

**ENTREPRENEURIAT ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EN
MILIEU AUTOCHTONE: APPROCHE RÉGULATIONNISTE DE LA
BANDE INDIENNE DU LAC LA RONGE**

par

**Robert B. Anderson
Jean-Marie Nkongolo-Bakenda,
Robert J. Giberson
University of Regina**

Pour toute correspondance, veuillez contacter:

**Bob Anderson Ph.D., CMA
Faculty of Administration
University of Regina
Regina, Saskatchewan S4S 0A2
Ph: (306) 585-4728
Fax: (306) 585-4805
E-mail: Robert.Anderson@uregina.ca**

Ou

**Jean-Marie Nkongolo-Bakenda, PhD
Faculty of Administration
University of Regina
S4S 0A2
Phone: 306-585-4721
Jean-Marie.Nkongolo-Bakenda@uregina.ca**

ENTREPRENEURIAT ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EN MILIEU AUTOCHTONE: APPROCHE RÉGULATIONNISTE DE LA BANDE INDIENNE DU LAC LA RONGE

Robert B. Anderson
Jean-Marie Nkongolo-Bakenda,
Robert J. Giberson
University of Regina

Résumé

Cet article aborde la problématique de la place de l'entrepreneuriat dans le développement économique des communautés autochtones au Canada. Bien que les théories largement véhiculées sur l'entrepreneuriat soient fondamentalement issues des sociétés Euro-Américaines, l'entrepreneuriat est souvent considéré comme un des moyens pour assurer le développement socio-économique des communautés autochtones. Or, ces communautés sont reconnues pour leur résistance à l'assimilation aux valeurs Euro-Américaines. Face à cette situation paradoxale, cet article propose l'utilisation d'une approche régulationniste pour mieux comprendre comment les communautés autochtones peuvent profiter des bienfaits de l'entrepreneuriat tout en respectant leurs valeurs traditionnelles. Il examine par la suite comment l'innovation, l'entrepreneuriat et la commercialisation ont contribué au développement de la Bande Indienne du Lac la Ronge grâce à des projets initiés et gérés par les autochtones eux-mêmes.

Introduction

De nos jours, il est devenu trivial d'affirmer que les peuples autochtones vivent dans une pauvreté plus prononcée que les autres groupes communautaires autour d'eux. En effet, le phénomène de pauvreté en milieu autochtone se remarque au quotidien et a été constaté dans plusieurs pays tels que les États-Unis (Snipp, 1992), le Canada (Menzies et Butler, 2001), l'Australie (Schaper 1999), la Suède (Pettersson, 2002) et le Pérou (Peredo, 2003).

Pour sortir les peuples autochtones de leurs conditions de pauvreté, l'entrepreneuriat est souvent suggéré comme une des avenues possibles, sinon la meilleure (Muller, 2000; Anderson, 2002; Peredo, 2003). Cependant, l'entrepreneuriat et le fonctionnement de l'entreprise qui en résulte, du moins tel qu'ils sont véhiculés actuellement dans la littérature, émanent de la société non autochtone, principalement Euro-Américaine (Muller, 2000). Dès lors, il y a lieu de s'interroger sur la possibilité de l'adoption effective de l'entrepreneuriat par les peuples autochtones lorsqu'on sait, d'une part, que les autochtones ont farouchement résisté à la politique d'assimilation Euro-Américaine et, d'autre part, qu'il existe encore certaines différences entre la culture traditionnelle autochtone et la culture Euro-Américaine en dépit de la localisation de ces deux communautés, ou du moins de leur proximité, sur un même espace géographique.

La résistance des autochtones à l'assimilation Euro-Américaine est fort documentée dans la littérature. Snipp (1992: 359) affirme même que cette résistance a amené les scientifiques à passer de la recherche de la dissolution de la culture autochtone à celle de l'explication de sa persistance. Qui plus est, cette résistance à l'assimilation culturelle s'est accompagnée de la persistance de certaines valeurs économiques traditionnelles en apparence peu compatibles avec l'esprit d'entreprise. Tel est le cas de la perception de la richesse comme propriété du groupe plutôt que celle de l'individu qui en est l'auteur. Il en est de même du cas de la concurrence entre la recherche du profit et les autres valeurs sociales notamment le maintien des relations

familiales, les obligations sociales et la préservation de la culture (Schaper, 1999 : 90). Par ailleurs, en dépit de la résistance à l'assimilation, certains auteurs comme Robbins (2002: 254-255), trouvent que la culture des peuples autochtones est rendue plus vulnérable à la destruction par l'expansion capitaliste (et donc l'entrepreneuriat) à cause, partiellement, du mode de vie de la société indigène (nomadisme par exemple) incompatible avec les exigences capitalistes (sédentarisme), la propriété communautaire des ressources de production, une structure sociale basée sur les liens de parenté, le caractère relativement égalitaire de la société, et le désir de récupérer les ressources et terres dont se sont appropriés les non-autochtones et l'État. Autrement dit, bien que la culture autochtone ait résisté à l'assimilation, il n'en demeure pas moins vrai qu'elle peut toujours subir des pressions de changement de la part d'une expansion capitaliste.

En fait, des différences significatives ont été identifiées entre la communauté autochtone et la communauté Euro-Américaine dans le domaine de l'exercice des affaires. Ainsi par exemple, utilisant les dimensions culturelles d'Hofstede (1980), Redpath et Nielsen (1997) ont trouvé que les communautés autochtones étaient plus haut placées sur le collectivisme et la féminité que les autres communautés canadiennes et américaines. Par contre, les communautés autochtones étaient classées plus bas que les autres en ce qui concerne la distance par rapport au pouvoir et l'élimination de l'incertitude. Contrastant pour sa part la communauté autochtone australienne aux communautés non autochtones du même pays en utilisant le cadre théorique d'Edwards (1988), Schaper (1999) a trouvé que les autochtones avaient tendance à partager les biens et qu'ils vivaient en symbiose avec la terre. Ils privilégiaient la coopération entre les membres, mettaient davantage l'accent sur les obligations familiales, et considéraient la communauté comme unité d'action. Par contre, les non-autochtones avaient tendance à accumuler et acquérir les biens. Ils s'approprièrent la terre, privilégiaient la concurrence entre les membres, mettaient l'accent sur les droits individuels, et considéraient l'individu comme l'unité d'action. Ces résultats rejoignent ceux de Chapman, McCaskill et Newhouse (1991) qui avaient constaté que les organisations autochtones étaient fortement orientées vers le groupe, qu'elles utilisaient un processus décisionnel consensuel et que les personnes âgées étaient impliquées dans la gestion. Par contre, les organisations non autochtones nord-américaines étaient orientées vers l'individu, le processus décisionnel était basé sur le principe de la majorité et les personnes âgées n'étaient pas nécessairement associées à la gestion.

En dépit de ces différences culturelles et des origines Euro-Américaines de l'entrepreneuriat, Muller (2000 : 186) soutient que de nos jours, la création des entreprises viables pour soutenir des économies tribales et la préservation de la culture comptent parmi les préoccupations les plus pressantes dans les communautés autochtones de l'Amérique du Nord. Pourtant, lorsque l'on sait, à l'instar de Baughin et Neupert (2003), que la culture a une importance aussi bien sur le démarrage des entreprises que sur le style de gestion du dirigeant, il y a lieu de se demander comment les autochtones peuvent recourir à l'entrepreneuriat comme moteur de développement tout en préservant leur culture traditionnelle. Et d'abord, l'activité entrepreneuriale elle-même peut-elle réellement assurer le développement d'une société ayant des valeurs différentes de celles de la société qui l'a engendrée? Si oui, à quelles conditions? Et si non, quelles sont les autres alternatives susceptibles

d'engendrer le développement de ces communautés dans un environnement où les tendances de mondialisation font reculer les frontières et barrières aussi bien sociales qu'économiques?

Pour apporter une contribution de réponse à ces questions, cet article comprend, en plus de cette introduction et de la conclusion, cinq parties. La première partie présente brièvement la méthodologie. La deuxième partie aborde les caractéristiques saillantes de la théorie de la régulation et les avantages qu'elle offre pour comprendre l'importance de l'entrepreneuriat dans le développement économique des peuples autochtones dans le contexte de mondialisation des marchés. La troisième partie décrit les circonstances socio-économiques insuffisantes qui caractérisent les peuples autochtones du Canada en général et ceux de la Bande Indienne de la Ronge en particulier. Cette partie dégage aussi en grandes lignes les stratégies déployées par les peuples autochtones pour faire face aux défis qu'ils affrontent. Dans la quatrième partie, on présente de façon détaillée un cas de figure du processus entrepreneurial adopté par la Bande Indienne de la Ronge (BILR) pour améliorer les conditions de vie de ses membres et réduire leur dépendance vis-à-vis des structures extérieures. Cette présentation est suivie par une évaluation de l'impact de ces activités entrepreneuriales sur la communauté autochtone de la BILR.

I. Méthodologie

Ce texte est à la fois conceptuel et empirique. La partie conceptuelle examine les potentialités qu'offre l'approche régulationniste pour une meilleure compréhension de la place de l'entrepreneuriat dans le développement économique des communautés autochtones dans le contexte de mondialisation. Les principales catégories d'institutions qui participent au développement de cet entrepreneuriat sont identifiées.

L'approche régulationniste est choisie du fait qu'elle permet d'avoir une vision critique tant à une attitude de recherche permanente de l'équilibre prônée par l'économie conventionnelle qu'à celle des crises menant à l'eschatologie prônée par Marx. Selon l'approche régulationniste, les contradictions internes au régime d'accumulation capitaliste ne conduisent pas nécessairement à son auto-destruction. Elles peuvent simplement permettre de se rendre compte que le capitalisme ne peut plus se reproduire ou être régulé comme avant et que pour survivre, il doit adopter un nouveau régime basé sur un mode de régulation tout à fait original.

Cette perspective régulationniste de l'évolution du capitalisme nous semble adaptée à l'analyse du développement de l'entrepreneuriat dans les milieux autochtones en vue de leur développement économique. En effet, l'apparente incompatibilité entre certains principes de la théorie dominante de l'entrepreneuriat et certaines valeurs autochtones ne signifie pas, à notre point de vue, que l'entrepreneuriat ne peut pas fonctionner dans ces milieux. Elle peut plutôt indiquer que l'entrepreneuriat en milieu autochtone doit se faire de façon originale, mais avec moult adaptations aux valeurs et réalités locales.

