

Communication : « Ce n'est pas un luxe, c'est un investissement » (Sandra Démoulin aux journées de l'Arces)

News Tank Éducation & Recherche -
Paris - Actualité n°445773 - Publié le 24/06/2026 à 17:00

Imprimé par - abonné # - le 26/06/2026 à 10:02



Sandra Démoulin et Hélène Boulanger - © LinkedIn Arces

« Nous participons à l'effort collectif. Mais nous avons aussi besoin que nos gouvernances continuent à penser le temps long. Car la communication n'est pas un luxe. C'est un investissement », déclare Sandra Démoulin, présidente de l'Arces (Association des responsables de la communication de l'enseignement supérieur), dans son discours d'ouverture des Grandes Journées de l'Arces ayant eu lieu le 18 et 19/06/2026 au sein de l'Université de Lorraine, à Metz.

Organisées tous les deux ans en région, les Grandes Journées de l'Arces accueillent les professionnels de la communication de l'ESR (Enseignement supérieur et recherche) pendant deux jours dans un établissement membre. Cette année, le thème était : « Sciences et communication : quel impact des établissements de l'ESR sur la société ? »

À ce propos, Sandra Démoulin évoque trois questions :

- « Comment démontrer l'utilité et l'impact de nos universités et de nos écoles ?
- Comment rendre visibles leurs contributions aux territoires, aux citoyens et à la société dans son ensemble ?
- Comment faire de nos établissements des acteurs reconnus du débat public ? »

« Hier, l'existence des universités, des écoles ou des organismes de recherche était considérée comme une évidence. Aujourd'hui, nous devons expliquer notre rôle, démontrer notre impact, justifier nos choix », annonce Hélène Boulanger, présidente de l'Université de Lorraine et également vice-présidente de France Universités, dans son discours d'ouverture.

Elle ajoute que « la communication est donc bien davantage qu'un outil de promotion. Elle est un outil de compréhension. Elle est une condition du dialogue entre les institutions et la société ».

« Nous sommes entrés dans une période de bascule » (Sandra Démoulin)

« Nous sommes entrés dans une période de bascule. Une période où l'expertise scientifique se trouve concurrencée par les opinions individuelles. Une période où l'information circule à une vitesse inédite tandis que la confiance envers les médias et les institutions s'érode », déclare [Sandra Démoulin](#) dans son discours d'ouverture.



Sandra Démoulin lors de l'ouverture des Grandes Journées de l'Arces 2026 - © LinkedIn Arces

« Qu'elles soient publiques, associatives, consulaires ou privées, nos institutions sont confrontées à une même transformation du rapport au savoir, à l'autorité et à la confiance », ajoute-t-elle.

Face à cette situation, elle souligne la responsabilité particulière des communicants de l'enseignement supérieur et de la recherche : « Dans une époque qui pousse souvent chacun à parler plus fort que l'autre, nous avons collectivement une responsabilité particulière : continuer à défendre une parole exigeante, accessible et rigoureuse. Une parole qui ne cède ni à la simplification, ni au cynisme, ni à l'opportunisme. »

Elle pointe également la tension entre la professionnalisation croissante des métiers de la communication et la réalité budgétaire : « Alors que nos métiers se professionnalisent et que notre expertise est de plus en plus reconnue, nos services subissent pleinement les effets des restrictions budgétaires qui touchent l'ensemble de notre secteur. »

C'est dans ce contexte que Sandra Démoulin rappelle le rôle que joue l'Arces pour ses membres : « Un réseau professionnel, bien sûr. Mais aussi un espace de solidarité, de réflexion et parfois même de respiration. »

La communication à l'épreuve de trois paradoxes

[Hélène Boulanger](#) évoque quant à elle trois paradoxes.

Nous vivons en effet un moment singulier. Un moment de paradoxes. Jamais nos sociétés n'ont en effet eu autant besoin de connaissances. Jamais sans doute elles n'ont eu autant besoin de recherche, d'innovation, de formation, de capacité à comprendre la complexité du monde.

Premier paradoxe : la légitimité du savoir remise en cause

« Plus le savoir devient indispensable, moins sa légitimité semble aller de soi », déclare Hélène Boulanger.

