

Franck Joseph-Maurin

Quand les

DYNAMIQUES RELATIONNELLES

transforment

l'entreprise

La voie du mycélium

afnor
ÉDITIONS

Quand les

DYNAMIQUES RELATIONNELLES

TRANSFORMENT

L'ENTREPRISE

La voie du mycélium

Franck Joseph-Maurin

Quand les

DYNAMIQUES RELATIONNELLES

transforment

l'entreprise

La voie du mycélium



afnor
ÉDITIONS



AFNOR, en tant que titulaire des droits d'auteur ou distributeur autorisé, s'oppose expressément à toute intégration, transmission ou absorption totale ou partielle du présent document par des moteurs ou algorithmes d'Intelligence Artificielle (IA). AFNOR s'oppose également à toute fouille de textes et de données ou création dérivée produite par une IA et basée sur le présent document.



Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2026

ISBN 978-2-12-800720-8

Édition : Léonore Mule
Secrétaire d'édition : Jeanne Labourel
Création de maquette : Gilda Masset
Mise en page : Corinne Cadieu
Fabrication : Philippe Malbec

Crédit photo : Adobe Stock, 2026



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – boutique.afnor.org/livres

Mot de l'auteur

Le présent ouvrage est en gestation depuis de nombreuses années. Il s'est élaboré de lui-même au fur et à mesure des rencontres et des expériences, des recherches et des réflexions personnelles. Chacune de ces rencontres, chacune de ces expériences, de ces recherches, de ces réflexions se sont agglutinées les unes aux autres, puis articulées les unes avec les autres pour vous proposer aujourd'hui, avec humilité, mais désir, le partage qui va suivre.

J'ai longtemps œuvré dans les coulisses du monde de la communication, des relations presses et des relations publiques, avant de trouver de l'intérêt particulier à une seule activité : l'accompagnement et la formation de celles et ceux que j'appelais alors les « porteurs de communication ».

Ces individus, dirigeants, directeurs de communication, managers opérationnels ou fonctionnels, quel que soit leur niveau hiérarchique ou de responsabilité dans l'entreprise, sont investis d'un pouvoir particulièrement fascinant : le pouvoir d'incarnation.

Ils donnent une voix et un visage à l'entreprise. Ils font d'une entité morale, n'ayant de réalité que juridique, un personnage à part entière de la scène économique et sociale. Ils transforment un concept en acteur, une réalité intersubjective en sujet de chair.

Au cours de mes années de pratique, je me suis attaché plus particulièrement à un certain profil de « porteur de communication » : les entrepreneurs (y compris les « intrapreneurs ») et, encore plus spécifiquement, les dirigeants-fondateurs.

J'éprouve une certaine fierté à travailler aux côtés de ces individus qui ont eu l'audace de transformer une idée, un besoin ou un désir en entreprise réelle et agissante. Ils ont accepté le risque, et saisi l'opportunité de partager leur idée et de lui donner un corps, une personnalité, une réalité. Au-delà de l'audace, il s'agit aussi souvent de passion, d'un peu de folie, de persévérance et d'une sacrée dose de conviction et d'humour.

Bref, j'étais déjà admiratif de celles et ceux que j'allais nommer, plus tard, en m'appuyant sur la dénomination d'Anna Tsing, des « bâtisseurs de mondes¹ ».

Bâtisseurs de mondes, ils le sont sans aucun doute, ces individus capables de mettre dans la matière cette réalité intersubjective intangible qu'est une entreprise. À partir d'une idée, d'un concept, ils créent suffisamment d'enthousiasme, d'engagement et de structure, pour réunir un nombre de plus en plus grand d'interlocuteurs, associés, actionnaires, salariés, partenaires et clients.

Mon travail consistait alors à mettre des mots sur leurs intentions et leur imagination. Puis de les aider à jongler avec ces mots, à se les approprier et à les utiliser comme un langage natif, afin de porter la parole de l'entreprise, en interne auprès de ses salariés, et en externe auprès de ses clients et partenaires.

Mettre en mots et porter la parole a toujours eu une importance cruciale dans le processus entrepreneurial. La première mission du créateur, puis du dirigeant, reste de convaincre toutes les parties prenantes concernées de la validité de l'idée initiale, de la légitimité de tel ou tel de s'en emparer, de la puissance collective de l'entreprise créée, afin d'en assurer la pérennité et le développement. Il s'agit ici de faire circuler la juste information, celle qui va porter l'entreprise plus loin.