Plusieurs institutions peuvent participer, dans une perspective régulationniste, à l'implantation de l'entrepreneuriat dans les communautés autochtones. Mais puisqu'on ne peut les examiner toutes dans un seul article, la partie empirique de travail se penche sur les activités entrepreneuriales d'une de ces institutions – la Kitsaki Management Limited Partnership (KMLP) – et sur son impact sur la BILR. Nous avons choisi d'étudier

l'entrepreneuriat chez les peuples autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits) de la Bande Indienne du Lac la Ronge (BILR) au Canada pour des raisons pratiques.

La BILR est largement reconnue pour son dynamisme exceptionnel et compte parmi les chefs de file du développement économique autochtone au Canada. Parmi les nombreuses réalisations de ses composantes, on peut citer le prix du meilleur développeur autochtone de l'année, prix gagné par sa branche de développement en 1997 et la désignation d'une de ses compagnies, «Kitsaki Meats», parmi les dix récipiendaires du prix du meilleur exportateur du Canada en 2001.

Les données sur les activités de cette institution sont obtenues soit sur Internet, soit lors des entretiens avec certains de ses dirigeants, ou par les observations réalisées au cours des visites dans la BILR. L'impact des activités entrepreneuriales de KMLP sur la communauté autochtone est mesuré en comparant les données économiques de cette communauté à celles des communautés non-autochtones de la même région, de 1991 à 2001.

II. Approche régulationniste et problématique du développement économique des peuples autochtones

Développement économique et mondialisation des marchés

Les perspectives de modernisation et de dépendance ont dominé la théorie du développement durant la deuxième moitié du 20^{ème} siècle. La modernisation est apparue comme un paradigme opérationnel menant au développement alors que la théorie de la dépendance a émergé comme une critique de ce paradigme en mettant à jour ses limites et ses échecs par rapport aux résultats anticipés (Blomstron et Hettne, 1984). Malgré les modifications subies dans les récentes années, les deux perspectives présentent deux visions incompatibles de la relation entre les régions en voie de développement et les pays développés (So, 1990). Chacune de ces deux perspectives peut, au moins, expliquer ce qui s'est produit dans le passé. Cependant, une fois appliquées au développement futur d'une région particulière, les deux perspectives donnent des réponses parfois contradictoires.

Durant les trois dernières décennies du 20^{ème} siècle, les contradictions entre la perspective de la modernité et celle de la dépendance ont permis de conclure qu'elles étaient toutes les deux incomplètes, pour ne pas dire erronées. Chacune décrivait le résultat possible, mais non inévitable, de l'interaction entre le développement d'une région particulière et l'économie mondiale. Pourtant, d'une part, le développement ne devrait pas être compris uniquement dans le sens que lui donne le monde dit «développé» et, d'autre part, l'interaction entre un peuple particulier et l'économie mondiale ne devrait pas être considérée exclusivement dans le sens que lui donnent la perspective de la modernité ou celle de la dépendance (Corbridge, 1989). Le concept de développement d'un peuple peut donc être conçu d'une façon entièrement originale en prenant en considération les expériences vécues par d'autres peuples et en tenant compte des caractéristiques propres de chaque environnement et des valeurs particulières du peuple en développement (Tucker, 1999).

Certains auteurs se sont intéressés à la nature des réponses des communautés au phénomène de la mondialisation dans le contexte de la nouvelle économie. Ainsi, Amin et Malmberg (1994: 222) soutiennent que la crise de l'économie mondiale a donné de nouvelles occasions de localisation des activités économiques et que la géographie de la production post-fordiste est à la fois locale et mondiale. De même, Scott (1988: 108) affirme que le nouvel espace industriel est façonné par l'articulation spécifique des conditions sociales locales avec les exigences du développement capitaliste au plan mondial. Finalement, Dicken (1992: 307) met l'accent sur le fait qu'une participation effective au système économique mondial est créée et soutenue par un processus localement situé et que les structures économiques, les valeurs, les cultures, les institutions et le passé historique contribuent largement au succès. La reconnaissance des occasions et la création des organisations, produits, services et programmes en réponse à de telles occasions (C'est-à-dire, l'entrepreneuriat) est la clé de ces processus localement situés.

Cependant, toute personne (ou toute communauté) ne cherche pas à participer de manière effective à l'économie mondiale. Par conséquent, les modes locaux de régulation sociale peuvent être, dans le sens Gramscien du terme, à la fois hégémonique et anti-hégémonique dans leurs politiques et programmes selon le niveau de leur accord avec l'économie capitaliste mondiale et selon leur tentative de la transformer ou de la contrarier. Ces réponses possibles sont liées à trois différentes prémisses d'une analyse intuitive qui justifie les politiques et les programmes dans les modes locaux de régulation sociale¹.

La première prémisse est relative à une analyse qui prétend que les communautés périphériques ont été exclues du capitalisme et qu'il faut réparer cette situation. La deuxième prémisse soutient que le capitalisme est aliénant et qu'il est indispensable de transformer ses aspects aliénants avant de s'y embarquer. La troisième prémisse considère que le capitalisme est, par nature, exploiteur et sans perspective de délivrance et qu'il faut, par conséquent, l'exclure ou lui résister à tout prix. Ces prémisses analytiques et intuitives ne sont pas de simples concepts abstraits. Elles constituent le fondement des croyances sur l'économie qui leur est associée avec plus ou moins de force par les membres de différentes communautés. Il serait intéressant d'avoir un cadre théorique qui peut aider à identifier les réponses des communautés autochtones au phénomène de la mondialisation. Les travaux d'Oliver (1991) et ceux d'Anderson et al. (2003) ont proposé des cadres qui peuvent servir de base de réflexion pour l'identification des principales dimensions d'un tel cadre.

Oliver (1991) a examiné les antécédents institutionnels et les réponses stratégiques prévisibles à des pressions de changement sur la communauté. Cette auteure a identifié cinq réponses possibles que la communauté peut choisir: l'acceptation du changement, le compromis, le rejet, la défiance et la manipulation. Le choix de l'une de ces réponses dépend de cinq facteurs notamment les motivations (sociales ou économiques), les membres de la communauté (variété de demandes et degré de dépendance), le contenu de la pression (conforme aux

¹ Cette approche est inspirée de la discussion faite par Schuurman (1993) sur l'analyse de Eugenio Tironi sur le discours du mouvement social à Santiago (Chili).

objectifs de la communauté ou contraignante), le type de contrôle en rapport avec la pression sur la communauté (coercition légale ou application volontaire des principes) et le contexte (niveau d'incertitude et interrelations entre les éléments). D'une façon générale, on peut affirmer que dans les communautés autochtones, le phénomène de la mondialisation et celui de l'entrepreneuriat relèvent de la recherche d'une efficience économique. Ils résultent des pressions issues de diverses sources dont la communauté autochtone est dépendante. Bien que certains principes de l'entrepreneuriat ne soient pas strictement conformes aux normes sociales de la communauté autochtone, il semble être l'une de meilleures options pour la communauté à s'affranchir de la dépendance. Le seul facteur qui ne milite pas en faveur de l'entrepreneuriat et de l'adhésion au système mondial serait l'absence d'une contrainte légale. En dépit de ce faible niveau de contrainte qui, du reste, est compensé par le discours favorable généralement véhiculé dans le public en faveur de la pratique entrepreneuriale, on peut conclure que la combinaison des facteurs caractéristiques de la communauté autochtone incite à penser que sa réponse la plus probable pour l'entrepreneuriat et la mondialisation serait la recherche du compromis. Le travail d'Anderson et al. (2003) permet de mieux comprendre le sens de ce compromis.

En effet, ces auteurs ont présenté les réponses probables de la communauté autochtone à l'économie mondiale sur deux axes continus. Le premier est relatif au niveau d'acceptation par la communauté à agir soit de l'intérieur du contexte de la mondialisation, soit de l'extérieur. Le deuxième axe porte sur le degré de transformation de l'économie mondiale souhaitée par la communauté. Il s'agit du désir de la communauté à accepter ou non, les termes de l'économie mondiale tel qu'elle est ou à tenter de la transformer dans une certaine mesure. La combinaison de ces axes donne quatre positions possibles.

Les deux premières positions sont celles des communautés qui sont réfractaires à la mondialisation. La première position concerne une communauté qui demeure passive, choisit de ne pas participer à l'économie mondiale, préfère rester à l'écart et, même, se protège de l'impact de la mondialisation. La deuxième position est celle d'une communauté qui est active et agressive. Elle rejette l'économie mondiale et cherche à lui résister par des protestations ou, voire, par la révolution. Les deux dernières positions sont celles des communautés qui choisissent d'agir de l'intérieur et de participer activement à l'économie mondiale. La différence entre la troisième et la quatrième positions réside dans le fait que la communauté s'accommode passivement ou activement des exigences de l'économie mondiale.

Après l'examen de la situation des peuples autochtones du Canada, Anderson et al. (2003) ont observé que ceux-ci ont opté d'agir de l'intérieur et de manière active face à l'économie mondiale. La participation de ces autochtones à l'économie a été accompagnée de luttes pour la terre et les autres droits en vue d'assurer une participation à la mondialisation, mais dans leurs propres termes. Cette situation est aussi celle qu'a connue la Bande Autochtone Indienne du Lac La Ronge dont les réponses à l'économie mondiale s'étendent sur un large spectre de possibilités, allant du rejet à la révolution violente en passant par l'acceptation et l'assimilation tacites.

Les communautés autochtones font donc un compromis entre les bénéfices de la mondialisation, et dans le cas qui nous intéresse de l'entrepreneuriat, et la nécessité de préserver leurs droits et leurs valeurs propres. Cependant, lorsque les communautés autochtones choisissent d'agir de l'intérieur de l'économie mondiale, elles ne sont pas au bout du processus, mais plutôt à ses débuts. Pour choisir d'agir de l'intérieur avec succès et sur leurs propres termes, ces communautés doivent identifier les occasions et, ensuite, rassembler les ressources et développer les organisations en vue d'exploiter le potentiel que ces occasions recèlent pour atteindre leurs objectifs économiques ou autres (Haugh et Pardy, 1999). Il s'agit de l'entrepreneuriat non pas dans son sens restreint de la simple création et la gestion d'une petite entreprise, mais plutôt de l'entrepreneuriat dans son sens large de processus de construction et de développement d'une économie.

