



E-SOLIDARITÉS

L'expertise de notre réseau

<https://preprod.uniopss.asso.fr/pays-de-la-loire/transformation-des-organisations/portrait-patrick-martin-ou-le-croisement-des-savoirs-des-reseaux>

Portrait - Patrick MARTIN ou le croisement des savoirs, des réseaux

 Mis à jour le 22 janvier 2026

 De Uriopss Pays de la Loire

TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

PUBLICATION

INFO PAYS DE LA LOIRE



Directeur de l'Association d'action éducative (44), président du GNDA, il pense qu'on est plus intelligent et utile à plusieurs. L'exact inverse du dirigeant omnipotent et dictatorial.

Après un Bac C, il avait intégré une classe « Prépa », à Lyon, et était parti, a priori, pour une carrière d'ingénieur. Mais il était, en parallèle, directeur de colonies de vacances et formateur aux CEMEA : la balance a penché de ce côté et Patrick, d'abord préstagiaire dans une Mecs, rentre en 1973 à l'école de éducateurs de Buc. A la sortie, il travaille en internat, puis dans une équipe d'AEMO ; en 86, il est chef de service.

Durant ces années de terrain, il continue à se former une clé des parcours ascendants ! Il décroche un DESS de psychologie sociale à Nantes, et en 86, entreprend une formation continue de 2 ans sur l'approche systémique, qui reste pour lui fondatrice. Pour ce courant de pensée, explique-t-il en substance, une personne ne peut être comprise qu'en fonction des divers « systèmes humains » dans lesquels elle s'inscrit : sa famille, son réseau de relations dans un quartier, l'entreprise qui l'emploie, etc., chacun véhiculant des valeurs, une culture. Dans cette

conception, quand on cherche à cerner un jeune, l'interprétation psychanalytique, dans certains cas, est pertinente ; dans d'autres, c'est plus une lecture sociologique qui permet de saisir ce qui se joue. « Le jeune, explique Patrick, ne peut être compris qu'à la croisée de ces savoirs ; l'important est de ne pas l'enfermer dans une lecture théorique unique ; changer des lunettes différentes, c'est laisser plus de liberté aux personnes avec qui on travaille ».

Cette vision est au cœur de toute l'activité de Patrick, depuis 20 ans. C'est ainsi qu'il fait appel à Dominique Dray, intervenante, qui accompagne au long cours les internats de l'association : elle s'appuie sur une double approche, psychanalytique et ethnologique et en outre, fait venir régulièrement des sociologues et des juristes. A quelles représentations le jeune est-il attaché ? De quels fonctionnements collectifs est-il dépendant ? Et quand on se confronte avec des « ados », réfléchir sur le sens de la loi, qui sanctionne, mais protège en même temps, peut être fort utile

remobiliser des jeunes en rupture scolaire

Patrick anime aussi un « réseau de mobilisation » pour des jeunes de moins de 16 ans en totale rupture scolaire. Il leur est proposée une série d'activités pré-professionnelles, autour des savoirs de base, et qui visent à leur redonner un élan. Un objectif clé, pour que ces jeunes reprennent confiance, est qu'ils parviennent à établir une relation de proximité avec un adulte ; or, nombre d'entre eux, dès qu'ils se sentent en affinité avec un de ceux-ci, « se débrouillent » pour que la relation se détériore, tant ils sont habitués à l'échec. L'équipe qui pilote le projet a donc monté un réseau de établissements partenaires, gérés par 5 associations, où les jeunes peuvent rencontrer d'autres adultes, dans le cadre de loisirs, animations : en diversifiant les contacts, on permet au jeune de se sentir en sécurité, et de construire, dans la durée, un rapport stable avec un éducateur de référence. La aussi, le jeu est de ne pas enfermer le jeune dans une relation exclusive.

Autre illustration de l'approche systémique, « l'espace conseil » ouvert les mercredis dans une Maison de la Justice et du droit par l'équipe d'AEMO de l'association. Des éducateurs et des avocats y reçoivent des jeunes et des parents qui vivent une crise passagère et leur offrent une double écoute ; ils peuvent dire leurs difficultés, chercher une orientation, mais aussi entendre

des conseils juridiques : quels sont les droits des parents et des enfants ? Dans quel cas utiliser le point-rencontre, quand les parents sont séparés ? Ce faisant, l'avocat dessine les solutions de droit disponibles, qui peuvent offrir une issue, aider à faire un pas de côté, quand la situation apparaît bloquée.

