



**HAL**  
open science

# Pédagogie et dilemmes de l'enseignement de l'éthique du lobbying

Lucile Desmoulins

► **To cite this version:**

Lucile Desmoulins. Pédagogie et dilemmes de l'enseignement de l'éthique du lobbying. Communication & professionnalisation, 2017, 5, pp.122-144. 10.14428/rcompro.vi5.913 . hal-02275766

**HAL Id: hal-02275766**

**<https://hal.science/hal-02275766v1>**

Submitted on 2 Sep 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Pédagogie et dilemmes de l'enseignement de l'éthique du lobbying**

---

Lucile, Desmoulins, Maître de conférences en  
Sciences de l'information et de la communication,  
Université Paris-Est Marne-la-Vallée,  
DICEN-Idf,  
[lucile.desmoulins@u-pem.fr](mailto:lucile.desmoulins@u-pem.fr)

## Résumé

Si les relations théoriques et pratiques entre lobbying et éthique sont complexes à appréhender, leur enseignement relève de la gageure. Une méthodologie pluraliste d'enquête associant l'analyse de discours à l'ethnographie organisationnelle a permis de formuler une proposition conceptuelle sur la nature même du lobbying, et d'étudier l'impérieuse nécessité de la présence d'enseignements abordant l'éthique dans les formations en lobbying. Les étudiants expriment souvent des questionnements et un souci éthique. Pour autant, le statut de l'éthique dans les formations françaises de niveau Master paraît limité à la portion congrue dans leurs supports de communication. La pédagogie des relations entre lobbying et éthique est en tension entre le souhait de répondre aux attentes d'étudiants en demande de repères clairs tels que le cadre légal ou les normes sociales, et le devoir de réaffirmation de la subjectivité des valeurs et du caractère pragmatique des questionnements éthiques.

Mots-clés : lobbying, éthique, pédagogie, intelligence économique, professionnalisation.

## Abstract

Since the theoretical and practical relations between lobbying and ethics are complex to grasp, teaching ethical lobbying is a challenge. A pluralistic methodology led to explore the pedagogical practices and dilemmas met when teaching the ethics of lobbying. Based on a conceptual analysis of lobbying as a sector of activity and a set of practices and techniques aimed to influence political decision-making processes, ethics courses appeal to lobbying students. However, there are very few such courses in French Master level training programs, and the term itself appears seldom in their brochures and web-sites. Yet, students prove to be keen on asking questions and getting answers on that matter during all courses of such programs. The pedagogy of the relations between lobbying and ethics is complex because it should meet students' expectations to learn the legal framework, the codes of conducts, as well as the do and the don't that drive from social norms, whereas teachers should recall that values are subjective and that one should be pragmatic when one meets ethical dilemmas in his daily work.

Key words: lobbying, ethics, pedagogy, business intelligence, professionalization.

Si la perception par le grand public de la déontologie et de l'éthique des communicants est mitigée, force est de constater que celui-ci nourrit à l'égard des professionnels du lobbying des sentiments uniformément négatifs allant de la simple

défiance au rejet absolu. Ces sentiments s'expriment en cohérence avec les traditions politico-philosophiques et historiques. Alors que la Constitution américaine légitime implicitement l'action des groupes d'intérêts par son premier amendement qui précise que le Congrès ne pourra voter aucune loi interdisant ou limitant « le droit des citoyens de se rassembler pacifiquement et d'adresser des pétitions au gouvernement pour une réparation de ses torts », la tradition politique française fait émaner la loi de la conception rousseauiste d'un contrat social selon lequel l'intérêt général ne naît pas de la somme des intérêts particuliers exprimés ou de leur confrontation régulée, mais de l'émanation abstraite, quasi mystique, de la volonté de la collectivité électorale. « La loi est l'expression de la volonté générale », précise ainsi l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789. Les corps intermédiaires qui tentent d'influer sur les processus de décision au Parlement comme au gouvernement viendraient donc pervertir la manifestation de l'intérêt général, qu'il s'agisse d'entreprises, de cabinets de conseil, de groupements ou de syndicats professionnels, de groupes de défense des consommateurs, d'associations religieuses, mais aussi plus paradoxalement d'ONG militantes, de think tanks ou d'organisations représentant des autorités locales et régionales.

L'action des lobbies dans la vie politique française est manifeste, elle n'a cependant eu de caractère officiel que très récemment, avec la création au sein du Parlement d'un registre d'inscription des groupes d'intérêts, censé favoriser la transparence à l'instar du registre communautaire. Le lobbying fait partie des métiers de l'influence, une notion associée par le sens commun à une forme dégradée de la communication, à de la manipulation. Il est dénigré car associé aux yeux du public à des pratiques peu éthiques, au sens d'étrangères à une « recherche déterminée, personnelle et collective, de la vie bonne, aujourd'hui et demain, dans des institutions justes, au service du lien social et écologique » (Renouard, 2015, p. 55). Le lobbying a bel et bien été marqué par des scandales à répétition et des méthodes illégales et/ou

jugées immorales : dissimulation d'informations, corruption, trafic d'influence. L'image du lobbying est si dégradée qu'on le réduit parfois à la formule « 3B » : Booze, blonds and bribes (de l'alcool, des blondes et des pots-de-vin). On peut aussi citer le slogan « Ne dites pas à ma mère que je suis banquier, elle croit que je suis pianiste dans un bordel », né aux États-Unis pendant la grande dépression des années 1930, et aujourd'hui utilisé pour le métier de lobbyiste.

Pour preuve de l'image dégradée du lobbying, les professionnels de ce secteur d'activité ne cessent de formuler des réponses pour tenter d'améliorer leur réputation. Le terme lobbying, jugé trop connoté, s'est par exemple effacé au profit de celui d'affaires publiques, une formule étrange dans laquelle sont invisibilisés deux éléments majeurs du lobbying : l'extranéité des groupes d'intérêts vis-à-vis de la sphère publique, et le fait que l'influence s'exerce au profit d'intérêts privés. La

publication de guides de conduite par l'Assemblée nationale, de chartes d'éthique du lobbying et de guides de bonnes pratiques par des fédérations syndicales, des cabinets de conseil et des entreprises, doit participer à la moralisation du secteur et à sa revalorisation. On observe aussi que de grands cabinets de lobbying ont créé une branche « Plaidoyer », qui concerne la partie de leur clientèle qui ne défend pas des intérêts sectoriels ou d'entreprises, mais des grandes causes liées à la RSE. Comme les entreprises, le lobbying est désormais souvent accolé à des qualificatifs insistant sur son rôle économique, politique et sociétal. Certains chercheurs s'interrogent sur le degré de réalité de l'évolution vers un lobbying responsable (Mekki, 2016), d'autres plaident pour son rôle bénéfique (Ecurat, 2016).

