

Éclats

ISSN : 2804-5866

: COMUE Université Bourgogne Franche-Comté

5 | 2025

Les mots hors du livre

Entretien avec Clémentine Rubio, cofondatrice de Agogé Conseil, le 27 mai 2025

Interview with Clémentine Rubio, co-founder of Agogé Conseil, May 27, 2025

Clémentine Rubio François-Claude Rey

🔗 <https://preo.ube.fr/eclats/index.php?id=729>

Le texte seul, hors citations, est utilisable sous [Licence CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont susceptibles d'être soumis à des autorisations d'usage spécifiques

Clémentine Rubio François-Claude Rey, « Entretien avec Clémentine Rubio, cofondatrice de Agogé Conseil, le 27 mai 2025 », *Éclats* [], 5 | 2025, . Droits d'auteur : Le texte seul, hors citations, est utilisable sous [Licence CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont susceptibles d'être soumis à des autorisations d'usage spécifiques. URL : <https://preo.ube.fr/eclats/index.php?id=729>

La revue *Éclats* autorise et encourage le dépôt de ce pdf dans des archives ouvertes.

PREO

PREO est une plateforme de diffusion [voie diamant](#).

Entretien avec Clémentine Rubio, cofondatrice de Agogé Conseil, le 27 mai 2025

Interview with Clémentine Rubio, co-founder of Agogé Conseil, May 27, 2025

Éclats

5 | 2025

Les mots hors du livre

Clémentine Rubio François-Claude Rey

🔗 <https://preo.ube.fr/eclats/index.php?id=729>

Le texte seul, hors citations, est utilisable sous [Licence CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont susceptibles d'être soumis à des autorisations d'usage spécifiques

Clémentine Rubio¹ commence ses études supérieures par une licence en *Langues, littératures et civilisations étrangères* (LLCE) à l'Université de Haute Bretagne, puis par une licence en *Conduite de projets internationaux de co-développement* à l'Université de Franche-Comté ; ce qui la conduit à une mission de Chargée de Mission Relations Internationales pendant une année à la mairie de Ramallah. Elle continue avec un master de français langue étrangère (FLE) *Diversité linguistique et culturelle* à l'Université de Tours ; où elle enchaîne avec la thèse « Une langue en mission : histoire des politiques linguistiques et didactiques françaises en Palestine »² soutenue il y a six ans, dont elle a publié un livre³. Entretemps, elle a enseigné à l'université la diversité dans les domaines du français langue étrangère⁴ et participé à des associations en tant que militante. Après un post-doc⁵ en sociolinguistique aux Pays-Bas à l'Université de Leyde (*Universiteit Leiden*), en 2021 elle crée avec une associée le cabinet de conseil et de formation Agogé Conseil⁶, pour accompagner les entreprises et les structures publiques vers l'égalité femmes-hommes. Avec l'expérience du terrain, une connaissance scientifique de la diplomatie linguistique et un savoir-être professionnel assertif, Clémentine Rubio ne répond pas toujours où l'on pourrait l'attendre.

FCR : Clémentine Rubio, vous êtes docteure en sciences du langage et entrepreneure co-fondatrice du cabinet de conseil et formation Agogé Conseil dont vous êtes directrice associée. Où et comment

Le texte seul, hors citations, est utilisable sous Licence CC BY 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont susceptibles d'être soumis à des autorisations d'usage spécifiques

avez-vous commencé ce que vous avez construit professionnellement ?

CRR : Je suis docteure en sociolinguistique et didactique des langues, donc la partie sociale des sciences du langage. Je me considère plutôt comme docteure en sciences sociales, même si je suis classée en section 7, « Sciences du langage », du CNU. J'ai plutôt travaillé à partir des sciences philosophiques, politiques et sociolinguistiques.

Je n'ai pas une formation universitaire très linéaire. À la base, j'ai fait des études de langues avec assez rapidement une option en didactique des langues. En parallèle j'ai commencé à enseigner le français langue étrangère (FLE), pour boucler les fins de mois plutôt que par passion. Je me suis intéressée à l'enseignement des langues assez tôt dans mon cursus : j'ai toujours travaillé à temps plein, et j'ai commencé à être assistante de langues en troisième année de licence, tout en suivant des études à distance ; puis je me suis plus impliquée en faisant un volontariat civique.

J'ai repris des études à Besançon avec une licence professionnelle qui visait à travailler plus dans le développement international : je continuais à travailler sur les questions de relations internationales ; et durant ces études j'ai commencé à faire un mémoire de recherche sur la France et la Palestine. Je travaillais sur la coopération décentralisée, sur le jumelage et la coopération entre des villes françaises et des entités palestiniennes. Suite à ça, j'ai été recrutée là-bas pour un poste dans les relations internationales à la mairie de Ramallah. J'ai travaillé un an à Ramallah ; et je donnais des cours de français pour boucler les fins de mois parce que j'étais peu indemnisée en Palestine ; et j'ai donné un cours de français qui était payé justement par une ville française. C'était la suite de mon étude sur la coopération. Il y a beaucoup de coopération franco-palestinienne qui se fait autour de la langue ou qui utilise la langue française comme outil. Ça a continué à faire cheminer des questionnements que j'avais et que j'ai toujours sur le rôle politique que jouaient les langues dans les relations internationales et aussi le rôle symbolique. J'ai continué dans différents emplois, et ensuite j'ai travaillé pour une ONG palestinienne ; mais restait en moi l'idée et l'envie de creuser ce sujet-là. C'est comme ça que j'ai repris en 2012 avec un master, avec l'objectif de faire de la recherche, parce qu'à l'époque je n'avais qu'une licence. Ce master à Tours était axé sur la sociolinguistique et didactique des langues,

mais vraiment avec un point assez fort sur les questions de politiques linguistiques, de rapports de domination à travers les langues. Ensuite j'ai continué en doctorat. En master et en doctorat j'ai fait mes sujets de recherche sur des relations franco-palestiniennes. C'était aussi un travail d'histoire, et j'ai retracé l'histoire de l'enseignement du français en Palestine d'un point de vue politique et diplomatique.