« Qu'il s'agisse des transitions écologiques, des bouleversements géopolitiques ou encore des transformations numériques et des défis en santé, chacun s'accorde à reconnaître que les réponses viendront largement de la connaissance. Et pourtant, jamais peut-être les institutions qui produisent et transmettent cette connaissance n'ont été autant invitées à démontrer leur utilité », annonce la présidente de l'Université de Lorraine.

« Les débats se polarisent, les réactions s'accroissent, et l'année qui nous conduit vers l'élection présidentielle ne laisse pas présager davantage de sérénité. Dans ce contexte, la nuance est souvent reléguée au second plan », souligne la présidente de l'Arces.

Pour faire face à cette problématique, « beaucoup se tournent naturellement vers la communication. Et ils ont raison », déclare Hélène Boulanger.

Deuxième paradoxe : les limites et la nécessité de la communication

Le deuxième paradoxe évoqué par Hélène Boulanger porte sur le rôle de la communication elle-même : « Si la communication ne crée pas la réalité, elle contribue à lui donner une existence sociale », déclare-t-elle.

« La communication ne crée pas la réalité à partir de rien. Elle ne remplace ni une stratégie, ni un projet scientifique, ni une ambition pédagogique. Aucune campagne ne peut durablement compenser l'absence de cap. Aucun récit ne peut masquer longtemps les contradictions d'une institution. Nous avons parfois tendance à faire peser sur la communication la responsabilité de tout expliquer, de tout réparer et de tout résoudre », explique Hélène Boulanger.

« Ce qui n'est pas expliqué est souvent mal compris. Ce qui n'est pas visible devient politiquement invisible. Ce qui n'est pas raconté finit parfois par ne plus compter. Les faits ne parlent pas d'eux-mêmes. Les réussites ne se diffusent pas spontanément. La confiance ne naît pas automatiquement de la qualité du travail accompli. »

Troisième paradoxe : communiquer davantage dans un contexte de coupes budgétaires

Le troisième paradoxe est d'ordre budgétaire et politique. « Nous demandons aujourd'hui aux établissements de démontrer davantage leur impact, de mieux dialoguer avec leurs territoires, de mieux valoriser leur recherche, et d'expliquer leurs contributions économiques, sociales, culturelles et démocratiques », énumère Hélène Boulanger, avant de pointer le paradoxe : « Mais dans le même temps, les dépenses de communication sont parfois, souvent, regardées avec suspicion. Comme si elles relevaient du confort. Comme si elles étaient secondaires. Comme si expliquer ne comptait pas. »

« Je crois qu'il faut être très prudent avec les économies réalisées sur le dos de la communication. Parce que dans une démocratie, expliquer n'est pas un luxe : c'est une responsabilité », déclare Hélène Boulanger.

La présidente d'université appelle à une communication rigoureuse plutôt que systématique : « Il ne s'agit pas de communiquer davantage pour communiquer davantage. Il s'agit de communiquer mieux. »

« Notre mission n'est pas de simplifier le réel jusqu'à le déformer. Notre mission est de rendre cette complexité intelligible », conclut-elle.

Contexte des coupes budgétaires dans la communication publique

Le 30/11/2025, le gouvernement annonce une baisse des dépenses de communication des ministères de 20 % et celles des opérateurs de l'État de 40 % en 2026 par rapport à l'exercice budgétaire 2024.

Cette décision fait suite à une première annonce le 23/09/2025, par laquelle le gouvernement avait déjà suspendu toute nouvelle dépense de communication d'ici fin 2025, par les ministères, les agences et opérateurs de l'État. L'objectif affiché est de réduire les dépenses de communication de 300 M€ par rapport à l'exercice budgétaire 2024.

L'Arces a réagi le 25/09/2025, rappelant que « la communication n'est pas un luxe, c'est une nécessité démocratique ». [Joanna Robic](#), présidente de Comosup, déclarait le 10/12/2025 à News Tank considérer la communication « comme un investissement. Et du point de vue du service public, en particulier dans les universités, c'est même une obligation ».

« La communication doit être considérée comme une infrastructure de confiance »

« La communication ne sert pas seulement à rendre visibles nos établissements. Elle les oblige aussi à mieux se comprendre eux-mêmes », déclare Hélène Boulanger en conclusion de son discours.

