



# **Réseau d'entreprises autochtones : analyse des facteurs du capital social pour la réussite d'une initiative dans le secteur forestier québécois**

**Mémoire**

**Luca Gabriel Serban**

**Maîtrise en sciences forestières - avec mémoire**  
Maître ès sciences (M. Sc.)

Québec, Canada

# **Réseau d'entreprises autochtones : analyse des facteurs du capital social pour la réussite d'une initiative dans le secteur forestier québécois**

**Mémoire**

**Luca Gabriel Serban**

Sous la direction de :

Jean-Michel Beaudoin, directeur de recherche  
Luc Lebel, codirecteur de recherche

## Résumé

L'entrepreneuriat autochtone, au Canada et dans le monde, a fait l'objet d'une attention croissante pour son potentiel de réduction de la pauvreté et de la marginalisation sociale. Ainsi, la capacité d'une communauté autochtone à créer de la richesse dépend en partie de sa capacité à « adhérer » à l'économie et à établir des relations commerciales. Un réseau d'entreprises autochtones peut générer des connaissances et des opportunités sur le marché, ainsi qu'apporter des avantages mutuels au niveau des entreprises et des avantages socio-économiques au niveau de la communauté. Bien que les avantages des réseaux d'entreprises aient été décrits dans la littérature, peu de recherches empiriques ont exploré ce concept dans le contexte des communautés autochtones.

Le but de cette recherche est de mieux comprendre les besoins, les défis et les opportunités liés aux réseaux d'entreprises dans un contexte autochtone. Nous avons utilisé une approche exploratoire et nous avons collaboré avec la Filière forestière des Premières Nations du Québec (FFPNQ). Des entretiens semi-structurés ont été menés avec des représentants d'entreprises forestières autochtones. Cette recherche montre que les besoins exprimés pour un réseau d'entreprises autochtones correspondent à plusieurs éléments identifiés dans la littérature. Ceux-ci incluent un accès plus facile à l'information, le partage d'expertise, des contributions au bien-être collectif, une influence politique accrue et des opportunités pour développer de nouveaux marchés. De plus, nos résultats mettent en évidence plusieurs défis à la mise en place d'un réseau commercial autochtone : financement, confiance, distance entre les membres et soutien politique aux niveaux national et local.

Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des conditions qui favorisent le succès des entreprises autochtones. Pour les dirigeants politiques, cela peut guider l'élaboration de solutions plus efficaces pour répondre aux besoins du développement économique autochtone et de la création de richesses au niveau local.

## **Abstract**

Indigenous entrepreneurship, in Canada and around the world, has received growing attention for its potential to reduce poverty and social marginalization. Thus, the capacity of an Indigenous community to create wealth depends, in part, on its ability to 'opt in' to the economy and establish business relationships. An Indigenous business network seeks to generate knowledge and opportunities on the market, as well as bring mutual benefits at the business level and socioeconomic benefits at the community level. While business network benefits have been documented in the literature few empirical research explore this concept in the context of indigenous communities.

The purpose of this research is to better understand needs, challenges and opportunities related to business network in an Indigenous context. We used an exploratory approach and we worked collaboratively with the First Nations of Quebec Forestry Network (FNQFN). Semi-structured interviews were conducted with Indigenous forest company representatives. This research shows that the needs expressed for a network of Indigenous business corresponds to several elements identified in the literature. These include easier access to information, sharing of expertise, contributions to collective well-being, greater political influence, and opportunities to develop new markets. Additionally, our results highlight several challenges to the establishment of an indigenous business network: funding, trust, distance between members, and political support at the national and local level.

This research contribute to a better understanding of the conditions that enhance the success of indigenous enterprises. For political leaders, it can guide the development of more effective solutions to meet the needs of Indigenous economic development and the creation of wealth at the local level.

# Table des matières

Résumé .....	ii
Abstract.....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des tableaux .....	v
Liste des acronymes.....	vi
Dédicace .....	vii
Remerciements .....	viii
Avant-propos .....	ix
Introduction .....	1
Objectif et questions de recherche .....	4
Le réseau d'entreprises .....	5
La Filière Forestière des Premières Nations du Québec .....	7
Chapitre 1 - Indigenous Business Network: Understanding challenges and opportunities from an exploratory research in the forest sector in Canada .....	9
Résumé.....	9
1.1. Introduction.....	9
1.2. Conceptual framework.....	11
1.3. Methodology .....	13
1.4. Results.....	15
<i>Expectations and needs for the Indigenous Business Network</i> .....	15
<i>Structural dimension</i> .....	16
<i>Relational dimension</i> .....	19
<i>Cognitive dimension</i> .....	20
<i>Context dimension</i> .....	22
1.5. Discussion .....	23
1.6. Conclusion .....	26
1.7. Acknowledgements.....	27
1.8. References.....	27
Conclusion .....	31
Bibliographie .....	36
Annexe A < le guide d'entrevue> .....	41

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des participants à l'étude .....14

Tableau 2 : Dimensions et facteurs de développement du capital social des entreprises forestières autochtones au sein d'un réseau d'entreprises forestières ..... 23

## Liste des acronymes

**EFA** : Entreprise forestière autochtone

**FFPNQ** : Filière forestière des Premières Nations du Québec

**FNQFN**: First Nations of Quebec Forestry Network

**FAO** : Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture)

**PME** : Petite et moyenne entreprise

## Dédicace

*À ma femme Victoria Mihaela Serban*

*et*

*à mon fils Vlad Matei Serban*

*pour leur sacrifice et leur soutien dans cette aventure.*



## Remerciements

À la fin de cette maîtrise marquée par de magnifiques rencontres et d'enrichissantes expériences, j'aimerais témoigner mes sincères remerciements à toutes les personnes qui, de quelque manière que ce soit, ont contribué à son aboutissement.

À titre exceptionnel, j'adresse ma profonde gratitude à :

- Monsieur Jean-Michel Beaudoin, mon directeur de recherche pour son encadrement rigoureux, sa disponibilité et sa compréhension qui ont contribué grandement à l'amélioration de ce document.
- Monsieur Luc Lebel, mon codirecteur de recherche pour la chance qu'il m'a donnée et pour la confiance qu'il m'a témoignée pour prouver mes compétences de recherche au Québec. Je le remercie également pour le chemin d'insertion professionnel dans le monde forestier du Québec qu'il m'a montré pendant ce temps.
- Madame Maripier Tremblay, membre de mon comité d'encadrement pour sa disponibilité et ses encouragements.

Je voudrais également remercier :

- Madame Delphine Théberge qui a contribué significativement à la collecte de données.
- Tous les participants de cette recherche qui ont enrichi mon profil professionnel dans un nouveau domaine fascinant, plein d'histoires et des choses à améliorer.
- Lamhamed Mohamed, chercheur émérite et professeur associé de la Direction de la recherche forestière qui a fait une révision linguistique de la version finale du mémoire.

À tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## **Avant-propos**

L'introduction de ce mémoire présente, tout d'abord, la problématique ainsi que l'objectif général et l'objectif spécifique de recherche. Ensuite, elle expose les concepts de réseaux d'entreprises et de capital social qui sont au cœur de l'article inséré au chapitre 1. Enfin, l'introduction présente l'histoire, les objectifs et la situation actuelle de la Filière forestière des Premières Nations du Québec, soit un réseau d'entreprises forestières autochtones.

Le chapitre 1 de ce mémoire constitue un article qui a été rédigé par Luca-Gabriel Serban comme premier auteur. L'article présente les résultats d'une analyse effectuée par Luca-Gabriel Serban dans le cadre de la recherche entreprise pour l'obtention d'un diplôme de maîtrise, visant à mieux comprendre les facteurs du capital social qui affectent le développement d'un réseau d'entreprises forestières autochtones au Québec. L'article a reçu des bonifications sur le contenu et sur la forme de la part de Jean-Michel Beaudoin, (directeur de recherche), Luc Lebel, (co-directeur de recherche) et Maripier Tremblay (membre du comité d'encadrement). Tous trois sont coauteurs de l'article.

L'article a été présenté à la conférence ACERE (Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange) à Sydney, du 5 au 8 février 2019. Il a été présenté à la conférence par madame Delphine Théberge, professionnelle de recherche à l'Université Laval. L'article présente les résultats d'une analyse visant à mieux comprendre les facteurs du capital social qui affectent le développement d'un réseau d'entreprises forestières autochtones au Québec.

Ce mémoire se termine avec une conclusion générale qui met l'accent sur la contribution aux efforts de recherche en foresterie autochtone et de nouvelles pistes de recherche.

# Introduction

Encore aujourd’hui, la réalité des populations autochtones<sup>1</sup> est marquée par des défis de taille qui persistent (Nikolakis *et al.*, 2019; Kickett-Tucker *et al.*, 2017; Doran, 2017). En effet, les populations font face à la pauvreté, la faible scolarisation ainsi qu’à plusieurs autres problèmes socioéconomiques (Posca et Posca, 2018). Au Canada, il est reconnu que différents processus, notamment la colonisation, l’application de politiques d’assimilation des Autochtones ainsi que le développement énergétique et industriel du territoire, ont fortement contribué à la pauvreté et à la marginalisation des Autochtones (Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2016). Bien qu’aujourd’hui les conditions de vie des Autochtones se soient améliorées, nous observons encore un écart important avec les conditions de vie des non-Autochtones et les opportunités de développement économique qui sont à la portée des Autochtones (Bureau du Vérificateur Général du Canada, 2018; Anaya, 2014). À titre d’exemples, mentionnons que la population autochtone se distingue généralement par : une espérance de vie plus courte que les non-autochtones; des logements inadéquats, surpeuplés et qui ont besoin de réparations; un taux de chômage élevé comparativement à celui de la population non-Autochtone; des revenus qui ont tendance à être inférieurs à la moyenne canadienne; un taux de diplomation plus faible aux niveaux secondaire et universitaire (Gervais *et al.*, 2013). De plus, il y a encore des communautés autochtones qui n’ont pas d’eau courante, d’électricité, de canalisation ou de fondations à leurs maisons, comme les Anicinapek de Kitcisakik. (Saint-Arnaud, 2009). Enfin, la croissance démographique de la population autochtone, supérieure à la moyenne du Québec, ne se reflète pas par une croissance de l’activité économique, mais par une croissance du taux de chômage (Proulx et Gauthier, 2012).

Le développement économique a reçu une attention particulière en raison de son potentiel pour soutenir le développement socioéconomique et la « reconstruction des nations » autochtones (Anderson, 1999; Dana et Anderson, 2007; Jorgensen, 2007). Comme l’expliquent Anderson *et al.* (2004), les Autochtones au Canada adoptent souvent une approche de développement économique dans le but 1) d’améliorer leurs conditions socio-

---

<sup>1</sup> Selon la Constitution du pays, il désigne trois groupes : les Indiens (plus souvent appelé Premières Nations), les Métis, et les Inuit. À l’international, c’est le terme « Autochtone » qui est le plus souvent prévalent

économiques, 2) de renforcer leurs capacités pour atteindre l'autosuffisance économique, 3) d'exercer leur droit à l'autodétermination et 4) de protéger et de promouvoir leurs cultures. Pour y parvenir, ils vont notamment créer, développer des entreprises autochtones et former des partenariats d'affaires avec des entreprises non autochtones afin de consolider leur place et leur compétitivité sur les marchés économiques à l'échelle nationale et mondiale (Kozak, 2007).

