

A qui les communs? Inclusion, exclusion et pouvoir social au Bâtiment 7

Anna Kruzynski

École des affaires publiques
et communautaires ·
Université Concordia

Mai 2025

Cette recherche a été financée par le
CRSH et le MEI

Savoirs recueillis sur Press Start par Michelle
Duchesneau (MA & PhD Indi) et sur l'espace culturel
autochtone par Autumn Godwin (MA Indi).

Pour citer:

Kruzynski, Anna (mai, 2025). A qui les communs? Inclusion, exclusion et pouvoir social au Bâtiment 7, présentation sur le panel « L'autogestion et les expériences démocratiques », dans le cadre du colloque *La Grande Transition*, Montréal.

Introduction

- Bonjour, je m'appelle Anna Kruzynski. Je suis professeure à l'École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia.
- Aujourd'hui, je vous présente : « À qui les communs? Inclusion, exclusion et pouvoir social au Bâtiment 7 ».
- Le Bâtiment 7, c'est un ancien édifice industriel de 9 200 m², situé à Pointe-Saint-Charles, sur les terrains du CN à Tio'tia:ke/Montréal.
- Après 9 ans de lutte, il a été cédé par un promoteur capitaliste en 2012 au Collectif 7 à Nous, un OSBL.
- Aujourd'hui, le B7 continue d'évoluer et abrite plusieurs initiatives économiques autogérées, ancrées dans une visée émancipatrice.

Problématique et plan

- Dans et autour du B7, plusieurs communautés partagent des espaces, des ressources et des moyens de productions.

- Je vais commencer par vous donner un aperçu rapide des différents communs qui y prennent vie.
- Mais mon objectif principal aujourd'hui, c'est d'examiner de plus près trois communs :
 - l'arcade Press Start,
 - l'espace culturel autochtone,
 - et la gouvernance globale du B7.
- Le tout, à travers la question de l'accès à ces communs et une attention particulière à la diversité.
- Je vais m'appuyer sur la notion de pouvoir social pour mieux comprendre pourquoi certaines personnes s'impliquent pleinement... pendant que d'autres restent à l'écart.
- Avec une approche matérialiste intersectionnelle, j'aborderai les dynamiques liées à la blancheur et au racisme ordinaire.

Méthodologie

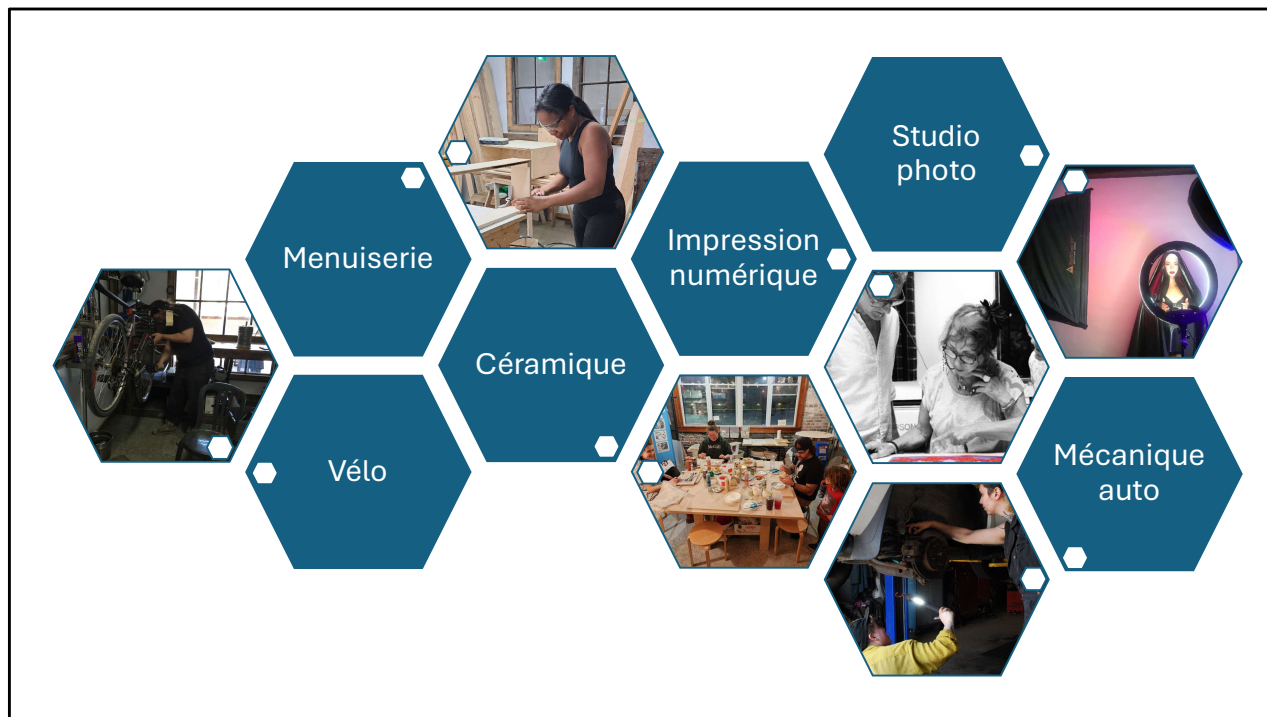
- Le B7 est l'un des terrains d'un projet de recherche-action participative mené par le Collectif TREES.
- On y documente des initiatives émancipatrices, en s'inspirant de l'approche de J.K. Gibson-Graham.
- On utilise la théorie dite « faible » et une description approfondie de la diversité des pratiques économiques.
- J'ai été activement impliquée dans le B7 pendant 8 des 14 dernières années, à la fois comme membre et ethnographe anarchiste.
- Cette présentation s'appuie sur mon observation participante, ainsi que sur des discussions avec une multitude de membres, dans l'esprit de l'approche conversationnelle de Kovach.