« Lorsqu'une institution doit expliquer son projet, elle est obligée de le clarifier. Lorsqu'elle doit raconter son impact, elle est obligée de l'identifier. Lorsqu'elle doit dialoguer avec la société, elle est obligée de se demander quelle société elle souhaite contribuer à construire », explique-t-elle.

Elle en tire une définition de la fonction : « La communication ne remplace pas la stratégie. Mais elle oblige à avoir une stratégie. Et c'est peut-être là sa contribution la plus précieuse. »

La présidente de l'Université de Lorraine élargit la perspective au-delà des seuls enjeux de communication : « Notre but est de réfléchir à la manière dont les institutions du savoir peuvent continuer à inspirer confiance, à éclairer les débats publics et à contribuer au bien commun. Dans cette mission, la communication n'est pas périphérique ni une dépense de prestige. Elle doit être considérée comme une infrastructure de confiance. »



Sandra Démoulin

Directrice de la communication @ Université PSL

Présidente @ Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur (ARCES)

Parcours

Depuis janvier 2023	Université PSL Directrice de la communication
Depuis juin 2019	Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur (ARCES) Présidente
Février 2020 - janvier 2023	CY Cergy Paris Université Directrice de la communication
Avril 2016 - janvier 2020	Université Grenoble Alpes (2016-2020) (UGA) Directrice de la communication
Octobre 2015 - avril 2016	MCS TV Directrice digital
Juin 2008 - septembre 2015	SFR Différents postes de responsable marketing
Juillet 2000 - juin 2008	Eurosport Différents postes de responsable événementiel et marketing

Établissement & diplôme

1999 - 2000	Celsa Sorbonne Université DESS Marketing and communication
1997 - 1999	Sciences Po Lille (IEP Lille) Diplôme
1994 - 1997	Université Paris-Sorbonne Maîtrise d'histoire

Fiche n° 17802, créée le 01/06/2016 à 10:10 - MàJ le 24/06/2026 à 11:52



Hélène Boulanger

Vice-présidente @ France Universités

Présidente @ Université de la Grande Région (UniGR)

Présidente @ Université de Lorraine

Maîtresse de conférences @ Université de Lorraine

Parcours

Depuis janvier 2025	France Universités Vice-présidente
Depuis novembre 2023	Université de la Grande Région (UniGR) Présidente
Depuis mai 2022	Université de Lorraine Présidente
Depuis septembre 2001	Université de Lorraine Maîtresse de conférences
Décembre 2022 - janvier 2025	France Universités Membre du CA
Janvier 2021 - mai 2022	Association des VP de Conseil d'Administration des universités (ANVPCA) Présidente
2017 - mai 2022	Université de Lorraine VP Conseil d'Administration
2015 - 2017	Université de Lorraine Chargée de mission Formation-accréditation
2012 - 2017	Université de Lorraine Directrice du collégium sciences humaines et sociales

-

Établissement & diplôme

2000	Université Nancy 2 Doctorat en Sciences de l'information et de la communication - Médias et identités collectives
1996	Université Nancy 2 DEA - sciences de l'information et de la communication
1994	Université Nancy 2 Maîtrise en information et communication

-

Fiche n° 3300, créée le 03/04/2014 à 10:02 - Màj le 24/06/2026 à 11:52



Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur (ARCES)

Catégorie : Associations, réseaux

Adresse du siège

60, boulevard Saint Michel
75005 Paris France

Général

Date de création	1985
Statut	Association
Implantations (dont siège)	Paris (siège)
Missions et objectifs	Promouvoir la fonction communication dans l'enseignement supérieur », notamment via « des échanges d'informations et des confrontations d'expériences par l'organisation de congrès et de stages de formations ».
Membres	400 membres d'universités, d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieurs, issus de 158 établissements en France (59 universités, 56 écoles d'ingénieurs, 9 écoles de commerce, 29 autres établissements et 5 membres associés)
Présidence	Présidente : Sandra Démoulin, directrice de la communication d'Université PSL
Délégué(e) général(e)	Déléguée générale : Nathalie Belviso (depuis décembre 2023)

Fiche n° 4111, créée le 18/05/2016 à 06:34 - Màj le 18/06/2026 à 16:32