

HEC Montréal

**L'importation du vin au Québec : une étude exploratoire des agences
promotionnelles dans le contexte d'un monopole d'État**

Par

Alexis Lebleu

Sciences de la gestion

(Spécialisation Affaires internationales)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

David Doloreux

HEC Montréal

Directeur de recherche

Juin 2025

© Alexis Lebleu, 2025

RÉSUMÉ

Ce mémoire propose d'étudier l'écosystème entrepreneurial des agences promotionnelles du vin au Québec. Pour ce faire, on mobilise la littérature afin de conceptualiser l'écosystème entrepreneurial selon trois éléments structurants, soit, l'entrepreneuriat, les acteurs du soutien et le cadre institutionnel. Au Québec, l'industrie de l'importation des vins et de leur distribution est sous un monopole d'État accordé à la Société des alcools du Québec. On s'intéresse donc au développement, à l'organisation et à la structure d'un sous-écosystème qui s'inscrit dans le contexte entrepreneurial québécois et doit composer avec les contraintes d'un cadre législatif imposant. On cherche à déterminer l'agentivité des agences promotionnelles dans la construction de ce sous-écosystème et leur participation au développement du marché des vins d'importation, à identifier les acteurs qui évoluent en interrelation dans cet environnement et leurs rôles, et à définir l'impact qu'a le cadre institutionnel. Notre étude contribue ainsi à la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux puisque l'on s'intéresse aux mécanismes et aux dynamiques qui agissent sur l'interrelation des éléments structurants mentionnés. On cherche également à tester la validité de la théorie des écosystèmes entrepreneuriaux sur un type d'industrie qui n'est pas à forte intensité technologique.

Un ensemble de vingt entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de dirigeants et de fondateurs d'agences promotionnelles québécoises de vins d'importation. La stratégie de recherche, qui se qualifie comme étant descriptive et exploratoire, consiste à obtenir des données sur la structure et les dynamiques qui caractérisent l'écosystème entrepreneurial, à partir de la perspective des agences promotionnelles. Ces données sont corroborées et contextualisées à l'aide de sources secondaires, tels des banques de données institutionnelles et des rapports de recherche portant sur l'entrepreneuriat. Cette étude démontre la capacité de l'entrepreneuriat à organiser ses activités économiques malgré d'importantes barrières institutionnelles. Elle présente également les externalités positives qui se produisent par la formation de réseaux de contacts qui traversent les frontières géographiques et les industries.

Mots-Clés : étude de cas, écosystème entrepreneurial, entrepreneuriat, agence promotionnelle, marché du vin, importation, acteurs du soutien, cadre institutionnel, monopole d'État, Québec

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES.....	IV
REMERCIEMENTS	V
INTRODUCTION.....	1
1. REVUE DE LITTÉRATURE	6
1.1 Les écosystèmes entrepreneuriaux.....	6
1.1.1 Les externalités de l'agglomération spatiale.....	7
1.1.2 La théorie des écosystèmes entrepreneuriaux.....	9
1.1.3 Les éléments structurants des écosystèmes entrepreneuriaux	12
1.1.4 Contributions et agenda de recherche	22
1.2 Monopole d'État et intermédiaires de marché	25
1.2.1 Sociétés d'État	25
1.2.2 Politique et législations sur l'alcool.....	27
1.2.3 Monopoles et réglementations	29
1.2.4 Société des alcools du Québec	34
1.2.5 Agences promotionnelles	35
2. CADRE CONCEPTUEL.....	40
2.1 Les écosystèmes entrepreneuriaux.....	40
2.1.1 L'agence promotionnelle du vin	41
2.1.2 Les acteurs du soutien.....	43
2.1.3 Le cadre institutionnel.....	44
3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	46
3.1 Protocole de recherche	46
3.2 Collecte de données	47
3.2.1 Échantillonnage.....	47
3.2.2 Entretien semi-structuré	49
3.2.3 Considérations éthiques	50
3.2.4 Sources secondaires	51
3.3 Analyse des données	51
3.4 Critères de qualité	53

3.4.1 Crédibilité	54
3.4.2 Transférabilité	54
3.4.3 Fiabilité	55
3.4.4 Confirmabilité	55
4. ANALYSE DES DONNÉES.....	56
4.1 L'entrepreneuriat	56
4.1.1 Portrait du Québec	56
4.1.2 Motivations entrepreneuriales.....	57
4.1.3 Caractéristiques entrepreneuriales	59
4.1.4 Discussion	64
4.2 Les acteurs du soutien.....	65
4.2.1 Les services spécialisés.....	65
4.2.2 Le marché québécois de l'importation du vin.....	67
4.2.3 Main d'œuvre.....	72
4.2.4 Associations	73
4.2.5 Discussion	75
4.3 Le cadre institutionnel.....	76
4.3.1 La dimension législative	76
4.3.2 La dimension cognitive.....	84
4.3.3 La dimension normative	86
4.3.4 Discussion	88
CONCLUSION	91
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES	I
ANNEXE 1. GUIDE D'ENTREVUE	I
ANNEXE 2. APPROBATION ÉTHIQUE	II
ANNEXE 3. LISTE FINALE DES CODES	IV

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figures

Figure 1. Les domaines de l'écosystème entrepreneurial	12
Figure 2. Les composantes et les externalités de l'écosystème entrepreneurial	24
Figure 3. Grille de sélection des produits	38
Figure 4. L'écosystème entrepreneurial des agences promotionnelles du vin.....	41
Figure 5. Comparaison des ventes de vin entre le Québec et le Canada	69
Figure 6. Catégories d'agences en affaires avec la SAQ	79

Tableaux

Tableau 1. Types d'activités des intermédiaires de marché	43
Tableau 2. Liste des répondant.e.s	49
Tableau 3. Liste explicative des codes initiaux.....	52

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

BDC : Banque de développement du Canada

EDC : Exportation et Développement Canada

EE : Écosystèmes entrepreneuriaux

EEE : Espace économique européen

FHC : Firmes à haute croissance

GEI : *Global Entrepreneurship Index*

GEM : *Global Entrepreneurship Monitor*

IP : Importation privée

LCBO : *Liquor Control Board of Ontario*

OCDE : Organisation de coopération et développement économiques

PME : Petite ou moyenne entreprises

RACJ : Régie des alcools, des courses et des jeux

RASPIPAV : Regroupement des Agences Spécialisées dans la Promotion des Importations Privées des Alcools et des Vins.

R&D : Recherche et développement

SAQ : Société des alcools du Québec

SE : Société d'État

SRI : Systèmes régionaux d'innovation

UE : Union Européenne

REMERCIEMENTS

Ces remerciements sont dédiés à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais adresser les premiers de ces remerciements à mon directeur de recherche, David Doloreux, pour m'avoir aidé à définir et structurer cette recherche, d'avoir concilié mes intérêts personnels et de les avoir intégrés à un cadre académique, et pour tout le soutien, les commentaires et les réflexions qui ont amené ce mémoire à un tel aboutissement.

Je tiens également à remercier les personnes et les organisations qui ont accepté de participer aux entretiens. J'exprime une gratitude profonde, non seulement pour la générosité de votre temps et des aperçus de l'industrie que vous avez partagée, mais également pour l'inspiration qu'est votre détermination entrepreneuriale et le partage de votre passion.

Je souhaite remercier les collègues, étudiants et professionnels, et toutes personnes rencontrées au hasard du temps qui ont partagé leur expertise et leurs connaissances. Ces échanges sont indispensables à la bonne réalisation d'une recherche rigoureuse et à l'approfondissement d'une réflexion scientifique. Cela démontre, encore une fois, l'importance d'entretenir une diversité de relations pour nourrir et faire grandir les idées.

Des remerciements vont également à mes parents pour leur support inconditionnel à travers toutes ces années d'études. Enfin, un merci spécial à Anna Can pour tout le support, l'aide et les conversations qui ont abouti à la remise, avec toute ma fierté, de ce mémoire de maîtrise.

INTRODUCTION

En décembre 2020, alors que la pandémie de Covid-19 a forcé pour une deuxième fois la fermeture des bars et des restaurants, la Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec (RACJ) a assoupli la réglementation pour permettre la vente de vins et de bières aux restaurants dont la cuisine était ouverte et fonctionnelle (Dufort, 2020; Ouellette-Vézina, 11 décembre 2020). Au sein d'un écosystème où l'importation et la distribution de boissons alcoolisées sont fortement régulées, il s'agit d'un changement institutionnel marquant, malgré que son instauration ait été provoquée par l'urgence de la situation. Cela a également eu l'effet imprévu de voir apparaître une poignée de « cavistes », soit, des établissements dédiés presque uniquement à la vente de vins importés alors que ce rôle n'appartient légalement qu'à la Société des alcools du Québec (SAQ). La fermeture forcée d'un de ces établissements nous a amenés à réfléchir sur la structure législative entourant la vente d'alcool, la position de monopole qu'occupe la SAQ sur un secteur de cette industrie, mais aussi sur la place et le rôle qu'ont les agences promotionnelles dans l'importation et la distribution du vin (Bérubé, 13 novembre 2024). Ces entreprises opèrent selon un modèle souvent mal compris des consommateurs non avertis, bien qu'elles jouent un rôle essentiel dans la création de liens au sein de l'industrie, qu'elles sont à l'avant-garde de nouvelles tendances et qu'elles allègent les barrières au commerce autant pour les producteurs que les consommateurs.

Afin de définir le modèle opérationnel des agences promotionnelles, de les situer au sein de l'industrie, et de comprendre leur impact, nous avons recours à la théorie des écosystèmes entrepreneuriaux (EE). Celle-ci cherche à comprendre de quelles façons la configuration d'un ensemble de parties prenantes et de ressources produit des externalités favorables au développement économique. Plus précisément, on cherche à identifier les mécanismes qui favorisent la création et la croissance d'entreprises, et qui stimulent l'emploi et l'innovation, au sein d'un territoire donné. On considère les agences promotionnelles du vin comme un intermédiaire de marché, c'est-à-dire un groupe d'acteurs qui œuvrent à abaisser les barrières au commerce, à créer des réseaux de contacts et à développer un marché qui implique de multiples industries et, par la nature de leur travail, a une portée internationale. Considérant que la théorie des EE met l'accent sur l'agentivité de l'entrepreneuriat et l'interrelation de parties prenantes à

travers plusieurs secteurs d'activités économiques, nous cherchons à répondre à la question de recherche suivante :

De quelles façons se structure et s'organise l'écosystème entrepreneurial des agences promotionnelles du vin au Québec ?

Pour y répondre, on s'inspire de la littérature sur les EE pour conceptualiser cette théorie en la décomposant en trois éléments structurants : l'entrepreneuriat, les acteurs de soutien et le cadre institutionnel. En premier lieu, on définit l'entrepreneuriat comme étant un processus, entamé par un individu ou une organisation, à la recherche d'opportunités pour créer de la valeur à partir d'un procédé, d'une technologie ou d'un service innovant (Stam et Spiegel, 2016). L'entrepreneuriat se différencie de l'emploi autonome par la recherche constante de valeur ajoutée, par son refus du *statu quo*, par l'aspiration à la productivité et par son adversité face au risque (Isenberg, 2011). Dans une perspective de recherche, mais aussi d'applications de politiques publiques, l'entrepreneuriat nous intéresse pour sa capacité à mobiliser des ressources et à créer des liens productifs au sein de l'écosystème. Cela a pour effet de stimuler la productivité de la région qui l'héberge en créant de l'emploi, en favorisant l'innovation et en redistribuant les ressources de façon à générer de nouvelles entreprises (Isenberg, 2011; Andersson et Henrekson, 2015; Spiegel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021).

En deuxième lieu, on stipule que les acteurs du soutien regroupent l'ensemble des parties prenantes qui composent un écosystème. On y retrouve les firmes offrant des services spécialisés, nécessaires au déroulement des activités entrepreneuriales, des sources d'investissements, des mentors pour guider la croissance des entreprises, un marché réceptif à l'innovation et d'un bassin de talents professionnels qui composeront la main d'œuvre (Feldman, 2001; Stam, 2015; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021). Les interactions entre ces acteurs, qui prennent place sur plusieurs niveaux, offrent une source de productivité et constituent l'un des moteurs de croissance des entreprises au sein de l'écosystème (Feldman *et al.*, 2005; Theodoraki et Messeghem, 2017; Cao et Shi, 2021; Messeghem et Cloutier, 2023).

En troisième lieu, on observe que ces acteurs interagissent et évoluent au sein d'un cadre institutionnel. Les institutions structurent les interactions au sein de l'écosystème, l'organisation des marchés et les retombées socio-économiques des activités entrepreneuriales (North, 1990; North, 1991; Stam, 2015; Bosma *et al.*, 2018; Stam et Van de Ven, 2021). On divise donc le cadre

institutionnel selon trois dimensions. La dimension législative englobe l'environnement macroéconomique, la structure législative et l'implication gouvernementale sur le monde des affaires. Si un gouvernement ne peut créer un EE, il peut mettre en place les conditions favorisant son émergence et son développement. Il est question de permettre la facilité de faire des affaires, de maintenir un environnement macroéconomique stable, d'instaurer des politiques publiques qui font la promotion de l'entrepreneuriat et les laisse manœuvrer. La dimension cognitive réfère à l'ensemble des capacités, des compétences et des connaissances qui se créent et se partagent au sein de l'écosystème. Les institutions de savoirs, telles les universités, les centres de recherche et les centres de formation peuvent aider à canaliser les ressources afin de produire des innovations ou de lier les innovations aux marchés. La présence de talents professionnels et d'un cadre législatif encadrant la propriété intellectuelle et les liaisons entre industries et universités peuvent favoriser ces échanges. Enfin, la dimension normative fait référence aux attitudes entrepreneuriales, à son acceptation sociale et à la promotion de l'entrepreneuriat. L'attitude face aux risques, les interactions entre entrepreneurs et la valorisation par une présence médiatique, et l'acceptation d'un entourage mènent à un plus grand repérage d'opportunités et de démarrage entrepreneurial (Feldman, 2014; Bosma *et al.*, 2018). Les interactions entre ces trois éléments structurants constituent l'EE et nous amènent aux trois sous-questions suivantes :

- 1.1) Quelles motivations poursuivent les agences promotionnelles et comment façonnent-elles leur organisation et leurs activités entrepreneuriales?
- 1.2) Comment peut-on qualifier les relations qu'entretiennent les agences promotionnelles avec les acteurs de leur écosystème, quels sont les résultats de ces échanges et quels facteurs influencent ces interactions?
- 1.3) Quels impacts ont les cadres institutionnels sur les activités entrepreneuriales des agences promotionnelles du vin au Québec?

Puisque ce mémoire représente une première incursion académique sur le modèle des agences promotionnelles du vin au Québec, notre méthodologie repose sur une stratégie de recherche dite qualitative, exploratoire et descriptive (Eisenhardt, 1989; Miles et Huberman, 1994; Ghauri, 2004; Yin, 2018). On cherche ici à tester l'applicabilité de la théorie des EE sur le cas des agences et, le cas échéant, participer au développement de ce champ de recherche. Pour ce faire, on se rend directement sur le terrain pour procéder à des entretiens semi-structurés qui nous permettront de récolter des données directement auprès des entrepreneurs à la tête de ces

entreprises, dans un cadre qui assure la même structure d’une entrevue à l’autre, mais permet une certaine flexibilité entre le chercheur principal et l’interviewé (Miles et Huberman, 1994; Patton, 2002; Ghauri, 2004). Les agences promotionnelles participantes ont été choisies à l’aide d’un échantillonnage ciblé et théoriquement informé (Miles et Huberman, 1994; Pauwels et Matthyssens, 2005; Creswell, 2013). Les données récoltées lors de ces entretiens constituent la matière principale supportant notre analyse, bien que l’on s’assure de la contextualiser à l’aide de sources secondaires. On s’est également outillé du logiciel d’analyse qualitative *Qualcoder 3.6* pour nous assister dans le groupement, l’identification d’occurrences et de cooccurrences, et la quantification des données obtenues.

Ce projet de recherche apporte plusieurs contributions; la première est de porter un premier regard sur les agences promotionnelles du vin au Québec en tant qu’objet de recherche académique. Nous souhaitons porter l’attention sur un secteur d’industrie, qui opère au sein d’un cadre législatif étatique, et qui est souvent mécompris ou inconnu des consommateurs québécois. Notre mémoire contribue également à la théorie des EE puisque l’on tente de compenser le manque d’études empiriques observé dans ce domaine d’études. En identifiant les mécanismes derrière les interactions entre les acteurs de l’écosystème, sur plusieurs niveaux d’analyse, on est en mesure de déterminer les retombées de productivité que peut atteindre un EE (Mason et Brown, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Théodoraki et Messeghem, 2017; Malecki, 2018; Cao et Shi, 2021; Stam et Van de Ven, 2021; Messeghem et Cloutier, 2023). Puisqu’il s’agit d’une étude exploratoire, nous posons les bases d’un champ de recherche en détaillant la structure et le modèle de cette industrie, ainsi que les différentes parties prenantes qui la compose. Ce mémoire peut également servir à éclairer et informer des politiques publiques en dressant le portrait d’un EE, des relations qu’entretiennent les acteurs de l’industrie et les retombées de ces interactions.

Le plan de ce mémoire suit cinq sections. Premièrement, notre revue de littérature regroupe et détaille les principales recherches sur la théorie des EE et sur les concepts de monopoles d’États, de régulations des boissons alcoolisées et d’intermédiaires de marché. Deuxièmement, on définit notre cadre conceptuel d’EE et la constitution des trois éléments structurants inspirés de la littérature. Troisièmement, on définit le cadre méthodologique qui guide notre recherche et les stratégies de recherche et d’analyse employées. Quatrièmement, on analyse les données récoltées lors des entretiens, lesquelles seront enrichies d’éléments contextuels provenant de sources

secondaires. Cinquièmement, on construit le portrait de l'EE des agences promotionnelles du vin au Québec en reliant les interactions entre les trois éléments structurants et en portant nos remarques finales sur le projet de recherche.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Cette revue de littérature porte, d'une part, sur les concepts employés dans le cadre de ce mémoire, et d'autre part, sur son cadre contextuel. La première partie s'intéresse à l'élaboration du concept d'écosystème dans la sphère entrepreneuriale. Nous y abordons les influences qu'ont eues sur ce concept les théories portant sur les externalités de l'agglomération spatiale, telles que les grappes industrielles et les systèmes régionaux d'innovation (Spigel et Harrisson, 2017). Ensuite, on traite des recherches portant sur les EE, de sa genèse, des caractéristiques spécifiques à ce concept et des rapports entre l'entrepreneuriat et le développement économique.

La seconde partie s'intéresse au cadre contextuel de notre étude. Notre attention porte sur l'idée de monopole d'État, des implications que cela porte sur l'économie et, plus particulièrement, sur le marché des vins d'importation. Pour ce faire, nous nous penchons sur le cadre législatif relatif à la production, l'importation et la distribution de boissons alcoolisées au Québec. Le contexte québécois est comparé à d'autres modèles existants, notamment ceux des pays scandinaves, de l'Union européenne, des États-Unis et des autres provinces canadiennes. Par la suite, nous nous intéressons au modèle de la Société des alcools du Québec et aux rôles que jouent les agences promotionnelles dans le marché du vin. Le concept d'intermédiaires de marché nous sert d'outil afin de situer la position stratégique des agences, de mieux détailler les différents modèles d'affaires qu'elles adoptent et de décrire leurs activités au quotidien.

1.1 Les écosystèmes entrepreneuriaux

La théorie des EE se positionne dans la recherche comme une rencontre des champs du développement régional et de la stratégie des affaires (Acs *et al.*, 2017; Malecki, 2018). La première s'intéresse davantage à la capacité d'un territoire à produire de l'innovation, de la productivité et de l'emploi par l'interrelation d'acteurs. La seconde observe plutôt la capacité d'une firme à créer ou capturer de la valeur en exploitant les ressources à sa disposition (Acs *et al.*, 2017). Si toutes deux cherchent à identifier les externalités de la configuration spatiale, la théorie des EE va au-delà de la configuration industrielle pour observer l'agentivité de l'entrepreneuriat dans la création de valeurs et dans la création de liens qui unissent les différentes industries (Cao et Shi, 2021). Ainsi, on présente brièvement différentes théories du développement régional pour mieux contextualiser et différencier celle des EE.

1.1.1 Les externalités de l'agglomération spatiale

Au début du XX^e siècle, les travaux d'Alfred Marshall ont amorcé un pan d'études mettant l'emphasis sur les externalités conférées par la concentration industrielle dans un espace géographique donné et sur la proximité des acteurs d'une industrie (Porter, 2000; Rosenthal et Strange, 2001; Doloreux, 2002; Spigel et Harrisson, 2017; Isaksen, Martin et Tripp, 2018). Selon Marshall, la présence agglomérée de fournisseurs, d'un bassin de main-d'œuvre spécialisée et le transfert interorganisationnel de connaissances permet favorablement le développement d'une industrie et, par le fait même, la croissance économique de son milieu (Porter, 2000; Doloreux, 2002; Delgado, Porter et Stern, 2010). Dans la branche de la gestion stratégique des entreprises, Porter (1998; 2000) a élaboré une théorie des grappes industrielles reposant sur les avantages compétitifs que confère la proximité géographique des acteurs d'une industrie. Porter (2000) affirme que la concentration géographique de compagnies, de fournisseurs spécialisés, et d'institutions au sein d'industries interreliées encourage la formation d'un climat de compétition, mais également de coopération. Les grappes industrielles sont composées des firmes, des infrastructures et des institutions qui sont affiliées, de près ou de loin, aux activités d'un secteur industriel. La distance sur laquelle se mesurent les grappes correspond à l'étendue des échanges d'information, d'interactions, des gains d'efficacités obtenus par leur proximité (Porter, 2000). Cette théorie a été reprise de nombreuses fois, particulièrement en ce qui a trait à l'élaboration de politiques publiques, malgré le fait que les spécificités et la portée des grappes industrielles demeurent assez floues, réduisant son applicabilité (Martin et Sunley, 2003; Torre, 2006).

La théorie des systèmes régionaux d'innovation (SRI) prend également comme point d'ancrage la proximité géographique et s'est inspirée des systèmes nationaux d'innovation (Cooke, 1992; Niosi *et al.*, 1993; Autio, 1998; Cooke, Uranga et Extbarria, 1998; Doloreux, 2002; Doloreux et Parto, 2005). Selon Cooke (1992), l'intégration de régions économiques dans un réseau de compétition internationale exige de repenser le paradigme des politiques économiques. Dans son analyse de différentes régions européennes confrontées à une compétition globale, Cooke observe que celles dotées d'institutions supportant favorablement les transferts technologiques, le réseautage d'entreprise et la formation vocationnelle étaient plus compétitives que celles où il n'y avait pas un tel type de support (Cooke, 1992; Cooke *et al.*, 1998).

Cette branche d'études génère à son tour un mouvement de recherches; les balises de la théorie se précisent alors que Asheim et Isaksen (2002) définissent les SRI par l'interrelation d'une structure institutionnelle et d'une structure de production. On entend ici que la productivité et l'innovation sont décuplées dans un contexte où, animés par une vision commune, les acteurs d'une industrie ont des interactions formelles et informelles entre eux, avec les associations de métiers et les centres de recherches et de formation (Asheim et Isaksen, 2002; Doloreux et Parto, 2005). La théorie des SRI évolue alors que les tenants des processus de l'innovation sont définis et que l'attention est portée aux mécanismes des SRI (Autio, 1998; Doloreux, 2002; Doloreux et Parto, 2005). Plus récemment, une approche sociologique a été appliquée; les SRI ont été analysés en parallèle avec la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1985; Boschma et ter Wal, 2007; Stuck *et al.*, 2014). Une des lacunes des SRI est son approche statique. Pour y remédier, Tödtling et Trippel (2013) ont développé un modèle pour évaluer l'évolution sur le temps des SRI. Selon cette approche, trois modes peuvent mener à la transformation d'une région. Des changements peuvent être apportés aux institutions par la modification des routines ou des habitudes d'apprentissage. L'apparition, la transformation ou la disparition des acteurs d'un SRI, qu'on identifie ici comme étant des individus, des firmes, des organisations, des industries ou des grappes, peut entraîner des répercussions dans le tissu social du système, plus particulièrement dans le cas où l'acteur y joue un rôle saillant. Enfin, des changements dans la structure du réseau peuvent également affecter le SRI. L'interrelation avec des réseaux internationaux est souvent vue comme nécessaire afin d'éviter la mort entropique ou l'arrêt de l'évolution d'un système (Tödtling et Trippel, 2013). Bref, cette approche s'inscrit plus largement dans la théorie de l'évolution économique géographique, qui tente d'inclure une analyse temporelle des SRI (Martin et Boschma, 2007; Martin et Sunley, 2010)

Les SRI constituent un cadre analytique qui s'intéresse aux éléments constitutifs d'un environnement, ainsi qu'à la création d'externalités positives basées sur l'interrelation d'une industrie et des supports dont elle dispose. Cette théorie trouve écho dans l'approche des EE alors que cette dernière repose sur le rôle des entrepreneurs et des dynamiques qui animent les relations entretenues avec les éléments composant leur écosystème (Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Acs *et al.*, 2017).

1.1.2 La théorie des écosystèmes entrepreneuriaux

Le concept d'écosystème, dans la perspective entrepreneuriale, est apparu pour la première fois dans un article de James F. Moore (1993). Selon ce dernier, les entreprises n'évoluent pas simplement dans un vide spatial; leur développement est plutôt le résultat d'une coévolution d'entreprises, de fournisseurs et d'institutions œuvrant vers la satisfaction des besoins du consommateur, du développement de nouveaux produits et de processus, et la multiplication des innovations (Moore, 1993). En s'inspirant de la théorie biologique d'écosystème, Moore (1993) construit un modèle d'écosystème qui traverse les industries et abaisse les frontières qui les séparent. Les caractéristiques biologiques qui s'appliquent aux EE peuvent être résumées par l'interdépendance de ses acteurs, leur hétérogénéité, l'évolution des dynamiques qui les unissent et l'impact direct ou indirect des actions individuelles sur la collectivité (Ben Letaifa, 2012a). Ainsi, une entreprise compétitive se définit par sa capacité à mettre à profit les ressources présentes dans l'écosystème. Ces dernières sont la présence d'investisseurs, de fournisseurs, de clientèles, d'infrastructures et d'institutions et d'un mélange hétérogène de compétition et de coopération (Moore, 1993; Feldman, 2001; Rosenthal et Strange, 2001). Le cycle de vie d'une entreprise se passe en quatre temps. La naissance survient après le développement d'un produit ou d'un procédé, alors que l'entreprise établit ses contacts avec ses fournisseurs et sa clientèle. L'expansion est caractérisée par le développement d'incitatifs pour conserver ses ressources, pour améliorer ses processus et pour développer ses canaux de distribution. La position de meneur est atteinte lorsque l'entreprise mène la communauté de fournisseurs, de compétiteurs et de clients qui l'entoure tout en conservant ses relations et sa compétitivité. Enfin, la renaissance ou la mort de l'entreprise dépend de sa capacité à innover et conserver à la fois l'équilibre et sa position de meneur au sein de l'écosystème (Moore, 1993). Si la théorie de Moore voit l'EE comme l'ensemble des acteurs et des ressources gravitant autour d'une seule entreprise, les recherches qui lui succéderont intègrent plutôt l'ensemble des entreprises au sein d'une structure définie par les relations qui relient ses composantes.

Si les EE ne négligent pas l'importance des acteurs, des fournisseurs de services, des institutions et des infrastructures, on voit ici les entrepreneurs occuper un rôle central et pivot dans le développement économique, qu'il soit local, régional ou national (Moore, 1993; Saxenian, 1994; Isenberg, 2010; Feld, 2012; Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018). Ainsi, la littérature identifie

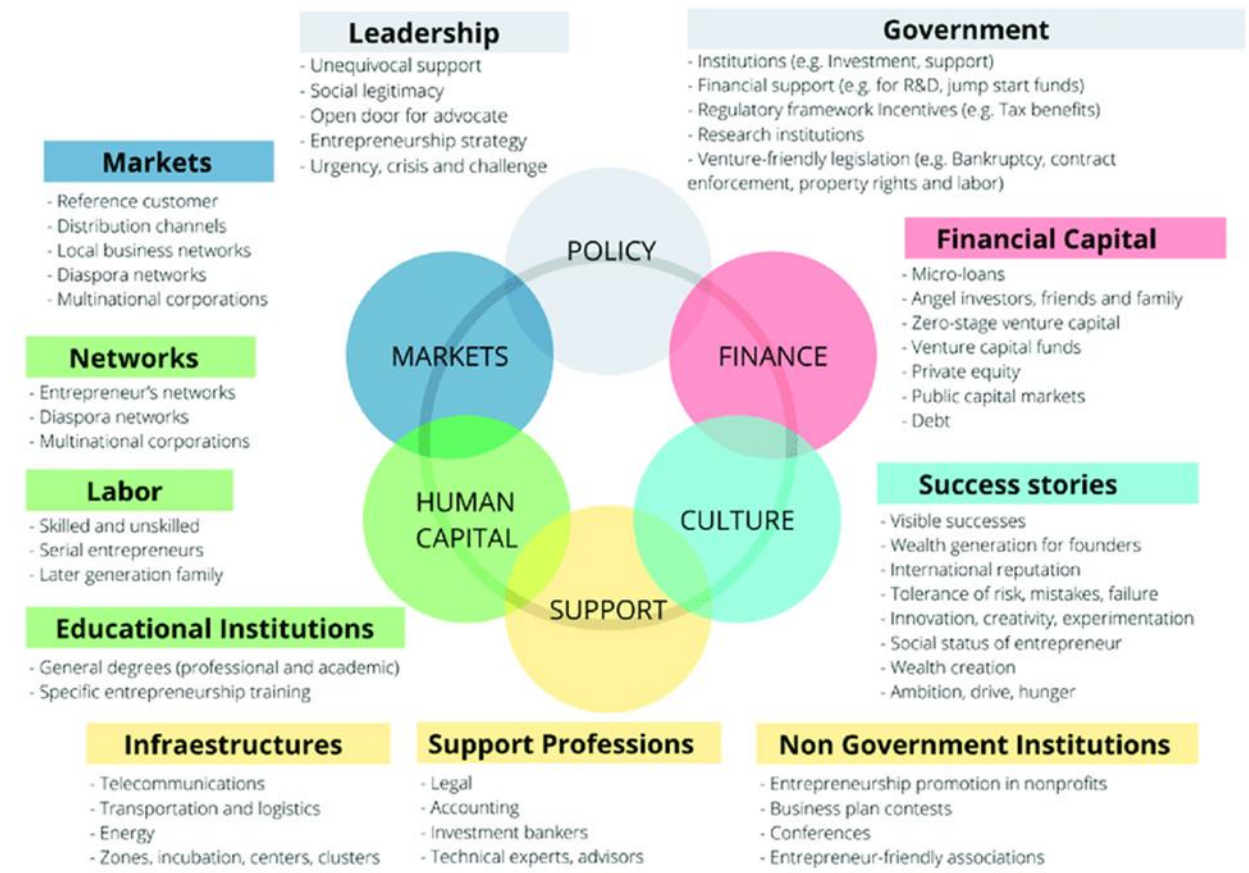
dans un premier temps les caractéristiques nécessaires à la formation d'un nombre important d'entreprises (Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018). Les cas de la *Silicon Valley* et de la route 128 aux États-Unis marquent particulièrement les esprits qui tenteront de décortiquer la recette de leurs succès (Saxenian, 1994; Barhami et Evans, 1995, Feldman, 2001). L'environnement propice à un tel foisonnement d'activités entrepreneuriales se caractérise par l'accès au capital-risque, par une attitude sociale positive envers l'entrepreneuriat, par la présence de fournisseurs de services aux entreprises et, enfin, par la participation active de centres de recherches et d'université (Feldman, 2001). La capacité de développement économique d'une région passe ainsi par les interactions soutenues entre les activités entrepreneuriales et les éléments caractéristiques de leur environnement. On dénote toutefois une différence cruciale entre les conditions qui encouragent l'innovation et celles qui influencent l'entrepreneuriat. L'opportunité, ou la possibilité de réaliser des affaires, est un facteur déterminant dans la croissance en nombre des activités entrepreneuriales (Feldman *et al.*, 2005).

L'article phare d'Isenberg (2010) est intervenu dans la littérature afin de mettre l'accent sur les firmes à haute croissance (FHC); c'est la présence de ces FHC et non pas seulement la croissance du nombre d'entreprises qui influencerait favorablement la création d'emplois, la productivité et la croissance économique d'une région (Brown et Mason, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021). Ainsi, Isenberg (2010; 2011) a soumis un ensemble de neuf préceptes à suivre pour soutenir les EE. Parmi ces derniers, il recommande notamment d'éviter de reproduire l'exemple de la *Silicon Valley* puisque sa réussite tient de caractéristiques préconditionnelles uniques et difficilement reproduisibles. Par ailleurs, Isenberg (2010) appelle à l'implication des entrepreneurs dès les premiers pas dans l'élaboration de politiques publiques, à prioriser les FHC et à valoriser ostensiblement les succès entrepreneuriaux. Les écosystèmes doivent être guidés par un mélange de laisser-aller et de réformes des cadres légaux, bureaucratiques et réglementaires (Feld, 2012; Brown et Mason, 2014; Stam, 2015). Le tout se fait dans une approche holistique et une pensée systémique : l'écosystème est un environnement dynamique qui évolue et subit des transformations au fil du temps (Brown et Mason, 2014; Stam, 2015; Spigel et Harrison, 2017; Daniel *et al.*, 2018; Malecki, 2018).

L'article d'Isenberg s'inscrit dans un courant de recherches qui tentent de définir et circonscrire le modèle des EE. Van de Ven (1993) a instigué l'idée d'une infrastructure

entrepreneuriale répartie en quatre catégories. On y retrouve les institutions, soit, les entités qui réglementent, légitiment et incitent l'entrepreneuriat. Il y a également la présence de ressources publiques sous forme d'un bassin de connaissances scientifiques, de main-d'œuvre spécialisée et de financement public. Les entrepreneurs doivent avoir accès à un marché où se trouvent des consommateurs au courant du produit ou du service qu'ils développent. Finalement, l'infrastructure s'orchestre autour des activités entrepreneuriales telles la recherche et développement (R&D), la manutention, la distribution et le marketing (Van de Ven, 1993). Isenberg (2011), quant à lui, propose plutôt onze composantes, réparties entre les domaines des politiques publiques, du financement, de la culture, du support, du capital humain et des marchés (Figure 1). L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans une approche axée sur les politiques publiques en support aux FHC, structure les EE sur quatre piliers : les acteurs, les fournisseurs de services, les connecteurs et l'orientation (Brown et Mason, 2014). Spiegel (2017) organise plutôt les composantes sous les attributs matériels, sociaux et culturels des EE. Stam et Van de Ven (2021) proposent une structure où l'interrelation de dix composantes réparties entre les arrangements institutionnels et les dotations d'un écosystème permettent d'obtenir un entrepreneuriat productif qui, à son tour, produit de nouvelles valeurs et alimentent ainsi un cercle vertueux. Enfin, Messeghem et Cloutier (2023), dans une étude portant sur les villes de Toulouse et de Montpellier, se sont inspirés de la théorie des sentiers de dépendance et proposent plutôt un triptyque configurationnel qui repose sur le contexte, la structure et les dynamiques afin de mieux comprendre l'évolution des EE.

Figure 1. Les domaines de l'écosystème entrepreneurial



Source : Isenberg (2011)

1.1.3 Les éléments structurants des écosystèmes entrepreneuriaux

En s'inspirant de la littérature, on décortique ici les éléments structurants des EE en trois éléments. On s'intéresse dans un premier temps à ce qui définit l'entrepreneuriat. Dans un deuxième temps, on nomme les différents acteurs de soutien qui évoluent au sein de l'environnement entrepreneurial. Dans un troisième temps, on identifie les cadres institutionnels, que l'on divise entre dimensions législative, cognitive et normative. L'interrelation de ces éléments est ce qui alimente et dynamise l'EE.