Rationale:

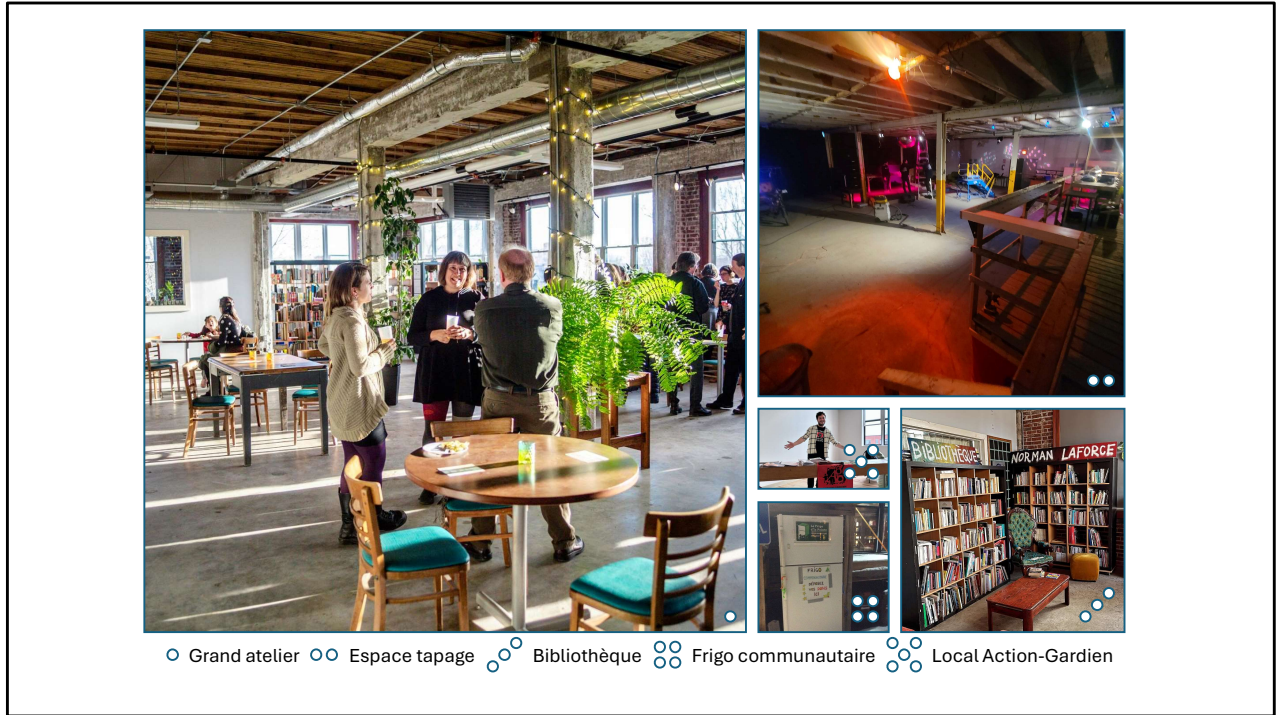
Quatre raisons sont à la base de mon choix : (1) avec la montée, notamment au Québec, de la politique anti-raciste, du mouvement Black Lives Matter et de la résurgence des Autochtones, c'est de ma responsabilité en tant que chercheuse engagée de contribuer aux débats publics sur ces questions; (2) puisque l'enjeu du racisme et de l'inclusion des personnes racisées est au cœur des tensions au Bâtiment 7 depuis son ouverture, il est inconcevable pour moi d'écrire un texte sur les communs qui y sont associés sans aborder cette question épineuse; (3) il me manque l'espace ici pour aborder en profondeur tous les marqueurs d'identité et (4) cette analyse pourra servir aux membres du Bâtiment 7 dans leurs/nos démarches d'action-réflexion sur l'antiracisme qui font/feront émerger des pratiques émancipatrices et un vivre-ensemble diversifié et inclusif.



Au Bâtiment 7, il y a ce qu'on appelle les « occupants »; ce sont des organismes autonomes qui louent et autogère leurs locaux, tout en s'impliquant dans la gestion et l'entretien du bâtiment. Il y a une fonderie de métal, une épicerie, un brew pub, un local pour faire de la couture, une arcade autogérée par des jeunes, une école d'art, un local d'archives révolutionnaires, et une coopérative de travail qui fait du recyclage et upcycling.



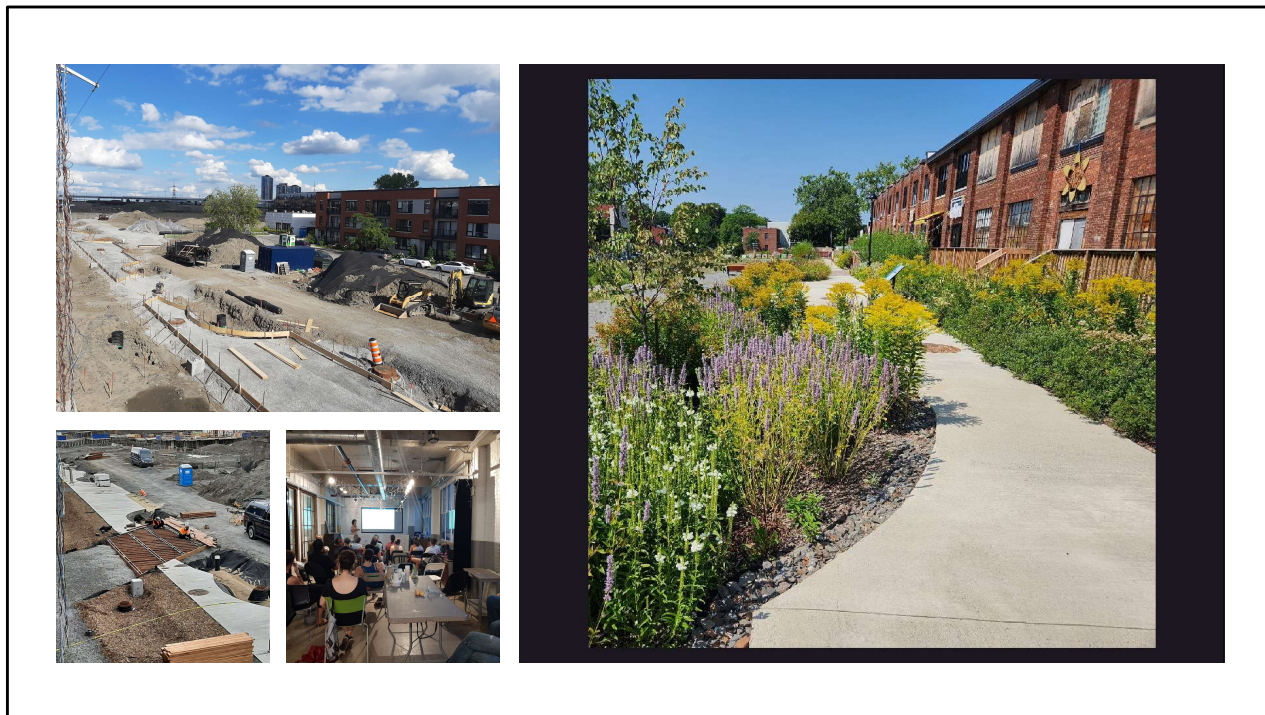
Il y aussi les ateliers collaboratifs. Les locaux appartiennent à l'OSBL qui est propriétaire du Bâtiment mais ils sont gérés par des personnes artisanes. Il y a des ateliers de mécanique auto, vélo, céramique, bois, impression numérique et photo.