À travers le monde, les activités des petites et moyennes entreprises (PME) forestières apportent une contribution importante aux moyens de subsistance et au bien-être des populations en situation de pauvreté (Badini *et al.*, 2018; Kozak, 2007; Proulx et Gauthier, 2012). En effet, la majorité des communautés autochtones se trouvent en zone de forêts dites « commerciales » (Gysbers et Lee, 2003), dont les ressources peuvent représenter des opportunités d'affaires intéressantes. Beaudoin *et al.* (2009; 2015) ont identifié deux principales stratégies pour accroître la participation des entreprises autochtones à l'économie forestière canadienne. Premièrement, la stratégie de la Première Nation des Innu de Mashteuiatsh est centrée sur le développement d'entreprises privées. Pour y arriver, le conseil de bande a notamment créé des organisations de soutien à la création et au développement de PME locales (Beaudoin *et al.*, 2009). Dans ce modèle, il s'agissait d'organisations indépendantes du conseil de manière à éviter toute ingérence politique dans les décisions quotidiennes des entreprises, ce qui peut nuire à la rentabilité et au développement des entreprises (Trospen *et al.*, 2008). Le réseau de ce type d'entreprises fonctionne comme un réseau d'entreprises indépendantes sans aucune influence de la part du conseil de bande. Deuxièmement, la stratégie de la Première Nation des Innus Essipit mise sur la création et le développement d'entreprises communautaires (Beaudoin *et al.*, 2015). Les entreprises créées sont détenues entièrement ou en grande partie par le conseil de bande. Le développement des entreprises autochtones est ralenti par des obstacles, notamment l'accès au financement, les coûts d'opération, l'accès aux contrats, les conditions économiques générales et l'accès aux ressources (Proulx *et al.*, 2016).

Dans une économie mondialisée, la littérature suggère qu'une entreprise ne peut fonctionner seule (Porter, 2000). La théorie du développement régional (Julien, 2005; Porter, 2000), par exemple, part de la prémisse que l'action collective crée un contexte bénéfique

pour l'entreprise. Ainsi, l'entreprise a plusieurs raisons de joindre un réseau d'entreprises, aussi appelé réseau d'affaires, dont l'objectif est d'augmenter sa performance sur le marché économique (Bories-Azeau *et al.*, 2011; Forgues *et al.*, 2009; Turyakira et Mbidde, 2015; Ismail *et al.*, 2013). Franco et Haase (2015) montrent aussi que le réseau d'affaires permet aussi de consolider la position des entreprises sur le marché économique, faciliter l'accès à de nouveaux marchés et faciliter l'internationalisation des marchés. D'ailleurs, les résultats d'un sondage québécois (Proulx *et al.*, 2016) mené auprès d'entreprises forestières autochtones (EFA) montrent que la plupart des EFA prévoient développer leur entreprise au cours des prochaines années, mais qu'ils accordent peu d'importance aux potentiels du réseau d'affaires pour la réussite de leur entreprise. La faible importance d'un réseau d'entreprises dans la vie des PME autochtones est aussi montrée par Foley (2000) dans les communautés autochtones de l'Australie. Les participants à son étude ont souligné que leur implication dans les réseaux d'entreprises est faible à cause de l'absence d'avantages économiques pour le développement de leur affaire (Foley, 2000).

Dans ce contexte, les relations entre les entreprises d'un réseau deviennent une variable explicative de la performance de la PME et du bénéfice net à faire partie d'un réseau d'affaires (Franco et Haase, 2015; Hoffmann et Schlosser, 2001; Stam *et al.*, 2014). Les relations entre les entreprises d'un réseau constituent une partie intégrante du concept de capital social. Le capital social est défini comme « étant les réseaux, les normes, les valeurs partagées ou la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel » (cité par Adler et Kwon, 2002; Bamford *et al.*, 2006; Westlund et Bolton, 2003). Il constitue un facteur déterminant de la capacité d'un réseau à fournir des ressources aux entreprises qui en font partie. (Forgues *et al.*, 2009; Hampel-Milagrosa, 2007; Smångs, 2006; Spence et Schmidpeter, 2003). À cet effet, Geindre et Dussuc (2015) affirment que le capital social aide à la création et au développement des PME en facilitant l'accès aux ressources et à l'information, ainsi qu'à la formation de nouvelles compétences et expertises à travers différents processus de partage au sein du réseau. Le concept du capital social est décrit de façon détaillée dans la section 1.2.

Force est de constater, toutefois, que les réseaux d'entreprises demeurent relativement peu étudiés dans un contexte autochtone au Canada (Proulx *et al.*, 2016). Foley et ses

collaborateurs ont mis l'accent sur la compréhension du fonctionnement et de la gestion des réseaux d'entreprises dans les communautés autochtones d'Australie et de la Nouvelle Zélande en soulignant que le développement des réseaux d'entreprises est influencé par la culture autochtone (Foley, 2000, 2008, 2010, Foley et O'connor, 2013). Leurs travaux démontrent que le capital social se développe différemment dans un réseau d'entreprises autochtones, notamment en raison des caractéristiques culturelles et historiques (Foley et O'connor, 2013). Par exemple, l'influence de la famille sur l'activité entrepreneuriale dans un réseau d'entreprises est négligeable ou plutôt négative pour les entrepreneurs autochtones australiens en comparaison avec les entrepreneurs autochtones hawaïens où le rôle et le soutien de la famille dans les relations entrepreneuriales dans les réseaux d'entreprises sont très encourageants et solidaires. Pour cette raison, les résultats observés chez d'autres nations autochtones (par exemple en Australie ou en Nouvelle Zélande) ne peuvent pas s'appliquer en totalité pour les entreprises forestières autochtones au Québec. À cet effet, une étude spécifique dans le contexte des populations autochtones au Québec s'avère nécessaire pour approfondir nos connaissances sur les principaux facteurs et enjeux liés à un réseau d'entreprises forestières autochtones (Proulx *et al.*, 2016).

Dans le présent mémoire, nous exposons les résultats d'une analyse des facteurs qui influencent le capital social au sein d'un réseau d'entreprises autochtones. Nous introduisons, dans la suite de ce chapitre, l'objectif général de recherche et nous fournissons une explication du concept de réseau d'entreprise. De plus, nous présentons une initiative de réseau d'entreprises autochtones dans le secteur forestier québécois, soit la Filière forestière des Premières Nations du Québec. Le concept de réseau d'entreprises et la Filière forestière des Premières Nations du Québec constituent la base empirique de ce travail. Dans le chapitre 1, rédigé sous forme d'un article scientifique, nous présentons ensuite une revue de la littérature, une méthodologie de recherche et une analyse du capital social comme facteur d'influence du réseau d'entreprises. Enfin, nous formulons une conclusion générale pour cette recherche réalisée dans le contexte autochtone au Québec.

## **Objectif général de recherche**

L'objectif général de cette recherche est de comprendre comment favoriser le développement d'un réseau d'entreprises forestières autochtones. Plus spécifiquement, nous

allons déterminer les facteurs qui influencent le développement du capital social dans un réseau d'entreprises forestières autochtones au Québec.

## **Le réseau d'entreprises**

Le concept de réseau d'entreprises a évolué dans les dernières années. Selon différents auteurs (Franco et Haase, 2015; Pettenella et Maso, 2011; Smångs, 2006; Turyakira et Mbidde, 2015; Vassileva, 2014), le concept de réseau d'entreprises se définit comme étant :

- une structure formée de plusieurs entreprises qui travaillent ensemble (Pettenella et Maso, 2011; Thorelli, 1986).
- une forme d'intermédiaire entre le marché et l'entreprise (Nohria et Eccles, 1992).
- l'apport de plusieurs avantages comme des économies d'échelle, un potentiel d'innovation dans la nature des activités, un meilleur positionnement dans un marché compétitif (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003; Jarillo, 1988).

Dans notre recherche, nous avons considéré que la meilleure représentation de ces éléments est offerte par la définition de réseau d'entreprises de Turyakira P. et Mbidde (2015, p.44), soit : « une association libre d'entreprises ayant pour but de partager des informations, des ressources et des compétences dans le but d'avoir de meilleurs résultats sur le marché économique et d'entraîner des bénéfices mutuels ».

Dans l'analyse du concept de réseau d'entreprises, les chercheurs se sont penchés sur plusieurs aspects en lien avec la caractérisation et la typologie des réseaux. Omta (2004) explique l'existence de deux principaux types de réseaux : vertical et horizontal. Le réseau vertical fait référence à la collaboration entre des entreprises qui appartiennent à différents niveaux de la même chaîne d'approvisionnement. Par exemple, le réseau d'entreprises qui fournissent les matériaux de construction du bois comprend les entreprises qui récoltent le bois celles qui le transportent, les scieries, les usines de transformation et les détaillants. Le réseau horizontal concerne la collaboration entre les entreprises qui sont des concurrents dans un secteur donné d'activités, par exemple le réseau de boucaniers étudié par Forgues *et al.* (2009) dans le village de Cap-Pelé et ses environs dans le sud-est du Nouveau-Brunswick.

Ce réseau comprend des entreprises qui fument les harengs pêchés dans les eaux à côté de leur communauté.

Certains auteurs distinguent les réseaux formels et les réseaux informels dans l'étude du concept de réseau (Burns *et al.*, 1961 cité par Allen *et al.*, 2007; MacGregor, 2004). Le réseau formel, par exemple, peut être mis en œuvre par le gouvernement afin d'aider les entreprises à découvrir les avantages économiques d'être membre d'un réseau (Parker, 2008). Par opposition, le réseau informel repose sur des processus qui ne sont pas clairement définis et régis par le réseau. Il peut s'agir, par exemple, des liens d'amitié développés au sein du réseau (Krackhardt et Stern, 1988).

D'autres études portent sur les nœuds faibles et forts dans un réseau d'affaires (Bories-Azeau *et al.*, 2011; Kozak, 2007; Mu *et al.*, 2008). Granovetter (1973) définit les nœuds comme étant les interactions sociales entre deux individus. Dans le cas des interactions entre les membres d'un réseau, il montre que les nœuds forts contribuent à la cohésion au sein d'un réseau. Les nœuds faibles sont indispensables aux opportunités et à leur intégration dans les communautés en donnant accès à un réseau diversifié (Granovetter, 1973). En analysant les étapes de formation d'un réseau, Mu *et al.* (2008) affirment que les nœuds faibles sont davantage présents à l'étape de formation du réseau, tandis que les nœuds forts à l'étape de développement de réseau.

