

---

## Présentation

# Jean-Claude Gillet : un professeur d'université et un chercheur engagé

## Jean-Pierre Augustin

Professeur émérite à l'université Bordeaux-Montaigne  
Jean-Pierre.Augustin@msha.fr

J'ai rencontré Jean-Claude Gillet au milieu des années 1980. Il était enseignant à l'Institut régional des travailleurs sociaux de Talence, mais voulait quitter cette institution pour entreprendre une carrière universitaire. Devenu vacataire à l'IUT Michel de Montaigne en 1990, il s'engage dans un travail de thèse sur le sens de l'animation dans la société contemporaine, thèse qu'il soutient brillamment en 1994. Nommé Maître de conférences, puis Professeur des universités, il propose dans ses cours et ses nombreux écrits une théorie de l'animation fondée sur l'intelligence stratégique des acteurs qui sert de fondement à l'École bordelaise de l'animation. Après avoir été invité dans de nombreuses universités étrangères, il crée en 2003 le Réseau international de l'animation (RIA) qui rassemble les chercheurs d'une vingtaine de pays dans des colloques bisannuels.

## Le théoricien de l'animation stratégique

Jean-Claude Gillet a beaucoup écrit sur le sens de l'animation, le rôle des animateurs et l'intelligence stratégique qu'ils doivent acquérir. Pour lui, l'animateur est un facilitateur de relations, capable de comprendre les enjeux d'une association, d'un quartier ou d'une collectivité locale et de faire en sorte que chaque acteur puisse jouer sur la scène sociale, dans des dynamiques repérables, et agir sur ces enjeux en fonction de ses intérêts et de ses désirs, dans une perspective de promotion et de développement social. Il savait que les effets de l'action de l'animateur ne sont pas démesurés et qu'on ne lui demande pas de bouleverser les rapports sociaux, mais simplement de faire en sorte qu'une régulation à la marge, dans les creux ou les interstices puisse se mettre en œuvre lorsque par exemple des situations d'exclusion ou de rejet deviennent insupportables pour ceux qui en sont les victimes. Mais pour Jean-Claude Gillet, la marge offre un éclairage sur le fonctionnement du centre, rendant possible la création de dynamiques sociales inattendues. Il disait souvent que l'animateur est au carrefour de plusieurs logiques différentes dont il n'est pas facile de démêler les intrications. Son intervention se situe à l'interface d'une pluralité d'acteurs et de stratégies, en lien avec la diversité des logiques qui les sous-tendent. Jean-Claude Gillet pensait qu'il y a un travail intellectuel à mener sur la façon d'intervenir pour produire une dynamique, un travail de conceptualisation de sa mise en œuvre qui devient un moyen d'enclencher un dialogue avec les acteurs, de les aider à formuler des objectifs communs et à les mettre en œuvre.

Réduire l'écart entre les décideurs et les « décidés », entre les contraintes imposées par les structures et la recherche d'autonomie des acteurs, voilà les objectifs qu'il propose aux animateurs, qui doivent trouver leur raison d'être dans la recherche de solutions alternatives et efficaces. C'est cette compétence stratégique qui est au cœur de l'identité professionnelle des animateurs, et qui, articulante diverses capacités telles que l'appréhension des jeux sociaux, la maîtrise de différents langages communicationnels et une flexibilité comportementale, leur permet d'élaborer un des pôles essentiels de leur qualification. L'animateur tire alors sa légitimité de la construction de ses liens entre diverses capacités, en les faisant converger vers la centralité du problème posé dans et par son environnement. Cette habileté n'existe qu'en situation, dans des interactions, des rapports

---

de force et un contexte local et socio-historique donné. Elle est une intelligence individuelle et collective des situations, considérée dans l'ensemble de sa complexité, signifiant en même temps un dépassement radical de la distinction entre savoir et savoir-faire.