L'entrepreneuriat

Dans l'ensemble de la littérature sur les EE, l'accent est mis sur le rôle central qu'occupe l'entrepreneuriat et son impact sur le développement économique d'une région (Isenberg, 2010; Bosma, 2011; Feld, 2012; Brown et Mason, 2014). L'entrepreneuriat se définit comme étant le

processus d'un individu, ou d'une organisation, à la recherche d'opportunités permettant d'exploiter des biens, des services, des procédés nouveaux, et de leur apporter une valeur ajoutée (Stam et Spigel, 2016). L'entrepreneuriat peut également se définir par une recherche constante de valeur ajoutée et être caractérisé par le rejet du *statu quo*, l'aspiration à la performance et la résilience face au risque (Isenberg, 2011). Enfin, Baumol (1990) a introduit l'idée que l'entrepreneuriat peut être productif, improductif ou destructeur en fonction de la structure sociale des incitatifs qui amènent un individu ou une organisation à entamer un projet. Notons que l'entrepreneuriat se fait d'abord au service de l'individu ou de la société instigatrice. Il y a une intention de créer de la valeur à partir d'un actif et de générer le plus grand retour sur investissement. La différence, en termes de productivité économique, réside dans le résultat social de ces activités entrepreneuriales (Andersson et Henrekson, 2015; Spigel et Harrison, 2017; Stam et Van de Ven, 2021). Ainsi, les motivations à l'origine de l'activité entrepreneuriale peuvent influencer le résultat. Par exemple, une activité entrepreneuriale tend vers une productivité accrue lorsqu'elle est réalisée dans le but d'exploiter une opportunité d'affaires basée sur une innovation, un nouveau procédé, ou un marché vierge (Baumol, 1990; Andersson et Henrekson, 2015). À l'inverse, une activité entrepreneuriale est improductive ou destructrice lorsque menée dans le but de profiter de stratagèmes fiscaux, de fraude ou si elle aboutit en une perte de valeur pour le consommateur (Baumol, 1990; Andersson et Henrekson, 2015).

Bien que l'entrepreneuriat soit fortement représenté par les petites et moyennes entreprises (PME), la terminologie n'inclut pas systématiquement toutes les PME ni les travailleurs autonomes (Isenberg, 2011; Brown et Mason, 2014; Andersson et Henrekson, 2015; Spigel et Harrison, 2017). La distinction réside, en partie, dans l'ambition, la motivation et l'adversité face au risque qui caractérisent l'entrepreneuriat (Moore, 1993; Isenberg 2011). Isenberg (2011) dénote que la possession d'actifs, de ressources, ou de procédés innovants abaisse la perception du risque pour son détenteur comparativement à ce qui n'est pas considéré comme de l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat productif se distingue également par le fait qu'il remplit une fonction; soit, un ensemble de procédés dont la somme des activités donne un résultat positif, ou encore produit la capacité d'obtenir un résultat positif menant à une croissance économique (Spigel et Harrison, 2017; Stam et Van de Ven, 2021). De ce fait, on peut considérer l'activité entrepreneuriale d'un point de vue Schumpétérien. Elle provoque un changement dans l'équilibre économique et, ainsi, élargit la frontière de la productivité (Bosma, 2011; Andersson et Henrekson, 2015). On peut

également l'approcher d'un point de vue Kirznérien où, en réponse à un changement social, environnemental ou économique, l'activité entrepreneuriale ramène l'économie à un point d'équilibre (Andersson et Henrekson, 2015).

Si l'entrepreneuriat, dans la théorie des EE, est représenté comme une fonction, la forme qu'elle prend sous la structure d'une entreprise influence l'impact et le rôle joué au sein de l'écosystème. Afin de guider les politiques publiques, l'intérêt s'est principalement posé sur les FHC (Acs *et al.*, 2008; Isenberg, 2011; Bosma, 2011; Brown et Mason, 2014; Stam, 2015; Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018). Dans une étude fondamentale, David Birch propose qu'un petit groupe d'entreprises, qu'il qualifie de « gazelles », a un plus grand impact sur l'économie que l'ensemble des autres firmes (Birch et Mendoff, 1994; Acs *et al.*, 2008). Les « gazelles » sont caractérisées par leur jeune âge et leur petite taille, par leur capacité de croissance et l'impact qu'elles ont sur la croissance de l'emploi, des revenus et de la productivité (Acs *et al.*, 2008). Plusieurs unités de mesure ont été employées pour définir les « gazelles » : Birch (1994) les décrit comme étant âgé de moins de 5 ans, ayant 19 employés et moins, et ayant une croissance moyenne de ses revenus annuels de 20% à partir de 100 000\$. L'OCDE (2006) propose plutôt de voir les firmes détenant au moins 10 employés au début de la période étudiée et ayant une croissance moyenne annuelle de l'emploi de 20% sur trois ans. Des mesures de parts du marché, de profits et de productivité physique sont également employées par la littérature (Henrekson et Johansson, 2010). Henrekson et Johansson (2010) ont analysé une vingtaine d'études portant sur les gazelles et proposent les constats suivants : les FHC ont un plus grand impact sur l'emploi net que leurs contreparties. C'est d'autant plus vraisemblable que les gazelles continuent leur croissance, même en temps de récession économique (Acs *et al.*, 2008; Henrekson et Johansson, 2010; Brown et Mason, 2014). Bien que les gazelles soient, en moyenne, plus jeunes et majoritairement représentées par leur petite taille, il existe quand même des firmes de plus de 100 employés qui ont une contribution encore plus importante en termes de création d'emplois (Acs *et al.*, 2008). Enfin, les gazelles ne se restreignent pas qu'aux firmes de haute technologie, mais sont bien présentes dans toutes les industries, même si l'on dénote une légère surreprésentation dans le secteur des services (Acs *et al.*, 2008; Isenberg, 2010; Henrekson et Johansson, 2010; Brown et Mason, 2014). Acs *et al.* (2008) ont mené une étude sur des firmes américaines en les catégorisant de petites (1-19), moyenne (20-499) et large (500+). Les auteurs établissent une corrélation positive entre les firmes ayant la capacité de récolter et d'analyser de l'information interne et

l'impact sur les changements au niveau de l'emploi. Ainsi, bien que les grandes entreprises emploient un plus grand nombre absolu de professionnels, ce sont les « gazelles » qui contribuent davantage à la création d'emploi. En bref, les FHC ont un effet bénéfique sur l'économie en stimulant la compétition, en faisant la promotion de l'innovation et en répartissant de façon efficace l'allocation des ressources (Brown et Mason, 2014).

L'analyse de l'entrepreneuriat, dans une perspective de l'espace géographique, a également occupé un pan de la recherche. Bosma (2011), en analysant des groupes naissants d'entrepreneurs ayant pour ambition d'avoir une légère (0-1), moyenne (2-9) ou grande (10+) croissance d'employés et/ou si leur croissance repose sur une innovation à leur disposition. Bosma (2011), sur une analyse à l'échelle NUTS3¹, conclut que les différences de productivité régionale s'expliquent davantage par de plus fortes concentrations d'entreprises ayant l'ambition d'une légère ou forte croissance et/ou d'innover que par les externalités d'agglomération de capital humain dans les zones urbaines. Rosenthal et Strange (2010) en sont arrivés à une conclusion semblable lorsqu'ils ont étudié l'effet de la taille des entreprises au sein d'une agglomération. Il en est ressorti que les petites entreprises (dix employés et moins) ont un avantage bénéfique au sein d'une économie d'agglomération, à l'intérieur de cinq miles. Les entreprises nécessitent et bénéficient de coûts de production partagés, favorisant ainsi leur multiplicité et favorisant l'intensification du nombre d'entreprises dans ce qui représente un cercle vertueux (Rosenthal et Strange, 2010; Glaeser *et al.*, 2010).

Enfin, l'entrepreneuriat, au sein d'un écosystème, a le potentiel de participer à la croissance économique autant par sa réussite que par son échec. Barhami et Evans (1995), en analysant le cas de la Silicon Valley, se sont intéressés à l'attitude sociale entourant l'échec des entreprises. Le constat est que, dans un environnement institutionnel où la faillite d'une entreprise n'est pas perçue comme un échec de l'individu, les ressources employées par l'entreprise sont recyclées au sein de l'écosystème. Les entrepreneurs se relancent dans de nouveaux projets, les employés intègrent de nouvelles entreprises et les fournisseurs distribuent à de nouveaux clients; l'ensemble de ces acteurs ayant grandi de l'expérience (Barhami et Evans, 1995; Mason et Harrison, 2006; Brown et Mason, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021).

¹ Le système européen de nomenclatures communes des unités territoriales statistiques pour les régions de 150 000 à 800 000 habitants.

Les acteurs du soutien

L'entrepreneuriat entretient une relation symbiotique avec un bassin d'acteurs au sein de l'écosystème. Ces derniers incluent, pour ne citer que ceux-ci, les mentors, les investisseurs, les consommateurs, les talents professionnels, les services professionnels dans les domaines des relations publiques, de l'administration, de la finance et du juridique (Barhami et Evans, 1995; Feldman, 2001; Isenberg, 2010; Mason et Brown, 2014; Malecki, 2018).

Lorsqu'un projet entrepreneurial est mis sur pieds, l'une des premières étapes est la recherche de financement, qui peut s'obtenir par le biais de fonds d'investissement en capital-risque², de prêts bancaires, de financement public ou encore auprès d'amis et de la famille (Brown et Mason, 2014; Andersson et Henrekson, 2015; Spigel et Harrison, 2017). La disponibilité du capital d'amorçage sur un territoire donné est une caractéristique qui abaisse considérablement les barrières à l'entrée de nouvelles entreprises (Gompers et Lerner, 2003; Kerr et Nanda, 2011; Saxenian et Sabel, 2011). Kerr et Nanda (2011) observent que le capital-risque est plus accessible aux entreprises qui se trouvent à proximité, ou à celles qui acceptent de se déplacer près des firmes de capital-risque. Plus spécifiquement, on reconnaît aux firmes de capital-risque l'importance des tournées d'investissements subséquentes. Le développement d'une relation avec l'entrepreneur peut l'amener à investir aux différents moments critiques de leur croissance ou encore à soutenir un autre de leurs projets (Brown et Mason, 2014). Bien que ce ne soit pas exclusif qu'aux firmes de capital-risque, ces dernières disposent généralement d'un éventail de connaissances et de ressources pour guider les entreprises qu'elles financent. Ces ressources, que ce soit à l'interne ou par le biais de leurs réseaux, regroupent de l'expertise technique en finance, en administration, en stratégie des modèles d'affaires et en standardisation des procédés (Saxenian et Sabel, 2011; Brown et Mason, 2014; Spigel et Harrison, 2017). On peut d'ailleurs ajouter que les entreprises deviennent un nœud, ou un point de connexion, au sein du réseau de la firme de capital-risque qu'elles rejoignent (Saxenian et Sabel, 2011). Malecki (2018) propose que, dans certains cas, le capital-risque apparaisse plutôt après la formation d'un EE et que ce soient les individus ou le capital « importé » qui financent l'EE à ses débuts. Les investisseurs providentiels, quant à eux, investissent dans des entreprises qui ne nécessitent pas de multiples infusions de capital; ce sont

² Gompers et Lerner (2003) définissent le capital-risque comme suit : « *capital as independently managed, dedicated pools of capital that focus on equity or equity-linked investment in privately held, high growth companies* ».

des individus qui cherchent à réinvestir les fruits de leur réussite et offrir leur expérience à de nouveaux projets (Barhami et Evans, 1995; Feldman, 2001; Brown et Mason, 2014; Malecki, 2018). Dans tous les cas, l'environnement institutionnel entourant le financement des nouvelles entreprises a un impact déterminant sur sa disponibilité et, par le fait même, sur la quantité de firmes nouvellement créées (Gompers et Lerner, 2003; Saxenian et Sabel, 2011; Brown et Mason, 2014).

L'EE est également dépendant d'un réseau de services qui aident les entreprises à démarrer, leur permettant de mettre l'essentiel de leur énergie sur le produit ou le service qu'ils tentent de développer (Feldman, 2001; Brown et Mason, 2014; Stam et Van de Ven, 2021). En effet, les entreprises ne disposent pas nécessairement des ressources pour développer ou naviguer les connaissances requises en matière de propriété intellectuelle, de ressources humaines, des paramètres légaux requis par la formation d'une entreprise, des subtilités de la comptabilité ou encore des techniques de marketing et de relations publiques (Feldman, 2001; Stam et Van de Ven; 2021). Malecki (2018) soulève que, dans une situation idéale, les acteurs de cet écosystème forment un réseau cohérent qui lie les entrepreneurs, les services et les investisseurs entre eux, et, par le fait même, créent une structure de subsistance et de développement entrepreneurial. Or, les écosystèmes manquent généralement d'une coordination centrale qui permettrait de maximiser les liens et d'empêcher certaines ressources d'échapper au système (Malecki, 2018). Toutefois, la présence de mentors, circulant dans l'écosystème suite aux succès ou échecs de leurs projets, peut constituer une ressource essentielle à la constitution d'un réseau et au développement des liens sociaux entre acteurs (Mason et Harrison, 2006; Motoyama et Knowlton, 2016). Ces entrepreneurs en arrivent parfois à former des clubs ou des réseaux dans l'optique de prodiguer des investissements, des conseils et de l'expertise aux nouvelles entreprises et, ainsi, alimenter l'EE auquel ils appartiennent (Feldman, 2001).

Dans la même logique marshallienne, la présence d'un bassin de talents professionnels est indispensable aux EE (Stam, 2015; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021). D'une part, Unger *et al.* (2011), dans un article recensant 70 études, ont établi qu'il y a une corrélation positive entre le capital humain et la proportion d'entreprises fructueuses. Le capital humain, défini dans ce cas-ci comme le cumulatif des investissements dans l'éducation, l'expérience, les connaissances et les compétences d'un individu, permet aux entrepreneurs potentiels d'acquérir davantage de

ressources financières, d'opportunités d'affaires et de transferts réussis de connaissances (Unger *et al.*, 2011). Bien que l'étude ait pris en compte de nombreuses variables (le type d'industrie, l'âge, la mesure du succès et l'orientation entrepreneuriale), le capital humain a un impact significativement plus positif lorsque les compétences et les connaissances développées sont priorisées par rapport à l'éducation et l'expérience. Il en est de même lorsque l'acquisition de connaissances et de compétences est axée sur les tâches directement reliées avec la direction d'une entreprise (Unger *et al.*, 2011). Le capital humain peut également être perçu au-delà des caractéristiques d'un entrepreneur. De ce fait, pour qu'un EE soit prospère, il doit disposer d'un bassin de talents professionnels composant la main-d'œuvre d'une industrie ; la présence de fortes institutions universitaires, de recherche et de formation technique contribue généralement à ce facteur (Sternberg, 2011; Stam et Spiegel, 2016; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021).

Enfin, les EE doivent également disposer d'un marché réceptif à l'entrepreneuriat pour permettre la survie et la croissance de nouvelles entreprises (Feldman, 2001; Isenberg, 2011; Mason et Brown, 2014; Stam et Van de Ven, 2021). Cet acteur peut être identifié selon deux variables, soit, l'ouverture à l'innovation et le pouvoir d'achat (Stam et Van de Ven, 2011). Les entrepreneurs ont besoin de consommateurs afin d'obtenir des commentaires sur leurs produits, d'ouvrir des canaux de distribution et, évidemment, générer une source de revenus qui mènera à la croissance entrepreneuriale (Isenberg, 2011). Plus encore, avec l'arrivée des vitrines technologiques et des stratégies de marketing, on observe, au cours des dernières décennies, une force cocréatrice issue des relations entre les producteurs et les consommateurs (Ben Letaifa, 2012a). Ces derniers sont davantage inclus dans les processus innovants concernant le design, l'application et la promotion des produits ou des services (Ben Letaifa, 2012a).

Le cadre institutionnel

L'EE s'inscrit également au sein d'un ensemble d'institutions, formelles et informelles, qui soutient et régit les interactions politiques, économiques et sociales (North, 1990; 1991). Ces institutions structurent l'organisation des marchés, les comportements adoptés par ses acteurs, de même que les retombées économiques et sociales de l'activité entrepreneuriale (North, 1991; Stam, 2015; Stam et Van de Ven, 2021). Les institutions sont dites formelles lorsqu'elles concernent le cadre législatif régulant la finance, le travail, les affaires, la propriété intellectuelle et les marchés, ainsi que les politiques publiques déployées aux niveaux local, régional et

international (North, 1991; Bosma *et al.*, 2018). En ce qui concerne les institutions informelles, d'une part, il y a la dimension cognitive qui regroupe l'ensemble des compétences, des capacités et des connaissances acquises au sein d'une société (Scott, 1995; Peng *et al.*, 2009; Bosma *et al.*, 2018). Celles-ci peuvent faire l'objet d'une institutionnalisation et, par le fait même, dicter la perception des exigences relatives à l'activité entrepreneuriale (Bosma, *et al.*, 2018). D'autre part, les institutions informelles regroupent également une dimension normative, soit, l'environnement social, les normes, la culture et les traditions propres à un environnement socioéconomique (North, 1990; Scott, 1995). Dans le contexte entrepreneurial, cela peut se traduire par la valorisation sociale de l'entrepreneuriat et l'attitude envers l'échec (Bosma *et al.*, 2018).

Pour ce qui est de la dimension législative, notons d'abord que les institutions économiques peuvent avoir un effet positif sur la croissance économique et l'innovation lorsqu'elles assurent un accès équitable aux ressources à tous les groupes sociaux et imposent le respect des droits entourant la propriété (Acemoglu *et al.*, 2004). Les institutions économiques sont le produit des choix d'une société, mais ces mêmes choix peuvent être influencés et dictés par le pouvoir politique, qu'il s'agisse d'un groupe influent ou d'un groupe étatique. Ainsi, lorsqu'elles ne sont pas régulées par des institutions politiques, les institutions économiques peuvent servir les intérêts d'un groupe en particulier plutôt que d'assurer la distribution efficiente des ressources au sein de la collectivité (Acemoglu *et al.*, 2004). En bref, les pouvoirs publics, lorsqu'ils influencent les institutions économiques, notamment le marché du travail, les marchés financiers et la régulation des prix, peuvent avoir un impact considérable sur la croissance économique (Acemoglu *et al.*, 2004; Henrekson et Johansson, 2009; Lerner, 2014).

La littérature s'intéresse ici à la qualité de l'institution gouvernementale et l'impact que cela peut avoir sur la croissance économique et, plus spécifiquement, sur l'activité entrepreneuriale (Charron *et al.*, 2012; Bosma *et al.*, 2018; Stam et Van de Ven, 2021). Dans une perspective contextuelle, le rôle du gouvernement est d'assurer un environnement macroéconomique stable. Cela inclut de maintenir un taux d'inflation stable, de favoriser les échanges internationaux, d'entretenir une culture entrepreneuriale éclairée et acceptée socialement et de faciliter les démarches administratives nécessaires au démarrage d'entreprises (Lerner, 2014). Bosma *et al.* (2018), en étudiant le contexte européen, ont observé que la présence étatique est associée positivement à l'activité entrepreneuriale lorsqu'il y a des régulations entourant la finance, le

marché du travail et les affaires, mais qu'elle est délétère lorsque la taille du gouvernement se fait sentir, par le biais du nombre élevé d'entreprises étatiques, de transferts monétaires, et des taux et des seuils d'imposition. Charron *et al.* (2012) identifient quatre indicateurs : la corruption, l'efficacité de l'appareil gouvernemental, l'autorité de la loi, ainsi que la transparence et l'imputabilité. Les gouvernements peuvent également jouer un rôle important par le biais de politiques publiques (Isenberg, 2010; Feld, 2012; Lerner, 2014). Ces dernières peuvent favoriser l'activité entrepreneuriale lorsqu'elles jouent davantage un rôle de soutien plutôt que d'intervention directe. Les politiques publiques doivent comprendre et prendre en compte la réalité de l'entrepreneuriat, permettre la flexibilité et la créativité des activités, et être conçues selon les spécificités des marchés locaux et régionaux (Isenberg, 2010; Lerner, 2014). Ainsi, des mécanismes doivent être mis en place afin d'évaluer l'efficacité des programmes et d'identifier les actions et les comportements des individus qui en bénéficient (Lerner, 2014). La littérature est sans équivoque sur le point qu'un EE ne peut être créée; le rôle des gouvernements est d'identifier l'émergence endogène de ces écosystèmes et de contribuer à leur développement en alimentant les entreprises avec les ressources nécessaires, en facilitant les tâches administratives et en favorisant l'intégration des acteurs au sein des différents réseaux de sociabilités (Isenberg, 2011; Feld, 2012). Feld (2012) ajoute qu'il est important de réaliser que le cycle politique est beaucoup plus court que le cycle entrepreneurial ; la croissance entrepreneuriale peut s'étirer sur un plus grand laps de temps que ce que permettent généralement les mandats des gouvernements.

La dimension cognitive, ou l'ensemble des capacités, des connaissances et des compétences accumulées par un milieu, peut d'abord être représenté par la présence d'institutions de savoirs, tels que les universités, les centres de formation et les centres de recherche, et leur intégration au sein d'une société. Selon Agarwal *et al.* (2007) et la perspective de la vision de la firme fondée sur la connaissance (*Knowledge-based View*), les retombées générées par les investissements, par les firmes, les universités et les États, dans la production de savoirs permettent l'intégration d'un nouvel entrepreneuriat au sein de l'EE. Ainsi, Rothaermel *et al.* (2007) identifient quatre pistes de réflexions théoriques sur l'apport des universités à l'entrepreneuriat. Premièrement, les caractéristiques identitaires, telles que la location, le statut, les systèmes d'incitatifs, l'attitude envers l'entrepreneuriat et la proximité d'agents intermédiaires de certaines peuvent influencer l'impact de la présence universitaire sur un EE (Feldman, 2001; Feldman *et al.*, 2005). Deuxièmement, il est question des mécanismes employés par une université tels les bureaux de

transferts technologiques, qui constituent un des liens formels entre les universités et les industries. Ces derniers permettent de connecter les scientifiques et leurs recherches avec les acteurs capables de commercialiser leurs innovations (Rothaermel *et al.*, 2007; Siegel, 2011). Ainsi, les agents des bureaux de transferts technologiques sont responsables de la gestion des brevets, de la perception des redevances, de l'allocation des licences, des parrainages d'entreprises et de l'acquisition d'actions (Siegel, 2011). Troisièmement, le campus génère parfois, en lui-même, de l'activité entrepreneuriale ; il est un point de rencontre pour différents acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux, il fournit une main d'œuvre spécialisée et offre des ressources menant à la création de nouvelles firmes (Rothaermel *et al.*, 2007; Motoyama et Knowlton, 2016; Miller et Acs, 2017). Quatrièmement, les universités s'inscrivent dans un contexte environnemental d'innovation et participent à des projets, tels que des parcs scientifiques, des incubateurs et des accélérateurs. Il s'agit d'initiatives visant à accélérer le processus de création de nouvelles firmes, à connecter des acteurs influents des industries et à regrouper un ensemble de ressources vitales à l'entrepreneuriat (Phan *et al.*, 2005; Rothaermel *et al.*, 2007). Par ailleurs, les politiques publiques peuvent contribuer à l'intégration des cercles académiques au sein des EE. Feldman *et al.* (2005) dénotent l'importance du cadre législatif en exposant l'effet positif sur l'entrepreneuriat et le développement économique suite au passage, en 1980, du *Bayh-Dole University and Small Business Patent Act* et du *Stevenson-Wydler Technology Information Act*. Ces actes ont assoupli les règles en matière de brevets issus de recherches subventionnées par le gouvernement américain et leur utilisation par de petites ou moyennes entreprises et des organismes à but non lucratif et, par le fait même, ont permis d'encourager la commercialisation des innovations dans le milieu académique. Toutefois, l'impact des universités doit être nuancé ; s'il s'agit d'une excellente source de main d'œuvre et d'opportunités de réseautage, les effets observés des mécanismes institutionnels sur la stimulation de l'entrepreneuriat semblent être limités (Rothaermel *et al.*, 2007; Feld, 2012; Mason et Brown, 2014).

Enfin, la dimension normative peut être représentée par la valorisation sociale de l'entrepreneuriat et par l'attitude sociale envers l'échec (Bosma *et al.*, 2018). Plus concrètement, cela se mesure par la quantité et la qualité des associations entrepreneuriales, du degré de confiance envers les entrepreneurs et en leurs capacités, et par la complexité de leurs réseaux (Bosma *et al.*, 2018). Selon Feldman (2014), le facteur principal est l'agentivité humaine, qu'on comprend ici par l'ensemble des actions et des décisions collectives qui sont prises de façon cohérente et dans

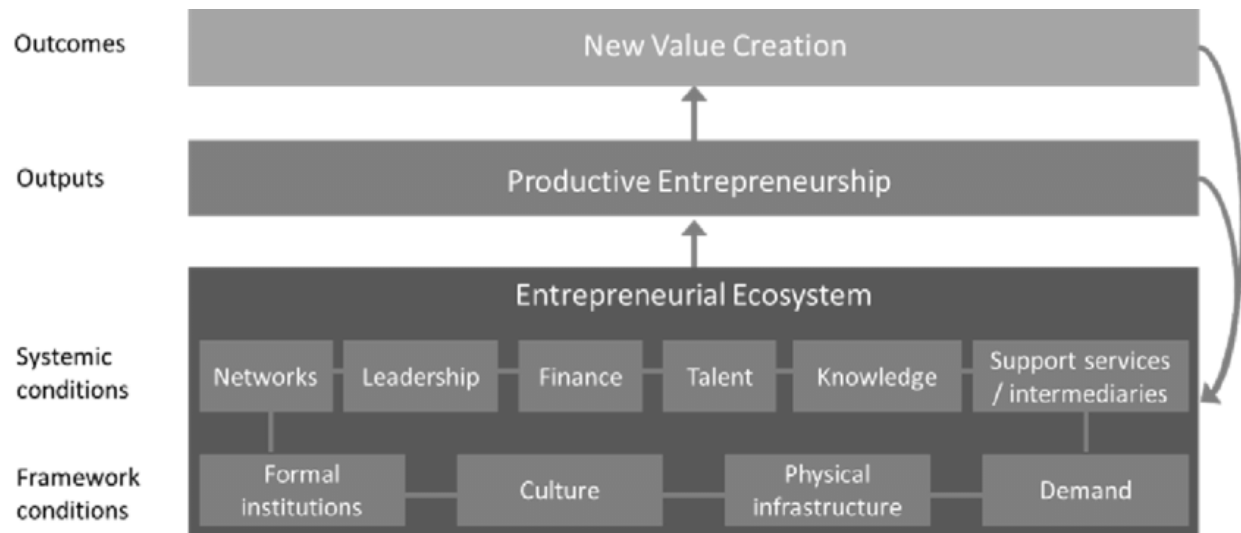
l'objectif d'engager les différents acteurs de l'entrepreneuriat dans un but commun : la poursuite du développement économique. Dans une perspective culturelle, comme il a été mentionné plus haut, différentes études associent positivement la quantité de nouvelles entreprises créées avec une attitude tolérante envers le risque et, plus généralement, une vision positive du travail autonome (Feldman *et al.*, 2005; Feldman, 2014; Spigel, 2017; Stam et Van de Ven, 2021). Ce climat peut être stimulé par des initiatives publiques visant à publiciser des récits de succès entrepreneuriaux ou encore en adoptant des régulations qui minimisent les impacts négatifs de la faillite (Isenberg, 2011; Feld, 2012; Mason et Brown, 2014; Spigel et Harrison, 2017). Les attitudes et les comportements des entrepreneurs, au sein d'un EE, peuvent être dictés par la culture entrepreneuriale. Cette dernière, lorsque florissante, peut mener à une plus grande interrelation entre les entreprises et semer un climat favorable à la coopétition. Au-delà des schémas de Porter, la stratégie entrepreneuriale tel qu'entendu par l'approche des EE implique un mélange délicat de compétition et de coopération entre les entreprises (Spigel, 2017; Theodoraki et Messegheem, 2017). S'inscrivant dans une perspective sociale, les réseaux d'entrepreneuriat démontrent une certaine interdépendance des acteurs, parfois entre eux-mêmes ou envers une firme clé de l'écosystème détenant des liens avec des fournisseurs, des organismes de support, des institutions de recherches, des médias et des agents de régulations (Theodoraki et Messegheem, 2017). La formation de ces réseaux permet ainsi d'abaisser les barrières administratives, de consolider les ressources présentes et de favoriser le démarrage et la croissance de nouvelles entreprises (De Clercq *et al.*, 2010; Feldman, 2014; Spigel, 2017). Ces réseaux vont au-delà de la sphère entrepreneuriale et permettent de connecter les entrepreneurs avec des acteurs de divers milieux, notamment avec des investisseurs, des chercheurs, des mentors et des organismes de soutien (Motoyama et Knowlton, 2016; Spigel, 2017; Spigel et Harrison, 2017; Chasserio *et al.*, 2022). Par le fait même, cela encourage également une meilleure distribution des ressources et le partage de connaissances qui sont nécessaires au recyclage entrepreneurial (Barhami et Evans, 1995; Feldman, 2014).

1.1.4 Contributions et agenda de recherche

Ce mémoire propose de contribuer à la littérature sur les EE en répondant à certaines des lacunes actuelles identifiées par la recherche. Premièrement, la théorie de l'EE entraîne une certaine tautologie : l'entrepreneuriat est productif lorsque l'écosystème auquel il appartient l'est

et l'écosystème est dit productif lorsque les activités entrepreneuriales qui y prennent place sont productives (Stam, 2015; Spigel et Harrison, 2017). Afin de remédier à cela, la théorie se doit d'accumuler les recherches empiriques qui vont au-delà d'une description sommaire des éléments structurants. Elles doivent détailler les interactions et les dynamiques qui prennent place au sein d'un EE (Feldman, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021). La configuration des éléments structurants d'un EE produit des externalités, des comportements et des dynamiques qui sont uniques au contexte qui les accueille (Figure 2; Stam et Van de Ven, 2021). La compréhension de ces mécanismes permettrait d'établir des politiques publiques éclairées, plutôt que de dupliquer, sans succès, la prochaine *Silicon Valley* (Isenberg, 2011; Feldman, 2014; Cao et Shi, 2021; Messeghem et Cloutier, 2023). Plus encore, la recherche doit prendre en compte les différentes échelles où prennent place ces interactions. On parle ici de circonscrire les niveaux macro, méso et micro qui décrivent respectivement le cadre institutionnel formel, le contexte industriel et social de l'EE, et les différents individus qui prennent part aux activités entrepreneuriales (Ben Letaifa, 2012b; Theodoraki et Messeghem, 2017). Bien que cela excède la portée de ce mémoire, il est également nécessaire de procéder à des études longitudinales afin d'observer l'évolution des entreprises, des organisations et des institutions et d'identifier les mécanismes qui déterminent la configuration et la productivité d'un EE (Mason et Brown, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Cao et Shi, 2021; Stam et Van de Ven, 2021; Messeghem et Cloutier, 2023). Enfin, bien que ce ne soit pas l'objectif de notre projet, on se doit de mentionner que la littérature n'a que peu touché à l'impact de l'appartenance à différents groupes sociodémographiques sur les dynamiques de l'activité entrepreneuriale. Il y a lieu de se questionner, dans le cadre théorique des EE, si l'accès aux différents services, la participation et l'inclusion aux réseaux de sociabilité et les différences comportementales peuvent être influencés par les caractéristiques de l'entrepreneur, soit par exemple le genre, l'ethnie, et la culture auxquels il s'identifie (Ben Letaifa, 2012b; Lowe et Feldman, 2017; Malecki, 2018).

Figure 2. Les composantes et les externalités de l'écosystème entrepreneurial



Source : Stam et Van de Ven (2021)

Le projet de ce mémoire contribue ainsi à la littérature des EE en tenant compte de ces différents éléments structurants et des interactions qui prennent place entre les acteurs, les organisations et les institutions. Jusqu'à présent, la recherche a favorisé une approche macroéconomique pour étudier les EE. On propose ici de s'intéresser davantage aux interactions, aux dynamiques et aux processus qui prennent place aux niveaux méso et micro afin d'obtenir une meilleure compréhension des mécanismes à l'œuvre. Par ailleurs, l'attention scientifique portant sur la théorie des EE s'est souvent limitée aux firmes à haute croissance et à forte intensité technologique (Ben Letaifa, 2012b). On propose ici d'appliquer le modèle à l'industrie de l'importation et de la distribution du vin au Québec; notre approche permet de tester la validité du modèle sur un secteur économique qui ne répond pas nécessairement à ces deux critères. De plus, au Québec, l'industrie de l'importation des boissons alcoolisées est sous un monopole qui est attribué à la Société des alcools du Québec. Ainsi, l'environnement institutionnel de ce marché est déterminé par un ensemble de législations qui confère à une société d'État l'exclusivité de la distribution des vins et des spiritueux importés³ (Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques, 1979; Loi sur la Société des alcools du Québec, 1979). C'est en considérant ce contexte particulier que l'on propose de s'intéresser au concept de monopole d'État et des intermédiaires du marché de cette industrie, soit, les agences promotionnelles.

³ Des exceptions permettent le commerce de bière et de cidre léger, et des vins embouteillés au Québec.

1.2 Monopole d'État et intermédiaires de marché

Cette seconde partie de notre revue de littérature porte sur le contexte du marché auquel appartiennent les agences promotionnelles au Québec. Afin de comprendre la structure de l'industrie, on propose de définir ce que sont les sociétés d'État et, dans une certaine mesure, la logique institutionnelle qui mène l'État à intervenir directement dans le marché. Par la suite, on s'intéresse aux différents modèles de régulation des boissons alcoolisées et, plus particulièrement, à la Société des alcools du Québec. Enfin, on passe en revue le concept d'intermédiaires de marchés qui, dans notre cas, sert d'outil conceptuel afin d'analyser les agences promotionnelles du vin et de qualifier la nature de leurs activités entrepreneuriales.

1.2.1 Sociétés d'État

Les sociétés d'État (SE) sont l'objet d'un regain d'intérêt en tant qu'instruments de politiques publiques, tant pour les économies développées, que celles en voie de développement (Kowalski *et al.*, 2013; Bernier, Florio et Bance, 2020). Par ce moyen, certains États ont réussi à sauver de grandes entreprises, ont nationalisé des industries-clés et, plus largement, s'en sont servis comme outil pour créer de l'emploi (Bernier, Florio et Bance, 2020).

Une SE est une organisation qui est la propriété entière ou partielle d'un gouvernement, qui évolue au sein d'un marché libéralisé ou encore d'un monopole régulé, qui est guidée par une mission publique et qui dispose de sa propre autonomie budgétaire et décisionnelle (Florio, 2014a; Bernier *et al.*, 2020). Au sein des pays de l'OCDE, on observe que les SE se retrouvent principalement dans les secteurs de l'énergie, des infrastructures de transports, de la finance et dans les industries d'intérêts nationaux tels que la santé publique, la sécurité et la défense (Christiansen, 2011; Kowalski *et al.*, 2013; OCDE, 2017a; Bernier, *et al.*, 2020; Sorrentino, 2020).