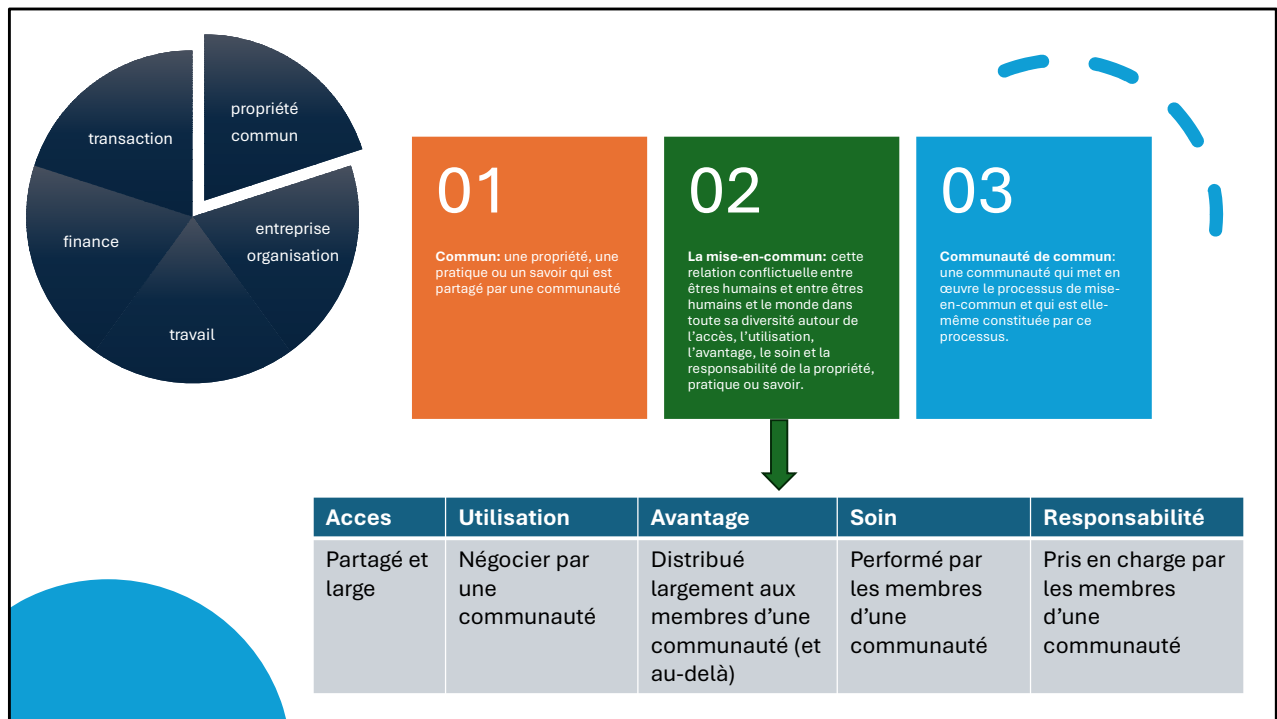
Il y a des espaces locatifs, des espaces de rencontre, un frigo communautaire



A l'extérieur, il y a la ferme qui rassemble des équipements collectifs qui intègrent toutes les composantes d'un système alimentaire local: une serre 3 saisons, des conteneurs dans lesquels il y a de la microbiologie alimentaire et une salle de transformation MAPAQ, des jardins et une petite grange.



Il y aussi la ruelle bleue-verte qui nous permet de gérer les eaux de pluie de manière écologique, et de faire vivre des espaces verts collectifs

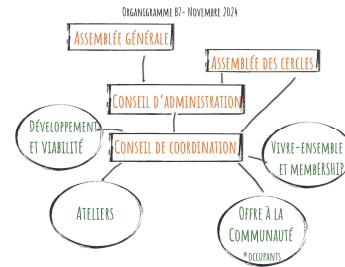


- La théorie de J.K. Gibson-Graham est fondée sur l'analyse de cinq coordonnées éthiques qui correspondent aux cinq piliers de l'économie: le travail, l'entreprise ou l'organisation, les transactions, les finances et finalement, la propriété ou les communs.
- C'est cette dernière coordonnée que je vais mobiliser aujourd'hui. Pour bien la comprendre, J.K. Gibson-Graham nous propose 3 concepts:
 1. Commun: une propriété, une pratique ou un savoir qui est partagé par une communauté
 2. La mise-en-commun: cette relation conflictuelle entre êtres humains et entre êtres humains et le monde dans toute sa diversité autour de l'accès, l'utilisation, l'avantage, le soin et la responsabilité de la propriété, pratique ou savoir.
 3. Communauté de commun: une communauté qui met en œuvre le processus de mise-en-commun et qui est elle-même constituée par ce processus.

Aide mémoire:

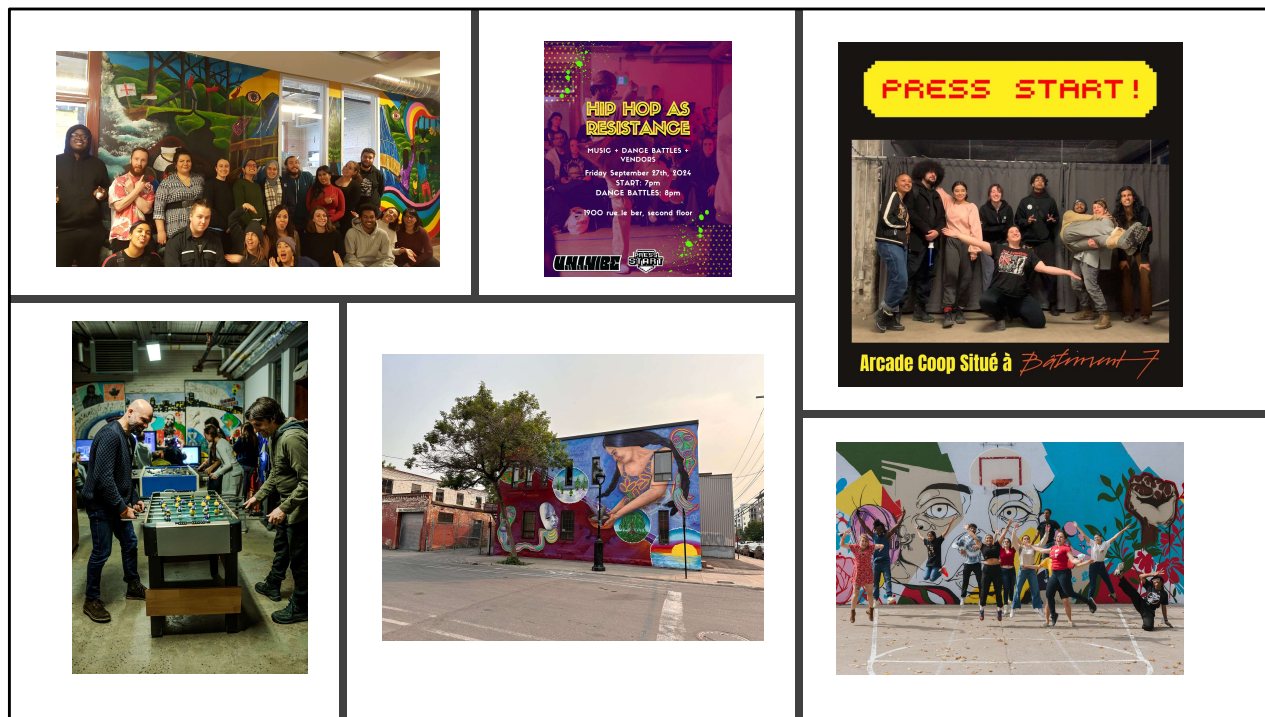
Le kit d'identification des communs nous aide à identifier les endroits où une personne s'associe à d'autres pour créer et partager des communs et une