Si les relations théoriques et pratiques entre lobbying et éthique sont complexes à appréhender, leur enseignement relève à *fortiori* de la gageure. Une exploration des pratiques et dilemmes pédagogiques autour de l'enseignement de l'éthique du lobbying est l'objectif de cet article. Afin d'illustrer et de questionner la place et les modalités de l'enseignement de l'éthique dans la formation des lobbyistes, une méthodologie pluraliste d'enquête a été utilisée empruntant tout d'abord à la Sociologie des groupes professionnels, ensuite aux Sciences de l'information et de la communication notamment à travers l'analyse de discours et enfin à l'ethnographie organisationnelle (Grosjean et Groleau, 2013). Les supports de communication de divers Masters en lobbying (sites internet et brochures) ont été analysés. Le corpus a été difficile à délimiter car le paysage des Masters liés au lobbying est instable, émié et brouillé. Le terme lobbying a presque été éclipsé du paysage des formations françaises en lobbying au profit de ceux d'affaires publiques, de politiques publiques, et d'influence. Celui de relations publiques courant dans nombre de pays francophones est tombé en désuétude. Nous avons pu fixer un corpus non exhaustif de 9 Masters français dont le lobbying serait un débouché principal avéré. Le rattachement institutionnel de ces formations est varié : Unités de formation et de recherche (UFR) universitaires de Sciences politiques, de Droit, de Gestion, ou de Sciences de l'information et de la communication (SIC), Institut d'Études politiques, Universités catholiques, écoles de commerce.

Les discours commerciaux des sites internet des entreprises de conseil et des cabinets d'affaires publiques ont été confrontés aux discours pragmatiques des consultants recueillis lors d'une trentaine d'entretiens de recherche dont sont parfois tirés des *verbatim* cités de manière anonyme. L'enquête a surtout bénéficié d'un travail d'ingénierie pédagogique en amont de la création en 2014, d'un parcours de Master 2 'Influence, lobbying et médias sociaux' (ILMS) au sein d'une Mention 'Intelligence économique' à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) à l'Institut francilien d'ingénierie des services (IFIS). Les méthodes d'enquête utilisées relèvent d'une épistémologie des sciences sociales éloignée de toute

prétention à la neutralité axiologique<sup>1</sup>. La valeur heuristique d'une ethnographie organisationnelle participante a été nourrie plutôt que dégradée par une relation aussi subjective qu'impliquée à l'objet. De surcroît, les échanges entre enseignants et praticiens de l'intelligence économique et du lobbying au moment de la constitution d'une maquette pédagogique ont permis d'éclairer le renouveau des outils, des savoir-faire et des pratiques d'intelligence économique (IE) et de lobbying.

À partir d'une réflexion sur les règles déontologiques et les dilemmes éthiques complexes qui se posent à des professionnels de l'IE et du lobbying imprégnés de valeurs et désireux d'adopter une démarche réflexive sur leur activité, et d'une description de la manière dont l'éthique a été intégrée dans un parcours de Master, cet article contribue modestement à une réflexion sur la pédagogie de l'éthique. Il s'ouvre sur une proposition conceptuelle sur la nature même des affaires publiques et du lobbying en tant que secteur d'activités, ensemble de métiers, de pratiques et de techniques d'influence. Il s'attache ensuite à montrer la complémentarité d'un cours spécifique sur l'éthique et d'une appréhension transversale des dilemmes éthiques tout au long d'un cursus à travers l'ensemble des cours, des travaux dirigés et des projets tuteurés. La pédagogie des relations entre lobbying et éthique fait émerger des dilemmes éthiques entre d'une part, le souhait de répondre aux attentes d'étudiants en demande de repères sur les écarts possibles entre le cadre légal et les pratiques sociales, et d'autre part, l'affirmation par les enseignants de la subjectivité des normes et valeurs, et l'illustration des dimensions pragmatiques, systémiques et souvent solitaires des questionnements éthiques.

## **1. Conceptualiser et enseigner les affaires publiques et le lobbying**

Les affaires publiques sont un sous-secteur des relations publiques incluant en première instance les relations directes entre les entreprises et les lieux et acteurs du pouvoir politique : collectivités territoriales, Parlement, administrations, gouvernements et organisations internationales. Suivant la théorie classique de la communication à deux étages de Lazarsfeld et Katz, les stratégies d'influence des décisionnaires politiques incluent des actions de communication vers les journalistes et dans les médias sociaux. Peut donc être qualifié de lobbyiste tout acteur individuel ou collectif œuvrant à la défense d'intérêts particuliers en tentant de participer à la rédaction ou de favoriser la modification d'un texte de loi (projets et propositions),

---

<sup>1</sup> L'auteur est responsable d'une formation en lobbying, le parcours de Master ILMS et en charge de cours d'éthique.

de modifier l'agenda politique ou le calendrier législatif, ou d'influer sur le vote d'une loi, son blocage, son interprétation et sa mise en œuvre.

L'objectif du lobbying est l'influence, ce qui suppose de « nouer des relations avec des parties prenantes publiques, économiques, et socio-politiques ; [...] et sa mise en œuvre [...] repose sur la mobilisation de ressources politiques telles que l'expertise technico-économique, le réseau relationnel ou les ressources organisationnelles » (Attarça, 2000). Les compétences utiles en lobbying incluent une double expertise technique et procédurale. Un lobbyiste doit maîtriser les termes des débats, connaître un secteur d'activités, une politique publique, ainsi que ses acteurs et ses parties prenantes. Il doit maîtriser les procédures formelles et les arcanes propres à chaque processus décisionnel. Il est à la fois un stratège, un gestionnaire de projet et un communicant. Doté d'un bon relationnel, il est censé posséder des qualités de rhétorique et être capable de créer une grande diversité d'outils et de supports de communication clairs et pertinents, car adaptés à sa stratégie. Mus par un souci de professionnalisation et d'efficacité, des ONG (Jahier, 2016) et des think tanks (Desmoulin, 2016) peuvent emprunter les mêmes méthodes que les cabinets de conseil et les départements lobbying ou affaires publiques au sein des entreprises. Cependant, le lobbying est un ensemble de méthodes et de pratiques d'influence motivées par la défense d'intérêts particuliers (Grossman et Saurugger, 2004).