Granovetter (1985) soutient que la majorité des comportements économiques sont étroitement ancrés dans les relations sociales. Franco et Haase (2015) mettent l'accent sur la décision des acteurs de partager des ressources pour un bénéfice mutuel. Ainsi, les réseaux sont vus comme des relations sociales qui facilitent l'échange d'informations, de ressources et de compétences (Townsend *et al.*, 2016; Varadarajan et Cunningham, 1995). Certains chercheurs ont essayé d'évaluer la valeur des liaisons dans un réseau. Johnston et Lawrence (1988), par exemple, utilisent la notion de partenariat à valeur ajoutée (*value-adding partnership* en anglais), ce qui a permis de mieux décrire les processus relationnels qui s'enclenchent entre les entreprises d'un même réseau et, surtout, les bénéfices qui en découlent. C'est pour cette raison, notamment, que la notion de réciprocité prend de l'importance dans la conceptualisation du réseau (Robinson et Clarke-Hill, 1994), soit cette idée de collaboration entre entreprises ayant comme but d'obtenir des bénéfices économiques



récioproques. Dennis (2000) identifie cinq caractéristiques pour décrire le réseau : l'unité, l'altruisme, l'allégeance, la confiance et la parité.

Dans le contexte autochtone, le fonctionnement des réseaux des entreprises autochtones peut avoir des éléments et des interprétations différentes (Foley, 2008). La Filière forestière des Premières Nations du Québec a constitué un excellent départ pour notre recherche.

### **La Filière forestière des Premières Nations du Québec**

La Filière forestière des Premières Nations du Québec (FFPNQ) a été fondée en 2009, grâce aux efforts de la Société de Développement Économique Innu (SDEI) de Mashteuiatsh qui a été le promoteur du projet et de Ressources Naturelles Canada (RNCan) qui a financé le projet de 2009 à 2014. Les partenaires fondateurs de la FFPNQ incluaient cinq communautés autochtones (Mashteuiatsh, Essipit, Pessamit, Ekuanishit, Waswanipi) et les entreprises forestières autochtones qui œuvrent sur les territoires de ces communautés (FFPNQ, 2016).

La FFPNQ a pour mission d'accompagner les communautés et les entreprises autochtones dans le développement du potentiel économique des ressources forestières, et ce dans le respect des traditions et coutumes des Premières Nations (FFPNQ, 2016). Le concept de filière consiste à regrouper les capacités des entreprises forestières autochtones et à mettre en commun leurs ressources pour mieux performer sur le marché économique. La filière oriente ses efforts vers une meilleure performance sur le marché des services et produits forestiers, le développement de nouveaux produits, le développement des ressources humaines, un partage d'expertises et de compétences entre les entreprises dans le but de consolider les entreprises forestières autochtones existantes, d'aider les entreprises en difficulté et d'aider le démarrage des usines de deuxième transformation de bois. Les objectifs de cette filière sont :

- « Contribuer à la constitution d'une base économique durable;
- Accompagner les communautés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie forestière;
- Faciliter l'acquisition de connaissances et le transfert d'expertise;
- Contribuer à la constitution d'un réseau d'entreprises performantes;
- Accroître le volume global et la valeur des ressources récoltées et transformées;
- Identifier et partager des informations sur des opportunités d'affaires;
- Tisser des liens d'affaires;
- Faciliter la conclusion d'ententes commerciales;
- Contribuer à la réalisation de partenariat d'affaires » (FFPNQ, 2016)

En 2009, la filière regroupait environ 100 entités autochtones (entreprises forestières et organisations communautaires de développement économique). La FFPNQ constitue la base empirique de ce travail et une étude de cas en soi, comme défini par Creswell (1998).

# **Chapitre 1—Indigenous Business Network: Understanding challenges and opportunities from an exploratory research in the forest sector in Canada**

## **Résumé**

La pauvreté et la marginalisation sociale, qui caractérisent les communautés autochtones au Canada, peuvent être réduites par la création d'entreprises locales et par la volonté des communautés autochtones de participer à l'économie. Le développement du capital social au sein des réseaux d'entreprises représente une avenue intéressante pour assurer une économie et des entreprises autochtones florissantes. Bien qu'il existe plusieurs recherches qui explorent les bénéfices d'un réseau d'entreprises d'un point de vue général, peu se sont intéressées au contexte autochtone. La présente étude vise donc à identifier les principaux facteurs qui influencent le développement du capital social dans un réseau d'entreprises forestières autochtones. La Filière forestière des Premières Nations du Québec (FFPNQ) a constitué le point de départ de cette recherche. Les 26 entrevues semi-structurées avec des intervenants et des entreprises autochtones ont fourni des précieuses informations sur les besoins, les défis, les attentes et les facteurs qui influencent le développement du capital social dans leur réseau d'entreprises.

L'accès à l'information, le partage d'expertise, une influence politique accrue, des contributions au bien-être collectif, et des opportunités pour développer de nouveaux marchés sont parmi les besoins des entreprises forestières autochtones. Le financement, la distance entre les membres et le soutien politique au niveau national et local constituent des facteurs qui influencent le réseau. Les relations entre les membres du réseau sont influencées par le lien de confiance et la communication. L'apprentissage et le développement des pratiques à l'intérieur du réseau sont peu développés. Au-delà des éléments plus théoriques, il ressort clairement que le réseau d'entreprises forestières autochtones est très peu développé au Québec et que son évolution et son développement demeurent fragiles. Les entreprises forestières autochtones ont besoin de plus de support pour leur permettre de mieux performer à l'intérieur du réseau et de la sphère économique.

## **1.1. Introduction**

Throughout the world, entrepreneurship has received increased attention for its ability to reduce poverty and social marginalization (Anderson, 2007; Kozak, 2007; Macqueen *et al.*, 2006; Dana and Anderson, 2007). According to Anderson (1997), the objectives of Indigenous economic development are to 1) improve the living conditions of indigenous communities, 2) increase their autonomy and self-sustainability, and 3) bolster their traditional values. More specifically, the creation and development of small and medium forest enterprises (SMFEs) make a significant contribution to the livelihoods and the well-being of forest-dependent communities (Kozak, 2007). As the majority of the Indigenous population in Canada is located within commercial forest areas (Gysbers and Lee, 2003),

forest-based entrepreneurship is a strategic avenue for many communities (Anderson, 1997; Lebel, 2010). In Canada, we still observe a significant gap between the living conditions of Indigenous and non-Indigenous populations (Bureau du Vérificateur Général du Canada, 2018). Yet, the UN Special Rapporteur, James Anaya, observes a contradiction between the poor living conditions of the Indigenous population in Canada and the extent of economic opportunities present in their traditional territories (Anaya, 2014). Moreover, many reports indicate that Indigenous peoples do not always benefit from their participation in forest-based development (Booth and Skelton, 2011; FNFC, 2010; Gysbers and Lee, 2003; Parkins *et al.*, 2006). The scientific literature suggests examining entrepreneurship from new angles in order to promote the success of Indigenous entrepreneurs and improve community benefits.

While traditional entrepreneurship research did neglect some aspects of collective approaches (Hindle, 2010; Peredo and Chrismann, 2006), we now know that entrepreneurs (or enterprises) do not act alone and collective action is central to theories of regional development (Julien, 2005; Porter, 2000). Moreover, collective action is a fundamental feature of Indigenous entrepreneurship (Anderson, 2007; Beaudoin *et al.*, 2015; Hindle and Lansdowne, 2005). Indeed, the capacity of an Indigenous community to create wealth depends not only on its ability to 'opt in' to the economy, but also to establish business relationships (Anderson, 1997; Beaudoin *et al.*, 2009;).

Based on the literature (Franco and Haase, 2015; Pettenella and Maso, 2011; Smångs, 2006; Turyakira and Mbidde, 2015; Vassileva, 2014), a business network can be defined as a free association of businesses who share information, resources, skills, strategic alliances or business collaborations in order to have better results in the economic market and to bring mutual benefits. While business network benefits have been documented in the literature, few empirical researches explore this concept in the context of Indigenous communities. In fact, Proulx *et al.* (2016) shows that “having a network of companies at the regional level is among the last rank of the priorities of Indigenous forest enterprises in Quebec”. As business network benefits are widely recognized and supported by research, this finding highlights the need for new knowledge about how Indigenous business network can be developed and maintained.

This paper aims to answer the following question: What factors influence the development of social capital in an Indigenous business network? Our article is structured as

follows. First, we present a social capital framework for examining Indigenous business networks. Then, the research methodology is detailed. We will also present and discuss our research results. Finally, we highlight the contribution of our work, providing a better understanding of business network development in the context of Indigenous communities.

## 1.2. Conceptual framework

In this paper, we posit that social capital is a determining factor for the emergence of Indigenous business networks. Social capital can be defined as norms, shared values or trust that facilitate the coordination and the cooperation for mutual benefit (Putnam, 1995). Within a business network, it provides access to resources that help achieve individual and collective objectives in the marketplace (Klyver *et al.*, 2008). Social capital can provide enterprises with strategic information to identify new business opportunities or reduce uncertainty and risk associated with them (Jämsä *et al.*, 2011; Singh, 1998). Moreover, research shows that networking between entrepreneurs has led to the creation of new businesses (Levin, 1993; Ring *et al.*, 2010). In addition, it promotes better performance by giving access to new knowledge and expertise (Ojeda *et al.*, 2010). In addition, community leaders have had the ability to develop and maintain networks for the benefit of local entrepreneurs (Johannisson and Nilsson, 1989; Selsky and Smith, 1994). Porter (2000) explains that the existence of companies forming a cluster in a concentrated geographical area has the potential to increase innovation and entrepreneurial activity. These diverse perspectives show that the success of an Indigenous entrepreneurship does not only depend on individual entrepreneurs, but also on their ability to cooperate with an entrepreneurial ecosystem (Meshram et Rawani, 2019).

All the functions mentioned above are important for the success of Indigenous business networks, but fundamental challenges remain. The challenge of how to develop trust within a business network is widely debated in the literature on business networks (Franco and Haase, 2015; Hampel-Milagrosa, 2007; Porras *et al.*, 2004; Turyakira and Mbidde, 2015; Ismail *et al.*, 2013). Coleman (1988) asserts that social capital depends on trust and communication, the ability to circulate information within the network as a social structure. Funding is a significant challenge that influences the establishment and development of a network (Donovan *et al.*, 2006; Franco and Haase, 2015; Kozak, 2007; Tomaselli *et al.*, 2013). The success of a network also depends on the presence of a leader. There are examples

in the literature of business network that have chosen a leader to monitor members' activity in their network in order to establish shared norms among network members (White and Sheath, 2011).

Nahapiet and Ghoshal (1998) divide the concept of social capital into three dimensions: structural, relational and cognitive. These dimensions are relevant for exploring the concept of the Indigenous business network.

### ***The Structural Dimension***

The structural dimension concerns the properties of the social system and the relationships of a business network as a whole (Nahapiet et Ghoshal, 1998). This component describes the impersonal configuration of links between people or business. In this component, we retain the structure of the network, the distance between the members, the funding and relations with the external factors. For example, we are interested in studying the role of state institutions in the dynamics of business networks. Another example is the physical distance between members of a network.