Très vite, dans ces processus de communication, j'ai pris conscience concrètement de l'importance des rencontres, et de l'attention à prêter à ces moments privilégiés durant lesquels les porteurs de communication sont en contact direct avec leurs interlocuteurs qu'il s'agisse de journalistes, de collaborateurs ou de partenaires externes. Les informations qui circulent durant ces rencontres ont une importance particulière, par l'impact qu'elles peuvent avoir sur la survie ou le déclin de l'entreprise. Selon le ton, l'emphase ou la confidentialité avec lesquels elles sont partagées, elles n'ont pas la même valeur et ne trouvent pas le même écho. Les choses les plus importantes doivent se dire durant ces échanges, avec la presse, les investisseurs, les clients, les salariés. C'est ainsi qu'en plus de la création de contenu – les mots, les discours, les communiqués de presse –, j'en vins à m'intéresser tout particulièrement à ces moments de rencontre – les entretiens presse, les prises de parole en public, les réunions internes, les événements.

Afin de développer la gamme des outils à mettre à disposition de mes clients, et incarner pleinement le rôle de *sparring partner* qu'il me fallait être pour eux, je me formai au coaching. À la fois posture d'accompagnement et outil d'entraînement, le coaching me paraissait être l'outil idéal pour les confronter à leurs prises de position souvent empreintes de paradoxes et de contradictions,

1 Anna Lowenhaupt Tsing, *Le champignon de la fin du monde. Sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme*, La Découverte, 2017.

afin, d'une part, de les faire accoucher de leur **être communicant** profond, d'autre part, de les entraîner à assumer leur rôle de porteur de communication.

Dans ce cadre, j'entrai dans un processus de supervision de coach avec Cyrille Bertrand, fondateur du NeuroGestalt Institut², et tenant des apports de la PGRO (psychothérapie gestaltiste des relations d'objet), autrement appelée « thérapie du lien ». J'ai toujours pensé indispensable qu'un professionnel de l'accompagnement, quel que soit son champ d'intervention, s'inscrive lui-même dans un processus continu d'analyse de sa pratique, de développement et d'amélioration. L'espace réflexif de la **supervision** est idéal pour cela. C'est d'ailleurs celui que je propose aujourd'hui à mes clients, associés et chefs d'entreprise.

Cette rencontre fut une révélation. Les enseignements de Cyrille Bertrand imprègnent encore, non seulement toute ma pratique professionnelle, mais aussi mes expériences de vie les plus diverses. Sous son mentorat, j'essaye de me les approprier et de les diffuser autour de moi. Grâce à lui, j'ai pu atteindre des profondeurs réflexives dont je ne me pensais pas capable. Sans sa patience, sa justesse et sa persévérance, mon chemin de vie eût été totalement différent.

Pour moi, le premier, et le plus impactant de ces enseignements, est que la communication en tant que compétence ou capacité ne suffit pas.

Elle ne représente que la partie émergée d'un *iceberg* beaucoup plus puissant, beaucoup plus difficile à saisir, dont les contours restent flous et les mouvements complexes. La capacité à communiquer est une compétence importante, certes, mais une compétence reste un outil technique mis à la disposition d'un objectif, d'une performance à mettre en œuvre. Si cette communication s'appuie sur du vide, un manque de sens, elle sonne creux, provoque la méfiance et le doute. Ne dit-on pas de la communication qu'elle doit « inspirer confiance » ? Or, c'est une mission ratée si le communicant se limite aux mots et aux discours. De très nombreux autres facteurs entrent en ligne de compte pour que le contenu d'une communication crée cette confiance dont toute entreprise a besoin pour pouvoir continuer à participer au concert économique et social collectif.

Dans la partie immergée de l'*iceberg* relationnel naissent les hiatus de communication, les malentendus, les interprétations, les parasites, tout ce qui fait que même les meilleurs professionnels échouent parfois à atteindre l'objectif qu'ils recherchent : l'engagement d'un grand nombre de personnes autour d'un seul objet.

Nous autres, animaux humains, avons une capacité puissante, et n'en faisons pas un usage suffisant : nous savons « renifler » le vide derrière les écrans de fumée

2 NeuroGestalt Institut (NGI) : <https://www.neurogestaltinstitut.com/neuro-gestalt-institut>

de la communication, quitte parfois à le créer sous le coup de nos convictions en ignorant la véritable intention de l'autre. La communication ne fait pas à elle seule la sécurité relationnelle, qui n'est rien de moins que la clé de voûte de nos choix d'alliance et d'engagement.

Ces choix sont le fruit d'éléments si complexes qu'il serait impossible ici d'en dresser un inventaire exhaustif. Il suffit de dire que nous sommes des champions de la défense préventive en matière de relation, comme toute bonne proie qui se respecte à l'état naturel. Il suffit que nous imaginions être en position de faiblesse, ou que nous ayons été blessés d'une manière ou d'une autre par une précédente expérience relationnelle, pour que nos défenses soient encore plus sensibles et réactives. Or, l'espace de la rencontre est un terrain idéal sur lequel ces défenses et défiances s'expriment spontanément, souvent inconsciemment.