Si le lobbying peut être rattaché aux Sciences politiques, aux Sciences de gestion et aux SIC, il est aussi considéré comme un sous-domaine de l'Intelligence économique (IE). Ici définie comme un ensemble de méthodes et d'actions légales de veille, de management des connaissances, de sécurité et d'influence qui sont orientées vers un double objectif de maîtrise et de protection des informations jugées stratégiques, l'IE concerne le management du cycle de l'information (veille, recherche, gestion, stockage, diffusion) et la protection de l'information. Elle intègre aussi des actions dites « d'influence et de contre-influence » (Juillet, Racouchot, 2012) tournées vers l'ensemble des parties prenantes des entreprises (acteurs économiques, société civile, médias) et des actions de lobbying qui peuvent être soit tournées vers les décideurs politiques, soit vers les citoyens dans le cadre de campagne de lobbying dit indirect (*grass-roots lobbying*).

Dans un texte fondateur de 1977, Jeffrey Berry regrettait que personne n'ait encore interrogé de manière systématique « les gens qui embauchent des lobbyistes ou des consultants en lobbying pour leur demander quelles sont les qualités qu'ils recherchent en eux. Il est d'ailleurs possible que les recruteurs ne sachent pas clairement quelles sont les qualités qui font qu'une personne sera qualifiée pour travailler en tant que lobbyiste » (Berry, 1977, p. 92). Pour McGrath, les métiers du lobbying sont désormais bien identifiés mais il ne s'agit pas d'une profession au sens fort (McGrath, 2005). Il n'existe pas de consensus sur ce qu'un cv de lobbyiste doit mettre en avant, ni sur l'équilibre à trouver entre les connaissances académiques et les savoirs acquis sur le terrain. On continue d'ailleurs de débattre sur la

possibilité même d'enseigner les compétences en lobbying, soulignait Goldman en 2012. Bien des lobbyistes de K Streeters croient tout bonnement que le lobbying est un art qu'on ne peut pas apprendre en lisant des livres (Griffin et Thuber, 2012). Pour autant, il existe des formations en lobbying qui sont le plus souvent pluridisciplinaires et qui devraient, selon Holyoke allier trois aspects : les domaines de l'action publique et des processus décisionnels ; la communication et l'argumentation ; et « le management de ses relations personnelles ce qui inclut l'étude de certains standards éthiques que les lobbyistes doivent respecter » (2015, p. 8). Certes, les étudiants aspirants lobbyistes doivent connaître les « standards éthiques », mais cette connaissance n'est pas un savoir-faire transposable à toutes les situations complexes appelant des décisions difficiles qu'ils pourront rencontrer.

## **2. L'impérieuse nécessité de la présence de l'éthique dans les formations en lobbying**

Les étudiants en Master 2 ILMS anticipent d'autant plus l'éventualité d'être confrontés à des dilemmes éthiques à certains moments de leur carrière que la moitié d'entre eux est issue du Master 1 en tronc commun 'Intelligence économique, informatique, communication'. Intrinsèquement liée aux pratiques de dévoilement et de protection de l'information à forte valeur ajoutée, l'IE jouit d'une réputation sulfureuse partiellement méritée du fait que d'anciens policiers ou militaires se recyclent dans la deuxième partie de leur carrière en "agents secrets" des entreprises. Leur ethos professionnel est lié au renseignement, soit à des pratiques qui actualisent le concept de raison d'État, la raison en vertu de laquelle les États s'autorisent à déroger à leur propre droit (Chopin, 2005). Si les définitions insistent sur la légalité des pratiques d'IE, force est de reconnaître que le secteur accueille des officines peu scrupuleuses, qui tolèrent certaines pratiques illégales ou utilisent des astuces pour contourner les législations nationales. On parle en France d'un métier de barbouzes. Les professionnels de l'IE soucieux d'éthiques et qui enseignent en tant que vacataires s'accordent eux aussi à dire qu'ils doivent naviguer dans leurs discours entre la théorie et la réalité des pratiques : « J'enseigne ce que je dois enseigner. Dans les cabinets, les consultants ne le diront jamais, mais on est sur la règle du pas vu, pas pris » ; « En cours, je me dois de parler de la réalité de ce qui se fait parfois, ne serait-ce que pour mettre en garde les étudiants ».

Un schéma publié en janvier par un formateur en IE sur son blog illustre la nature de l'IE en distinguant 3 piliers : l'aide à la décision à travers le cycle de l'information, la protection de l'information et enfin le pôle Influence (<https://alsaintelego.wordpress.com/>), représenté graphiquement par des marionnettes en ombres chinoises, sans libre-arbitre, dont les mouvements sont initiés et contraints par des fils reliés aux mains de marionnettistes. Est ainsi

fortement suggérée l'idée de manipulation - et donc de mensonge -, ou d'influence procédant de la modification de l'état mental d'un autrui objectivé et infantilisé. Le questionnement éthique est de fait un souci que les étudiants en intelligence économique et en lobbying appréhendent plus spontanément et précocement que les étudiants en communication. Ils sont en droit de nourrir des inquiétudes autour des ingrédients du professionnalisme en IE, de s'interroger sur les compétences, les connaissances, les savoir-faire, les savoir-être, la déontologie et l'éthique propres aux métiers de l'IE. Si le choix d'une carrière en IE ou en lobbying appelle un discours de justification, une formation académique en IE et lobbying se doit de prendre la mesure de ces inquiétudes, et d'y répondre en accompagnant les étudiants dans leur réflexion. Cela semble pourtant loin d'être systématique.