Parlant de ce type d'entrepreneuriat, Morris (1998: 2) soutient que c'est un construit universel applicable à toute personne, toute organisation (publique ou privée) ou toute nation. Cet auteur affirme que l'orientation entrepreneuriale est cruciale tant à la survie et à la croissance des entreprises qu'à la prospérité des nations. De même, Kao et al. (2002: 44) définissent l'entrepreneuriat comme n'étant pas seulement une façon de conduire une affaire, mais aussi comme une idéologie issue des besoins et aspirations primaires de l'humain à découvrir le «neuf» tout en changeant, en adaptant et en préservant ce qu'il y a de meilleur dans «l'ancien». D'autres auteurs, tels que Blawatt (1998), Drucker (1985), Fiet (2002) et Moran et Ghoshal (1999) expriment un point de vue semblable.

Cependant, puisqu'un conflit est toujours possible entre «le neuf» et «l'ancien», il est indispensable d'envisager une approche susceptible d'expliquer ce comportement de façon rationnelle. Nous pensons que l'approche régulationniste peut être considérée comme l'une des approches contemporaines qui peuvent fournir une explication acceptable et rationnelle du rôle de l'entrepreneuriat dans le développement des communautés autochtones au Canada.

Approche régulationniste et analyse du développement des peuples autochtones

L'approche de la régulation, surtout dans sa récente version qualifiée de celle de la troisième génération, est l'une des approches de développement qui mettent l'accent à la fois sur les facteurs de contingence relatifs à l'environnement et sur le facteur humain (Friedman, 2000). Cette approche se situe à la marge des théories institutionnelles (Amable, 1999). Les théories institutionnelles mettent l'accent sur le processus de légitimation et la tendance qu'affichent les structures organisationnelles institutionnalisées considérées comme légitimes par les organisations qui les adoptent et les perpétuent (Oliver, 1992). Elles se concentrent sur la reproduction ou l'imitation des structures, des activités et des routines organisationnelles en réponse aux pressions et normes collectives du contexte institutionnel (Oliver, 1991). Le contexte institutionnel ici fait référence aux principes, règles, et croyances qui guident l'activité économique et qui définissent ou renforcent le comportement économique socialement acceptable (Oliver, 1997). Généralement, le contexte institutionnel tend à perpétuer les normes existantes qui sont réputées légitimes. Mais le contexte institutionnel lui-même, et par conséquent le comportement acceptable qu'il influence, peut se modifier suite à des pressions politiques, fonctionnelles ou sociales (Oliver, 1992; Dacin, Goodstein, et Scott, 2002).

Les pressions politiques résultent de changements dans les intérêts et la distribution des pouvoirs qui supportent ou légitiment les arrangements institutionnels existants. De tels changements peuvent être imputables aux changements dans l'environnement (par exemple la législation). Dans les communautés autochtones par exemple, on peut signaler le passage de la société de subsistance traditionnelle à une société mixte où l'économie de subsistance côtoie celle du marché (Wismer, 1996). Il y a aussi lieu de mentionner le cas du passage d'une structure politique autonome pour chaque communauté à une structure confédérale tant au niveau de différentes communautés autochtones (Par exemple les Assemblées des Premières Nations) qu'au niveau du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux.

Les pressions fonctionnelles proviennent de la perception des problèmes de performance ou de celle de l'utilité des pratiques institutionnelles existantes à cause des changements dans l'environnement. Par exemple, les communautés autochtones doivent maintenant partager leur espace vital avec les non-autochtones et les entreprises privées ou publiques. Il se pose dès lors le problème de performance de leurs pratiques traditionnelles. Le cas de multiples conflits entre autochtones, non-autochtones et le gouvernement fédéral, comme par exemple le conflit de la pêche du hommarid à Burnt Church en 2002, illustrent l'existence des pressions pour des changements institutionnels en vue d'une meilleure performance (Telegraph Journal, 2002).

Enfin, les institutions subissent des pressions sociales qui peuvent trouver leur origine dans une diversité croissante dans la composition ou les croyances des membres de l'organisation. La communauté autochtone par exemple, n'est pas homogène. Elle est constituée non seulement de plusieurs peuples autochtones, mais aussi des métis et des Inuits. Ce nouvel environnement nécessite un ajustement de chaque communauté pour passer des pratiques qui étaient efficaces pour une communauté autonome vers les pratiques adaptées au nouvel environnement.

Compte tenu du dilemme auquel les communautés autochtones font face pour adopter les pratiques entrepreneuriales tout en préservant leur culture, la théorie institutionnelle semble mieux indiquée à l'analyse du phénomène (Olson et Gaedeke, 1973). Parmi les nombreuses théories institutionnelles, la théorie de la régulation nous semble appropriée d'abord parce qu'elle prend en compte les critiques adressées aux premières théories institutionnelles et ensuite parce qu'elle examine directement le phénomène de l'accumulation du capital qui est aussi au centre de l'entrepreneuriat.

En effet, à la différence des deux premières générations qui, comme toutes les autres théories institutionnelles, ont été taxées de négliger entièrement le facteur humain dans l'analyse, l'approche régulationniste de la troisième génération intègre, à l'instar de la théorie de la structuration, les facteurs structurels et les facteurs humains (Seo et Creed, 2002: 223; Friedman, 2000; Corcuff, 1995; Corbridge, 1989: 633). Bien que ces deux théories (structuration et régulation de la troisième génération) insistent sur l'intégration des facteurs individuels et structurels dans l'évolution des phénomènes sociaux, elles se distinguent dans ce sens que la première s'intéresse à l'évolution du phénomène social en général alors que la deuxième s'intéresse particulièrement à l'accumulation du capital. Selon Boyer (2000: 3), «la théorie de la régulation s'attache à expliciter la forme des rapports sociaux fondamentaux (...) qui permettent l'émergence puis la viabilité d'un régime d'accumulation

(...)». Cet auteur distingue six étapes dans l'approche régulationniste. Il s'agit d'abord du repère des formes institutionnelles qui caractérisent le phénomène à étudier. Puis vient l'identification du principe de rationalité ou de la logique qui guide chaque forme institutionnelle identifiée. Troisièmement, il faut tester le champ et la validité des institutions par le biais de leur définition, la collecte d'indicateurs et la vérification des régulations partielles entre les formes institutionnelles. Ensuite, vient l'étape d'examiner, en quatrième lieu, la cohérence de la dynamique d'ensemble des formes institutionnelles (compatibilité des régulations partielles, aptitude à piloter l'accumulation). La cinquième étape consiste à identifier les facteurs de déstabilisation à la base des crises structurelles éventuelles. Enfin, vient la sixième étape qui analyse les processus de sortie de crise.

L'approche de la régulation a été utilisée dans l'étude de plusieurs phénomènes sociaux. Par exemple, Knudsen, Koh, et Boggs (1997) l'ont utilisée pour analyser le changement dans l'emploi en Amérique de 1940 à 1989. Petit (1998) s'en est servi pour étudier les évolutions institutionnelles contemporaines dans le régime de croissance post-fordiste. Boyer (2000) y a recouru pour comparer les systèmes allemand et japonais d'innovation. Goodwin (2001) a, lui aussi, adopté cette approche pour comparer les recherches urbaines et régionales.

Selon Hirst et Zeitlin (1992: 84-85), l'approche de la régulation analyse l'économie globale comme une série de modes de développement basés sur la combinaison entre les régimes d'accumulation et les modes de régulation sociale. Par régime d'accumulation, Boyer (2003: 2) entend «l'ensemble de régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital, c'est-à-dire, permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même». Cet auteur (2003:2) définit également le mode de régulation sociale comme étant:

«Tout ensemble de procédures et de comportements, individuels ou collectifs, qui a la propriété (i) de reproduire les rapports sociaux fondamentaux à travers la conjonction de formes institutionnelles historiquement déterminées, (ii) soutenir et piloter le régime d'accumulation en vigueur, (iii) assurer la compatibilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées, sans que soit nécessaire l'intériorisation par les acteurs économiques des principes de l'ajustement de l'ensemble du système».

Bien que la théorie de la régulation ne prescrive pas la nature exacte d'un mode particulier de régulation sociale, il est généralement accepté que:

1. Un régime d'accumulation ne crée pas et, même, ne requiert pas un mode particulier de régulation sociale. Ainsi, Scott (1988 : 9) affirme qu'il existe une diversité de manières selon lesquelles un régime donné peut être régulé.
2. Puisque les modes de régulation sont basés sur des éléments tels les us et coutumes, les normes sociales, des lois exécutoires et les formes d'États, un mode unique peut virtuellement exister à n'importe quel niveau territorial, local, régional, national, ou global (Peck et Tickell, 199 :349; Storper et Walker, 1989: 215).

Quelles sont les institutions qui concourent au développement des peuples autochtones en général et à celui de l'entrepreneuriat en particulier ?

III. Développement économique des peuples autochtones au Canada et institutions régulationnistes.

La situation socio-économique actuelle des peuples autochtones est déconcertante et présente d'énormes défis. Selon les données du recensement de 1991ⁱ, 42% des autochtones vivant dans des réserves étaient sous le régime du bien-être social, alors que seulement 8% d'autres canadiens l'étaient. Le taux de chômage chez les autochtones était estimé à 24.6%, presque deux fois et demie le taux national qui était alors de 10.2%. Le taux de chômage sur les réserves était même plus élevé, souvent bien au-dessus de 30% et approchant 90% dans les communautés isolées. Les conditions de logement des autochtones étaient également alarmantes : 65% des autochtones sur les réserves et 49% en dehors des réserves vivaient dans des logements en dessous des conditions minimales acceptables.

En dépit de ces conditions déjà déplorables, les perspectives d'avenir étaient encore plus sombres. Selon la Commission Royale des peuples autochtones (RCAP, 1996), la population autochtone va connaître une augmentation de 52% (comparativement à une augmentation de 22% des Canadiens non autochtones) entre 1991 et 2016. Pendant la même période, la population autochtone en âge de travailler va croître de 72%, comparativement à une croissance de 23% chez les Canadiens non autochtones. Sur base de ces chiffres, la Commission Royale a examiné deux scénarios sur l'avenir des peuples autochtones. Le premier scénario consiste à maintenir le statu quo dans lequel les conditions socio-économiques des peuples autochtones demeurent à leur niveau atrocement bas en comparaison de celles de l'ensemble de la population canadienne. Dans ce scénario, on s'attend à ce que le coût économique annuel du sous-développement des peuples autochtones passe de 7,5 milliards en 1996 à \$11 milliards en 2016, sans parler des coûts importants au plan humain.