As part of the business network structure, Putnam (2000) considers that it is important to make a distinction between “bonding social capital” and “bridging social capital”. Bonding social capital is present in homogeneous groups, where it favours the creation of a network around a group or family (Geindre and Dussuc, 2015). It develops reciprocity and solidarity within a group (Putnam, 2000). On the other hand, bridging social capital “promotes the growth of the network, the link with the external assets of the network, the dissemination of information (Putnam, 2000) and the identification of opportunities outside the group (Geindre and Dussuc, 2015)

### ***The Relational Dimension***

The relational dimension describes personal relationships with others through a history of interactions (Nahapiet and Ghoshal, 1998). This component shows the personal relationships people have in a network, such as trust, commitment, communication, respect and willingness to help. For example, two members may occupy similar positions in two network configurations, but the difference in their attachment of the other members, the difference in their relationships, determines different actions with different results.

Confidence in an ethnic context may have other interpretations and other evolutions towards the development of a business network.

### ***The Cognitive Dimension***

The cognitive dimension refers to the system of learning in a network, i.e. common interpretations and meaning between parties. This component is the result of the consolidation of human relations between the members, through the building of trust, through communication and respect in the network structure with particularities imposed by the same members. This component of social capital contributes to business development, a gain for individual businesses and for the whole network. This cognitive component also describes the acquisition, sharing and implementation of new practices for companies (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

## **1.3. Methodology**

This research is a qualitative research (Savoie-Zajc and Karsenti, 2000). Our research obtained the approval of the Ethical Committees of Research with Human Beings at Laval University.

The starting point for this research was the First Nations Forestry Network in Quebec (FNQFN, 2016). This organization is the result of a partnership between five Indigenous communities (Mashteuiatsh, Essipit, Pessamit, Ekuanishit, Waswanipi) and Indigenous forest enterprises operating on the territory of these communities. The FNQFN's mission is to assist communities and businesses in developing the economic potential of forest resources, while respecting the customs and the traditions of Indigenous communities. The interest in studying this network lies in the fact that it brings together two essential elements of our research: Indigenous businesses and a formal network.

Recruitment of participants was based on the last list of FNQFN members. From this list and from the discussion with the leader of this organization, we have compiled a list of potential participants for the interviews. Data were collected between August 2017 to April 2018. We conducted semi-structured interviews (Savoie-Zajc and Karsenti, 2000) to allow the interviewees to express their views on the dynamics of the business network, to identify obstacles in this dynamic as well as the benefits and threats in a business network. The

sampling initially included representatives of Indigenous forest companies and was expanded to include key informants whose activities revolve around the network of Indigenous forest enterprises. The characteristics of the participants are presented in Table No. 1.

Table No. 1: Characteristics of research participants

Characteristics	No
Indigenous	17
Non-Indigenous	9
Sex	
• Male	25
• Female	1
Administrative Regions	
• Abitibi-Temiscamingue	1
• National-Capital	5
• North Coast	12
• Mauricie	2
• North-of-Quebec	2
• Saguenay-Lac-Saint-Jean	4

We reached data saturation after interviewing 26 participants (Savoie-Zajc and Karsenti, 2000), as additional interviews would not lead to new information regarding the subject of the research.

Interviews were recorded and transcribed. We used NVIVO software to perform a qualitative content analysis (Bazeley and Jackson, 2013). The analysis of the data was performed using a pre-established analytical framework, the three dimensions of Nahapiet’s social capital (Nahapiet and Ghoshal, 1998). We also developed an additional dimension to emerge, namely “Expectation and needs” and two specific elements to the Indigenous environment in order to stay close to the participants’ discourse.



## 1.4. Results

Data analysis revealed 19 factors of social capital that influences the development of an Indigenous business network, as perceived by the respondents. These factors are classified according to four dimensions: 1) Expectations and needs, 2) Structural, 3) Relational, and 4) Cognitive. A synthesis of these four dimensions, as well as key 19 factors of the research project are presented in the following section. Additional details are presented in Table 1.

### *Expectations and Needs for the Indigenous Business Network*

Participants expect a network to facilitate the access and sharing of expertise necessary for the success of Indigenous businesses. For example, participants revealed that:

*“A network would ensure that all people in the forest sector, in the Indigenous world, could come together; because individually, there was never enough critical mass to hire expertise, to go further into the market” (No. 2).*

*“The purpose of a network is to enrich collectively. The network must be able to feed you and it must be part of the objectives of a network, to share your expertise, but there must be a critical mass of knowledge at the network level to be able to share it.” (No. 14).*

This last quote also highlights a second expectation, namely that the network works for the collective good.

In addition, several participants indicated that a network provides a strategic mean of monitoring. Such monitoring helps to foster changes in the Indigenous business environment. For example, one participant said:

*“But one of the most important things that a business network does is to watch everything that is going on. It means to be aware that a particular law is being amended and that next year, such health and safety rule will be different for the company in order to be able to prepare for this change” (No. 10).*

Not only must the network answer the need for expertise and information, but, as the following participant shows, it must also provide guidance for Indigenous businesses:

*“I’m not so sure for Indigenous entrepreneurship that networking is so necessary as coaching. It is more the accompaniment that it is necessary [. . .] It is an accompaniment to bring them towards something which will be able to fly alone” (No. 15)*

Guidance is seen as a tool to increase confidence in the design and implementation of a business plan. It ensures that the path followed is adequate and that it is necessary to maintain this trajectory, even if, sometimes, there are worries or obstacles. Coaching is a form of mentoring for companies that will lead them to more autonomy in their actions.

In addition, participants expect that the network will ensure better representation of Indigenous businesses to political authorities. As one respondent indicates (No. 7), the network should allow to have a strong voice to influence the government and to defend their interests. A respondent (No. 2) stated, for example, that the government prefers to work with band councils, but not with Indigenous forest companies. The business network is an alternative option to counterbalance this situation.

Finally, another element that respondents look for in a network is business opportunities, such as the development of new markets.

*“But why we are in a network, it is to be able to identify opportunities and to be able to solve problems if there are any. When you’re aware of the problem, well you put yourself in a group to solve the problem. It’s OK, but you can also be looking for opportunities or tools.” (No. 14)*

### ***Structural Dimension***

Data analysis provided a better understanding of the influence of certain factors relating to the network structure. In particular, the development of social capital within a network of Indigenous businesses depends on both internal and external factors.

Among the internal factors, the distance between members has proved to be a significant challenge for the development of an Indigenous business network. The geographical distance between firms, 100 to 200 km, becomes a disadvantage for their representatives, as shown by the two following participants:

*“It is a question of proximity. The closer you are, the easier it is to say, ‘we’re going to have dinner together’. But, for us in the north, it may not be that easy. Everything is further away, remoteness can be a barrier.” (No. 12)*

*“But, there are communities, when you leave 10, 12 or 15 hours to go to Quebec City, you pay from your pocket. You know, there are some who do not have the means.” (No. 7)*

To overcome these disadvantages, Indigenous business representatives must invest significant resources that are not always available. Thus, time and money are limited resources for Indigenous businesses, which prevent participation in an Indigenous business network. Time is directly related to the distance between members of the network. The greater the distance is, the more time they need to travel to meetings. Money is also a limiting factor, because the financial resources of Indigenous businesses are limited. Often, Indigenous forest businesses are small. They have a small number of employees and modest resources.

Taking into consideration this challenge of limited resources, our analysis also highlights one of the most important factors limiting the development of Indigenous business networks: financing the network. Respondents stress, in particular, the importance of funding to ensure the functioning and development of the network.

*“I think it would mean having a recurring and stable source of funding. It is quite important to be able to have permanent resources. That’s the basis when you want to make something work.” (No. 4)*

A participant told us that, currently, they face the challenge of funding their Indigenous forestry business network:

*“In my head, it is clear that the FNFNQ should be self-financing, but that was difficult. I do not think Indigenous forestry companies have the financial capacity to finance this alone” (No. 1).*

Lack of funding blocks the activity and the network development, as two other respondents told us:

*“But it’s really the funding barrier that is blocking us” (No. 18)*

*“There, for sure, we are running out of money, terribly. Because to start that, you still have to hire a director, you still have to commit resources. But we have no money. That’s what’s blocking us right now” (No. 7)*

Thus, the development of a business network is linked to the existence of companies and entrepreneurs. The development of a business involves loans, which itself asks for assets as guarantees to financial institutions. Indigenous people have difficulty accessing loans to finance their businesses, particularly because they are not seizable and have few assets. One respondent reminded some of the difficulties his business is facing:

*“One of the challenges we have, at the Indigenous entrepreneurship level, is funding. Since **the Indigenous are not seizable**, the banks cannot come and seize [what] you have as a building.” (No. 4)*

With respect to external factors, government actions are not considered adequate for the development of Indigenous business networks. Participants raised issues regarding the role of governments (federal, provincial and Indigenous). In this regard, one respondent criticized the paternalist nature of the relationship between the federal government and Indigenous businesses:

*“As for the federal government, I think they are a little like a father holding his child. You know, who will tell him what to do.”(No. 9)*

Furthermore, another respondent criticized the lack of a structured approach by the provincial government:

*“The [provincial government] works with each community in isolation. There is no vision, no will” (No. 2).*

This respondent also explained that the provincial government dealt economic matters directly with band councils (e.g. awarding contracts or assigning wood volume). This approach has an influence on the role of an Indigenous business network, as it is detrimental to the free market. Free economic exchange is an important element that brings companies together in a business network, but, as it is now, it prevents the access to business opportunities. The attitude of governments towards the creation of policies and a business

environment that enable an Indigenous business network to thrive is highlighted by the respondent No. 2:

*“It is really not the government genuine desire to help communities and to provide tools to create a forest-based economy. That does not exist. There is no will” (No. 2).*

In addition, respondents also mentioned some challenges for Indigenous economic development in the relation between the Indigenous business network and band councils:

*“Band councils are so busy dealing with health problems, social services, housing, that economic development is the poor child, it is sometimes the last of their priority” (No. 14).*

One respondent also explains that the Band Council *“has an economic weight, a political weight, a very strong influence”* (No. 2) on the activities of Indigenous businesses. For example, one respondent (No. 18) explained that their community band council was competing with Indigenous private businesses in attracting Indigenous forestry labour. Thus, the actions of a band council may reduce the ability of a company to perform and participate in an Indigenous business network, creating for example a scarcity of available human resources.

