

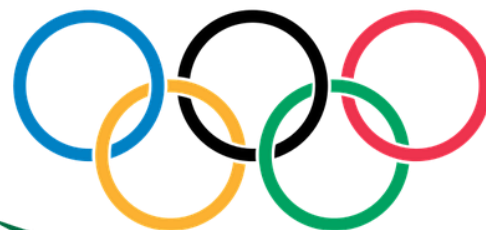


« PME et grands événements : Les JO de Rio 2016 »

*Plus de confiance, plus de légitimité et un
meilleur leadership*



Humberto LOPEZ RIZZO
Florence PINOT DE VILLECHENON



« Commence par faire le nécessaire, puis fais ce qu'il est possible de faire et tu réaliseras l'impossible sans t'en apercevoir »

Saint François d'Assise

Ces pages sont dédiées à celles et à ceux qui, à la tête d'une PME, surmontent des difficultés et éprouvent la satisfaction du but atteint, aux dirigeantes et aux dirigeants qui savent faire preuve d'audace.

Table des matières

Préface par Claude Revel.....	4
Remerciements	5
1. Introduction.....	6
2. Méthodologie	7
2.1. Échantillon des PME interviewées	7
2.2. Elaboration du questionnaire.....	8
2.3. Entretiens avec les dirigeantes et dirigeants.....	8
3. Programme « SEBRAE no Pódio »	9
3.1. Inscription et gestion des fournisseurs pour Rio 2016.....	9
3.2. Modalités de fonctionnement du programme.....	10
3.3 Coût du programme « SEBRAE no Pódio ».....	11
4. Entreprises interviewées et leurs dirigeants.....	11
4.1. Profil des entreprises.....	11
Secteurs d'activité	11
Ancienneté de l'entreprise	12
Taille de l'entreprise	13
Chiffre d'affaires (USD, 2019).....	13
Exportations	14
Certifications	14
4.2 Profil des dirigeants.....	15
Âge du dirigeant	15
Exposition internationale : langues et séjours à l'étranger.....	15
Expérience à l'étranger.....	16
5. Les PME en tant que fournisseurs d'un grand événement public : le cas de Rio 2016.....	17
5.1. Impact au sein de l'entreprise : acquisition de nouvelles compétences, d'équipements et de technologies	18
5.2. Impact sur la stratégie de développement durable de l'entreprise.....	20
5.3. Impact sur les pratiques de leadership et sur le management des équipes.....	21
5.4. La participation aux Jeux Olympiques et ses effets : une évaluation chiffrée	23
6. Conclusion	24
Références choisies	26
Annexe 1. Sur le concept de "méga-événements" ou "big-event"	28
Annexe 2. Profil des entreprises analysées	29
Annexe 3. Profil des dirigeants interviewés.....	30
A propos des auteurs	31

Préface

Le retour d'expérience est une démarche essentielle pour toute action, surtout quand elle est novatrice et en particulier quand il s'agit d'évaluation des politiques publiques. En ce sens, le rapport « PME et grands événements : Les JO de Rio 2016, source de confiance et de légitimité » du CERALE, se présente comme un document véritablement stratégique. Il aborde un sujet majeur : celui de la capacité d'un pays à utiliser les grands événements internationaux tenus sur son sol pour accroître et consolider la capacité économique des entreprises tout en contribuant à l'influence internationale du pays (*soft power*). Il s'agit de ce qu'en France nous appelons « l'Héritage », vrai sujet pour les JOP de 2024.

Ce rapport associe la rigueur académique à la proximité immédiate du terrain, puisqu'il est fondé sur des entretiens réalisés auprès de dirigeants de PME et de fonctionnaires responsables des Jeux olympiques.

Les auteurs analysent les Jeux olympiques de Rio 2016, les premiers à être organisés en Amérique du Sud. Ils soulignent d'abord le contexte stratégique de ces Jeux pour le gouvernement brésilien, qui recherche une reconnaissance internationale « avec, pour but ultime, l'obtention d'un siège permanent au Conseil de Sécurité des Nations unies », jalon crucial dans une suite d'organisation d'événements mondiaux : Coupe des confédérations (juin 2013), Journées mondiales de la Jeunesse (juillet 2013), candidature à l'organisation de l'Exposition universelle de 2020 (que Dubaï réussit à emporter), Coupe du monde de football (juin-juillet 2014).

Puis le rapport détaille le projet « SEBRAE no Pódio », initiative de stratégie politico-économique du gouvernement brésilien, tout à fait remarquable pour inciter les PME brésiliennes à être fournisseurs de biens et services pour les Jeux olympiques et paralympiques de Rio 2016. Cette stratégie était évidemment conçue pour permettre à de petites et moyennes entreprises d'acquérir un niveau d'expertise et de légitimité à exploiter après l'événement. Les Britanniques avaient agi de même en 2012, avec le même souci de formation *ex ante* et de suivi *ex post*.

Outre son intérêt intrinsèque pour le Brésil, il est un atout pour nous Français dans notre propre conception de l'Héritage et pour tous les pays organisateurs de tels grands événements. Il est à diffuser largement.

Claude Revel

Présidente du Groupement d'Intérêt économique France Sport Expertise

Remerciements

Nous remercions pour leur soutien João Saravia, responsable des achats des Jeux olympiques de 2016, et Francisco Marins, coordinateur du programme « SEBRAE no Pódio » et responsable de sa conception et de son contenu.

Nous remercions tout particulièrement Marcos Coimbra, responsable du projet « SEBRAE no Pódio » et interlocuteur entre SEBRAE Nacional, le Comité Rio 2016 et les autres unités du système SEBRAE au Brésil, pour avoir facilité le contact avec les dirigeants des PME fournisseurs des Jeux olympiques de 2016 organisés à Rio de Janeiro.

Nous remercions également Jorge Walter et nos collègues pour leurs commentaires lors de la présentation de cette recherche au colloque CERALE-EGADE 2021.

Nous adressons aussi nos remerciements sincères aux dix-sept dirigeantes et dirigeants: Roberto Abreu, Beatriz B. Alves, Jorge Elias Assumpção de Moura, Juliana Brandalise Alves, André Felipe Camelo, Carlos da Costa, Gustavo Chelles, Diana G. Dalla Costa, Lia Ferreira, Vinicius Alberto Iubel, Eduardo Louro de Almeida, Flavio Maurano, Fernando T. Monteiro, Rosali Morais, Adriana Ortiz et Rodolfo Roth. Grâce à leur disponibilité, nous avons pu partager leur expérience et mener cette recherche.

Ce projet a pu voir le jour grâce au soutien de ESCP Business School et de son EESCP (ESCP European Research Fund).

1. Introduction

Les grands événements tels que les Jeux olympiques, les Coupes du monde et les Expositions universelles suscitent l'attention des sciences sociales en raison de leur ampleur. Sociologues, économistes et urbanistes sont nombreux à pointer leurs externalités négatives (augmentation du prix des terrains, génération de déficits publics, déplacements de population...). Les jeux de Rio ne font pas exception (Soares Gonçalves et al., 2016).

Cette étude analyse, en revanche, leurs effets positifs en se penchant sur un segment particulier de la sphère économique : celui des petites et moyennes entreprises (PME). Comme nous le verrons plus loin, la participation des PME en tant que fournisseurs de Rio 2016 s'est avérée être une expérience positive, source de confiance et de légitimation pour les managers et leurs équipes.

Les auteurs analysent les Jeux olympiques de Rio 2016, les premiers à être organisés en Amérique du Sud. En effet, au seuil du XXI^e siècle le gouvernement brésilien a déployé une stratégie de reconnaissance internationale avec, pour but ultime, l'obtention d'un siège permanent au Conseil de Sécurité des Nations unies (Monclaire, 2006). L'organisation de la Coupe des confédérations (juin 2013), les Journées mondiales de la Jeunesse (juillet 2013), la présentation de la candidature de São Paulo (septembre 2013) à l'organisation de l'Exposition universelle de 2020 (que Dubaï réussit à emporter), l'organisation de la Coupe du monde de football (juin-juillet 2014) et les Jeux olympiques de 2016 peuvent être considérés tels des jalons sur cette voie. Sans conteste, les Jeux olympiques de Rio de Janeiro représentent une étape importante de ce processus.

La Chine, la Péninsule Arabique, l'Afrique du Sud ou encore la Russie fournissent, elles aussi, des exemples clairs de recours aux grands événements dans un dessein géopolitique de repositionnement sur l'arène internationale : les JO de Pékin en 2008 et en 2022, l'Exposition universelle de Shanghai en 2010, la Coupe du monde de football en Afrique du Sud en 2010, les JO de Sotchi en 2014, l'Exposition universelle de Dubaï en 2021-2022 et la Coupe du monde de football au Qatar en 2022 illustrent cette stratégie.

Après l'euphorie de leur obtention - l'image d'un président Lula, pleurant d'émotion (Jornal do Brasil, 2009) à l'annonce de l'attribution, a fait le tour du monde - suivie de leur mise en œuvre, l'horizon brésilien s'est assombri et les jeux furent suivis d'une récession économique doublée d'une crise politique.

Les auteurs de cette étude avaient, toutefois, le sentiment et la conviction que cette aventure avait laissé des effets positifs dans son sillage, ce que les conversations avec divers interlocuteurs brésiliens ont confirmé *ex post*.

Le CERALE est engagé depuis 20 ans dans une recherche appliquée qui réserve aux PME une place importante. Il était donc stimulant de se concentrer sur les PME brésiliennes ayant participé en tant que fournisseurs aux Jeux de Rio 2016.

Cette étude, retardée par la crise sanitaire, souligne le rôle que des acteurs comme les PME sont à même de jouer dans ces grands événements et les effets positifs qu'ils peuvent en tirer

(Rede do Esporte, 2015). Elle réunit deux thématiques abordées par le CERALE dans ses travaux : d'une part, les PME et leurs dynamiques et, d'autre part, les grands événements et leurs différents aspects, de la gestion de grands projets aux stratégies de *soft power*. Elle complète la recherche menée ces dernières années sur les entreprises sud-européennes présentes au Brésil.¹

Les auteurs espèrent, par ce biais, contribuer à la réflexion que suscite, dans les milieux économique et universitaire et auprès des pouvoirs publics, l'organisation des tout prochains jeux à Paris en 2024.