Ma rencontre avec Cyrille Bertrand a fait émerger la question qui allait changer le cours de ma vie : **comment faire pour que cet espace de rencontre devienne un espace de collaboration et de construction mutuelle et collective, plutôt qu'un espace d'intoxication et de désengagement ?**

C'est ainsi que j'entamai le cheminement qui me mènerait de la communication à la relation.

Une seconde rencontre, en forme d'anecdote, allait me donner un coup de pouce décisif.

Je participai, sur l'encouragement de quelques amis, à un stage de développement personnel animé par une chamane presque authentique. Au bout de quelques heures, il devint évident que je restai rétif à tout voyage intérieur qu'elle cherchait à me faire effectuer. Ne voulant pas créer la discorde dans le groupe de pratiquants, je m'efforçai de suivre les instructions qui nous étaient données, fermai les yeux quand c'était requis, respirai profondément comme demandé et laissai mes pensées s'envoler vers les réflexions qui les occupaient à ce moment-là : trouver un nom adéquat pour une société que je voulais créer avec mon amie et collègue Patricia.

C'est dans cet état de demi-sommeil que je fus surpris par une explosion de lumière sous mes paupières. Successivement, et avec la rapidité du néon, deux mots venaient de s'y dessiner : diaphore et mycélium. Tandis que le premier terme m'était alors totalement inconnu, le second, plus familier, ne faisait alors pas encore partie de mon langage quotidien.

Quelques recherches plus tard, j'apprenais que la diaphore est une figure de style par laquelle on utilise deux fois le même mot dans la même phrase en lui donnant deux sens différents. La plus célèbre diaphore en langue française étant probablement : « Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas. »

Deux raisons, mais pas tout à fait le même sens. Ce mot de diaphore avait tout pour être le nom idéal d'un cabinet de coaching et d'accompagnement destiné à permettre à ses clients de voir le monde sous des angles légèrement différents. Hélas, il était déjà pris.

Le même type de recherche m'amena alors à m'intéresser au mot « mycélium ». Au-delà du fait que le mycélium était la partie souterraine du champignon, cet ensemble de filaments blanchâtres que l'on arrache à l'automne dans les sous-bois, je n'en savais pas grand-chose.

C'est ainsi que je fis, sans le savoir et à bas bruit, mes premiers pas sur « la voie du mycélium ».

Cette voie m'a mené du mycélium fongique au mycélium relationnel, en connectant mes différents espaces de recherche et de pratique.

Sur cette voie, j'ai rencontré des gens extraordinaires, dirigeants visionnaires, fondateurs passionnés, entrepreneurs volontaires, dans des univers multiples : le *retail*, la grande distribution, le luxe, les assurances, les services, la communication, l'architecture et l'urbanisme.

Il me faut ici ouvrir une parenthèse pour adresser un hommage particulier à un homme dont la confiance m'honore : Arnaud Deschamps. Président d'une entreprise de plusieurs centaines de collaborateurs présente sur l'ensemble du territoire à l'époque, Arnaud a fait appel à mes services, initialement, comme conseil en communication. Ma mission : l'aider à bâtir une stratégie de communication interne dont l'objet n'était rien de moins que la transformation culturelle de son entreprise sur le long terme, faisant face à des défis importants. Cette collaboration a duré plusieurs années et nous a permis, ensemble, de faire émerger en pleine lumière les premiers pavés de la méthode « la voie du mycélium », d'aller au-delà de la communication pour entrer dans le monde de la relation, d'en baliser les limites et d'en découvrir l'étendue. Grâce à lui, j'ai pu formaliser les concepts et idées qui figurent aujourd'hui dans cet ouvrage, et les mettre en œuvre opérationnellement en situation réelle. Cette collaboration dans la durée a été une expérience relationnelle incroyablement riche et productive, faite d'intégrité, de curiosité, d'honnêteté, de défis relationnels relevés, de transparence et de confiance.

Chaque centimètre de la voie du mycélium a été construit grâce à ces rencontres, avec Alexandre, Gaétan, Julien, Benjamin, Romuald, Sybil, Cécile, Maud, Frédéric, Élise, David, Patrick, Farah, Aïsha, Murielle, Aurore, André, Pierre, Hortense, Antoine, Isabelle, Stéphane, Cathy, Farid, Géraldine, et toutes et tous les autres, en France, en Europe, sur les continents africains et américains. Merci à elles et à eux.

Sur cette voie du mycélium, je me suis formé à la psychothérapie du lien, à la supervision professionnelle, aux sciences du vivant également. J'ai développé un goût immodéré pour une vision systémique et vivante du monde qui nous entoure et dans lequel nous évoluons.

Sur cette voie, j'ai créé un podcast que j'ai nommé « Bâtisseurs de mondes³ », une pratique autour des « dynamiques relationnelles », une toute nouvelle vision du monde des entreprises et des communautés humaines, sous la forme de « mycélium relationnel ».