### ***Relational Dimension***

The relation of trust is an important factor in the development of social capital within a network of Indigenous businesses. As explained by respondents, the trust is vital:

*“Especially with Indigenous people, if they do not trust you, you will not go far with others” (No. 12)*

*“[Trust] is essential! Because a network like that, often we will share things, we will share information of times that are of a sensitive nature. It takes absolutely trust with other members of the network, otherwise there is no more sharing. And if there is no more sharing, there is no network.”(No. 16)*

One participant explained that trust it is easier to develop among Indigenous people:

*“There is a trust component that moves faster from nation to nation or from Indigenous business to Indigenous business. The bond of trust there is more easily established. Contacts and exchange are easier.” (No. 4)*

To build trust in a network of Indigenous businesses, respect and willingness to help were mentioned as other facilitating factors:

*“Trust begins with respect. Then, the respect is to listen, to sit down, to see the problems, and then to try to help as best as you can, with the best of your knowledge” (No. 7).*

Good communication contributes greatly to establishing a relationship of trust:

*“Trust, I really developed it through communication, but you know, it’s not always easy” (No. 6).*

*“I think we cannot know each other if we do not talk between us. Then, we also know that to have a dialogue, one must be able to overcome natural fear” (No. 13).*

Communication is required to know the other person and to overcome personal barriers that exist naturally.

### ***Cognitive Dimension***

The structural and relational dimension of social capital in the network increase the capacity to acquire information, experiences and knowledge. Membership in a business network, and the development of social capital in such a group, promotes learnings through the sharing of information. In turn, it can facilitate the access to resources, such as the workforce, for example. One participant explained this in the following excerpt:

*“It is certain that, by making the partnership, it brings us a pool of interesting workforce for everyone. If you come with a contract. We have 100 planters here, then you get a contract. A contract opportunity that you need 250 planters. Well, you know where to go to get the labour” (No. 7).*

The learning to think collectively manifested by the use of the network resources. Members learn to consider the resources beyond their company, and to look at the network

level in their analysis. In the network, there are business opportunities beyond their only business. They begin to develop a collective thinking covering all the network resources:

*“But that does not prevent that there could be a circuit that we would like to promote as an example in Quebec. I said, I’m associating with the outfitter, and I want to go around, go visit his moose, I want them to come here to see my black bear, and then go to the deer” (No. 17).*

Learning that collective actions, notably by sharing material resources, allows the increase of the efficiency of a company, which in turn leads to the increase of the efficiency of the company’s members of the business network. Participation in a network develops the reflex to move towards into partnerships and collaborations with other economic entities:

*“At the beginning, it was for the sharing of forest equipment. If you put five harvesters together, that will collaborate, at the end of the year there will be more wood than five isolated harvesters. That was the idea, and it is a very strong concept” (No. 11).*

Another example shows that Indigenous businesses learn to search the network for resources they lack, and to use the full potential of their partners. One respondent also explained the importance of being associated with companies to sell their products.

*“We are in partnership with businesses who had expertise in the field of processing, which was a marriage of reason, because if we left the factory, they would have lost their supply in their factories. So basically, we are partners with people in part because we did not have expertise and they want our supply” (No. 14).*

Continued involvement in a network of Indigenous business for several years, developing trust, respect and frankness, leads companies to an “expertise’s centre”. This level in the entrepreneurial paradigm leads the company to influence and direct the community practises developed within the network.

*“Yes, we often talk to each other to say: Hey! Did you do that? How did you get that? You know, I made a Hydro contract, it cost me a lot and I lost over a million a week. [And the other guy] say: Tell me more Hydro, I want to know more.*

*Just yesterday, there was a guy who called me for information, at home, in the evening. I said, 'Call this place, this place'. You know, that's what happens. They need information, then they are too embarrassed to ask. It's easier to ask someone they know" (No. 7).*

In addition to previous factors classified according to one of the four dimension, it is very important to mention two elements specific to the Indigenous environment that model the environment in which Indigenous businesses operate.

First, **the community context** (e.g. precarious social conditions) influences the creation and development of a network of Indigenous businesses. For example, one respondent highlighted the link between the existence of a business network and social conditions:

*"When your primary needs are not settled, do not ask me to think about my aspirations. I want to eat, then I want to sleep, then I want. . . That's there." (No. 04)*

Second, **the collective approach to economic development** in some communities, which gives band councils a central role in business development, hinders the creation of independent businesses which is the core of a network of businesses. One respondent explained that the majority of people rely on band councils to improve their level of life, rather than entrepreneurship action:

*"It's a little harder. They have a mentality that it's the band council that has to do everything for them" (No. 15)*

Table 2 Summarize the key factors described in the results section.



Tab.2 Dimensions and factors of social capital development of Indigenous forest enterprises in a network of forest enterprises

Dimensions	Factors
Needs and expectations	<ul style="list-style-type: none"> <li>-access and sharing of expertise</li> <li>-the pursuit of the collective good</li> <li>-the offer of a strategic watch</li> <li>-the support for Indigenous businesses</li> <li>-the better representation of Indigenous businesses with political authorities</li> <li>- looking for business opportunities</li> </ul>
structural	<ul style="list-style-type: none"> <li>-the distance between the network members</li> <li>-the limited resources of companies</li> <li>-Network funding</li> <li>-the role of governments (federal, provincial and Indigenous)</li> </ul>
relational	<ul style="list-style-type: none"> <li>-the trust developed between Indigenous businesses</li> <li>-respect and genuine desire to help</li> <li>-the role of good communication</li> </ul>
cognitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>-learning to search for information in the network</li> <li>-learning to think globally in the network</li> <li>-learning about associative life</li> <li>-learning about collaboration on more sensitive topics</li> <li>-learning how to use the network to grow their business horizons</li> <li>-the paradigm of the “centre of expertise”</li> </ul>

## 1.5. Discussion

In this study, we looked at Indigenous business networks, a topic still little discussed in the scientific literature. Indeed, as Proulx *et al.* (2016) mentioned, the business network concept is not a preoccupation of Quebec’s Indigenous forest companies (Proulx *et al.*, 2016). However, the Essipit case study conducted in 2015 by Beaudoin and his colleagues shows that the community and the band council benefit from the existence of several businesses and connections among these. This paper also reports that companies can benefit from working with other companies from outside the community. Our analysis identified factors that contribute to the creation and development of social capital in an Indigenous business

network. Thus, our results show that social capital directly influenced by factors such as funding, trust, and government actions.

Access to funding makes it possible to carry out activities of the business network, which will positively benefit the participating companies. This factor is presented in the literature as a factor in the success of business development (Franco and Haase, 2010; Lebel and St-Jean, 2011). Access to finance makes it possible to carry out social capital development activities between members, which will positively influence the activity of participating companies. For example, a formal network like the FFPNQ can organize periodic meetings with members on current topics in the forestry sector. At these meetings, people will know each other will meet face to face, will exchange information. Participants will take advantage of the formal network to develop an informal network. All of these are premises for the development of bonding social capital within the network, as described by Geindre and Dussuc (2015). In addition, the participation of external guests in the network creates the possibility of expanding the network and developing bridging social capital, as described by Putnam (2000). To have this type of activity, the networks need funding for staff and for organizing events that bring members together. It is also crucial to stress the importance of the frequency of meetings. A single meeting is not effective in developing relationships between members of the network. Funding cannot yet be received from Indigenous businesses because their activity is generally limited and their economic profitability is low. In addition, Indigenous community members cannot take loans to develop their businesses, as they are not seizable. The development of their businesses takes more time and effort. Funding is directly linked to other identified factors such as the remoteness of members. Reuniting members who are in the same city is less expensive than bringing members from 200 km with all necessary accommodation and transportation costs for the duration of the meeting. The lack of funding leads to a reduction of activity, which has the effect of reducing the social capital among members. The lack of specific funding for the FNFNQ was reported to limit its capacity to serve its members which illustrates the importance of this factor in the life of business networks.

Trust among network members is another important factor. Trust facilitates the sharing of sensitive information, exchanges, sharing of resources and communication. For representatives of indigenous forest companies, trust is the key to building social capital. In

their interpretation trust includes an entire accumulation of elements linked together. To establish a relationship of trust he should have respect. The link between respect and trust is confirmed in the literature, for example in the work of Ismail *et al.* (2013). In the vision of representatives of Indigenous businesses, trust is expressed by the desire to listen to others, to understand their problems and to try to help them. All of this should be done with patience. The fact that they come from the same community or the same nation gives a feeling of appropriation, of understanding of the problems and the situations thus an opening towards the sharing of sensitive information easier. In the case of relationships between Indigenous and non-Indigenous businesses, this willingness to listen and understand these problems takes a long time to materialize because the community and business culture are different. Once you understand the issues, the willingness to help as best you can be the next step in building trust. This willingness to help is seen as an act of beneficence, of altruism, a contribution to common well-being. The work of Dennis (2000) confirms altruism as one of the characteristics of a network. This desire contributes to the openness of the partners in the exchanges. Communication is not easy at the start of a relationship between two Indigenous businesses. Communication improves once a bond of trust is established. The result of our research mirrors that of several studies that confirm the importance of trust as a factor in the development of social capital and business network (Kelly and Scott, 2012; Porras *et al.*, 2004; Turyahikayo and Kamagara, 2016; Ismail *et al.*, 2013)

Government actions, such as those of federal, provincial or local (band council) governments, influence the development of social capital in a network of businesses through their impact on business environment. We have identified several government's actions (or inaction) that hinder the development of social capital in business networks, such as: the absence of a structuring and co-ordinated policy to promote the development of an Indigenous business network, as well as competition by band councils for accessing contracts or recruiting workers. The creation and development of Indigenous business networks demand more government action oriented towards economic development. Demands for a more economic-oriented involvement by the government seem justified according to the cases studied in several studies (Beaudoin *et al.*, 2009; Beaudoin *et al.*, 2015; Kozak, 2007; Proulx *et al.*, 2016; Tomaselli *et al.*, 2012)

Furthermore, the structure of the FNFNQ, an Indigenous business network, can be described as a horizontal network, which includes competitors in the market economy. Although Forgues *et al.* (2009) shows that it is possible to move from mistrust to trust in a network of competing companies, the networks of Indigenous businesses in Quebec have not yet reached this stage. They need additional support, e.g. funding and political support, in order to move from a context of mistrust into a productive collaboration. Even if the concept of network is little known (Proulx *et al.*, 2016), the companies have expectations and needs in the implementation of an Indigenous business network. Business start-up support and business monitoring in the face of legislative changes are expectations that go beyond the FNFNQ's current service offering. In addition, we must understand the importance of local benefits for communities.

## 1.6. Conclusion

While business network benefits have been documented in the literature, few empirical research explores this concept in the context of Indigenous communities. The purpose of this research was to identify the factors of social capital to better understanding of the development of business network in an Indigenous context.

Yet, participants indicated that there is an ongoing challenge in determining whether to start with community intervention or business development. At present, the development of an entrepreneurial culture takes place in a context where the primary needs of community members are not all met. This reveal the innovative nature of the First Nations of Quebec Forestry Network's initiative and the needs for further research. Our research opens the door for new directions of research in order to refine information about mechanisms of action to assist the development of Indigenous forest enterprise networks. There is a need to study means for financing actions that would contribute to the development of business networks. Trust and government actions are other important directions to explore in the environment of Indigenous companies in Quebec.