Les termes « éthique » et « déontologie » sont très peu présents dans les supports de communication externes des Masters du corpus, qu'il s'agisse de sites internet, de brochures ou de plaquettes. Le Master 'Politiques publiques' de l'IEP de Paris fait exception puisqu'il semble accorder une place prépondérante à l'éthique quand il propose parmi une liste de huit cours obligatoires au sein d'un tronc commun un cours sur « Les choix éthiques liés à la décision publique », qui présente « les considérations d'éthique et de bien-être social qui interviennent dans les décisions publiques ». Le mot « éthique » n'apparaît pas dans les intitulés des cours de la maquette du parcours en lobbying du Master 'Intelligence économique' de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, mais l'éthique est évoquée dans la rubrique « Compétences » de sa plaquette de présentation : « être capable de nourrir une réflexion éthique sur leur métier ». Notre parti pris en tant que responsable de ce Master a été de positionner une journée de cours sur l'éthique en milieu d'année universitaire et d'envisager les dilemmes éthiques propres aux métiers du lobbying à travers l'ensemble des études de cas et des projets tuteurés.

### **3. Quels contenus pour un cours d'éthique du lobbying ?**

#### **3.1. Un détour par la philosophie pour conceptualiser l'éthique**

L'étude de grands textes philosophiques et une analyse diachronique des conceptions de l'éthique apporte un bagage culturel crucial d'où l'accent mis sur cette étude en introduction de la journée consacrée exclusivement à l'éthique. Presque tous les grands philosophes, tous les penseurs de l'action morale font partie du corpus bibliographique obligé d'un cours sur l'éthique. La réinterprétation de l'utilitarisme peut par exemple aider à conceptualiser un lobbying éthique permettant à un agent économique de maximiser ses gains en minimisant les pertes

des autres agents. Les conceptualisations de Paul Ricœur sur les notions de justice, de responsabilité sociale, d'exemplarité, de confiance mutuelle, de respect peuvent aussi être convoquées, de même que son triangle éthique ou chacun (je) entend vivre une vie bonne au sein d'institutions justes (ils) et dans le respect d'autrui (tu). Ricœur est aussi tout particulièrement intéressant dans sa manière d'articuler les notions d'éthique et de morale : « je réserverai le terme d'éthique pour la visée d'une vie accomplie et celui de morale pour l'articulation de cette visée dans des normes » d'où une primauté de l'éthique sur la norme quand celle-ci conduit à des impasses pratiques (Ricœur, 1990). Cette belle citation résonne comme une mise en garde aux oreilles des étudiants. Dans cette perspective, l'éthique concerne tous les discours et les attitudes inspirées par le fait de considérer autrui comme un semblable envers lequel on a une responsabilité de non nuisance. L'éthique est alors une « visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes », mais l'intention n'est pas la seule à devoir être prise en considération, l'éthique inclut, au-delà du souci de l'autre, une réflexion sur les moyens adoptés pour mettre en œuvre ce souci de non nuisance à un autre qui est notre semblable. Ce souci est un sentiment de responsabilité vis-à-vis des autres, des générations futures, et de l'environnement.

La pensée de Jürgen Habermas est un outil pédagogique intéressant quand il établit la morale comme une intuition qui informe « sur la question de savoir comment nous devons nous comporter au mieux afin de contrecarrer l'extrême vulnérabilité des personnes » (Habermas, 1992, p. 19). Elle permet d'appréhender des thématiques comme la diversité, l'intégration des travailleurs handicapés. Éclairante aussi est la manière derridienne d'envisager l'éthique comme une question quand on ne sait pas « quelle est la bonne règle [...] ce moment où je ne sais pas quoi faire, où je n'ai pas de normes disponibles, où je ne dois pas avoir de normes disponibles, mais où il me faut agir, assumer mes responsabilités, prendre parti » (Derrida, 2004, §5). Hans Jonas fait aussi partie des références obligées pour qui s'intéresse à une éthique contemporaine soucieuse de ne pas se limiter à une pensée de la non nuisance d'autrui, puisqu'il faut élargir ce souci de non nuisance à l'humain en général, à toute l'humanité passée, présente ou future (Jonas, 1991). La moralité prend alors la forme d'une solidarité organique avec les générations futures dans le souci de générer des "externalités positives".

La pensée philosophique qui ouvre le champ de la réflexion peut être utilement complétée par l'étude de textes religieux en tant qu'ils ont contribué à construire les normes morales en vigueur. Le détour pédagogique utilisé pour en arriver à une discussion sur les normes sociales et les valeurs contemporaines peut consister en un travail collectif de dressage de listes de *do* et de *don't*. Ce travail conduit souvent à une remise en cause du manichéisme, au fait d'envisager une infinité de nuances normatives, d'expérimenter la difficulté à fixer des repères normatifs précis en-dehors de tout contexte précis de prise de décision. Le questionnement éthique se

nourrit utilement d'une réflexion sur les valeurs, sur leurs sources qu'elles soient républicaines, religieuses, humanistes, transmises au sein de la sphère éducative, sociale ou familiale. Organiser une discussion sur les valeurs entre des étudiants d'horizons très variés permet de contredire toute vision monolithique, intemporelle ou universelle de l'éthique. Le débat sur les valeurs, leur universalité, leur subjectivité est difficile à animer de manière à rassembler les conditions d'une discussion paisible et respectueuse. Il s'impose pourtant et il a lieu dans le cadre d'un cours sur l'internationalisation du management et des carrières pendant lequel est évoquée la banalité de la ligne budgétaire « *cash incentives* » dans certains pays.

### 3.2. Le cadre légal et réglementaire

Un cours sur l'éthique du lobbying doit de toute évidence s'adosser à une connaissance des textes juridiques et de la jurisprudence qui viennent encadrer les pratiques de lobbying. L'avènement d'un code de déontologie pour les députés rejailit sur la pratique du lobbying et on peut estimer que le code de conduite, auxquels les groupes d'intérêts qui s'inscrivent au registre de l'Assemblée souscrivent, peut aussi servir de repère. En ce qui concerne le lobbying, les pratiques illégales et illicites existent. Elles sont connues sous le terme de trafic d'influence, un délit qui consiste à recevoir des dons pour favoriser les intérêts d'une personne physique ou morale auprès des pouvoirs publics. Le trafic d'influence est donc une forme de corruption. La frontière entre le lobbying légal et illégal est *a priori* claire, un député n'a pas le droit de recevoir de cadeaux d'une valeur de plus de 150 euros, mais les versements occultes sont non quantifiables et présumés nombreux. De plus, les pratiques de mécénat culturel permettent parfois de contourner la règle, à travers des invitations à des manifestations dont le coût global est difficile à estimer.