Le deuxième scénario envisagé par la Commission Royale consiste à améliorer les conditions socio-économiques des peuples autochtones en vue de les ramener au niveau de la moyenne canadienne. Dans ce scénario, la Commission Royale prévoit qu'au cours de la première décennie du 21^{ème} siècle, les dépenses du gouvernement pour les questions autochtones s'accroîtront de \$1,5 à 2 milliards de plus que leur niveau en 1996. La majeure partie de ce coût accru devrait porter sur les règlements de réclamations de terre et sur d'autres activités de construction. Le rapport de la Commission Royale projette qu'en l'an 2016, les activités de développement économique des peuples autochtones, stimulées en partie par cet investissement, pourraient avoir des retombées d'une contribution annuelle de \$375 millions à l'économie canadienne. Ce qui serait un important contraste aux \$11 milliards de coûts annuels estimés sous le scénario de statu quo.

Les peuples autochtones du Canada eux-mêmes ne sont pas partisans du statu quo. D'ailleurs, ils n'ont pas attendu le rapport de la Commission Royale pour identifier la meilleure option pour leur avenir et la façon de la réaliser. En fait, les prévisions de la Commission Royale sous le scénario optimiste sont basées sur l'exécution réussie et continue de l'approche au développement mise en oeuvre par les peuples autochtones eux-mêmes depuis quelques années. Selon Anderson (1999, 2002), cette approche autochtone au développement économique est principalement collective et porte sur la communauté ou la «nation». Elle vise principalement à (i) mettre fin à la dépendance grâce à l'autosuffisance, (ii), contrôler les activités sur les terres traditionnelles,

(iii) améliorer les conditions socio-économiques des peuples autochtones, et (iv) renforcer la culture traditionnelle, les valeurs et les langues (les reflétant dans les activités de développement). La réalisation de cette approche nécessite, croit-on, d'abord la création et la gestion des entreprises qui peuvent demeurer concurrentielles de façon durable sur le marché mondial. Elle requiert également la formation des alliances et des entreprises conjointes entre autochtones et entre ces derniers et les partenaires non-autochtones pour créer les entreprises qui peuvent être concurrentielles et profitables dans l'économie mondiale. Enfin, l'approche autochtone du développement économique appelle la formation des compétences pour le développement économique à travers: (i) l'éducation, la formation et la mise en place des institutions et (ii) la réalisation des traités et droits des autochtones à la terre et aux ressources.

L'entrepreneuriat — identification des besoins insatisfaits et des occasions subséquentes, et la création des entreprises, des produits et des services en réponse à ces occasions — se trouve donc au cœur de la stratégie autochtone de développement économique. Grâce à l'entrepreneuriat et au développement des affaires, les autochtones croient qu'ils peuvent atteindre leurs objectifs socio-économiques.

Les peuples autochtones du Canada croient que la réalisation de leurs objectifs sera davantage facilitée par leur participation à l'économie mondiale et ils ont adopté les processus qui reflètent cette croyance. Ils créent des entreprises qui sont concurrentielles dans l'économie mondiale afin d'acquérir de la richesse nécessaire pour améliorer des conditions socio-économiques et pour préserver et renforcer leurs communautés. En même temps, en étant propriétaires des entreprises, les peuples autochtones comptent exercer un plus grand contrôle des activités dans leurs territoires traditionnels. Eux-mêmes, et pas quelqu'un d'autre, prendront des décisions sur l'utilisation de leurs terres et ressources indispensables. Ils reconnaissent que le succès de cette approche dépend de la rentabilité à long terme des entreprises qu'ils créent. Afin d'améliorer la viabilité de leurs entreprises, les peuples autochtones forment une variété de partenariat entre eux-mêmes et avec des entreprises des non-autochtones. Ils consacrent également des efforts considérables à l'acquisition des compétences par l'éducation, la formation et la mise en place des institutions et le respect des traités et droits des autochtones sur les terres et les ressources.

La situation décrite ci-dessus indique que les communautés autochtones subissent la quasi totalité des pressions politiques, fonctionnelles et sociales qu'Oliver (1992: 567) avait identifiées comme précurseurs de la dés-institutionnalisation. Par exemple, comme Wismer (1996 : 11-13) le décrit si bien, les activités traditionnelles de subsistance incluant la chasse, la trappe, la pêche, la cueillette, etc. procurent aux autochtones une quantité importante de nourriture et de vêtements. Cependant, elles ne procurent plus assez de ressources pour la vie de toute la famille. Les autochtones ont maintenant besoin de motoneiges, de fusils de chasses et d'autres équipements qui requièrent plus de fonds qu'ils ne peuvent acheter qu'en exerçant des activités complémentaires à celles de subsistance. C'est pourquoi, la survie à long terme des communautés nécessite une économie mixte dans laquelle les activités salariées se complètent avec les activités de subsistance traditionnelles. Cette intégration de l'économie de marché avec l'économie traditionnelle a aussi été constatée ailleurs dans d'autres communautés autochtones (Schaper, 1999: 90).

Compte tenu des pressions politiques, fonctionnelles et sociales, et des crises qui en résultent, il est tout à fait normal que les communautés autochtones soient apparemment dans un processus de dés-institutionnalisation et de re-institutionnalisation. Cependant, la création de nouvelles institutions demeure largement influencée par l'environnement institutionnel précédent. En effet, comme le faisaient remarquer Djelic et Quack (2003: 26), les intérêts et les identités des acteurs sociaux qui participent à la construction de nouvelles institutions, les coalitions et les conflits entre groupes avec des intérêts similaires et concurrents, et les modèles cognitifs auxquels les acteurs se réfèrent sont façonnés par un ensemble d'arrangements institutionnels préexistants dans lesquels ces acteurs se reconnaissent. Il n'est donc pas étonnant que les communautés autochtones recherchent un compromis entre leurs valeurs traditionnelles et les exigences de l'entrepreneuriat (Hansen, 1982). À ce stade, il semble important d'identifier les acteurs qui assurent l'évolution et l'épanouissement de l'entrepreneuriat en milieu autochtone dans le contexte actuel de la mondialisation des marchés.

Les acteurs susceptibles d'apporter un changement institutionnel peuvent être nombreux et ils peuvent venir de plusieurs horizons. Ils sont le plus souvent regroupés selon leurs milieux de travail. Ainsi, on pourrait distinguer les acteurs sociaux qui travaillent dans les services du gouvernement de ceux qui viennent d'organisations non gouvernementales. Mais d'autres critères de regroupement peuvent également être utilisés selon les besoins de l'étude. Ainsi par exemple, Djelic et Quack (2003: 24) ont proposé de regrouper les institutions en quatre catégories basées sur la localisation (locale ou étrangère) et le pouvoir (dominant ou marginal). Boyer (2000, 2003) a, quant à lui, identifié cinq formes institutionnelles susceptibles de décrire la façon dont les relations sociales et économiques sont structurées. Il s'agit du régime monétaire, du rapport salarial, des formes de concurrence, de l'État, et de l'insertion internationale. Pour leur part, Anderson et al. (2003) ont identifié les institutions susceptibles d'être considérées comme participantes majeures au processus décisionnel pour le développement d'une communauté autochtone. Il s'agit des entreprises privées, de l'État (tous les niveaux, du local à l'international), des groupes et agences non gouvernementaux, et des organisations internationales. Ce regroupement d'acteurs sociaux par Anderson et al. (2003) répond aux préoccupations semblables à celles du présent travail et, donc, sera retenu ici comme base de discussion. En examinant les acteurs mentionnés sur le site Internet des peuples autochtones du Canada (www.aboriginalcanada.gc.ca/), on peut identifier quelques acteurs qui font partie de chaque catégorie (Voir Tableau 1).

Les institutions susceptibles de favoriser le développement de l'entrepreneuriat en milieu autochtone peuvent être d'origine autochtone ou non autochtone. Certaines sont du niveau international ou multilatéral du fait que leurs activités s'étendent sur plusieurs pays. D'autres institutions exercent leurs activités uniquement au plan national, provincial ou local. Quelle que soit l'étendue de leurs activités, ces différentes institutions peuvent être créées à l'initiative des autorités gouvernementales, des organisations non gouvernementales ou des entreprises commerciales (corporatives). Les exemples fournis au tableau 1 illustrent la diversité des institutions.

Ainsi par exemple, au plan international, l'OIT, une organisation gouvernementale et non-autochtone, avait adopté en 1989 la convention 169 sur les peuples indigènes et tribaux dans les pays indépendants. Cette convention oblige les États qui la ratifient à s'engager, avec la participation des peuples intéressés, à développer

une action coordonnée et systématique pour protéger les droits de ces peuples et garantir le respect de leur intégrité. De même, le WBCSD a initié un programme pour la contribution de l'industrie minière au développement durable (Kapelus, 2002).

Au plan national, comme signalé plus haut dans ce travail, la Commission Royale sur les Peuples Autochtones a élaboré un plan de développement susceptible d'affranchir les autochtones de leur dépendance. De même, Anderson et al. (2001) ont mis en lumière le rôle du «Council for the Advancement of Native Development Officers» dans la formation et l'homologation des programmes de formation des agents travaillant avec les communautés et organisations autochtones.

Dans ce même ordre d'idées, la compagnie ADK Holdings, établie dans les Territoires du Nord-Ouest du Canada, est un exemple des initiatives locales autochtones dans le développement de leurs communautés. Cette compagnie supervise les activités d'un groupe de sociétés autochtones oeuvrant dans le domaine des ressources naturelles. Ses revenus étaient estimés à 38 millions de dollars en 2000. L'entreprise avait versé près de 10 millions de dollars de salaires aux travailleurs en majorité autochtones (The Globe and Mail, 2001). Le cas semblable de la Bande Indienne de Passamaquody dans l'État du Maine aux Etats-Unis (voir Cohen, 1989) et celui de Kitsaki présenté plus loin illustrent également l'action des institutions au niveau local.

Les entreprises privées non autochtones contribuent aussi à ce développement des milieux autochtones tout en leur posant un défi de taille pour leurs traditionnels modes de vie. Ainsi par exemple, l'interaction entre, d'une part, l'entreprise Broken Hill Proprietary Company Limited (BHP) qui voulait installer une entreprise d'exploitation du diamant dans le Nord du Canada et, d'autre part, les organisations autochtones et environnementales illustrent bien le dilemme que vivent les peuples autochtones entre le désir d'accroître leurs revenus par un régime salarial et celui de préserver une partie de leur système de subsistance et demeurer proches de leurs activités champêtres (Wisner, 1996 : 12).