Les définitions divergent sur ce qui constitue une SE. Au niveau de la propriété, par exemple, l'OCDE exclut généralement de ses analyses les entreprises détenues au niveau régional ou local au sein d'un État. D'autres, tels Bernier *et al.* (2020), incluent plutôt tous les niveaux de gouvernement et proposent d'inclure les SE où la part d'équités de l'État n'est pas nécessairement majoritaire, mais suffisante pour exercer une influence décisionnelle. Bien que les SE soient sous la supervision d'une entité étatique, elles disposent tout de même de leur propre autonomie budgétaire et décisionnelle, et ce, dans le but d'assurer une bonne gestion des ressources et de

limiter les influences politiques (Putniņš, 2015; Bernier *et al.*, 2020). Par ailleurs, la conception populaire dépeint les SE comme étant moins efficaces que les entreprises privées. Dans les faits, cette idée est soutenue par la structure plus permissive en matière de faillite des SE, par leur accès à davantage de ressources et par ce que l'on dénomme des contraintes budgétaires plus souples (Putniņš, 2015; Willner et Grönblom, 2020). Réunis, ces éléments empêcheraient les gestionnaires d'avoir la motivation qui est nécessaire à la recherche de gains d'efficacité et de performance, et alimenteraient leur aversion du risque. Dans la littérature récente, cette idée est remise en question et on considère plutôt leur modèle comme étant vital à l'implémentation de certaines politiques publiques. De plus, les SE sont généralement confrontées aux marchés dans l'idée de les rendre plus efficaces, mais aussi afin d'éviter les distorsions. Il n'en demeure pas moins que la structure organisationnelle des SE diffère de celle des entreprises privées (Bernier et Simard, 2007; Klein *et al.*, 2010; Florio et Fecher, 2011; Florio, 2014b; Putniņš, 2015; Keutiben et Tatoutchoup, 2019; Willner et Grönblom, 2020). Par exemple, si la mission publique qu'elles servent l'exige, elles peuvent servir d'instruments de mesure ou représenter un standard d'emploi dans certaines industries (Putniņš, 2015; Bernier *et al.*, 2020; Willner et Grönblom, 2020). Plus encore, dans un contexte de monopole régulé, la société d'État n'est, en théorie, qu'un instrument destiné à l'accomplissement d'une mission publique (Bernier *et al.*, 2020).

Les objectifs d'une SE sont informés par des contextes spécifiques et par les valeurs publiques intégrées par un État (Sorrentino, 2020). Tout d'abord, les SE servent des intérêts macroéconomiques. Elles peuvent être utilisées pour corriger les ratés des marchés, créer de l'emploi dans des secteurs spécifiques et contrôler l'inflation (Putniņš, 2015; Bernier, *et al.*, 2020; Sorrentino, 2020). Les SE peuvent également intervenir dans certaines industries qui concernent des intérêts nationaux. Ceux-ci se résument aux infrastructures de transports, à la production d'énergie, aux industries de défense et de sécurité nationale (Sorrentino, 2020). Les entreprises étatiques, sans que ce soit leur objectif premier, ont également un impact en termes de redistributions aux contribuables. Par exemple, en exerçant un contrôle sur les prix dans des secteurs d'intérêt public, comme c'est souvent le cas pour les services postaux (Sorrentino, 2020). L'État peut également imposer des standards d'emploi en adoptant des salaires compétitifs, des avantages sociaux, de la sécurité d'emploi et en faisant la promotion de la diversité (Sorrentino, 2020). Enfin, et c'est cette notion qui nous intéresse, les SE peuvent intervenir dans la production de biens et de services qui ont le potentiel de créer des externalités négatives, telles les industries

de la loterie et de l'alcool, ou encore catastrophiques comme c'est le cas de l'extraction d'uranium et de l'énergie nucléaire (Sorrentino, 2020).

1.2.2 Politique et législations sur l'alcool

Dans les industries des substances psychoactives, telles que l'alcool et le cannabis, les gouvernements sont aux prises avec des enjeux de développement économique, mais aussi de santé, de sécurité et d'ordre public (Österberg et Karlsson, 2002). L'État intervient auprès de ces marchés afin d'en réduire les externalités négatives. L'intervention se fait sous forme d'un contrôle sur l'accès et la disponibilité des produits, et sur l'éducation publique de la population quant à leurs effets néfastes (Room, 1993; Edwards *et al.*, 1997; Her *et al.*, 1999; Österberg et Karlsson, 2002). Cependant, la consommation générale d'une population peut également être guidée par des normes informelles, qu'elles soient d'origine culturelle, traditionnelle, morale ou religieuse, et, par le fait même, limiter le besoin d'interventionnisme (Österberg et Karlsson, 2002).

En ce qui concerne la santé, l'ordre et la sécurité publique, les problèmes et les coûts associés à la consommation sont d'ordre physique, psychologique et social; ils peuvent être le produit d'accidents ou de maladies chroniques et peuvent être vécus autant par les consommateurs que par les personnes affectées par les consommateurs (Edwards *et al.*, 1997). Bien qu'il y ait un appel à davantage de recherche empirique et le besoin d'actualiser la recherche, la littérature suggère une association positive entre le niveau de la consommation de boissons alcoolisées et le niveau des coûts et des problèmes associés à la consommation d'alcool (Edwards *et al.*, 1997; Her *et al.*, 1999). Enfin, en raison de leur forte présence pendant la période de la prohibition, l'une des volontés de la monopolisation est également de limiter l'influence d'organisations criminelles dans la production et la distribution des boissons alcoolisées (Room, 1993). Ainsi, à cette époque, des systèmes diversifiés allant de monopoles complets jusqu'à des législations plus permissives ont encadré la production, la distribution et la vente de boissons alcoolisées en Amérique du Nord et en Europe (Room, 1993).

La logique économique d'une industrie de commodités stipule que les revenus sont, en théorie, limités seulement par la demande. Plus encore, la présence et l'abondance des moyens de production déterminent, selon une relation inversement proportionnelle, le potentiel et l'efficacité

d'un monopole⁴. Ainsi, la mise en place de monopoles, dans l'industrie de l'alcool, se fait généralement sur la distribution et la vente (Room, 1993 ; Her *et al.*, 1999; Room et Örnberg, 2019). La vente en gros de boissons alcoolisées permet aux gouvernements de garder la trace de leur circulation, de faciliter la collecte des taxes et des revenus, de garder un contrôle sur les prix et de tester la pureté et la qualité des produits (Room, 1993; Seim et Waldfogel, 2010; Room et Örnberg, 2019). La présence d'importants lobbys aux États-Unis démontre également qu'un monopole sur la vente en gros peut permettre aux États de limiter les motivations économiques qui vont à contresens des recommandations de la santé publique (Edwards *et al.*, 1997; Her *et al.*, 1999; Seim et Waldfogel, 2010; Room et Örnberg, 2019). Toutefois, les monopoles sur la distribution amènent des inquiétudes au niveau international, notamment en ce qui a trait aux accords de libre-échange et sur le traitement privilégié de certains produits domestiques. Dans l'industrie des boissons alcoolisées, des litiges ont été entamés, souvent sous la pression de groupes de lobbying, lorsque des SE, ou leurs pratiques, ont été jugées comme étant des barrières au commerce international (Room, 1993; Österberg et Karlsson, 2002; Kowalski *et al.*, 2013).

La vente au détail permet d'exercer un contrôle sur l'accès aux boissons alcoolisées, mais également sur les prix, les taxes et, par le fait même, les revenus engendrés. Une société d'État peut déterminer le nombre et la location des points de vente, les heures d'ouverture, faire respecter l'âge légal nécessaire à la consommation et faire la promotion d'une consommation responsable (Room, 1993; Her *et al.*, 1999; Trolldal, 2005; Seim et Waldfogel, 2010). Bien entendu, une législation permettrait le même contrôle, mais l'État assure une meilleure surveillance et l'application conforme de ces lois lorsque ces activités se font par le biais d'une SE. Cette dernière agit ainsi selon une double logique : d'une part, réduire les problèmes de santé publique et les coûts socio-économiques associés à la consommation d'alcool et, d'autre part, assurer un revenu à l'État par la vente et la taxation des boissons alcoolisées (Room, 1993; Her *et al.*, 1999; Trolldal, 2005).

⁴ Par exemple, un pays qui a une importante production vinicole profitera moins d'un monopole, en termes de revenus et de contrôle, qu'un pays où la production vinicole est faible.

1.2.3 Monopoles et réglementations

La régulation des boissons alcoolisées fait l'objet de réglementations à tous les niveaux de gouvernements, qu'ils soient locaux, régionaux ou nationaux et est une source de tensions dans la négociation d'accords commerciaux à l'international (Giesbrecht *et al.*, 2006 ; Babor *et al.*, 2023). Afin d'offrir différentes perspectives sur le cas du Québec, on présente brièvement certains modèles de contrôle étatique sur l'alcool en Amérique du Nord, mais également dans les pays nordiques.

En Europe de l'Ouest, on ne retrouve pas de monopoles à proprement parler, mais l'Union européenne (UE) et l'Espace économique européen (EEE) tentent de régulariser et standardiser les règles entourant la production et la distribution des boissons alcoolisées tout en libéralisant son commerce. Au sein des pays nordiques, la Finlande, la Suède, la Norvège, les îles Féroé et l'Islande détenaient des monopoles complets, de la production jusqu'à la distribution, avant les années 1990. L'adhésion de l'ensemble de ces pays à l'EEE en 1995, et celle de la Finlande et la Suède à l'UE en 1995, ont obligés ces pays à délaissier la production et la distribution en gros des boissons alcoolisées à des partis privés afin de respecter les accords de libre-échange qu'ils ont intégrés (Österberg et Karlsson, 2002; Örnberg et Ólafsdóttir, 2008; Giesbrecht et Österberg, 2012). Néanmoins, ces pays ont conservé un monopole sur la vente au détail des boissons alcoolisées. Les monopoles des pays nordiques, à l'exception des îles Féroé et de l'Islande, sont sous la responsabilité des ministères de la Santé et des Affaires publiques (Örnberg et Ólafsdóttir, 2008). C'est à noter qu'une importante partie des études réalisées concernant les effets des politiques publiques sur la consommation et ses problèmes proviennent des pays nordiques (Room et Örnberg, 2019). Au fil des ans, la gestion de leur monopole s'est vue influencée par les pressions des lobbys de l'industrie de l'alcool et de l'hospitalité, par leurs appartenances respectives aux accords de libre-échange, par les dynamiques internes de l'industrie de l'alcool et par leur perception des habitudes de consommations (Giesbrecht et Österberg, 2012). Cela s'est traduit par un accès facilité à l'alcool, en augmentant les heures et les jours d'ouvertures des commerces, en s'assurant de la propreté et de l'attractivité de leurs locaux et en orientant leurs compétences sur une offre de services taillée aux besoins de la clientèle (Örnberg et Ólafsdóttir, 2008; Giesbrecht et Österberg, 2012). Toutefois, les pays nordiques ont d'importantes restrictions en ce qui a trait à la commercialisation des boissons alcoolisées. Ainsi, la Norvège et l'Islande interdisent

entièrement la promotion des boissons alcoolisées, tandis que la Suède ne l'autorise que pour la bière et le vin. Les commerces d'État eux-mêmes ne peuvent pas faire la promotion de leurs produits (Örnberg et Ólafsdóttir, 2008; Giesbrecht et Österberg, 2012).

Aux États-Unis, la fin de la Prohibition en 1933 a été marquée par l'implémentation d'un système à trois niveaux (Elias, 2015; Jernigan et Ross, 2020). Ce système fédéral distingue les producteurs, les grossistes et les détaillants, impose la détention d'une licence, et empêche leurs rôles respectifs de se chevaucher, à quelques exceptions près⁵ (Elias, 2015; TTB, 2024). Toutefois, le système à trois niveaux s'exprime différemment à travers les États-Unis puisque le contrôle de l'alcool demeure le ressort premier de chaque État et, dans une certaine mesure, celui des gouvernements locaux. À ce jour, dix-sept États disposent de monopoles régulant la vente en gros des spiritueux et dans une mesure inférieure celle des vins et des bières (Zullo, 2017; Room et Örnberg, 2019; NABCA, 2024). Au sein de ces dix-sept États, treize opèrent également des commerces de vente au détail, soit par eux-mêmes ou par l'entremise d'agents appointés par l'État. Les États n'ayant pas de monopole soumettent tout de même l'industrie des boissons alcoolisées à des réglementations, notamment par l'entremise de licences qui sont attribuées et supervisées par le *Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives*, lui-même sous la supervision du Département de la Justice (TTB, 2024). Le marketing des boissons alcoolisées aux États-Unis est régulé et surveillé par un mélange de réglementations fédérales, incluant la *Federal Trade Commission* (FTC), la *Federal Communications Commissions* (FCC) et le *Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau* (TTB), ainsi que par des mesures d'autorégulation de l'industrie (Jernigan et Ross, 2020 ; Babor *et al.*, 2023 ; NABCA, 2024). Bien que les opinions soient mitigées sur l'impact que peuvent avoir des mesures d'autorégulation, les mesures visent principalement à limiter l'exposition aux mineurs des boissons alcoolisées et à limiter la promotion d'un style de vie où l'alcool est dépeint comme une nécessité ou une commodité représentant positivement un certain style de vie (Edwards *et al.*, 1997 ; Jernigan et Ross, 2020 ; Babor *et al.*, 2023).

Au Canada, le contrôle sur la production, la distribution et la vente des boissons alcoolisées est davantage du ressort provincial que fédéral (Room *et al.*, 2006). Effectivement, le pouvoir sur les réglementations entourant la production, la distribution, l'importation et l'exportation des boissons

⁵ Les microbrasseries profitent généralement d'une exception où on leur accorde le droit de vendre leurs produits sur place.

alcoolisées a été conféré aux provinces. Néanmoins, le gouvernement fédéral impose des limites sur ce que les voyageurs canadiens peuvent ramener de l'étranger et perçoit des taxes d'accises sur la production et l'importation de boissons alcoolisées (CAPE, 2024 ; ASFC, 2024). Le fédéral impose et supervise des régulations en matière d'étiquetages, lesquelles sont appliquées par Santé Canada et l'Agence canadienne de l'inspection des aliments (ASFC, 2024). Enfin, il y a également au niveau fédéral des subventions et des projets copilotés afin de faire la prévention de la conduite en état d'ébriété et de la vente de boissons alcoolisées aux mineurs (CAPE, 2024). Le marché canadien de l'alcool est dominé par quelques grands acteurs internationaux. On retrouve Anheuser-Busch InBev NV (Labatt Brewing Company Limited) et Molson Coors qui, en 2010, détiennent près de 76% du marché de la bière, bien qu'un courant de microbrasserie s'élève sans vraiment pouvoir comparer avec les deux géants (Giesbrecht et Österberg, 2012). Dans le marché du vin, c'est Vincor⁶ qui détient 21% et, avec quatre autres compagnies, occupe 41% des parts canadiennes (Giesbrecht et Österberg, 2012). L'industrie des spiritueux est dominée par Diageo et Pernod Ricard qui prennent ensemble 47% des parts, tandis qu'un total de cinq compagnies, les incluant, se partagent 70%. À titre comparatif, la situation aux États-Unis, en 2016, était assez semblable alors que, respectivement, Anheuser-Busch InBev NV occupait 42,7% des parts du marché, Diageo 18,1% et E. J. Gallo Winery 23,1% (Jernigan et Ross, 2020). En bref, les industries des boissons alcoolisées sont dominées par une poignée d'acteurs à la portée internationale, ce qui fait en sorte qu'ils ont un pouvoir important auprès des décideurs politiques, et qui réduit le nombre d'acteurs avec qui ces derniers doivent négocier (Giesbrecht et Österberg, 2012; Babor *et al.*, 2023; Crépault *et al.*, 2024). À l'instar des pays nordiques, les provinces canadiennes ont allégé les mesures visant à contrôler l'accès aux boissons alcoolisées en étendant les heures d'ouvertures des magasins publics, en augmentant la diversité de l'offre et la permissivité sur le marketing et la promotion (Giesbrecht et Österberg, 2012; Crépault *et al.*, 2024). Les SE participent activement à la promotion en l'intégrant dans leur modèle d'affaires. Ces changements sont le fruit de pressions des lobbys des alcools et de l'hospitalité, de la participation aux accords de libre-échange, des dynamiques internes des industries et des changements au niveau des habitudes de consommation (Giesbrecht et Österberg, 2012; Crépault *et al.*, 2024).

⁶ Aujourd'hui nommé Vins Arterra Canada.

Au niveau des provinces canadiennes, la fin de la prohibition a vu la mise en place de systèmes étatiques de contrôle des boissons alcoolisées et, depuis, la plupart détiennent un monopole partiel sur la distribution et la vente au détail des boissons alcoolisées à l'exception de l'Alberta. En 1985, l'Alberta a entamé un processus pour introduire des détaillants privés sur le marché et l'a entièrement privatisé en 1993 en vendant l'ensemble de ses commerces d'États à des partis privés (West, 2003 ; Mackenzie et Giesbrecht, 2006). La production, l'importation et la distribution des boissons alcoolisées sont régulées et supervisées par l'agence gouvernementale *Alberta Gaming Liquor and Cannabis* (AGLC) qui répond au ministère des Finances et au Conseil du Trésor (AGLC, 2024 ; CAPE, 2024). L'AGLC est ainsi responsable de l'octroi des licences permettant l'entreposage et la vente, et a délégué l'entière responsabilité de l'importation et la distribution en gros à Connected Logistics, une entreprise privée (AGLC, 2024). L'AGLC permet également aux producteurs domestiques de vendre et distribuer leurs propres produits. Au moment de la libéralisation, le gouvernement de l'Alberta a imposé un moratoire de quelques mois afin d'empêcher les grandes chaînes alimentaires d'intégrer et dominer le marché (West, 2004 ; Mackenzie et Giesbrecht, 2006). Néanmoins, onze chaînes représentent 13.5% du nombre total de commerces en 2003, puis 28.7% en 2012⁷ (Campanella et Flannagan, 2012).

La Colombie-Britannique opère selon un modèle mixte; c'est-à-dire que, depuis 1985, elle autorise la vente au détail par des partis privés (Room *et al.*, 2006). Toutefois, les commerces publics, sous l'enseigne BC Liquor, représentent les points de vente où se déroule la majorité des transactions de boissons alcoolisées (British Columbia Ministry of Justice, 2018). Par ailleurs, il y a un moratoire sur l'approbation de nouvelles licences jusqu'en 2032 (British Columbia Ministry of Justice, 2018; CAPE, 2024). La *Liquor and Cannabis Regulation Branch* (LCRB), sous la tutelle du ministère de la Sécurité publique, octroie les licences en ce qui concerne la production, la distribution et la vente d'alcool. C'est à savoir que la Colombie-Britannique permet aux commerces de consommation sur site, tels les bars, les hôtels et les restaurants, à vendre de l'alcool pour une consommation hors site (Giesbrecht et Österberg, 2012; CAPE, 2024). La *Liquor Distribution Branch* (LDB), au sein du ministère des Finances, est responsable de gérer la chaîne publique BC Liquor, ainsi que de l'importation et la distribution en gros des boissons alcoolisées (British Columbia Ministry of Justice, 2018 ; CAPE, 2024). Enfin, la LCRB et la LDB favorisent

⁷ Ces chaînes incluent des noms tels Sobeys, Loblaw, Costco et Liquor Store NA qui détient à elle-seule 13.6% du nombre total de commerces (Campanella et Flannagan, 2012).

les produits domestiques, puisque les producteurs sont autorisés à vendre leurs propres produits et profitent de positionnement préférentiel au sein des succursales BC Liquor (Giesbrecht et Österberg, 2012).

En Ontario, c'est la *Liquor Control Board of Ontario* (LCBO), œuvrant sous le Ministère des Finances, qui s'est fait donner en 1927 le mandat de superviser et de contrôler l'importation, la distribution, et la vente des vins et spiritueux (Giesbrecht, Stoduto et Kavanagh, 2006; Bird, 2010; Fridell, 2015). La LCBO, après maints débats sur le potentiel de sa privatisation, a traversé une phase d'optimisation au cours des années 1980 et a reçu le mandat clair d'augmenter ses redevances à l'État sans pour autant augmenter la consommation moyenne (Bird, 2010 ; Fridell, 2015). Ainsi, l'agence gouvernementale s'est efforcée d'améliorer ses processus internes, l'efficacité de son système de distribution et de miser sur son statut de monopole pour capitaliser sur ses relations avec ses fournisseurs (Fridell, 2015). L'Ontario, dans une mesure visant à promouvoir la production vitivinicole et brassicole domestique, permet également aux compagnies possédant une production vinicole de tenir des commerces dans lesquels vendre leurs vins. Ainsi, une faible proportion de ces commerces est tenue par des petits vignobles, tandis que la grande majorité est partagée entre Wine Rack (Vins Arterra) et The Wine Shop (Andres Wine Ltd) (Bird, 2010). La LCBO soutient également la promotion des produits domestiques à l'aide de placements avantageux sur ses étalages (Bird, 2010 ; Giesbrecht et Österberg, 2012). Par ailleurs, c'est l'*Alcohol and Gaming Commission of Ontario*, sous le ministère du Procureur général, qui octroie les licences et les permis relatifs à la production et la vente d'alcool pour ceux qui y sont autorisés (AGCO, 2024). Pour l'industrie de la bière, c'est *The Beer Store*, une entreprise privée qui s'est vu attribuer, jusqu'à tout récemment, le monopole de l'importation, de la distribution et de la vente. *The Beer Store* est possédée majoritairement par Molson-Coors et Anheuser-Busch InBev NV, et dans une moindre mesure par Sapporo (Bird, 2010). Toutefois, depuis le 31 octobre 2024, le contrat accordant le monopole a été rompu par le gouvernement de l'Ontario, après une entente de 225 millions de dollars, afin de permettre la vente de bières, de cidres et de prêts à boire dans les épiceries et les dépanneurs (CBC, 24 mai 2024).

Au Québec, la prohibition a été abolie en 1921 et une Commission des Liqueurs a été constituée pour superviser la production, l'importation et la distribution des boissons alcoolisées (Demers et Fournier, 2006; Laurin, 2009). La Commission a été séparée en deux agences en 1971,

suite aux conclusions de la Commission Thinel et après de nombreux débats publics sur le rôle de l'État dans la distribution de boissons alcoolisées, sur les revenus générés pour la province et les externalités potentiellement négatives de l'alcool (Loi sur la Société des alcools du Québec, 1971; Demers et Fournier, 2006). Ainsi, la responsabilité de l'émission des permis de production, de distribution et de promotion a été confiée à la RACJ, qui appartient au Ministère de la Sécurité publique, tandis que la SAQ, sous la tutelle du Ministère des Finances, s'est vue attribuée le monopole de la vente au détail des spiritueux, des vins importés et des bières importées (Loi sur la Société des alcools du Québec, 1971; Demers et Fournier, 2006; Deslauriers *et al.*, 2016; CAPE, 2024). Les produits comme les vins, les bières et les cidres domestiques ou embouteillés au Québec peuvent être vendus dans des chaînes d'épicerie et des dépanneurs. Les spiritueux, domestiques ou importés, demeurent l'exclusivité de la SAQ⁸. Le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec supervise également les normes de santé et de salubrité dans la production des boissons alcoolisées et leur distribution au sein des détenteurs de permis (Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques, 1979; Demers et Fournier, 2006; CAPE, 2024).

1.2.4 Société des alcools du Québec

En 2023, la SAQ regroupe 410 succursales et 428 agences, plus de 7 000 employés, et a vendu près de 172 millions de litres de vin (SAQ, 2024a). Les succursales, réparties entre les bannières SAQ, SAQ Dépôt, SAQ Sélection et SAQ Express, sont opérées directement par la SAQ, tandis que les Agences SAQ sont des commerces se trouvant généralement dans des municipalités non desservies par une succursale et ayant obtenu le droit de vendre les produits de la SAQ (Deslauriers *et al.*, 2016). Le Gouvernement du Québec est l'unique actionnaire de la SAQ et, ainsi, tire un revenu considérable de ses dividendes, auxquelles s'ajoutent les droits d'accises et de douane, et les taxes à la consommation. Ces revenus représentent près de 2,7 milliards de dollars, dont 1,4 milliard en dividendes en 2023 (SAQ, 2024a).

En tant que société d'État, la SAQ agit, en théorie, pour la réalisation d'un double objectif : réduire les externalités négatives de l'alcool en contrôlant l'accès aux boissons alcoolisées et

⁸ Ce statut a fait l'objet d'une modification pendant la rédaction de ce mémoire, permettant aux distilleries québécoises de vendre leurs propres produits sur le lieu de leur production (Gagnon, 2025).

assurer un revenu au gouvernement. Toutefois, la mission que se donne la SAQ semble davantage commerciale, lorsque son président, Jacques Darcy, affirme que :

Le rôle de la SAQ, c'est la vente responsable. Ce n'est pas la consommation responsable. Tous les messages liés à une consommation responsable sont faits par des gens qui ont cette compétence. Ce n'est pas la compétence de la SAQ. On n'est pas médecin, on n'est pas chercheur. (Morissette, 2023)

Cette vocation commerciale a ponctué l'existence de la SAQ de débats sur le potentiel et/ou la nécessité de sa privatisation. L'Institut de recherche et d'informations socio-économiques a publié en 2003, en 2015 et en 2016, des rapports qui comparent la société d'État avec les performances des marchés privés en Alberta et partiellement privés en Colombie-Britannique. Ces derniers concluent qu'une privatisation n'obtiendrait pas de gains, tant pour les consommateurs que pour l'État, qui suffisent à justifier le processus (Poirier et Petit, 2003; Hurteau et Tremblay-Pepin, 2015; Posca et Tremblay-Pepin, 2016). Pour sa part, l'Institut économique de Montréal a publié des rapports en 2005, puis en 2017, qui estiment plutôt que les marchés de l'Alberta offrent de meilleurs rapports qualité-prix et ont obtenu des gains dans la diversité de l'offre, alors que les revenus de l'État sont demeurés proportionnellement similaires (Petkantchin, 2005; Belzile et Bédard, 2017). Certains économistes, de façon indépendante, se prononcent en faveur d'une privatisation de la SAQ. Selon eux, la concurrence est nécessaire afin de permettre une plus grande diversité de l'offre et d'obtenir des gains d'efficacités desquelles, tant le consommateur que l'État en sortiraient gagnants (Laurin 2009; Laurin, Mailloux et Muller, 2016). Enfin, bien que ce ne soit pas un élément saillant du débat, la privatisation, même partielle, par la vente des actifs d'un secteur peut représenter une infusion substantielle de capital, à court terme, dans les coffres de l'État (Room, 1993). Ces différents points de vue semblent toutefois faire abstraction de l'impact des boissons alcoolisées sur la santé publique. On précise ici que ce mémoire ne se veut pas une prise de position sur le débat de la privatisation de la SAQ. Toutefois, on espère offrir un regard plus éclairé sur une industrie qui est souvent incomprise des consommateurs.

1.2.5 Agences promotionnelles

Le sujet des agences promotionnelles au Québec n'a, au meilleur de nos connaissances, pas été abordé par la recherche scientifique. La littérature portant sur leurs pairs à l'international semble également limitée à quelques études spécifiques. Ainsi, on propose d'utiliser le concept des intermédiaires de marché pour définir la structure des activités qu'entreprennent les agences

promotionnelles et décrire leur rôle au sein du système de l'importation et de la distribution du vin.

Le concept des intermédiaires de marchés, ou « *middlemen* », a été articulé pour la première fois par Arch W. Shaw (1912), un spécialiste des marchés de la distribution. Plus récemment, Biglaisier (1993) décrit les « *middlemen* » comme étant des agents qui ne possèdent pas le bien, qui n'altèrent pas physiquement le bien et qui n'obtiennent pas de profit par la simple possession du bien qu'ils essaient de vendre. Ce sont plutôt des spécialistes qui bénéficient, d'une part, des investissements nécessaires au développement de leur expertise et, de l'autre, de la création et de l'entretien des relations qu'ils cultivent entre eux-mêmes, les fournisseurs et les acheteurs (Biglaisier, 1993). Plus encore, dans une économie des coûts de transaction (Williamson, 1985), les intermédiaires peuvent aider à réduire les coûts reliés à la recherche d'informations, à la création de réseaux de contacts et aux processus de négociations (Stigler, 1962; Rubinstein et Wolinsky, 1987; Howitt et Clower, 2000; Bessy et Chauvin, 2013, Bessy et Chauvin, 2014). D'un point de vue sociologique, les intermédiaires sont d'importants agents relationnels qui peuvent identifier et combler les trous structuraux d'un réseau social (Granovetter, 1985; Bessy et Chauvin, 2013).

Ainsi, les intermédiaires participent activement aux dynamiques des marchés en prenant part à leur construction, leur entretien et leur expansion. Bessy et Chauvin (2013), identifient deux sphères d'activités dans lesquelles opèrent les intermédiaires. Premièrement, ils agissent à titre d'évaluateurs, c'est-à-dire, qu'ils portent un jugement sur un bien de consommation et peuvent lui attribuer une valeur de marché. Deuxièmement, les intermédiaires peuvent valoriser le bien de consommation en réduisant les coûts de transaction affiliés, mais également en se servant de leur expertise pour y ajouter de la valeur. Notamment, ils peuvent identifier de meilleurs canaux de ventes, établir des connexions avantageuses entre individus et/ou organisations, et se servir de leur réputation pour catégoriser et juger la valeur d'un bien de consommation (Bessy et Chauvin, 2013).

Baritoux *et al.* (2006) se sont intéressés aux courtiers de vin en France en s'appuyant sur le concept des intermédiaires de marché. Ils identifient ces derniers dans la catégorie des entremetteurs, ou ceux qui agissent à titre de liaison entre les fournisseurs et les acheteurs. Ainsi, les courtiers de vin participent à trois étapes lors d'une transaction. En un premier temps, ils aident à la recherche d'informations afin de dénicher des produits qui répondent aux préférences des acheteurs et en donnant une plus grande visibilité aux fournisseurs (Baritoux *et al.*, 2006). En un

second temps, les courtiers participent aux processus de négociation en donnant leur expertise sur la logistique de la transaction et en servant de médiateurs sur les termes du paiement. Le vin est un produit qui, selon sa typicité, peut prendre de la valeur avec le temps ou doit être consommé dans l'année qui suit sa production. La dimension temporelle de la logistique joue ainsi un rôle important. En un troisième temps, les courtiers vont au bout de la transaction en s'assurant que la qualité du produit répond aux attentes et que l'acheteur respecte les termes du contrat (Baritiaux *et al.*, 2006). Puisque les courtiers obtiennent généralement leur part du marché une fois la transaction complétée, ils ont un incitatif robuste pour être d'assistance jusqu'à la toute fin du processus (Rubinstein et Wolinsky, 1987; Baritiaux *et al.*, 2006, Bessy et Chauvin, 2013, Bessy et Chauvin, 2014).

Au Québec, les agences promotionnelles agissent en tant qu'intermédiaires entre les producteurs vitivinicoles et la SAQ. Les agences opérant dans le réseau des succursales de la SAQ sont désignées par les producteurs pour assurer leur représentation et reçoivent ainsi leur compensation directement de ces derniers. Pour qu'une agence puisse intégrer le réseau de l'importation privée (IP) au sein de la SAQ, elle doit soumettre un plan d'affaires incluant une projection de trois ans et fournir une garantie financière (SAQ, 2021). La garantie financière est un montant qui sert à couvrir les commandes qu'elle compte soumettre. L'implication en est qu'une agence doit disposer de suffisamment de capital financier pour couvrir le coût du produit importé, sachant qu'elle ne touchera pas de profits avant sa vente. L'agence dispose par la suite d'une fenêtre de temps où la SAQ entreposera le produit sans frais pour l'agence, puisque légalement, elle est la seule entité autorisée à entreposer les vins importés (Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques, 1979). Toutefois, l'agence fait face à des frais d'entreposage lorsque ses produits prennent plus de 150 jours à quitter les entrepôts de la SAQ. Il est également de la responsabilité de l'agence d'assister le fournisseur tout au long du processus de vente, ce qui implique notamment l'utilisation d'un portail central (www.saq-b2b.com). Pour se retrouver sur les étagères de la SAQ, le produit déniché par l'agence doit également répondre aux critères de sélection de la SAQ. Elle attribue un score en pourcentage sur les résultats commerciaux et les aspects qualitatifs du produit, ainsi que les initiatives en développement durable du producteur (www.saq-b2b.com; Laurin, 2009; Figure 3).

Figure 3. Grille de sélection des produits



Grille de sélection

Critères	Résultats commerciaux	Développement durable	Aspects qualitatifs					Total
	Reconnaissance du produit (prix, médaille, presse)	Développement durable	Dégustation	Rapport qualité/prix	Visuel	Appréciation générale	Total	
Courant – vin & célébration *	20	10	20	30	10	10	70	100
Courant – spiritueux *	20	10	20	30	10	10	70	100
Spécialité – vin & célébration	20	10	20	30	10	10	70	100
Spécialité – spiritueux	20	10	20	30	10	10	70	100
Saisonnier – rosé	20	10	20	30	10	10	70	100
Saisonnier – prêt-à-boire	10	10	20	30	20	10	80	100
Saisonnier – bière	20	10	20	30	10	10	70	100
Produit innovateur *	0	10	20	30	20	20	90	100

* : si les offres sont soumises dans le cadre d'une invitation ou d'un appel d'offres

Mise à jour : 4 juin 2024

Source : Société des alcools du Québec (2024). *Grille de sélection*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 8 juillet 2024 de https://marketing.saq-b2b.com/SAQ_B2B/Politiques_et_Normes/Grille_de_selection.pdf

Le rôle des agences nous apparaît critique puisque des situations surviennent où la rigidité de la structure commerciale au Québec décourage certains petits producteurs d'y vendre leurs produits:

L'agence montréalaise Le vin dans les voiles a perdu deux vignerons français, des producteurs qui ont une excellente réputation et dont les produits sont très appréciés, mais qui préfèrent ne plus vendre sur le marché québécois. Trop compliqué et lourd. (Bérubé et Morissette, 2023)⁹

Enfin, les agences agissent également en tant qu'intermédiaires entre la SAQ et l'acheteur qui, dans ce cas, peut être un individu, un bar ou un restaurant, ou toute autre organisation détenant un permis de vente d'alcool (SAQ, 2024b). Encore une fois, l'agence surveille et assiste tout au long du processus logistique, même si c'est la SAQ elle-même qui assure le transport et la livraison des produits en succursale, aux individus ou aux commerces autorisés. L'agence, en importation privée, peut être payée directement par le producteur ou peut percevoir son paiement, une fois la transaction complétée, sous forme de « frais d'agence » applicable sur chaque caisse vendue (SAQ, 2024b).

⁹ C'est à noter que les producteurs mentionnés ont subséquemment réintégré le réseau promotionnel de l'agence.

En bref, le cadre institutionnel entourant l'importation et la distribution des vins au Québec démontre les complexités administratives et législatives auxquelles font face les agences promotionnelles et le défi économique qu'elles ont à surmonter pour être profitables. Ce mémoire représente une première incursion dans leur écosystème et permettra d'obtenir une meilleure compréhension des activités qu'elles réalisent. La littérature sur les EE et les intermédiaires de marchés nous servira d'outil conceptuel pour encadrer notre recherche.

2. CADRE CONCEPTUEL

Cette section a pour objectif d'arrimer les concepts-clés de notre revue de littérature au cas des agences promotionnelles du vin au Québec. On identifie les éléments que l'on souhaite étudier, les questions qui guident notre étude de cas et les propositions préliminaires avec lesquelles on aborde le terrain de recherche.