FCR : Vous avez enseigné à l'université depuis 2014. À la suite de votre doctorat vous y avez continué comme ATER, puis avec des vacations. Ensuite vous êtes passée dans le privé en devenant entrepreneure. Pouvez-vous nous éclairer sur les choix et les transitions pour vous aventurer en dehors de l'université ?

CCR : J'ai aussi fait un petit passage aux Pays-Bas : un post-doc court en plein covid, donc effectué surtout depuis Tours, en visio, parce que j'ai été bloquée assez vite sans pouvoir y retourner. Comment je suis passée dans le privé ? Vraiment, l'envie de devenir enseignante-chercheuse, c'était mon projet professionnel. J'ai candidaté. J'ai fait deux campagnes, je crois. J'étais assez dégoutée par le fonctionnement des campagnes, bien que je fasse partie des personnes sélectionnées. J'ai été auditionnée. J'avais – comme on dit – un « gros dossier » de l'université qui avait eu de très bons retours, suffisamment de publications ; bref, tout ce qu'il faut pour montrer patte blanche. Mais j'étais assez dégoutée du fonctionnement, de la rédaction des fiches de postes, de comment est composé le comité de sélection, et de comment on sélectionne. Il y a quelque chose qui me semblait profondément injuste et peu éthique dans les manières de choisir qui l'on recrute. En tout cas des dynamiques de contrôle, de pouvoir qui n'étaient pas alignées avec mes valeurs ni avec la manière de me représenter la profession de chercheurs et chercheuses. Et donc, l'année où un poste est sorti dans mon équipe j'ai décidé de ne pas candidater et de me lancer en dehors. J'ai adoré beaucoup de choses de la profession, mais pas la structuration, pas le fonctionnement de l'institution, et surtout pas les rapports de pouvoir entre enseignants-chercheurs et/ou enseignantes-chercheuses.

FCR : Du point de vue thématique, vous avez entre autres enseigné la diversité dans un DU et en master FLE. Comment avez-vous choisi vos thèmes de recherche puis d'activité professionnelle ?

CRR : Dans le parcours doctoral et ensuite post-doctoral, j'étais notamment impliquée dans un groupement et dans sa revue, la SIHFLES⁷, faite par des personnes qui avaient vraiment dans leurs recherches une approche historique de la didactique des langues, du français et de la sociolinguistique. J'y étais pour écrire l'histoire de l'enseignement des langues, et il y avait un point aveugle : cette histoire était largement écrite au masculin, alors que dans l'histoire de la diffusion du français, celui-ci a été beaucoup diffusé par des congrégations religieuses, et en premier lieu par des congrégations religieuses féminines. Je travaillais notamment sur ces congrégations-là. De plus – ce qui était le cas en Palestine – les premières personnes à s'implanter sur le territoire étaient des femmes ; et il y a aussi eu un certain nombre de femmes qui sont parties même entre les années 1940 et 1980 en mission dans différents espaces du monde. Je n'ai pas travaillé sur la question genrée dans ma thèse, si ce n'est pour un article où j'ai fait un petit travail de recherche pour essayer de mettre un peu en lumière ces parcours qui étaient invisibilisés. J'étais aussi très impliquée en tant que représentante des doctorants et doctorantes dans mon équipe de recherche, représentante à l'université. J'étais très impliquée sur la défense des droits des doctorants et doctorantes et des chercheurs et chercheuses précaires.

La continuité entre ma thèse et ce que je fais aujourd'hui, ce sont les rapports de pouvoir et de domination ; et là j'ai centré sur le genre, alors qu'avant j'étais sur les questions linguistiques et culturelles. Ce n'est pas parce que ça ne m'intéresse plus, mais parce que je ne peux pas avoir un projet entrepreneurial autour de la diversité linguistique et culturelle puisqu'il n'y a pas de besoin identifié ; et je ne pouvais donc pas aller sur ces sujets ; même s'ils font partie des sujets que j'arrive à intégrer quand je parle des discriminations au sens large. Mais je ne pouvais pas développer une entreprise qui aurait été basée précisément sur mon expertise de thèse. Donc, j'ai élargi les questions sur lesquelles j'ai travaillé : les rapports de domination, le pouvoir, etc. ; et je me suis spécialisée sur là où il y a des besoins, là où il y a des contrats parce qu'il y a des obligations légales.

FCR : La préparation de votre thèse s'est déroulée dans des ailleurs, notamment dans des centres d'archives diplomatiques en France et à l'étranger...

CCR : J'ai surtout passé beaucoup de temps au centre des archives diplomatiques de Nantes et dans un centre de recherche à Jérusalem⁸, et dans différentes institutions religieuses et diplomatiques en territoire palestinien et en Israël.

FCR : Vous avez co-publié un article de traductologie dont le titre « Manières d'être traduisant »⁹ est au masculin, alors qu'au moins une partie de l'article est rédigée en écriture inclusive...