L'attitude des membres d'une communauté autochtone donnée envers le système mondial ne se fait pas au hasard. Elle émerge comme réponse aux expériences directes de la dite communauté avec les acteurs sociaux dans le système mondial. Les trois groupes présentés à chaque niveau du tableau 1 (international, national, provincial et local) sont les plus familiers. Les entreprises commerciales sont peut-être les plus proches du régime d'accumulation et, donc, du mode de régulation qui nous intéresse dans ce travail. Toutefois, l'État à tous les niveaux du gouvernement est également intimement associé au mode social de régulation dans les communautés autochtones. Les organisations non gouvernementales jouent également un rôle important.

Tableau 1: Principales institutions de développement de l'entrepreneuriat en milieu autochtone*

| Institutions | Non-Autochtones : quelques exemples | Autochtones : quelques exemples |
|----------------------------------|--|--|
| I. Internationales | | |
| A. Gouvernementales | Banque Mondiale Organisation Internationale du Travail (OIT) | Conseil mondial des peuples indigènes (CMPI/WCIP) Mouvement des Indiens d'Amérique (AIM) Indian Treaty Council (ITC) |
| B. Non- gouvernementales | World Wildlife Fund (WWF) World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) | Commission Internationale pour les Droits des Peuples Indigènes (ICRA International) Les Amis de la Terre/Friends of Earth (FOE) |
| C. Corporatives | The Centre for International Private Enterprise (CIPE) | Indigenous Tourism Rights International |
| II. Fédérales/Nationales | | |
| A. Gouvernementales | Commission Royale sur les Peuples Autochtones Banque de Développement du Canada Réseau de Service aux Entreprises Autochtones (RSEA) Sociétés de Financement Autochtones (SIFA) | Assemblée des Premières Nations Le Conseil des Métis du Canada/Canadian Metis Council Inuit Tapiriit Kanatani |
| B. Non- gouvernementale | Conseil Canadien des PME et de l'Entrepreneuriat (CCSBE/CCPME) | Council for the Advancement of Native development Native Investment and trade Association (NITA) Canadian Aboriginal Minerals Association |
| C. Corporatives | Conseil Canadien pour le Commerce Autochtone | Aboriginal Financial Officers Association of Canada (AFOA) National Aboriginal Capital Corporation Association First Nations Bank of Canada First Nations Equity Inc. |
| III. Provinciales/locales | | |
| A. Gouvernementales | Diversification Économique de l'Ouest Canadien (DEO) Canadian Arctic Resources Committee (CARC) | Saskatchewan Indian Loan Company (SILCO) Saskatchewan Indian Equity Foundation (SIEF) SaskNative Economic Development Corporation (SNEDCO) |
| B. Non- gouvernementales | - | Community Futures Partners of Saskatchewan (CFDC) Saskatchewan Indian Gaming Authority Kitsaki Management Limited Partnership |
| C. Corporatives | Services Bancaires aux Autochtones de la CIBC Association de Banquiers du Canada | |

*Pour une liste plus exhaustive des institutions intéressées au développement des peuples autochtones, prière voir les sites www.aboriginacanada.gc.ca; <http://users.skynet.be/icra.Belgique/archives98/lien.htm>, www.rcsec.org/ et <http://asksask.gc.ca/>

Les mécanismes d'intégration, de transformation et d'exclusion adoptés par une communauté donnée à l'endroit du système mondial et, par conséquent, le mode de développement qui s'en dégage, sont largement influencés par la perception que la communauté a de l'État, des organisations non gouvernementales, et des entreprises commerciales en place. Cette perception, bien que largement influencée par les circonstances locales, prend en compte le régime d'accumulation qui domine au niveau mondial et les multiples, et même conflictuels, modes de régulation. Cette situation est certainement celle qui prévaut dans l'approche au développement pour les peuples autochtones au Canada en général et dans la Bande Indienne du Lac la Ronge en particulier.

IV. Activités entrepreneuriales dans La Bande Indienne du Lac la Ronge de 1981 à 2001

La Bande Indienne du Lac la Ronge (BILR) est située dans la forêt boréale à 235 kilomètres au Nord de la ville de Prince Albert, en Saskatchewan au Canada. Le domaine territorial de la Bande inclut actuellement 18 réserves s'étendant sur 43.250 hectares.

Selon statistiques Canada, la population de la BILR était de 7 508 habitants en 2003. De ce nombre, 4492 habitants vivaient sur les réserves dans l'une des six communautés de la BLIR. La plus grande de ces communautés vit sur la réserve située sur les rives du Lac La Ronge, à côté de la communauté du Nord de La Ronge. Les cinq autres communautés, dispersées dans toute la région environnante, sont Granmothers Bay, Hall Lake, Little Red, Nemeiben River et Stanley Mission.

À l'instar d'autres communautés autochtones au Canada, l'emploi, les taux de participation à l'économie du marché et les niveaux de revenus et d'éducation des autochtones de la BLIR sont bien en dessous de ceux d'autres habitants non autochtones. En même temps, sur d'autres paramètres, les autochtones devancent les non autochtones en ce qui concerne le chômage, l'incarcération, la mortalité, le suicide, la tuberculose et les conditions médiocres de logement.

Cette situation qui prévaut encore aujourd'hui était même pire dans les années 1970. Dans leurs tentatives d'améliorer les conditions socio-économiques par le biais du développement économique, la BLIR a formé la Compagnie de Développement Kitsaki (CDK) en 1981.

Dès sa création en 1981, la stratégie de CDK a été de former des alliances tant avec d'autres groupes autochtones qu'avec des entreprises non autochtones performantes de classe mondiale en vue de procurer des revenus et de l'emploi aux membres de Kitsaki (McKay 2002: 3). Dans cette stratégie, la CDK visait à contrôler un portefeuille des investissements plutôt que des entreprises individuelles, et à maximiser des profits, l'emploi, et des possibilités de formation (McKay 2002 : 1).

En mettant en œuvre cette stratégie, le CDK a pu créer un certain nombre d'entreprises, certaines en propriété exclusive et d'autres en partenariat. Le tableau 2 donne un aperçu de la situation des activités de Kitsaki au début de Juin 2004. La composition des activités est presque identique à celle qui existait en 2001. Cependant le nombre total d'emplois est passé de 400 à 500.

Tableau 2: Situation des entreprises créées ou gérées par la Compagnie de Développement Kitsaki (CDK) au premier juin 2004

| Entreprise | Propriété | Activité principale | Total Employés | % d'employés autochtones | Salaires aux autochtones (\$) | Autres faits pertinents |
|--|---|---|----------------|--------------------------|-------------------------------|---|
| Athabasca Catering Limited Partnership (ACLP) | Kitsaki (20%), Premières Nations Privés | Service traiteur et nettoyage | 167 | 77 | 3100000 | Système de «Sept-jours-au travail et sept-jours à domicile» |
| Dakota Winds Kitsaki Mechanical Services Ltd. (DWKMS) | Kitsaki, Autres Autochtones Privés | Extraction minière et scierie | N/A | N/A | N/A | Modèle de recrutement et de formation des jeunes indigènes en plomberie, ajustage de précision, soudure, réfrigération, et laminerie. |
| Canada North Environmental Services Limited Partnership (CNESLP) | Kitaski (100%) | Contrôle de l'environnement | 28 | 46 | 40000 | Implication des autochtones dans le contrôle de l'environnement et dans les activités de recherche. Accès à l'information sur l'environnement. |
| La Ronge Motor Hotel Limited Partnership (RMHLP) | Kitsaki (100%) | Hébergement et hôtellerie | 100 | 59 | 860000 | Lieu privilégié de formation aux activités d'hôtellerie. |
| La Ronge Industries Ltd. (RIL) | Kitsaki (51%) Autres Autochtones | Riz sauvage | 1 | 100 | 30000 | Offre des emplois saisonniers dans des domaines champêtres. |
| First Nations Insurance Services Ltd. (FNI) | Kitsaki (91%) Transférée aux Premières Nations de Saskatchewan (1990) | Pensions, assurances et investissements | 9 | 89 | 345000 | Un plan d'assurance conçu en fonction des coutumes des membres des premières nations. |
| Keewatin/Procon Joint Venture (KPJV) | Kitsaki (22%) Privés | Services d'extraction minière | 0.5 | 0 | | Implication dans la désinfection de mines de Nisto. |
| Northern Resources Trucking Limited Partnership (NRT) | Kitsaki (30%), 10 Bandes Métis, Cree et Dene Privé | Transport lourd par camions | 91 | 14 | 565000 | NRTLTP recrute, forme et assure le développement professionnel des autochtones du Nord dans le domaine du transport lourd. |
| Wapawekka Lumber Limited Partnership (WLLP) | Kitsaki (16,3%) 2 Nations Cree Privé | Scierie | 52 | N/A | N/A | WLLP fournit aux employés autochtones des perspectives de carrière en croissance continue dans une variété de secteurs notamment, les ordinateurs, sécurité, méthodes de travail, travail en équipe, information sur les matières dangereuses et santé professionnelle. |
| Woodland Cree Logging | Kitsaki (33%) Autres partenaires | Wood harvesting | 15 | 40 | 230000 | |
| La Ronge Wild Rice Corporation | Kitsaki (25%) Autres partenaires | Cueillette et traitement de riz sauvage | 7 | 71 | 30000 | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|----------------|---|-------|----|---------|---|
| Northern Lights Foods (NLF) | Kitsaki (100%) | Traitement et commercialisation de la viande, du riz et des champignons sauvages. | 20 | 90 | 379000 | Formation sur le tas des membres des communautés autochtones du Nord. |
| Kitsaki Management Limited | Kitsaki (100%) | Administration | 10 | 80 | 400000 | |
| Total | | | 500.5 | 52 | 5979000 | |

Kitsaki a également payé \$200000 à 500 autochtones dont 300 originaires de la BILR et \$91200 au même nombre d'autochtones pour la cueillette du riz sauvage.

Source :Al Solheim et Natacha Caisse, Kitsaki Management Limited Partnership, Communication personnelle et www.kitsaki.com

De la brève description des activités au tableau 2, il ressort que Kitsaki Management Limited Partnership (KMLP) agit comme entreprise de portefeuille et s'est associé aussi bien avec les organisations issues d'autres communautés autochtones qu'avec les entreprises non autochtones du Canada ou d'ailleurs. Elle a investi dans des domaines aussi diversifiés que le bois, la viande, le riz sauvage, le champignon sauvage, l'hébergement, l'extraction minière, l'assurance, la protection de l'environnement et le transport routier.