En 1991, Patrick reprend son bâton de pèlerin « d'apprenant » : il rentre à l'IAE, pour se familiariser, cette fois, avec la gestion, la GRH, le management. Après cette parenthèse, il est recruté comme conseiller technique par le CREA des Pays de Loire, cette fois dans le champ du handicap. Au sein d'une équipe où se côtoient un psychosociologue, un avocat vacataire, un CT de formation psychanalytique, il participe à des « audits croisés » d'établissements, où chacun apporte sa lecture « J'ai énormément appris avec cette approche », dit-il.

200 jeunes handicapés en apprentissage

Il s'attaque ensuite à un gros chantier. À la demande du Conseil régional, il monte un vaste réseau (encore un !) avec une collègue du CREA, pour intégrer de jeunes handicapés en contrat d'apprentissage dans l'entreprise ordinaire. Les jeunes des déficients intellectuels légers, des handicapés moteurs passaient un bilan de compétences, qui mettait en évidence les aides spécifiques nécessaires : accompagnement social, soutien psychologique, appareillages techniques toutes prises en charge par l'Agefiph. Ils partageaient ensuite leur temps, durant les 3 ans du contrat, entre le CFA, où ils étaient suivis par un référent bien identifié, et les entreprises d'accueil, qu'il avait fallu trouver, car rien ne les obligeait à prendre ces apprentis d'un type particulier !

Chaque mois, tous les partenaires se retrouvaient, dans chaque département, pour faire le point et corriger le tir. Fin 1995, entre 150 et 200 jeunes étaient en apprentissage, sur la région, grâce à ce dispositif, qui perdure. Le taux de recrutement ferme, après contrat, était assez élevé. Tout cela, au début, ne coulait pas de source : « Les IME disaient : vous nous prenez les meilleurs ! Et les CFA, qui cherchaient à former des ingénieurs par l'apprentissage, n'étaient pas ravis de nous voir arriver »

travailler portes et fenêtres ouvertes

Quel est sa pratique, aujourd'hui, en tant que directeur de l'IAE (depuis 1996) ? « D'abord travailler

sous le regard des autres, portes et fenêtres ouvertes : on est plus intelligent, car on est dans le mouvement et l'échange Je pense que les organisations en difficulté le sont souvent, car elles sont repliées sur elles-mêmes ». Concrètement, à l'AAE, on se expose à la critique, on procède à des bilans, on définit des protocoles de coopération avec des organismes extérieurs.

Ensuite, ce qui lui est renvoyé souvent, c'est « qu'il cherche à construire un cadre de travail lisible, dans lequel les professionnels jouissent d'une large initiative ». Exemple : pour évaluer les acquis, en termes de savoirs de base, des jeunes en rupture scolaire, il fallait construire des indicateurs ; plutôt que de leur imposer un logiciel, on a demandé aux éducateurs de les élaborer, en lien avec un consultant. De même, pour d'autres institutions, constituer le réseau d'accueil des jeunes délinquants en mesures de réparation (mairies, pompiers, services techniques des villes) était du seul ressort des cadres ou des directions ; à contrario, pour Patrick, c'est aussi aux éducateurs de le bafir, « ce qui rend le boulot intéressant et ouvert »

Au-delà, Patrick travaille avec les instances déléguées du personnel, élus au CE et CHSCT. Ceux-ci ont posé il y a quelque temps la question des salariés en CDD, « insécurisés, qui ont le sentiment de ne pas être assez pris en compte et dont les perspectives d'évolution sont floues ». À rebours des cadres qui estimaient à juste titre avoir fait le nécessaire, il a demandé qu'on reprenne sur de nouvelles bases, l'accompagnement des CDD. « Dans une organisation, explique-t-il, il faut que toutes les places soient occupées ; les instances jouent un rôle complémentaire à celui de l'encadrement. » De nouveau, croiser les approches, plutôt que de les opposer

Bernard Boudet

NDLR :

Nous avons choisi de laisser de côté, dans ce portrait, l'activité de P. Martin comme directeur du GNDA ou responsable de l'évaluation, à « Citoyens et Justice » : il nous aurait fallu une page de plus, indisponible ! Dommage, car c'était passionnant !

[1]Centres d'entraînement aux méthodes d'Education Active.

[2]Action éducative en milieu ouvert.

[3]Institut d'administration des entreprises.

Article de presse

Nom de la revue : Union Sociale

Paru le : 01/03/2008

Auteur(s) : Bernard BOUDET - UNIOPSS

N° de la revue : n°215

Page : p.12-13

Editeur : Uniopss