CCR : La question de l'écriture inclusive est sujette à de fortes réactions, même en sciences du langage. Ma thèse a été écrite en écriture inclusive en vue de sa publication et mon éditeur¹⁰ m'a imposé de la réécrire entièrement au masculin. J'ai simplement pu obtenir de lui qu'il mette une note de l'éditeur au départ, pour dire que c'était sa volonté et que ça allait à l'encontre de la mienne. En tout cas – pour traduire – ce sont les questions et les enjeux qui me traversaient déjà. Parce que, quand j'étais dans la recherche, j'ai aussi écrit un article et fait une ou deux communications qui étaient plutôt sur le volet des questions d'égalité et de féminisation du métier, notamment un article paru dans *Glad*¹¹. J'étais déjà traversée par ces questions-là quand j'étais en thèse ; et elles sont liées de toute façon à ce à quoi je travaillais avant. Voilà la place qui était faite à ça. De plus, en 2018-2019 – je ne dis pas que c'est mieux maintenant – il y avait un rejet très très fort de toute forme d'inclusivité dans le langage, même dans une partie des sciences du langage.

FCR : Reliez-vous l'exigence des méthodes et de l'éthique scientifique de votre thèse avec le sens et les conséquences de ce que vous faites actuellement avec des personnes ?

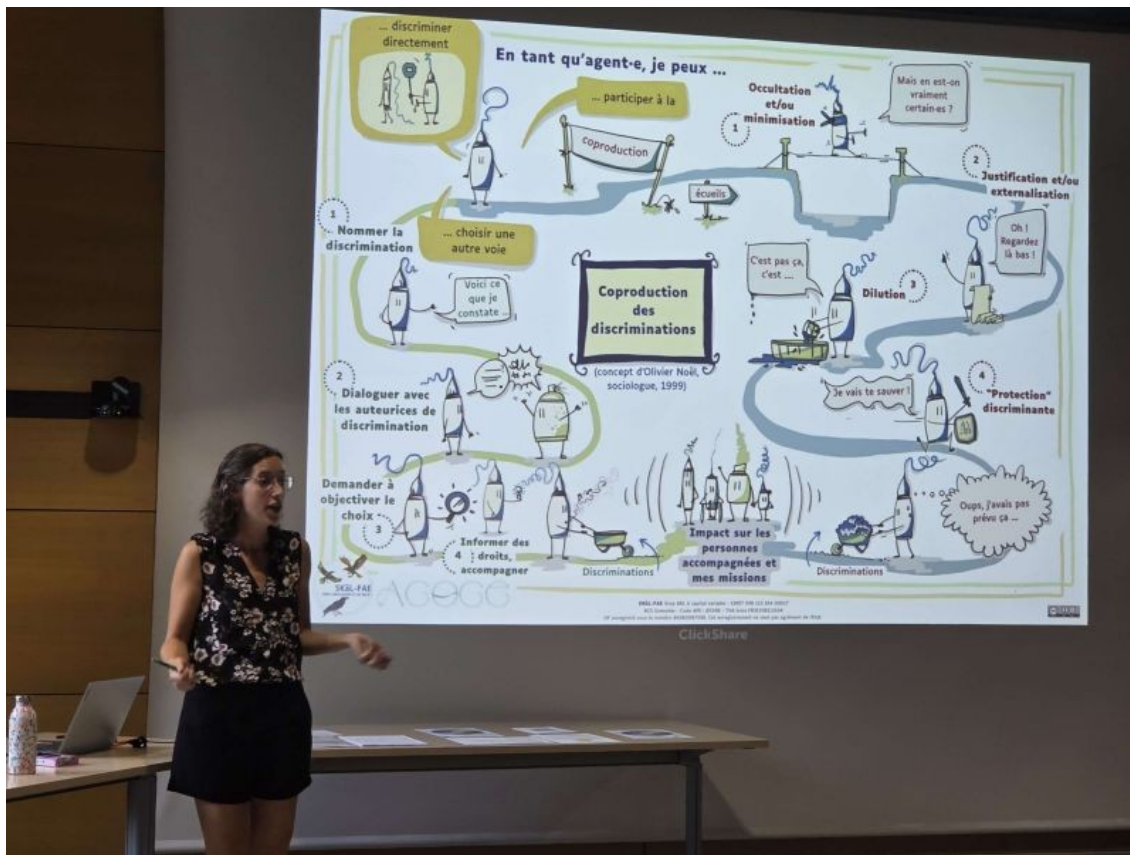
CCR : Oui, complètement. Je mobilise par exemple mes connaissances sur l'analyse de données, sur la sélection de données rigoureuses. Nous travaillons principalement sur des données liées au travail, à partir des rapports officiels ou des données scientifiques qui existent sur les domaines présents. Donc, il y a une rigueur de travail sur les données à partir desquelles nous communiquons et préparons nos formations et nos accompagnements. Mais après, ce qui m'a le plus marquée dans le travail de l'éthique dans la communauté scientifique, c'est plutôt le devoir de réflexivité, l'importance de se situer. Et ça c'est au cœur des sujets, puisque je travaille sur des rapports de domination, sur les dynamiques sociales entre différents groupes. Se

situer en tant qu'accompagnateur, en tant qu'accompagnatrice des institutions et des agents, c'est resté très important ; et c'est ce sur quoi j'insiste dans les postures professionnelles que peuvent adopter ceux et celles que j'accompagne.

FCR : Vos activités entrepreneuriales actuelles sont-elles compatibles avec une continuation ou des participations ponctuelles dans des activités scientifiques ?