Rappelons que les grands événements présentent des caractéristiques particulières telles que leur envergure (Müller 2015), leur concentration dans le temps et l'espace (Pinot de Villechenon, 1992 ; 2000, Pinot de Villechenon et Renard, 2015) et leur résonance internationale (Jago et Shaw, 1998), autant d'éléments qui génèrent des exigences élevées chez tous ceux qui aspirent à fournir des biens et des services. En effet, les échecs ne sont pas permis et les délais et les quantités convenus doivent être strictement respectés. Le non-respect de cette règle compromet non seulement le bon déroulement de l'événement, mais porte aussi gravement atteinte à la réputation du pays et de la ville hôte.

2. Méthodologie

Ce rapport est basé sur des entretiens réalisés auprès de dirigeants de PME et de fonctionnaires responsables des Jeux olympiques. Ont été utilisées les sources d'information suivantes:

- 1) Conférence de João Saravia, directeur des achats des Jeux olympiques de 2016 et Fernanda Lima, responsable des achats durables au Département du Développement durable de Rio 2016 lors de l'événement " FOCUS - Rio 2016 : Venez rencontrer les organisateurs des Jeux de Rio 2016 " ². Cet événement a eu lieu à Paris le 14 juin 2019.
- 2) Entretien avec Marcos Coimbra à Rio de Janeiro le 15 juillet 2019 en préambule aux entretiens avec les PME les jours suivants.
- 3) Entretien avec "Consultora de Sousa - Grupo Tríade" réalisé le 15 juillet 2019 à Rio de Janeiro.
- 4) Entretiens avec 17 PME brésiliennes ayant fait partie de la chaîne d'approvisionnement des Jeux olympiques de Rio 2016, du 15 au 19 juillet 2019.

2.1. Échantillon des PME interviewées

Dix-sept PME brésiliennes évoluant dans des secteurs économiques variés et faisant partie de la chaîne d'approvisionnement des Jeux olympiques de Rio 2016 ont été interviewées. Treize d'entre elles ont complété le processus de certification SEBRAE et quatre ont participé en tant

¹ Voir Pinot de Villechenon et al. (2015) disponible sur : http://cerale.eu/wp-content/uploads/2019/05/PME-europennes-au-Br.FR_.pdf

² Le programme de l'événement est disponible sur : <https://openagenda.com/entreprises-2024/events/focus-sur-rio-2016?lang=en>

que sous-traitantes de PME déjà accréditées (certifiées) comme fournisseurs officiels des Jeux olympiques.

Les personnes interrogées ont été identifiées avec l'aide de personnes directement impliquées dans la conception et la mise en œuvre du programme de marchés publics pour les Jeux olympiques nommé « SEBRAE no Pódio ».

Francisco Marins fut le coordinateur national du projet et responsable de l'articulation avec le Comité Rio 2016 et les entités d'entreprises dans tout le pays, ainsi que de l'articulation internationale avec les villes candidates (par ex. le Comité Paris 2024).

Marcos Coimbra a développé la plateforme WEB de gestion des opportunités pour les PME, intégrée aux systèmes de SEBRAE et du comité RIO 2016™, tout comme le modèle de classification des clients de SEBRAE selon la matrice UNSPSC (United Nations Standard Products and Services Code). Il a aussi collaboré au développement de la Méthodologie de Service pour la chaîne d'approvisionnement des PME dans le projet « SEBRAE no Pódio » ainsi que dans le Projet Bilan de Performance de SEBRAE dans le cadre des Jeux RIO 2016™. Son aide s'est avérée substantielle pour élaborer le programme d'entretiens avec les entrepreneurs et les consultants SEBRAE de plusieurs États brésiliens.

2.2. Elaboration du questionnaire

Le guide d'entretiens utilisé pour les interviews fut conçu par les auteurs en prenant comme référence les précédentes recherches menées par le CERALE sur le thème des PME (Pinot de Villechenon et al., 2008 ; 2012 ; 2015 ; 2016 ; 2020). Puis, le questionnaire fut testé auprès de deux dirigeants d'entreprises afin d'y apporter les ajustements nécessaires.

Le questionnaire comprenait six sections : 1) Informations générales sur l'entreprise, 2) La PME et le programme d'appui « Sebrae do Pódio » 3) Impacts et enseignements, 4) Audace et leadership, 5) Durabilité et 6) Remarques finales.

2.3. Entretiens avec les dirigeantes et dirigeants

Les entretiens furent réalisés du 15 au 19 juillet 2019 à Rio de Janeiro et ont été conduits en langue portugaise³. Le portugais fut choisi pour permettre aux interviewés de s'exprimer sans restriction et de manière naturelle, évitant ainsi les filtres linguistiques. Les entretiens furent enregistrés en vue d'une transcription ultérieure. La réalisation des entretiens en 2019 permettait de prendre le recul nécessaire pour analyser les effets et les enseignements des événements de 2016 et des années précédentes.

Les entretiens eurent une durée de 60 à 70 minutes et furent menés à l'aide d'un questionnaire-guide comportant 65 questions : des questions binaires (oui/non), des questions à choix multiples auxquelles les participants devaient répondre à l'aide d'une

³ Langue parlée par les deux auteurs.

échelle de Likert à dix points et des questions ouvertes, destinées à saisir l'expérience qualitative du dirigeant tout au long du processus de certification intitulé « SEBRAE no Pódio » puis d'approvisionnement pour Rio 2016.

3. Programme « SEBRAE no Pódio »⁴

Le projet « SEBRAE no Pódio » fut créé dans le but d'attirer les micro et petites entreprises brésiliennes et les inciter à fournir les biens et les services requis par les Jeux olympiques et paralympiques de Rio 2016.

La première étape pour aspirer à être fournisseur des Jeux olympiques consistait à identifier le point de service SEBRAE et à s'inscrire. Ensuite, la procédure était la suivante :

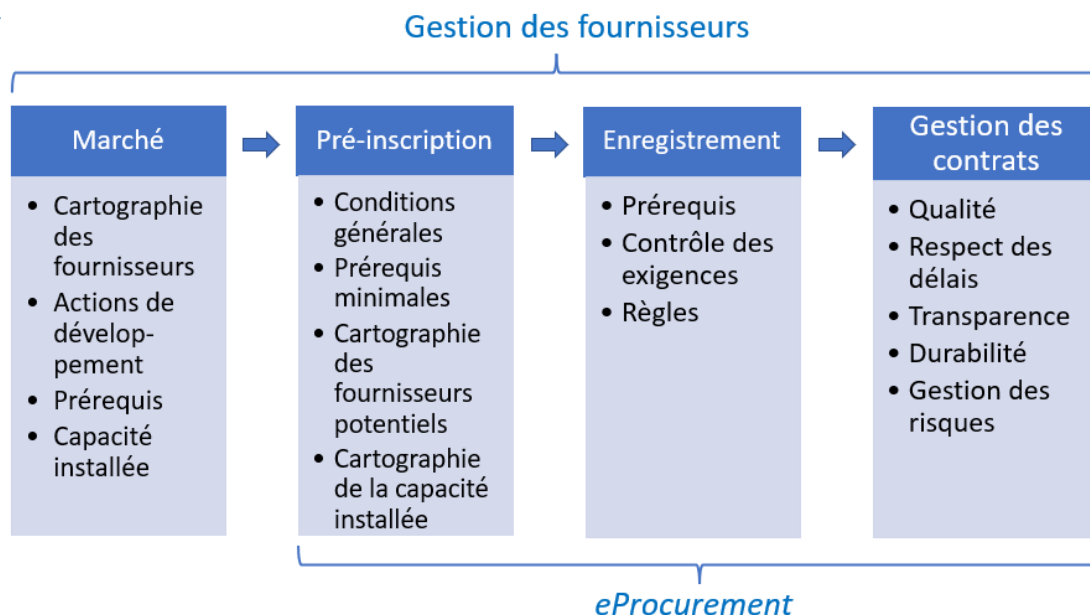
1. Une fois le formulaire d'inscription rempli par la PME, un consultant accrédité par SEBRAE mettait en place un diagnostic gratuit de l'entreprise
2. Le diagnostic terminé, le consultant pouvait évaluer si l'entreprise était apte ou non à fournir des biens/services pour les Jeux tout en respectant les paramètres de qualité, de ponctualité, de transparence, de durabilité et de gestion des risques demandés par le Comité olympique de Rio 2016.
3. Si nécessaire, SEBRAE proposait des séances de formation et un service d'accompagnement en vue de l'accréditation finale par le Comité.
4. Les entreprises participant à « SEBRAE no Pódio » obtenaient, à la fin du processus, une certification/codification internationale, la UNSPSC (United Nations Standard Products and Services Code), équivalente à la CNAE brésilienne (Classificação Nacional de Atividades Econômicas). Cette certification représente pour l'entreprise un gage de légitimité quand il s'agit de s'aventurer sur le marché international et de fournir des biens et des services en dehors du Brésil.

Parmi les principaux services et secteurs sollicités pour couvrir les besoins des Jeux olympiques et paralympiques, citons les suivants : Plateformes flottantes, Cadeaux, Câblage électrique, Confection d'uniformes, Construction civile, Aménagement intérieur et décoration, Équipement de sécurité, Graphisme, Blanchisserie, Mobilier, Production audiovisuelle et Logiciels.

3.1. Inscription et gestion des fournisseurs pour Rio 2016

La gestion du processus d'enregistrement des fournisseurs pour les Jeux Olympiques a suivi des étapes précises, comme le montre le tableau ci-dessous :

⁴ Voir SEBRAE (2013), SEBRAE (2014) et SEBRAE (2018).



Source: SEBRAE (2013, p. 9). Traduction par les auteurs.