Démêler la part du légal et de l'illégal est complexe. A ce sujet, le livre bleu du lobbying paraît bien naïf quand il explique :

« Est-il normal que des lobbies, des entreprises organisent des voyages pour les Parlementaires ? Les voyages et les visites de sites, organisés dans la transparence, dans un objectif d'information et d'échange de points de vue, font partie des moyens qui peuvent être mis en œuvre par des lobbyistes. Cela passe par la mise à disposition préalable de programmes de travail précis et, en aval, de comptes-rendus circonstanciés. A l'évidence, aucun voyage d'agrément n'entre dans cette catégorie » (Charié, p. 118-119).

Le fait d'obtenir des informations par des voies illicites afin d'influencer le processus politique est aussi illégal, mais là encore, le respect des règles ne va pas de soi, même si les rapports particulièrement minces du déontologue de l'Assemblée pourraient laisser penser que les relations entre groupes d'intérêts et Parlement sont saines.

Si nul n'est censé ignorer la loi, l'accélération de l'évolution de l'encadrement légal des pratiques de lobbying vient complexifier l'analyse de ce qui est autorisé et

de ce qui ne l'est pas. Le projet de loi dite Sapin 2, encore à l'étude à l'Assemblée et en navette entre les deux chambres en mars 2017 viendra sans doute compléter les dispositifs de 2013 sur la transparence et la prévention des conflits d'intérêts. Cette loi vise à créer une Haute autorité indépendante sur la vie publique, elle inclut la création d'un registre obligatoire, mais ses modalités de mise en œuvre vont conditionner le degré de magnitude du changement qu'elle pourrait initier.

Conseiller des étudiants en stage ou en apprentissage qui connaîtraient de pratiques illégales dans le cadre de leurs missions n'est pas simple sauf à fermer les yeux sur les contraintes financières ou académiques qui pèsent sur eux. Certains expriment une grande frustration quant à la faiblesse de leur marge de manœuvre en tant qu'apprentis prêts à beaucoup supporter pour rester à un poste dont dépendent leur diplôme et leur employabilité. Beaucoup estiment rédhibitoire le risque de disqualification en cas de plainte (Foli, 2009). Conseiller des étudiants au sujet de pratiques légales mais qu'ils jugent immorales est encore plus complexe. Le financement d'événements sportifs ou musicaux selon un principe de mécénat et l'invitation d'eurodéputés à ces événements est légal, mais est-ce moral. Inversement, le Droit invalide des pratiques banales. Ainsi, le simple fait de tenir à jour une liste de députés est illégal si les députés ne sont pas au courant de l'existence et du contenu de cette liste. C'est pourtant une activité classique pour n'importe quel attaché de presse soucieux d'affiner le ciblage de ses campagnes d'emailing, une activité souvent confiée aux petites mains des cabinets de lobbying et des agences de « communication d'influence ». Quand des journalistes et des députés ont fait mine de découvrir l'existence d'un tel fichage chez Philip Morris, la CNIL s'est exprimée de manière ambiguë, par la voix de Sophie Nerbonne, directrice adjointe de ses services juridiques : « le fait qu'une entreprise tienne à jour une liste de députés afin de mener ses actions de lobbying est légitime » (Gazzane pour *Le Parisien*, 2013, §4). Puis, dans un élan d'angélisme, elle ajouta : « les députés devraient en être informés afin d'avoir un droit d'accès, de rectification ou même d'opposition ».

### **3.3. De l'éthique des affaires au lobbying éthique et socialement responsable**

L'éthique peut être présente dans les cours de gestion et de management de la performance. L'IE et le lobbying sont imprégnés de l'idée d'une compétition entre entreprises dans le cadre d'une économie marchande régulée par des États. Le commerce en tant qu'il dégage du profit est suspicieux car il est associé à des valeurs de possession et de consommation au sens d'épuisement d'une ressource, il implique aussi une inégalité, l'impossibilité d'un échange où les deux parties seraient gagnantes. Les comportements étant supposés être guidés principalement

par des mobiles économiques, et l'économie par des valeurs de compétition, il peut sembler difficile de faire prévaloir la trilogie de la loi, des valeurs morales partagées et de son éthique personnelle, sur la recherche de pérennité des entreprises, et le souhait individuel des hommes de s'enrichir.

Keffer et Hill (1997), défendent un modèle décisionnel politique corporatiste à l'anglo-saxonne dans lequel la bonne décision procède de la confrontation pluraliste des intérêts privés. Il existe des théories économiques qui valorisent le lobbying et que les étudiants doivent connaître. Selon ces théories, le lobbying peut être analysé comme le corollaire de la complexité car il viendrait en soutien d'entreprises soumises à un nombre croissant de normes qu'elles doivent transformer en opportunité (Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010) ou bien parce qu'il aiderait dans leur travail des parlementaires ployant sous les responsabilités, méconnaissant les dossiers dans leur dimension technique ou risquant d'être coupés des réalités économiques. C'est la thèse qui est défendue implicitement dans le « Livre bleu du lobbying en France » déposé en janvier 2008 par Jean-Paul Charié, Député du Loiret, à la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale.

L'éthique des affaires a été importée des États-Unis et s'est imposée comme une philosophie pragmatique accompagnant la réflexion sur les bons comportements des acteurs économiques, sur leurs comportements moraux dans le cadre de sociétés démocratiques où les intérêts particuliers doivent se fondre dans l'intérêt général. Cette forme d'éthique fait réfléchir aux critères de décision et elle peut être enseignée à partir de questions pratiques sur les comportements à adopter dans le cadre de situations concrètes : que faire en cas de conflits d'intérêts ? Doit-on et peut-on refuser de travailler pour un client si l'on n'est pas d'accord avec les valeurs qu'il défend ? Identifié par Henk van Lujik (1990), le premier impératif à prendre en compte est transactionnel : il ne faut pas faire de tort à autrui, il ne faut pas lui faire ce qu'on ne voudrait pas qu'il nous fasse en retour. Le deuxième impératif est de l'ordre de la reconnaissance d'un devoir de protection de populations ou de personnes perçues comme fragiles ou affaiblies dans le rapport des forces. Le troisième impératif relève du changement, il invite à participer à des projets motivés par des valeurs ou des idéaux progressistes et généreux.