CRR : Je ne vais pas répondre à la question sous cette forme-là si ça vous va... [rire] Pour moi, ce que je fais aujourd'hui est un prolongement total de ce que je faisais en tant qu'universitaire. C'est à dire que j'ai gardé différentes choses que j'appréciais à l'université et dans lesquelles j'estime que j'étais compétente ; donc déjà la formation d'adultes. Sur le volet formation c'est le prolongement : j'ai toujours enseigné quand j'étais doctorante, et ensuite j'ai fait de nombreuses missions d'enseignement ; donc former des jeunes adultes. Maintenant je forme des adultes et des jeunes adultes. Sur les missions de recherche, c'est pour moi à la fois la partie conseil et la partie de conception pédagogique (voir illustration n° 1) : je mobilise les mêmes compétences de chercheuse qu'avant... Si ce n'est que je n'écris pas d'article ; mais ça ce n'est pas tellement ce qui m'intéressait quand j'étais chercheuse. Pas parce que je n'aimais pas l'écriture, mais à cause de la manière dont les écrits scientifiques sont peu diffusés, et à cause du peu de lien qu'il y a avec la société civile, la société hors université. Donc, pour moi il n'y a pas de différence majeure entre ce que je mobilisais comme compétences à l'université et ce que je mobilise comme compétences aujourd'hui... Si ce n'est que je les mobilise avec une plus grande diversité d'acteurs, et que ça me permet de prolonger une autre chose que j'aimais beaucoup dans le métier de chercheuse : même s'il y a une institution universitaire, j'avais une grande liberté de choix de mes sujets, d'organisation de mon temps, etc., que l'entrepreneuriat permet de prolonger, voir même de renforcer. J'ai une liberté encore plus grande. Je n'ai pas une liberté absolue dans ce que je fais, parce j'ai la contrainte qu'il faut que j'arrive à me rémunérer ; mais je continue à avoir la liberté de penser et de créer des contenus alignés avec mes valeurs et mes recherches, ce qui était déjà le cas à l'université et que je n'aimerais pas perdre.

Illustration 1 : Clémentine Rubio lors d'une intervention auprès de la cellule Veille et Action d'une métropole.



© Kapik Namias-Muntlak, Agogé Conseil.

FCR : Pourtant, les premiers clients d'Agogé Conseil ont été l'université et une collectivité ?

CCR : Le premier client, en effet, a été l'Université de Tours. Ce n'est pas un hasard : la personne qui a fait appel à moi est la chargée d'égalité, qui me connaissait bien sur mes engagements pour l'égalité, parce qu'en parallèle de mon parcours d'enseignante-chercheuse, ou plutôt en tant qu'enseignante-chercheuse, j'étais très impliquée sur la formation sur les droits des étrangers, sur... Enfin voilà, j'étais dans différentes initiatives qui faisaient que j'étais en lien avec la Mission égalité de l'université. Quand j'ai monté mon activité et que j'ai proposé mon offre de formation, elle a fait appel à moi. Et la collectivité, c'est complètement un hasard qu'elle ait fait appel à nous : c'est notre site internet qui était bien référencé lors de leur recherche ; et nous sommes intervenues auprès d'elle rapidement. J'ai un grand respect

pour le service public, et je suis ravie de continuer à travailler avec des institutions publiques et de les accompagner ; mais je suis ravie de le faire depuis l'extérieur. Ne plus avoir à être dans les fonctionnements... je passe des détails, mais j'étais enceinte durant ma dernière année de thèse. J'étais alors sous le régime des vacances, j'étais très malade, donc je n'avais pas été rémunérée pour tous les cours que je n'avais pas pu assurer, donc j'étais dans une situation de précarité vraiment liée au fonctionnement institutionnel, qui était très problématique, qui m'a mise en difficulté. Tout ce fonctionnement-là fait partie des raisons pour lesquelles je suis partie. Par contre, j'ai un attachement profond et à la fonction publique et à l'université, et en particulier dans ses rôles ; mais en tant que personne qui accompagne depuis l'extérieur, ça me permet d'être plus alignée avec mes valeurs que quand j'étais à l'intérieur.

FCR : Vous avez débuté votre activité actuelle en janvier 2021 comme entrepreneure salariée d'une coopérative d'activités et d'emploi¹², avant de créer réellement votre propre entreprise en janvier 2022 avec votre associée ?

CCR : À l'origine mon associée, Mélanie Goyeau, avait déjà un statut : elle était auto-entrepreneure. Et moi, sortant d'un contrat de salariée, j'avais envie de garder une certaine sécurité en matière de droits sociaux. Les coopératives d'activités et d'emploi rassemblent des entrepreneurs et entrepreneuses, leurs activités, parfois par thématique : il y a des coopératives d'activité et d'emploi qui sont centrées sur la formation, sur le domaine culturel, etc. Elles proposent des fonctions support, donc souvent avec un système pour gérer la comptabilité, la création de devis et de factures, du conseil juridique, etc. En échange de quoi on leur verse un pourcentage du chiffre d'affaires : c'était 11 %. L'idée est que l'on donne une part de ce que l'on facture pour avoir un statut salarié et un accompagnement, et aussi pour pouvoir s'inscrire dans des projets collectifs. Ces coopératives permettent d'avoir de nombreuses compétences autour de soi pour aller à plusieurs sur certains projets, même si on est seule en tant qu'entrepreneure sur notre projet. À la base, nous avons aussi créé ça parce que c'était la période pour tester l'expérience avec mon associée. L'idée était de tester l'activité de notre entreprise, voir s'il y avait un vrai besoin sur notre territoire – à l'époque j'étais à Tours –, et voir si ça fonctionnait bien entre nous. Nous avons fait ça pendant un an. Je

suis entrée dans la coopérative en juin 2021 et nous avons monté la SARL Agogé Conseil en juillet 2022. Nous avons à la fois vu qu'il y avait un besoin et que notre entreprise était sollicitée : nous avons du travail. Nous avons décidé que cela fonctionnait bien entre nous et que nous avons envie de nous associer. Nous avons aussi testé, et constaté, que cela ne fonctionnait pas très bien d'avoir deux statuts différents. À la base, nous n'avions pas le projet de faire une SARL, et nous pensions que ça allait fonctionner en ayant un nom d'entreprise commun et chacune un statut différent ; mais ça s'est révélé trop compliqué en termes d'organisation comptable. Nous nous sommes aussi faites conseiller sur le meilleur format d'entreprise qui correspond au type de partenariat que nous avons elle et moi. C'est comme ça que nous avons décidé que le meilleur format à adopter était une SARL.