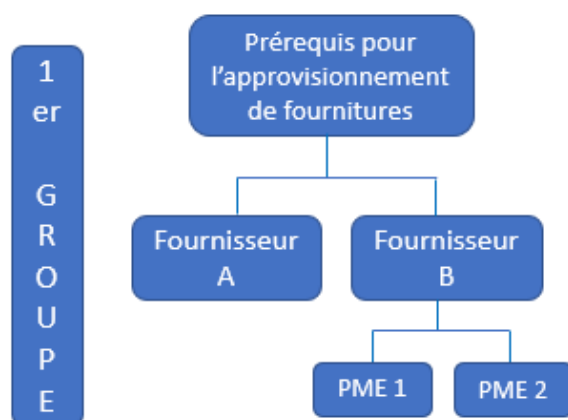
Une fois classées par SEBRAE, les entreprises étaient automatiquement préenregistrées comme fournisseurs pour Rio 2016.

3.2. Modalités de fonctionnement du programme

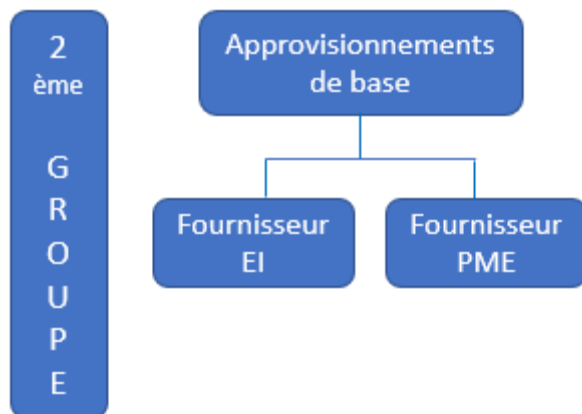
Le programme « SEBRAE no Pódio » établissait différentes modalités de participation pour les PME (SEBRAE, 2013, p. 10).

Les principales modalités de participation des PME sont les suivantes :

1. 1. Entreprises liées par contrat direct



2. Entreprises ayant un potentiel de sous-traitance de PME. Ce groupe désigne les entreprises susceptibles de s'appuyer - moyennant la chaîne de production - sur d'autres PME.



Le programme « SEBRAE no Pódio » prévoyait les étapes suivantes :

1. Communication des demandes et des prérequis
2. Identification de PME pour les secteurs cibles
3. Rondes d'affaires
4. Processus d'inscription et d'accompagnement
5. Supervision des contenus locaux

3.3 Coût du programme « SEBRAE no Pódio ».

Le budget initial des JO 2016 (olympiques et paralympiques) était établi à 3 milliards de R\$, dont 300 millions de R\$ prévus pour les PME, l'équivalent de 10 % du budget total (SEBRAE, 2013). Ces estimations budgétaires ont été ajustées au fil du temps et, finalement, 375 millions de R\$ auront été dépensés pour le projet « SEBRAE no Pódio »⁵ (FOCUS – Rio 2016). Cela représente moins de 1% du montant total investi (43,17 milliards de R\$) dans les Jeux olympiques, d'après le bilan de Rio 2016 (Rede do Esporte, 2017).

4. Entreprises interviewées et leurs dirigeants

Sont présentées ci-après les PME interviewées (secteur et volume d'activité, ancienneté, présence ou non sur les marchés étrangers, etc.) ainsi que leurs dirigeants (profil professionnel, formation, expérience, etc.).

4.1. Profil des entreprises

Secteurs d'activité

Comme le montre la liste qui suit, les entreprises interrogées opèrent dans des secteurs très divers, allant de l'organisation d'événements à la production musicale en passant par l'interprétation dans le langage des signes. Elles couvrent une gamme de produits et de services indispensables au bon déroulement d'événements tels que les jeux olympiques.

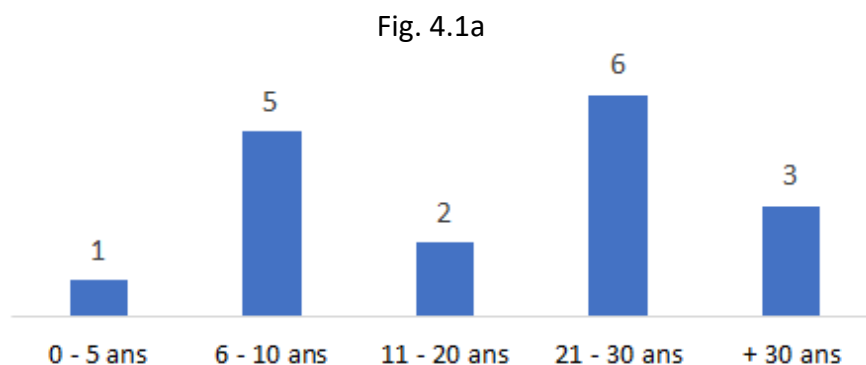
⁵ Ce chiffre équivaut à 108 millions de dollars américains (environ) en tenant compte du taux de change moyen en 2016. (1 dollar ~ 3,4662 réais).

Le catalogue suivant a été établi selon les déclarations des dirigeants.

- Rideaux de séparation de lits et systèmes de protection
- Tourisme, loisirs et voyages d'affaires
- Conception de produits, emballage et marques
- Services d'interprètes (de signes) pour les vidéoconférences
- Télécommunications et informatique
- Services techniques pour les événements artistiques
- Développement d'art sensoriel
- Promotion et commercialisation d'événements sportifs
- Fabrication de mobilier d'entreprise
- Services et solutions pour activités nautiques et subaquatiques
- Production de contenu audiovisuel
- Communication visuelle d'entreprise
- Conception et ingénierie de produits
- Production d'animations 3D
- Production de bandes sonores pour la publicité / les événements
- Réhabilitation et thérapies (ostéopathie, kinésiologie).
- Accessoires sportifs de protection

Ancienneté de l'entreprise

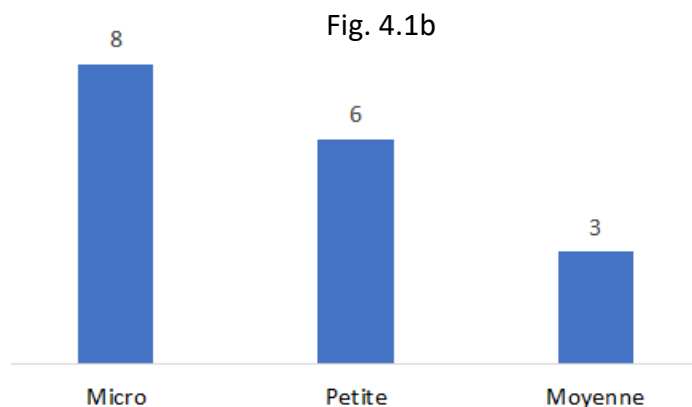
De nombreuses entreprises interrogées étaient déjà en activité depuis un certain temps lorsqu'elles participèrent aux Jeux olympiques en tant que fournisseurs, à l'exception d'un micro-entrepreneur ayant démarré son activité de "développement d'art sensoriel " (PME n° 8) en 2015. Par conséquent, l'échantillon est composé d'entreprises présentant différents degrés de maturité allant d'entreprises très jeunes (1 an) à des entreprises consolidées sur le marché brésilien avec plus de 30 ans d'activité.



A titre d'exemple, ont été interviewées une entreprise ayant 38 ans d'activité (PME n° 9, "Fabrication de mobilier d'entreprise", 40 employés), une avec 40 ans d'activité (PME n° 2, "Tourisme, loisirs et voyages d'affaires", nombre d'employés n.d.) et une avec 50 ans d'expérience (PME n° 12, Communication visuelle d'entreprise", 210 employés).

Taille de l'entreprise

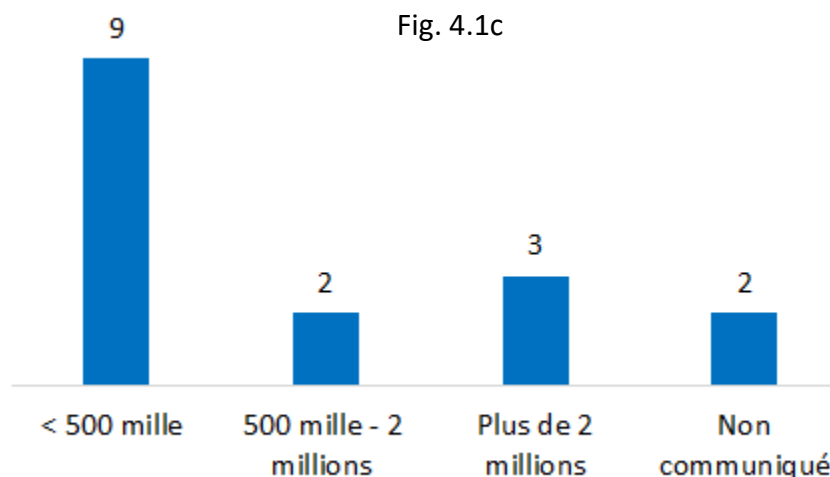
Au moment des entretiens, près de la moitié des entreprises interrogées se situaient dans la catégorie des microentreprises (moins de 10 employés), quelques-unes dans celle des petites entreprises (moins de 49 employés) et une poignée d'entre elles étaient des entreprises de taille moyenne (jusqu'à 249 employés).



Il convient de relever que certaines des microentreprises interrogées n'ont pas déclaré d'employés, car elles embauchent en fonction du volume d'activité ou des opérations du moment. A noter que le nombre de salariés déclaré par les entreprises correspond ici uniquement au nombre de salariés permanents, sans tenir compte des salariés temporaires.