La formule « lobbying responsable » a été instituée dans le champ professionnel du lobbying par son apparition parmi des initiatives des Nations-Unies publiées en 2005 dans le cadre du 'Global Compact' et elle contient la recherche de résorption d'une tension entre d'une part défense de leurs intérêts et quête de performance par les entreprises, et d'autre part responsabilité sociale. Le rapport intitulé « Vers un lobbying responsable » n'inclut pas de point d'interrogation dans son titre, le lobbying est qualifié de controversé, mais il est légitimé en tant que pratique normalisée dans un contexte économique concurrentiel où les règles du jeu sont établies et les arbitrages assurés par des organisations internationales, des puissances publiques ou des collectivités locales. Un lobbying socialement responsable

consisterait à créer des activités socialement bénéfiques mais aussi à éviter les activités génératrices d'externalités négatives. Les formules « lobbying éthique » et « lobbying durable » ont fait leur apparition dans les supports de communication des cabinets de lobbying. Elles peuvent être considérées comme des oxymores impudents et habiles pour renouveler la communication des lobbyistes sur leur métier, mais possèdent une puissance performative et pourraient participer à un renouveau des démarches managériales (Attarça, 2010) mises en œuvre par des managers en quête de sens et de revalorisation de leurs missions.

Une réflexion éthique peut s'adosser à une illustration des articulations possibles entre éthique et responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ainsi, pour le théoricien de l'éthique des affaires Archie Carroll (2011), les entreprises sont guidées par la recherche du profit qui est la base du système du capitalisme, mais elles prennent conscience de leur rôle social ce qui aboutit dans un premier temps à la décision de respecter les lois. Dans le deuxième niveau de prise de conscience, les entreprises adoptent des comportements éthiques. Dans un dernier temps, elles ne veulent plus se limiter à ne pas nuire à la société en allant au-delà des injonctions légales, mais elles veulent y contribuer de manière positive et adoptent des comportements philanthropiques et s'investissent dans la chose publique. Barker (2008) rejoint cette vision optimiste en proposant un modèle à trois niveaux de standards : le respect de contraintes légales, le souci éthique et l'envie de jouer un rôle « admirable » dans la marche du monde. Cette approche est logiquement dominante dans le cadre des cours d'éthique des affaires dans les écoles de commerce car elle ne questionne pas la dynamique de la croissance et la logique de maximisation des gains.

### **3.4. Les chartes éthiques et codes de bonne conduite**

Si l'éthique ne peut pas se limiter à la connaissance et l'intériorisation d'une liste de comportements à éviter ou de « bonnes pratiques » cohérentes avec les normes légales et le système des normes sociales dominantes, un cours sur l'éthique ne peut se dispenser de l'étude des chartes éthiques. Un code éthique mérite d'être étudié car il a une valeur historique en tant que pionner, c'est celui de l'American League of Lobbyists (ALL) qui date de 1979 :

« 1. Honnêteté et intégrité ; 2. Conformité aux lois, règlement et règles applicables ; 3. Professionnalisme ; 4. Conflits d'intérêts ; 5. Diligence et efforts ; 6. Conditions de rémunération et d'engagement ; 7. Confidentialité ; 8. Information et éducation du public ; 9. Respect des institutions gouvernementales » (Ostas, 2007).

Le plus connu des codes est celui de l'ouvrage diffusé par les Presses universitaires de Georgetown et signé de manière institutionnelle par le Centre d'études théologiques Woodstock qui articule le souci d'un lobbying éthique autour de sept principes :

« 1. Prendre en compte le bien commun et pas seulement une vue étriquée des seuls intérêts particuliers du client ; 2. La relation avec le client doit être basée sur la franchise et le respect mutuel ; 3. Fournir au décideur public une information juste et vérifiable sur l'identité du client et sur la nature et les conséquences des questions abordées ; 4. Dans son dialogue avec d'autres parties prenantes qui influencent l'opinion publique, le lobbyiste ne doit pas cacher l'identité de son client ou d'autres informations pertinentes ; 5. Éviter les conflits d'intérêts ; 6. Certaines tactiques sont inappropriées pour le lobbying ; 7. Le lobbyiste a l'obligation de promouvoir l'intégrité de la profession et la compréhension du public sur le processus de lobbying ».

Richard Major et Madina Rival soulignent que :

« Ces différentes grilles de critères couvrent principalement des prescriptions générales et de bon sens autour des notions de : conformité aux lois et aux règlements (promesse minimale), honnêteté et intégrité (discours incantatoire peu pragmatique) mais également conscience vis-à-vis des parties prenantes internes (professionnalisme, conflits d'intérêt) et engagement envers les parties prenantes externes (transparence, partage d'information) » (2012, §22).

Nombre de fédérations et syndicats, de cabinets de conseil et d'entreprises publient des chartes éthiques axées sur le lobbying, ainsi que des guides de bonnes pratiques en matière de lobbying qu'on peut envisager comme autant de réponses à un besoin des professionnels de revalorisation du sens de leur activité aux yeux du public, mais aussi comme une occasion saisie de faire évoluer leurs pratiques vers une exigence éthique accrue. Le développement de la thématique de l'éthique du lobbying et de chartes éthiques rédigées par les professionnels du lobbying procèdent de logiques internes de positionnement dans un champ en cours de structuration, de logiques de professionnalisation et de reconnaissance d'une professionnalité par des différentes parties prenantes (Major, Rival, 2012).

Au début des années 2000, le développement du lobbying en France a suscité les premiers débats parlementaires sur son encadrement. Handicapée par sa traditionnelle hostilité à l'égard des corps intermédiaires, la France s'est dotée tardivement d'une première forme de réglementation, encore largement perfectible à la lumière des standards fixés par les pays anglo-saxons et par l'Union européenne. Depuis 2009, les groupes d'intérêts français peuvent demander à être inscrits au registre des représentants d'intérêts de l'Assemblée Nationale et du Sénat pour jouir d'un ensemble d'avantages. Ils ont des devoirs en contrepartie, qui sont explicités dans un « Code de conduite » précisé en 2009 et modifié en juillet 2016 : l'obligation de transparence (qui doit conduire les représentants d'intérêts à faire savoir qui ils représentent et pour le compte de qui ils agissent mais pas pour qui ils

ont agi) ; l'obligation de publicité (pour permettre à tous les citoyens de savoir dans quelles conditions se déroulent les contacts entre leurs élus et les représentants d'intérêts) – cette obligation est *de facto* rarement respectée ; et l'obligation déontologique qui invite les représentants d'intérêts inscrits au registre à « s'abstenir de toute démarche en vue d'obtenir des informations ou des décisions par des moyens frauduleux » ou encore qui stipule que « les informations fournies ne doivent pas comporter d'éléments volontairement inexacts destinés à induire les députés en erreur ». La sanction en cas de non-respect du code de conduite constaté par le Bureau est la suspension ou la radiation du registre. Il est dit que la décision « peut être publiée sur le site internet » de l'Assemblée, mais ce n'est pas une obligation, la sanction paraît donc bien légère. De plus, les lobbyistes non-inscrits peuvent rencontrer des Parlementaires.