FCR : Vous êtes aussi passée par le pôle d'entrepreneuriat Pépité Centre – Val de Loire. Était-ce avec votre associée ? Qu'est-ce que vous y avez fait et pour quels avantages ?

CCR : Ça n'était que moi, et ça a été effectivement très utile. J'étais dans un programme un peu accéléré pour des personnes qui ont déjà un projet assez avancé, et qui ont juste besoin d'un coup de pouce sur certains aspects. C'était un programme en version très intense, et une période très intense parce qu'à l'époque je travaillais encore à l'université. Le cumul des deux a permis de vraiment mettre sur pied le projet de l'entreprise : de travailler sur l'étude de marché, sur le plan de communication et sur le plan économique, de travailler sur les différents aspects entrepreneuriaux en sachant que j'étais en licence-master puis en doctorat en Sciences humaines et sociales. Donc autant dire que toutes les notions de comptabilité d'entreprise n'était non-seulement pas abordées, mais même considérées comme un peu... je dirais... « maléfiques » [rire]. En tout cas, c'était un peu « sale » de parler de ces questions-là. Ce n'était pas bienvenu. D'ailleurs, le projet entrepreneurial n'était pas quelque-chose qui a été accueilli avec beaucoup de bienveillance dans mon équipe de recherche.

J'avais pas mal de choses à apprendre là-dedans ; même si j'avais fait une licence professionnelle, où pour le coup j'avais déjà acquis des notions de comptabilité ; et même si je trouve que les compétences doctorales sont des compétences d'entrepreneuriat très importantes, notamment le fait d'organiser son temps seule, de créer des partena-

riats : Il y a plein de choses que j'ai mises en place en doctorat, en autonomie, qui m'ont donné des compétences pour mener un projet entrepreneurial. Mais tout ce qui est un peu concret – encore une fois la comptabilité, la communication, le modèle économique, le *business plan* –, ce sont des sujets sur lesquels je parlais de très loin. L'incubateur a permis ça – c'était super –, et ça donne aussi du réseau. Vraiment, ça m'a mis en lien avec des personnes, des professionnel·les, des institutions, qui ensuite soit sont devenu·es des partenaires, soit ont commandé des formations ou des missions de conseil. Je travaille encore avec Pépite : je les forme maintenant principalement sur les questions de discrimination. Donc, le lien est resté avec cet incubateur-là.

FCR : Au démarrage de l'entreprise vous ne vous versiez pas de salaire. Pourquoi et comment ?

CCR : Nous n'avions pas besoin de salaire dans les premiers mois, parce que nous avons chacune une source de revenu. J'avais le chômage. Au tout début, nous n'aurions pas eu assez de contrats pour me rémunérer à hauteur de ce que je touchais avec le chômage. Mon associée avait une autre source de revenus au début, parce qu'elle avait une autre activité. Donc, nous avons décidé que nos premiers contrats iraient consolider l'entreprise. Les contrats que nous avons signé avant le moment où nous avons décidé que nous pouvions nous rémunérer ont été injectés tout de suite dans construire un site internet, avoir un accompagnement comptable, faire de la communication... Voilà. Sur des fonctions support qui ont permis de consolider l'entreprise, de la faire connaître, et donc d'avoir plus de contrats ; ce qui nous a ensuite permis de nous verser un salaire.

FCR : Agogé Conseil « accompagne les institutions publiques, les entreprises, les centres de formation et les structures culturelles sur la thématique de l'égalité femmes-hommes ». Pourriez-vous nous en dire plus vos missions et votre rôle ?

CRR : C'est vraiment de l'accompagnement, en effet ; principalement des institutions publiques. Dans les institutions publiques ce sont les universités, les collectivités, beaucoup l'hôpital en ce moment, la Justice, la police. Voilà un peu tous les volets. Actuellement le rectorat aussi ; soit par la formation de ses membres, donc des agent·es, des salari·es, soit par de l'accompagnement. C'est, par exemple, créer des protocoles de signalement des violences sexistes et sexuelles ; faire des diagnostics, des recherches et de la synthèse de bonnes pratiques ; mettre en place des plans d'action. On fait beaucoup appel à nous pour de la formation, parce qu'il y a des obligations légales en matière de formation, et donc des budgets qui sont débloqués pour ça. Il s'agit principalement de l'égalité femmes-hommes au travail, ce qui se décline sur la prévention des violences sexistes et sexuelles ; sur les questions d'égalité professionnelle qui vont regrouper les égalités de salaire, l'égal accès aux carrières, aux postes à responsabilité ; et sur l'analyse genrée de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Nous avons une spécialité qui est sur la faible mixité des métiers et des filières, et c'est donc là que nous travaillons le plus avec le privé : nous travaillons avec le secteur du BTP, de l'industrie, de l'informatique. Dans le public aussi, avec l'aménagement urbain, la police, par exemple sur comment faire en sorte de féminiser les métiers.

Plus largement, je travaille aussi sur les questions de discrimination : j'accompagne en même temps d'une part des entreprises sur le recrutement sans discrimination ; et d'autre part des institutions publiques sur l'analyse des discriminations, sur l'accompagnement des référents et des référentes de lutte contre les discriminations, avec parfois un approfondissement sur les LGBT-phobies. Actuellement je travaille sur la question de la discrimination liée à l'appartenance religieuse : j'ai des fonctions un peu plus larges sur ces sujets, même si ma spécialité va être vraiment sur l'égalité femmes-hommes.