communauté... Pour J.K. Gibson-Graham, pour qu'un savoir, une propriété ou un pratique devienne un commun, l'accès est partagé et large, son utilisation est négociée par une communauté-de-commun, les avantages sont distribués largement aux membres, les membres en prennent soin et la communauté en est responsable. Les différentes communautés-de-communs sont engagés dans une délibération éthique autour de ces éléments... il s'agit d'un processus politique continue... qui est traversé de rapports conflictuels, de débats, de points de tensions. Et c'est ici qu'entre en jeu les enjeux d'inclusion et d'exclusion, dont notamment en lien avec la blancheur.

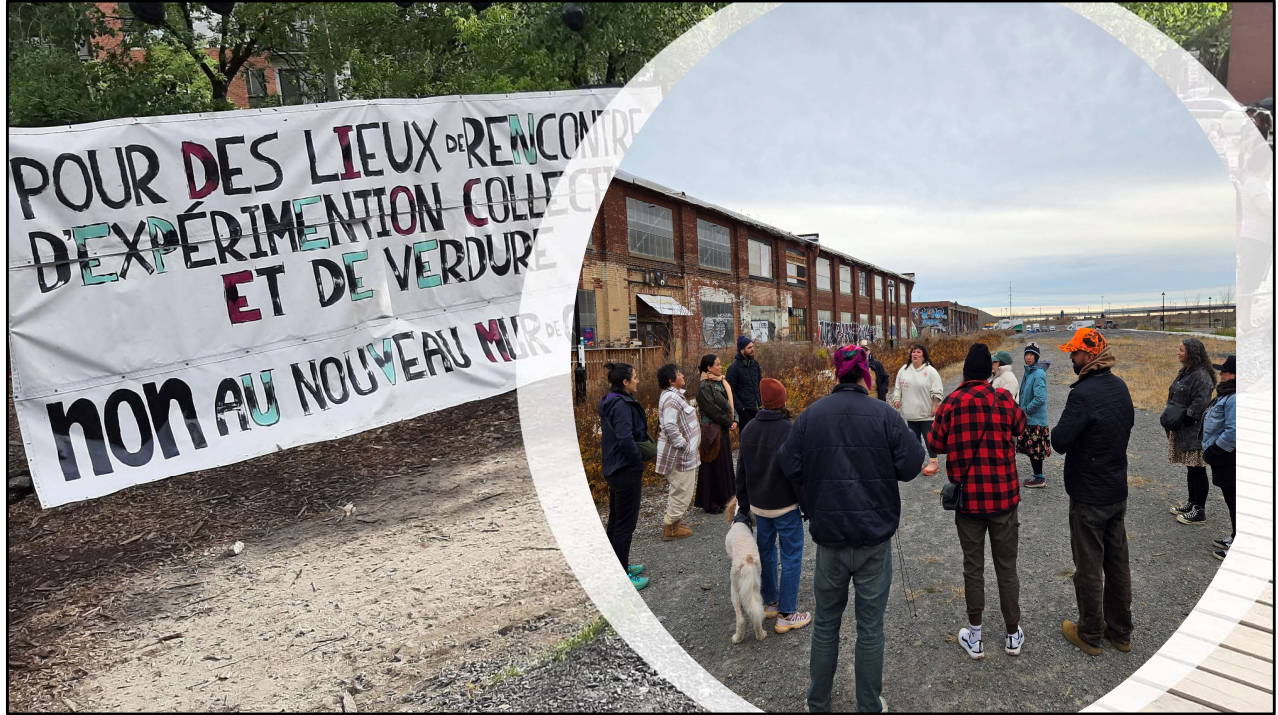


Les trois communs que je vais discuter sont les suivants:

- Le local de Press Start est une propriété qui est mise-en-commun par une communauté composée de jeunes personnes pour la plupart racisées, soutenus par des alliées
- Ensuite, l'espace culturel autochtone est un savoir qui est mis-en-commun par les Buckskin Babes, une communauté qui rassemble des Métis et des personnes de différentes première nations dont notamment Nehinaw (Cri), Kanienkehaka (Mohawk), Seneca (Six Nations), Innu et Anishnabe (Algonquins).
- Finalement, la structure organisationnelle et les modes de fonctionnement du Bâtiment 7, qui sont mises-en-commun par une communauté composée d'un noyau militant d'une grande diversité sur certains plans, mais aussi très blanc, éduqué et francophone.