Chiffre d'affaires (USD, 2019)

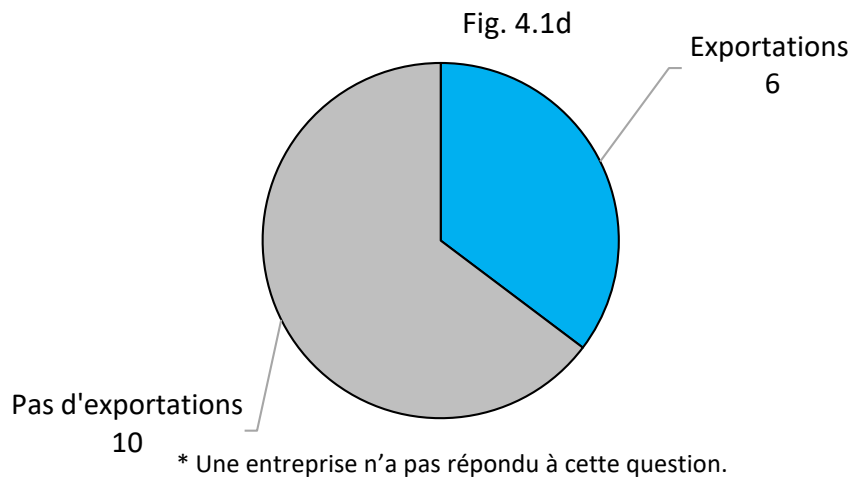
Considérant que la plupart des entreprises interrogées entrent dans la catégorie des micro-entreprises, le chiffre d'affaires de la majorité d'entre elles est inférieur à 500 000 USD. Peu d'entre elles ont un chiffre d'affaires atteignant 2 millions USD. Trois cas présentent un chiffre d'affaires de plus de 2 millions USD (5, 10 et 30 millions USD respectivement) : l'une étant une petite entreprise (5 millions USD) tandis que les deux autres sont des entreprises moyennes (10 millions et 30 millions USD).



* Chiffre de l'année 2019 ou la plus récente.

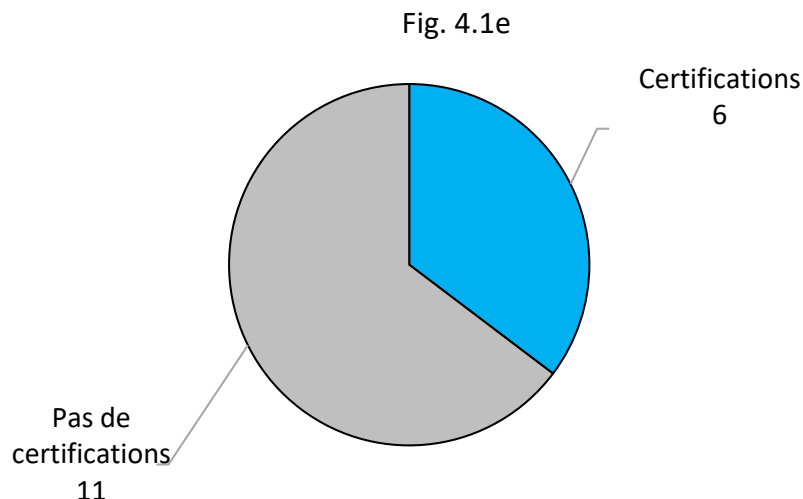
Exportations

Une minorité des entreprises interrogées a confirmé une activité d'exportation, la proportion des ventes à l'exportation se situant entre 5 et 10 % pour ces entreprises. A noter que la part des exportations pour l'entreprise opérant dans le secteur "Fabrication de mobilier d'entreprise" représente plus d'un tiers de ses ventes (38%).



Certifications

Seule une minorité d'entreprises dispose d'une certification. En termes de certifications, il est important de noter qu'une seule entreprise a déclaré avoir des certifications ISO (PME n° 1, Séparateurs de lits et systèmes de protection, ISO 9001, ISO14001 et ISO18001) ; concernant le reste des entreprises ayant déclaré avoir des certifications, celles-ci sont spécifiques au secteur d'activité dans lequel elles opèrent.



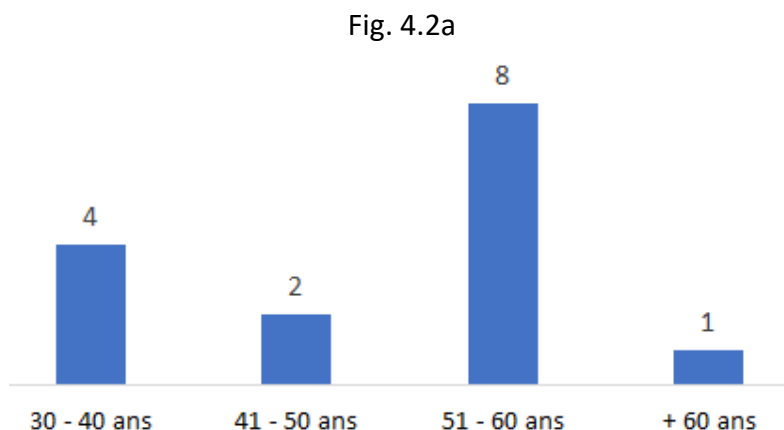
Par exemple, la PME n° 2 dont le secteur d'activité est « Tourisme, loisirs et voyages d'affaires » dispose de certifications pour le marché des voyages. Quant à la PME n° 4, elle possède le certificat *Prolibras* (Programme national pour la certification de compétence dans l'utilisation et l'enseignement du langage des signes brésilien), qui est considéré telle une qualification accréditant la compétence et la capacité à enseigner, interpréter et traduire le langage des signes.

4.2 Profil des dirigeants

Comme mentionné ci-dessus, 17 dirigeants ont été interrogés, dont 6 femmes et 11 hommes.

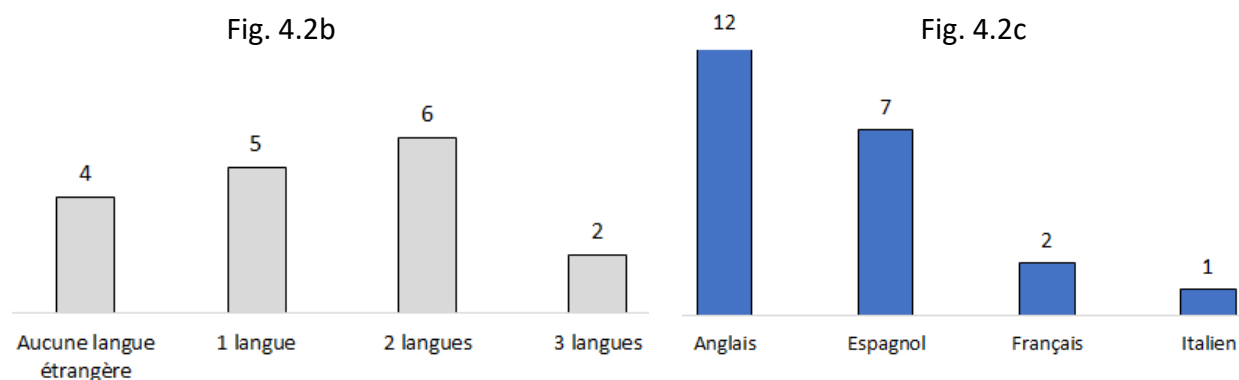
Âge du dirigeant

L'âge moyen des dirigeants interrogés est de 49 ans, la majorité des personnes interrogées se situant dans la tranche d'âge 51-60 ans. Il s'agit donc de dirigeants censés disposer de l'expérience nécessaire pour relever les défis auxquels les PME sont régulièrement confrontées, à plus forte raison dans le contexte exigeant d'un grand événement.



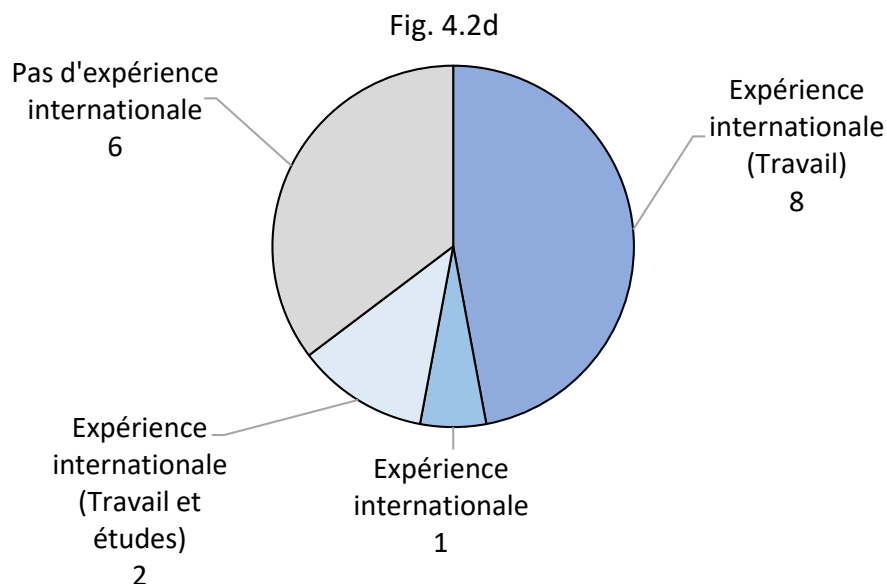
Exposition internationale : langues et séjours à l'étranger.

Nous pouvons souligner que la majorité des répondants parlent des langues étrangères, principalement anglais et espagnol. L'anglais en tant que langue dominante pour les affaires à l'international et l'espagnol en tant que langue dominante sur les marchés voisins. D'aucuns parlent français et italien.



Expérience à l'étranger

En termes d'expérience internationale, plus des deux tiers des dirigeants ont une expérience internationale : la plupart pour des raisons professionnelles, certains dans le cadre de leurs études et seulement quelques-uns ont les deux expériences. Les dirigeants interrogés sans expérience internationale représentent donc un peu plus d'un tiers.



A noter que, pour cette étude, l'internationalisation de la PME ne faisait pas partie des critères guidant la constitution de l'échantillon. Une précédente étude de EULAC- CERALE (Pinot de Villechenon, 2017) fait état, en revanche, d'une plus grande proportion de dirigeants brésiliens engagés dans des activités à l'international et disposant d'une expérience internationale.

5. Les PME en tant que fournisseurs d'un grand événement public : le cas de Rio 2016

Le programme connu sous le nom de « SEBRAE no Pódio » a joué, sans aucun doute, un rôle clé en rapprochant les PME brésiliennes des Jeux olympiques dans le rôle de fournisseurs. Comme nous l'avons vu plus haut, SEBRAE est un acteur essentiel de la sphère économique brésilienne. Sur les 17 entreprises interrogées, huit avaient déjà eu l'occasion de travailler avec SEBRAE auparavant, soit en suivant une formation, soit en ayant recours à un programme d'accompagnement. Pour six entreprises, il s'agissait de leur première expérience avec SEBRAE et, enfin, trois entreprises ne sont pas passées par le processus de certification SEBRAE mais ont travaillé comme sous-traitantes d'une entreprise ayant déjà obtenu l'accréditation en tant que fournisseur des Jeux.