FCR : **Agogé Conseil forme aussi des référents et référentes égalité. Il y en a maintenant dans des entreprises et des institutions françaises. Qui est-ce, et quels sont leurs rôles ?**

CCR : Il y en a surtout dans les institutions publiques. Dans les entreprises ce n'est que pour les grandes entreprises ; sinon elles ont des référents et référentes harcèlement et c'est un peu différent. Les référents et référentes égalité vont être dans les institutions publiques, qui ont l'obligation d'en avoir.

Pour la plupart, ce sont des personnes qui bénévolement acceptent d'être identifiées comme personne ressource sur ces sujets-là, et qui ont donc un double mouvement ; et elles communiquent et répercutent les politiques égalité de l'établissement. Dans les universités, il y a la *chargée de mission égalité* : ça c'est un poste. Je dis « la » parce qu'à 90 %, et peut-être même plus, ce sont des femmes. La personne qui est chargée de mission égalité a un poste sur ça et coordonne. Mais ensuite, parce que c'est impossible de faire tout ce travail-là, seule, en général il y a des référents et référentes égalité dans chaque composante ou chaque faculté selon la structuration de l'université. Je prends là l'exemple de l'université et après c'est un peu partout pareil. Ces référents et référentes égalité vont communiquer et informer sur la politique égalité et aussi, souvent, être identifié·e·s et recevoir en particulier des signalements de violences sexistes et sexuelles ou sur des sujets de l'égalité. Parfois ces référents et référentes égalité ont des responsabilités plus larges sur l'égalité femmes-hommes, mais aussi sur les discriminations au sens large. Donc ils et elles peuvent avoir des signalements sur des sujets de propos homophobes, racistes, validistes, etc. ; et sont parfois la porte d'entrée de signalements qui vont remonter à l'institution qui a ensuite, normalement, une cellule qui traite ces signalements. Quand nous formons des référents et référentes égalité, c'est sur ces missions-là. C'est les accompagner surtout pour tenir le coup, parce que ce sont des missions très difficiles pour lesquelles ils et elles ne sont pas toujours formé·e·s, et pas toujours rémunéré·e·s.

FCR : Vous et votre associée avez toutes deux travaillé à l'international, et vous parlez couramment l'anglais et l'espagnol. Vous-même parlez aussi l'arabe. Est-ce que ça a une signification pour Agogé Conseil ?

CCR : Nous n'avons pas forcément vocation à travailler à l'international, parce que nous travaillons à partir du cadre juridique français. Ça demande beaucoup de travail à chaque fois que nous avons des interventions qui dépassent le cadre juridique français. J'en ai eu une ré-

cemment pour des doctorants et des doctorantes : je travaillais pour un groupement de doctorants et doctorantes à l'échelle européenne. C'était la première fois que je concevais vraiment une formation sur le sujet des violences sexistes et sexuelles qui s'appuyait sur le cadre juridique de chacun des pays de présence de ces doctorants et doctorantes ; et elle va être élargie sur d'autres discriminations. C'est une étude comparée très intéressante et qui demande beaucoup de travail, et en anglais. C'est aussi très intéressant pour moi de proposer ça en anglais, même si ça m'arrive déjà parfois. Ce que nos profils un peu internationaux apportent, c'est que nous ne pensons pas à partir des habitudes, des politiques et des lois françaises. Nous avons une manière d'appréhender nos sujets, les obstacles qui sont rencontrés, et aussi les leviers que nous pouvons proposer ; parce qu'il y a un axe praxéologique qui est important, puisque nous sommes sollicitées par des institutions auxquelles nous proposons des leviers (voir illustration n° 2). C'est une des différences par rapport à la recherche : parfois on peut y étudier des problématiques – qui peuvent être intéressantes en soi – sans forcément avoir ensuite un axe de préconisation derrière. Là nous sommes attendues sur des préconisations. Ces préconisations sont alimentées par d'autres manières d'envisager les réalités ; autres que celles qui seraient simplement nourries par des habitudes culturelles françaises, par des lois françaises, par des manières françaises d'aborder un problème. En ce moment je travaille sur des questions de discrimination sur l'appartenance religieuse, et ce sont vraiment des faits qui sont très marqués par une histoire française, qui est intéressante à étudier, parfois en élargissant un peu les horizons de « qu'est-ce que ça peut être » si l'on pense en dehors de cette histoire. Ça ne veut pas pour autant dire que l'on peut traduire n'importe quoi depuis un autre contexte culturel et que ça fonctionnerait en France ; parce que justement ce serait faire fi du pourquoi c'est comme ça, dans quoi c'est ancré chez-nous. En tout cas, ça permet de remuer les idées différemment en contexte culturel, historique et linguistique.

Illustration 2 : Intervention auprès de 40 personnes parmi les plus haut·e-s responsables d'un hôpital.



© Mélanie Goyeau, Agogé Conseil.

FCR : Parmi les outils d'Agogé Conseil vous avez des *serious games*, des interventions théâtralisées, des podcasts collaboratifs. Dites-nous-en un peu plus.