C'est ainsi, disait-il, que peut s'élaborer la "professionnalité" des animateurs centrée sur la notion de compétences, mobilisant des savoirs composites et complexes. Les compétences sont transversales, génériques, autour d'attitudes relationnelles et de communication, de capacités relatives à l'image de soi (avoir confiance en soi, prendre conscience de ses potentialités), des capacités d'adaptation et de changement, en fonction de la diversité des comportements, des opinions, des références culturelles et idéologiques, des représentations présentes dans la société.

Pour Jean-Claude Gillet, l'animateur peut devenir un stratège s'il est capable de faire travailler ensemble des groupes et des organisations dont les orientations et les objectifs ne coïncident pas toujours, pour trouver les points de consensus ou de dissensus. Si les négociations ne débouchaient pas, il n'hésitait pas à conseiller d'ouvrir un conflit pour promouvoir de nouveaux combats.

### **L'organisateur de l'École bordelaise de l'animation**

Jean-Claude Gillet n'est pas seulement un enseignant et un théoricien de l'animation stratégique, il assume de lourdes tâches administratives et devient Chef du département Carrières sociales de l'IUT Michel de Montaigne et directeur de l'Institut supérieur d'ingénieurs-animateurs territoriaux (ISIAT) qu'il a co-créé. Cet Institut propose des diplômes post-IUT de formation initiale et continue pour offrir aux animateurs de terrain des ressources et des moyens pour l'action. Il leur offre une démarche praxéologique où l'opposition classique entre théorie et pratique doit être perçue comme une complémentarité dialectique entre connaissances et savoirs issus de l'action pour favoriser le mouvement de va-et-vient entre le vécu, la pratique et la pensée. Il favorise un dialogue interdisciplinaire autour de concepts transversaux tels ceux de territoires, d'acteurs, de réseaux, d'équipements, de conflits, d'aménagement et de culture. Pour lui, ce dialogue doit permettre d'améliorer les adaptations pédagogiques en formation continue et les actions d'expertise et d'animation proprement dite.

Il multiplie les relations avec les instances nationales pour faire reconnaître les nouveaux diplômes proposés et participe à l'Observatoire national des métiers de l'animation et du sport (ONMAS). Pour faire lien entre ces actions et les animateurs de terrain, il crée la Lettre de l'ISIAT, puis les Cahiers de l'ISIAT et codirige deux collections d'ouvrages universitaires, l'une aux Presses universitaires de Bordeaux (*Le territoire et ses acteurs*), l'autre chez L'Harmattan (*Animation et territoires*). Ainsi se constitue progressivement une École bordelaise de l'animation qui est reconnue au niveau national par ses apports théoriques, ses publications et ses colloques annuels. Jean-Claude Gillet est le porte-parole de cette École, il parcourt la France métropolitaine pour répondre aux invitations des centres de formation, des fédérations d'éducation populaire et des collectivités locales. Il est aussi appelé dans les départements d'Outre-mer, en Guyane, en Martinique et en Guadeloupe notamment. Commence alors un périple international qui débute au Canada, où il enseigne à plusieurs reprises à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

---

## **Le créateur du Réseau international de l'animation (RIA)**

Jean-Claude Gillet a toujours eu un regard sur le monde et en particulier sur les formes d'organisation et les problèmes des pays en développement. Il s'intéresse surtout à l'Amérique du Sud et profite d'une année sabbatique pour visiter six de ces pays et établir des liens avec les responsables universitaires des formations à l'animation et à l'action communautaire. Ainsi naît dans sa tête l'idée de la création d'un réseau international de l'animation. Il mesure bien comment les pratiques d'animation s'organisent sous des appellations multiformes, mais il pose l'hypothèse que les termes de promotion culturelle, travail ou service social, développement communautaire, démocratie participative et éducation populaire peuvent être considérés comme appartenant à un champ sémantique incluant la notion d'animation.