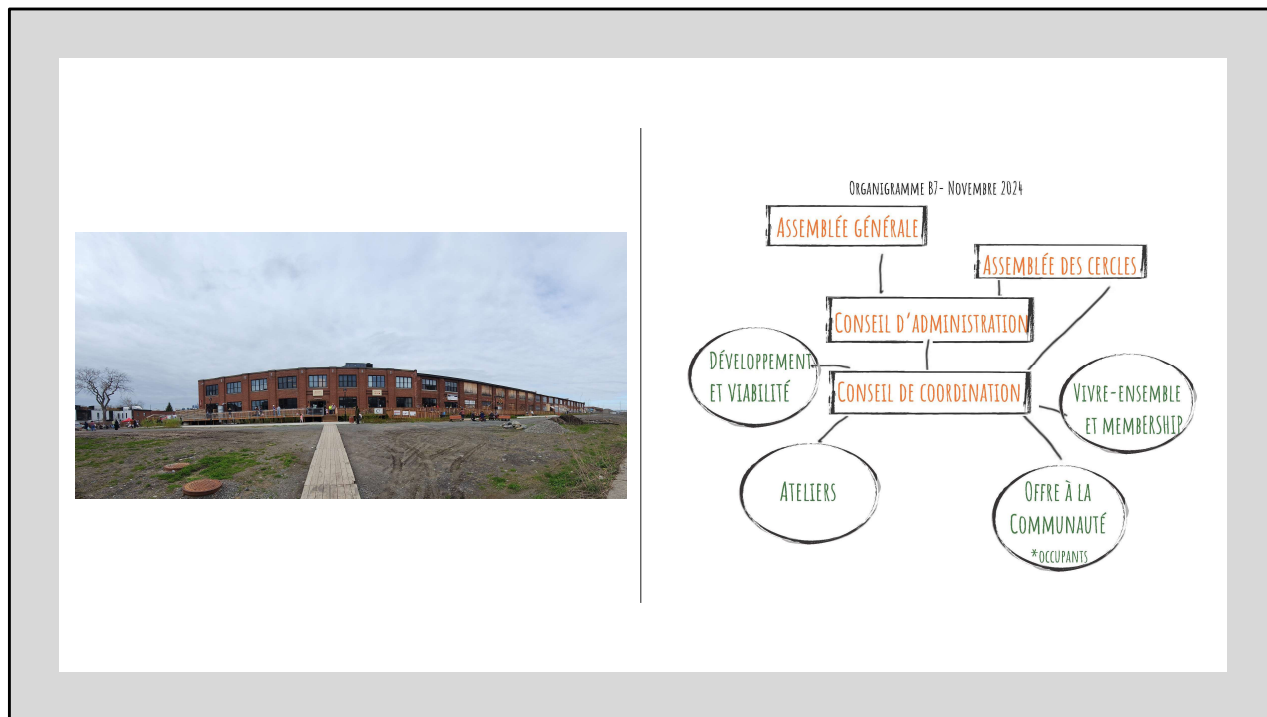
- Dès le départ, Press Start a mis au centre de sa démarche les jeunes marginalisé-es par le colonialisme et la suprématie blanche.
- Ce sont elleux qui gèrent l'espace, qui en prennent soin, qui décident collectivement de son usage.
- Plusieurs choix concrets assurent un accès large et inclusif :
 - La quasi-totalité des activités sont gratuites, éliminant les barrières financières.
 - Une murale sur la décolonisation et la résurgence accueille les visiteur-euses, créant un symbole fort d'appartenance.
 - L'événement annuel Hip Hop as Resistance rassemble des artistes racisé-es et autochtones autour de la musique, la danse, l'artisanat.
 - Un programme de mentorat rémunéré permet à des jeunes marginalisé-es d'apprendre des compétences en étant payé-es.
- Résultat : les personnes autochtones et racisées se sentent à leur place à Press Start — ce qui, malheureusement, n'est pas encore le cas partout dans le B7.



- Le deuxième exemple, c'est **l'espace culturel autochtone**.
- À l'origine, ce terrain à côté du B7 devait accueillir un **mur de condos**.
- On s'est mobilisé·es, on a gagné : **la Ville a acheté le terrain pour un usage communautaire**, transformant en commun une propriété close.
- Ensuite, le **Collectif Buckskin Babes**, avec le soutien de Press Start, a mené une campagne pour y créer un **espace culturel autochtone**.
Encore une victoire.
- Aujourd'hui, c'est un **commun culturel et de savoir**, pensé et imaginé **par et pour des personnes autochtones**.



- L'espace n'est pas encore aménagé, mais des ateliers y sont organisés depuis plusieurs années par le Collectif Buckskin Babes, responsable du site.
- Une grande bannière « Land Back » y est accrochée, affirmant symboliquement le statut contesté de ce territoire ancestral de chasse et de pêche.
- Seules les autochtones — Premières Nations, Métis, Inuits — y ont accès, pour bénéficier des enseignements d'ainé-es, renforcer leurs liens et faire vivre leurs cultures.
- Le Collectif négocie l'usage du terrain avec la Ville et les acteur·rices du B7.
- Lors d'une activité de visionnement de l'espace, elles ont présenté les futurs aménagements : abri pour le tannage de peaux, shed à outils, rond de feu, espace pour se réchauffer, gazebo pour les rassemblements.
- Avec l'aide de Press Start, elles ont aussi négocié un cordon de sécurité autour du tannage pour préserver l'intimité des cérémonies et protéger les savoirs transmis. Des allié·es allochtones sont présents pour informer les personnes passantes et garantir le respect de ces espaces.
- Même sans accès direct, les allochtones du B7 et du quartier bénéficient de cette présence autochtone, qui nourrit une reconnaissance profonde des savoirs et cultures de l'île de la Tortue.



Press Start et l'espace culturel sont des communs très diversifiés, gérés et utilisés par des personnes marginalisées par la suprématie blanche et le colonialisme. Or, la communauté-de-commun qui s'occupe de la structure organisationnelle de l'ensemble du bâtiment présente un portrait très différent. J'y reviendrai.