CCR : J'avais utilisé des *serious games* à l'université. Ce que nous utilisons beaucoup, ce sont les interventions théâtralisées inspirées du théâtre-forum, nous faisons plutôt des scénettes théâtralisées qui sont utilisées pour figurer des situations avec les participants et participantes de notre formation, pour les aider ainsi à imaginer des solutions à partir de cette mise en scène. En général nous sommes deux dans la société Agogé Conseil que nous avons co-fondée, mais nous travaillons quasiment toujours en collaboration avec d'autres. Nous avons beaucoup de manières d'intervenir. En ce moment je travaille beaucoup avec une personne qui fait du *e-learning*, du *micro-learning* : des petites capsules de formation en ligne que nous associons à du contenu en présentiel. Je travaille pas mal avec quelqu'un qui fait de la facilitation graphique. Nous avons une palette d'outils, pas forcément nous en interne, parce que nous préférons travailler

en partenariat. Nous avons une logique entrepreneuriale qui est vraiment de faire en sorte de faire travailler les professionnels, et pas de tout faire nous-mêmes un peu moyennement des choses sur lesquelles nous n'aurions pas une grande-grande compétence. Du fait de travailler comme ça, en partenariat, nous avons un grand nombre de manières d'aborder les sujets, lesquelles sont liées aux personnes avec qui nous nous associons.

FCR : Agogé Conseil a déjà gagné plusieurs appels d'offres. Dans quelle mesure la préparation d'un appel d'offres de conseil ou de formation s'apparente-elle à celle d'un projet de recherche scientifique ?

CCR : Ça n'y ressemble pas vraiment. Là où ça va aider, c'est dans l'analyse des besoins : avoir des compétences en sciences sociales pour analyser un territoire, ses besoins, une politique. Un appel d'offres c'est très axé sur les outils que l'on va mobiliser. Moi c'est beaucoup des appels d'offre sur la formation, donc présenter les programmes de formation. Ce n'est pas complètement autre chose ; mais il ne faut pas qu'il y ait du jargon théorique. Par exemple, « poser les bases de ses concepts théoriques », etc., peut être presque éliminatoire pour certaines personnes qui analysent les offres, qui ne sont pas du tout là-dedans, et qui au contraire vont avoir peur d'un profil universitaire. On est plutôt dans une attente de quelque chose d'assez pratique, vulgarisé. C'est plus proche de la vulgarisation scientifique que des projets de recherche.

FCR : La relation entre doctorat et entrepreneuriat était-elle évidente ?

CCR : Sur la question de l'entrepreneuriat, sûrement par construction personnelle, mais aussi parce que c'est ce que l'on me renvoyait professionnellement, j'ai ressenti que ne pas continuer à l'université ce serait « gâcher » le parcours doctoral ; et ça je n'y crois plus du tout maintenant que j'ai avancé. Et d'ailleurs, pour rien au monde, je ne changerais ma trajectoire et ne reviendrais travailler au sein de l'université. Mais ça ne veut pas dire que ce n'est pas une bonne idée de travailler à l'université : c'est très bien pour les personnes qui y ont un poste et qui s'y épanouissent. En tout cas, ce n'est pas gâcher des compétences, ce n'est pas gâcher un doctorat que de faire autre chose. Je ne suis pas repartie de zéro. Je sais que c'est aussi grâce à

mon doctorat. Le parcours doctoral a un sens aussi dans ce que je fais aujourd'hui. Il m'a construit des compétences de réflexivité, de pensée, de travail académique et de conception pédagogique qui sont complètement liées à ce que je fais aujourd'hui. Mais ça, je ne le percevais pas tout à fait au moment de prendre la décision : il y avait vraiment une partie de moi qui se disait « tout ça, tout ce temps, tout ce travail, toutes ces heures, pour rien, pour repartir sur autre chose » ; mais il faut voir comme une continuité le fait de repartir vers autre chose, et pas comme un échec ou gâcher quelque chose, ou perdre les acquis du parcours doctoral. Parce que ça se réinvestit dans d'autres projets.

FCR : Vous avez, ou vous avez eu, des engagements dans plusieurs associations ?

CCR : J'en ai eu, mais j'ai arrêté parce que j'ai fait de mes engagements mon travail. Justement pour ménager ma santé mentale et physique. Je ne veux pas cumuler des semaines entières consacrées à des sujets politiques et difficiles, et en plus faire ça le soir. J'ai plutôt maintenant un engagement militant dans le cadre de mon travail. C'est à dire que je fais partie de réseaux d'acteurs professionnels de la diversité. Mon engagement se fait dans le cadre de mon travail, en constituant des groupes de construction professionnelle et intellectuelle autour de valeurs communes.

FCR : En 2022 vous et à votre associée avez reçu le prix de l'égalité de l'association Touraine Women. En 2023 vous avez ouvert une seconde agence pour mieux couvrir le territoire français. Quels conseils pour celles et ceux que vous pourriez inspirer dans des parcours de scientifiques entrepreneur-es ?

CCR : Je me suis associée à une personne qui connaissait déjà le monde de l'entrepreneuriat. Ça a beaucoup aidé sur des aspects de structuration de l'entreprise. Il est certain que je serais allée moins vite ou différemment sans elle. Après, qu'est-ce qui fait que nous nous sommes développées vite ? Je pense vraiment que c'est le niveau d'expertise : là, la compétence scientifique joue. Nos interventions sont hyper-adaptées aux personnes qui font appel à nous. C'était déjà le cas quand j'enseignais : je ne fais jamais deux fois la même formation, même si on me demande exactement la même chose ; parce que ce n'est pas dans le même endroit, que ce n'est pas avec les mêmes