Sur cette voie, j'ai élaboré des méthodologies, des concepts et des outils, et je les mets aujourd'hui au service des professionnels de la relation que sont les dirigeants, les coachs, les superviseurs, les thérapeutes, qui viennent avec courage, patience et confidentialité, participer à l'exploration du mycélium dans l'intimité de mon cabinet.

C'est tout cela que je veux partager avec vous dans les pages qui suivent. Je vous souhaite la bienvenue sur la voie du mycélium.

3 Ce podcast a été mis en sommeil à l'époque de la rédaction de ces lignes.

Sommaire

Mot de l'auteur	V
Remerciements	XIII
Préface	
Par Cyrille Bertrand	XV
Préface	
Par Arnaud Deschamps	XVII
1 Premiers pas sur la voie de la transformation relationnelle	1
1.1 Introduction	1
1.2 Relation : une tentative de définition	3
1.3 Les caractéristiques intrinsèques à la relation	5
1.4 Les entreprises naissent dans les relations	9
Fiche synthèse	
Premiers pas sur la voie de la transformation	13
2 Comprendre le mycélium relationnel	15
2.1 Le mycélium au naturel, un partenaire du vivant	15
2.2 Le mycélium relationnel, une nouvelle perspective de l'entreprise	21
2.3 Pouvoir structurel et puissance relationnelle	25
2.4 Les dynamiques du mycélium relationnel	27
2.5 Vie et mort du mycélium relationnel	38
Fiche synthèse	
Comprendre le mycélium relationnel	49
3 Les enjeux relationnels des entreprises et des dirigeants	51
3.1 Être dirigeant, un challenge relationnel permanent	51
3.2 Les effets délétères des toxines relationnelles sur les organisations	54
3.3 Mission structurelle du dirigeant, orchestrer la transformation permanente de l'entreprise	59
3.4 Mission relationnelle du dirigeant : faire la meilleure proposition possible	61
Fiche synthèse	
Les enjeux relationnels des entreprises et des dirigeants	69

4	Choisir son impact. Les dynamiques relationnelles en action	71
4.1	La spore originelle : PPC	73
4.2	La rencontre et le cadre relationnel	84
4.3	La matrice I.M.P.A.C.T.S – Les dynamiques relationnelles au service de la transformation des organisations	93
4.4	Notre pratique de la supervision de dirigeant	124
Fiche synthèse		
	Choisir son impact. Les dynamiques relationnelles en action	135
Épilogue		137
Bibliographie		141

Remerciements

Ce premier ouvrage est l'aboutissement d'un parcours de plusieurs décennies tissées d'expériences relationnelles tellement fortes et variées qu'il serait impossible de dresser la liste de toutes les rencontres qui en ont nourri la réflexion.

Il est juste, cependant, de citer particulièrement les figures sans qui ce livre n'aurait pas pu exister. D'abord et avant tout, Cyrille Q., compagnon de route de chaque instant, qui déploie des trésors de patience pour constamment me rattraper dans mes doutes et mes interrogations, soutenir, contenir, maintenir, autoriser, encourager, lire et relire, écouter encore et encore, partager aussi les joies et les enthousiasmes. Un simple merci ne suffirait jamais à exprimer toute la reconnaissance que je peux avoir pour toi.

Gratitude profonde à Arnaud Deschamps et à Cyrille Bertrand pour avoir enseigné, supervisé, initié, autorisé et expérimenté avec moi l'élaboration et la mise en œuvre de la pensée décrite dans ces pages. Au docteur Geneviève Bouthillier, de Montréal, pour m'avoir donné le bon coup de pouce au bon moment, décisif dans la mise en route de ce projet. À Patricia, pour avoir vécu avec moi le chemin de la résilience. À celles et ceux dont j'ai croisé la route et avec qui nous avons partagé, et partageons encore, quelques étapes de ce voyage relationnel : Camille, Nathalie, Alexandre, Gaétan, Julien, Benjamin, Florent, Véronique, Élisabeth, Marie, Charlotte, Mario-Jacques, Pierre, Sybil, Emmanuelle, Isabelle, Romuald, Anaëlle, Maud, Antoine, Frédéric, Ilaria, Nicolas, Marco, Pauline, Liga, Inga, Vytautas, Patrick, Thomas, Magali, Flore, Vincent, Caroline, Lionel, Ronald, Marouane, Bruno, Malika, Raphaële, Ludovic, Hervé, Élise, et tant d'autres.

Chaque relation est unique et se déploie de manière singulière, laissant un petit peu de chacun chez l'autre. Je vous emmène avec moi comme autant d'étincelles d'inspiration. Grâce à vous, le mycélium relationnel s'est agrandi et renforcé et peut se déployer aujourd'hui au-delà de l'imaginable.