To conclude, our research identified 19 factors that influence the development of social capital in a network of Indigenous businesses. Although, the specific development of each

community and their experiences require considering multiple variables. Further research is to better understand the community context factors, and the relative weight, that enables Indigenous business network to thrive.

## 1.7. Acknowledgements

We would like to thank the First Nations of Quebec Forestry Network for their support and collaboration on this research. We also thank the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada for their financial support. To all those who, in one way or another, contributed to the realization of this research.

## 1.8. References

- Anaya, J. (2014). *Report of the special rapporteur on the rights of indigenous peoples. James Anaya: Addendum: the Situation of Indigenous Peoples in Canada*. United Nations, General Assembly.
- Anderson, D. (2007). *Identity's strategy: Rhetorical selves in conversion*. Univ of South Carolina Press.
- Anderson, Robert B. (1997). Corporate/indigenous partnerships in economic development: The first nations in Canada. *World Development*, 25(9), 1483- 1503.
- Anderson, Robert B, and Giberson, R. J. (2003). Aboriginal entrepreneurship and economic development in Canada: thoughts on current theory and practice. In *Ethnic entrepreneurship: Structure and process* (p. 141-167). Emerald Group Publishing Limited.
- Bazeley, P., and Jackson, K. (Eds.). (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE.
- Beaudoin, J. M., LeBel, L., and Bouthillier, L. (2009). Aboriginal forestry entrepreneurship: a case study in Mashteuiatsh Innu Nation. *The forestry chronicle*, 85(5), 783–788
- Beaudoin, J.-M., Bouthillier, L., Bulkan, J., Nelson, H., and Wyatt, S (2015). Community-based Enterprise as a Strategy for development in Aboriginal Communities: Learning from Essipit's Forest Enterprises. *Journal of Aboriginal Economic Development*. 9. 24–40
- Booth, A. L., and Skelton, N. W. (2011). “There’s a Conflict Right There”: Integrating Indigenous Community Values into Commercial Forestry in the Tl’azt’en First Nation. *Society and Natural Resources*, 24(4), 368-383.
- Bureau du Vérificateur Général du Canada. (2018). *Rapport 5 — Les écarts socio-économiques dans les réserves des Premières Nations — Services aux Autochtones*

- Canada (No. 5). Ottawa Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Dana, L.-P., and Anderson, R. B. (2007). *International handbook of research on indigenous entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Dennis, C. (2000). Networking for marketing advantage. *Management Decision*, 38(4), 287-292.
- Donovan, J., Stoian, D., Macqueen, D., and Grouwels, S. (2006). The business side of sustainable forest management: small and medium forest enterprise development for poverty reduction. *Natural Resource Perspectives. (ODI). No.104*
- FNFC. (2010). First Nations Forest Tenure Benchmarking. First Nation Forestry Council. Vancouver.
- Forgues, E., Chouinard, O., and Courchesne, D. (2009). When businesses produce social capital: a case study of inter-business cooperation interentreprises. *Économie rurale*, no 311,(3), 19-34.
- FNQFN (2016). La forêt source de traditions et d'avenir, *FNQFN presentation to the AFNQL chiefs assembly, November 3, 2016, Quebec*.
- Franco, M., and Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *InterNATIONAL Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5>
- Franco, M., and Haase, H. (2015). Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>
- Geindre, S., and Dussuc, B. (2015). Capital social et recherche en PME, *Revue internationale P.M.E.* 28(1), 27-55.
- Géniaux, I., and Mira-Bonnardel, S. (2003). Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue française de gestion*, (2), 129-144.
- Gysbers, J.D. and Lee, P. (2003). Aboriginal communities in forest regions in Canada: Disparities in socio-economic conditions. *Global Forest Watch Canada*, Edmonton
- Hampel-Milagrosa, A. (2007). Social capital, ethnicity and decision-making in the Philippine vegetable market. *ZEF Discussion Papers on Development Policy*, No.117, University of Bonn, Center for Development Research (ZEF), Bonn.
- Hindle, K. (2010). How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework. *Entrepreneurship and regional development*, 22(7-8), 599-647.
- Hindle, K., and Lansdowne, M. (2005). Brave spirits on new paths: toward a globally relevant paradigm of indigenous entrepreneurship research. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(2), 131-141.
- Ismail Zarina, Nolila Mohd Nawi, Nitty Hirawaty Kamarulzaman, and Amin Mahir Abdullah. (2013). Factors affecting the development of long-term relationships among SME entrepreneurs in the Malaysian agro-based industry. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 25(sup1), 56-72.
- Jämsä, P., Tähtinen, J., Ryan, A., and Pallari, M. (2011). Sustainable SMEs network utilization: the case of food enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 141-156. <https://doi.org/10.1108/14626001111106479>
- Johannisson, B., and Nilsson, A. (1989). Community entrepreneurs: networking for local development. *Entrepreneurship and regional development*, 1(1), 3-19.

- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Kelly, S., and Scott, D. (2012). Relationship benefits: Conceptualization and measurement in a business-to-business environment. *International Small Business Journal*, 30(3), 310-339. <https://doi.org/10.1177/0266242610381297>
- Klyver, K., Hindle, K., and Meyer, D. (2008). Influence of social network structure on entrepreneurship participation—A study of 20 national cultures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 331-347. <https://doi.org/10.1007/s11365-007-0053-0>
- Kozak, R. A. (2007). Small and medium forest enterprises: instruments of change in the developing world. *Rights and Resources Initiative Washington, DC*.
- Lebel, L. (2010). La place de l'entrepreneur forestier au sein du réseau de création de valeur des produits du bois. *L'entrepreneur forestier du Québec : véritable propriétaire-dirigeant de PME. Portrait Environnement d'affaires. Gestion d'entreprise*.
- Lebel, L., and St-Jean, E. (2011). Forest SME entrepreneurs: toward a higher-performance business model? In *Pushing the boundaries with research and innovation in forest engineering. FORMEC 2011, Proceedings of the 44th International Symposium on Forestry Mechanisation, Graz, Austria, 9–13 October 2011*. Institute of Forest Engineering, University of Natural Resources and Life Sciences.
- Levin, M. (1993). Creating networks for rural economic development in Norway. *Human Relations*, 46(2), 193-218.
- Macqueen, D., Sharmistha Bose, Bukula, S., Kazoora, C., Ousman, S., Porro, N., and Weyerhaeuser, H. (2006). *Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action*. Gatekeeper Series, International Institute for Environment and Development (IIED), Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods Programme, 125.
- Meshram, S. A., et Rawani, A. M. (2019). Understanding Entrepreneurial Ecosystem. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 10(3), 103–115.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Ojeda Lopez, R. N., Mul Encalada, J., Lopez Canto, L. E., and Jimenez Diez, O. (2010). The social capital concept and its contribution to the small rural enterprise.
- Parkins, J., Stedman, R., Patriquin, M., and Burns, M. (2006). Strong policies, poor outcomes. Longitudinal analysis of forest sector contributions to Aboriginal communities in Canada. *The Journal of Aboriginal Economic Development*, 5(1), 61-73.
- Peredo, A., and Chrisman, J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Pettenella, D., and Maso, D. (2011). Networks of small-medium enterprises operating in forestry: some theoretical concepts and empirical evidence. *Innovation in forestry: territorial and value chain relationships*. CAB International, Wallingford, UK, 35–47.
- Porras, S. T., Clegg, S., and Crawford, J. (2004). Trust as Networking Knowledge: Precedents from Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 345-363.

- Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Proulx, C., and col. (2016). *Les entreprises forestières autochtones du Québec*. Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, 104
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone, the collapse and revival of civic America*. Simon and schuster. New York.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of democracy*, 6(1), 65-78.
- Ring, J. K., Peredo, A. M., and Chrisman, J. J. (2010). Business Networks and Economic Development in Rural Communities in the United States. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 171-195. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00307.x>
- Savoie-Zajc, L., and Karsenti, T. P., (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke: Éditions du CRP.
- Selsky, J. W., and Smith, A. E. (1994). Community entrepreneurship: A framework for social change leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 277-296.
- Singh, R. P. (1998). Entrepreneurial opportunity recognition through social networks.
- Smångs, M. (2006). The Nature of the Business Group: A Social Network Perspective. *Organization*, 13(6), 889-909.
- Tomaselli, M. F., Timko, J., and Kozak, R. (2012). The role of government in the development of small and medium forest enterprises: case studies from The Gambia. *Small-Scale Forestry*, 11(2), 237-253.
- Tomaselli, M. F., Timko, J., and Kozak, R. (2013). Assessing small and medium forest enterprises' access to microfinance: case studies from The Gambia. *The Journal of Development Studies*, 49(3), 334-347.
- Turyahikayo, W., and Kamagara, E. (2016). Trust, perception and effectiveness of extension services in Uganda: a case of National Agricultural Advisory Services (NAADS). *Journal of Agricultural Extension and Rural Development*, 8(11), 224-231.
- Turyakira, P., and Mbidde, C. (2015). Networking for SMES in Uganda: A conceptual paper. *African Journal of Business Management*, 9(2), 43-49.
- Vassileva, B. (2014). Managing Competence - Based Cluster. *FAIMA Business and Management Journal*, 2(1), 44-55.
- White, T. D., and Sheath, G. W. (2011). Building rural capability through collaboration of Maori farm businesses. *Proceedings of the New Zealand Grassland Association* 73, 9-12.



## Conclusion

Le concept de réseau d'entreprises en milieu autochtone est méconnu au Québec, malgré que la littérature démontre clairement son importance pour réduire la précarité et la pauvreté (Anderson, 1997; Dana et Anderson, 2007; Kozak, 2007; Macqueen *et al.*, 2006). En fait, Proulx *et al.* (2016) montrent que les entreprises forestières autochtones accordent peu d'importance au réseau.

Cette recherche met en lumière les attentes exprimées par des entreprises forestières autochtones au Québec. La poursuite du bien collectif est issue d'une culture communautaire spécifique à l'entrepreneuriat autochtone (Anderson *et al.*, 2004). Les entreprises ont besoin d'une meilleure représentation auprès des autorités politiques. En même temps, les entreprises autochtones sont conscientes que les expertises et les opportunités d'affaires assurent leur développement. La veille stratégique et le support pour les entreprises autochtones figurent parmi les atouts et les besoins qui confirment encore une fois la volonté des entreprises autochtones à participer à l'économie canadienne démontrées par Wyatt *et al.* (2010) et Beaudoin *et al.* (2009, 2015).

Notre recherche a identifié des facteurs qui entravent le développement du capital social dans un réseau d'entreprises forestières autochtones au Québec. La distance entre les entreprises autochtones est considérée comme un défi important. Les travaux de Townsend *et al.* (2016), concernant l'utilisation des réseaux sociaux entre des entreprises issues de communautés isolées, nous donnent des informations intéressantes à tester dans le milieu autochtone pour surmonter l'éloignement entre les membres d'un réseau. Il affirme que les réseaux sociaux doivent être utilisés pour agrandir le réseau, mais le développement de la confiance dans le réseau nécessite des échanges face à face.