personnes. Il y a toujours une recherche pour être au plus près du contexte, au plus près du besoin des personnes, une grande adaptabilité. Ça je sais que ça fait partie des choses que les gens valorisent quand ils font appel à nous ou quand ils nous recommandent auprès d'autres. Nous nous sommes quand-même beaucoup développées par recommandation ; même si nous avons travaillé la communication et que ça joue, et que ça nous amène du travail. Par exemple, je crois que j'ai zéro contact qui a marché par prospection : quand j'envoie des mails ou quand je passe des coups de fil pour faire connaître notre offre, ça ne nous amène pas de travail. Par contre, nous sommes énormément recommandées par les personnes qui nous ont fait intervenir. Donc, notre développement est lié à la qualité de ce que nous proposons. Mon conseil, c'est de travailler bien, que ce soit bien fait et rigoureux. Dans ce sens, nous travaillons beaucoup. Mais avons une manière de défendre l'entrepreneuriat qui est féministe (voir illustration n° 3) et que nous défendons dans notre réseau d'entrepreneurs et entrepreneures, de confrères et de consœurs : c'est que nous prenons soin de nous. Donc, nous faisons attention à notre santé, à notre temps de travail, à notre équilibre avec nos vies familiales et vies personnelles avec nos engagements militants ; et nous essayons de défendre ça. C'est une valeur qui n'est pas très défendue dans le milieu entrepreneurial où on est beaucoup sur du « il faut travailler 70 heures par semaine, etc. ». Nous, notre entreprise se développe très bien alors que nous faisons attention à ne pas « craquer » parce que l'on travaillerait trop. C'est juste que nous travaillons sur des sujets extrêmement sensibles et difficiles : nous sommes très mobilisées sur les violences sexistes et sexuelles, qui demandent d'être accompagnées aussi pour ce que cela vient impacter chez nous-mêmes. Donc voilà, il y a ça dans la ligne entrepreneuriat, qui joue et qui, je pense, fait que nous sommes solides, bien perçues par nos clients et clientes. Dans mes conseils à des personnes qui voudraient être entrepreneurs et entrepreneures, il y a celui-là notamment : c'est de faire attention, de prendre soin de soi, de ne pas écouter toutes les voix qui disent qu'il ne faut pas compter ses heures, qu'il faut faire une croix sur sa vie de famille ou sa vie sociale pendant un temps. Je ne l'avais pas fait pendant ma thèse, alors que – pareil – ça fait partie des injonctions que l'on entend parfois, cette invitation à y passer toute sa vie. Je crois vraiment que l'on peut faire un bon travail sans que cela soit au prix de notre santé, de notre famille ou de nos

engagements. C'est la vision d'entrepreneuriat que je défends et que je partage avec mon associée.

Illustration 3 : Séance de bilan Agogé Conseil avec, de gauche à droite, Le Cachalot, Mélanie Goyeau, Clémentine Rubio et Miss Tigri.



© Clémentine Rubio, Agogé Conseil.

-
- 1 Le présent entretien avec Clémentine Rubio (clementine.rubio@agoge-conseil.com) a été réalisé oralement le 27 mai 2025 et retranscrit.
 - 2 Thèse en Sciences du langage / Sociolinguistique et didactique des langues, soutenue le 12/06/2018, préparée sous la direction du P^r Didier de Robillard, dans l'équipe de recherche DYNAMiques et enjeux de la DIVERSité linguistique et culturelle (DYNADIV, UR 4428) de l'Université de Tours, et à l'Ecole doctorale Sciences de l'homme et de la société (ED 240) ; financée par un contrat doctoral ministériel. Disponible sur <https://hal.science/tel-02060587v1/>.

- 3 Clémentine Rubio (2022). *L'enseignement du français en Palestine – D'après les archives diplomatiques du consulat général de France à Jérusalem*. Editions Lambert-Lucas, collection Didactique des langues et plurilinguisme. ISBN : 978-2-35935-335-8. Disponible sur <https://www.lambert-lucas.com/livre/lenseignement-du-francais-en-palestine/>.
- 4 En tant qu'Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER) de l'équipe de recherche DYNADIV, et enseignante du département Sociolinguistique et Didactique des langues (SODILANG), entre autres en tant que responsable de la 1^{re} année du master FLE Appropriation, diversité, insertion (APPRODIV).
- 5 Cette recherche à l'Université de Leyde a bénéficié d'une bourse de recherche Aspasia de l'Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique (Netherlands Organisation for Scientific Research – NWO, <https://www.nwo.nl/en/researchprogrammes/aspasia>)
- 6 Site de l'entreprise Agogé Conseil : <http://www.agogeconseil.com>.
- 7 Revue de la Société Internationale pour l'Histoire du Français Langue Étrangère ou Seconde (SIHFLES), <https://www.sihfles.org/la-revue-documents/>
- 8 Au Centre de recherche français à Jérusalem (CRFJ), <https://www.crfj.org>. Cette recherche au CRFJ a bénéficié de l'aide de la fondation Bettencourt-Schueller.
- 9 Véronique Castellotti, Joanna Lorilleux et Clémentine Rubio (2021). Manières d'être traduisant. *Bulletin suisse de Linguistique appliquée* n° 114, p.11-29. Disponible sur : <https://hal.science/halshs-03618390v1>.
- 10 Editions Lambert-Lucas, collection Didactique des langues et plurilinguisme : <https://www.lambert-lucas.com/collection/didactique-des-langues-et-plurilinguisme/>.
- 11 Clémentine Rubio (2021). Archives de la diplomatie linguistique : explorer les rôles des femmes pour réécrire l'histoire ? *Glad!* n° 11. DOI : <https://doi.org/10.4000/glad.3170>. Disponible sur <https://journals.openedition.org/glad/3170>.
- 12 Coopérative d'activités et d'emploi Artéfact, <https://www.artefacts.coop>.

Mots-clés

sciences du langage, sciences sociales, création d'entreprise, égalité femmes-hommes

Keywords

language science, linguistics, social science, starting a business, gender equality

Clémentine Rubio

Agogé Conseil

IDREF : <https://www.idref.fr/232617392>

François-Claude Rey

Université Marie & Louis Pasteur, CRIT (UR 3224)

IDREF : <https://www.idref.fr/192365312>

HAL : <https://cv.archives-ouvertes.fr/francois-c-rey>