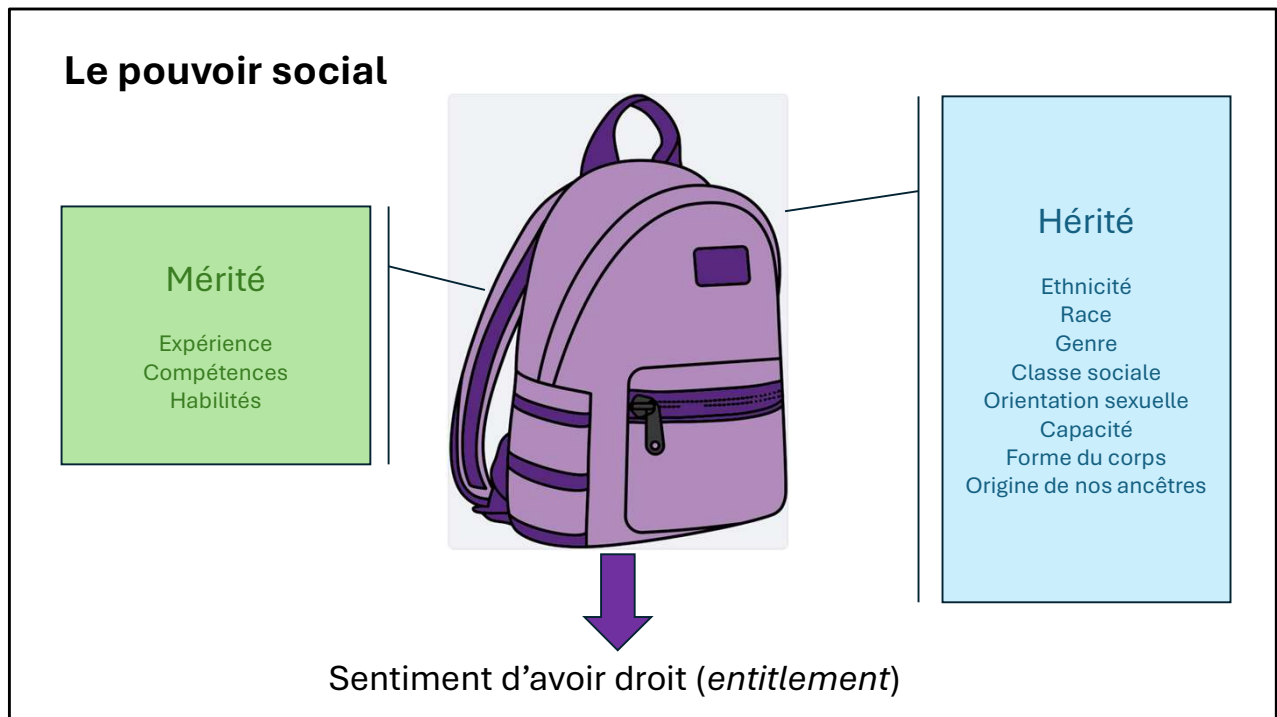
- Les pratiques démocratiques qui sont mises-en-communs à la grandeur du bâtiment sont inspirées de la sociocratie, des structures syndicales et des modes de fonctionnement dans le milieu de l'action communautaire autonome.
- A la base, il y a quatre grands cercles, qui ont chacun un mandat et des rôles associés: développement et viabilité, gestion des ateliers, vivre-ensemble et membership et finalement, offre à la communauté.
- Le Conseil d'administration porte les responsabilités légales et les ressources humaines et le conseil de coordination s'occupe de la coordination de toutes les instances.
- L'assemble des cercles est le lieu de prise de décisions opérationnelles et l'assemblée générale est responsable des politiques, règlements, prises de position et des décisions quant aux projets qui s'installe dans le bâtiment.

Statistiques locales	Membres du noyau
20,2 % sans diplôme secondaire	Diplômé·es universitaires
25,1 % minorités visibles	Tou·tes blanc·hes
16,1 % allophones / 24,8 % anglophones	Presque tou·tes francophones

- Au cœur de la communauté-du-commun qui s’occupe de la gestion, il y a un noyau est empreint d’une diversité considérable sur les plans du genre, de la sexualité, de l’âge, du revenu, de la classe sociale d’origine, de la capacité et des allégeances politiques au sein de la gauche.
- Cependant, il ne reflète pas certains des groupes démographiques clés de Pointe-Saint-Charles.
- Même si une part importante de la population locale n’a pas de diplôme secondaire, s’identifie comme minorité visible ou parle une autre langue que le français, les membres du noyau sont majoritairement blancs, francophones et universitaires
- Depuis l’ouverture du bâtiment, il y a eu plusieurs vagues de nouvelles personnes racisées motivées avec plein d’énergie et de fougue qui ont essayé de s’intégrer et qui ont parfois brassé la cage.
- Pour la plupart ces personnes sont parties, désillusionnées.
- Sept ans après l’ouverture, force est de constater que la norme démographique a très peu évolué.
- Comment expliquer ce phénomène?
- Mon hypothèse est la suivante: au Bâtiment 7, le noyau de personnes au

cœur de la communauté de commun, inconsciemment et malgré notre volonté de déconstruire les rapports de pouvoir, centralise, à divers degrés, le pouvoir social et, ce faisant, crée une frontière invisible autour de lui qui rend difficile l'accès par les nouvelles forces vives et/ou par des gens qui ne cadrent pas avec la norme démographique/culturelle en jeu.

- Notez que j'utilise le « nous » ici, car je m'inclus dans le noyau, même si je n'y suis plus depuis 2020.
- Ceci, combiné aux dynamiques autour des micro-agressions, de la blanchité de l'espace et de la fragilité blanche, vient naturalisé et normé cette réalité.



- Peggy McIntosh a utilisé l'analogie du sac à dos invisible pour expliquer comment les privilèges s'imbriquent et octroient un pouvoir social aux personnes qui le porte.
- Dans le contexte du B7, nous, les personnes du noyau, tirons notre pouvoir social de notre blancheur, de notre capacité de parler la langue de la majorité, de notre posture d'allochtone, et des habiletés et connaissances que nous sommes allées chercher pendant nos études universitaires.
- Au Bâtiment 7, où l'engagement militant est valorisé, le fait d'avoir fait nos preuves — en contribuant à sa création, à sa gestion et à l'organisation d'actions depuis l'ouverture — nous a permis de renforcer encore davantage notre pouvoir social.
- Tous ces éléments qu'on porte avec nous, dans notre sac à dos, s'entrelacent, se renforcent mutuellement et nous placent dans des positions de plus grand pouvoir social au sein de la communauté.
- Le pouvoir social influence directement la participation : c'est lui qui détermine si notre voix est entendue, si notre opinion compte vraiment et si on nous accorde du respect dans un groupe.
- Au-delà du pouvoir social, il y a aussi le sentiment d'avoir droit — ce qu'on

appelle entitlement en anglais.

- C'est ce qui détermine ce qu'on pense pouvoir dire ou faire dans une organisation.
- Dans le noyau du B7, comme on cumule du pouvoir social, on se sent plus à l'aise pour s'exprimer, critiquer, proposer, initier, revendiquer.
- En fait, ce sont les effets positifs du sentiment d'avoir droit — un sentiment qu'on aimerait voir partagé par tout le monde, à partir du pouvoir que chacun·e a développé par son engagement.
- Le problème, c'est quand ces dynamiques deviennent déséquilibrés.
- À force, ce sont toujours les mêmes qui prennent la parole, tandis que d'autres s'effacent.
- Et quand ces déséquilibres durent, ils finissent par devenir la norme.