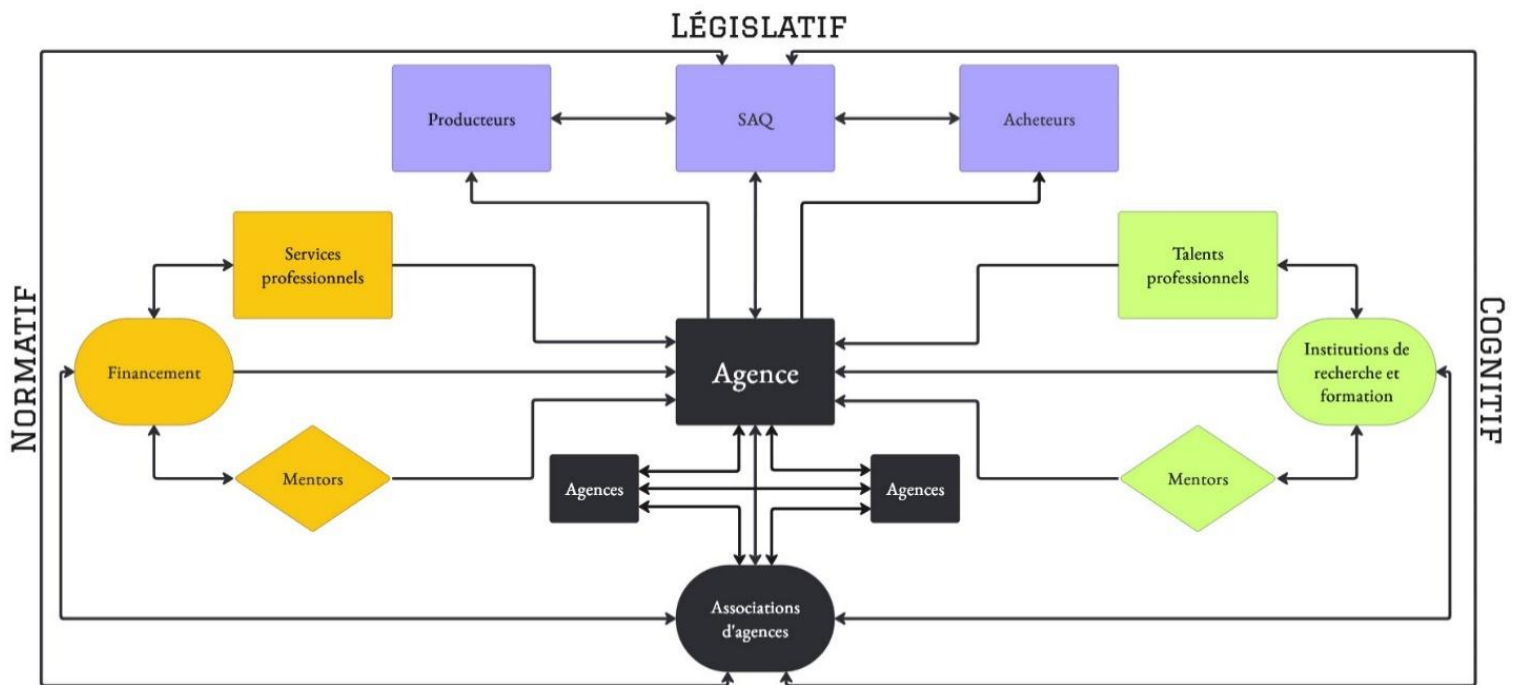
2.1 Les écosystèmes entrepreneuriaux

Un EE se construit et se développe, au sein d'un environnement encourageant l'entrepreneuriat et sous un cadre institutionnel qui lui est favorable, grâce à la présence d'entrepreneurs, d'acteurs de soutien, ainsi que par les interactions qui dynamisent leurs relations. L'idée directrice est que ce foisonnement d'activités constitue un bassin de ressources tangibles et intangibles qui, par un processus de cercles vertueux, alimente la création de nouvelles entreprises et l'innovation. Un écosystème est composé d'un ensemble de sous-écosystèmes, établis selon les ressources et les capacités développés sur un territoire. Ces sous-écosystèmes interagissent entre eux et peuvent être définis par leur appartenance à un secteur d'activité économique, une industrie ou un emplacement géographique (Messeghem et Cloutier, 2023).

Ainsi, nous proposons d'appliquer ce modèle au cas des agences promotionnelles, ce qui nécessite d'abord, et avant tout, une compréhension de la structure de leur industrie. On cherche à identifier les ressources en présence dans l'écosystème, ainsi que leur mobilisation et leur utilisation par les entrepreneurs. Afin de simplifier la lecture, nous référons le cas des agences promotionnelles à un écosystème plutôt qu'un sous-écosystème. Notre modèle (voir fig. 1 ci-dessous) repose sur ceux construits par Isenberg (2011), Mason et Brown (2014), Spigel et Harrison (2017), Boschma (2018) et Stam et Van de Ven (2021). Il se décline en trois éléments structurants, soit premièrement l'entrepreneuriat, qui est ici représenté par les agences promotionnelles. Deuxièmement, il y a les acteurs du soutien, soit, les organisations, les firmes et les individus qui apportent une contribution aux activités des agences promotionnelles. Troisièmement, on s'intéresse au cadre institutionnel, que l'on divise entre les dimensions législatives, cognitives et normatives. Ces trois ensembles d'éléments évoluent en interactions constantes; le schéma ci-dessous (Figure 4) illustre les relations qui les unissent. La recherche, la documentation et l'analyse de ces éléments structuraux nous permettront de formuler une réponse

à notre question de recherche principale (Q1), soit : « De quelles façons se structure et s'organise l'EE des agences promotionnelles du vin au Québec ? »

Figure 4. L'écosystème entrepreneurial des agences promotionnelles du vin



Source : Création de l'auteur (2025), élaboré selon les conceptions d'Isenberg (2011), Spiegel et Harrisson (2017), Stam et Van de Ven (2021) et Messegem et Cloutier (2023).

2.1.1 L'agence promotionnelle du vin

L'agence promotionnelle est le point focal de ce mémoire; on cherche à identifier, au travers de l'expérience entrepreneuriale, comment elle se positionne au sein de l'écosystème, utilise et partage les ressources en présence, et s'adapte au contexte environnemental et institutionnel qui l'accueille.

D'une part, on s'intéresse aux motivations de l'entrepreneur, aux parcours et aux choix qui l'ont mené sur la voie entrepreneuriale. Cela est pertinent dans la mesure où nous avons défini l'entrepreneuriat comme étant un processus où un individu ou une organisation est à la recherche d'opportunités permettant d'exploiter un bien, un service et/ou un procédé et d'y ajouter de la valeur (Stam et Spiegel, 2016). L'intention derrière cette recherche d'opportunités et la façon d'y procéder peuvent déterminer si le résultat de l'activité entrepreneuriale aura un impact bénéfique ou négatif sur leur productivité et, plus largement, sur l'environnement qui l'accueille. D'autre

part, on désire en apprendre davantage sur les caractéristiques de l'entreprise. Ces dernières incluent l'année de sa conception, la location géographique, le nombre d'employés, la croissance acquise au travers des années et celle en perspective, ainsi que les compétences sur lesquelles l'entreprise base sa compétitivité.

Il est à noter qu'il s'agit d'une recherche exploratoire; on cherche moins à valider la croissance de ces entreprises, que de les décrire, de les analyser et de les comprendre. Dans un troisième temps, puisqu'il n'y a pas de recherches concrètes sur leur sujet, l'un des objectifs de ce mémoire est d'obtenir un portrait plus éclairé du rôle des agences promotionnelles et de la nature de leurs activités économiques. Pour ce faire, nous avons recours aux intermédiaires de marchés en tant qu'outil conceptuel (Tableau 1). Nous cherchons donc à savoir si, et comment, les agences promotionnelles bénéficient du développement de leur expertise, de l'entretien des relations entre eux-mêmes, les producteurs vitivinicoles et les acheteurs, et de leur participation aux différentes étapes du processus de négociation. Ce premier élément structurant est guidé par la sous-question **(Q1.1)** suivante : « Quelles motivations poursuivent les agences promotionnelles et comment façonnent-elles leur organisation et leurs activités entrepreneuriales? »

On propose **(P1.1)** que les entrepreneurs motivés par la détention d'opportunités entrepreneuriales et par une volonté d'enrichir le marché du vin au Québec s'intègrent davantage à l'EE et recherchent une plus grande croissance. À l'inverse, les entrepreneurs motivés par le besoin d'autonomie de travail et/ou par la recherche de produits à des fins personnelles s'intègrent moins à l'EE et recherchent moins la croissance de leur entreprise.

Tableau 1. Types d'activités des intermédiaires de marché

Types	Activités	Exemples
Connexion	Création de réseaux de contacts	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de soupers de vignerons - Participation aux salons et aux foires à l'international
	Recherche d'informations sur les producteurs et les consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Repérage de produits et de fournisseurs - Accroître la visibilité des fournisseurs - Identification des tendances de marché
Facilitation	Identifier des canaux de ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la vélocité des produits - Introduction dans le réseau des succursales ou planification d'une mise en marché par l'IP
	Recherche d'information sur la logistique et les exigences administratives	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une expertise sur les exigences administratives propres au Québec
Négociation	Évaluer la valeur de marché du bien de consommation	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir une rétroaction sur la performance des produits
	Assurer le paiement au fournisseur et la réception conforme du produit à l'acheteur	<ul style="list-style-type: none"> - Médier les relations entre les producteurs vitivinicoles et la SAQ

Source : Conception de l'auteur (2025), inspiré de Biglaisier (1993), Baritau et al. (2006), et Bessy et Chauvin (2013)

2.1.2 Les acteurs du soutien

Le concept d'EE met de l'avant la dynamique des relations qu'ont les entrepreneurs entre eux-mêmes, mais aussi avec les firmes offrant des services spécialisés, la main-d'œuvre et le marché. Ces interactions doivent être placées aux niveaux sur lesquelles elles prennent place. Soit, au niveau méso, entre organisations, ou au niveau micro, entre individus.

Dans un premier temps, on désire identifier les organisations, les firmes et les individus qui exercent une agentivité auprès des agences promotionnelles. Cela inclut notamment de retracer la source de leur financement, qu'il provienne d'individus, d'institutions bancaires ou encore de firmes privées. On cherche également à savoir si les agences ont recours à des services spécialisés pour combler leurs besoins administratifs, juridiques, de ressources humaines, et/ou de marketing. Les agences promotionnelles ont également deux associations professionnelles, A3 et le

Regroupement des Agences Spécialisées dans la Promotion des Importations Privée des Alcools et des Vins (RASPIPAV), pour les représenter auprès de parties prenantes et leur apporter un soutien. Les agences peuvent également faire partie de chambres de commerces ou de cercles d'affaires. Enfin, le marché que desservent les agences est un acteur en soi. Ce marché implique l'entretien de relations avec les producteurs vitivinicoles, avec la SAQ et avec les consommateurs de vins, mais est également constitué d'un bassin de main-d'œuvre. Dans un deuxième temps, il est question de qualifier les relations qu'entretiennent les entrepreneurs et le niveau sur lequel se produisent ces échanges. On s'intéresse donc à la nature de ces relations, à leurs origines, à la fréquence des échanges et à leur dynamique.

Ce second élément structurant vise à cartographier, géographiquement et socialement, les relations des agences promotionnelles et qualifier la valeur qu'ont ces échanges. Toujours selon la perspective de l'agence, on cherche à établir une corrélation entre la location géographique de ces entreprises, de leur stratégie relationnelle, de la qualité de leurs réseaux et l'impact qu'ont ces composantes sur leurs activités économiques. Ainsi, on tente de répondre à la sous-question **(Q1.2)** suivante, qui se décline en trois parties : « Comment peut-on qualifier les relations qu'entretiennent les agences promotionnelles avec les acteurs de leur écosystème, quels sont les résultats de ces échanges et quels facteurs influencent ces interactions? »

On propose **(P1.2)** que les agences entretiennent des relations qui varient en fonction des catégories d'acteurs, qu'ils privilégient davantage leurs relations avec les producteurs que toutes autres et que le niveau micro (individuel) joue un rôle prépondérant dans les dynamiques socio-économiques auxquelles elles appartiennent.

2.1.3 Le cadre institutionnel

Le contexte dans lequel naissent et évoluent les entreprises est dicté par les dimensions législative, cognitive et normative d'une société. Ces dernières ont un impact, bénéfique ou négatif, sur les barrières qui parsèment le parcours entrepreneurial. Le troisième élément structurant de notre cadre conceptuel, soit le cadre institutionnel, cherche à situer les agences promotionnelles par rapport à ces trois dimensions et déterminer, toujours selon leur perspective, comment elles existent dans ce contexte et s'adaptent à cet environnement.

La dimension législative, dans un premier temps, correspond au contexte économique et juridique d'une société. Dans une perspective entrepreneuriale, cela représente les obstacles institutionnels du démarrage et de la poursuite entrepreneuriale, mais également les ressources qui peuvent être mises à leur disposition. Plus spécifiquement, on cherche à établir le contexte propre aux agences promotionnelles qui, comme on l'a vu, est fortement réglementé en raison de la nature de la commodité qu'ils échangent. Ce contexte est incarné par un monopole assumé par une société d'État, la SAQ.

La dimension cognitive représente l'ensemble des capacités, des connaissances et des compétences accumulées par un milieu. Cette dimension fait écho aux deux premiers éléments structurants dans la mesure où l'on recherche, d'un côté, les critères nécessaires à la réalisation de l'entrepreneuriat au sein de la société québécoise. De l'autre, on s'intéresse à l'ensemble des connaissances et des compétences relatives à l'importation privée du vin. Puisque cette industrie n'est pas, à priori, à forte intensité technologique, il y a lieu de s'interroger sur la relation entretenue avec les institutions de recherche et de formation, mais aussi avec la gestion des connaissances dans le domaine.

Enfin, la dimension normative prend forme sous l'attitude sociale envers l'entrepreneuriat. Cela implique la valorisation du statut d'entrepreneur, mais également le degré de confiance envers l'éventualité de la faillite. Cette posture sociale se retrouve tant au niveau micro qu'au niveau macro; des politiques publiques mettant en vedette le succès entrepreneurial peuvent être un indicateur d'un support provenant des entités étatiques. Plus largement, on y intègre le degré de coopération entre les entrepreneurs, la complexité de leurs réseaux et la qualité des associations formées. Il est question d'y retrouver une agentivité commune et des actions collectives destinées au développement de leur industrie. En bref, ce troisième élément structurant jette un regard d'ensemble sur l'environnement dans lequel évoluent les agences. On tente ici de répondre à la sous-question (**Q1.3**) suivante : « Quels impacts ont les cadres institutionnels sur les activités entrepreneuriales des agences promotionnelles du vin au Québec? »

On propose (**P1.3**) que le cadre législatif motive les entrepreneurs à innover autour des restrictions liées à la vente de boissons alcoolisées, que le cadre cognitif s'opère en marge des institutions de recherches et que le cadre normatif encourage la coopération des agences promotionnelles au sein de l'EE.

3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette section détaille les différentes étapes de la méthodologie employée dans le cadre de ce mémoire. Selon Yin (2018), il est important de suivre un plan de recherche clair et méthodologique. En nous basant sur les étapes de Yin (2018), nous avons d’abord pris connaissance de la littérature pertinente sur les EE et celle reliée au principe de monopole d’État et de la régulation autour de la vente de boissons alcoolisées. Cela nous a permis d’établir nos questions de recherche et nos propositions préliminaires lors de la section précédente. Les étapes suivantes consistent à définir et délimiter notre cas de recherche, établir la stratégie employée, préciser les détails de la collecte et de l’analyse des données, énumérer les critères de qualité et conclure par les considérations éthiques (Yin, 2018).

3.1 Protocole de recherche

D’emblée, ce projet s’inscrit dans une stratégie de recherche dite qualitative et adopte une approche inductive et déductive. Notre revue de littérature a identifié la recherche qualitative comme étant particulièrement bien adaptée pour comprendre les relations complexes entre les entrepreneurs, leurs réseaux et leurs environnements (Stam, 2015; Malecki, 2018; Meschran et Rawani, 2019; Cao et Shi, 2021; Stam et Van de Ven, 2021; Messeghem et Cloutier, 2023). La recherche qualitative est également utile lorsque l’on désire tester, adapter et développer une théorie (Eisenhardt, 1989; Miles et Huberman, 1994; Ghauri, 2004; Yin, 2018). Or, l’objectif de notre recherche est ici de tester l’applicabilité de la théorie des EE au cas des agences promotionnelles et, le cas échéant, d’adapter selon les découvertes réalisées sur le terrain.

Ainsi, on opte pour une stratégie de recherche basée sur une étude de cas unique de type enchâssée. L’étude de cas est idéale lorsque l’on souhaite étudier un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsqu’il est nécessaire d’interroger de multiples sources d’information et lorsque l’on cherche à obtenir une compréhension profonde de contextes, de processus et de ramifications impliquant des dynamiques sociales (Ghauri, 2004; Saunders, Lewis et Thornhill, 2009; Yin, 2018). L’utilisation d’une étude de cas unique se justifie ici par le caractère inhabituel de l’objet de recherche par rapport à la théorie. Dans notre cas, l’objet de recherche est l’EE des agences promotionnelles du vin au Québec. L’un de nos objectifs est d’appliquer la théorie à un type d’activité entrepreneuriale qui ne correspond généralement pas aux firmes à haute croissance

ou à haute intensité technologique. L'industrie est également caractérisée par une implication prononcée de l'État. L'étude de cas est dite enchâssée puisque notre approche est échelonnée sur différents niveaux d'analyse (Yin, 2018). L'unité d'analyse principale est l'agence promotionnelle; le nombre en est défini par la quantité de participants à notre collecte de données. À travers la perspective de l'agence promotionnelle, on cherche à repérer les individus, les firmes, les organisations et les institutions qui coexistent, interagissent et coopèrent au sein de l'EE. Encore une fois, ces relations prennent place sur différents niveaux, soit le micro (l'individu), le méso (l'organisation) et le macro (l'institution).

3.2 Collecte de données

La collecte de données est guidée par un échantillonnage ciblé et théoriquement informé (Miles et Huberman, 1994; Pauwels et Matthyssens, 2005; Creswell, 2013). Cela nous permet d'obtenir des données dans le but de tester et développer la théorie des EE. Cette sous-section couvre les stratégies employées pour l'échantillonnage et l'analyse des données.

3.2.1 Échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé en plusieurs étapes. Une liste préliminaire composée de 181 agences a été établie à l'aide de cinq sources différentes. Tout d'abord, on a consulté le registraire des entreprises et, à l'aide du référencement croisé des mots-clés « importation », « vin » et « agence », une première liste de contacts a été établie (Gouvernement du Québec, 2024). Ensuite, nous avons consulté le catalogue des produits SAQ Restauration (SAQ, 2024c) et limité le champ de recherche aux produits qui contiennent le terme « vin ». Par après, nous avons employé l'intégralité des listes de membres de deux associations d'agences promotionnelles (A3, 2025; RASPIPAV, 2024). Enfin, nous avons complété la liste avec des agences ne figurant sur aucune de ces listes à l'aide de recommandations de tierces personnes et des connaissances du chercheur principal. Notre échantillonnage est basé sur le principe de variation maximale, c'est-à-dire que nous cherchons à avoir un ensemble d'agences présentant des caractéristiques différentes au sein de la population étudiée (Miles et Huberman, 1994; Creswell, 2013). On désire obtenir un échantillon représentatif de la diversité des entreprises. Le nombre d'agences contactées est restreint afin de respecter les limites imposées par le format d'un mémoire de maîtrise et les contraintes de temps du projet de recherche. Ainsi, une liste réduite de 53 agences a été établie en

fonction des critères suivants. Chaque entreprise se doit d'avoir un catalogue d'importation priorisant le vin, plutôt que les bières et les spiritueux. Elle doit être localisée au Québec, et non pas être la filiale d'une compagnie localisée hors du Québec. Enfin, nous avons sélectionné une liste représentative de la diversité des emplacements où sont situées les agences et de leur nombre d'employés. De cette liste, vingt nous ont accordé une entrevue, dix ont décliné la demande d'entrevue et vingt-trois sont restées sans réponses (Tableau 2). Cet échantillonnage théorique nous permet d'aller chercher des agences qui s'intègrent à l'EE, entretiennent un nombre important de relations, utilisent les ressources de l'EE, participent au construit social et qui, en retour, participe positivement au développement économique par leur croissance entrepreneuriale. Cela permet également d'aller chercher des unités atypiques, c'est-à-dire celles qui ne s'intègrent pas à l'EE, créant une divergence et une variation théorique dans nos données (Pauwels et Matthyssens, 2005). Relever les différences entre ces unités nous permettra de mieux identifier et cartographier les éléments structurants de l'EE des agences promotionnelles du vin au Québec.

Tableau 2. Liste des répondants

Agence	Rôle du répondant	Âge de l'entreprise	Nombre d'employés	Location de l'entreprise (Origine)	Date de l'entrevue	Méthode d'entrevue	Durée de l'entrevue
A1	Fondation	3 ans (2021)	1	Montréal	2024-09-20	Zoom	56m
A2	Co-fondation	13 ans (2011)	6	Montréal	2024-09-23	En personne	44m
A3	Co-proprétaire	17 ans (2007)	14	Montréal (Québec)	2024-09-26	En personne	45m
A4	Co-fondation Co-fondation	9 ans (2015)	8	Montréal	2024-09-27	Zoom	31m
A5	Fondation	30 ans (1994)	8	Longueuil	2024-09-30	Zoom	39m
A6	Direction des opérations	28 ans (1996)	15	Montréal	2024-10-04	En personne	29m
A7	Vice-présidence	17 ans (2007)	19	Beloeil	2024-10-04	Zoom	43m
A8	Non-divulgaration	29 ans (1995)	15	Montréal	2024-10-04	En personne	37m
A9	Co-fondation	9 ans (2015)	6	Québec	2024-10-09	Zoom	26m
A10	Fondation	18 ans (2006)	6	Saint-Lambert	2024-10-14	Zoom	44m
A11	Fondation	15 ans (2009)	7	Montréal	2024-10-23	En personne	15m
A12	Direction générale	27 ans (1997)	20	Montréal	2024-10-24	Zoom	35m
A13	Direction générale	35 ans (1989)	9	Berthierville	2024-10-29	Zoom	35m
A14	Non-divulgaration	15 ans (2009)	10	Blainville	2024-10-30	Microsoft Teams	1h 38m
A15	Co-fondation	15 ans (2009)	4	Saint-Jean-sur-Richelieu	2024-10-31	Appel téléphonique	42m
A16	Direction générale	25 ans et+ (1990-2000)	8	Montréal	2024-10-31	En personne	19m
A17	Fondation	8 ans (2016)	2	Montréal	2024-11-01	Zoom	16m
A18	Propriétaire	8 ans (2016)	0	Magog	2024-11-04	Microsoft Teams	19m
A19	Propriétaire	19 ans (2005)	4	Montréal	2024-11-06	En personne	26m
A20	Co-fondation	17 ans (2007)	18	Montréal	2024-11-21	En personne	44m

3.2.2 Entretien semi-structuré

L'instrument principal de notre collecte de données est l'entretien semi-structuré (Miles et Huberman, 1994; Creswell, 2013; Yin, 2018). L'entretien permet d'avoir une vision relative à chaque participant du phénomène à l'étude et, ainsi, est particulièrement adapté pour déceler des processus et des dynamiques (Yin, 2018). Les entrevues, si le consentement de l'interviewé le permet, seront enregistrées afin de laisser davantage de place au dialogue (Yin, 2018). Cela nous permettra également de revenir sur les propos tenus durant l'entrevue et de réaliser une analyse

plus approfondie. Puisque l'unité d'analyse est l'agence promotionnelle, nous souhaitons ici rencontrer les personnes fondatrices de l'entreprise, ou du moins celles qui les dirigent, afin de capturer l'essence entrepreneuriale qui les guide. Ce sont également des individus qui ont davantage le potentiel de mener les relations qui unissent l'agence aux autres acteurs de l'écosystème. L'entretien est dit semi-structuré afin de conserver une structure identique à travers chaque entrevue, afin de respecter le temps alloué, les thèmes visés et de récolter un ensemble de données cohérentes d'un entretien à l'autre. Toutefois, cela permet une certaine flexibilité afin d'adapter les questions au rythme de l'entretien et au contenu abordé. Un guide d'entretien (Annexe 1) a été conçu pour faire apparaître la présence de processus et de relations mettant en évidence les éléments structurants de l'EE (Miles et Huberman, 1994; Patton, 2002; Ghauri, 2004). Il est composé de dix questions, réparties en quatre phases. L'introduction permet de briser la glace, rendre l'interviewé plus confortable et introduire le sujet en faisant appel à ses débuts entrepreneuriaux. Les questions y sont ancrées dans le passé afin d'avoir une idée de l'impact des décisions personnelles et/ou de processus institutionnels (Patton, 2002). La seconde phase concerne l'agence en tant qu'entreprise. Les questions sont inspirées par le concept d'intermédiaires de marché afin de comprendre la nature de leurs activités économiques. On cherche davantage d'informations sur les caractéristiques de l'entreprise, sur ses stratégies d'affaires et sur leur façon d'aborder leurs relations avec les producteurs et les acheteurs. La troisième phase s'inspire plutôt du concept d'EE. On désire identifier les dynamiques et les processus qui s'opèrent dans l'industrie de l'importation privée du vin. Ainsi, cette phase concerne davantage les relations entretenues entre l'agence, les autres acteurs, et l'environnement de l'EE. Ces deux phases sont ancrées dans le présent, car on désire avoir un portrait actuel de la situation, afin de cartographier un portrait réel (Patton, 2002). Enfin, la quatrième phase conclut l'entrevue sur les perspectives d'avenir de l'entreprise et de l'industrie de l'importation du vin au Québec. Cela nous permet de revenir sur les motivations identifiées au début de l'entrevue et d'obtenir une introspection de l'interviewé sur son milieu entrepreneurial.

3.2.3 Considérations éthiques

Puisque cette collecte des données requiert la participation de sujets humains, ce projet a fait l'objet d'une approbation du Comité d'Éthique de la Recherche de HEC Montréal (Annexe 2). Ainsi, le consentement éclairé des participants a été obtenu avant leur participation à l'entrevue.

Dans notre cas, les participants n'appartiennent pas à des groupes vulnérables, et ne sont pas responsables d'informations classifiées. Leur anonymat a été protégé dans la mesure du possible par l'anonymisation de leur personne et de leur entreprise. On concède qu'un individu familier avec l'industrie serait en mesure de recouper des informations et potentiellement les identifier. Toutefois, les participants ont été mis au courant de la nature de leurs implications, des objectifs de notre recherche, et nous nous sommes engagés à répondre à leurs questions avant la tenue de l'entrevue.

3.2.4 Sources secondaires

Des sources secondaires seront employées, à des fins de triangulation, afin de compléter les données récoltées auprès des entrevues. Ainsi, on consultera des recherches bibliographiques et des documents institutionnels afin d'enrichir notre compréhension du contexte macroéconomique et entrepreneurial québécois (Guba, 1981; Ghauri, 2005; Creswell, 2013; Yin, 2018). Cette recherche se fait en amont et en aval du processus des entretiens. On désire arriver sur le terrain de recherche en maîtrisant les connaissances nécessaires pour ne pas laisser passer des données qui seraient probantes pour un interlocuteur averti, puis contextualiser et corroborer les données récoltées (Yin, 2018). Nous avons donc mobilisé de multiples rapports publiés par la SAQ, l'OCDE, la Banque Mondiale, le *Global Entrepreneurship Index* (GEI) et le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), et des banques de données fournies par les instances des Gouvernements du Canada et du Québec,

3.3 Analyse des données

La stratégie employée pour l'analyse des données est d'établir un cas descriptif (Yin, 2018). Puisque la question de recherche principale cherche à définir la structure et l'organisation de l'EE, on organise nos données en fonction des trois éléments structurants identifiées par notre cadre conceptuel.

Tout d'abord, les données des entrevues seront traitées en étant retranscrites dès que possible et commentées en fonction des notes prises lors de l'entrevue (Miles, Huberman et Saldana, 2014). Lors de cette retranscription, le contenu de l'entretien sera soumis à un premier codage. L'attribution de codes permet de regrouper des sections de l'entretien sous un concept, un terme ou une phrase qui évoquent l'élément retenu et que l'on pourra associer aux différentes

composantes des éléments structurants (Creswell, 2013; Miles *et al.*, 2014; Yin, 2018). Ainsi, avant le début des entrevues, une liste provisionnelle de codes est établie et sera modifiée au gré des données obtenues (Tableau 3; Annexe 3). Le chercheur principal s'est outillé d'un logiciel d'analyse de données qualitatives (Qualcoder 3.6) afin de l'assister dans le groupement et la quantification des données obtenues. On tente par la suite d'établir des modèles et des conclusions selon la fréquence, la combinaison et/ou l'interprétation des codes obtenus (Miles *et al.*, 2014; Yin, 2018). Encore une fois, le projet a également fait appel à un ensemble de recherches scientifiques et de base de données afin de corréler les informations obtenues au travers du processus d'entrevues.

Tableau 3. Liste explicative des codes initiaux

Entrepreneuriat		
Parcours	Motivations	Les incitatifs qui ont mené au démarrage entrepreneurial.
	Opportunités	Les opportunités qui se sont présentées avant le démarrage entrepreneurial
	Éducation	Le parcours académique et professionnel avant le démarrage entrepreneurial
Activités entrepreneuriales	Innovations	Les processus ou les produits conçus par l'agence
	Modèle d'affaires	Activités économiques assurant un revenu à l'agence
	Services offerts	Gamme de services proposés par l'agence
Caractéristiques de l'entreprise	Croissance	Croissance acquise ou en perspective de l'agence
	Location géographique	Mention référant à un emplacement géographique
Acteurs du soutien		
Individuel	Financement	Source d'investissement acquis ou demandé par l'entreprise
	Mentorat	Conseils acquis par l'agence ayant aidé au développement
Organisations	Associations	Associations auxquelles appartient l'agence
	Services professionnels	Services obtenus par l'agence (financiers, juridiques, marketing, conseils, etc.)
Cadre institutionnel		
Dimension législative	Administratif	Barrières ou soutiens de nature administrative
	Lois	Barrières ou soutien de nature législative
	Macroéconomique	Barrières ou soutien de nature économique
Dimension cognitive	Capacités/compétences	Capacités/compétences requises dans le déroulement des activités de l'agence
	Connaissances	Connaissances requises dans le déroulement des activités de l'agence
	Centre de formation	Relations de l'agence avec des centres de formation

	Institutions de recherche	Relations de l'agence avec des institutions de recherche
Dimension normative	Attitude envers l'entrepreneuriat	Expérience vécue dénotant une attitude envers l'entrepreneuriat
	Attitude envers la faillite	Expérience vécue dénotant une attitude envers la faillite
Intermédiaires de marché		
Acteurs	Clientèle privée	Relations avec une clientèle particulière (individus, entreprises, organisations, etc.)
	Hospitalité	Relations avec des entreprises de l'industrie de l'hospitalité (bars, restaurants, hôtels)
	Producteurs	Relations avec les fournisseurs représentés par l'agence
	SAQ	Relations avec la Société des alcools du Québec
Services	Connections	Mention d'activités ou de services menant à la création de liens entre acteurs
	Facilitations	Mention d'activités abaissant les barrières au commerce
	Négociations	Mention d'activités impliquant l'agence dans le processus de négociations
Relations entretenues		
Niveaux des relations	Micro (individuel)	Mentions d'échanges prenant place entre des individus
	Méso (organisation)	Mentions d'échange prenant place entre des organisations
	Macro (institutionnel)	Mentions de la relation de l'agence par rapport à un cadre institutionnel
Rapport aux relations	Neutre	Connotation ou émotion neutre par rapport à un énoncé
	Positif	Connotation ou émotion positive par rapport à un énoncé
	Négatif	Connotation ou émotion négative par rapport à un énoncé

3.4 Critères de qualité

Afin de dissiper tout soupçon sur la qualité scientifique de ce projet de recherche, on s'engage à respecter quatre critères, tel qu'identifié par Guba (1981) et Shenton (2004). Ces critères sont établis en fonction des stratégies employées tout au long du processus de recherche et visent à dissiper les doutes et les faiblesses parfois attribués à la recherche qualitative sur la véracité, la précision et l'impact de ses contributions scientifiques (Shenton, 2004).

3.4.1 Crédibilité

Pour assurer la crédibilité de ce projet, on fait tout d'abord appel à des méthodes de recherches éprouvées par la communauté scientifique (Guba, 1981; Shenton, 2004). Tout d'abord, nous nous sommes assurés de procéder à la triangulation des données, c'est-à-dire d'employer une variété de sources afin de corroborer les informations obtenues (Miles et Huberman, 1994; Shenton, 2004; Yin, 2018). Par exemple, nous avons utilisé des données provenant de documents institutionnels afin d'enrichir le contexte en amont, en aval, et tout au long de la collecte de données. Les données primaires sont récoltées par l'entremise d'entrevues semi-structurées; le chercheur principal s'est outillé d'un guide d'entrevue et a procédé au codage des données tout au long de la recherche sur le terrain (Shenton, 2004; Miles *et al.*, 2014; Yin, 2018). L'honnêteté des participants est garantie par l'obtention de leur consentement éclairé, en offrant la possibilité de se retirer de l'entrevue ou de s'abstenir de répondre à certaines questions, par leur anonymisation, et en leur donnant les informations nécessaires avant la tenue de l'entrevue (Bryman et Bell, 2007). Le chercheur principal a tenu des commentaires réflexifs tout au long de la collecte de données. Enfin, le chercheur principal, détenteur d'un diplôme WSET de niveau 2, est soutenu dans ses recherches par ses connaissances approfondies en ce qui a trait à la production du vin et, par son expérience dans l'industrie de l'hospitalité, à une expérience de contacts avec certains représentants d'agences promotionnelles (Shenton, 2004).

3.4.2 Transférabilité

La transférabilité, qui s'apparente à celui de la généralisation des résultats, désigne le principe selon lequel une expérience peut être répétée à un autre lieu, à un autre moment, et sur une échelle différente (Shenton, 2004). On respecte ce critère en décrivant avec précision la définition et les délimitations de notre recherche (Guba, 1981; Shenton, 2004). Plus encore, cela demande d'inclure des détails sur les critères de sélections de notre collecte de données, soit sur les agences interviewées, mais également d'être abondant sur le contexte de la recherche. Les données de la SAQ ont été employées pour présenter, à travers le temps, l'état de la distribution du vin au Québec et celles des Gouvernements du Québec et du Canada ont permis de compléter en ce qui a trait aux importations de vin.

3.4.3 Fiabilité

La fiabilité indique qu'une expérience, lorsque répétée dans un contexte similaire, avec des protagonistes et sous des conditions semblables, donnerait des résultats similaires. Ainsi, nous portons une attention particulière au design de la recherche et à son implémentation (Shenton, 2004). De plus, tout au long des différentes étapes de la recherche, et lors sa conclusion, nous apporterons des commentaires réflexifs afin de prendre du recul et analyser les données pendant leur collecte. Bien qu'on ne désire pas porter de conclusions hâtives, réaliser l'analyse en parallèle de la collecte de données nous permet de nous adapter aux changements soudains et de rester en contact avec l'aspect scientifique de la recherche (Guba, 1981).

3.4.4 Confirmabilité

Enfin, on satisfait également les attentes en ce qui concerne la confirmabilité, soit la véracité et la précision des données. Encore une fois, la triangulation est un élément essentiel de notre recherche; faire appel à une diversité de répondants aux parcours différents, à une variation dans les unités d'analyse, à des documents institutionnels provenant de différentes bases de données et à la recherche bibliographique contribue à assurer la confirmabilité de notre projet de recherche (Guba, 1981). Par ailleurs, nous avons établi nos propositions de recherche avant d'entrer sur le terrain afin d'être clairs sur toutes présuppositions ou tous préjugés que l'on pourrait avoir lors de la collecte de données (Shenton, 2004; Yin, 2018).

4. ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données est répartie en trois sections, soit, une pour chacun des éléments structurants. Ces trois sections sont enrichies d'un portrait, à l'échelle provinciale et fédérale, de la situation respective des composantes analysées. Cela nous permet de dégager les configurations et les particularités propres au secteur des activités économiques des agences promotionnelles du vin au Québec.

4.1 L'entrepreneuriat

4.1.1 Portrait du Québec

Le *GEI* (Acs *et al.*, 2019) positionne l'indice d'entrepreneuriat du Canada au troisième rang, derrière les États-Unis et la Suisse, parmi les 137 économies ayant été sondées. Le pays se démarque notamment par une perception forte d'opportunités d'affaires, par le support institutionnel offert aux entreprises, par la qualité de sa main d'œuvre, par sa capacité à innover et par la disponibilité significative de capital-risque (Acs *et al.*, 2019). L'indice démontre toutefois que le Canada aurait à améliorer sa capacité à commercialiser les innovations, stimuler la compétitivité de ses entreprises et mettre en place des mesures qui encourage l'adversité de l'entrepreneuriat face au risque (Acs *et al.*, 2019).

Au Québec, le *GEM* (St-Jean et Duhamel, 2024) dresse un portrait annuel de la situation entrepreneuriale à l'aide d'un sondage reposant sur un échantillon de 461 adultes. Ainsi, comme pour le reste du Canada, le Québec a une forte perception des opportunités entrepreneuriales (74,6% de l'échantillon), c'est-à-dire lorsqu'une idée ou une occasion est identifiée comme menant à la création d'une entreprise dans les six prochains mois. Toutefois, le sondage révèle également un écart entre l'intention de créer une entreprise (21,1%), la naissance de l'entreprise (12,4%) et les entreprises avec salariés dépassant le cap des trois ans et demi (5%). Ainsi, il semble que les entreprises naissantes peinent à stabiliser leur croissance et assurer leur pérennisation (St-Jean et Duhamel, 2024). Depuis les dix dernières années, le Québec, tout comme le reste du Canada, enregistre une hausse significative (3,8% à 9,2%) de ses sorties entrepreneuriales, avec ou sans la cessation des activités. On rappelle ici que la faillite ou la vente des actifs, lorsqu'il est question d'entrepreneuriat productif, signifie que les ressources seront redistribuées au sein de l'écosystème

et la configuration des marchés altérés pour compenser la disparition de l'entreprise (Baumol, 1990; Anderson et Henrekson, 2015; Stam et Van de Ven, 2021). Il n'en est pas moins que la tendance des dix dernières années au Québec est orientée vers le repreneuriat (2,2% - 5,4%), soit lorsqu'il y a une continuation des activités de l'entreprise soit par sa vente à un tiers ou par la reprise de l'entreprise par un ou plusieurs individus. Enfin, bien que la pandémie Covid-19 ait provoqué des fluctuations dans l'ensemble de ces données, elle ne semble pas être la cause unique ou majeure de la difficulté des entrepreneurs québécois à pérenniser leurs entreprises ni de l'augmentation des sorties d'affaires, comparativement au reste du Canada (St-Jean et Duhamel, 2024).

4.1.2 Motivations entrepreneuriales

La littérature sur les EE fait la distinction entre les entrepreneurs et les travailleurs autonomes; ces derniers font partie intégrale de l'écosystème, mais ne sont pas systématiquement une force motrice dans le développement économique (Baumol, 1990; Andersson et Henrekson, 2015). Une première différence réside dans les motivations derrière la création de l'entreprise, à savoir, si elle est guidée par la poursuite d'une opportunité d'affaires. Il peut s'agir d'un processus ou d'un produit innovant, de l'identification d'un marché inexploité ou presque, ou encore de la possibilité de réaliser des gains d'efficacités au sein d'un marché existant (Andersson et Henrekson, 2015, Stam et Van de Ven, 2021). L'entrepreneuriat est alors supporté, d'une part par une résilience et une adversité face aux risques et aux obstacles et, d'autre part par une volonté de croissance soutenue (Baumol, 1990; Acs, Parsons et Tracy, 2008; Isenberg, 2011; Andersson et Henrekson, 2015; Stam et Spiegel, 2016; Stam et Van de Ven, 2021). Tout au long de son processus, l'entrepreneuriat génère et mobilise un ensemble de ressources, de telle façon que, même en cas de faillite, ces ressources sont redistribuées au sein de l'écosystème (Isenberg, 2011; Stam et Van de Ven, 2021).

Les entretiens ont permis de dégager un ensemble de motivations, chez les répondants, qui ont guidé la création de leurs entreprises. Parmi celles-ci, on retrouve couramment le désir d'exploiter un marché vierge ou insuffisamment supporté et, en réponse, l'introduction de nouveaux produits ou services (Entretiens A2, A4, A5, A6, A8, A10, A11, A13, A16, A19, A20). Pour certaines agences, il s'agit de vins en provenance de régions géographiques spécifiques (Entretiens A2, A11, A16). Étant intrinsèquement lié à la notion de terroir, le vin peut, par sa

typicité, mettre en valeur une identité régionale ou une méthode de production particulière, ou encore être proposé dans une formule d'accompagnement culinaire. Plus encore, l'entrepreneuriat peut se mettre au service d'une clientèle recherchant des produits commémorant des voyages, d'une diaspora désirant mettre ses origines en valeur, ou de consommateurs avertis à la recherche de régions vitivinicoles méconnues (Entretiens A2, A11, A16).

Certaines agences, au moment de leur création, ont plutôt été motivées par le manque de diversité au niveau des pratiques vitivinicoles derrière les produits sur le marché québécois (Entretiens A2, A4, A6, A10, A11, A20). On fait ici référence aux étiquettes dites biologique, biodynamique et naturelle, qui attestent du respect de normes environnementales tout au long de la production, de la culture des sols et des vignes, en passant par la vinification jusqu'à l'embouteillage du vin. Certaines de ces pratiques sont encadrées par des organismes offrant des certifications dont les producteurs peuvent se porter garants, alors que d'autres sont plutôt l'objet de consensus informels. L'agence promotionnelle agit ainsi à titre d'experte afin de rapprocher ces produits à une clientèle ayant des préoccupations quant à l'impact écologique des produits qu'elle consomme, mais aussi de leur impact sur sa santé (Entretiens A4, A6, A19, A20).

Le canal même de l'importation privée, tel qu'on le connaît aujourd'hui, est le fruit d'initiatives entrepreneuriales. Si l'IP desservait auparavant les besoins personnels ou encore les clubs d'amateurs, c'est l'entreprise Roucet, au tournant des années 1990, qui a transformé ce réseau en une avenue entrepreneuriale (Entretiens A5, A8, A10, A12, A13). Ainsi, l'IP est devenu un réseau de distribution mettant de l'avant un service à la clientèle personnalisé et offrant une plus grande flexibilité que le réseau classique de la SAQ de l'époque (Entretiens A5, A7, A10, A12, A13). Puisque la structure des appels d'offres est conçue de façon à performer sur le marché québécois, l'IP offre alors la possibilité aux agences d'étaler des vins dits d'émotion, c'est-à-dire des vins qui sont produits en petites quantités ou qui ne répondent pas nécessairement aux standards exigés par la SAQ (Entretiens A10, A11).

Les relations interpersonnelles jouent un rôle névralgique dans le quotidien des agences promotionnelles. Ces dernières témoignent de l'importance du relationnel lorsque l'opportunité de se lancer en affaires s'est présentée au travers de leur réseau de contacts (Entretiens A1, A4, A5, A7, A10, A11, A16). Un des répondants rapporte : « Et c'est pour ça que, quand il y a eu l'opportunité, offerte par un de mes amis de propulser, de dynamiser ses vins ici [au Québec] Ben,

j'ai franchi le pas et j'ai tout quitté. » (Entretien A10) Par exemple, la connaissance, préalable à la création de l'entreprise, de producteurs leur met en mains un ou plusieurs produits à représenter. La proximité avec une clientèle permet de cibler les besoins d'un marché. Leur réseau de contacts peut également être une source de partenariat financier (Entretiens A15, A19, A20). Ces relations trouvent parfois leurs origines dans des liens familiaux, dans des cercles d'amis ou des clubs de dégustations (Entretiens A10, A11, A14, A15, A16). Dans d'autres cas, elles ont été établies au cours de carrières menées à la SAQ, au sein d'autres agences promotionnelles ou encore dans le domaine de l'hospitalité (A1, A4, A5, A7, A17, A19).

Enfin, on retrouve également des motivations que l'on associe davantage avec l'emploi autonome que l'entrepreneuriat. Certains choisissent la voie entrepreneuriale afin d'améliorer leur condition de travail ou leur qualité de vie (Entretiens A1, A17, A19). Certaines agences promotionnelles, à leur début, sont aussi considérées comme étant une seconde ligne d'emploi, une occupation passionnelle, ou encore un projet de retraite (Entretiens A1, A13, A19). Ces dernières peuvent ne pas être considérées comme faisant partie de la branche entrepreneuriale par d'autres agences et les implications semblent neutres quant à leur impact sur le développement économique. Il n'empêche qu'elles peuvent avoir une volonté de croissance et disposer du potentiel leur permettant de devenir une entreprise employant des salariés avec le temps.

4.1.3 Caractéristiques entrepreneuriales

La littérature sur les EE s'intéresse aux entrepreneurs, d'abord et avant tout, pour l'impact bénéfique qu'on leur attribue sur le développement économique (Isenberg, 2010; Bosma, 2011; Feld, 2012; Brown et Mason, 2014). L'entrepreneuriat productif s'observe par des éléments telles la volonté de croissance, la possession d'un produit ou d'un procédé innovant, la croissance en taille et en profit de l'entreprise, et la création de facteurs de productivité (Acs *et al.*, 2008; Brown et Mason, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021). En matière de développement économique, l'emploi et le PIB sont les indices généralement mis de l'avant par les décideurs politiques pour démontrer la prospérité. Au-delà de ça, la notion de productivité y joue également son rôle. Chez les entreprises, cela se traduit d'une part par l'allocation efficiente de ressources et de la configuration optimale des opérations et, d'autre part, par la création de produits ou de processus innovant, ou encore en attelant l'innovation à la poursuite de sa croissance (Acs *et al.*, 2019).

Dans le cas de ce mémoire, les agences promotionnelles rencontrées sont âgées de 3 à 35 ans, proviennent majoritairement de Montréal et appartiennent toutes à la catégorie des PME (Tableau 2). Ainsi, douze de ces agences sont situées sur le territoire de Montréal, cinq faisant partie de la Rive-Sud ou de la Rive Nord de Montréal et les trois autres étant respectivement en Estrie, dans la ville de Québec et dans Lanaudière. En ce qui concerne l'innovation, on ne considère pas leur secteur d'activité comme étant de haute intensité technologique. Ainsi, notre attention porte plutôt sur les services offerts et les processus d'affaires, tous deux étant considérés comme une innovation lorsque le service ou le processus est nouveau, constitue une amélioration et diffère de la configuration antérieure de l'entreprise (OCDE, 2018).

Les entretiens ont souligné une volonté claire de croissance planifiée chez la plupart des répondants, que ce soit au niveau de la taille de l'entreprise ou de ses revenus (Entretiens A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A11, A12, A13, A14, A18, A20).

C'est ça qui est important. C'est en affaires. Faut jamais arrêter. On peut pas, on peut pas se contenter de ce qu'on a. Il faut toujours qu'on crée de l'emploi, qu'on crée de la richesse et qu'on développe.
(Entretien A5)

Pour certaines agences, la croissance de leur entreprise doit passer par le canal de distribution de la SAQ (Entretiens A1, A4, A8, A9, A12, A16, A19, A20). Le réseau des succursales, de même que la boutique en ligne, offre l'accès à l'ensemble du marché québécois et, de ce fait, est un moyen d'augmenter leur volume de ventes (Entretien A7, A12, A16). Les agences poursuivent ainsi l'objectif d'introduire leurs produits dans le réseau des succursales que ce soit des spécialités par lots ou en approvisionnement continu. L'importation privée demeure alors un terrain où tester de nouveaux produits, en vue de les intégrer au réseau de la SAQ (Entretiens A7, A9, A12). Il y a également une collaboration étroite avec les producteurs allant parfois jusqu'à développer des produits spécifiquement pour le marché québécois (Entretien A3, A6). Certaines agences s'assurent d'être en contact avec des conseillers des succursales de la SAQ, en leur offrant des formations et des ateliers de dégustations.

C'est pour ça aussi qu'on veut grandir l'équipe, pour avoir une meilleure force de vente, une meilleure présence en succursale SAQ, pour faire plus de formation sur nos produits, pour créer une meilleure vélocité de vente. (Entretien A9)

Cette présence auprès de la force de vente leur permet de mettre les produits qu'elles représentent de l'avant. Elles partagent leur connaissance et leur appréciation du produit de manière à ce que les conseillers soient aptes à les représenter à leur tour en succursale. Plusieurs ne négligent pas

d'entretenir des relations avec des cadres et des acheteurs de la SAQ. Ces derniers demeurent une ressource dans la facilitation des transactions avec les producteurs (Entretiens A3, A12, A16, A19, A20).

D'autres agences privilégient plutôt l'importation privée comme canal de croissance (Entretiens A5, A13). À ce titre, l'importation privée offre davantage de flexibilité quant à la sélection des produits et son approbation ne dépend pas de la grille de sélection de la SAQ. Le produit se doit tout de même de respecter certaines normes d'étiquetage et être considéré comme ayant un potentiel de vente. L'IP est ainsi une porte d'entrée pour de nouvelles agences sur un marché saturé (Entretiens A2, A7, A10, A11, A20). Ce canal de distribution permet également d'importer des produits n'ayant pas un volume de production satisfaisant les critères de la SAQ; en étant l'objet d'une allocation serrée par des producteurs la réservant à une certaine clientèle, étant une cuvée rare ou encore servant à tester une nouvelle tendance sur le marché (Entretiens A2, A7, A10, A13, A14). Les agences utilisant le canal de l'IP misent sur leurs compétences relationnelles afin de desservir une clientèle de particuliers, de titulaires de permis d'alcool et même d'autres entreprises à la recherche de besoins en événementiel (Entretiens A4, A13). Dans le domaine de la restauration, une partie de la clientèle recherche l'IP afin de se doter d'exclusivités ou encore de garder un certain voile sur le prix des bouteilles acquises (Entretiens A5, A12, A14, A15, A19). L'accès à l'information étant aujourd'hui simplifié et généralisé, une telle pratique est moins répandue, mais persiste (Entretiens A12, A14, A15, A18). Les agences peuvent d'ailleurs fidéliser leur clientèle et assurer des affaires répétées en réservant certaines allocations ou en proposant un système de remises (Entretien A14).

Parmi les agences rencontrées, et bien que l'on ait exclu ce pan de notre recherche, certaines poursuivent une croissance par la diversification des produits qu'elles représentent, tels les produits sans alcool, les bières ou les spiritueux. Certaines explorent l'option d'accéder aux épiceries et aux dépanneurs, malgré que la complexité des lois en la matière rende le processus complexe (Entretiens A3, A8, A18). La croissance de l'entreprise peut également être atteinte par son extension vers des marchés étrangers, tel celui de l'Ontario. Tel que mentionné auparavant, le commerce du vin y est également régi par des lois donnant l'exclusivité de l'import de boissons alcoolisées à une entreprise étatique, la LCBO. Ainsi, en raison de leur proximité et de leur compréhension d'un système similaire, les agences québécoises peuvent proposer à leurs

producteurs, ou êtres mandatés par ces derniers, de tester et d'intégrer le marché de l'Ontario (Entretiens A12, A15). Le jeu n'en vaut parfois pas la chandelle alors que certains l'ayant intégré l'ont abandonné pour se concentrer sur leurs activités au Québec (Entretien A8). Enfin, il y a également la possibilité d'assister des entreprises québécoises dans leurs efforts d'exportation (Entretien A3).

Les agences misent également sur le développement de leur identité et de l'image des marques qu'elles représentent. L'agence peut alors être associée à une sélection de qualité, représenter une gamme de produits spécifiques ou encore être garante de services personnalisés (Entretiens A3, A6, A8, A13, A19, A20). Une façon de se démarquer, notamment sur les tablettes de la SAQ, est l'utilisation d'une pastille sur la bouteille. Cette pratique est attribuée, et corroborée à travers de multiples entretiens, à l'agence Rézin et, depuis, a été reprise par plusieurs agences pour associer les produits qu'elles représentent à leur image de marque (Entretiens A3, A6, A8, A19, A20). D'autres facteurs considérés incluent l'attention portée au nom de l'entreprise, l'attention minutieuse offerte dans la relation interpersonnelle ou encore dans l'expérience des services, tel au travers d'une boutique en ligne (Entretiens A4, A19). D'autres mettent de l'avant la simplicité de leurs services en facilitant le processus d'achat et couvrant presque l'ensemble des étapes pour leur clientèle, allant jusqu'à faire la livraison (Entretiens A7, A11, A12). Puisque seule la SAQ peut entreposer du vin importé, cela signifie que le service demande à l'agence d'aller chercher la caisse à une succursale SAQ et de la livrer directement. Les perspectives d'économies d'échelles sont donc assez faibles. Enfin, l'utilisation de matériel promotionnel permet également d'associer l'agence avec un style de vie ou une gamme de produits à laquelle la clientèle se reconnaît et s'identifie, tout en accroissant la visibilité de l'agence (Entretien A13).

L'entrepreneuriat productif se démarque également par l'attention qui est portée au côté opérationnel de l'entreprise. Il y a une valeur ajoutée qui se crée lorsque l'entreprise alloue efficacement ses ressources, réussit à atteler une innovation, se dote d'outils, ou crée des gains d'efficacités dans la chaîne logistique (Acs *et al.*, 2019). Ainsi, certaines agences se dotent d'outils, tels un Coravin ou tout autre dispositif utilisant de l'argon pour empêcher l'oxydation des vins d'échantillon qu'elles font déguster et ainsi limiter les pertes tout en assurant de présenter un produit en bon état (Entretien A14). Plusieurs agences ont perfectionné leur gestion d'inventaire et leur maîtrise des calendriers de vente, qui peut s'étaler sur plusieurs mois (Entretiens A2, A3,

A4, A5, A11, A12, A13, A14). Plutôt que d'utiliser un système préexistant, elles vont développer leur propre logiciel d'inventaire et de gestion de la relation client afin d'automatiser certains des processus permettant de devancer les besoins ou les commandes de leurs clients. L'intelligence artificielle est également considérée en tant qu'outil pour son potentiel d'optimisation ou d'automatisation des procédés (Entretiens A2, A13). L'agence, qui se veut experte dans le domaine du vin, se doit également de développer ses connaissances sur ses produits et sa capacité à le vendre. Ainsi, certaines se dotent de leur propre échelle de dégustation afin de déterminer les produits qu'elles souhaitent représenter (Entretiens A5, A10).

Et ça, il n'y a pas beaucoup d'agences qui sont capables de le faire adéquatement. Ils vont déguster en fonction de leur goût, au lieu de les déguster en fonction d'un marché [...] (Entretien A5)

L'agence peut d'ailleurs partager son expertise avec leur clientèle et même l'éduquer par le biais de différents canaux d'information. Les infolettres sont une façon répandue et efficace de tenir la clientèle au courant des derniers arrivages, mais aussi des récents coups de cœur de l'équipe (Entretiens A1, A4, A13, A14). Le partage des fiches techniques des vins est également une méthode pour simplifier l'accès à l'information sur chaque cuvée et réduire le coût de transaction pour la clientèle (Entretien A4, A11).

Le marché étant ce que l'on peut considérer comme ayant atteint sa maturité ou étant saturé, les entreprises n'ont d'autres options que de se tourner vers les fusions et les acquisitions pour assurer leur croissance (Entretiens A3, A4, A5, A7, A9, A12). Il s'agit d'une façon d'obtenir des parts de marché, de mener à des gains d'efficience, mais cela signifie que des emplois peuvent se perdre au cours de la transaction (Entretien A7). Alors que le Québec a le regard tourné vers le entrepreneuriat, il s'agit d'une perspective intéressante pour les entrepreneurs qui envisagent une sortie de l'entreprise, sans perdre le legs de ce qu'ils ont accompli jusqu'à présent (Entretiens A10, A15, A18, A19). Pour d'autres, il est plutôt question de stabiliser l'entreprise et assurer sa pérennité en procédant à une fusion ou encore en assurant une décroissance organique de sa taille par attrition, c'est-à-dire de ne pas procéder à une embauche suite au départ d'employés (A2, A17, A19).

4.1.4 Discussion

En bref, cette section illustre des pratiques tributaires d'un entrepreneuriat productif en s'intéressant aux motivations et aux configurations des activités entrepreneuriales des agences promotionnelles. Le concept d'intermédiaires de marché nous permet de comprendre les mécanismes par lesquels il y a la création et la capture de valeurs ajoutées dans le marché de l'importation des vins au Québec. La perception et l'exploitation d'opportunités se font dans l'objectif de combler les lacunes du marché québécois des vins importés et de personnaliser l'offre des services aux différentes clientèles. Les agences y œuvrent activement en développant des processus d'affaires innovants qui ciblent l'amélioration de la gestion d'inventaire et de la relation client. Leur expertise s'exprime autant par leur connaissance approfondie et leur passion pour le produit qu'elles représentent, que par leur maîtrise des réglementations législatives et bureaucratiques. Leur rôle d'intermédiaire dans la création et l'entretien de relations avec les fournisseurs, les acheteurs et les consommateurs, qui en soi peut être une source d'opportunités, dynamise l'introduction de nouveautés sur le marché, assure la vélocité des produits et abaisse les barrières au commerce. L'entrepreneuriat, tel qu'opéré par les agences promotionnelles du vin, se fait au service du développement du marché québécois du vin, à l'abaissement des barrières de transaction et à la mise en relation des parties prenantes.

L'importation privée, en tant que canal de distribution, se révèle particulièrement caractéristique de l'entrepreneuriat : « Tu sais, l'importation privée, c'est le bastion d'entrepreneuriat du vin au Québec » (A12). L'IP offre une flexibilité aux agences dans leur *modus operandi*, mais vient néanmoins avec un plus grand risque financier. On se doit également de considérer que le Québec compte près de 400 agences détenant une licence et que la grande majorité d'entre elles, s'apparentant davantage au statut de travail autonome, ne peuvent être intégrées à l'idée d'un entrepreneuriat productif, comme c'est le cas pour plusieurs secteurs d'activités économiques.

Les activités économiques des agences promotionnelles du vin, que l'on qualifie comme étant des intermédiaires de marché, reposent en grande partie sur les relations entretenues avec les divers acteurs du milieu. Ainsi, la prochaine section s'intéresse à la présence et aux rôles des acteurs qui composent leur écosystème.

4.2 Les acteurs du soutien

4.2.1 Les services spécialisés

L'un des piliers du démarrage entrepreneurial, tel qu'identifié dans la littérature sur les EE, est la disponibilité de capital, qu'il provienne d'acteurs formels, telles des banques ou des firmes de capital-risque, ou d'acteurs informels, tels des membres de la famille, des amis ou des anges financiers (Robb et Robinson, 2010; Isenberg, 2011; Brown et Mason, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Stam et Van de Ven, 2021). Le Canada, de façon générale, dispose d'une importante présence de capital d'investissements, que ce soit par des voies informelles ou formelles (Acs *et al.*, 2019). Toutefois, les secteurs non technologiques, les entreprises en régions et les plus petites entreprises disposent de moins d'alternatives en ce qui concerne le capital d'amorçage et de croissance (Remillard et Scholz, 2020; KPMG, 2018). Néanmoins, le Québec se démarque au sein des économies sondées par une forte présence d'investisseurs informels; on recense que 9,7% de la population sondée a investi des sommes personnelles pour un projet entrepreneurial. Cette proportion est tout de même inférieure au 14,9 % observé dans le reste du Canada (St-Jean et Duhamel, 2024).

Les besoins financiers d'une agence, en phase d'amorçage, sont influencés par le choix du réseau de distribution, bien qu'il soit presque impossible actuellement de se lancer dans ce secteur sans passer par l'IP (Entretiens A2, A4, A6, A18, A20). En IP, la SAQ requiert un pourcentage du montant, sous forme monétaire ou d'une lettre de garantie financière, des commandes en fonction du statut attribué à l'agence. Outre cela, les dépenses initiales impliquent potentiellement le local, la main d'œuvre, les frais publicitaires et le développement de logiciels (Entretiens A2, A3, A4, A7, A13, A14, A18, A20). En ce sens, lorsque demandés à propos du financement, les répondants ont davantage fait référence à des investissements informels, c'est-à-dire, qu'une partie des fonds venaient de leurs propres poches ou de celles de proches (Entretiens A2, A3, A4, A7, A11, A14, A15, A17, A19, A20). Certains ont bénéficié de prêts de la Banque de développement du Canada (BDC) et d'Exportation et développement Canada (EDC) (Entretiens A2, A3, A11). Les programmes partenaires de la BDC et de la EDC peuvent être mobilisés pour obtenir du financement, ou une lettre de garantie financière, dédié à des activités économiques réalisées à l'international. Les agences peuvent mobiliser ces prêts puisque leurs services sont employés par des fournisseurs internationaux. En plus du financement, ces programmes offrent des services-

conseils destinés à l'entrepreneuriat (Entretien A2; BDC, 2024). Certaines agences passent plutôt par les services de spécialistes en subvention afin de dénicher des programmes d'allocation de financement, que ce soit au niveau provincial ou fédéral (Entretien A14). La question du financement, dans les entretiens, indique un manque potentiel de capital d'amorçage et de développement. Les programmes gouvernementaux et les investisseurs informels sont parmi les seules alternatives pour les PME canadiennes oeuvrant dans les secteurs non technologiques, pour l'obtention de financement dédié à la croissance de leurs entreprises (Remillard et Scholz, 2020; KPMG, 2018; St-Jean et Duhamel, 2024). D'autres programmes destinés à une démographie en particulier permettent également d'obtenir du financement et du conseil stratégique, tel Evol, soutenus par le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (Entretien A4; Gouvernement du Québec, 2024), ou encore PME Montréal (Entretien A2). Certaines agences arrivent également à obtenir du financement auprès de banques (Entretiens A4, A5, A13, A17). Toutefois, les répondants ont mentionné la difficulté, et l'importance par le fait même, de faire comprendre la structure de leur modèle d'affaires dans l'obtention d'un prêt.

On peut quand même évoquer le fait que c'est très compliqué pour une agence de vin de se faire financer au démarrage de l'entreprise parce que les banques ne comprennent pas le fonctionnement d'une agence. (Entretien A4)

L'entretien de relations au niveau micro est essentiel afin de surmonter cet obstacle. Les banques sont également un incontournable dans l'émission de lettres de garantie financière (Entretiens A2, A4, A5, A7, A11, A13, A14).

Certains services spécialisés sont considérés comme essentiels et ont été nommés par l'ensemble des répondants. Ceux-ci incluent des services d'aide juridique ou notarial, de comptabilité et de fiscalité. Dans certains cas, les agences mentionnent les services de firmes (Entretiens A5, A6, A7, A12, A13, A14, A17, A19), tandis que d'autres sont plutôt assistés par des individus qui leur ont été référés, des personnes de leur entourage ou des connaissances de longue date (Entretiens A1, A2, A8, A20). Ces services sont des incontournables de l'existence d'une entreprise afin de répondre à certaines exigences institutionnelles ou à la bonne conduite de leurs activités. En ce qui concerne les ressources humaines, que ce soit pour leurs services de gestion ou de chasseurs de têtes, peu font appel à des spécialistes (Entretiens A4, A8, A12). La réalité demeure que certaines de ces activités doivent être faites à l'interne afin d'optimiser les ressources financières à leur disposition (Entretiens A3, A6).

Afin d'optimiser non seulement l'expérience client, mais aussi l'amélioration de leurs processus, les agences ont également recours à des services de développement informatiques (Entretiens A2, A4, A6, A8, A11, A12, A13, A14, A20). Cela peut inclure les besoins plus traditionnels, tels qu'un site internet ou une application mobile (Entretiens A2, A4, A6, A8, A11, A12, A13, A14, A20) ou encore le développement de portails interentreprises (Entretien A2), de logiciels pour la gestion de la relation client (Entretien A14) ou encore d'outils de gestion d'inventaire (Entretiens A2, A11, A12, A14).

Les agences promotionnelles peuvent également recourir à des services de commercialisation. À ce titre, la SAQ entretient une relation d'affaires avec les agences puisque ces dernières, au nom du producteur, peuvent monnayer l'espace où se trouvent les vins en succursales, que ce soit sur des tablettes spécifiques, dans les frigidaires ou lorsque des promotions sont offertes sur certains produits (Entretiens A3, A16, A20). La mise en marché des services de l'agence ou de ses vins requiert les services de firmes spécialisées en communications, en graphisme ou spécifiquement en commercialisation (Entretiens A4, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A20). Les entretiens ont également révélé un phénomène en transformation : les chroniques de vin. Les réseaux sociaux ont vraisemblablement transformé l'approche des chroniques sur le vin puisque les rubriques d'un journal ou d'une station de radio semblent avoir moins d'impact que les médias modernes (Entretiens A2, A9, A16).

4.2.2 Le marché québécois de l'importation du vin

La présence d'un marché réceptif est un autre élément saillant d'un EE. Un marché réceptif permet d'introduire avec succès des innovations, assure un retour d'informations permettant leur évolution et constitue un excellent type d'infusion de capital pour une entreprise (Isenberg, 2011; Mason et Brown, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Stam et Van de Ven, 2021). Au Québec, les importations de vins (Code SCPAN 21112¹⁰) totalisent plus de 1 103 millions de dollars, représentant 39,9% de ce qu'importe le Canada en 2023. Par rapport à l'année 2022, on observe une baisse de 2,1% au Québec et de 9,1% au Canada (Institut de la Statistique du Québec, 2024a). En ce qui concerne le réseau de la SAQ, les ventes de vins pour l'année financière 2023 ont atteint 2 790 millions de dollars, pour 166.4 millions de litres. Il s'agit d'une hausse en revenus par rapport

¹⁰ Système de classification des produits de l'Amérique du Nord;

à l'année 2022, qui totalise des ventes de 2 767 millions de dollars, mais d'une baisse du volume qui était à 172.1 millions de litres (SAQ, 2024c). Depuis les dernières décennies, la SAQ profite d'une hausse de la demande en vin qui a culminé pendant les années de la pandémie Covid-19. Comparativement, pour l'exercice financier de 2019, on recensait des revenus de 2 393 millions de dollars pour 169.6 millions de litres de vin et, en 2010, 1 989 millions de dollars pour 148.3 millions de litres (SAQ, 2019; SAQ, 2011).

Ces données tendent vers une décroissance de la consommation du vin, par rapport aux cinq dernières années, et peuvent être interprétées de deux façons; soit les produits vendus étaient d'une plus grande valeur ou, et c'est cette interprétation qui semble plus plausible, la SAQ a haussé les prix de ses produits pour pallier à l'inflation, l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et la baisse du volume de ses ventes. La stabilisation, voire la décroissance, de la demande est un phénomène qui a été soulevé lors des entretiens (Entretiens A2, A3, A6, A7, A9, A12, A14, A15, A17). Cela peut être le résultat de différences générationnelles, de tendances à la modération chez les consommateurs, à des préférences pour d'autres types de boissons alcoolisées (Entretiens A3, A6, A7, A9) ou encore le résultat d'une conjoncture macroéconomique où écopent les biens de consommation considérés comme une commodité (Entretiens A2, A14, A16). Il n'en est pas moins que le Québec se distingue, par rapport aux autres provinces canadiennes, par sa consommation de vin. Le Québec compte parmi les trois provinces ayant la plus grande production de vin (Statistique Canada, 2024a), compte pour plus du tiers des importations canadiennes de vin et la SAQ représente près de la moitié de la valeur totale des ventes de vins importés au Canada (Institut de la Statistique du Québec, 2024a; Statistique Canada, 2025a, Figure 5). Les répondants ont également dénoté l'engouement du marché québécois pour la découverte de nouveaux produits et la curiosité envers les dernières tendances vinicoles des consommateurs (Équipe SAQ, 19 novembre 2024; Entretiens A3, A11, A14, A15, A18). Les entretiens ont également mentionné le fait que le réseau de l'importation privée profitait de meilleurs rendements et d'une plus forte croissance que celle du réseau en ligne, des succursales et des agences de la SAQ (Entretiens A6, A7, A9, A10, A12, A14).

Figure 5. Comparaison des ventes de vin entre le Québec et le Canada

Géographie		Canada (carte)		Québec ⁴ (carte)	
Valeur et volume		Valeur des ventes	Volume des ventes	Valeur des ventes	Volume des ventes
Type de boissons	Origine du produit	2023 - 2024	2023 - 2024	2023 - 2024	2023 - 2024
		Dollars	Litres	Dollars	Litres
Total boissons	Total produits	26 238 715	2 988 084	6 462 806	715 552
	Produits importés ⁵	10 753 711	623 641	3 387 922	222 136
Total vins	Total produits	7 845 723	476 365	2 790 414	166 448
	Produits importés ⁵	5 588 957	287 833	2 311 487	119 124

Source : Statistique Canada (2025a). La sélection a été filtrée pour ne laisser apparaître que les ventes de vin et présenter le comparatif entre le Québec et le Canada

Toutefois, le marché des vins, à une échelle internationale, est impacté par les répercussions des changements climatiques. Les intempéries, tels des gels printaniers tardifs, des chutes de grêles, des températures trop élevées, voire des incendies ou encore des inondations peuvent ruiner un millésime. En raison des pertes plus élevées, des risques à prendre et des mesures préventives, les agences perçoivent que le prix du vin a subi une augmentation au-delà de l'inflation (A1, A10, A19).

L'une des premières étapes de la démarche entrepreneuriale est d'identifier sa clientèle, afin de savoir si un marché existe pour le produit et s'il est réceptif à l'innovation (Isenberg, 2011; Mason et Brown, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Stam et Van de Ven, 2021). La clientèle fournit un retour sur le produit, guide l'entreprise dans son développement et son amélioration et, encore une fois, assure une infusion essentielle en capital (Ben Letaifa, 2012a). Pour les agences, le choix du réseau de distribution offre également le choix de la clientèle. Ainsi, dans le réseau classique de la SAQ, le producteur peut rémunérer les services de représentation fournis par l'agence par le biais d'une remise en argent sur chaque caisse de vins ou par des frais fixes (Entretiens A3, A16, A20). L'agence peut par ailleurs « travailler » la devise étrangère qui lui est remise selon les taux de change en vigueur (Entretiens A2, A16). Autrement, en importation privée, il y a ce qui est communément appelé la double facturation; c'est-à-dire lorsque l'agence facture des frais de service pour l'importation du vin. La clientèle doit alors payer les frais directement à l'agence et, ensuite, payer le vin lors de sa réception dans une succursale SAQ (Entretiens A2, A7, A19, A20).

Ainsi, une agence offrant des produits à travers le réseau de l'IP peut procéder selon l'un, l'autre ou les deux modèles d'affaires.

Les agences promotionnelles de vin sont donc la porte d'entrée des producteurs vitivinicoles sur le marché québécois. Les entretiens dénotent d'une relation de proximité; les termes « ami » et « famille » revenant à de nombreuses reprises pour décrire les relations entretenues (Entretiens A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10, A11, A12, A17, A19, A20). À ce titre, au travers des vingt entretiens, on répertorie 51 cooccurrences entre les 202 occurrences du code « Producteurs » et les 141 occurrences du code « Micro (individuel) ». Toutefois, ce n'est pas le cas dans toutes les relations puisque certaines ne demeurent que strictement professionnelles (Entretiens A4, A6, A7, A8, A12, A13, A14, A20). La mise en relation de ces parties prenantes peut se faire de plusieurs façons. Une pratique courante est de visiter directement les vignobles d'une région, afin de rencontrer les producteurs non représentés et tester leurs produits sur place (Entretiens A1, A2, A3, A5, A8, A9). Un producteur peut être introduit par référencement, soit par l'intermédiaire d'une autre agence ou encore par un producteur étant déjà représenté par une autre agence (Entretien A3). Par ailleurs, un agent, lorsqu'il décide de quitter une agence pour fonder sa propre entreprise, peut emmener dans sa nouvelle agence une clientèle qui lui était fidèle, qu'il s'agisse de particuliers, de restaurants ou de bars, ou de producteurs (Entretiens A4, A5, A7).