Par ses activités, KMLP procure des emplois directs et indirects aux membres des communautés autochtones du Nord de Saskatchewan. Ainsi, sur les 500 emplois directs, 52% revenaient aux autochtones pour des salaires de \$5979000 (dont 47% aux originaires de la BILR). En plus de ces emplois directs, Kitsaki a également payé \$ 1112000 à 1000 employés autochtones saisonniers (dont 600 originaires de la BILR) pour la cueillette du riz et des champignons sauvages.

Au-delà des emplois et des salaires qu'il offre, Kitsaki permet de mettre en valeurs les ressources locales et d'apporter ainsi des revenus neufs à la région. Bien que l'entreprise demeure une propriété collective, elle agit comme milieu d'initiation des autochtones aux activités industrielles de diverses sortes comme par exemple la plomberie, la conduite des camions lourds, et l'ajustage. Cette initiation est réalisée tout en restant en contact avec le milieu traditionnel et, même, en favorisant ce contact. Ainsi par exemple, le système de sept jours dans l'entreprise et sept jours dans la communauté mis en place par l'ACLP permet même aux autochtones des communautés éloignées d'aller travailler dans l'entreprise tout en restant dans leur communauté d'origine.

En plus du portefeuille d'entreprises dans la région de la BILR, Kitsaki a également une stratégie d'expansion dans les marchés internationaux ciblés, principalement en Europe, au Japon et aux Etats-Unis. Sa stratégie d'exportation a deux aspects. Le premier est la pénétration des marchés avec les produits existants (principalement le bœuf boucané «Jerky» et le riz sauvage). Le second est l'identification et le développement des produits complémentaires pour les marchés bien ciblés. Pour les produits existants et les produits complémentaires, la stratégie adoptée a été de développer un mélange distinctif de marques et de produits établis selon le thème de produits autochtones, traditionnels, sains et organiques, venant d'un environnement naturel primitif. Northern Lights Foods est le véhicule créé par la BILR pour poursuivre cette stratégie. La vocation spécifique de cette branche mérite qu'on s'y attarde un peu.

Northern Lights Foods®ⁱⁱ

Créé par la BILR en 1999, Northern Lights Foods (NLF) a actuellement une division de casse-croûte de viande boucanée et une division de nourriture organique. La Division de casse-croûte produit de la viande boucanée de bœuf de haute qualité, principalement vendue sous le nom de marque de Northern Lights, mais aussi produite et emballée sous d'autres nombreuses étiquettes de compagnies privées.

La division de nourriture organique s'occupe de la moisson, du traitement et de la commercialisation du riz et des champignons sauvages. En plus de la production de Kitsaki, NLF achète également le riz auprès de plus de 100 producteurs organiques indépendants du Nord de Saskatchewan. Le riz organique certifié est vendu principalement aux marchés de l'ensemble de l'Europe et des États-Unis. Les champignons sauvages et certifiés organiques sont destinés aux marchés nord-américains, européens et japonais. Les deux produits sont moissonnés dans les forêts boréales du Nord de Saskatchewan et sont certifiés organiques par la Quality Assurance International et OCCP/Pro-Cert Canada Inc.. Dans un proche avenir, l'entreprise compte ajouter les baies naturelles organiques à ses lignes de produits. La production d'autres produits est également envisagée pour le long terme.

Northern Lights Foods est le résultat d'une stratégie soigneusement conçue et mise en œuvre avec succès pour amener les produits de Kitsaki – initialement le riz sauvage et la viande hachée – sur les marchés mondiaux afin d'augmenter l'emploi pour des membres de la BILR et créer la richesse pour la communauté. Après avoir identifié les marchés où la demande en produits organiques et casse-croûte était croissante, Kitsaki a estimé qu'il pourrait établir son image de marque autour de quatre sources d'avantage concurrentiel. La première source se situe dans la certification de son riz sauvage comme organique (suivi de champignons et bientôt de baies). La seconde source d'avantage concurrentiel se situe dans l'image internationale du Nord du Canada considéré comme un milieu naturel impeccable, sans pollution et «normal». Relié à la seconde, la troisième source d'avantage concurrentiel est l'image des peuples autochtones comme traditionnels, proches de la nature et non ternis par des effets de la modernité. Finalement, Kitsaki a l'expérience dans des industries du riz sauvage et de bœuf boucané et a un réseau de distribution établi. Misant sur ces forces, Kitsaki s'est mis à établir un mélange de produits complémentaires organiques et 'sains'.

Pour développer les plans stratégiques et les plans de commercialisation nécessaires afin d'exploiter avec succès l'occasion qu'il avait identifiée sur le marché international pour les produits organiques du Nord et les casse-croûte sains, Kitsaki a organisé des voyages d'affaires et envoyé des représentants à plusieurs expositions commerciales en Europe, au Japon, et aux États-Unis. La réaction des clients potentiels aux produits proposés et à la stratégie de marque de produit était positive dans tous les cas.

La plupart des produits de Kitsaki, bien qu'organiques et sous les auspices de Northern Lights Foods, étaient vendus en vrac aux grossistes. En conséquence, en 2002, l'entreprise était devenue le principal fournisseur du riz sauvage organique en Europe avec une part de marché de 60%, distribuant à travers cinq des sept plus grands grossistes en Europe. En 2002, Northern Lights a introduit son riz emballé sous sa propre marque en France, dans les pays de l'Europe du Nord, et au Royaume Uni qui étaient les marchés non encore desservis par ses distributeurs. Northern Lights Foods a également fait des incursions sur les marchés japonais et américains. Grâce à ces activités, les revenus de riz sauvage ont augmenté de \$1 million de dollars par année au 31 mars, 2002 et de 1,3 millions de dollars par an au

31 mars 2003. L'entreprise s'attend à ce que des ventes annuelles s'accroissent de \$ 2,2 par année au 31 mars 2007.

En vue de satisfaire la demande croissante du riz sauvage et organique, la compagnie a dû augmenter sa source d'approvisionnement. Elle achète actuellement le riz des cultivateurs indépendants du Nord de Saskatchewan. Pendant la haute saison, les opérations de riz fournissent l'emploi à plus de 700 personnes dont la plupart sont opérateurs indépendants de petite entreprise. De plus, les emplois sont reliés à la terre et compatibles avec d'autres activités saisonnières champêtres dont les pièges, la chasse, la pêche, et la moisson de champignons et de baies.

En 2002, Northern Lights Foods a ajouté les champignons sauvages organiques. Avant que Kitsaki ait accédé à ce marché, les récolteuses locales vendaient leurs champignons aux acheteurs de l'extérieur de la région, habituellement de Colombie-Britannique. En tant qu'élément de sa stratégie à travers Northern Lights Foods, Kitsaki a vu l'occasion d'ajouter de la valeur à l'industrie de champignon en achetant des champignons des moissonneuses de la région, en les traitant localement et en les commercialisant par ses canaux existants en tant que prolongement logique du produit organique naturel. La compagnie compte également ouvrir de nouveaux canaux, pour lancer particulièrement les champignons sur le marché de pin au Japon. Les revenus pendant la première année des opérations (se terminant le 31 mars 2003) ont été estimés à \$600000, grimant jusqu'à \$750000 en 2004 et à 1005000 en 2005.

Toute cette politique commerciale ne va cependant pas sans problème. Le bœuf boucané par exemple, s'est avéré problématique malgré le fait que ses ventes actuelles et projetées de \$1,4 million (2002) et \$7 millions (2007) respectivement, excèdent les perspectives combinées pour le riz et les champignons. D'abord, à la différence du riz et des champignons, les produits à base de viande ne sont pas organiques et doivent donc être lancés sur le marché comme un produit alimentaire sain, mais tout à fait différent d'un produit organique. En second lieu, l'usine actuelle a atteint sa capacité maximale et devrait être agrandie pour soutenir des ventes additionnelles. Troisièmement, mis à part cette insuffisance de capacité, le changement des règlements par le gouvernement signifie que l'usine actuelle ne sera plus acceptable après 2003 et devra être remplacée. Malgré ces problèmes, Kitsaki a jugé que les produits à base de viande ont tenu leur promesse et au printemps de 2003, il a préparé un plan d'affaires ambitieux pour la construction d'une nouvelle usine et l'expansion de la division de casse-croûte de viande.

Ces plans ont connu un recul grave et probablement permanent avec la découverte de la maladie de la vache folle dans un animal originaire de l'Alberta, la province voisine, et la fermeture subséquente de toutes les frontières internationales au bœuf canadien. Avant cet événement, les produits non-organiques de la division de viande étaient appropriés au défi d'image de marque que Northern Lights

Foods cherche à projeter. Maintenant, les produits de viande sont devenus une vraie menace à cette image.

La haute direction de Kitsaki est consciente de ce problème et compte fermer ou vendre la division. Elle sait que cette division doit être dissociée avec Northern Lights Foods avant que l'irréparable arrive.

Somme toute, jusque là et en attendant ces ajustements, on peut dire que Kitsaki s'est doté d'un instrument de commercialisation qui agit dans les marchés les plus compétitifs du monde notamment l'Europe, les États-Unis et le Japon. Elle participe donc au développement de sa région non seulement par la distribution des salaires et des revenus qu'elle y amène, mais aussi par la formation sur le tas de la main-d'œuvre autochtone, dans ses différents domaines d'activités. La partie qui suit examine l'impact de cette société de portefeuille sur la communauté autochtone.

V. L'impact de Kitsaki sur la communauté autochtone de la BILR

En 1986, les entreprises de Kitsaki ont gagné des revenus de \$5 millions. Pour 1989, les revenus de KDC devaient atteindre plus de \$10 millions par an, faisant de KDC la troisième compagnie en croissance de Saskatchewan. En 2001, les revenus de Kitsaki Management Limited Partnership (KMLP), qui a remplacé le KDC, se chiffraient à \$23,4 millions. En se basant sur ces revenus de 2001, Kitsaki était classé quatre-vingt-dix-septième sur la liste des 100 plus grandes compagnies de Saskatchewan. La compagnie KMLP emploie maintenant directement 500 personnes, dont 260 autochtones.

Les données des recensements du Canada en 1986 et 2001 fournissent une certaine indication de l'impact d'emploi de ces activités économiques (Tableaux 3 et 4). L'analyse qui suit examine, à la lumière des données de ces tableaux, des changements de main-d'œuvre potentielle et réelle, et la participation, le chômage et les taux d'emploi pour la Bande Indienne du Lac la Ronge. La situation de la BILR est par la suite comparée à celle d'autres communautés voisines dans la région de la Ronge. Toutes ces communautés font face aux occasions et aux menaces économiques externes semblables. Mais elles diffèrent aussi bien en ce qui concerne leur approche pour exploiter ces occasions qu'en ce qui concerne leurs forces et faiblesses sur l'arène économique mondiale.