L'Association Française des Conseils en Lobbying et Affaires Publiques (AFCL) est une association professionnelle récente datant de 1991 qui se considère comme pionnière en matière de déontologie comme en témoigne l'extrait de sa charte :

« Respect absolu des frontières entre les fonctions et refus du mélange des genres, pour un dialogue sain et responsable : l'AFCL est ainsi pionnière, depuis sa création, dans les réflexions sur les conflits d'intérêts ; Transparence sur les intérêts représentés, principe essentiel dont l'AFCL souhaite qu'il s'applique à tous les acteurs du lobbying ; Respect de l'enceinte et du travail parlementaires comme des autres institutions ; Intégrité de l'information transmise et des méthodes de lobbying » (<http://www.afcl.net/deontologie/>).

La Charte de l'AFCL inclut des éléments sur la probité, les incompatibilités professionnelles, le refus de la rémunération des élus et agents publics. L'article 13 est intéressant car il va au-delà du bon sens et de la loi en évoquant une obligation de pédagogie :

« Le conseil en lobbying et affaires publiques attire l'attention de son client lorsque ses objectifs ou les moyens envisagés pour les atteindre, sans être contraires à un quelconque usage ou règle, sont inappropriés ou disproportionnés. Lorsqu'ils sont contraires aux bonnes pratiques professionnelles ou aux règlements et lois en vigueur, il alerte son client et s'interdit d'y participer ».

Le club Business, Affaires publiques, Stratégie et Ethique (BASE) réunit par parrainage des personnes soucieuses de mener une réflexion sur le métier de lobbyiste. Les membres de BASE adhèrent à une « Charte du lobbyiste » où l'accent est mis sur des obligations dans des situations concrètes (<http://www.reseabase.fr/>). Ce document témoigne d'un souci de proposer des normes applicables dans une grande diversité de situations de prise de décision. Le club BASE a pu jouer un rôle important surtout parce qu'il fournit à de jeunes professionnels un lieu neutre de discussions entre pairs.

Après avoir étudié les chartes des associations professionnelles, les étudiants peuvent bénéficier dans le cadre d'un cours sur les écrits professionnels, d'un travail

d'analyse comparée des chartes éthiques d'entreprises et de cabinets de lobbying dans leur diversité : « Guide des conduites éthique des affaires, Guide de bonnes pratiques en matière de lobbying » (Thalès, 20 pages) ; « Charte éthique du lobbying » (Total, 2 pages) ; « L'éthique au quotidien. La beauté de l'éthique, l'éthique de la beauté » (plaquette de 45 pages qui traite en une page des Activités politique et de lobbying de l'Oréal). Dans la lignée de cet exercice, ils rédigent un code de conduite éthique des affaires dans le cadre de leurs travaux tutorés.

#### 4. Éthique et compétences communicationnelles

L'enseignement de l'éthique s'enrichit de ce qu'il irrigue plusieurs enseignements, *a fortiori* ceux sur la communication, la rhétorique et les savoir-être propres aux lobbyistes. Les étudiants y sont invités à réfléchir aux contextes dans lesquels les compétences communicationnelles (Dozier, 2010), les savoir-être et les *soft skills* (Bellier, 2004) peuvent questionner des règles déontologiques, et créer des dilemmes éthiques. Si le périmètre des *soft skills* est flou, et fait l'objet de débats, une liste à la Prévert permet appréhender leur nature ambiguë :

“- Communication – oral, speaking capability, written, presenting, listening, Courtesy [...], Flexibility [...], Integrity [...], Interpersonal Skills – nice, personable, sense of humor, friendly, nurturing, empathetic, has self-control, patient, sociability, warmth, social skills, Positive Attitude – optimistic, enthusiastic, encouraging, happy, confident, Professionalism – businesslike, well-dressed, appearance, poised, Responsibility [...], Teamwork [...], Work Ethic [...]" (Robles, 2012, p. 455).

Le professionnalisme serait un ensemble de standards, de normes, de compétences, de qualités et de comportements, attendu de la part de personnes occupant certains postes et exerçant certains métiers. Les contours du professionnalisme propre aux métiers du lobbying se construit en permanence en fonction de l'évolution des attentes d'une grande diversité de publics : les clients commanditaires de préconisations et d'actions de lobbying, les cibles des actions de lobbying qui sont l'ensemble des acteurs intervenant tout au long de processus décisionnels depuis la mise sur agenda jusqu'à l'interprétation des lois et règlements et le contrôle de leurs modalités de mise en œuvre, les médias, les citoyens... Une conception exigeante du professionnalisme plaide pour ce qu'il inclut de surcroît une capacité réflexive sur ses pratiques et un souci éthique dans l'appréhension des méthodes et des outils propres à son métier. Professionnalisme et *soft skills* sont liés en ce que ces dernières ont trait avec la personnalité, et donc avec les qualités morales, et avec l'intégration intime de la nécessité impérieuse d'approuver des repères déontologiques et d'effectuer un effort réflexif douloureux. La préoccupation éthique ferait donc intimement partie de la professionnalité des lobbyistes.

Le parcours de Master ILMS inclut un cours sur « L'Argumentation, la négociation, le plaidoyer et l'art oratoire ». L'argumentation pose un problème éthique car si elle est guidée par le seul critère de l'efficacité, elle ouvre la voie à la manipulation, à l'enserrement d'autrui dans un « piège mental » (Breton, 2006, p. 9). Ce cours invite donc à questionner les finalités de l'argumentation. Il suppose aussi un questionnement sur la valeur et la légitimité des divers types d'arguments convoqués dans une démonstration et invite à poser des limites dans la mise en œuvre d'un art rhétorique. Le lobbyiste peut signer une charte interdisant d'utiliser des arguments trompeurs ou périmés, mais il n'est pas toujours qualifié pour éprouver la scientificité des arguments qu'il convoque, il peut heurter involontairement les opinions, les croyances, la foi ou les sentiments d'un interlocuteur.