Voici une série de témoignages concernant l'évaluation globale de l'expérience vécue au sein du programme « SEBRAE no Pódio ».

- « La relation avec SEBRAE no Pódio est venue tout naturellement. J'ai suivi chez eux un programme d'innovation qui m'a permis d'obtenir une certification ISO. Par la suite, j'ai suivi plusieurs cours. Je suis en quelque sorte un enfant de SEBRAE. Et maintenant que je grandis et que les Jeux olympiques sont terminés, je me sens un peu orpheline ». (PME n° 1, Rideaux de séparation des lits et systèmes de protection, 22 employés).
- « Le soutien de SEBRAE a été impeccable et nos demandes ont toujours été prises en considération. Il s'agissait principalement de résoudre des difficultés (enregistrement, présentation de documents) qui étaient nouvelles pour nous. La présentation des comptes et des documents comptables pour les Jeux olympiques a été particulièrement exigeante. Si j'avais la possibilité de participer à d'autres programmes de soutien public, je le ferais, car l'expérience a été bonne ». (PME n° 2, Tourisme, loisirs et voyages d'affaires, N° Salariés, ND.).
- « Nous avons déjà eu des expériences positives avec SEBRAE, qui nous a aidé à identifier des entreprises qui avaient besoin d'améliorer leur image ou le design de leur produit. Si une nouvelle opportunité de participer à un nouvel appel à propositions se présentait, nous le ferions sans hésiter. Nous savons à quel point cette organisation est sérieuse ». (PME n° 3, Conception de produits, d'emballages et de marques, 19 employés)
- « SEBRAE est une excellente institution, ils remplissent leur rôle. Nous cherchons toujours comment bénéficier de leurs programmes ». (PME n° 5, Télécommunications et informatique, 38 employés).
- « La rencontre avec le programme SEBRAE no Pódio s'est produite naturellement. Lorsque nous avons reçu les informations, tout était très clair et les objectifs du projet bien cadrés ». (PME n° 9, Fabrication de mobilier d'entreprise, 40 salariés).
- « Nous avons déjà eu l'occasion de travailler avec SEBRAE sur un projet nautique. SEBRAE nous a soutenus ». (PME n° 10, Services et solutions pour les activités nautiques et subaquatiques, Aucun employé).
- « Le soutien de SEBRAE a été déterminant : former (en gestion, en surveillance sanitaire) les chefs itinérants pour obtenir une certification et améliorer les conditions de ce segment de travailleurs ». (PME n° 11, Production de contenu audiovisuel, 2 employés).

Comme l'attestent les entreprises interrogées, ce programme, évalué près de trois ans après les jeux, est vécu comme une expérience très positive, en pleine cohérence avec les services fournis par l'organisation. La plupart d'entre eux soulignent plus ou moins explicitement les services de tutorat et de soutien qui caractérisent l'organisme.

Ce rapport cherche aussi à explorer l'impact d'un événement exceptionnel tel que les Jeux sur l'organisation de l'entreprise (dirigeants, employés) et sur sa stratégie globale. Voyons ce qu'en disent les dirigeants interrogés.

5.1. Impact au sein de l'entreprise : acquisition de nouvelles compétences, d'équipements et de technologies

Les témoignages illustrent le caractère particulier des grands événements⁶ et mettent en lumière leurs effets sur l'activité quotidienne des PME qui y sont impliquées.

- « *Le volume de production a été l'un des principaux défis, j'ai dû embaucher du personnel temporaire pour suivre la cadence de production. J'ai eu aussi à acquérir des compétences juridiques pour mieux comprendre les nouvelles conditions contractuelles et pour construire ma proposition. J'avais une peur bleue de ne pas être acceptée comme fournisseur* ». (PME n° 1, Séparateurs de lits et systèmes de protection, 22 employés).
- « *La participation aux jeux nous a conduits à monter une équipe de comptables afin de répondre aux exigences du Comité Olympique. Nous avons appris à établir une offre en fixant des tarifs pertinents. Cet apprentissage nous a permis par la suite d'élaborer des propositions pour d'autres appels d'offres* ». (PME n° 2, Tourisme, loisirs et voyages d'affaires, N° Salariés, ND)
- « *Nous avons dû apporter quelques changements internes aux processus de protection des données afin de répondre aux exigences du Comité et éviter toute fuite d'informations. Nous n'avons pas eu de projet aussi complexe et confidentiel jusqu'alors* ». (PME n° 3, Conception de produits, emballage et image de marque, 19 employés)
- « *Nous avons dû acquérir de nouveaux logiciels pour améliorer le fonctionnement des différents services d'interprétation. Notre plus grande fierté est d'avoir permis à des personnes sourdes d'être employées à Rio 2016 !* ». (PME n° 4, Services d'interprétation par vidéoconférence (signes), 20 employés).
- « *L'un des principaux changements provoqués par les Jeux a été l'augmentation du flux des opérations, travailler 20 heures par jour, tous les jours... J'avais la pression de l'échéance. Ce fut pour moi l'expérience la plus intense que j'ai vécue. Lorsque je parle à certaines personnes ayant vécu ce processus, je constate que le moment magique des jeux perdure encore dans les mémoires. Ce fut une expérience très forte, comme aucune autre* ». (PME n° 7, Développement de l'art sensoriel, pas d'employés).

⁶ Voir l'annexe pour plus d'informations sur le concept de « grands événements » dans la littérature académique.

- « Je savais à quoi m'attendre en termes d'exigences pour pouvoir concourir. Ce processus nous a permis d'en prendre conscience, mon équipe et moi-même. C'est une grande responsabilité que de gérer un tel événement qui ne laisse aucune place aux imprévus. Ce fut une expérience enrichissante et unique, nous nous en souvenons encore aujourd'hui. De nombreuses PME étaient en compétition et plusieurs ont été sélectionnées, la preuve que les PME peuvent le faire ». (PME n° 8, Promotion et commercialisation d'événements sportifs, Aucun employé)
- « La participation aux jeux a contribué à modifier notre niche de marché en nous orientant vers des produits à plus forte valeur ajoutée et adaptés aux besoins de chaque client. La participation aux jeux a également mis en évidence la nécessité d'une professionnalisation de notre entreprise. L'estime et la confiance en soi de l'équipe ont augmenté ». (PME n° 9, Fabrication de meubles d'entreprise, 40 employés).
- « Un des principaux apprentissages a été de nous adapter aux normes de sécurité au travail des JO ». (PME n° 10, Services et solutions pour les activités nautiques et subaquatiques, Pas de salariés)
- « L'acquisition de technologie d'impression nous a permis de devenir fournisseur et constitue encore aujourd'hui un atout important pour notre entreprise. De fait, cela a généré une activité d'impression que nous n'avions pas auparavant ». (PME n° 12, Communication visuelle d'entreprise, 210 employés)
- « C'était un défi en termes de design car nous devons trouver un concept ludique pour l'entrée du bâtiment olympique. Pour cela, nous avons dû fabriquer des moules en fibre basés sur des matériaux recyclables. Cela nous a également conduit à développer les machines pour les fabriquer. Cela reste un héritage pour nous, car nous avons créé un nouveau savoir-faire que nous avons ensuite intégré dans notre portefeuille ». (PME n° 12, Communication visuelle d'entreprise, 210 employés)
- « La participation aux jeux, avec les exigences que l'on sait en matière de qualité, a renforcé nos pratiques en matière d'utilisation de matériaux et de développement de services ». (PME n° 12, Communication visuelle d'entreprise, 210 employés)
- « Parmi les points les plus positifs de notre participation aux Jeux olympiques, je citerais l'engagement de l'équipe, qui s'est avéré "symboliquement" très important. La forte motivation interne a eu un effet sur les activités quotidiennes. Ce fut un défi de présenter à temps une proposition pour les Jeux olympiques. Les jeux ont favorisé l'amélioration de nos méthodes de travail ». (PME n° 13, Conception et ingénierie de produits, 7 employés)
- « Cette expérience nous a obligés à compter sur des professionnels bilingues capables de dispenser des soins à un public étranger. Nous avons acheté de nouveaux équipements pour les physiothérapies, nous avons confectionné de nouveaux uniformes.... Ces changements font partie de l'héritage des Jeux olympiques. Je pense que nous avons dépassé les attentes, car pour la même valeur, nous avons fourni un service meilleur que prévu ». (PME n° 16, Réhabilitation et thérapies - Ostéopathie, kinésiologie", 86 employés).

Comme on peut le constater, ce type d'événement est caractérisé par des exigences très fortes en termes de délais et de volume. Tous les grands événements (championnats de football, Jeux olympiques, etc.), ont une date de début et de fin et impliquent un flux

exceptionnel de public. En plus des contraintes de temps (*i.e.* de calendrier), les acteurs doivent opérer à une échelle bien supérieure à l'habituelle.

5.2. Impact sur la stratégie de développement durable de l'entreprise

Il n'est pas surprenant qu'aujourd'hui les Jeux olympiques, en raison de leur forte résonance internationale, de leur capacité à influencer la réputation de la ville et du pays hôtes, des ressources qu'ils mobilisent et du nombre et de la variété des agents économiques impliqués, fassent du développement durable un enjeu majeur. Ce fut le cas à Londres en 2012 (DEFRA, 2013 ; IOC, 2013). Cela se traduit par des aspects aussi variés que l'identification et la sélection des fournisseurs, les matériaux utilisés et leur recyclage, la destination des constructions (éphémères vs pérennes), la génération et le traitement des déchets... éléments tous qui impactent la gestion de l'événement dans son intégralité.

