES

- Agger, A., & Hedensted Lund, D. (2017). Collaborative Innovation in the Public Sector – New Perspectives on the Role of Citizens ? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-37. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v21i3.11557>
- Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27(9-10), 913-933. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.560718>

- Artto, K., Ahola, T., & Vartiainen, V. (2016). From the front end of projects to the back end of operations : Managing projects for value creation throughout the system lifecycle. *International Journal of Project Management*, 34(2), 258-270. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.003>
- Assogba, Y. (1993). Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : L'échec des projets en Afrique Noire. *Cahiers de géographie du Québec*, 37(100), 49-66. <https://doi.org/10.7202/022321ar>
- Azoulay, G. (2011). Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel « retour de l'État » dans les pays d'Afrique subsaharienne : *Mondes en développement*, n°153(1), 57-70. <https://doi.org/10.3917/med.153.0057>
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects : Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562-582. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2015-0046>
- Boldrini, J.-C. (2018). La co-crédation de valeur dans un projet d'innovation collaboratif : Un cas de transition vers l'économie circulaire : *Innovations*, N° 55(1), 143-171. <https://doi.org/10.3917/inno.pr1.0028>
- Bordian, M., Gil-Saura, I., & Šerić, M. (2023). The impact of value co-creation in sustainable services : Understanding generational differences. *Journal of Services Marketing*, 37(2), 155-167. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2021-0234>
- Brangier, E., & Bastien, J. (2010). *Ergonomie des produits informatiques : Faciliter l'expérience utilisateur en s'appuyant sur les notions d'accessibilité, utilisabilité, émotionnalité et d'influçabilité.*"? (p. 307-328).
- Brière, S. (2021). *Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire* (Deuxième édition). Presses de l'Université Laval.
- Buchanan-Oliver, M., & Seo, Y. (2012). Play as co-created narrative in computer game consumption : The hero's journey in *Warcraft III*. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(6), 423-431. <https://doi.org/10.1002/cb.392>
- Chan, K. W., Yim, C. K. (Bennett), & Lam, S. S. K. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.048>
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic : Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270-277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.005>
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2018). *Les réseaux d'innovation de service public (RISP) : Un instrument d'innovation collaborative et de co-crédation de valeur dans le(s) service(s) public(s)*. <https://shs.hal.science/halshs-01934290>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects : The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication : An African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Engwall, M. (2003). No project is an island : Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Enz, M. G., & Lambert, D. M. (2012). Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value : The role of financial measures. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 495-507. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.041>

- Esan-Ojuri, O., Mills, G., & Seidu, R. (2021). *How can value co-creation create social value as management practice for sustainable water supply projects?*
- Freeman, S., & Schuller, M. (2020). Aid projects: The effects of commodification and exchange. *World Development*, 126, 104731. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104731>
- Fuentes, M. G., & Smyth, H. (2016). Value co-creation in a project setting: A service dominant logic perspective. *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference, Perspective. In: P W Chan and C J Neilson (Eds.), 2*, 1107-1116.
- Gardiner, P. D. (2014). Creating and Appropriating Value from Project Management Resource Assets Using an Integrated Systems Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 85-94. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.012>
- Gray, C. F., Larson, E. W., Guillotte, C.-A., & Charbonneau, J. (2014). *Management de projet* (2e éd). Dunod.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>
- Grönroos, C., Strandvik, T., & Heinonen, K. (2015). *Value Co-Creation: Critical Reflections* (p. 69-81).
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (Éds.). (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée*. Presses de l'Université du Québec.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279-296. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0387-4>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Hodgkinson, S., Godoy, L., Beers, L. S., & Lewin, A. (2017). Improving Mental Health Access for Low-Income Children and Families in the Primary Care Setting. *Pediatrics*, 139(1), e20151175. <https://doi.org/10.1542/peds.2015-1175>
- Hombourger-Barès, S., & Barès, F. (2019). La face cachée de la co-création de valeur: L'exemple de l'architecture commerciale française. *Management international*, 22(4), 105-120. <https://doi.org/10.7202/1060841ar>
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>
- Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice. *International Journal of Project Management*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.008>
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 38(8), 469-473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004>

- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice : A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting The Right Mix : Unpacking Integration Meanings and Strategies. *International Public Management Journal*, 10(1), 9-33. <https://doi.org/10.1080/10967490601185716>
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects : A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International journal of service industry management*, 19(4), 474-491.
- Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1588-1625. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.736877>
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation : A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>
- Leclercq, T., Hammedi, W., & Poncin, I. (2016). Dix ans de co-création de valeur : Une revue intégrative. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 31(3), 29-66. <https://doi.org/10.1177/0767370116638270>
- Leyrie, C., & Boivin, S. (2017). Gestion de projet et co-construction : Utopie ou voie du succès? Une réflexion exploratoire. *Revue Organisations & territoires*, 26(1-2), 117-129. <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.202>
- Loeffler, E. (2009). *Opportunities and challenges for innovative service delivery*. OECD-CRC.
- Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business : Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389-399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- McCull-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Kasteren, Y. V. (2012). Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389. <https://doi.org/10.1177/1094670512442806>
- Neghina, C., Caniels, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & Van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions : Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221-242. <https://doi.org/10.1177/1470593114552580>
- Osborne, S. P., Cucciniello, M., Nasi, G., & Strokosch, K. (2020). New development : Strategic user orientation in public services delivery—the missing link in the strategic trinity? *Public Money & Management*, 41(2), 172-175. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1758401>
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem : An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634-645. <https://doi.org/10.1111/puar.13474>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd). A. Colin.
- Pestoff, V., Osborne, S. P., & Brandsen, T. (2006). Patterns of co-production in public services : Some concluding thoughts. *Public Management Review*, 8(4), 591-595. <https://doi.org/10.1080/14719030601022999>

- Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation : Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Porter. (1985). *Avantage concurrentiel : Créer et maintenir des performances supérieures*.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences : The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne d'études Du Développement*, 35(2), 249-264. <https://doi.org/10.1080/02255189.2014.900478>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation : Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rezoug, B., & Mazouz, S. (2017). *L'habitat individuel auto-construit en Algérie*. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/7749>
- Rubalcaba, L., Strokosch, K., Hansen, A. V., Røhnebak, M., & Liefoghe, C. (2022). Insights on Value Co-Creation, Living Labs and Innovation in the Public Sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 42. <https://doi.org/10.3390/admsci12010042>
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications: *Revue française de sociologie*, Vol. 47(4), 929-968. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- Siméon, F., & Couturier, Y. (2016). *L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes en recherche qualitative. les étapes de sa mise en oeuvre*. 35, 89-102. <https://doi.org/10.2143/CS.35.1.0000000>
- Skarzauskiene, A., & Mačiulienė, M. (2021). How to Build Sustainable Online Communities : Implications from Lithuania Urban Communities Case Study. *Sustainability*, 13(16), 9192. <https://doi.org/10.3390/su13169192>
- Smyth, H., Lecoivre, L., & Vaesken, P. (2018). Co-creation of value and the project context : Towards application on the case of Hinkley Point C Nuclear Power Station. *International Journal of Project Management*, 36(1), 170-183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.013>
- Soma, A. (2022). La forêt classée de Kua ou l'hôpital de référence publique ? Une analyse des dynamiques spatiales dans une campagne péri-urbaine du Burkina Faso. *Cahiers d'Outre-Mer*, LXXV(285), 123-141. <https://doi.org/10.4000/com.13702>
- St-Yves, G., & Naselaris, T. (2018). The feature-weighted receptive field : An interpretable encoding model for complex feature spaces. *NeuroImage*, 180, 188-202.
- Torfin, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>
- Torfin, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation : Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management : Improving the process for achieving strategic objectives* (2. ed). McGraw-Hill.

- Vargo, S. L. (2008). Customer Integration and Value Creation : Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215. <https://doi.org/10.1177/1094670508324260>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic : Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production : Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Youker, R. (2003). The Nature of International Development Projects. *Development Anthropology: Encounters in the Real World*, VIII(Vi), 91-114.
- Zwick, D., Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work : `Co-creation` and new marketing govern-mentality. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 163-196. <https://doi.org/10.1177/1469540508090089>

## Annexes

### Annexe A : caractéristique des interviewers

| Code entretien | Profession de l'interviewé        | Genre (sexe) | Age | Temps d'entretien |
|----------------|-----------------------------------|--------------|-----|-------------------|
| CO1            | Coordonnateur de PDI              | Homme        | 52  | 36,22 mins        |
| CO2            | Coordonnateur de PDI              | Homme        | 51  | 26,35 mins        |
| CO3            | Coordonnateur de projet           | Homme        | 39  | 20,17 mins        |
| CO4            | Coordonnatrice de programme PDI   | Femme        | 42  | 50,39 mins        |
| CO5            | Coordonnateur de PDI              | Homme        | 48  | 30,58 mins        |
| CO6            | Coordonnateurs de PDI             | Femme        | 53  | 89,30 mins        |
| CO7            | Coordonnateurs de PDI             | Homme        | 56  | 49,10 mins        |
| CO8            | Coordonnateur de programme de PDI | Homme        | 58  | 44,47 mins        |
| CO9            | Coordonnateur de programme de PDI | Homme        | 47  | 26,15 mins        |
| CO10           | Coordonnateur de PDI              | Homme        | 55  | 57,32 mins        |
| CO11           | Coordonnateur de PDI              | Femme        | 38  | 43,07 mins        |
| CO12           | Coordonnateur de PDI              | Homme        | 36  | 28,57 mins        |
| CO13           | Coordonnateur de programme de PDI | Homme        | 48  | 62,17 mins        |
| PT1            | Partenaire technique de PDI       | Homme        | 44  | 26,32 mins        |
| PT2            | Partenaire technique de PDI       | Femme        | 37  | 28,48 mins        |
| PT3            | Partenaire technique de PDI       | Homme        | 46  | 38,29 mins        |
| PT4            | Partenaire technique de PDI       | Homme        | 38  | 56,08 mins        |
| PT5            | Partenaire technique de PDI       | Homme        | 52  | 29,37 mins        |
| BE1            | Bénéficiaires                     | Femme        | 31  | 41,23 mins        |
| BE2            | Bénéficiaires                     | Femme        | 26  | 19,36 mins        |
| BE3            | Bénéficiaires                     | Femme        | 28  | 35,43 mins        |
| BE4            | Bénéficiaires                     | Homme        | 38  | 63,57 mins        |
| BE5            | Bénéficiaires                     | Homme        | 21  | 50,52 mins        |
| BE6            | Bénéficiaires                     | Homme        | 33  | 31,17 mins        |
| BE7            | Bénéficiaires                     | Homme        | 34  | 48,27 mins        |
| BE8            | Bénéficiaires                     | Femme        | 25  | 22,48 mins        |