L'agence promotionnelle met à la disposition du producteur son expertise en représentation, que ce soit par des moyens publicitaires ou par des tournées où les agents font déguster les échantillons des derniers millésimes (Entretiens A2, A5, A6, A13, A14, A19). Le producteur est ainsi intégré au réseau de l'agence et peut être mis en contact avec les différents acteurs du milieu. L'un des mécanismes par lequel cela s'opère est celui des soupers de vignerons, où l'agence promotionnelle invite un ou plusieurs producteurs vitivinicoles à rencontrer les différents acteurs du milieu, que ce soit des investisseurs ou des consommateurs, qui composent le réseau de l'agence (Entretiens A3, A6, A8, A14, A16). Ces événements sont une occasion où le producteur partage ses connaissances œnologiques, mais où il est également exposé à la dynamique du marché québécois. Cela complète l'expertise de marché dispensé par l'agence qui le représente (Entretiens A3, A7, A12, A14). Comme nous l'avons mentionné plus haut, cette proximité entre l'agence promotionnelle et le producteur peut mener à des innovations communes (Entretiens A3, A6).

Le fait d'établir une relation de confiance avec les producteurs se révèle également être un atout lorsque surviennent des inconvénients ou des irritants reliés à la gestion de la SAQ, notamment en ce qui concerne les paiements ou le respect de certaines réglementations propres au Québec (Entretiens A1, A3, A4, A6, A9, A14, A19). À l'inverse des agences promotionnelles, les producteurs peuvent se tourner vers d'autres marchés internationaux afin de distribuer leurs vins. Par ailleurs, dans une industrie où les grandes productions ont l'avantage d'offrir des prix plus compétitifs et un approvisionnement en continu, l'importation privée permet aux plus petits producteurs ou aux produits nichés de se trouver une place sur le marché québécois (Entretiens A3, A9, A16, A20). Enfin, bien qu'ils ne soient pas l'objet de notre étude, les producteurs québécois peuvent également faire appel aux services des agences promotionnelles. Leur statut tombe toutefois sous la supervision de la RACJ et, de ce fait, leur donne une plus grande liberté quant à la distribution de leurs produits dans les commerces québécois et, par le fait même, leur permet de se passer à tout moment des services d'une agence nécessitant ainsi le renforcement de leurs relations par des ententes contractuelles (Entretiens A3, A19).

L'industrie de l'hospitalité est composée d'acteurs auxquels œuvrent à proximité les agences promotionnelles du vin. Il s'agit d'une industrie hautement dynamique, caractérisée par des ouvertures, et des fermetures, fréquentes (Entretiens A12, A20). En 2023 au Québec, ce secteur (SCIAN 722) recensait 15 867 entreprises (Statistique Canada, 2024b). Pour la région métropolitaine de Montréal, il s'agissait de 4 946 entreprises en 2010, jusqu'à atteindre un sommet de 5 592 en 2019, pour redescendre à 5 527 établissements avec salariés en 2020, alors que se faisaient ressentir les effets de la pandémie de Covid-19 (Ville de Montréal, 2022). Ainsi, les bars et les restaurants représentent une opportunité de faire des affaires à répétition et un volume important de ventes, que ce soit par le réseau de l'importation privée ou de la distribution classique de la SAQ (Entretiens A6, A7, A10, A11, A12, A14, A20). Encore une fois, les entretiens démontrent l'importance des capacités relationnelles des agences afin de faciliter le processus des commandes auprès de la SAQ et de limiter les irritants bureaucratiques qui peuvent survenir (Entretiens A6, A12, A13, A14). Les agences peuvent miser sur leurs compétences en matière de gestion d'inventaire afin d'anticiper les besoins de leur clientèle (Entretiens A6, A12, A13, A14). Si certains entretiens dénotent également d'une relation de proximité, elles se caractérisent plutôt par leur aspect professionnel puisque l'on répertorie 67 cooccurrences entre les 109 occurrences

du code « Hospitalité » et les 358 occurrences du code « Mésos (Organisation) » contre les 12 cooccurrences entre « Hospitalité » et « Micro (individuel) ».

On remarque également que certains des entrepreneurs ont œuvré en restauration avant de passer en agence ou même que certains propriétaires d'agences sont également, ou ont été, actionnaires d'un établissement d'hospitalité (Entretiens A1, A2, A4, A7, A9, A13, A17, A19, A20). Par ailleurs, la gastronomie québécoise implique indirectement le travail des agences puisque la carte des vins d'un établissement peut être l'un des critères reflétant sa qualité (Entretiens A4, A17, A20). Comme il en était question pour les producteurs, la relation entre l'agence et la clientèle de l'industrie de l'hospitalité peut être affectée par un contexte macroéconomique instable ou par les rigueurs du cadre institutionnel (Entretiens A1, A2, A7, A9, A12, A13, A14, A19, A20).

Les agences travaillant le réseau de l'importation privée peuvent également se tourner vers une clientèle de particuliers afin de vendre leurs produits. L'IP rejoint généralement une clientèle d'amateurs à la recherche de services personnalisés ou de produits spécifiques, découverts en restaurants, lors d'un voyage ou en faisant partie d'un club de dégustation (Entretiens A1, A6, A12, A13, A14, A18, A19). Encore une fois, l'entretien d'une relation de proximité est clé, soit pour conserver la clientèle ou l'aider à naviguer la complexité d'une commande en IP (Entretiens A4, A6, A12, A13, A19, A20). Plusieurs agences ne négligent pas l'impact d'avoir une clientèle de particuliers, malgré que le volume passe la plupart du temps par la restauration. Or, cette clientèle contrebalance la volatilité de l'hospitalité, tel qu'il en a été le cas lors des fermetures occasionnées par la pandémie de Covid-19 (Entretiens A4, A13, A19).

4.2.3 Main d'œuvre

L'un des défis de la croissance entrepreneuriale peut être de trouver une main-d'œuvre disponible et compétente, particulièrement si une compagnie tente de prendre de l'expansion. Au Québec, et plus largement au Canada, cela peut représenter des difficultés en raison d'une forte compétitivité sur le marché du travail alors que le taux de chômage se situe à 4,5% chez la population des plus de 15 ans pour l'année 2023 (Institut de la statistique du Québec, 2024b; St-Jean et Duhamel, 2024). Toutefois, les entretiens n'ont pas soulevé le manque de main-d'œuvre comme une problématique ; la saturation du marché, la situation macroéconomique et les changements dans les tendances de consommation étant davantage une source de préoccupations.

Les compétences recherchées par les entrepreneurs chez leurs employés sont principalement en sommellerie, en ventes et en gestion (Entretiens A5, A6, A7, A11, A14, A18). Pour ce qui est de la sommellerie, le Québec regroupe dix centres de formation professionnels, répartis à travers huit des dix-sept régions administratives québécoises (InforouteFPT, 2025). Certaines agences peuvent également faire appel à des centres de formations, des institutions de recherche ou encore des programmes Coop pour aller chercher des stagiaires (Entretien A8). Quant aux répondants, la grande majorité détient un diplôme d'études supérieures, ou du moins collégiales. Parmi les diplômes mentionnés, on retrouve la comptabilité (Entretien A13), l'administration (Entretiens A4, A8, A12, A16, A20), la finance (Entretien A14), l'économie (Entretien A10) ou autres (Entretiens A4, A5, A6, A9, A11, A17). Pour certains de ces entrepreneurs, il ne s'agit pas de leur première entreprise, puisqu'ils ont déjà eu ou possèdent actuellement une autre entreprise (Entretiens A4, A9, A11, A17). Certaines agences ont également été créées sous l'impulsion d'anciens travailleurs du domaine de l'hospitalité (Entretiens A1, A2, A4, A7, A9, A17, A19, A20). L'expérience acquise au cours de ces années a permis de développer certaines compétences transversales, mais également de tisser des liens avec d'autres acteurs de cet écosystème (Entretiens A1, A2, A4, A17, A19, A20). Enfin, certains entrepreneurs ont bénéficié de la gestion participative ou l'instaurent au sein de leur entreprise (Entretiens A4, A6, A7, A8, A13). On entend ici le développement d'un climat qui favorise et encourage le développement de capacités et de compétences entrepreneuriales au sein même de l'entreprise.

4.2.4 Associations

Les entrepreneurs peuvent exercer une agentivité collective en s'organisant autour d'associations professionnelles ou encore en profitant de la proximité de cercles d'affaires. Les associations permettent d'allouer et de distribuer efficacement les ressources de l'écosystème, mais aussi de regrouper les intérêts des acteurs d'une industrie afin d'en faire la représentation en bloc devant les instances institutionnelles (Spigel et Harrison, 2017; Malecki, 2018; Cao et Shi, 2021; Stam et Van de Ven, 2021; Messeghem et Cloutier, 2023).

Quelques-uns des répondants ont affirmé faire partie, ou avoir déjà fait partie, de chambres de commerce et de cercles d'entrepreneurs. L'impact ressenti de cette participation semble mitigé. Par exemple, la chambre de commerce de l'Italie offre l'avantage de mettre en œuvre des actions concrètes afin d'établir des relations entre les producteurs de vin d'Italie et les agences

promotionnelles (Entretiens A11, A16). D'autres chambres de commerce, telle celle de la vallée du Richelieu, favorisent et entretiennent un espace d'échanges formels et informels entre les entrepreneurs de la région (Entretien A7). D'autres offrent des programmes d'assurances collectives, qui se révèlent bénéfiques dans l'attraction d'une main d'œuvre (Entretien A12). Toutefois, un entretien mentionne également que l'impact ressenti d'une relation avec une autre des chambres de commerce se limite à une cotisation obligatoire, sans qu'un avantage concret en ressorte (Entretien A12). Enfin, les cercles d'affaires, telles des organisations caritatives, professionnelles, voire sportives, représentent une opportunité d'échange entre des entrepreneurs, des personnalités du monde des affaires ou des spécialistes. Il en ressort des échanges informels d'idées et permet la mise en relation d'une clientèle potentielle (Entretiens A5, A7, A8, A13).

Les acteurs de l'industrie du vin, tels les producteurs, les agences promotionnelles, sans oublier les entreprises offrant des services ou des produits, se regroupent dans des salons ou des foires internationales. Pour les agences promotionnelles, il s'agit d'une occasion d'y découvrir de nouveaux producteurs et d'entretenir des relations d'affaires. Ainsi, les répondants ont mentionné avoir participé à des événements tels RAW Wine, Vinexpo Paris, VinItalie et ProWein (Entretiens A2, A3, A5, A9, A14, A15). Certains d'entre eux sont d'ailleurs personnellement invités à y participer par ces regroupements, par les chambres de commerce locales ou par des regroupements d'appellations (Entretiens A5, A14). Au Québec, on retrouve annuellement La Grande Dégustation de Montréal organisée par la SAQ et A3, et le salon du RASPIPAV qui se tient deux fois par année à Montréal et à Québec. Ces deux salons sont une occasion pour les agences d'élargir la base des consommateurs qui reconnaissent, ou qui achètent les vins qu'ils représentent. Si plusieurs, particulièrement pour les plus petites agences, se trouvent à être satisfaites de l'expérience de ces salons (Entretiens A15, A18), d'autres déplorent le changement de direction du salon RASPIPAV qui attire davantage une clientèle de particuliers que des professionnels de l'industrie, et par le fait même, permet moins de ventes directes qu'auparavant (Entretiens A14, A19).

Les agences promotionnelles du vin au Québec peuvent être membres de deux associations professionnelles. Parmi les vingt répondants, sept des agences font partie du regroupement A3, neuf font partie du RASPIPAV, trois étant membres des deux regroupements et, ainsi, deux n'étant affiliées à aucune des deux. A3 regroupe les plus grandes agences, requiert un seuil minimal de chiffre d'affaires pour en faire partie et tarifie l'adhésion en fonction des ventes annuelles de

l'agence (A3 Québec, 2025). L'association, créée en 1969 sous le nom d'AQAVBS, regroupe plus de 80 agences promotionnelles de bières, vins et spiritueux, représente 90% des ventes à la SAQ et 50% des ventes en importation privée (A3 Québec, 2025). Le RASPIPAV, créé en 2007, regroupe 66 agences et se concentre davantage sur le volet importation privée des agences promotionnelles (RASPIPAV, 2025). Le rôle premier de ces deux associations est d'assurer une représentation des valeurs et des intérêts de ses membres auprès de la SAQ, mais également d'assurer la visibilité de ses membres auprès du grand public et des médias (Entretiens A2, A3, A6, A10, A12, A15, A18, A20). Ces associations effectuent ainsi une forme de lobbying auprès de la SAQ, et des instances gouvernementales, qui a mené à des changements significatifs dans l'industrie de la distribution du vin (Entretiens A3, A6, A9, A10, A12). Par exemple, des discussions entre le RASPIPAV et la SAQ ont mené, en 2008, à la formule d'attribution du statut de l'agent et du pourcentage de la garantie nécessaire aux commandes d'IP. Plus récemment, certains des produits en IP peuvent être sélectionnés pour être vendus à l'unité sur une boutique en ligne opérée par la SAQ, alors qu'ils ne peuvent d'ordinaire qu'être vendus à la caisse (Entretiens A3, A6, A9, A10). Les associations offrent également des ressources à leurs membres en matière de soutien juridique et légal, en plus d'être une source d'informations générales (Entretiens A13, A20). Évidemment, les intérêts et les besoins des agences membres ne s'alignent pas toujours, ce qui peut mener à des dissensions au sein même de ces associations ou des désaccords quant aux avancées menées (Entretiens A14, A19).

4.2.5 Discussion

Bref, l'EE québécois est caractérisé par une carence en opportunités diversifiées de financement pour les PME œuvrant dans des secteurs non technologiques. Les agences promotionnelles du vin n'y échappent pas puisque les sources de financement mentionnées proviennent d'investisseurs informels, et moindrement de programmes gouvernementaux, ou de banques, sans oublier l'absence de firmes de capital-risque. Les sources d'investissements formels sont généralement associées à une plus grande capacité de financement et d'assistance à la croissance entrepreneuriale (Robb et Robinson, 2010; Brown et Mason, 2014; Spigel et Harrison, 2017; Stam et Van de Ven, 2021). Les agences promotionnelles peuvent toutefois compter sur une forte présence de firmes spécialisées pour leurs besoins en matière de comptabilité, d'aide juridique et de conseils notariaux. Lorsqu'elles peuvent se le permettre, elles peuvent

complémenter leur expertise à l'aide de compagnies offrant des services en informatique, en graphisme ou en commercialisation, ou encore ajouter à leur main d'œuvre des personnes ressources afin de faire ces tâches à l'interne.

Alors que la plupart des industries sont aux prises avec le manque de main-d'œuvre, les agences rencontrées ne semblent pas être affectées par cette problématique puisque les défis relatifs à un marché ayant atteint sa maturité les poussent plutôt à se tourner vers des fusions et acquisitions. Malgré une décroissance des volumes de ventes dans le réseau de la SAQ, la grande réceptivité du marché québécois pour les vins se fait toujours sentir. Ce phénomène peut potentiellement être attribué aux rôles des agences promotionnelles et de l'industrie de la gastronomie dans la création et l'entretien d'un engouement constant pour les vins. L'EE des agences est également caractérisé par la proximité de ses acteurs, qui ont maintes occasions, formelles et informelles, de rencontres et d'échanges. Les producteurs de vins, les agences, la clientèle, l'industrie de l'hospitalité et les instances institutionnelles peuvent réseauter et connecter autour des foires internationales, des salons de vins et des soupers de vignerons.

Enfin, les agences promotionnelles s'organisent autour d'associations professionnelles qui jouent le rôle d'interlocutrices auprès de la SAQ et de lobbyistes auprès d'instances institutionnelles en plus d'être une source de visibilité auprès du grand public. La collaboration qu'on observe entre les membres, malgré la compétition qui existe entre les agences et la diversité de leurs intérêts, peut s'expliquer par la présence d'un monopole d'État. Le contexte institutionnel, soit l'objet de la prochaine section, est un facteur important des relations entretenues par les agences promotionnelles du vin entre elles, mais aussi avec les différents acteurs de leur EE.

4.3 Le cadre institutionnel

4.3.1 La dimension législative

Le contexte institutionnel formel porte une grande influence sur la capacité de l'entrepreneuriat à se lancer en affaires et à soutenir sa croissance. Parmi, les facteurs mesurés de l'appareil gouvernemental, on retrouve la structure de la taxation, le fardeau administratif des entreprises, la régulation des marchés et des produits, et le maintien d'une stabilité macroéconomique (Henrekson et Johansson, 2009; Isenberg, 2010; Lerner, 2014; Mason et Brown, 2014; Industrie Canada, 2015; Stam et Van de Ven, 2021).

Dans un premier temps, le Gouvernement du Canada, au cours des deux dernières décennies, a implémenté des mesures et des programmes afin d'assouplir le processus administratif des entreprises (Industrie Canada, 2015; OCDE, 2017b). Ainsi, la Banque Mondiale classe le Canada troisième pour le démarrage entrepreneurial puisqu'il n'y a qu'une procédure requise, qu'il faut en moyenne cinq jours pour obtenir l'approbation et que le coût moyen est de 181\$ par entreprise (Industrie Canada, 2015). L'étude du GEM dénote une perception de facilité du démarrage entrepreneurial chez 72,8% la population québécoise sondée, en augmentation depuis 2016 alors qu'elle affichait alors 47%. Le Québec est plus attirant à ce niveau puisqu'au reste du Canada, c'est plutôt 61,1% de la population sondée qui juge le démarrage facile, une augmentation par rapport à 2016 qui affichait alors 53,2% (St-Jean et Duhamel, 2024). En matière de taxation, le Canada est classé huitième par l'OCDE; les fardeaux notables étant les soumissions fiscales annuelles, en moyenne huit par années, le nombre d'heures dédiées au processus administratif, en moyenne 131 heures, et le taux d'imposition sur les profits, en moyenne 26,9% au Canada et 26,5% pour le Québec (Industrie Canada, 2015; OCDE, 2017b; Investissement Québec, 2023). Pour favoriser la croissance, le Canada dispose d'un programme pour les entreprises enregistrant moins de 150 000\$ et celles enregistrant moins de 15 000 000\$ en revenus. Ainsi, les PME contrôlées par un ou plusieurs résidents canadiens enregistrant moins de 50 000 000\$ de capital engagé, peuvent se qualifier à un taux de taxation de 9% au fédéral et de 3,2% au provincial sur les premiers 500 000\$ de revenus (Industrie Canada, 2015; OCDE, 2017b; Investissement Québec, 2023). Le Canada est également reconnu pour ses nombreux crédits d'impôt ciblant des secteurs ou des marchés spécifiques et démontrant l'agentivité gouvernementale dans la réduction du fardeau fiscal des entreprises, favorisant leur démarrage et leur croissance (OCDE, 2017b). Enfin, la législation entourant la faillite favorise également un retour des ressources à l'EE et le retour entrepreneurial en encourageant la restructuration des entreprises, mais aussi en offrant plusieurs alternatives aux créditeurs et débiteurs (Industrie Canada, 2015). À ce titre, la Banque Mondiale estime qu'un créditeur recouvre, en moyenne, son capital en l'espace de 9,6 mois, au coût de 4% du montant et à un taux de 90 cents sur le dollar (Industrie Canada, 2015).

Lors des entretiens, les mentions de difficultés éprouvées par les entrepreneurs faisaient généralement abstraction d'une lourdeur dans les processus administratifs aux niveaux municipal, provincial et fédéral, ou du moins, ils sont considérés comme des procédures routinières (Entretiens A5, A6, A11). Le recours fréquent aux services comptables, fiscaux, légaux et

notariaux dénotent de l'existence de ces exigences administratives, mais également du soutien accessible à toutes les entreprises et de la capacité de ces dernières à les naviguer. Par ailleurs, on observe l'absence de l'existence des agences promotionnelles dans le code SCIAN, alors que la plupart s'identifient par les codes 9999 (autres services) ou 5999 (autre produit non classé ailleurs, commerces de gros) et y insèrent en description une variation de « promotion de la vente de boissons alcooliques », par exigence de la SAQ (SAQ, 2024b). Les agences rencontrées, et même celles répertoriées, n'appartiennent qu'à la catégorie des PME, soit les entreprises employant moins de 500 employés. Les PME sont identifiées par l'OCDE, le GEM et le GEI comme constituant la majorité des employeurs canadiens, soit 63,8% de l'emploi au privé en 2022 (OCDE, 2017b; Acs *et al.*, 2019, St-Jean et Duhamel, 2023; Statistique Canada, 2024). Si les efforts des gouvernements fédéral et provincial favorisent les activités entrepreneuriales au Québec, on constate tout de même que l'environnement et les politiques publiques en vigueur peinent à créer des firmes à haute croissance, à promouvoir les exportations et l'accès aux marchés étrangers, et à améliorer la productivité des PME (OCDE, 2017b, Acs *et al.*, 2019, St-Jean et Duhamel, 2023). Dans certains cas, comme celui des agences promotionnelles du vin, le cadre législatif freine la capacité d'innovation et limite la marge de manœuvre qu'elles ont dans le déroulement de leurs activités économiques.

La SAQ est l'organe étatique qui, en vertu d'un ensemble de législations, exerce une agentivité institutionnelle sur le marché des spiritueux et des vins d'importation. Ainsi, pour les agences œuvrant dans l'importation privée, la première barrière institutionnelle consiste à obtenir une licence auprès de la SAQ et à devoir fournir, tel que mentionné précédemment, un plan d'affaire pour les trois prochaines années et démontrer qu'elle détient la capacité financière couvrant l'entièreté du prix de sa commande par le biais d'un virement bancaire, d'une carte de crédit ou d'une lettre de garantie bancaire (SAQ, 2024b). Par la suite, en fonction de ses années d'opérations, du nombre de saisies de ses commandes et après une enquête de crédit, un statut lui est attribué pour déterminer la capacité financière qu'elle doit fournir (Figure 6).

Figure 6. Catégories d'agences en affaires avec la SAQ

Moins de 5 années en affaires avec la SAQ	Catégorie B	Catégorie C	Catégorie D	Catégorie E
Nombre d'années en affaires complétées avec la SAQ	4-5 ans	3-4 ans	2-3 ans	0-2 ans
Évaluation du risque financier à la SAQ	Faible	Faible	Moyen	Élevé
Respect des modalités d'entreposage	Aucune saisie	1 saisie	2 saisies	3 saisies et +
Disposition	1 disposition à l'intérieur de 150 jours d'entreposage			
Dépôt	60 %	70 %	80 %	100 %
Exigence pour atteindre la catégorie	Formulaire enquête de crédit	Formulaire enquête de crédit	N/A	N/A

Plus de 5 années en affaires avec la SAQ	Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4
Nombre d'années en affaires complétées avec la SAQ	Plus de 5 ans	Plus de 5 ans	Plus de 5 ans	Plus de 5 ans
Évaluation du risque financier à la SAQ	Faible	Faible	Moyen	Élevé
Respect des modalités d'entreposage	1 à 2 saisies	3 saisies	4 saisies	5 saisies et +
Disposition	2 dispositions à l'intérieur de 150 jours d'entreposage			
Dépôt	40 %	60 %	80 %	100 %
Exigence pour atteindre la catégorie	Formulaire enquête de crédit	Formulaire enquête de crédit	N/A	N/A

Source : SAQ (2024b)

La SAQ, étant la seule entité habilitée à entreposer les vins et les spiritueux importés, l'entreposage des commandes de l'IP est assuré pour les 150 premiers jours et garanti par la majoration déjà appliquée sur le prix des IP. Après quoi, des frais supplémentaires sont encourus mensuellement et, au 361^e jour, les caisses sont saisies et détruites à moins d'être réclamées et payées par l'agence, mais sans qu'elles aient la possibilité de les revendre (SAQ, 2024b). Ainsi, les agences promotionnelles n'ont pas à composer avec la logistique du transport international ni l'entreposage des vins, tout en ayant une forte incitation à assurer la vélocité des produits représentés. Toutefois, elles deviennent dépendantes de la structure organisationnelle et des infrastructures de la SAQ, ce qui peut mener à des situations échappant à leur contrôle. Par exemple, puisque leurs entrepôts débordaient pendant la pandémie, la SAQ a temporairement empêché toutes les agences de passer des commandes en IP (Entretiens A14, A15). Évidemment, il s'agit d'une mesure exceptionnelle, mais qui témoigne tout de même d'un marché en situation de monopole. Au cours de l'année 2023, la SAQ a détruit, moyennant des frais aux agences qui

les avaient commandées, plus de 135 000 contenants qui avaient outrepassé ce laps de temps et réclamé 1,4 million de dollars aux agences visées, sous prétexte de ne pas avoir la capacité de les garder en entrepôt (Schué et Wong, 2 avril 2024; SAQ, 2024b).

La société d'État a également imposé une capacité d'achat maximale de 160 caisses pour les agences émergentes le temps qu'elles démontrent la vélocité de leurs produits et, par le fait même, a alloué des parts de marché fixes aux agences (SAQ, 2024b; Entretiens A6, A9, A14, A15, A18). Cette mesure, implémentée en concertation avec les associations d'agences et des acteurs de l'industrie, a été imposée en raison du goulot d'étranglement survenu pendant la pandémie alors que les entrepôts débordaient (Cucchi, 15 avril 2023; Entretiens A6, A14, A15, A18). La décision a été prise pour favoriser davantage la vélocité des agences plutôt que la taille de sa capacité financière, mais limite toutefois la croissance naturelle des nouvelles entreprises, qui doivent alors attendre des revues trimestrielles afin d'augmenter leur capacité d'achat (Cucchi, 15 avril 2023; Entretien A18). Enfin, bien que l'on n'ait pu confirmer l'information dans un document officiel, la SAQ semble également limiter les frais qu'une agence peut facturer à 15-20% du prix de la caisse, laissant une faible marge de profit sur le potentiel d'une vente (Entretiens A4, A14).

Cette rigidité législative et administrative amène les agences promotionnelles qui passent davantage par le canal de l'importation privée à être créatives afin d'optimiser leurs opérations et de limiter leurs pertes. Cela peut s'exprimer par le contournement ou l'interprétation sélective des législations en procédant par exemple à des échanges de bouteilles « d'échantillon » contre des services avec les firmes ou les individus fournissant des services spécialisés (Schué et Wong, 2 avril 2024; Entretiens [REDACTED]). La pandémie a également vu un assouplissement des règles permettant aux restaurants de vendre des bouteilles pour emporter, lorsqu'il y avait achat de nourriture. Certains y ont vu une opportunité de percer avec un modèle de « caviste » où, sur un achat symbolique de nourriture, la clientèle pouvait repartir avec des bouteilles d'IP à l'unité ou en caisses (Bérubé, 13 avril 2024; Entretiens A2, A14, A20).

Le cadre institutionnel a également un impact sur la relation entretenue entre les agences promotionnelles et les producteurs des vins qu'elles représentent. La compréhension des complexités du cadre législatif et la capacité de les faire comprendre ou d'en atténuer les conséquences est clé dans l'entretien de ces relations (Entretiens A1, A3, A4, A6, A10, A12, A19, A20). Par exemple, aux fins de la logistique de l'entreposage, la SAQ exige un standard de code-

barre, émet un frais pour sa production ou facture un frais si le producteur n'en assure pas la conformité (SAQ 2024b; Entretiens A1, A19). Les vins et les étiquettes doivent également se conformer aux normes de la MAPAQ, de Santé Canada, de la Charte de la langue française et des exigences des requises pour être inclus dans des organisations internationales telles les appellations d'origine contrôlées ou les certifications environnementales (Entretiens A1, A3, A4, A6, A14). Le respect des exigences gouvernementales implique la création de contre-étiquettes spécifiques au Québec, ce qui n'est pas singulier lorsqu'on exporte des produits à l'international, mais qui constitue tout de même une barrière, voire un irritant pour les producteurs de vin qui encourrent des frais ou des refus lors du non-respect de ces règles (Entretiens A1, A3, A4, A6, A14, A20). Ainsi, les artisans ayant une petite production bénéficient davantage du rôle d'intermédiaires des agences promotionnelles dans l'abaissement des barrières au marché québécois (Entretiens A1, A2, A3, A6, A14, A19). On ne peut toutefois nier que l'ensemble de ces exigences, conçues dans l'intérêt du consommateur, crée une uniformité à laquelle chaque agence doit veiller à se conformer (Entretien A3).

La SAQ est également la seule entité qui peut transporter ou autoriser le transport des vins et spiritueux importés à l'intérieur du Québec, à des fins commerciales (Loi sur la Société des alcools du Québec, 1979). Dans le réseau de l'importation privée, les commandes doivent donc être ramassées dans une succursale de la SAQ qui en assure le service. Toutefois, les agences promotionnelles ont la possibilité d'offrir la livraison de ces commandes, mais ne peuvent en aucun cas conserver ces caisses d'une journée à l'autre. Pour le milieu de la restauration, la SAQ exige d'ailleurs l'apposition d'un timbre pour identifier les bouteilles d'un établissement afin d'éviter la manipulation frauduleuse des produits et éviter la revente entre établissements (Loi sur la Société des alcools du Québec, 1979; Entretien A15). La SAQ est ainsi dans une position de force auprès des transporteurs internationaux et bénéficie des avantages qu'un monopole confère, puisqu'elle est en contrôle de l'accès au marché québécois. Or, dans une perspective d'écosystèmes, puisque les agences promotionnelles du vin n'ont pas d'intérêts à interagir avec des firmes de transport international, cela prive l'industrie d'un dynamisme au niveau de l'offre et empêche la création de liens dont pourrait bénéficier l'exportation des produits du Québec (Malecki, 2018; Entretiens A3, A14). Plus encore, les agences peuvent subir les contrecoups des inefficacités occasionnés par la taille du système. Ainsi, une des agences rapporte que la SAQ a constaté la disparition d'une de ses caisses dans les entrepôts et, après vérification de l'agence, s'est aperçue que la commande

n'avait jamais quitté le lieu de sa production (Entretien A14). Le transport accéléré de la marchandise aurait été aux frais de l'agence puisque la SAQ se déresponsabilise de cet événement et, qu'il ne s'agit que d'un événement mineur en proportion de la taille des opérations de la société d'État (Entretien A14).

Encore une fois, les agences promotionnelles misent sur leurs capacités à entretenir des relations au niveau individuel avec les différents acteurs qui composent la SAQ. Il est donc important d'entretenir des relations avec les employés des succursales pour bien représenter leurs produits, mais aussi avec les acheteurs pour assurer la sélection de leurs produits lors d'appels d'offres. La taille de la société d'État requiert une structuration en multiples départements qui, aux dires des entretiens, ne communiquent pas nécessairement entre eux (Entretiens A3, A7, A15, A17, A19, A20). Il y a ainsi des cycles où certains des employés de la SAQ sont plus faciles à entretenir une relation d'affaires avec, que d'autres. Néanmoins, puisque la balance du rapport de force penche lourdement en faveur de la SAQ, plusieurs ont mentionné « qu'on ne peut pas agir avec la SAQ, comme on le ferait avec des gens du privé » (Entretiens A6, A10, A14, A16, A17). On entend ici l'écho d'un reproche fait aux employés et aux cadres des sociétés d'État qui n'assument pas directement les coûts des inefficacités de leur entreprise (Florio, 2014a; Bernier *et al.*, 2020; Willner et Grönblom, 2020). Si les entretiens abondent généralement dans le sens où il n'y a pas une mauvaise volonté de la part des employés et des cadres, le manque de transparence et d'imputabilité affecte tout de même leurs activités au quotidien (Entretiens A4, A6, A10, A14, A19, A20). Dans cet ordre d'idée, plusieurs agences reprochent également le manque de transparence et de collaboration de la SAQ, que ce soit dans leurs prises de décisions, lorsqu'il est question de divulguer des données de performance de certains produits, ou encore lorsqu'il est question de justifier le processus de sélection d'un refus sur un appel d'offres (Entretiens A2, A3, A7, A10, A14, A15, A17, A19, A20). Afin de laisser une place d'expression aux agences, la SAQ tient des blitz aux six mois et consulte des comités composés d'agences indépendantes et des associations, dans un effort de transparence et de communication (Entretien A6, A14). Toutefois, si certains projets sont établis en fonction d'une agentivité commune, le dernier mot revient toujours à la SAQ. Ainsi, plusieurs ont exprimé une crainte, voire la perception, quant à la disparition du réseau de l'IP et son absorption par le réseau standard de la SAQ (Entretiens A4, A5, A7, A12, A14, A19). Le lancement de la boutique virtuelle d'importation privée, faisant partie intégrale de celui de la SAQ, provoque des réactions ambivalentes. D'un côté, certaines agences y voient une plus grande

marge de manœuvre pour assurer la vélocité de leurs produits. Cela met à leur disposition une vitrine virtuelle à grande visibilité et constitue un changement prometteur de l'attitude de la SAQ à l'égard de l'IP (Entretien A1, A6, A10, A13, A17). D'autres y voient plutôt une mesure de centralisation de la SAQ pour réintégrer l'IP dans son giron ou encore pour détourner l'attention dont profite ce réseau de distribution vers les produits du réseau standard (Entretiens A4, A5, A12, A14). Dans tous les cas, plusieurs ont ainsi soulevé le stress ou la frustration qu'apportent les interactions avec la SAQ et les effets ressentis sur l'ensemble de leurs relations d'affaires (Entretiens A1, A4, A6, A9, A10, A14, A15, A17, A19, A20). Au travers des entretiens, on recense ainsi 125 cooccurrences entre les 211 occurrences du code « Négatif » et les 283 occurrences du code « SAQ ». Toutefois les agences demeurent unanimes sur l'importance de la gestion de leurs relations avec la SAQ qui, au final, est indispensable à la réalisation de leurs affaires. La SAQ, autant sur la scène internationale que pour le consommateur québécois, occupe une position emblématique dans le monde du vin et peut se vanter d'avoir un taux de satisfaction chez sa clientèle de particuliers de 93%. La question a été soulevée à savoir où se situe le taux de satisfaction du côté des agences promotionnelles envers la SAQ (Entretiens A2, A5, A6, A12, A15, A16, A20; SAQ, 2024b).

Environnement macroéconomique

L'environnement macroéconomique, et l'action institutionnelle exercée pour l'influencer, sont l'un des composants observés dans le cadre institutionnel. Le Québec n'a pas échappé aux effets de la pandémie Covid-19 qui se font toujours ressentir. Toutefois, le portrait économique de la province semble se porter mieux que ce qu'affichaient les prévisions. À ce titre, l'inflation, qui se calcule sur les variations de l'indice des prix à la consommation, est redescendue à une augmentation annuelle de 1,9% au Canada et de 1,8% au Québec, une amélioration par rapport au sommet de 4,6% en 2023 (Statistique Canada, 2025b; Institut de la Statistique du Québec, 2024c; Institut de la Statistique du Québec, 2025). En 2023, au Canada, l'inflation sur les boissons alcoolisées, les produits du tabac et le cannabis était même estimée à 6,2% (Godbout, Hallé-Rochon et St-Cerny, 2023). Le principal outil économique pour agir directement sur l'inflation est la hausse du taux directeur sur les intérêts, par la Banque du Canada, pour freiner la consommation et ralentir le cycle de l'inflation. Ainsi, en 2023, le taux directeur a atteint un sommet de 5.00%, tandis qu'il est présentement à 3.00% (Banque du Canada, 2025). Cette politique monétaire influence directement le démarrage et la croissance entrepreneuriale puisqu'elle affecte

significativement le coût des prêts d'investissements et peut signifier un ralentissement des opérations chez les entreprises (St-Jean et Duhamel, 2024). Dans l'idée de déterminer le pouvoir d'achat, et par le fait même la capacité des consommateurs de se procurer des biens de commodité, on dénote également que le revenu disponible des ménages québécois est en hausse depuis 2019 malgré la pandémie (Institut de la Statistique du Québec, 2024c; Godbout, Hallé-Rochon et St-Cerny, 2024). Enfin, le ratio de dette d'un gouvernement par rapport à son PIB nous intéresse également puisqu'il signifie la capacité d'investissements pour des programmes de supports aux particuliers et aux entreprises. Le gouvernement du Québec affiche une dette nette de 38% de son PIB en 2024, une réduction de près de 10% en 10 ans, tandis que le gouvernement du Canada affiche plutôt une dette de 45,8% du PIB (Ministère des Finances, 2024).