Grâce principalement à Kitsaki, la Bande Indienne du Lac la Ronge a relevé un triple défi auquel elle faisait face en 1986: le chômage élevé, la faible participation de main-d'œuvre et la croissance rapide de main-d'œuvre. Le taux de chômage de la BILR était de 34% comparé au taux de 10% dans la communauté voisine des non autochtones. Le taux de participation s'élevait à 37% dans la BILR comparé au taux de 79% pour la Ronge. En conséquence, le taux d'emploi de la BILR était de 24% comparé au taux de 71% pour la Ronge.

Le défi présenté par ces circonstances insuffisantes était amplifié par la croissance de la main-d'œuvre potentielle entre 1986 et 2001, 116% pour la BILR et seulement 10% pour la Ronge; et la croissance

de la main-d'oeuvre réelle, 153 % pour la BILR et seulement 7% pour La Ronge. Juste maintenir le taux inacceptable d'emploi de 1986 signifiait que le nombre de personnes employées dans la BILR devait augmenter par 2,5 fois.

La Bande Indienne du Lac La Ronge, en partie grâce aux efforts de Kitsaki, avait pu faire plus que le maintien du statu quo. Malgré une augmentation de la main-d'oeuvre potentielle de 116% et une augmentation du taux de participation de 6,3% qui, ensemble, ont donné lieu à une augmentation de 152% pour la main-d'oeuvre réelle, le taux de chômage de LRIB est tombé par 2% et le taux d'emploi s'était accru de 5%. Le nombre d'habitants de la BILR ayant un emploi avait augmenté de 410. C'est un accomplissement considérable, particulièrement en comparaison avec les données de la communauté de La Ronge pour la même période.

En effet, la main-d'oeuvre potentielle de La Ronge avait augmenté de 10% seulement tandis que la main-d'oeuvre réelle avait augmenté de 7% à cause d'une diminution de 2% dans la participation. L'augmentation de personnes en emploi était de 6% (70 personnes supplémentaires employées qu'en 1986), ce qui explique l'augmentation du taux de chômage de 1% et la diminution du taux d'emploi de 3%.

Aussi encourageantes que ces données puissent être pour la création d'emplois dans la BILR entre 1986 et 2001, une comparaison des niveaux absolus d'emploi dans la communauté autochtone avec ceux de La Ronge en 2001 indiquent qu'il reste encore beaucoup à faire (Tableau 4). Peut-être la manière la plus imagée d'accentuer le fossé entre les deux communautés consisterait à dire qu'il faudrait 922 emplois en plus des 410 emplois créés entre 1986 et 2001, pour permettre à la BILR d'atteindre le taux d'emploi de La Ronge de 68%.

Tableau 3: Changements dans l'emploi de 1986 à 2001: La Ronge et la BILR

| | La Ronge | | | BILR | | |
|--|----------|------|-----------------|------|------|-----------------|
| | 1986 | 2001 | % de croissance | 1986 | 2001 | % de croissance |
| Main-d'oeuvre potentielle (15 ans et plus) | 1695 | 1870 | 10% | 1090 | 2355 | 116% |
| Main-d'oeuvre active | 1340 | 1440 | 7% | 400 | 1010 | 153% |
| Main d'oeuvre en emploi | 1205 | 1275 | 6% | 270 | 680 | 152% |
| Taux de changement | | | | | | |
| Taux de participation | 79% | 77% | -2% | 37% | 43% | 6.3% |
| Taux de chômage | 10% | 11% | 1% | 34% | 32% | -2% |
| Taux d'emploi | 71% | 68% | -3% | 24% | 29% | 5% |

Source: Recensement du Canada 1986 et 2001

Tableau 4: Comparaison des taux de changements dans la Bande Indienne du Lac la Ronge et dans la Ronge en 2001:

| | BILR | La Ronge |
|-----------------------|------|----------|
| Taux de participation | 43% | 77% |
| Taux de chômage | 32% | 11% |
| Taux d'emploi | 29% | 68% |

Source: Recensement Canada 1986 et 2001

CONCLUSION

Les habitants de la Bande Indienne du Lac La Ronge, par leur Kitsaki Corporation, donnent un excellent exemple en action de l'approche autochtone au développement. L'entrepreneuriat -- l'identification des occasions innovatrices et la création des entreprises, des produits et des services en réponse à ces occasions -- se trouve au cœur de leur stratégie de développement économique. Pour la plupart de leurs compagnies, en prenant Northern Lights Foods comme exemple, la commercialisation est gage du succès. La BILR fonctionne à l'interface entrepreneuriat-innovation-marketing, et doit faire cela en tenant compte, d'une part, des valeurs et traditions de la communauté autochtone et, d'autre part, des exigences de l'entrepreneuriat et de la nécessité de s'ouvrir sur le monde.

Tout au long du processus, les objectifs de départ demeurent constamment: (i) un plus grand contrôle des activités sur leurs terres traditionnelles, (ii) la fin de la dépendance par l'autosuffisance économique, (iii) la conservation et le renforcement des valeurs traditionnelles et l'application de ces dernières dans le développement économique et les affaires et, naturellement (iv) l'amélioration des conditions socio-économiques pour les individus, les familles et les communautés.

Ce texte a montré, du moins nous l'espérons, l'utilité de l'approche régulationniste pour concilier les réalités apparemment contradictoires entre l'attachement aux valeurs traditionnelles autochtones et l'application des principes de l'entrepreneuriat initialement issus d'un environnement non autochtone. Plusieurs institutions internationales, nationales et locales, aussi bien d'origine autochtone que non autochtone, participent directement ou indirectement à ce processus. Bien qu'il n'ait pas été possible d'examiner l'action de toutes ces institutions dans un seul texte comme celui-ci, nous avons néanmoins examiné les activités et conséquences d'une institution autochtone locale: le Kitsaki management Limited Partnership.

Cette entreprise de portefeuille a su intégrer de façon harmonieuse les activités traditionnelles autochtones à l'économie mondiale. Ainsi par exemple, tablant sur les tendances mondiales vers une nourriture saine, l'entreprise a utilisé la réputation qu'ont les milieux autochtones d'être un environnement naturel pour promouvoir le riz et le champignon sauvages actuellement vendus dans le monde entier. Au niveau local, pour protéger les valeurs familiales, l'économie de subsistance et, en même temps, avoir accès au système salarial, l'entreprise a adopté le système d'intermittence entre sept jours au travail et sept jours dans la communauté. De même, pour concilier la solidarité communautaire et les exigences d'assurance des sociétés modernes, l'entreprise a mis en place un système d'assurance et de pension adapté au milieu autochtone.

D'autres exemples d'entrepreneuriat réussis en milieu autochtone ont été identifiés dans d'autres communautés. Au Canada par exemple, on pourrait citer le cas de l'ADK Holdings qui œuvre dans le domaine des ressources naturelles dans les Territoires du Nord-Ouest, et celui de Nunavik Arctic Foods qui s'est doté d'abattoirs mobiles pour traiter la viande de caribou qui est par la suite vendue

dans d'autres pays du monde (Globe and Mail, 2001). Aux Etats-Unis, le cas des Indiens Passamaquoddy de l'État du Maine a souvent été cité en exemple pour son dynamisme entrepreneurial (Cohen, 1989). Au Perou, le cas des tentatives d'entrepreneuriat dans la communauté Serranos fournit aussi un bon exemple de la créativité des autochtones pour s'intégrer dans l'économie mondiale (Peredo, 2003).

Plusieurs travaux antérieurs sur l'entrepreneuriat en milieu autochtone ont mis l'accent sur l'entrepreneuriat communautaire du fait de sa compatibilité avec l'orientation collectiviste de ces communautés (Peredo, 2003; Haugh et Pardy, 1999). L'exemple de la BILR montre qu'en plus de tenir compte de cette dimension culturelle, l'entrepreneuriat en milieu autochtone pourrait également tirer profit d'une attitude innovatrice et d'une observation perspicace des grandes tendances du monde pour identifier les occasions d'affaires les plus prometteuses compte tenu des avantages concurrentiels des communautés autochtones. Kitsaki, en l'occurrence, a su tenir compte, d'une part, des demandes croissantes pour une nourriture saine et naturelle et, d'autre part, de la réputation des milieux autochtones pour le respect de la nature en vue d'identifier des occasions d'affaires pour lesquelles les autochtones ont des avantages concurrentiels. Ceci a permis la création d'entreprises qui ont prospéré au-delà des frontières nationales et ont été bénéfiques à plusieurs égards pour la communauté tout entière.

Mais cette prospérité a nécessité la mise en place d'une stratégie d'ensemble et des ajustements pour concilier les exigences de l'entrepreneuriat et le désir de maintenir la majorité des activités traditionnelles. La propriété collective de Kitsaki est en soi un exemple de cet ajustement. Toutefois, il y a lieu de se demander si un jour cette entreprise collective ne pourrait pas conduire à l'éclosion des entreprises individuelles. Et d'ailleurs, à supposer que cette éclosion se réalisait, est-elle vraiment souhaitable au regard des valeurs socioculturelles autochtones? Autrement posé, la dé-institutionnalisation amorcée par l'adhésion aux principes de l'économie mondiale ne porte-t-elle pas des germes de destruction des structures socioculturelles autochtones? Une autre question qui mérite d'être soulevée est celle de savoir si l'élite qui est aux commandes de la société collective sera toujours animée par des sentiments communautaires. En fait, à l'instar de Konrad et Szelenyi (1979: 16), nous ne faisons ici que poser la question de savoir si l'élite autochtone - qui assure «la production, le maintien et la transmission de la culture et des finalités sociales» (ici on pourrait dire qui prend l'initiative et se charge de la gestion des entreprises collectives) dans les communautés autochtones - ne serait pas tentée de s'organiser en une classe sociale dont l'activité cognitive serait subordonnée à ses propres intérêts de classe. Les réponses à ces questions ne pourront être trouvées qu'à l'issue d'études de terrains combinant enquêtes par questionnaires et observations participantes.