Notre recherche a identifié que les ressources limitées des entreprises et la précarité de financement ont une influence négative sur le développement du capital social au sein des réseaux d'entreprises, ce qui est confirmé par d'autres chercheurs (Donovan *et al.*, 2006; Franco et Haase, 2015; Kozak, 2007; Tomaselli *et al.*, 2013). La présence de ces deux

éléments réduit la possibilité d'échanges entre les membres des réseaux d'entreprises, ce qui nuit au développement du capital social et au développement des réseaux. Nous avons également constaté que l'absence ou l'inadaptation des politiques et des programmes gouvernementaux en réponse aux besoins des entreprises influencent le développement de la dimension structurale du capital social dans un réseau d'entreprises. La littérature confirme que le manque d'aide institutionnel représente un facteur de faillite pour les entreprises qui affaiblit les réseaux d'entreprises (Franco et Haase, 2015).

Dans la dimension relationnelle du capital social, plusieurs chercheurs ont souligné l'importance de la confiance (Franco et Haase, 2015; Hampel-Milagrosa, 2007; Ismail *et al.*, 2013; Porras *et al.*, 2004; Turyakira et Mbidde, 2015). De plus, le contexte autochtone étudié par cette recherche montre aussi que la confiance est plus facile à établir entre les entreprises autochtones. La communication est un élément important dans le développement du capital social, comme le soulignent aussi les travaux de Forgues *et al.* (2009). La communication représente l'outil pour le développement de la confiance entre les entreprises membres d'un réseau. La présence de la confiance aide les membres du réseau d'entreprises à mieux partager les ressources existantes dans les réseaux, à mieux collaborer sur de projets communs, à développer des pratiques et à trouver des nouvelles opportunités d'affaires.

Les exemples d'apprentissage et de partages spécifiques à une activité dans un réseau qui ont été ressortis montrent que le capital social peut favoriser le développement d'un réseau des entreprises autochtones au Québec. Il faut comprendre que le développement du réflexe à chercher des ressources dans le réseau ne peut pas se faire sans avoir une structure du capital social et sans développer en continu des relations comme la confiance, la bonne communication, le respect entre les membres et la volonté à aider.

Le milieu communautaire a une très grande influence sur le développement du capital social et ce en commun accord avec les résultats observés par Foley (2010) dans les réseaux d'entreprises autochtones d'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Plusieurs participants à cette recherche ont confirmé le rôle important du Conseil de Bande dans le développement des entreprises autochtones. Le développement du capital social entre les entreprises

autochtones va renforcer les réseaux d'entreprises et les entreprises elles-mêmes. Ce développement des réseaux d'entreprises créera les prémisses rapportées dans la littérature (Kozak, 2007) dont l'objectif est de réduire la précarité des autochtones.

Les résultats ont été obtenus à partir de différentes entrevues avec les représentants des entreprises autochtones du Québec. Le point de départ dans le processus d'identification des participants a été représenté par les entreprises membres de la Filière forestière des Premières Nations du Québec. Dès que possible, les informations ont été validées à partir de ces entrevues avec d'autres intervenants, autochtones et non-autochtones, de l'industrie forestière du Québec qui travaillent dans le territoire couvert par nos entreprises autochtones. Les facteurs identifiés représentent nos interprétations du processus de développement du capital social des réseaux d'entreprises autochtones au Québec à partir des entrevues réalisées pendant le déroulement de cette recherche.

À notre connaissance, il s'agit de la première fois au Canada qu'une étude se penche sur les réseaux d'entreprises autochtones. Est-ce que les résultats de notre recherche peuvent être appliqués à d'autres réseaux d'entreprises autochtones ? La question correspond aux critères de rigueur de la recherche qualitative exprimée par Savoie-Zajc dans le livre de Savoie-Zajc et Karsenti (2000). Les facteurs résultant de cette recherche ont été identifiés dans un contexte économique et du développement social qui a des éléments communs avec d'autres communautés autochtones non étudiées. Par exemple, l'éparpillement des communautés autochtones est une caractéristique commune dans d'autres communautés autochtones du Canada. Ce désavantage peut s'appliquer dans d'autres réseaux d'entreprises autochtones au Canada. Les difficultés du financement représentent un facteur qui pourrait se trouver dans d'autres contextes autochtones étant donné que l'insaisissabilité des autochtones est présente partout au Canada.

Nos résultats font écho à ceux trouvés dans la littérature (Beaudoin *et al.*, 2009, 2015) et qui indiquent que les communautés autochtones ont trouvé des stratégies différentes pour accroître la participation des entreprises à l'économie locale. Les facteurs mis en exergue dans la présente recherche doivent être confirmés par d'autres études dans un contexte

autochtone pour mieux cerner de façon approfondie le développement des réseaux des entreprises. De nouvelles recherches doivent détailler l'importance de chaque facteur, ainsi que son poids dans le développement des réseaux d'entreprises.

Les éléments du milieu identifiés par notre recherche (contexte communautaire et approche du développement économique), confirment les travaux de Foley (2008, 2010) et Foley et O'connor(2013) concernant l'influence du milieu communautaire et de l'histoire d'interactions avec les non-autochtones de chaque communauté autochtone sur le développement du capital social des réseaux d'entreprises autochtones.

Sans faire une analyse approfondie de l'influence du milieu communautaire sur le capital social des réseaux d'entreprises autochtones, nous avons observé des différences entre les communautés analysées. Par exemple, dans les communautés faiblement développées économiquement, les besoins primaires (nourriture, logement, etc.) constituent la principale priorité et arrivent devant la volonté de développer les réseaux d'entreprises. Par contre, les communautés avec un niveau social plus élevé, par exemple Mashteuiatsh, ont des approches de développement du capital social dans les réseaux d'entreprises plus actives (Beaudoin *et al.*, 2009).

Les stratégies développées concernant la participation des entreprises autochtones à l'économie (Beaudoin *et al.*, 2009, 2015) influencent différemment le capital social des réseaux d'entreprises. Nos résultats montrent que, si le développement économique est axé sur la création des entreprises communautaires (le modèle de la Première Nation des Innus Essipit décrit par Beaudoin *et al.* (2015)), le leadership entrepreneurial pour créer des entreprises privées est inhibé. De plus, l'apprentissage d'utiliser le réseau pour avoir accès à des opportunités en dehors de celui-ci est moins développé parce que toutes les entreprises sont détenues en grande partie par le conseil de bande et il n'y a pas de concurrence réelle entre celles-ci. Le rôle primordial du conseil de bande dans chaque entreprise du réseau diminue le désir des entreprises de tirer le maximum de profit d'un réseau d'entreprises.

Notre mémoire de recherche a des limites car notre échantillonnage a davantage porté sur les entreprises autochtones et les réseaux d'entreprises autochtones. En effet, notre recherche s'est limitée à quelques communautés plus visibles sur le marché économique forestier au Québec. Or, dans l'économie locale des communautés autochtones, il y a d'autres types d'entreprises (mixtes, non autochtones, communautaires) qui ne sont pas représentées parmi les participants de notre recherche et qui peuvent avoir d'autres facteurs probablement différents en lien avec le du capital social et qui contribuent au développement des réseaux d'entreprises. De plus, parmi d'autres limites de notre recherche, les facteurs identifiés ont été regroupés sans tenir compte de différences entre les communautés. Pour approfondir et avancer nos connaissances dans ce domaine, il serait souhaitable que d'autres travaux de recherche devraient mettre l'accent sur l'influence de chaque facteur en prenant en compte les caractéristiques du développement économique de chaque communauté.

## Bibliographie

- Adler, P. S., et Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Allen, J., James, A. D. et Gamlen, P. (2007). Formal versus informal knowledge networks in RandD: a case study using social network analysis. *RandD Management*, 37(3), 179-196.
- Anaya, S.J. (2014). *Report of the Special Rapporteur on the Rights of Indigenous Peoples, James Anaya: Addendum: the Situation of Indigenous Peoples in Canada*. United Nations, General Assembly..
- Anderson, R. B. (1997). Corporate/indigenous partnerships in economic development: The first nations in Canada. *World Development*, 25(9), 1483-1503.
- Anderson, R. B. (1999). *Economic development among the Aboriginal peoples of Canada: The hope for the future*. Toronto: Captus University Press.
- Anderson, R. B, et Giberson, R. J. (2003). Aboriginal entrepreneurship and economic development in Canada: Thoughts on current theory and practice. Dans *Ethnic entrepreneurship : Structure and process* (p. 141-167). Emerald Group Publishing Limited.
- Anderson, R. B., Giberson R.B. et Kayseas B. (2004). Understanding success in indigenous entrepreneurship: an exploratory investigation. Dans *AGSE 2004 : Regional frontiers of entrepreneurship research 2004: Proceedings of the first annual regional entrepreneurship research exchange* (p. 83-100). Hawthorn, Vic: Swinburne University of Technology, The Australian Graduate School of Entrepreneurship.
- Badini, O. S., Hajjar, R. et Kozak, R. (2018). Critical success factors for small and medium forest enterprises: A review. *Forest Policy and Economics*, 94, 35-45.
- Bamford, C. E., Bruton, G. D. et Hinson, Y. L. (2006). Founder/chief executive officer exit: a social capital perspective of new ventures. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 207-220.
- Beaudoin, J. M., LeBel, L. et Bouthillier, L. (2009). Aboriginal forestry entrepreneurship: a case study in Mashteuiatsh Inu Nation. *The forestry chronicle*, 85(5), 783-788.
- Beaudoin, J.-M., Bouthillier, L., Bulkan, J., Nelson, H., and Wyatt, S. (2015). Community-based Enterprise as a Strategy for development in Aboriginal Communities: Learning from Essipit's Forest Entreprises. *Journal of Aboriginal Economic Development*. 9. 24-40.
- Bories-Azeau, I., Fabre, C. et Loubès, A. (2011). Le capital social dans un réseau communautaire de PME : un rôle-clé pour l'émergence et l'institutionnalisation du réseau. *Management International*, 15(3), 29-44.
- Bureau du Vérificateur Général du Canada. (2018). *Rapport 5 — Les écarts socio-économiques dans les réserves des Premières Nations — Services aux Autochtones Canada* (No. 5). Ottawa
- Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2016). *Ce que nous avons retenu : Les principes de la vérité et de la réconciliation*. Commission de vérité et réconciliation du Canada

- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. 2<sup>nd</sup> ed. Sages Thousand Oaks, CA
- Dana, L.-P. et Anderson, R. B. (2007). *International handbook of research on indigenous entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Dennis, C. (2000). Networking for marketing advantage. *Management Decision*, 38(4), 287-292.
- Donovan, J., Stoian, D., Macqueen, D. et Grouwels, S. (2006). The business side of sustainable forest management: small and medium forest enterprise development for poverty reduction. *Natural Resource Perspectives (ODI)*. No.104.
- Doran, M. C. (2017). Convention 169 et conceptions des droits et du politique dans les communautés autochtones au Chili: luttes pour la légitimité et conflits pour les ressources naturelles. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 38(2), 216-233.
- Foley, D. (2000). *Successful indigenous Australian entrepreneurs: a case study analysis*. Aboriginal and Torres Strait Islander Studies Unit, University of Queensland, Brisbane, Qld
- Foley, D. (2008). Does culture and social capital impact on the networking attributes of indigenous entrepreneurs? *Journal of Enterprising Communities*, 2(3), 204-224.
- Foley, D. (2010). The function of social (and human) capital as antecedents on indigenous entrepreneurs networking. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, 35(1), 65-87.
- Foley, D. et O'Connor, A.J. (2013) Social Capital and the Networking Practices of Indigenous Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 51:2, 276-296,
- Forgues, E., Chouinard, O. et Courchesne, D. (2009). Quand les entreprises produisent du capital social : Étude d'un cas de coopération interentreprises. *Économie rurale*, no 311, (3), 19-34.
- FFPNQ. (2016). La forêt source de traditions et d'avenir, *Présentation FFPNQ devant l'assemblée des chefs de l'APNQL, 3 novembre 2016, Québec*.
- Franco, M. et Haase, H. (2015). Interfirm Alliances : A Taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181.
- Geindre, S. et Dussuc, B. (2015). Capital social et recherche en PME, *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 27-55.
- Géniaux, I. et Mira-Bonnardel, S. (2003). Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue française de gestion*, (2), 129-144.
- Gervais, S., Papillon, M., et Beaulieu, A. (2013). *Les Autochtones et le Québec : Des premiers contact au plan Nord*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gysbers, J.D. et Lee, P. (2003). Aboriginal communities in forest regions in Canada: Disparities in socio-economic conditions. *Global Forest Watch Canada*, Edmonton
- Hampel-Milagrosa, A. (2007). Social capital, ethnicity and decision-making in the Philippine vegetable market, *ZEF Discussion Papers on Development Policy*, No.117, University of Bonn, Center for Development Research (ZEF), Bonn.

- Hoffmann, W. et Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357-381.
- Ismail, T. (2015). Cultural control, creativity, social capital and organizational performance: empirical study of small to medium sized enterprises (SME) in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 19, 60.
- Ismail, Z., Mohd Nawi, N., Kamarulzaman, N. H., et Abdullah, A. M. (2013). Factors affecting the development of long-term relationships among SME entrepreneurs in the Malaysian agro-based industry. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 25(sup1), 56-72.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Johnston, R. et Lawrence, P. (1988). Beyond Vertical Integration -- The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review*, 66(4), 94-101.
- Jorgensen, M. (2007). *Rebuilding native nations: Strategies for governance and development*. University of Arizona Press.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. Presses de l'Université du Québec. Québec
- Kickett-Tucker, C., Bessarab, D., Coffin, J., et Wright, M. (Eds.). (2017). *Mia Mia Aboriginal community development: Fostering cultural security*. Cambridge University Press.
- Kozak, R. A. (2007). *Small and medium forest enterprises: instruments of change in the developing world*. Rights and Resources Initiative Washington, DC.
- Krackhardt, D. et Stern, R. N. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123-140.
- Macqueen, D., Sharmistha Bose, Bukula, S., Kazoora, C., Ousman, S., Porro, N. et Weyerhaeuser, H. (2006). Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action. International Institute for Environment and Development (IIED), Gatekeeper Series 125. London, UK.
- MacGregor, R.C. (2004). Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 60-74.
- Mu, J., Love, E. et Peng, G. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86-100.
- Nikolakis, W., Cornell, S., Nelson, H. W., Pierre, S., et Phillips, G. (2019). *Reclaiming Indigenous Governance: Reflections and Insights from Australia, Canada, New Zealand, and the United States*. University of Arizona Press.
- Nohria, N. et Eccles, R. G. (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Harvard Business School Press
- Omta, S. W. F. (2004). Management of innovation in chains and networks. Dans *Bridging theory and practice* (p. 205-219). Reed Business.
- Parker, S. C. (2008). The economics of formal business networks. *Journal of Business Venturing* 23(6), 627-640.



- Pettenella, D. et Maso, D. (2011). Networks of small-medium enterprises operating in forestry: some theoretical concepts and empirical evidence. *Innovation in forestry: territorial and value chain relationships*. CAB International, Wallingford, UK, 35–47.
- Porras, S. T., Clegg, S. et Crawford, J. (2004). Trust as Networking Knowledge: Precedents from Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 345–363.
- Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- Posca, J. et J. Posca, (2018). *Portrait des inégalités socioéconomiques touchant les Autochtones au Québec*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques
- Proulx, C. Beaudoin, J.-M.; Nadeau, S.; Bouthillier, L.; Lebel, L. et Wyatt, S.. (2016). *Les entreprises forestières autochtones du Québec*. Université Laval, Québec, Qc. 104
- Proulx, M.-U. et Gauthier, J. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*. Presses de l'Université du Québec. Québec, Qc
- Robinson, T. et Clarke-Hill, C. (1994). Competitive advantage through strategic retailing alliances—a European perspective. Présenté à *Recent Advances in Retailing and Services Science Conference*. Alberta, Canada, 7-10.
- Saint-Arnaud, M. (2009). *Contribution à la définition d'une foresterie autochtone : le cas des Anicinapek de Kitcisakik (Québec)*. Université de Québec à Montreal
- Savoie-Zajc, L. et Karsenti, T. P., (2000). *Introduction à la recherche en éducation*, chapitre 8, *La recherche qualitative/interprétative en éducation*. Sherbrooke : Éditions du CRP.
- Smångs, M. (2006). The Nature of the Business Group: A Social Network Perspective. *Organization*, 13(6), 889–909.
- Spence, L. et Schmidpeter, R. (2003). SMEs, social capital and the common good. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 93–108.
- Stam, W., Arzlanian, S. et Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
- Tomaselli, M. F., Timko, J. et Kozak, R. (2013). Assessing small and medium forest enterprises' access to microfinance: case studies from The Gambia. *The Journal of Development Studies*, 49(3), 334–347.
- Townsend, L., Wallace, C., Smart, A. et Norman, T. (2016). Building virtual bridges: how rural micro-enterprises develop social capital in online and face-to-face settings. *Sociologia Ruralis*, 56(1), 29–47.
- Trosper, R., Nelson, H., Hoberg, G., Smith, P., et Nikolakis, W. (2008). Institutional determinants of profitable commercial forestry enterprises among First Nations in Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, 38(2), 226–238.
- Turyakira, P. et Mbidde, C. (2015). Networking for SMES in Uganda: A conceptual paper. *African Journal of Business Management*, 9(2), 43–49.
- Varadarajan, P. R. et Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282.
- Vassileva, B. (2014). Managing Competence - Based Cluster. *FAIMA Business and Management Journal*, 2(1), 44–55.

- Westlund, H. et Bolton, R. (2003). Local social capital and entrepreneurship. *Small business economics*, 21(2), 77-113.
- Wyatt, S., Fortier, J.-F. et Hébert, M. (2010). Collaboration entre Autochtones et autres acteurs forestiers du Québec : portrait d'une diversité de pratiques et de modèles. *The Forestry Chronicle*, 86(2), 243-255.

## **Annexe A < le guide d'entrevue >**

### **A. PROFIL DE PARTICIPANT**

1. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine forestier ?
2. Comment avez-vous appris le métier d'entrepreneur forestier ? Avez-vous eu une formation dans le domaine ou un domaine connexe ?
3. Quels sont vos rôles, fonctions et responsabilité au sein de cette entreprise ?
4. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?

### **B. Réseau d'affaires autochtones — généralités**

1. Votre entreprise est-elle membre d'un réseau d'affaires autochtones (ex : FFPNQ, Réseau d'affaires des Premières Nations du Québec) ?
2. Avec combien d'entreprises autochtones forestières avez-vous des relations/échanges économiques ? En quoi consistent-ils ces relations d'affaires ?
3. Est-ce que votre entreprise a des relations/échanges/partenariats avec des entreprises non-autochtones ? En quoi consistent-ils ces relations ?

### **C. Réseau d'affaires autochtones — composante relationnelle**

1. Quel (s) moyen (s) de communication utilisez-vous avec les entreprises forestières autochtones ? Pourquoi avez-vous choisi cette façon ?
2. Quel est la fréquence de vos échanges avec les autres entreprises forestières autochtones ? En quoi consistent ces échanges ?
3. Est-ce que vous discutez avec les autres entreprises forestières autochtones des informations concernant le marché économique (tendances, défis, concurrence, clients, fournisseurs, politique gouvernementale, etc.) ? Pourriez-vous m'expliquer plus en détail cela ?
4. De façon générale, comment décririez-vous la relation de confiance entre les entre for aut.. ? Quels sont les défis en ce sens ?
5. Comment développez-vous une relation de confiance avec les autres entreprises forestières autochtones ?
6. Avez-vous connaissance de conflits entre des entreprises forestières autochtones ? Veuillez expliquer.
7. Est-ce que votre organisation en mis en place des mécanismes pour régler ces conflits ? Veuillez expliquer.

### **D. Réseau d'affaires autochtones — composante cognitive**

1. Quelle est votre principale motivation pour entretenir des relations avec des entreprises forestières autochtones ?
2. Quelles sont vos attentes envers les autres entreprises forestières autochtones ?
3. Comment vos relations avec les autres entreprises forestières autochtones contribuent-elles au développement de votre entreprise ?
4. Quels sont les principaux défis pour entretenir, à long terme, votre réseau d'affaires autochtones ?

E. Réseau d'affaires autochtones — composante culturelle + politique

1. Selon vous, est-ce qu'il y a une différence entre un réseau d'affaires autochtones et un réseau d'affaires en général ?
2. Est-ce que le fait de faire partie d'un réseau spécifiquement « autochtone » est, selon vous, un avantage pour le développement de votre entreprise ?
3. Selon vous, est-ce que le contexte politique dans une communauté peut affecter le développement d'un réseau d'affaires autochtones ? Veuillez expliquer.

F. Conclusion

1. Si vous pouviez vous adresser aux gouvernements (québécois, canadien), quelles seraient vos propositions pour développer davantage le réseau d'entreprise forestières autochtones du Québec ?
2. Aimerez-vous ajouter des éléments qui n'ont pas encore été abordés ?

G. PROFIL D'ENTREPRISE

1. Depuis combien d'années cette entreprise est-elle en opération ?
2. Quel est le principal secteur d'activités de votre entreprise ?
3. Le secteur d'activités a-t-il changé depuis la création de l'entreprise ? Est-ce que le secteur d'activités est resté le même depuis la création de l'entreprise ? Sinon pouvez-vous m'expliquer pourquoi l'entreprise a changé de secteur d'activité ?
4. Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle ? Sont-ils saisonniers, à temps plein ou à temps partiel ?
5. Quel est le chiffre d'affaires de l'entreprise ?
  - a. Moins de 1 million de dollars
  - b. Entre 1 et 5 millions
  - c. Entre 5 et 10 millions
  - d. Plus de 10 millions