Bien que la situation économique dans la province semble pointer vers une résilience, les agences ont des perspectives plus modestes envers le contexte économique. Ainsi, à travers les vingt entretiens, on recense 51 cooccurrences entre les 93 occurrences du code « Macroéconomique » et les 211 occurrences du code « Négatif ». Plusieurs ont mentionné les difficultés apportées par la pandémie ; la fermeture des restaurants pendant cette période a constitué un dur coup pour l'industrie et a imposé une remise en question des modèles d'affaires (Entretiens A1, A2, A3, A9, A10, A11, A12, A14, A17). Certaines mentionnent tout de même avoir saisi l'opportunité de diversifier leurs activités et profité d'une croissance pendant cette période (Entretiens A4, A6, A12, A13, A19). D'ailleurs, plusieurs se disent vivre une croissance malgré les difficultés actuelles du marché (Entretiens A5, A6, A7, A8, A9, A11, A12, A13, A14).

4.3.2 La dimension cognitive

La dimension cognitive fait référence à l'ensemble des capacités, des compétences et des connaissances développées et utilisées au sein d'un écosystème. Ces dernières peuvent être intégrées à une industrie par le biais d'interactions avec les milieux académiques ou être développées au travers de la R&D des entreprises (Feldman, 2001; Feldman *et al.*, 2005; Rothaermel *et al.*, 2007; Motoyama et Knowlton, 2016; Miller et Acs, 2017). À titre indicatif, en 2023, le Québec recense 309 715 personnes suivant une formation universitaire, dont les deux tiers sont à temps plein, et 120 439 suivant une formation professionnelle (Institut de la Statistique du Québec, 2024c). En ce qui concerne les dépenses en R&D, l'OCDE classe le Canada en première position parmi les pays du G7 pour la proportion de ses dépenses totales par les universités, soit

39,8%, et en dernière position pour la proportion de ses dépenses totales par les entreprises, soit 50,5% (OCDE, 2017b). Ces deux ensembles de données font écho aux propos du GEI et de l'OCDE qui dénote de la prévalence des diplômés sur le marché du travail, de la force de l'innovation dans les milieux universitaires, mais aussi de la faiblesse de leurs liens avec les industries. Ainsi, le Canada est doté d'une force universitaire qui peine à commercialiser ses innovations ou à entretenir des relations de productivité avec le milieu des affaires (OCDE, 2017b; Ács *et al.*, 2019).

Dans le cas des agences, l'implication des milieux universitaires se limite à la formation générale des entrepreneurs et, dans certains cas, la provenance d'une partie de leur main d'œuvre (Entretiens A2, A4, A5, A6, A7, A8, A11, A12, A14, A16, A19, A20). La littérature sur les EE se concentre généralement sur les industries à haute intensité technologique pour mettre en valeur la force de ces liens. Au travers des entretiens menés, l'absence de liens directs entre le milieu universitaire et le milieu entrepreneurial soulève de nouveau la question sur les limites de la présence d'universités sur la stimulation et le développement d'un entrepreneuriat productif (Feld, 2012; Mason et Brown, 2014). L'un des répondants a néanmoins démontré leur intérêt de voir se développer un cours ayant pour sujet le métier d'agent promotionnel (Entretien A6). L'objectif serait d'établir des liens avec le milieu universitaire, de faire la lumière sur les compétences impliquées, et de générer un intérêt académique pour l'industrie. À ce moment, il serait intéressant de se pencher sur la formation de liens entre les deux milieux et les externalités que cela pourrait générer.

Les centres de formation professionnelle, par l'offre de programmes de sommellerie, contribuent à fournir une main-d'œuvre et une clientèle potentielle aux agences. Elles participent également à la création et l'entretien de relations avec les associations d'appellation d'origine contrôlée et, dans une certaine mesure, les acteurs de l'industrie de l'hospitalité (Entretiens A3, A6, A8, A14, A16).

Le concept d'intermédiaire de marché illustre bien la place des agences promotionnelles dans le marché de l'importation du vin. Elles ajoutent une valeur aux produits qu'elles représentent en abaissant les coûts de transactions associées à la recherche d'informations, par le développement et le partage de leur expertise; à la création de contacts, lorsqu'elles mettent en relation les producteurs et les acheteurs; et en participant au processus de négociations, qui prend

lieu principalement entre la SAQ et les producteurs vitivinicoles (Stigler, 1962; Rubinstein et Wolinsky, 1987; Howitt et Clower, 2000; Baritau *et al.*, 2006; Bessy et Chauvin, 2013, Bessy et Chauvin, 2014). Les capacités, les connaissances et les compétences des agences sont mises au profit de la connexion entre des marchés internationaux, de l'abaissement des barrières administratives et de la création d'une demande par le biais de produits en demande et de l'introduction de nouvelles tendances. Le réseau de l'importation privée, qui sert souvent à introduire de nouveaux produits sur le marché, occupe une position non officielle de R&D :

La SAQ, avec l'importation privée, a entre les mains un département de recherche et développement. Qui ne lui coûte rien, mieux encore, qui lui rapporte une marge brute nette bien plus compétitive que celle qu'elle a avec ses magasins. (Entretien A10)

Au final, le développement des compétences de repérage, de mise en marché et de commercialisation profite, à l'ensemble du marché du vin au Québec.

Enfin, la rigidité administrative et législative de leur marché exige des agences une conscience de leur marge de manœuvre, mais aussi la capacité de s'adapter aux changements qui surviennent. Qu'elles soient guidées par la conviction d'être le fer de lance de changements dans l'industrie ou par nécessité, certaines des agences agissent en marge de la loi, comme l'a été le cas de l'apparition de « cavistes » pendant la pandémie, ou des agences qui ont recours à des contrats échanges avec des fournisseurs de services, afin de limiter les pertes matérielles et monétaires occasionnées par les bouteilles en échantillon.

4.3.3 La dimension normative

La dimension normative réfère à la valorisation sociale de l'entrepreneuriat. Cette dernière peut être qualifiée et quantifiée par la tolérance face au risque et la peur de la faillite chez les entrepreneurs, par la présence d'associations professionnelles, par l'esprit de coopération entre les entreprises et par son encouragement institutionnel par le biais de politiques publiques (Isenberg, 2010; Feld, 2012; Feldman, 2014; Mason et Brown, 2014; Bosma *et al.*, 2018; Stam et Van de Ven, 2021).

Le GEM démontre que, parmi les pays participants à la recherche, le Québec se démarque pour sa valorisation sociale de l'entrepreneuriat. En 2023, c'est 79,5% de la population sondée qui considère l'entrepreneuriat comme étant un bon choix de carrière, comparativement à 67,4% au

reste du Canada (St-Jean et Duhamel, 2024). Le statut de l'entrepreneuriat jouit également d'une perception élevée pour 77,7% de la population; le GEI abonde dans le même sens en montrant la prévalence d'une culture sociale positive qui favorise ainsi l'exploration du travail autonome et, par le fait même, le démarrage entrepreneurial au Canada (Acs *et al.*, 2019; St-Jean et Duhamel, 2024). Enfin, 55,7% de la population québécoise sondée par le GEM disent être freinée dans leur intention d'entreprendre par la peur de l'échec, comparativement à 54,5% au reste du Canada. Il s'agit d'un phénomène qui subit une hausse considérable depuis 2013, qui affichait alors 33,9%, et fluctue positivement et négativement depuis la pandémie (St-Jean et Duhamel, 2024). Le GEI confirme qu'il y a une moins grande acceptation du risque entrepreneurial au Canada que dans la plupart des autres pays développés; cette peur de la faillite agit négativement sur la quantité de démarrages (Acs *et al.*, 2019; St-Jean et Duhamel, 2024). Dans le cas de notre étude, on peut corréler la difficulté des contextes macroéconomiques et administratifs avec le sentiment d'incertitude et de crainte d'une faillite chez certaines des agences (Entretiens A1, A2, A3, A9, A10, A11, A12, A14, A15, A17, A19). On retrouve tout de même de façon prévalente une caractéristique typique de l'entrepreneuriat chez les agences priorisant l'importation privée lorsqu'elles déclarent faire face à l'adversité du risque et entreprendre des activités menant à la croissance de leur entreprise et assurer la création de valeurs (Entretiens A2, A4, A5, A13, A14, A15).

Le support institutionnel de l'entrepreneuriat se traduit par les initiatives gouvernementales en matière d'innovation et de financement, mais aussi par la volonté, au niveau fédéral, de réduire le fardeau administratif des entreprises. Tel qu'il a été mentionné précédemment, certaines des agences ont bénéficié de soutien par le biais de programmes offerts par le partenariat BDC-EDC (Entretiens A2, A3, A11; BDC, 2024). D'autres recherchent également du côté provincial pour des subventions visant le développement technologique de leur entreprise (Entretien A14). Par ailleurs, les nombreuses initiatives du Gouvernement du Canada ont permis d'alléger le fardeau administratif nécessaire au démarrage entrepreneurial et à la croissance entrepreneuriale, la positionnant de façon plus favorable parmi les pays de l'OCDE (Industrie Canada, 2015; OCDE, 2017b). Toutefois, l'OCDE remarque la nécessité d'améliorer l'environnement de l'investissement afin de favoriser l'émergence d'anges investisseurs et la création de liens productifs entre le milieu de la finance et de l'entrepreneuriat (OCDE, 2017b; St-Jean et Duhamel, 2024).

L'attitude et les relations qu'entretiennent les agences entre elles impactent également l'écosystème. Ainsi, malgré les tensions provoquées par le contexte macroéconomique et la saturation du marché de l'importation des vins, les entretiens nous montrent que les agences promotionnelles ne considèrent pas leurs pairs comme une menace. Si elles reconnaissent que la quantité de joueurs dans le milieu est un enjeu et qu'il y a une nécessité de protéger leurs relations, les agences ne se considèrent pas nécessairement comme une « compétition » entre elles (Entretiens A2, A3, A5, A6, A7, A9, A10, A14, A15, A17, A20). « [...] j'appelle même pas ça ma compétition. J'appelle ça des gens d'industrie, c'est des, sans dire des partenaires, c'est [...] des collègues de travail » (Entretien A14). Cette camaraderie s'estompe toutefois lorsqu'il est question d'agences qui semblent plutôt assumer leur titre d'agent en tant que « passetemps », comme seconde ligne de revenus ou comme d'une façon de profiter de stratagèmes fiscaux pour économiser sur certaines dépenses (Entretiens A1, A5, A7, A14). L'entretien de ces réseaux de contacts permet d'abaisser les barrières d'entrée, et de croissance, des entreprises par le partage de ressources, de contacts et d'information au sein de l'écosystème. Cela est exemplifié par le cas d'un des répondants qui s'est fait référencer le programme de financement de la BDC par un autre propriétaire d'agence (Entretien A2). L'esprit de cette collaboration est symbolisé par la place qu'occupent les associations, A3 et le RASPIPAV, au sein de l'écosystème. Ces dernières constituent des ressources en matières légales, sont un interlocuteur avec la SAQ, les médias et les instances gouvernementales, et participent à la mise en relation des différents acteurs de l'industrie. C'est l'agentivité des acteurs au sein de ces associations, en collaboration avec des agences non affiliées, qui permettent de faire des gains pour agrandir la marge de manœuvre des agences, limiter leurs pertes et solidifier leurs places dans l'écosystème (Entretiens A1, A2, A3, A5, A6, A9, A10, A12, A13, A15, A17, A18, A20).

4.3.4 Discussion

En bref, le Canada offre un environnement institutionnel favorable à l'émergence entrepreneuriale et à la facilité de faire des affaires, mais se doit de faire des efforts pour introduire de meilleurs liens entre industries et milieux académiques pour mieux commercialiser les innovations. Le Canada, et le Québec par extension, démontrent leur support de l'entrepreneuriat par l'implémentation d'initiatives et de programmes visant à alléger le fardeau administratif, mais aussi par la grande place qu'occupe au quotidien le monde entrepreneurial dans les médias. Si le

fardeau administratif n'est pas inexistant, la trivialité du sujet pour les agences promotionnelles nous montre qu'elles sont bien équipées, mais surtout bien entourées de firmes de services spécialisés pour le surmonter. L'obstacle principal pour les agences se résume par la citation suivante : « C'est notre relation avec la SAQ qui nous amène notre plus grande frustration dans notre travail » (Entretien A6).

Le statut de monopole de la société d'État lui confère le pouvoir d'exiger une licence auprès des agences, d'imposer des règles limitant leur croissance, les empêche de réaliser des activités typiquement en lien avec l'importation de produits. La prise en charge d'une grande partie de la logistique par la SAQ permet certainement d'abaisser la barrière d'entrée pour plusieurs des agences promotionnelles, mais la société d'État fait tout de même subir aux agences les contrecoups de ses inefficacités. La relation d'interdépendance entre les agences promotionnelles et la SAQ est teintée par un rapport de pouvoir en faveur de cette dernière. Les échanges entre ces deux parties sont accablés par un manque de transparence et de reconnaissance du travail des agences promotionnelles. Au final, la SAQ demeure une société d'État emblématique, tant pour les Québécois, que pour le marché international de l'importation du vin (Entretiens A5, A12, A20). Le réseau de l'importation privée se démarque par la typicité entrepreneuriale qui se dégage des agences optant pour ce modèle d'affaires. Elles requièrent une plus grande tolérance au risque, les capacités de mobiliser les ressources de l'écosystème et d'implémenter des processus innovants pour assurer leur croissance.

L'EE corrobore le faible taux de liens productifs entre les milieux universitaires et les industries, qui se limite dans leur cas à la formation générale des entrepreneurs et la provenance d'une partie de leur main d'œuvre. Les centres de formation professionnelle s'intègrent davantage à l'écosystème en fournissant une main-d'œuvre et une clientèle potentielle, mais aussi en participant à la création et l'entretien de relations entre les différents acteurs de l'industrie, tant au niveau local, qu'international. L'une des agences dénotait toutefois que les programmes gagneraient à suivre les changements récents de l'industrie puisqu'ils s'en tiennent à un cursus classique axé sur la hiérarchie des appellations d'origine contrôlée (Entretien A4). À ce titre, les agences promotionnelles, et plus particulièrement celles œuvrant dans le réseau de l'importation privée, sont le fer de lance de la découverte de nouveaux produits et des tendances émergentes sur la scène œnologique à l'international.

Ainsi, la complexité du cadre législatif sur l'alcool, la présence d'un monopole d'État, l'absence de compétitivité basée sur l'innovation et un contexte socioculturel favorable à l'entrepreneuriat encouragent la coopétitivité entre les agences promotionnelles du vin au Québec. Le besoin de faire front commun face à la SAQ pour promouvoir leurs intérêts laisse la place à la collaboration entre les agences et rends d'autant plus important le rôle de leurs associations professionnelles. L'agentivité exercée par les acteurs du milieu amène ainsi une meilleure distribution des ressources et des connaissances, la naissance et le partage de réseaux de contacts et, par le fait même, la création et la croissance des entreprises.

CONCLUSION

La théorie des EE cherche à identifier comment la configuration d'un ensemble d'acteurs et de ressources, au sein d'un contexte précis, produit des externalités positives (Isenberg, 2010; Feld, 2012; Spigel, 2017; Cao et Shi, 2021; Stam et Van de Ven, 2021; Messeghem et Cloutier, 2023). Notre étude contribue à la littérature en s'intéressant aux mécanismes et aux dynamiques qui prennent place dans un EE et ce, en employant le cas des agences promotionnelles du vin au Québec. Cet objet de recherche propose également d'appliquer la théorie des EE à un secteur d'activité économique qui ne répond pas aux critères typiquement associés aux firmes de haute croissance et de haute intensité technologique (Ben Letaifa, 2012b; Spigel, 2017; Messeghem et Cloutier, 2023).

La première partie de notre analyse détaille les différents modèles d'affaires que l'on retrouve chez les agences promotionnelles du vin et offre un regard d'horizon sur leurs activités entrepreneuriales. Cela nous permet surtout d'y reconnaître les caractéristiques typiques d'un entrepreneuriat productif. La prospection, l'identification et l'exploitation d'opportunités sont une force motrice qui nourrit le développement du marché du vin en y introduisant constamment de nouveaux produits et en lançant de nouvelles tendances. Le canal de l'IP, plus particulièrement, se révèle être une avenue représentative de ces efforts. La recherche de croissance amène également l'innovation par l'implémentation et l'optimisation de processus d'affaires destinés à limiter les coûts, abaisser les barrières au commerce et favoriser l'entretien de leurs relations d'affaires. La production de ces externalités positives confirme ainsi l'intérêt d'observer une industrie qui n'est, à proprement parler, ni à haute intensité technologique ni à forte croissance.

La seconde partie révèle les impacts qu'ont les différents types de relations entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Dans le contexte de cette étude, les interactions avec les universités et les firmes de soutien peuvent être résumées à des relations transactionnelles. Ces acteurs sont indispensables à l'écosystème, dans la mesure où ils fournissent des services essentiels et des ressources qui servent à toutes les entreprises. Toutefois, les échanges avec l'entrepreneuriat ne produisent pas d'externalités autres qu'abaisser la barrière d'entrée de ces entreprises. Ce sont plutôt les relations informelles, celles dénotant une proximité entre des individus et qui sont entretenues à titre d'intermédiaires de marché, qui nous sont d'intérêt pour le cas des agences promotionnelles du vin. La création de réseaux de contacts par l'entremise de soupers de vigneron,

de salons du vin et de foires internationales génère des interactions qui ont un impact concret sur l'écosystème. Les échanges entre l'agent promotionnel et le producteur peuvent amener de l'innovation par la découverte de produits inédits au marché québécois ou la création d'une cuvée sur mesure. La mise en relation de différents producteurs, unis par le même agent promotionnel, peut occasionner des échanges sur les différentes méthodes de production et les façons d'aller au-delà de leurs traditions respectives. L'entretien de relations formelles avec des entreprises du milieu de l'hospitalité, des conseillers en succursales SAQ ou des particuliers permet de relayer de l'information technique, et d'obtenir une rétroaction sur la performance des produits et sur les services offerts par l'agence. Cette dernière peut alors procéder à l'implémentation ou l'optimisation de ses processus d'affaires. Ainsi, l'agence promotionnelle devient un acteur-clé dans la création et l'entretien de relations motivées par la volonté de stimuler et développer le marché du vin au Québec. En réponse à la tautologie identifiée par la littérature, notre étude de cas démontre que la toile de l'écosystème est tissée par ses acteurs et les nœuds qui la composent sont reliés par le truchement des activités entrepreneuriales. Ces relations impliquent, de près et de loin, l'industrie de la gastronomie et du tourisme, les chambres de commerce international, les centres de formation professionnelle et les associations responsables des appellations d'origine contrôlée¹¹.

La troisième partie montre l'impact qu'a le contexte institutionnel sur la configuration de l'écosystème entrepreneurial et sur les activités économiques qui y prennent place. La particularité de notre étude réside dans la présence d'un monopole d'État, ce qui confère à la dimension législative une position surdimensionnée. Le contrôle de la SAQ exercé sur le marché de l'importation du vin lui donne le pouvoir d'ériger ou d'abaisser des barrières administratives au commerce et, par le fait même, d'influencer la naissance ou la croissance des agences promotionnelles du vin. Ce faisant, l'écosystème entrepreneurial devient caractérisé par une hiérarchie où l'État est à la tête d'un marché auquel les acteurs doivent s'adapter. D'une part, les restrictions imposées à ce marché, qui s'inscrivent théoriquement dans la logique de contrôler les externalités négatives liées à la consommation de boissons alcoolisées on le rappelle, limitent les opportunités que peuvent exploiter l'entrepreneuriat, mais aussi leur potentiel d'innovation. Au final, c'est l'agentivité exercée en réaction au déséquilibre du pouvoir qui nous permet d'affirmer

¹¹ Cette configuration diffère de celle présentée en Figure 4., nous indiquant de quelles façons améliorer notre conceptualisation.

que les agences promotionnelles du vin s'inscrivent dans la logique d'un écosystème d'entrepreneuriat. La recherche d'innovation par les processus d'affaires et l'offre de produits se fait dans un esprit de coopétitivité. Alors que les entreprises compétitionnent sur un marché dominé et saturé, elles ne font pas moins preuve de collaboration en s'organisant en associations professionnelles, en provoquant des changements dans l'industrie et en coordonnant les ressources de leur écosystème. On y retrouve des mentors, dont certains circulent entre l'industrie de l'hospitalité et le marché du vin, qui partagent leur expertise et les ressources aux membres de l'EE.

En bref, les résultats de notre étude corroborent certains postulats de la théorie des EE. En premier lieu, l'entrepreneuriat est un catalyseur de croissance lorsqu'il est porté par la recherche de valeur ajoutée. Si cela peut prendre différentes formes selon le contexte dans lequel opèrent les entreprises, on dénote que les interactions entre les différents acteurs ont le potentiel d'être un vecteur de valeurs ajoutées. Ainsi, dans une perspective managériale, l'entreprise a intérêt à se positionner au sein de l'écosystème et à considérer le potentiel des relations qu'elle entretient dans la planification de son développement organisationnel. Si tous les acteurs d'un écosystème soutiennent l'ensemble de l'activité entrepreneuriale, certaines dynamiques qui ne s'opèrent que sur une base informelle (micro) se démarquent par les externalités positives qui s'en dégagent. La capacité à identifier les dynamiques de ces relations et à en déterminer la nature peut permettre de mieux exploiter les opportunités offertes par le truchement d'interactions formelles et informelles (Isenberg, 2010; Feld, 2012). L'agentivité exercée par l'entretien de ces relations peut aller au-delà de l'entreprise et influencer l'organisation; le regroupement d'entrepreneurs sous la forme d'associations professionnelles peut aller jusqu'à modeler le tissu même de l'écosystème en altérant les règles du jeu pour abaisser les barrières auxquelles s'opposent les activités entrepreneuriales (Messeghem et Cloutier, 2023).

En second lieu, tel que préconisé par Isenberg (2010) et Stam et Van de Ven (2021), le contexte est un élément significatif du portrait d'un EE puisqu'il influence la configuration des activités entrepreneuriales et la structure des relations qui prennent place entre ses acteurs. Cela nous indique l'importance d'adapter la conception de politiques publiques à l'environnement qu'elles ciblent. Dans le cas de notre étude, si l'on ne cherche pas à se positionner dans le débat sur la place de la SAQ, nous observons toutefois que le rôle qu'elle tient fait défaut au plein

potentiel d'une société d'État qui occupe un monopole. Notre étude positionne les agences promotionnelles à l'avant-plan du développement du marché du vin au Québec. Toutefois, les rapports annuels de la SAQ semblent faire abstraction de l'existence des agences promotionnelles et de la performance du réseau de l'IP. Or, une société d'État exerce une grande influence sur les partenariats qu'elle entretient et, au-delà de la récolte de dividendes, possède la capacité de soutenir les entreprises qui composent l'écosystème auquel elle appartient. Une reconnaissance de la SAQ en ce sens accomplirait deux objectifs. D'une part, le support par l'État envers le succès entrepreneurial est l'un des éléments associés à un EE productif; la société d'État peut aller au-delà de la collecte de dividendes et faire la promotion de succès vécus par ses partenaires. La reconnaissance du rôle des agences aiderait également à promouvoir un meilleur équilibre dans l'EE et la visibilité augmentée pourrait stimuler l'intérêt d'investissements en capital-risque, soit, une ressource généralement associée aux gains de croissance. Par ailleurs, un audit de ses relations avec les agences promotionnelles révélerait le rapport de force exercé par la SAQ, et permis par le contexte réglementaire, sur les entreprises québécoises avec lesquelles elle fait affaire. Dans une perspective d'écosystème entrepreneurial productif, la gouvernance se fait par l'interrelation des multiples acteurs, par des échanges transparents et par une vision holistique du développement industriel.

Limites et perspectives de recherche

Cette étude n'est pas sans ses limites, imposées par les contraintes de ressources et de temps du cadre d'un mémoire de maîtrise. Tout d'abord, l'objectif initial de procéder à au moins trente entretiens n'a pas été atteint. Si nous avons rencontré un nombre suffisant de répondants, l'accumulation des récits et de la diversité d'expérience ne peuvent que contribuer à dresser un portrait plus précis et plus représentatif de l'ensemble. Dans une perspective future, des périodes de l'année comme les mois de janvier, février, avril, mai et septembre s'avèreraient être de meilleurs moments pour rejoindre un plus grand nombre d'agences. Ensuite, bien qu'il s'agisse d'un choix volontaire dans le design de la recherche, notre étude se tient au récit et à la perspective des agences promotionnelles, que l'on corrobore à l'aide de sources secondaires. Toutefois, la théorie des EE repose sur la présence et l'interaction d'un ensemble d'acteurs. Dans le cas de notre étude, cela impliquerait de rencontrer des dirigeants au sein de la SAQ, des associations d'agences, des firmes de services spécialisées qui opèrent dans ce milieu, des acteurs du milieu de l'hospitalité

et des producteurs qui opèrent sur le marché du Québec pour véritablement avoir une vision d'ensemble. Enfin, malgré l'appel de contributions dans la littérature (Stam, 2015; Malecki, 2018; Stam et Van de Ven, 2021), cette étude s'abstient de procéder à une analyse quantitative approfondie qui permettrait d'établir une corrélation significative dans les mécanismes et les dynamiques identifiées dans ce mémoire.

Le cas des agences promotionnelles du vin démontre également l'intérêt pour la recherche sur les EE d'aller au-delà des critères traditionnels de secteurs à haute croissance ou de haute intensité technologique. L'entrepreneuriat se définit comme étant un processus dont la répétition et la multiplication de ses activités peuvent être favorisées par la création de relations formelles et informelles.

Bien que la dimension géographique n'ait pas été centrale à notre analyse, notre étude a répertorié qu'une majorité des agences sur le territoire de Montréal et de ses banlieues. Puisque les activités des agences promotionnelles requièrent l'entretien de relations avec des acteurs à l'international, et qu'elles soient dans l'impossibilité institutionnelle d'assumer le transport et l'entreposage des vins, on peut supposer que leur location géographique n'occupe pas un rôle de premier plan. Or, en tant que métropole du Québec, la ville de Montréal constitue évidemment le plus grand bassin de consommateur dans la province, héberge une scène gastronomique riche et dynamique, et dispose d'infrastructures essentielles au commerce international, notamment un port donnant sur le fleuve St-Laurent et connectant le commerce international par l'océan Atlantique. La concentration de certaines agences près des quartiers Rosemont – La Petite-Patrie, Villeray, Petite Italie et du Mile End soulève des questions sur le choix de l'emplacement et ses retombées, mais aussi si l'esprit de coopétitivité et la relation avec l'industrie de l'hospitalité peuvent être nourries par cette proximité.

Dans le même ordre d'idée, cette étude pourrait être répliquée en Ontario. La province voisine du Québec dispose de régulations semblables pour ce marché et son monopole est dirigé par une société d'État. Toutefois, la configuration de l'écosystème entrepreneurial en Ontario diffère de celle du Québec dans la diversité des sources d'investissement et dans ses relations avec l'industrie de la gastronomie. Soulever les différences entre les deux provinces permettrait d'approfondir la réflexion sur l'impact qu'ont des configurations différentes.

Ce mémoire de maîtrise contribue à l'engouement académique envers les EE et ouvre un champ de recherche jusqu'alors inexploré : celui du rôle des agences promotionnelles dans l'importation et la distribution du vin au Québec. La littérature fait appel à davantage d'études longitudinales sur les EE et, en ce sens, ce mémoire constitue un point d'ancrage qui offre un portrait détaillé des acteurs, des dynamiques et des mécanismes qui sont à l'œuvre. L'identification de trois moments-clés dans l'histoire de l'importation privée constitue des balises temporelles sur lesquelles appuyer de futures recherches. Dans la perspective de la vie d'un sous-écosystème, on considère que le marché du vin vit présentement une période de transition; la capture de ce secteur, pendant cette période, constitue un ancrage de référence académique. Notre étude met particulièrement en lumière l'organisation de réseaux d'entreprises entre les agences promotionnelles, les producteurs vitivinicoles, les regroupements d'appellations, les centres de formation et l'industrie de l'hospitalité.

La dynamique de ces interactions produit vraisemblablement des externalités qui profitent à faire rayonner l'industrie de la gastronomie au Québec. Cette dernière mérite d'ailleurs d'être l'objet d'une étude utilisant l'approche des EE alors que de nombreux changements font leur apparition. On pense notamment à l'arrivée du guide Michelin sur le territoire québécois (Gagné, 29 août 2024) ou encore l'apparition en 2021 du collectif d'entrepreneurs La Table Ronde fédérant 171 établissements indépendants (<https://latableronde.ca/>) et le lancement de leur accélérateur *Leadership au féminin* (Fournier, 26 février 2025).

Nous avons également profité de cette étude pour aborder la question de l'effet du genre dans l'entrepreneuriat, à laquelle Malecki (2018) faisait appel. Quatre entretiens ont permis d'aborder brièvement la réalité vécue par des entrepreneures dans un milieu surreprésenté par des hommes (Entretiens [REDACTED]). Il a été question du soutien apporté par des initiatives d'organisations privées et publiques pour soutenir l'entrepreneuriat chez les femmes, de la visibilité et de la reconnaissance offertes par des concours, mais aussi de différences notées dans les relations auprès de certains producteurs et de la différence des contextes socioculturels auxquels les parties prenantes appartiennent.

BIBLIOGRAPHIE

- A3 Québec (2025). *A3 Québec. Les agences de vins, bières et spiritueux*, A3 Québec. Récupéré le 1^{er} janvier 2025 de <https://www.a3quebec.com/>.
- Acemoglu, D., Johnson S. et J. Robinson (2004). *Institutions As the Fundamental Cause of Long-Run Growth*, Working Paper 10481, Cambridge, National Bureau of Economic Research.
- Acs, Z. J., Parsons, W. et S. Tracy (2008). « High-Impact Firms: Gazelles Revisited », *Small Business Research Summary*, n° 328, p. 1-91.
- Acs, Z. J. et D. Miller (2017). « The campus as entrepreneurial ecosystem: The university of chicago », *Small Business Economics*, vol. 49, p. 75-95.
- Acs, Z. J., Stam, E., D. B. Audretsch et A. O'Connor (2017). « The Lineages of the Entrpreneurial Ecosystem Approach », *Small Business Economics*, vol. 49, p. 1-10.
- Acs, Z. J., L. Szerb, E. Lafuente et G. Markus (2019). *The Global Entrepreneurship Index 2019*, The Global Entrepreneurship and Development Index, Washington, 71 p.
- Agarwal, R., Audretsch, D. B., et M. B. Sakar (2007). « The Process of Creative Destruction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship, and Economic Growth », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n° 3-4, p. 263-286.
- AGCO (2024). *Alcohol*, Alcohol and Gaming Commission of Ontario. Récupéré le 30 novembre 2024 de <https://www.agco.ca/en/alcohol>.
- Agence des Services Frontaliers du Can ada (2024). *Mémoire D3-1-3 :Importations commerciales de boissons enivrantes*, Gouvernement du Canada, récupéré le 30 novembre de <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d3/d3-1-3-fra.html>.
- Agrawal, A., I. Cockburn, A. Galasso, A. Oettl (2014). « Why are some regions more innovative than others? The role of small firms in the presence of large labs », *Journal of Urban Economics*, vol. 81, p. 149-165.
- Alberta Gaming Liquor and Cannabis (2024). *Liquor*, Alberta Gaming Liquor and Cannabis, Récupéré le 30 novembre 2024 de <https://aglc.ca/liquor>.
- Andersson, M. et M. Henrekson (2015). « Local Competitiveness Fostered through Local Institutions for Entrepreneurship », dans David B. Audretsch *et al.* (éd.), *The Oxford Handbook of Local Competitiveness*, Oxford, Oxford Academic, coll. Oxford Handbooks Online, p. 145-190.
- Asheim, B. T. et A. Isaksen (2002). « Regional innovation systems: The integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge », *Journal of Technology Transfer*, vol. 27, p. 77-86.
- Autio, E. (1998). « Evaluation of RTD in regional systems of innovation », *European Planning Studies*, vol. 6, no 2, p. 131-140.
- Babor, Thomas F. *et al.*, (2023). *Alcohol: No Ordinary Commodity. Research and Public Policy*, 3^e édition, Oxford, Oxford University Press, 357 p.

- Banque du Canada (2025). *Taux directeur*, Banque du Canada. Récupéré le 17 mars 2025 de <https://www.banqueducanada.ca/grandes-fonctions/politique-monetaire/taux-directeur/>
- Baumol, W. J. (1990). « Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive », *The University of Chicago Press*, vol. 98, n° 5, p. 893-921.
- Barhami, H. et S. Evans (1995). « Flexible recycling and high technology entrepreneurship », *California Management Review*, vol. 37, no 3, p. 62-89.
- Baritau, V. et al. (2006). « Matchmakers in wine marketing channels: The case of french wine brokers », *Agribusiness*, vol. 22, n° 3, p. 375-390.
- BDC (2025). *Partenariat BDC et EDC. Resserrer nos liens pour mieux appuyer les propriétaires d'entreprise du Canada*, Banque de développement du Canada. Récupéré le 19 février 2025 de <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/partenariat>.
- Belzile, G. et M. Bédard (2017). *Comment Libéraliser le Marché de l'alcool au Québec*, Montréal, IEDM, 2 p.
- Ben Letaifa, S. (2012a). « Les écosystèmes d'affaires : Une approche théorique en cours de structuration », dans Mickaël Géraudel et Annabelle Jaouen (éd.), *Écosystèmes d'affaires et PME*, Cachan, Lavoisier, coll. Business, Économie et société, p. 21-52.
- Ben Letaifa, S. (2012b). « Défis de management et nouvelles pistes de recherche », dans Mickaël Géraudel et Annabelle Jaouen (éd.), *Écosystèmes d'affaires et PME*, Cachan, Lavoisier, coll. Business, Économie et société, p. 243-260.
- Bernier, L. et L. Simard (2007). « The governance of public enterprises: The quebec experience », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 78, n° 3, p. 455-474.
- Bernier, L., Florio, M. et P. Bance (2020). « Introduction », dans Massimo Florio, Philippe Bance et Luc Bernier (dir.), *The routledge handbook of state-owned enterprise*, Londres, Routledge, p. 1-22.
- Bérubé, S. (2024, 13 novembre) « Boires, le resto, perds son permis », *La Presse*, section Entreprises. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2024-11-13/boires-le-resto-perd-son-permis.php>
- Bérubé, S. et N. Morissette (2023, 29 janvier). « Des vignerons larguent le Québec », *La Presse*, section Affaires. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/2023-01-29/des-vignerons-larguent-le-quebec.php>
- Gagné, L. (2024, 29 août). « Le Guide Michelin arrive enfin au Québec », *Radio Canada*, section Gastronomie, Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2100666/guide-michelin-quebec-gastronomie>
- Bessy, C. et P.-M. Chauvin (2013). « The power of market intermediaries: From information to valuation processes », *Valuation Studies*, vol. 1, n° 1, p. 83-117.
- Bessy, C. et P.-M. Chauvin (2014). « Intermédiaires de marché », dans Michel Grossetti, Pierre-Paul Zalio et Pierre-Marie Chauvin (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. Références. Gouvernances., p. 361-379.