Par ailleurs, on a pu se rendre compte des dangers qui guettent les entreprises autochtones. Le cas de la vache folle qui, bien qu'ayant ses origines à l'extérieur de la communauté a risqué néanmoins d'éclabousser l'image de ses produits, en est un bon exemple. Cet exemple plaide pour l'examen de

l'entrepreneuriat en milieu autochtone à travers plusieurs institutions à la fois. Nous espérons que les futurs travaux ne manqueront pas de mettre à jour l'influence relative des institutions identifiées dans ce travail et, peut-être, de celles qui ont été identifiées dans d'autres travaux semblables. Mais, d'ores et déjà, une chose est certaine: l'entrepreneuriat peut jouer un grand rôle dans le développement autochtone et, en plus, la conciliation entre la conservation des valeurs traditionnelles autochtones et les exigences de l'entrepreneuriat est une chose possible.

REFERENCES

- Amable, Bruno. 1999. *Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production*. CEPREMAP FSI99-309. lu le 8 avril 2004. Disponible sur le site www.wz-berlin.de ou <http://pythie.cepremap.ens.fr/>.
- Amin, A. et A. Malmberg. 1994. Competing Structural and Institutional Influence of the Geography of Production in Europe, In *Post-Fordism: A Reader*, ed. Ash Amin, 227-248, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Anderson, Robert B., Scott MacAulay, Warren Weir, et Wanda Wuttunee 2001, Building Aboriginal Entrepreneurial Capacity: The Work of the Council for the Advancement of Native Development Officers, In, *2001 Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship (CCSBE)*. Quebec City.
- Anderson, Robert B. 1999. *Economic Development among the Aboriginal Peoples of Canada: Hope for the Future*, Toronto: Captus University Press.
- _____. 2002. "Entrepreneurship and Aboriginal Canadians: A Case Study in Economic Development," *Journal of Developmental Entrepreneurship* 7, (no. 1), 45-65.
- Anderson, Robert B., Dianne W. Wingham, Robert J. Giberson, et Brian Gibson. 2003. "Indigenous Economic development: A Tale of Two Wineries," *Small Enterprise Research* 11, (no. 2), 49-62.
- Blawatt, K. 1998. *Entrepreneurship: Process and Management*, Scarborough: Prentice Hall Canada.
- Blomstrom, Magnus et Bjorne Hettne. 1984. *Development Theory in Transition. The Dependency Debate and Beyond: Third World Responses*, London: Zed Books Ltd.
- Boyer, Robert. 2000. *The Embedded Innovative Systems of Germany and Japan: Distinctive Features and Futures*. CEPREMAP, CNRS, EHESS no 2000-09. lu le 8 avril 2004. Disponible sur le site www.cepremap.cnrs.fr.
- _____. 2003. *Les Institutions dans la théorie de la régulation*. CEPREMAP-ENS, CNRS, EHESS no 2003-08. lu le 8 avril 2004. Disponible sur le site www.cepremap.ens.fr/~boyer/.
- Chapman, Ian, Don McCaskill, et David NewHouse. 1991. "Management in Contemporary Aboriginal Organizations," *The Canadian Journal of Native Studies* 11, (no. 2), 333-349.
- Cohen, Daniel. 1989. "Tribal Enterprise". *The Atlantic* 264, (no. 4), 1-5.
- Corbridge, S. 1989. "Post-marxism and development Studies: Beyond the Impasse," *World development* 18, (no. 5), 623-639.
- Corcuff, Philippe, 1995. *Les nouvelles sociologies: constructions de la réalité sociale*, Paris: Éditions Nathan.
- Dacin, M. Tina, Jerry Goodstein, et W. Richard Scott, 2002. "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum," *Academy of Management Journal* 45, (no. 1), 45-57.
- Djelic, Marie-Laure et Sigrud Quack, 2003. Theoretical Building Blocks for a Research Agenda Linking Globalization and Institutions, dans *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*, ed. Marie-

- Laure Djelic and Sigrid Quack, 15-34, Montpellier Parade: Edward Elgar Publishing.
- Dicken, P. 1992. "International Production in a Volatile Regulatory Environment," *Geoforum* 23, (no. 3), 303-316.
- Drucker, P.F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row Publishers.
- Edwards, W.H. 1988. *An Introduction to Aboriginal Societies*, Sydney: Social Science Press.
- Fiet, J.O. 2002. *Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries*, Westport: Quorum Books.
- Friedman, A. L. 2000. Microregulation and Post-Fordism: Critique and Development of Regulation Theory. *New Political Economy*, 5(1): 59-76.
- Globe and Mail. 2001. *En Action: Entrepreneurs Inuits et Premières Nations*. Globe and Mail. Lu le 5 mai 2004. Disponible sur le site www.aboriginalcanada.gc.ca/.
- Goodwin, Mark. 2001. "Regulation as Process: Regulation Theory and Comparative Urban and Regional Research," *Journal of Housing and the Built Environment* 16, (no. 1), 71-87.
- Hansen, Lise C. 1982. "Thirty-Five Dollars: The Politics of Economic Development on Nipissing Reserve," *The Canadian Journal of Native Studies* 2, (no. 2), 269-283.
- Haugh, H.M. et W. Pardy. 1999. "Community Entrepreneurship in North East Scotland," *International Journal Behaviour & Research* 5, (no. 4), 163-174.
- Hirst, P. et J. Zeitlin. 1992. Flexible Specialization Versus Post-Fordism, In *Pathways to Industrialization and Regional development*, ed. Michael Stopper and Allen Scott, 70-115, London: Routledge.
- Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly-Hills: Sage Publications.
- Kao, R.W., K.R. Kao, et R.R. Kao. 2002. *Entrepreneurism for the Market Economy*, London: Imperial College Press.
- Kapelus, Paul. 2002. "Mining, Corporate Social Responsibility and the Community: The Case of Rio Tinto, Richards bay Minerals and the Mbonambi," *Journal of Business Ethics* 39, 275-296.
- Knudsen, Daniel C. Taekyung Koh, et Jeffrey S. Boggs.. 1997. "Assessing the Regulationist View of History: An Analysis of Employment Change in America, 1940-1989," *Economic Geography* 73, (no. 4), 371-389.
- Konrad, Gyorgy et Ivan Szelenyi. 1979. *La marche du pouvoir des intellectuels: le cas des pays de l'Est*, Paris: Éditions du Seuil.
- McKay, Ray. 2002. Kitsaki Management Limited Partnership: An Aboriginal Economic Development Model., dans *Sharing Voices: A conference on Aboriginal Economic Development*. Saskatoon: University of Saskatchewan.
- Menzies, Charles R. et Caroline F. Butler. 2001. "Working in the Woods: Tsimshian Resource Workers and the Forest Industry," *American Indian Quarterly* 25, (no. 3), 409-430.
- Moran, P. et S. Ghoshal. 1999. "Markets, Firms, and the Process of Economic Development," *Academy of Management Review* 24, (no. 3), 390-412.
- Morris, M. 1998. *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Society*, Westport: Quorum Books.
- Muller, Helen Juliette. 2000. "It Takes a Community to Create an American Indian Business and Management Course," *Journal of Management Education* 24, (no. 2), 183-212.
- Oliver, Christine. 1991. "Strategic Responses To Institutional Processes," *Academy of Management Review* 16, (no. 1), 145-179.
- _____. 1992. "The Antecedents of Deinstitutionalization," *Organization Studies* 13, (no. 4), 563-588,
- _____. 1997. "Sustainable Competitiver Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views," *Strategic Management Journal* 18, (no. 9), 697-713.
- Olson, Dean F. et Ralph M. Gaedeke. 1973. "The Role of the Alaskan Native Enterprise Manager: A Focal Point for Individual Stress and Community Conflict," *Academy of Management Journal* 16, (no. 2), 347-351.

- Peck, J. et A. Tickell. 1992. "Local Modes of Social Regulation," *Geoforum* 23, (no. 3), 347-363.
- Peredo, Ana Maria. 2003. "Emerging Strategies Against Poverty: The Road Less traveled," *Journal of Management Inquiry* 12, (no. 2), 155-166.
- Petit, Pascal. 1998. *Formes structurelles et régimes de croissance de l'après fordisme*. CEPREMAP, CNRS. Lu le 8 avril 2004. Disponible sur le site www.cepremap.cnrs.fr.
- Petterson, Robert. 2002. "Sami Tourism in Northern Sweden: Measuring Tourists' Opinions Using Stated Preference Methodology," *Tourism and Hospitality Research* 3, (no. 4), 357-369.
- RCAP. 1996. *The Report of the Royal Commission on Aboriginal People*, Ottawa: Government of Canada.
- Redpath, Lindsay et Marianne O. Nielsen. 1997. "A Comparison of Native Culture, Non-Native Culture and New Management Ideology," *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14, (no. 3), 327-339.
- Robbins, Richard H. 2002. *Global Problems and the Culture of Capitalism*, Boston: Allyn and Bacon.
- Schaper, Michael. 1999. "Australia's Aboriginal Small Business Owners: Challenge for the Future," *Journal of Small Business Management* 37, (no. 3), 88-93.
- Schuurman, Frans J. 1993. Modernity, Post-modernity and the New Social Movements, dans *Beyond the Impasse: New Directions in Development Theory*, ed. Frans J. Schuurman, London: Zed Books.
- Scott, A.J. 1988. *New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*, London: Pion Ltd.
- Seo, Myeong-Gu et W.E. Douglas Creed. 2002. "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective," *Academy of Management Review* 27, (no. 2), 222-247.
- Snipp, C. Matthew. 1992. "Sociological Perspectives on American Indians," *Annual Review of Sociology* 18, 351-371.
- So, A.Y., 1990. *Social Change and Development : Modernization, Dependency, and World-System Theories*, Newbury Park: Sage Publications.
- Storper, Michael et Richard Walker. 1990. *The capitalism Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth*, New York: Basi Blackwell.
- Telegraph Journal. 2002. *Black Market Lobster Activity Huge, Complex*. Lu le 7 July 2004. Disponible sur le site www.nbenrenb.elements.nb.ca.
- Tucker, V. 1999. The Myth of Development: A Critique of a Eurocentric Discourse, dans *Critical Development Theory: Contributions to a New Paradigm*, ed. R. Munck and D. O'Hearn, London: Zed Books.
- Wismer, Susan, 1996. "The Nasty Game: How Environmental Assessment Is Falling Aboriginal Communities in Canada's North," *Alternatives Journal* 22, (no. 4), 10-17.

NOTES

ⁱ les données du recensement de 1991 sont employées parce qu'elles forment la grande ligne pour une série de projections qui font partie du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones. Le progrès de développement, ou le manque en développement, peut être mesuré par rapport à cette ligne de base.

ⁱⁱ Voir le site <http://www.northernlightsfoods.com/>