**Annexe A : guide d'entretien au coordonnateur de projet**

| Questions   | Objectif  | Attentes  | Selon la littérature   |
|---|---|---|--|
| <b>La co-creation de valeur</b>   |   |   |  |
| Dans quelle mesure les parties prenantes contribuent à l'atteinte de l'objectif de votre projet ?                             | Comprendre la vision de l'interviewé sur le lien entre la co-crédation de valeur et l'objectif du projet.   | On s'attend à ce que l'interviewé face un lien entre les pratiques de co-crédation de valeur et l'atteinte de l'objectif du projet.   | <i>Selon la littérature, la co-crédation de valeur est la stratégie qui permet à toutes les parties prenantes de contribuer à la réalisation de l'objectif du projet.</i>                                |
| Selon vous c'est quoi la co-crédation de valeur ?   | Comprendre la conception de la co-crédation de valeur par l'interviewé                                      | On s'attend à ce qu'il nous dise ce qu'il comprend par co-crédation de valeur du projet, comment il procède pour co-crédation la valeur de son projet, les processus de mise en œuvre pour co-crédation la valeur du projet.  | <i>Selon la littérature, la co-crédation de valeur est la création conjointe et réciproque de la valeur par et pour toutes les parties prenantes du projet.</i>  |
| Comment faites-vous pour identifier les besoins réels des parties prenantes ?   | Comprendre le processus de co-crédation de valeur à l'œuvre dans le projet                                  | On s'attend à ce qu'il nous dise : quels sont les processus, les pratiques et tactiques à l'œuvre dans la co-crédation de valeur dans son projet, quelles sont les étapes de co-crédation de valeur, à quelle étape du projet débutent les actions de co-crédation de valeur. | <i>Selon la littérature, la co-crédation de valeur passe par toutes les étapes du projet, de l'identification à l'évaluation d'impact.</i>   |
| Comment les parties prenantes contribuent-ils à l'atteinte de l'objectif du projet ?  | Comprendre l'apport de chaque partie prenante dans la co-crédation de valeur et comment cet apport est fait | On s'attend à ce qu'il nous dise les différents types d'apports, leurs natures, le lieu et les processus par lesquels les parties prenantes contribuent à la co-crédation de valeur.  | <i>Selon la littérature, les parties prenantes apportent leurs ressources (connaissance, expérience, informations).</i>  |
| Qu'est-ce qui vous motive à impliquer les parties prenantes dans votre projet ?   | Comprendre l'objectif final de la co-crédation de valeur selon l'interviewé                                 | On s'attend à ce qu'il nous parle des raisons, de l'intérêt, le bien-fondé d'impliquer les parties prenantes dans toutes les phases du projet.  | <i>Selon la littérature la co-crédation a pour objectif de connaître les besoins réels des parties prenantes et de prendre en compte les spécificités contextuelles dans la mise en œuvre du projet.</i> |
| Selon vous, qu'est-ce qui motive les parties prenantes à s'engager ou à s'impliquer dans l'atteinte de l'objectif du projet ? | Comprendre les motivations des parties prenantes à s'engager dans la co-crédation de valeur du projet.      | On s'attend à ce que l'interviewé nous parle de l'intérêt des parties prenantes à s'engager dans les pratiques de co-crédation de valeur  | <i>Selon la littérature, les motivations des parties prenantes sont de plusieurs natures notamment, financière, hédonique, utilitaire etc.</i>   |

Source : les auteurs

Le même questionnaire reformulé a été adressé aux bénéficiaires et aux partenaires techniques.