- Biglaiser, G. (1993). « Middlemen as experts », *RAND Journal of Economics*, vol. 24, n° 2, p. 212-223.
- Birch, D. L. et J. Medoff (1994). « Gazelles », dans Lewis C. Solmon et Alec R. Levenson (éd.) *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*, Boulder, Westview Press, p. 159-168.
- Bird, M. G. (2006). « Radical Institutional Change at a Crown Corporation: the Liquor Control Board of Ontario, 1985-2010 », *Canadian Political Science Review*, vol. 4, n° 2-3, p. 1-17.
- Bosma, N. (2011). « Entrepreneurship, urbanization economies, and productivity of European regions », dans Michael Fritsch (éd.), *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development. National and Regional Perspectives*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 107-132.
- Bosma, N. *et al.* (2018). « Institutions, Entrepreneurship and Economic Growth in Europe », *Small Business Economics*, vol. 51, p. 483-499.
- Boschma, R. et A. L. J. ter Wal (2007). « Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District. The Case of a Footwear District in the South of Italy », *Industry and Innovation*, vol. 14, n° 2, p. 177-199.
- British Columbia Ministry of Justice (2018). *B.C. Liquor Policy Review. Final Report*. Victoria, British Columbia Ministry of Justice. Récupéré de <https://engage.gov.bc.ca/app/uploads/sites/121/2018/02/Liquor-Policy-Review-Report.pdf>.
- Brown, R. et C. Mason (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*, OCDE, p. 1-38 .
- Bruns, K., N. Bosma, M. Sanders et M. Schramm (2017). « Searching for the Existence of Entrepreneurial Ecosystems: A regional Cross-Section Growth Regression Approach », *Small Business Economics*, vol. 49, p. 31-54.
- Bryman, A. et E. Bell (2011). *Business Research Methods* (3^e édition), Oxford, Oxford University Press, 765 p.
- Campanella, D. et G. Flanagan (2012). *Impaired Judgement: The Economic and Social Consequences of Liquor Privatization in Western Canada*, Saskatchewan, Parkland Institute. Récupéré de https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Saskatchewan%20Office/2012/10/Impaired_Judgement_Oct2012.pdf
- Cao, Z. et X. Shi (2021). « A Systematic Literature Review of Entrepreneurial Ecosystems in Advanced and Emerging Economies », *Small Business Economics*, vol. 57, p. 75-110.
- Canadian Alcohol Policy Evaluation (CAPE) (2024). *Canadian Alcohol Policy Evaluation (CAPE) and Community of Practices*, Université de Victoria, Récupéré le 30 novembre 2024 de <https://www.uvic.ca/research/centres/cisur/projects/cape/index.php>.
- CBC (2024, 24 mai). « Alcohol sales coming to Ontario corner stores by September », *CBC*, section CBC News Toronto. Récupéré de <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/alcohol-sales-convenience-stores-ontario-1.7213546>.

- Charron, N. Lapuente V. et L. Dijkstra (2012). *Regional Governance Matters : A Study on Regional Variance in Quality of Government within the EU*, WP 01/2012, European Commission, Gothenburg.
- Chasserio, S. *et al.* (2022). « Diffusion des logiques institutionnelles au sein des écosystèmes entrepreneuriaux. Le rôle clé des organismes d'accompagnement », *Revue Française de Gestion*, n° 302, p. 33-59.
- Christiansen, H. (2011). *The Size and Composition of the SOE Sector in OCDE Countries*, n° 5, Paris, OCDE, p. 1-99.
- Cooke, P. (1992). « Regional innovation systems: Competitive regulation in the new europe », *Geoforum*, vol. 23, no 3, p. 365-382.
- Cooke, P., M. G. Uranga et G. Etxebarria (1998). « Regional Innovation Systems: Institutional and Organisational Dimensions », *Research Policy*, vol. 26, p. 475-491
- Connor, A. O., E. Stam, F. Sussan et D. B. Audretsch (2018). *Entrepreneurial ecosystems. Place based transformations and transitions*, vol. 38, Cham, Springer Cham.
- Crépault *et al.*, (2024). « Alcohol, No Ordinary Commodity: Policy Implications for Canada », *Frontiers. Public Health*, p. 1-5.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Londres, Sage Publications, 448 p.
- Cucchi, M. (2023, 15 avril). « Les nouvelles règles de la SAQ laissent un goût amer aux importateurs d'alcool privés », *Radio Canada*, section Commerce. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1972004/commerce-quebec-pandemie-reglementation-vins>
- Daniel, L. *et al.* (2018). « Deconstructing the Entrepreneurial Ecosystem Concept », dans Allan O'Connor, Erik Stam, Fiona Sussan et David B. Audretsch (éd.), *Entrepreneurial Ecosystems. Place-Based Transformations and Transitions*, Cham, Springer, coll. International Studies in Entrepreneurship, p. 23-44.
- De Clercq, D., Danis, W. et M. Dakhli (2010). « The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies », *International Business Review*, vol. 19, p. 85-101.
- Demers, A. et M. Fournier (2006). « The proposed privatization of the québec liquor corporation. The never-ending story », dans Norman Giesbrecht *et al.* (dir.), *Sober reflections. Commerce, public health and the evolution of alcohol policy in canada, 1980-2000*, Montréal, Mc Gill's Queen University Press, p. 129-149.
- Deslauriers, J. *et al.* (2016). *Productivité dans le secteur public québécois: La saq*, Montréal, Hautes Études Commerciales de Montréal, 32 p.
- Doloreux, D. (2002). « What We Should Know About RIS », *Technology in Society*, vol. 24, p. 243-263.
- Doloreux, D. et S. Parto (2005). « Regional innovation systems: Current discourses and unresolved issues », *Technology in Society*, vol. 27, p. 133-153

- Delgado, M., Porter M. E. et S. Stern (2010). « Clusters and entrepreneurship », *Journal of Economic Geography*, vol. 10, p. 495-518.
- Edwards, G. *et al.* (1997). « Alcohol policy and the public good », *Addiction*, vol. 92, n° 3, p. 73-79.
- Eisenhardt, K. M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Elias, R. (2015). « Three Cheers for Three Tiers: Why the Three-Tier System Maintains Its Legal Validity and Social Benefits After *Granholm* », *14 DePaul Bus. and Comm.*, p. 209-231.
- Équipe SAQ (2024, 19 novembre). « Épisode 35 : Le rôle de l'agent » [épisode d'un balado audio], dans *Sous le bouchon. Le balado de la SAQ*, SAQ. <https://www.saq.com/fr/contenu/inspiration/reportages/agences-vins-spiritueux>
- Feld, B. (2012). *Startup communities. Building a entrepreneurial ecosystem in your city*, 2nd^e éd., Hoboken, Wiley. Récupéré de <https://learning.oreilly.com/library/view/startup-communities-2nd/9781119617655/cover.xhtml>
- Feldman, M. P. (2001). « The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context », *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, p. 861-891.
- Feldman, M. P., Francis, J. et J. Bercovitz (2005). « Creating a cluster while building a firm: Entrepreneurs and the formation of industrial clusters », *Regional Studies*, vol. 39, no 1, p. 129-141.
- Feldman, M. P. (2014). « The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity », *Small Business Economics*, vol. 43, p. 9-20.
- Florio, M. (2014a). « Contemporary public enterprises : Innovation, accountability, governance », *Journal of Economic Reform*, vol. 17, n° 3, p. 201-208.
- Florio, M. (2014b). *The return of public enterprises*, WPN°01/2014, Milan, Centre for Industrial Studies, p. 1-12.
- Florio, M. et Fecher, F. (2011). « The future of public enterprises. Contributions to a new discourse », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 82, n° 4, p. 361-373.
- Fournier, M.-E. (2025, 26 février). «Nouvelle recette pour propulser le leadership au féminin », *La Presse*, section Chroniques. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/chroniques/2025-02-26/nouvelle-recette-pour-propulser-le-leadership-au-feminin.php>
- Fridell, G. (2015). « Ethical Trade and Public Enterprise: Controlling Consumption in Ontario's Liquor Market », *International Development Studies Program*, vol. 8, n° 2, p. 1-17.
- Fritsch, M. et V. Slavtchev (2011). « Determinants of the Efficiency of Regional Innovation Systems », *Regional Studies*, vol. 45, n° 7, p. 905-918.
- Gagné, L. (2024, 29 août). « Le Guide Michelin arrive enfin au Québec », *Radio Canada*, section Gastronomie. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2100666/guide-michelin-quebec-gastronomie>

- Gagnon, W. (2025, 9 mars). « La guerre commerciale bénéfique pour certains distillateurs québécois », *Radio Canada*, section Économie. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2146771/distilleries-allegement-reglementation-saq-spiritueux>
- Ghauri, P. (2004). « Designing and Conducting Case Studies in International Business Research », *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, vol. 1, n° 1, p. 109-124.
- Giesbrecht *et al.*, (2006). « Introduction », dans Norman Giesbrecht *et al.* (dir.), *Sober reflections. Commerce, public health and the evolution of alcohol policy in Canada, 1980-2000*, Montréal, McGill's Queen University Press, p. 1-13.
- Giesbrecht, N. et E. Ostérberg (2012). « Alcohol Retailing in Canadian and Nordic Contexts: Challenges and Opportunities in Balancing Trade and Prevention Agendas », *Contemporary Drug Problems*, vol. 39, p. 107-145.
- Giesbrecht, N., G. Stoduto et L. Kavanagh (2006). « Privatization Postponed? Ontario's Experience with Convergent Interests and Extensive Alcohol Marketing », dans Norman Giesbrecht *et al.* (dir.), *Sober reflections. Commerce, public health and the evolution of alcohol policy in Canada, 1980-2000*, Montréal, McGill's Queen University Press, p. 175-200.
- Glaeser, E. L., Kerr, W. R. et G. A.M. Ponzetto (2010). « Clusters of Entrepreneurship », *National Bureau of Economic Research Working Papers*, n° 15377, p. 32.
- Gobout, L., F. Hallé-Rochon et S. St-Cerny (2023). *Évolution du pouvoir d'achat des ménages québécois : Que disent les chiffres et les comparaisons?*, Regard CFFP R2023/10, Sherbrooke, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques.
- Granovetter, Mark (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *The University of Chicago Press*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- Gompers, P. et J. Lerner (2003). « Equity Financing », dans Zoltan J. Acs and David B. Audretsch (éd.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Cham, Springer, p. 267-298.
- Gouvernement du Québec (2024)
- Gouvernement du Québec (2024). *Soutien aux clientèles particulières/Evol*, Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. Récupéré de <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/entrepreneuriat/soutien-aux-clienteles-particulieres/evol>.
- Guba, E.G. (1981). « Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries », *Educational Communication and Technology Journal*, vol. 29, p. 75-91.
- Henrekson, M. et D. Johansson (2009). « Competencies and Institutions Fostering High-growth Firms », *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 5, n° 1, p. 1-80.
- Henrekson, M. et D. Johansson (2010). « Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence », *Small Business Economics*, vol. 37, p. 227-244.

- Her, M. *et al.* (1999). « Privatizing alcohol sales and alcohol consumption: Evidence and implications », *Addiction*, vol. 94, n° 8, p. 1125-1139.
- Howitt, P. et R. Clower (2000). « The emergence of economic organization », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 41, n° 1, p. 55-84.
- Hurteau, P. et S. Tremblay-Pepin (2015). *Doit-on privatiser la SAQ?*, Montréal, IRIS, 51 p.
- Industrie Canada (2015). *Determinants of Entrepreneurship in Canada. State of Knowledge June 2015*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 17 mars 2025 de https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/attachments/2022/DEC_2015-06_eng.pdf
- InforouteFPT (2025). *Sommellerie*, Compétences Québec, récupéré le 1^{er} mars 2025 de <https://www.inforoutefpt.org/formation-professionnelle/attestation-specialisation-professionnelle/5314/groupe>.
- Institut de la Statistique du Québec (2024a). *Valeur des importations internationales par produit, Québec et Canada, cumulatif en décembre, 2023 et 2024*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 1^{er} mars 2025 de <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/valeur-des-importations-internationales-par-produits-quebec-et-canada>
- Institut de la Statistique du Québec (2024b). *Taux de chômage*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 1^{er} mars 2025 de <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/travail/taux-chomage?onglet=ensemble-de-la-population>.
- Institut de la Statistique du Québec (2024c). *Le Québec. Chiffres en main*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 17 mars 2025 de <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/le-quebec-chiffres-en-main-edition-2024.pdf>
- Institut de la Statistique du Québec (2025). *Indice des prix à la consommation (IPC)*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 17 mars 2025 de <https://statistique.quebec.ca/fr/document/indice-prix-consommation-ipc>
- Investissement Québec (2023). *Taxation in Québec. Favourable Measures to Foster Investment 2022*. Gouvernement du Québec. Récupéré le 17 mars 2025 de <https://www.investquebec.com/Documents/qc/publications/TaxationinQuebec.pdf>
- Isaksen, A., R. Martin et M. Trippel (2018). « New avenues for regional innovation systems and policy », dans Roman Martin et Michaela Trippel Arne Isaksen (dir.), *New avenues for regional innovation systems - theoretical advances, empirical cases and policy lessons*, Cham, Springer, p. 314.
- Isenberg, D. J. (2010). « How to Start an Entrepreneurial Revolution », *Harvard Business Review*, p. 41-50.
- Isenberg, D. J. (2011). « The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship », communication présentée au *Institute of International and European Affairs*, Dublin, 11 mai 2011.
- Isenberg, D. J. (2016). « Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses », *The Antitrust Berlin*, vol. 61, n° 4, 564-573.

- Jernigan, D. et C. S. Ross (2020). « The Alcohol Marketing Landscape: Alcohol Industry Size, Structure, Strategies, and Public Health Responses », *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, supp. 19, p. 13-25.
- Kerr, W. R. et R. Nanda (2011). « *Financing constraints and entrepreneurship* », dans David B. Audretsch, Oliver Falck, Stephan Heblich et Adam Lederer (éd.), *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 88-103.
- Keutiben, O. et D. Tatoutchoup (2019). « Dismantling a state monopoly. Insight from theory », *Economics Bulletin*, vol. 39, n° 4, p. 2732-2745.
- Klein, P. (2000). « New institutional economics », dans Boudewijn et De Geest Bouckaert, Gerrit (dir.), *Encyclopedia of law and economics*, vol Volume I., Cheltenham, Edward Elgar, p. 456-489.
- Klein, p. et al. (2010). « Toward a theory of public entrepreneurship », *European Management Review*, vol. 7, p. 1-15.
- Kowalski, P. et al. (2013). *State-owned enterprises: Trade effects and policy implications*, N° 147, OCDE, 91 p.
- KPMG (2018). *Le capital d'investissement au Québec – Évolution récente et nouveaux défis*, Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Récupéré de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/capital_investissement/rapport_final_capital_investissement2017.pdf
- Laurin, F. (2009). *Où sont les vins? Le problème de la distribution du vin au Québec*. Montréal, Hurtubise, 184 p.
- Lerner, J. (2014). *Entrepreneurship, Public Policies and Cities*, WPS6880, World Bank Washington.
- Loi sur la Société des alcools du Québec* (1971), Section II, Récupéré de <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-13>
- Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques* (1979), c. I-8.1, sec. X, art. 92. Récupéré de <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/I-8.1>
- Lowe, Nichola J. et M. P. Feldman (2017). « Institutional life within an entrepreneurial region », *Geography Compass*, vol. 11, p. 1-10.
- Mackenzie, B. et N. Giesbrecht (2006). « The Alberta Experience with Privatization: An Exemplary Model or Cautionary Tale? », dans Norman Giesbrecht et al. (dir.), *Sober reflections. Commerce, public health and the evolution of alcohol policy in Canada, 1980-2000*, Montréal, McGill's Queen University Press, p. 150-174.
- Malecki, E. J. (2018). « Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems », *Geography Compass*, vol. 12, p. 1-21.
- Martin, R. et R. Boschma (2007). « Editorial: Constructing an Evolutionary Economic geography », *Journal of Economic Geography*, vol. 7, p. 537-548.

- Martin, R. et P. Sunley (2010). « The Place of Path Dependence in an Evolutionary Perspective on the Economic Landscape », dans R. Martin et P. Sunley (dir.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, Chichester, Edward Elgar.
- Maskell, P., H. Eskelinen, I. Hannibalsson, A. Malmberg et E. Vatne (1998). *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialization and Prosperity in Small Open Economies*, vol. 13, Londres, Routledge.
- Maskell, P., H. Eskelinen, I. Hannibalsson, A. Malmberg et E. Vatne (1999). « Localised Learning and Industrial Competitiveness », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, p. 167-185
- Mason, C. et R. Harrison (2006). « After the Exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development », *Regional Studies*, vol. 40, n° 1, p. 55-73.
- Messeghem, K. et L. Cloutier (2023). « Évolution des écosystèmes entrepreneuriaux : pour un triptyque configurationnel », *Revue de l'entrepreneuriat*, HS2, p. 141-175.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2^e édition), Thousand Oaks, Sage Publications, 338 p.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et J. Saldana (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (3^e édition), Thousand Oaks, Sage Publications, 381 p.
- Miller, D. J. et Z. J. Acs (2017). « The Campus as Entrepreneurial Ecosystem: The University of Chicago », *Small Business Economics*, vol. 49, p. 75-95.
- Mitra, J. (2020). *Entrepreneurship, innovation and regional development. An introduction*, 2nd éd., New York, Routledge.
- Motoyama Y. et K. Knowlton (2016). « Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis », *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 7, n° 1, p. 1-32.
- Moore, J. F. (1993). « Predators and Preys: A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, p. 75-86.
- Morissette, N. (2023, 13 septembre). « Vendre, sans trop pousser la note », *La Presse*, section Affaires, Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/2023-09-13/saq/vendre-sans-trop-pousser-la-note.php>
- NABCA (2024). *Alcohol Regulation 101*, National Alcohol Beverage Control Association, Récupéré le 27 novembre 2024 de <https://www.nabca.org/structure-of-us-alcohol-regulation>
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, Cambridge University Press, 152 p.
- North, D. (1991). « Institutions », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n° 1, p. 97-112.
- Niosi, J., P. Saviotti, B. Bellon et M. Crow (1993). « National systems of innovation: In search of a Workable Concept », *Technology in Society*, vol. 15, no 2, p. 207-227.
- OCDE (2006). *A Proposed Framework for Business Demographic Statistics*, STD/DOC(2006)3, OCDE Statistics Working Paper Series, Paris.

- OCDE (2017a). *The size and sectoral distribution of state-owned enterprises*, Paris, OCDE Publishing, 75 p.
- OCDE (2017b). *SME and Entrepreneurship Policy in Canada*, Paris, OCDE Publishing, 216 p.
- OCDE (2018). *Manuel d'Oslo. Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation. 4^e édition*, Paris, OCDE Publishing, 283 p.
- Olson, Mancur (1986). « Toward a more general theory of governmental structure », *The American Economic Review*, vol. 76, no 2, p. 120-125.
- Örnberg J. C. et H. Ólafsdóttir (2008). « How To Sell Alcohol? Nordic Alcohol Monopolies in a Changing Epoch », *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*, vol. 25, p. 129-153.
- Österberg, E. et T. Karlsson (2002). « Studying Alcohol Policies in National and Historical Perspectives », dans Esa Österberg et Thomas Karlsson (dir.), *Alcohol Policies in EU Member States and Norway. A Collection of Country Reports*, [S.L], p. 17-42.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3^e édition), Thousand Oaks, Sage Publications, 690 p.
- Pauwells, P. et P. Matthyssens (2005). « The architecture of multiple case study research in international business », *Handbook of qualitative research methods for international business*, sous la direction de Rebecca Marschan-Piekkari et Catherine Welch, Cheltenham, UK, Edward Elgar Pub, p. 125-143.
- Petkantchin, Valentin (2005). *Is government control of the liquor trade still justified?*, Montréal IEDM, 31 p.
- Poirier M. et M. Petit (2003). *Les impacts de la privatisation de la vente des produits de l'alcool en Alberta*, Montréal, Iris, 102 p.
- Peng, M. W. et al., (2009). « The institution-based view as a third leg for a strategy tripod », *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n° 3, p. 63-81.
- Phan, P., Siegel, D. S. et M. Wright (2003). « Science parks and incubators: observations, synthesis and future research », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, p. 165-182.
- Porter, M. E. (1998). « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 77-90.
- Porter, M. E. (2000). « Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, vol. 14, no 1, p. 15-34.
- Posca, J. et S. Tremblay-Pepin (2016). *Faut-il mettre fin au monopole de la SAQ ? Comparaison du commerce des vins et des spiritueux au Québec et en Colombie-Britannique*, Montréal, IRIS, 42 p.
- Putniņš, T. J. (2015). « Economics of state-owned enterprises », *International Journal of Public Administration*, vol. 38, n° 11, p. 815-832.

- RASPIPAV (2024). *Regroupement des agences spécialisées dans la promotion des importations privées des alcools et des vins*, RASPIPAV, Récupéré le 1^{er} janvier 2025 de <https://raspipav.com/>.
- Remillard, R. et M. Scholz (2020). *L'accès aux capitaux des moyennes entreprises canadiennes axées sur la croissance*, Ottawa, Innovation, Sciences et Développement économique Canada.
- Robb, A. et D. Robinson (2010). *The Capital Structure Decisions of New Firms*, Working Paper 16272, Cambridge, National Bureau of Economic Research, 48 p.
- Room, R. (1993). « The evolution of alcohol monopolies and their relevance for public health », *Contemporary Drug Problems*, vol. 20, p. 169-187.
- Room, R. et al., (2006). « Alcohol in the Canadian Context », dans Norman Giesbrecht et al. (dir.), *Sober reflections. Commerce, public health and the evolution of alcohol policy in Canada, 1980-2000*, Montréal, Mc Gill's Queen University Press, p. 14-42.
- Room, R. et J. C. Örnberg (2019). « Government monopoly as an instrument for public health and welfare. Lessons for cannabis from experience with alcohol monopolies », *International Journal of Drug Policy*, vol. 74, p. 223-228.
- Rosenthal, S. S. et W. C. Strange (2001). « The Determinants of Agglomeration », *Journal of Urban Economics*, vol. 50, p. 191-229.
- Rosenthal, S. S. et W. C. Strange (2010). « Small Establishments/ Big Effects: Agglomeration, Industrial Organization and Entrepreneurship », dans Edward L. Glaeser (dir.), *Agglomeration economics*, Chicago, University of Chicago Press, p. 277-302.
- Rothaermel, F., Agung, S. et L. Jiang (2007). « University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature », *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, n° 4, p. 691-791.
- Rubinstein, A. et A. Wolinsky (1987). « Middlemen », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 102, n° 3, p. 581-593.
- Saunders, M., Lewis, P. et A. Thornhill (2009). *Research Methods for Business Students* (5^e édition), Upper Saddle River, Prentice Hall, 614 p.
- Saxenian, A. L. (1994). *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.
- Saxenian, A. L. et C. F. Sabel (2011). « The new Argonauts and the rise of venture capital in the 'periphery' », dans David B. Audretsch, Oliver Falck, Stephan Heblich et Adam Lederer (éd.), *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 104-118.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Ideas, Interests and Identities*, Thousand Oaks, Sage, 360 p.
- Seim, K. et J. Waldfogel (2010). *Public monopoly and economic efficiency: Evidence from the Pennsylvania liquor control board's entry decisions*, Working Paper 16258, Cambridge, National Bureau of Economic Research, 40 p.

- Shaw, Arch W. (1912). « Some Problems in Market Distribution », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 26, n° 4, p. 703–765.
- Shenton, A. K. (2004). « Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects », *Education for Information*, vol. 22, n° 2, p. 63-75.
- Schué, R. et D. Wong (2024, 2 avril). « Cuvée amère à la SAQ », *Radio-Canada*, section Enquête. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/recit-numerique/8884/saq-vins-importation-privee-destruction-bouteilles-omerta>
- Siegel, D. S. (2011). « The rise of university technology transfer and academic entrepreneurship: managerial and policy implications », dans David B. Audretsch, Oliver Falck, Stephan Heblich et Adam Lederer (éd.), *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 300-314.
- Société des alcools du Québec (2011). *Rapport annuel 2011. La mesure de notre passion*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 19 février 2025 de <https://saqblobmktg.blob.core.windows.net/documents/rapport-annuel-2011-fr.pdf>
- Société des alcools du Québec (2020). *Rapport annuel 2020*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 19 février 2025 de <https://saqblobmktg.blob.core.windows.net/documents/rapport-annuel-2019-2020-fr.pdf>
- Société des alcools du Québec (2021). *Guide Agents. Changements aux importations privées*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 8 juillet 2024 de https://marketing.saq-b2b.com/SAQ_B2B/Importations_Privees/Guide_Agents_IP.pdf
- Société des alcools du Québec (2023). *Rapport annuel 2023. Inspirer la fierté des Québécois*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 8 juillet 2024 de https://saqblobmktg.blob.core.windows.net/documents/Communications/Rapports_Financiers/SAQ_RA23_VFinale.pdf
- Société des alcools du Québec (2024a). *Rapport annuel 2024. La force de l'équipe*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 19 février 2025 de https://saqblobmktg.blob.core.windows.net/documents/Communications/Rapports_Financiers/SAQ_RA2023-2024_FINAL.pdf
- Société des alcools du Québec (2024b). *Politique des importations privées. Modalité d'application*. Société des alcools du Québec. Récupéré le 8 juillet 2024 de https://marketing.saq-b2b.com/SAQ_B2B/Importations_Privees/Modalites_applications_240327.pdf
- Société des alcools du Québec (2024c). *Catalogue des produits SAQ restauration*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 1^{er} Janvier 2025 de <https://www.saq.com/>.
- Société des alcools du Québec (2025). *Retrait des produits des États-Unis de la SAQ*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 19 mai 2025 de <https://www.saq.com/fr/contenu/a-propos/mises-au-point/retrait-des-produits-des-etats-unis-de-la-saq?srsId=AfmBOoaDHXfzDZQuaeMpQrv0sxjKa96YBHd5ex3Ew4kxMhKRKnBH>
Lsb

- Sorrentino, M. (2020). « State-owned enterprises and the public mission. A multidimensional lens », dans Massimo Florio, Philippe Bance et Luc Bernier (dir.), *The routledge handbook of state-owned enterprises*, Londres, Routledge, p. 73-90.
- Spigel, B. (2017). « The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n° 1, p. 49-72.
- Spigel, B., et R. Harrison (2017). « Toward a process theory of entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, p. 151-168.
- Stam, E. (2015). « Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique », *European Planning Studies*, vol. 23, n° 9, p. 1759-1769.
- Stam, E. (2018). « Measuring Entrepreneurial Ecosystems », dans Allan O'Connor, Erik Stam, Fiona Sussan et David B. Audretsch (éd.), *Entrepreneurial Ecosystems. Place-Based Transformations and Transitions*, Cham, Springer, coll. International Studies in Entrepreneurship, p. 173-197.
- Stam, E. et B. Spigel (2017). « Entrepreneurial Ecosystems », dans Robert Blackburn, Dirk De Clerq et Jarna Heinonen (éd.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*, Londres, SAGE publications, 15 p.
- Stam E. et A. Van de Ven (2021). « Entrepreneurial Ecosystem Elements », *Small Business Economics*, vol. 56, p. 809-832.
- Statistique Canada (2024a). *Production, selon le secteur et l'industrie, provinciaux et territoriaux*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 19 février 2025 de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=3610048801>.
- Statistique Canada (2024b). *Entreprises - Statistiques relatives à l'industrie canadienne*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 19 novembre 2025 de <https://ised-isde.canada.ca/app/ixb/cis/businesses-entreprises/72>
- Statistique Canada (2025a). *Valeur des ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools et d'autres points de vente au détail, selon le type de boisson (x 1 000)*, Gouvernement du Canada, Récupéré le 19 février 2025 de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1010001101>
- Statistique Canada (2025b). *Portail de l'indice des prix à la consommation*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 17 mars 2025 de https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/prix_et_indices_des_prix/indices_des_prix_a_la_consommation
- Sternberg, R. (2011). « Regional determinants of entrepreneurial activities - theories and empirical evidence », dans Michael Fritsch (éd.), *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development. National and Regional Perspectives*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 33-57.
- Stigler, G. (1962). « Information in the Labour Market », *Journal of Political Economy*, vol. 70, p. 94-105.
- Stuck, J., T. Broekel et J. Revilla (2014). « Network Structure in Regional Innovation System », *Working Papers on Innovation and Space*, vol. 9, no 14, p. 1-32.

- St-Jean, É. et M. Duhamel (2024). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2023 du Global Entrepreneurship Monitor*, Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME, 55 p.
- Teece, D. J. (2007). « Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, p. 1319-1350.
- Theodoraki, C. et K. Meseghem (2017). « Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 31, n° 1, p. 47-66.
- Tödtling, F. et M. Trippel (2013). « Transformation of Regional Innovation Systems. From Old Legacies to New Development Paths », dans P. Cooke (dir.), *Re-framing Regional Development: Evolution, Innovation and Transition*, Londres, Routledge, p. 297-317.
- Torre, A. (2006). « Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », *Régions et développement*, n° 24, p. 15-44.
- Trolldal, B. (2005). « The privatization of wine sales in quebec in 1978 and 1983 to 1984 », *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, vol. 29, n° 3, p. 410-416.
- TTB (2024). *Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau*, U.S. Department of the Treasury, Récupéré le 27 novembre 2024 de <https://www.ttb.gov>
- Unger, J. et al. (2011). « Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n° 3, p. 341-358.
- Van de Ven, A. H. (1993). « The development of an infrastructure for entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, p. 211– 230.
- Ville de Montréal (2022). Services d'hébergement et de restauration (SCIAN 72), Profil sectoriel, Montréal, Ville de Montréal.
- West, D. (2003). *The Privatization of Liquor Retailing in Alberta*, Digital Publication, Vancouver, The Fraser Institute. Récupéré de <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/PrivatizationofLiquorAlberta.pdf>.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press, 450 p.
- Willner, J. et S. Grönblom (2020). « Motivation and performance in state-owned enterprises », dans Massimo Florio, Philippe Bance et Luc Bernier (dir.), *The routledge handbook of state-owned enterprise*, Londres, Routledge, p. 282-300.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. (6^e édition) Thousand Oaks, Sage Publications, 352 p.
- Zullo, R. (2017). « Better to Own or to Regulate? The Case of Alcohol Distribution and Sales », *Administration & Society*, vol. 49, n° 2, p. 190-211

ANNEXES

ANNEXE 1. GUIDE D'ENTREVUE

Phase	Questions	Thématiques/Aide-mémoire
Introduction (5-10 min)	1) Pouvez-vous nous décrire votre parcours professionnel? 2) Quelles ont été les motivations qui vous a amené à démarrer une agence?	L'entrepreneur.e Cette section vise à introduire le sujet en appelant le/la répondant.e à évoquer ses débuts entrepreneuriaux et la naissance de l'agence. <ul style="list-style-type: none"> - Parcours professionnel - Motivations et opportunités d'affaires
L'entreprise (10-20 min)	3) Parlez-nous de votre entreprise. <ul style="list-style-type: none"> - a) âge - b) nombre d'employé.e.s - c) Catalogue de produits - d) Offre de services 4) Comment qualifieriez-vous les relations que vous entretenez avec <ul style="list-style-type: none"> - a) les producteurs - b) votre clientèle - c) la SAQ. 5) Quelles stratégies/innovations avez-vous implémenter pour assurer la compétitivité de votre entreprise?	L'agence promotionnelle / L'intermédiaire de marché Cette section vise à définir, analyser et comprendre les activités économiques de l'agence promotionnelle. <ul style="list-style-type: none"> - Rôle d'intermédiaire du marché - Biens/services proposés - Innovation/diversification de l'offre
L'écosystème entrepreneurial (10-20 min)	6) Quels liens entretenez-vous avec des firmes spécialisées dans l'offre de services <ul style="list-style-type: none"> - a) de financement - b) administratifs - c) légaux - d) de relations publiques - e) de ressources humaines. 7) Quels liens entretenez-vous avec des centres de formation? 8) Faites-vous parti d'associations d'entreprises, qu'elles soient dans le milieu de l'IP ou des associations de commerces de quartiers?	L'écosystème entrepreneurial Cette section cherche à schématiser les relations entretenues par les agences d'IP avec d'autres acteurs du milieu. <ul style="list-style-type: none"> - Création et entretiens de liens entrepreneuriaux - Nature et rôle de ces relations - Interactions avec les autres agences
Conclusion (5-10 min)	9) Quelle est la vision du futur que vous voyez pour votre entreprise? 10) Selon votre avis, quel est l'avenir de l'industrie de l'IP au Québec et la place qu'occupe la SAQ?	Avenir / Croissance On conclut sur les perspectives de croissance et d'expansion de l'entreprise et de l'écosystème entrepreneurial des agences d'IP.

ANNEXE 2. APPROBATION ÉTHIQUE



Comité d'éthique de la recherche

Le 22 août 2024

À l'attention de : Alexis Lebleu

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2025-5881

Titre du projet de recherche : L'importation privée du vin au Québec : Une étude exploratoire des agences promotionnelles et des écosystèmes d'entrepreneuriat dans le contexte d'un monopole d'État

Bonjour Alexis Lebleu,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 22 août 2024. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 août 2025**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-5881

Titre du projet de recherche : L'importation privée du vin au Québec : Une étude exploratoire des agences promotionnelles et des écosystèmes d'entrepreneuriat dans le contexte d'un monopole d'État

Chercheur principal : Alexis Lebleu

Directeur/codirecteurs : David Doloreux, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 22 août 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 22 août 2024

Date d'échéance du certificat : 01 août 2025

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-08-22 à 16:00

NAGANO Approbation du projet par le comité d'éthique
Comité d'éthique de la recherche - HEC Montréal

2 / 2

ANNEXE 3. LISTE FINALE DES CODES

Name	Memo	Count
✓ Acteurs du Soutien		
✓ Clientèle		
Entreprises		22
Individuelle		33
Marché		126
Organisation		9
✓ Individuel		
Financement		25
Mentors		6
✓ Organisations		
Associations		107
Autres agences		91
Gouvernemental		12
Services professionnels		63
✓ Cadre Institutionnel		
✓ Cognitif		
Capacités/compétences		191
Centres de formation		40
Connaissances		79
Institution de recherche		18
✓ Législatif		
Administratif		99
Lois		44
Macroéconomique		93
✓ Normatif		
Attitude envers l'entrepreneuriat		24
Attitude envers la faillite		1
Coopétition		25
Identité/Réputation		41

✓ Entrepreneuriat		
✓ Activités		
Innovations		73
Modèle d'affaires		166
Services offerts		103
✓ Caractéristiques		
Croissance		149
Location géographique		34
Main d'oeuvre		55
Taille		44
✓ Parcours		
Motivations		63
Opportunités		50
Qualité de vie		15
Éducation		55
✓ Intermédiaires de marchés		
✓ Acteurs IDM		
Clientèle privée		76
Hospitalité		109
Producteurs		202
SAQ		283
✓ Services		
Connections		156
Facilitations		102
Négotiations		77
✓ Relations entretenues		
✓ Niveaux des relations		
Macro (Institutionnels)		104
Micro (individuel)		141
Méso (Organisation)		358
✓ Rapports aux relations		
Négatif		211
Positif		229