- « *L'aspect durabilité n'a pas eu un fort impact sur notre entreprise car nous le pratiquons déjà en interne. Cependant, nos pratiques ont été améliorées (utilisation de l'eau, recyclage du papier) par le simple fait de répondre au cahier des charges du Comité olympique* ». (PME n° 9, Fabrication de meubles d'entreprise, 40 employés)
- « *Les exigences en matière de durabilité ne nous ont pas affectés, car nous sommes très attachés à ce type de pratique. Depuis la création de notre entreprise nous appliquons le tri des déchets, l'utilisation de certains matériaux...* ». (PME n° 10, Services et solutions pour les activités nautiques et subaquatiques, Pas de salariés)
- « *Nous avons déjà intégré la question de la durabilité dans l'entreprise. Tout le matériel que nous utilisons pour les événements (affiches à coller, décorations, tables, panneaux) est recyclé ou réutilisé* ». (PME n° 11, Production de contenu audiovisuel, 2 employés)
- « *Les pratiques durables étaient déjà présentes dans nos activités, avec les jeux elles se sont accentuées* ». (PME n° 12, Communication visuelle d'entreprise, 210 employés).

Comme on peut le constater, lorsque les entreprises ont été interrogées sur leurs politiques et leurs pratiques en matière de développement durable, elles ont souligné le fait que ces pratiques leur étaient déjà familières. Cela traduit l'existence d'une conscience préalable qui a probablement influencé leur démarche d'accréditation auprès de SEBRAE. Cependant, la participation aux Jeux a conduit dans certains cas à un renforcement de ces pratiques.

5.3. Impact sur les pratiques de leadership et sur le management des équipes

Dans ces contextes très exigeants où une ville et un pays vont s'exposer au regard de milliards de spectateurs, la PME doit pouvoir s'appuyer sur les capacités de son dirigeant. Celui-ci doit se montrer capable d'engager son équipe dans un processus qui exigera, à chacun, énergie et dévouement.

- « Ce projet des Jeux olympiques est peut-être le plus important de l'histoire de l'entreprise en termes d'expérience et d'épanouissement personnel. Nous étions motivés par la possibilité de participer à un événement aussi important qui nous donnait l'occasion de réaliser quelque chose à une échelle beaucoup plus grande que celle à laquelle nous étions habitués. Tous les membres de l'entreprise étions impliqués et alignés sur le même objectif ». (PME n° 3, Conception de produits, d'emballages et de marques, 19 employés)
- « L'entreprise est un organisme vivant, tous les organes vibrent face à un défi de cette taille que tout le monde embrasse ». (PME n° 5, Télécommunications et informatique, 38 employés).
- « Le fait de savoir que nous allons participer aux Jeux a généré un effet immédiat d'engagement chez tous les employés, qui ont dû adapter certaines de leurs pratiques pour relever le défi. Toute l'entreprise s'est engagée. Il n'y a pas eu de résistance ». (PME n° 9, Fabrication de meubles d'entreprise, 40 employés)
- « Rio 2016 nous a montré qu'avec un engagement fort et un bon travail d'équipe il est possible de participer à un événement mondial. Plus le défi est grand, plus les résultats que les personnes, en tant qu'équipe, réussissent à atteindre sont grands. L'événement est encore vivant dans l'histoire de l'entreprise : aujourd'hui encore, nous parlons de notre participation aux Jeux avec beaucoup de fierté ». (PME n° 12, Communication visuelle d'entreprise, 210 employés)
- « Le souvenir de la participation aux jeux m'émeut jusqu'aux larmes. Cela reste dans la mémoire de l'entreprise car cela a permis de prendre conscience de la portée du travail d'équipe ». (PME n° 16, Réhabilitation et thérapies (ostéopathie, kinésiologie), 86 employés)
- « L'expérience des Jeux a généré en moi beaucoup de confiance... pour négocier des grands contrats, pour parler avec aplomb, pour travailler sur la qualité. Je n'ai eu aucune difficulté à impliquer mon équipe dans le projet. Et c'est ainsi que nous avons réussi à répondre aux exigences du Comité ». (PME n° 1, rideaux séparateurs de lits et systèmes de protection, 22 employés)
- « La participation aux JO nous a conduit à fournir un service différencié et élargi, tel que le déplacement 24/24 des athlètes et des cadres. Grâce à cette expérience, nous disposons aujourd'hui d'un service client (24/24) qu'aucune autre agence ne possède ». (PME n° 2, Tourisme, loisirs et voyages d'affaires, ND)
- « Tout le personnel de l'entreprise était heureux de participer aux JO, l'engagement à tous les niveaux a été immédiat. Grâce à l'impulsion de la direction et à l'engagement des employés ». (PME n° 2, Tourisme, loisirs et voyages d'affaires, ND)
- « Nous étions motivés pour participer aux Jeux olympiques en raison de tout ce que ce type d'événement signifie, de la possibilité de faire quelque chose qui n'avait jamais été fait auparavant ». (PME n° 3, Conception de produits, emballage et image de marque, 19 employés)

- « Notre expérience des jeux a été un succès car nous avons réussi à répondre à des attentes que d'autres n'ont pas satisfaites. Résoudre de nouvelles difficultés permet de développer la capacité de résilience ». (PME n° 5, Télécommunications et informatique, 38 employés)
- « La participation aux jeux a eu un impact sur la confiance et la crédibilité de notre entreprise. Ce fut une expérience très forte, différente de toutes les autres vécues précédemment ». (PME n° 7, Développement de l'art sensoriel, Aucun employé)
- « Lorsqu'un projet est bien expliqué au sein de l'entreprise, il génère de l'estime et de la confiance en soi chez tous les membres de l'équipe ». (PME n° 9, fabrication de meubles d'entreprise, 40 employés).
- « C'était un défi que de participer à SEBRAE no Pódio, un programme qui impliquait un niveau d'exigence inédit pour nous tous : fournir quelque chose pour les Jeux olympiques! Il y a eu des moments de doute et de questionnements liés au stress généré par notre conviction de vouloir faire partie du projet. Trois ans après l'événement, la confiance de nos clients et de nos fournisseurs demeure ». (PME n° 9, Fabrication de meubles d'entreprise, 40 employés).
- « Nous devons fournir un produit personnalisé et il fallait le faire bien car nous serions vus partout, en dehors du Brésil. Ce fut un facteur de motivation formidable pour toute l'équipe. S'agissant d'une commande spécifique, c'était un défi qui n'a pas suscité la moindre résistance parmi les employés ». (PME n° 10, Services et solutions pour les activités nautiques et subaquatiques, Aucun employé)
- « Le plus gros effort lié au fait d'être choisi comme fournisseur des Jeux a été d'amener tous ceux avec qui nous travaillions à voir grand ». (PME n° 11, Production de contenu audiovisuel, 2 employés)
- « Le fait d'exposer notre produit au regard du monde entier a constitué un énorme défi. Y être parvenu est une grande source de fierté pour tous ceux qui nous sommes impliqués au sein de l'entreprise. Cela a renforcé la crédibilité de l'entreprise et a généré de nouveaux clients. Nous avons acquis la certitude de pouvoir fournir des produits de qualité et avec un haut niveau de spécification ». (PME n° 12, Communication visuelle d'entreprise, 210 employés)
- « En parlant de confiance, le simple fait de figurer parmi les dix premiers finalistes s'est avéré être un accélérateur de confiance. Nous avons l'impression de faire partie d'un groupe choisi ». (PME n° 13, Conception et ingénierie de produits, 7 employés).
- « Dès le début, nous savions que nous étions capables de fournir le service pour ce type d'événement. Si nous ne pouvons pas compter sur nous, qui le pourra ? ». (PME n° 16, Réhabilitation et thérapies (ostéopathie, kinésiologie), 86 employés)

Les témoignages montrent combien la force de conviction du / de la dirigeant(e) est décisive car, pour accomplir la tâche, il faut entraîner toute son équipe derrière soi. Son enthousiasme, en gagnant les différents niveaux de l'entreprise, génère un engagement que l'ensemble de l'équipe assume avec conviction.

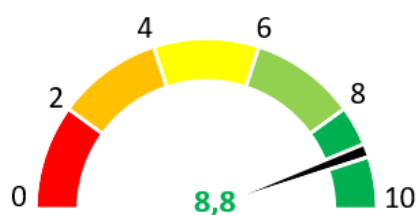
5.4. La participation aux Jeux Olympiques et ses effets : une évaluation chiffrée

Toutes les personnes interviewées considèrent que leur participation à l'événement a été une source de légitimité accrue.

Concernant la question : Est-ce que je considère que le fait d'avoir été fournisseur des Jeux olympiques est un gage de qualité et de crédibilité auprès des parties prenantes ?

Les répondants ont attribué une note moyenne de 8,8/10 à l'effet de légitimation conféré par la participation aux Jeux, ce qui constitue une évaluation clairement positive de cette expérience.

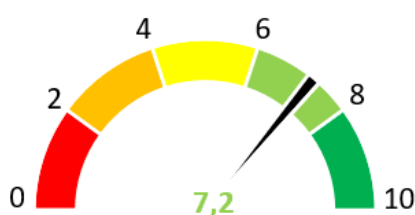
Fig. 5.4a



Note attribuée sur une échelle de 0 à 10.
0 : Pas du tout d'accord - 10 : Tout à fait d'accord

Il est à noter qu'un peu moins d'un tiers a répondu à la question : "Est-ce que le fait d'être fournisseur des JO m'a permis d'augmenter mon chiffre d'affaires ?" Néanmoins, les notes attribuées par les répondants sont très positives. Le silence des deux tiers restants sur ce point peut s'expliquer par leur réticence à annoncer des chiffres non vérifiés en amont de l'interview.

Fig. 5.4b



Note attribuée sur une échelle de 0 à 10.
0 : Pas du tout d'accord - 10 : Tout à fait d'accord

6. Conclusion

Cette étude montre comment la participation des entreprises - et en l'occurrence des PME - à des *grands événements* peut générer des externalités positives au sein des organisations (SEBRAE, 2018). Elle souligne également l'importance de soutenir ce segment d'acteurs par l'action publique. Examinons de plus près ces effets:

- **Du « syndrome de l'imposteur »⁷ à la génération de confiance et de légitimité...**

La confiance en soi s'avère être un facteur essentiel pour le dirigeant quand il doit faire face à un défi d'ampleur inédite. Dans ce cas, il s'agit de fournir un bien et/ou un service à une échelle bien plus grande que l'habituelle et dans un délai inamovible (Fried & Haynes Slowik, 2004). Bien que certains entrepreneurs avouent avoir douté au début de leurs capacités, ils s'accordent tous pour souligner l'effet « accélérateur de confiance » généré au sein de l'entreprise (Gallo, 2011). Le fait de participer à l'événement conduit le dirigeant à adopter un comportement et une stratégie plus audacieux et à transmettre cette audace à ses collaborateurs (Latham, 2004).