Un espace façonné par la blanchité

« Certain-es [...] jeunes [racisé-es] nous ont dit qu’iels se sentaient à la fois invisibilisés et hyper-visibles. Iels ne sont pas reconnus comme des êtres humains dans l’espace, mais en même temps, iels se sentent observé-es et regardé-es. Iels n’ont pas été en mesure de s’intégrer dans l’écosystème plus large. D’une part, les gens ne leur parlent tout simplement pas. Iels ont l’impression qu’en raison de leur apparence si différente de celle de la majorité, iels sont tout simplement à part »

- membre du Bâtiment 7

- Selon la théoricienne Sara Ahmed, les espaces — y compris les espaces militants comme le Bâtiment 7 — s’inscrivent dans un cadre historico-racial marqué par la blanchité.
- Elle explique que, par l’héritage du colonialisme et de l’esclavage, les corps blancs ont façonné les espaces à leur image.
- Résultat : ils y circulent plus facilement, alors que les corps non blancs y deviennent hyper visibles, perçus comme "hors contexte".
- Cette dynamique crée, d’un côté, un sentiment de confort et d’appartenance pour les corps blancs, et de l’autre, un malaise, voire une exclusion, pour les corps non blancs.
- Dans ce sens, le Bâtiment 7 peut sembler familier et accueillant... mais surtout pour ceux qui ressemblent au noyau.
- Pour nous, c’est presque un deuxième chez-soi.
- On y travaille, on y milite, mais aussi : on y vit.
- Nos enfants y jouent librement, on y partage nos repas, nos fêtes, nos peines.
- Ce tissu relationnel crée un fort sentiment d’aise et d’appartenance.
- Mais ce sentiment-là, il n’est pas partagé par tout le monde

- Une membre du Bâtiment 7 témoigne: « Certains [...] jeunes nous ont dit qu’iels se sentaient à la fois invisibilisés et hyper-visibles. Iels ne sont pas reconnus comme des êtres humains dans l’espace, mais en même temps, iels se sentent observés et regardés. Iels n’ont pas été en mesure de s’intégrer dans l’écosystème plus large. D’une part, les gens ne leur parlent tout simplement pas. Iels ont l’impression qu’en raison de leur apparence si différente de celle de la majorité, iels sont tout simplement à part ».
- C’est une forme de *othering* — une mise à l’écart des personnes qui ne correspondent pas à la norme démographique du noyau. Résultat : elles ne se sentent ni à l’aise, ni légitimes de participer pleinement.

Blanchité – définition

« Le concept de blanchité fait ressortir qu’être “Blanc” est une construction sociale, comme être “Noir-e” ou “Arabe” [...] Nommer la blanchité, c’est interroger le sous-texte qui suggère que les “Blancs” sont la référence, un universel qui englobe toute l’humanité alors que les “non-Blancs” ont des particularités [...] La blanchité met donc en lumière les présuppositions associées à l’identité blanche et en révèle les privilèges » (PIERRE, 2017).



**Les microagressions semblent banales
mais pourrissent nos milieux de travail.**

Les microagressions raciales sont des insultes, des vexations, des indignités et des messages dénigrants, brefs et quotidiens, adressés aux personnes racisées par des personnes blanches bien intentionnées qui ne sont pas conscientes des messages cachés qu’elles leur communiquent (Sue, 2010).

- Un autre phénomène important, c’est celui des micro-agressions — et la responsabilité collective qu’on a, comme communauté, d’y faire face.
- Certaines personnes en ont vécu. Souvent, c’est subtil, involontaire, mais ça laisse des traces.
- Par exemple :
 - Des remarques comme : “Ton français est bon! Tu viens d’où ?”
 - Des attitudes fermées, du tone policing
 - Ou encore un environnement où tout se passe uniquement en français
- Mais ce n’est pas tout. Certaines personnes, qui ont moins de pouvoir social, subissent aussi les effets du sentiment d’avoir droit de membres du noyau.
- Concrètement, ça peut ressembler à ça :
 - Quelqu’un du noyau reprend le travail d’une autre, parce que ça ne colle pas aux normes implicites du groupe
 - Ou intervient dans une discussion pour bloquer un changement et maintenir le statu quo
 - Ou encore, enterre une idée qu’elle trouve trop polémique... pour la ressortir plus tard, modifiée, sans créditer la personne d’origine

Micro-agression - définition

«De nombreuses personnes blanches bien intentionnées croient consciemment à l'égalité et la professent, mais agissent inconsciemment de manière raciste, en particulier dans des situations ambiguës. Les microagressions raciales sont des insultes, des vexations, des indignités et des messages dénigrants, brefs et quotidiens, adressés aux personnes racisées par des personnes blanches bien intentionnées qui ne sont pas conscientes des messages cachés qu'elles leur communiquent. » (SUE, 2010).



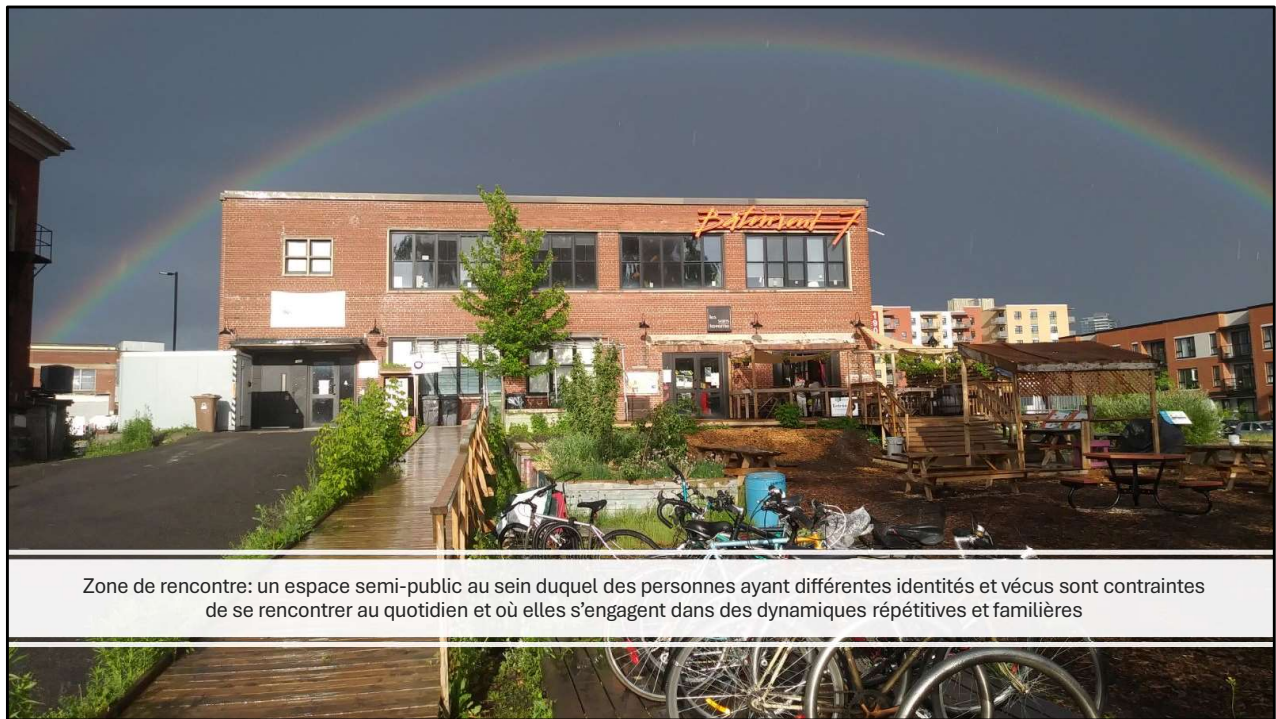
- Toutes ces dynamiques finissent par créer des tensions, des malaises, et parfois des conflits ouverts dans l'organisation.
- Au début, on avait un cercle dédié aux conflits, qui avait pour mandat de prendre soin de ces situations.
- Mais avec le temps, ce cercle a été dissous, et remplacé par une approche intégrée au code de vie.
- Plus récemment, de nouvelles démarches ont vu le jour, avec des mécanismes de redevabilité.
- Je n'entrerai pas dans les détails aujourd'hui — ça mériterait une présentation en soi.