Il sait bien que ces pratiques sont ancrées dans des histoires et des courants idéologiques aux contours contrastés. Il note les différences entre des orientations issues de la théologie de la libération, de la pédagogie des opprimés, de l'approche ethno-communautaire, des perspectives anticapitalistes et de celles produites dans le champ de l'animation, mais reste persuadé qu'il convient de mettre ces questions en débat dans des colloques internationaux. C'est ainsi qu'il imagine un réseau international de l'animation (RIA) qui se concrétise en 2003 par l'organisation du premier colloque à Bordeaux portant sur *L'animation en France et ses analogies à l'étranger. Théories et pratiques. État de la recherche*. Ce colloque qui rassemble plus de 200 participants venant de 12 pays sera suivi par d'autres qui, toujours à son initiative, s'organisent tous les deux ans dans un pays différent. Ainsi se succèdent les colloques de Sao Paulo (Brésil) en 2005, de Lucerne (Suisse) en 2007, de Montréal (Québec) en 2009, de Saragosse (Espagne) en 2011, de Paris (France) en 2013, de Bogota (Colombie) en 2015, d'Alger (Algérie) en 2017, de Lausanne (Suisse) en 2019 et celui prévu à Cayenne en Guyane (France) en 2022.

## **Un penseur libre et une pensée libératrice**

Je voudrais pour terminer lui redonner la parole sur un de ses thèmes favoris, celui des utopies actives : « L'animation est potentiellement inventive, créative, imaginative et parfois encore irrespectueuse de l'ordre établi. C'est en ce sens qu'elle est un désordre fructueux, c'est-à-dire l'appel à un autre ordre social, plus juste, plus démocratique et aussi plus festif. Aux animateurs d'être attentifs à ces évolutions de la société pour qu'informel et formel, institué et instituant, communiquent, transigent, échangent, même si cela peut ou doit passer par la conflictualité pour aboutir. Celle-ci suppose des qualités de courage et de ténacité, couplées à une maîtrise de compétences : les deux, contrairement au stéréotype de la vocation, se construisent avec patience. C'est une des raisons qui autorise à apparenter l'animation à une utopie encore porteuse d'avenir en ce début du troisième millénaire.

Bien sûr, des résistances multiples se manifestent encore pour empêcher ces transformations socioculturelles ou les marchandiser dans des pratiques falsificatrices et aliénantes. L'animation, qui participe de cet appel à libérer les dynamiques humaines et les aspirations vers un monde meilleur, invite chacun à s'alléger des fardeaux du présent. Elle a montré depuis près d'un demi-siècle sa capacité à ne pas être seulement ou essentiellement spéculative.

Il faut dire en même temps que l'animation reste marginale dans ses effets tant que les défis concernant la société ne seront pas traités à la hauteur des enjeux actuels : une démocratie à redéfinir, des inégalités à réduire, une économie à soustraire du carcan d'un ultra-libéralisme

---

économique et financier. Elle participe d'une dénonciation de la légitimité d'un monde qui a parfois la tête à l'envers et elle offre un espace d'imagination réaliste. Elle n'est pas un mouvement produit par des fantaisistes, des illusionnistes, ou des marchands de rêve. Elle est potentiellement une médiation mobilisatrice entre la réalité environnante et une conscience critique. Un état d'esprit est utopique quand il est en désaccord avec l'état de réalité dans lequel il se produit.

Ce désaccord est pour les animateurs professionnels ni une régression psychologique (fuir la réalité), ni historique (aspirer à un retour au mythique bonheur passé), ni politique (refuser les transformations sociales). L'animation est un lieu d'expérimentation culturelle, préoccupée par les contingences de l'histoire réelle et des nécessités de la conjoncture. L'animateur devient un stratège, un acteur de la praxis, sans illusion sur le monde, donc lucide mais persévérant dans l'espérance ».

Merci Jean-Claude pour tous ces apports et surtout pour ton charisme et ton optimisme communicatif. Tu as su passer le relais. Tu es toujours avec nous !

Ton camarade, ton frère, J.P. Augustin.