- **Les effets sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise...**

Le fait de prendre part aux Jeux représente un défi de grande ampleur pour la PME qui doit repenser ses activités quotidiennes, redéfinir ses pratiques et ses processus (Fried & Haynes Slowik, 2004), tels que la (ré)organisation des tâches, l'acquisition d'équipements et de technologie, le recrutement de personnel, etc.

- **Le "syndrome du lendemain" ...**

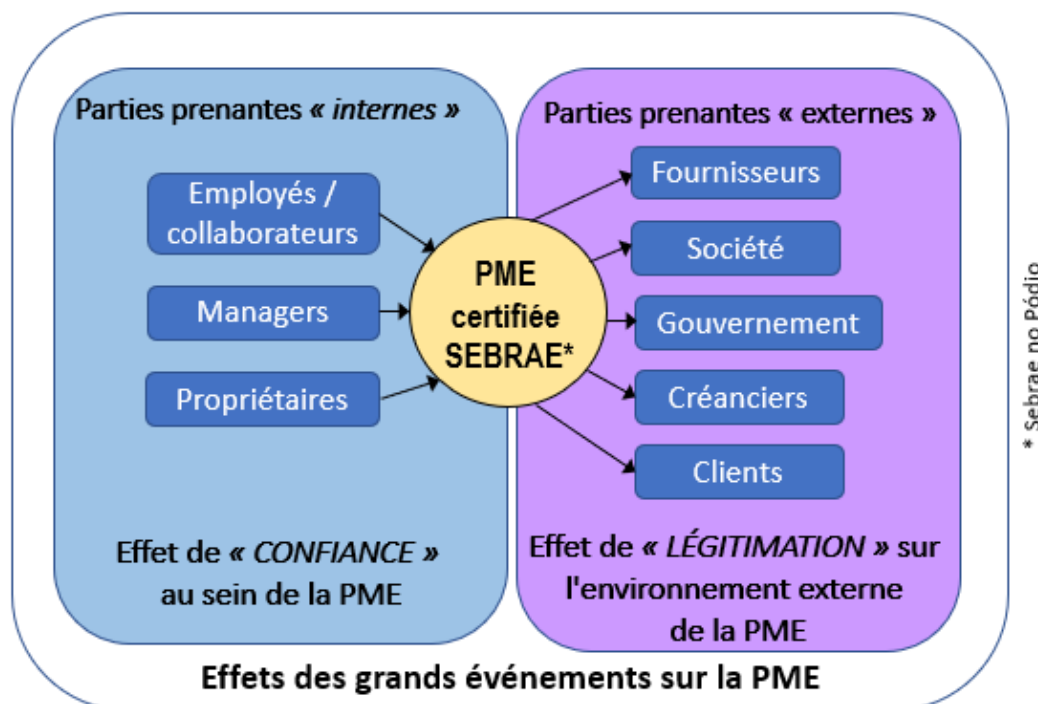
Après une expérience aussi intense, les dirigeants et dirigeantes s'accordent à dire qu'ils éprouvent un sentiment de perte lorsque la « chaîne captive » dans laquelle ils/elles jouaient le rôle de fournisseur prend fin (Latham, 2004). Cependant, la perception d'un « vide » est souvent remplacée par l'identification d'une nouvelle niche de marché, d'un nouveau produit, d'un nouveau service, d'un nouveau client... Et le souvenir d'avoir « relevé » le défi reste vivace dans les mémoires (Sitkin et al., 2011).

- **Soutenir les PME...**

Tous les dirigeants et dirigeantes interrogés s'accordent à dire qu'un programme de soutien tel que « SEBRAE no Pódio » s'est avéré un outil puissant pour vaincre leur peur, surmonter leurs dernières résistances et les amener à se porter candidats aux Jeux olympiques. L'étude démontre sans ambages la pertinence de tels instruments ainsi que leurs effets positifs.

⁷ D'après Corkindale (2008), Le syndrome de l'imposteur peut être défini comme « un ensemble de sentiments d'inadéquation qui persistent malgré une réussite évidente. Les « imposteurs » souffrent d'un doute chronique sur eux-mêmes et d'un sentiment de fraude intellectuelle qui l'emportent sur tout sentiment de réussite ou de preuve extérieure de leur compétence. ». Voir: Corkindale G. (2008), Overcoming Imposter Syndrome, Harvard Business Review, May 7, 2008. Consulter le lien suivant: <https://hbr.org/2008/05/overcoming-imposter-syndrome>

Fig. 6



Source : schéma créé par les auteurs

Il ne fait aucun doute que les « grands événements » laissent leur empreinte sur les sites qui les accueillent, avec des impacts positifs et/ou négatifs sur le tissu urbain et l'environnement et avec des effets - parfois traumatisants - sur les communautés qui les accueillent. C'est ce que montre l'abondante production académique sur le sujet.

Dans les pages qui précèdent, nous nous sommes concentrés sur un acteur économique particulier - la petite et moyenne entreprise - connue pour sa vulnérabilité mais aussi pour son agilité. En montrant comment ces chantiers, lorsqu'ils s'appuient sur l'implication des dirigeants et de leur équipe, peuvent générer non seulement une augmentation du chiffre d'affaires mais aussi des effets durables sur la stratégie générale, sur la vision de l'activité et sur le cadre de travail de l'entreprise, nous espérons encourager la participation des PME dans les pratiques et dans les politiques d'approvisionnement des grands événements.

Références choisies

ABC DO ABC (2013), Rio 2016 promove qualificação profissional com « SEBRAE no Pódio », 03/07/2013. <https://www.abcdoabc.com.br/abc/noticia/rio-2016-promove-qualificacao-profissional-SEBRAE-podio-12375>

DEFRA (2013), London 2012 Olympic and Paralympic Games - The Legacy: Sustainable Procurement for Construction Projects, *Department for Environment, Food and Rural Affairs*, July 2013, 19 p.

GOLD, J. R., & GOLD, M. M. (2011). Introduction. In J. R. Gold & M. M. Gold (Eds.), *Olympic cities: City agendas, planning, and the World's Games* (2nd ed., pp. 1–16). London: Routledge

SOARES GONÇALVES R., BAUTÈS N. & L. DE LUNA FREIRE (2016), Introduction: Rio de Janeiro 2016 ou les travers de la ville olympique, in *Problèmes d'Amérique latine*, 2016/4 N° 103, pages 5 à 15, ESKA.

INCIT (2014), SEBRAE no Pódio: oportunidade para empresas locais nas Olimpíadas 2016, INCIT (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajuba), 18/03/2014 <https://incit.com.br/SEBRAE-no-pdio-oportunidade-para-empresas-locais-nas-olimpadas-2016-ao-fazer-o-cadastro-as-interessadas-tero-acesso-a-uma-lista-de-produtos-e-servios-que-o-comit-tem-necessidade/>

IOC (2013), London 2012's sustainability legacy lives on, International Olympic Committee, 31 Jul 2013, <https://olympics.com/ioc/news/london-2012-s-sustainability-legacy-lives-on>

JAGO, L. K., & SHAW, R. N. (1998). Special events: A conceptual and definitional framework. *Festival Management and Event Tourism*, 5, 21–32.

JORNAL DO BRASIL (2009), Lula troca lágrimas por sorrisos para comemorar Olimpíada no Rio, Publicado Sábado, 03 de outubro de 2009. <https://www.jb.com.br/economia/noticias/2009/10/03/lula-troca-lagrimas-por-sorrisos-para-comemorar-olimpiada-no-rio.html>

MONCLAIRE S. (2006), Le Brésil et la quête d'un nouveau statut international, in *Questions internationales* (n°18 mars - avril 2006), La Documentation française, IHEAL et CREDAL.

MÜLLER M. (2015), What makes an event a mega-event? Definitions and sizes, *Leisure Studies*; Volume 34, 2015 - Issue 6: Leveraging Mega-Events, p. 627-642. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2014.993333>

PINOT DE VILLECHENON F. (1992), *Les expositions universelles*, PUF, 126 p.

PINOT DE VILLECHENON F. (2000), *Fêtes géantes : Les expositions universelles, pour quoi faire?*, Editions Autrement, Essais, 159 p.

PINOT DE VILLECHENON F. (coord.) (2020). *France & Colombie : les enjeux de l'internationalisation de la PME*. Auteurs : BASTO AGUIRRE N., FERRO L.M., LOPEZ RIZZO H., MONTES JOYA J.C., NIETO-PARRA S., OROZCO R. et F. PINOT DE VILLECHENON, Étude CERALE-Universidad de Los Andes - OCDE, version digitale : www.cerale.eu/publications

PINOT DE VILLECHENON F. et T. RENARD (2015), Chapitre 7: "Opérations d'influence autour de l'organisation des grands événements: La cas des expositions universelles" in François L. et R. Zerbib (dir.), (2015), *INFLUENTIA: La référence des stratégies d'influence*, Editions Lavauzelle, 429 p.

PINOT DE VILLECHENON F., LOPEZ D. et J. WALTER (2008). « La perception des investisseurs français de l'environnement des affaires en Argentine ». Enquête CERALE 2006- 2007, in *L'Argentine, terre d'investissement ?* L'Harmattan, Paris, 2008, p. 153-287.