- Ce qu'il faut retenir, c'est qu'un enjeu persiste : lorsqu'il y a des accusations de racisme, certaines personnes au cœur de l'organisation réagissent sur la défensive.
- Elles nient la responsabilité, écoutent sans vraiment entendre.
- Au lieu de s'interroger : "Et si, effectivement, il y avait du racisme dans nos façons de faire ? Et si mes comportements y contribuaient ?"
- C'est ce qu'on appelle la fragilité blanche — cette difficulté à tolérer

- l'inconfort, à se sentir remis en question, à affronter le conflit de front.
- Et dans ce climat, une culture du non-dit s'installe.
 - Or, l'inconfort est à la base de toute croissance et de tout apprentissage et mérite d'être accueilli et analysé afin d'en tirer des leçons.
-
- Ce qu'on voit, c'est que quand des conflits liés à des micro-agressions ou des abus de pouvoir ne sont pas réglés...
 - Ce sont souvent les personnes racisées qui partent.
 - Et les membres du noyau qui restent.
-
- Pourquoi ? Parce qu'on se sent chez nous.
 - Le B7, tel qu'il est, nous est familier.
 - On sait qu'on peut critiquer, se tromper, prendre une pause... et qu'on sera toujours les bienvenu·es.
 - On a ce filet de sécurité. Cette certitude d'avoir notre place, malgré tout.
 - C'est ça, le pouvoir social. Et c'est ça, le sentiment d'avoir droit.
 - Et tant qu'on ne brise pas ce cycle, le déséquilibre continue.

Fragilité blanche – définition:

« En Amérique du Nord, les Blancs vivent dans un environnement social qui les protège et les isole du stress racial. Cet environnement isolé de protection raciale crée des attentes de confort racial chez les Blancs, tout en réduisant leur capacité de tolérer le stress racial, ce qui mène à ce que j'appelle la fragilité blanche... Il en résulte une série de contre-mesures sanctionnées par la société contre la source perçue du malaise, notamment la pénalisation, les représailles, l'isolement, l'ostracisme et le refus de continuer l'échange » (Robin Di Angelo, cité par COCo, YEE CLARE et al., 2019, p. 27).



Zone de rencontre: un espace semi-public au sein duquel des personnes ayant différentes identités et vécus sont contraintes de se rencontrer au quotidien et où elles s'engagent dans des dynamiques répétitives et familières

- Que faire avec tout ça ?
- Je crois que la meilleure façon d'assurer une vraie diversité, c'est de la penser dès le départ. Si, dès le début du projet B7, plus de personnes racisées avaient été impliquées au cœur du noyau, les choses seraient bien différentes aujourd'hui.
- Les gens s'engagent là où ils se reconnaissent, là où leurs besoins — matériels, symboliques, politiques — trouvent un écho.
- Mais maintenant, qu'est-ce qu'on peut faire ?
- En fait, il y a de l'espoir. B7, c'est ce qu'on appelle une "zone de rencontre" : un espace où des personnes aux vécus différents se croisent, interagissent, se frottent au quotidien.
- Et selon Sara Ahmed, c'est justement en transformant ces dynamiques qu'on peut bousculer les normes dominantes, remettre en question la culture blanche du lieu, et faire reculer le racisme ordinaire.
- Philomena Essed va plus loin : ces changements locaux ont un effet d'entraînement.
- Ce qu'on transforme ici, on l'emporte ailleurs — dans nos familles, nos milieux de travail, nos réseaux.

- C'est une forme de pollinisation sociale.
- Et c'est comme ça que le changement s'étend

- Depuis le début, au B7, des personnes s'investissent pour faire de cet espace un lieu anti-oppressif.
- Il y a eu toute une série d'initiatives :
 - Une communauté de pratique qui pousse pour un engagement clair du B7 sur la voie de l'antiracisme
 - Du financement obtenu, notamment avec le projet Agir pour la mixité
 - L'élaboration du code de vie
 - Une démarche participative accompagnée par un organisme externe
 - Des zines, des ateliers sur l'anti-oppression
- Et bien sûr, il y a tout le travail essentiel qui se fait à Press Start, dans l'espace culturel autochtone, et dans plusieurs autres groupes et ateliers du bâtiment

- Pour conclure...
- Malgré les embûches, le B7 fonctionne comme un écosystème vivant.
- Chaque fois qu'une initiative émerge, oui, ça déstabilise, ça crée des tensions...
- Mais ça déplace aussi les lignes du pouvoir social et ça ouvre la porte à des transformations profondes dans la culture de l'organisation.
- Dans ces espaces, de nouvelles façons d'être, de penser et de faire prennent racine — loin du statu quo.
- Et par un phénomène de pollinisation, ces pratiques circulent, inspirent d'autres, et peu à peu, peuvent faire bouger l'ensemble de l'écosystème.
- Avec le temps, ces changements peuvent même transformer la composition démographique du noyau lui-même.
- Cela étant dit, pour que des changements réels s'opèrent au sein de l'organisation, il incombe au noyau de reconnaître les dynamiques de pouvoir en jeu, de favoriser l'ouverture d'espaces de dialogue authentique et, surtout, d'assumer pleinement la responsabilité de mettre en œuvre des actions concrètes visant une transformation en profondeur de la culture organisationnelle