PINOT DE VILLECHENON F., LOPEZ RIZZO H. ; BERARD E., HERNANDEZ PERALES N. A. et R. HERNANDEZ DIAZ (2012). *Les PME à l'international*, Étude CERALE, version digitale www.cerale.eu/publications

PINOT DE VILLECHENON F., GARCÍA CRUZ R., LADO N., LÓPEZ RIZZO H., REIS R., SALVADOR E. et I. TORRES (2015). *Les PME à l'international. L'internationalisation des PME d'Europe du Sud au Brésil*, Étude CERALE, version digitale : www.cerale.eu/publications

PINOT DE VILLECHENON F., GARCÍA CRUZ R., HERNÁNDEZ N., LADO N., LÓPEZ RIZZO H., MANSON H., POSTIGO S., SALVADOR E. et I. Torres (2015-2016). *Las PYMES, actores del diálogo entre Europa y América Latina. Internacionalización e inserción en la cadena de valor global. Análisis desde Europa y desde América Latina*. CERALE – Institut des Amériques -EU-LAC Foundation – CAF. Version digitale: www.cerale.eu/publications

REDE DO ESPORTE (2015), Negócios de micro e pequenas empresas com o Comitê Rio 2016 superam R\$ 150 milhões, 05/10/2015. <http://www.rededoesporte.gov.br/pt-br/noticias/negocios-de-micro-e-pequenas-empresas-com-o-comite-rio-2016-superam-r-150-milhoes>

RITCHIE, J. R. B. (1984). Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23, 2–11

SEBRAE (2013), SEBRAE no Pódio: Gerência de Articulação Institucional, SEBRAE/RJ, Nayara Montandon Programa SEBRAE NO PÓDIO, 19 p. <https://observatoriodoesporte.mg.gov.br/wp-content/uploads/2013/12/Desenvolvimento-de-Fornecedores.pdf>

SEBRAE (2014), Rio 2016: conheça o projeto SEBRAE no Pódio, Artigo, SEBRAE, 03 set. 2014 <https://www.SEBRAE-sc.com.br/blog/rio-2016-conheca-o-projeto-SEBRAE-no-podio/>

SEBRAE (2018), Legado do SEBRAE no Pódio nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos/2016, 73 p., dezembro 2018

SITKIN S.B., SEE K.E., MILLER C.C., LAWLESS M.W et A.M. CARTON (2011), The Paradox of Stretch Goals: Organizations in Pursuit of the Seemingly Impossible, *Academy of Management Review*, 2011, Vol. 36, No. 3, 544–566.

Annexe 1. Sur le concept de "méga-événements" ou "big-event".

Le concept de méga-événement ou grand événement a été discuté dans le monde académique à partir des années 1980, initialement du point de vue du tourisme. Rappelons le concept tel que défini par Ritchie (1984, p. 2): *“Major one-time or recurring events of limited duration, which serve to enhance the awareness, appeal and profitability of a tourism destination in the short and/or long terms. Such events rely for their success on uniqueness, status, or timely significance to create interest and attract attention”*.

Par la suite, Jago et Shaw (1998, p. 29) ont enrichi le concept de méga événements avec de nouveaux traits : leur couverture massive, les coûts liés à leur organisation, les services associés, ainsi que l'héritage qu'ils laissent derrière eux: *“A one-time major event that is generally of an international scale. [A major event is] a large-scale special event that is high in status or prestige and attracts a large crowd and wide media attention. ... They are expensive to stage, attract funds to the region, lead to demand for associated services, and leave behind legacies”*.

Quant à Gold et Gold (2011, p. 1), ils prennent en compte les répercussions économiques que ces événements génèrent du fait de leur ampleur : *“Cultural and sporting festivals that achieve sufficient size and scope to affect whole economies and to receive sustained global media attention”*.

Plus récemment, Müller (2015, p. 634) aborde ce type d'événements moyennant quatre axes ou dimensions ; 1) les visiteurs, 2) la médiatisation, 3) les coûts qu'ils entraînent et 4) les impacts constatés: *“Mega-events are ambulatory occasions of a fixed duration that (a) attract a large number of visitors, (b) have large mediated reach, (c) come with large costs and (d) have large impacts on the built environment and the population.”*

Ces définitions des méga-événements ou grands événements illustrent l'évolution du concept au fil du temps, s'ouvrant à des horizons toujours plus larges en termes médiatiques, économiques, sociaux et géopolitiques.

Annexe 2. Profil des entreprises analysées

PME	Création	Localisation	Secteur d'activité	N° Employés	Certifications	CA (USD, 2019)	% CA à l'international	Marchés à l'étranger
1	2009	SP	Rideaux de séparation de lits et systèmes de protection	22	ISO 9001, ISO14001, ISO18001	1 400 000	3-4 %	Argentine, Italie, Arabie Saoudite, Uruguay, Chili
2	1979	RJ & SP	Tourisme, loisirs et voyages d'affaires	N.C.	Certifications nationales (axées sur les voyages)	30 000 000	10%	N.C.
3	1994	SP	Conception de produits, emballage et marques	19	Non	380 000	5%	États-Unis, Japon
4	2011	Paraná & RJ	Services d'interprètes (de signes) pour les vidéoconférences	20	Certification Prolibras	N.C.	No	Non
5	1996	RJ	Télécommunications et informatique	38	Certification ANATEL	480 000	No	Non
6	2009	RJ	Services techniques pour les événements artistiques	0	Certifications techniques	100 000	No	Non
7	2015	RJ	Développement d'art sensoriel	0	Non	55 000	No	Non
8	1998	RJ	Promotion et commercialisation d'événements sportifs	0	Non	55 000	No	Non
9	1981	RGDS	Fabrication de mobilier d'entreprise	40	Non	5 000 000	38%	Argentine, Uruguay, Paraguay, Bolivie, Panama, Pérou, Chili, Libye, Algérie,
10	2010	RJ (Angra dos Reis)	Services et solutions pour activités nautiques et subaquatiques	0	Non	50 000	No	Non
11	1998		Production de contenu audiovisuel	2	Certification pour les événements	115 000	No	Non
12	1969	Paraná	Communication visuelle d'entreprise	210	Non	10 000 000	10%	Chili
13	2000	Paraná	Conception et ingénierie de produits	7	Non	520 000	No	Non
14	2009	SP	Production d'animations 3D	2	Non	330 000	No	Non
15	1992	RJ	Production de bandes sonores pour la publicité / les événements	3	Non	N.C.	No	Non
16	2007	RJ, SP, MG	Réhabilitation et thérapies (ostéopathie, kinésiologie)	86	Non	160 000	No	Non
17	1994	SC	Accessoires sportifs de protection	25	Non	N.C.	SI	Plus de 40 pays

Acronymes de localisation : RJ (Rio de Janeiro), SP (Sao Paolo), RGDS (Rio Grande Do Sul), SC (Santa Catarina). Autres acronymes : N.C. (Non communiqué)

Annexe 3. Profil des dirigeants interviewés

PME	Fondation	Secteur d'activité	Poste occupé par l'interviewé	Âge	Formation	Langues parlés	Exposition à l'international
1	2009	Rideaux de séparation de lits et systèmes de protection	PDG	51	Master en gestion	Anglais et portugais	Oui (travail et stage)
2	1979	Tourisme, loisirs et voyages d'affaires	Dir. financier et juridique	55	Tourisme	Anglais et portugais	Oui (voyages d'affaires et cours en Allemagne)
3	1994	Conception de produits, emballage et marques	Co-fondateur	50	Master en gestion	Anglais, français et portugais	Non
4	2011	Services d'interprètes (de signes) pour les vidéoconférences	Directeur des relations publiques	30	Licence de Lettres	Anglais et portugais	Oui (études)
5	1996	Télécommunications et informatique	Directeur commercial	58	Comptabilité et gestion	Anglais et portugais	Non
6	2009	Services techniques pour les événements artistiques	Co-fondateur	52	Licence d'Art	Anglais, espagnol et portugais	Oui (travail aux États-Unis et au Royaume-Uni)
7	2015	Développement d'art sensoriel	Président		Gestion		Oui (voyages d'affaires)
8	1998	Promotion et commercialisation d'événements sportifs	Fondateur et directeur	61	Master en marketing	Portugais	Oui (voyages d'affaires)
9	1981	Fabrication de mobilier d'entreprise	Directeur commercial	46	MBA	Anglais, français, espagnol et portugais	Oui (voyages d'affaires)
10	2010	Services et solutions pour activités nautiques et subaquatiques	Fondateur	59	Autodidacte	Italien, français, espagnol et portugais	Oui (voyages d'affaires)
11	1998	Production de contenu audiovisuel	Coordinateur de projets	52	Gestion	Anglais, espagnol et portugais	Non
12	1969	Communication visuelle d'entreprise	Directeur commercial	35	Gestion	Anglais, espagnol et portugais	Non
13	2000	Conception et ingénierie de produits	Associé et directeur	37	Master en ingénierie	Portugais	Non
14	2009	Production d'animations 3D	Fondateur	35	Concepteur	Anglais et portugais	Oui (voyages d'affaires)
15	1992	Production de bandes sonores pour la publicité / les événements	Directeur - Fondateur	56	Communication sociale	Anglais et portugais	Oui (voyages d'affaires)
16	2007	Réhabilitation et thérapies (ostéopathie, kinésiologie)	Responsable pays	36	Diplôme d'ostéopathe	Anglais, espagnol et portugais	Oui (voyages d'affaires)

A propos des auteurs



Humberto LOPEZ RIZZO est titulaire d'un diplôme en économie et en marketing international (Universidad de Monterrey). Il est détenteur d'une maîtrise en économie industrielle (Universidad Autónoma de Nuevo León) et d'un doctorat en économie (Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne). Il a travaillé comme consultant et analyste dans différents départements de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Ces dernières années, il a été professeur à l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, à l'Université catholique de Lille et à l'Institut catholique de Paris. Ses recherches portent sur l'internationalisation des PME, ainsi que sur les questions liées au commerce international. Il est chercheur associé au CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe).



Florence PINOT DE VILLECHENON est professeure émérite à ESCP Business School. Titulaire d'un doctorat à l'Université de Paris VII, ses domaines d'expertise sont les dynamiques d'internationalisation et de coopération Europe-Amérique latine et le *soft power* via les grands projets culturels. Elle dirige le CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe) à ESCP depuis 2002. Ses recherches et ses publications portent sur l'internationalisation des PME, les stratégies de coopération bi régionale, l'investissement européen en Amérique latine, l'entrepreneuriat féminin et les grands projets d'expositions internationales. Elle est membre du conseil d'administration de la Maison de l'Amérique latine, membre fondateur et présidente d'ALFA Argentine France Business Forum et co coordinatrice du Chapitre France de l'Association Marianne.