L'éthique est enfin appréhendée à travers des projets tuteurés qui se déroulent tout au long de l'année, et qui visent à développer les aptitudes de travail en équipes autonomes, pour le compte de deux commanditaires : un enseignant d'une part, et une entreprise ou une ONG d'autre part. La formulation de la commande, son organisation sur l'année, et l'encadrement proposé répondent à des impératifs pédagogiques. Le client et ses besoins sont quant à eux bien réels. Le travail en équipe et en relation directe avec un commanditaire est propice à l'émergence de situations complexes de prises de décision. Une journée « Éthique » est donc planifiée à mi-parcours et animée par une psychologue consultante experte auprès de CHSCT qui évoque une grande diversité de situations de management et de souffrance. Dans une perspective existentielle, les hommes sont l'ensemble de leurs actes. Le souci éthique reste velléitaire s'il ne s'incarne pas dans des gestes quotidiens. Les étudiants sont donc aussi invités à réfléchir aux actes par lesquels leurs valeurs et leur « éthique » s'incarnent dans leur vie professionnelle d'étudiants en alternance (apprentissage ou stage alterné long).

La journée « Éthique » est consacrée pour moitié à des discussions à partir d'un guide d'entretien semi-directif qui doit amener à évoquer des situations de dilemme vécues. Peu d'étudiants ont déjà eu à connaître de dilemmes éthiques stratégiques, ils évoquent plutôt des situations de management compliquées, des tensions entre collègues, leurs difficultés à exprimer des critiques. Certains professent une vision claire des principes directeurs qu'ils pensent appliquer tout au long de leur carrière. D'autres peuvent nommer les clients ou les secteurs d'activités pour lesquels ils ne souhaitent pas travailler. La présence d'étudiants en formation continue, et donc expérimentés, et d'étudiants en stage ou en apprentissage dans les secteurs d'activité de l'alcool, du tabac, des jeux et de l'armement alimente des débats vifs, et permet d'apprendre à développer posément une argumentation dans le respect de l'autre quand bien même celui-ci aurait un point de vue diamétralement opposé. Un exercice non évalué favorise les échanges sur des dilemmes répertoriés dans les

manuels de lobbying, ou vécus par des étudiants de promotions antérieures. Les échanges les plus vifs concernent souvent les dilemmes éthiques du quotidien, comme le fait d'être témoin d'une triche aux examens, le travail en stage qui inclut des usurpations ou la fabrication d'identités fictives au téléphone, sur internet (*phishing*) ou pour visiter un salon.

Construire un cours sur l'éthique est un art difficile. Il peut être désespérant de voir des étudiants prendre très peu de notes, questionner l'intérêt d'étudier des extraits de textes philosophiques, refuser d'évoquer la boîte de Pandore des dilemmes éthiques qu'ils ont pu rencontrer en entreprise comme à l'Université pour préférer échanger de manière abstraite sur des études de cas. Pour autant, des étudiants reviennent échanger avec les enseignants du cours d'éthique *a posteriori* seuls ou en petits groupes. Le rôle des enseignants est d'être présents tout en invitant les étudiants à maintenir les liens au sein de la promotion, d'adhérer à des associations professionnelles de manière à pouvoir échanger avec des pairs tout au long de leur carrière. Enfin, le fait de faire appel à des professionnels pour des conférences organisées par les étudiants et régies par les *Chatam House Rules*<sup>2</sup> permet de faire entendre aux étudiants des discours qui illustrent de manière concrète et vivante la difficile activation de normes et de valeurs, et de leur montrer que chaque professionnel suit ses propres règles, quand bien même ce seraient des « règles éthiques élastiques ».

## **5. Conclusion. Les écueils d'un cours d'éthique : conjuguer approches théoriques, praxéologie, exercices pratiques et réflexivité**

L'éthique individuelle des lobbyistes se nourrit d'une connaissance fine du droit, d'une compréhension du rôle joué par les chartes dans des dynamiques de professionnalisation et de légitimation professionnelle et d'une capacité de réappropriation de ces chartes. L'éthique ne peut pas se fonder sur une morale adossée au légalisme car le cadre légal et réglementaire du lobbying parfois renforcé par les chartes et codes de conduites est bien peu contraignant. Elle suppose aussi la conscience de ses propres valeurs dans leur éminente subjectivité, et l'acceptation pragmatique de l'inquiétude et des frustrations engendrées par le souci éthique. L'éthique est individuelle et située, mais aussi paradoxalement conditionnée par la possibilité de pouvoir discuter de ses propres dilemmes avec des pairs de confiance. Le premier écueil de l'enseignement de l'éthique est qu'il soit cantonné à un cours

---

<sup>2</sup> Les informations partagées pendant une réunion peuvent être ré-exploitées par les personnes présentes, mais elles ne doivent pas pouvoir être imputées nommément à l'un des participants de la réunion. L'identité des participants de la réunion ne doit pas être divulguée.

d'éthique. Le deuxième est que les enseignements transversaux soient en décalage avec les réalités du terrain et se dispensent d'évoquer des dilemmes éthiques. Le troisième est de trouver le ton et le juste équilibre face aux étudiants. Il s'agit autant de les rassurer sur le fait qu'ils ne seront pas quotidiennement plongés dans les affres de dilemmes violents que de prévenir du fait qu'ils y seront forcément confrontés. Le monde des affaires n'est pas un champ vierge de passions et d'engagements idéalistes, mais ce n'est pas non plus un lieu guidé par la quête d'une perfection morale.

Les enseignants doivent encore souvent deviner les questions des étudiants en lien avec l'éthique avant d'y répondre, car les inhibitions sont fortes sur ce sujet, mais ils ne doivent pas essayer à tout prix d'extirper les étudiants de leur tranquillité. L'enseignement de l'éthique ne doit pas viser une forme de confort moral obtenu grâce à des repères précis, des méthodes de résorption des dilemmes ou d'évitement des conflits. L'éthique peut être un outil de pouvoir doux au sein de l'entreprise puisqu'il peut contribuer à réguler les comportements et se substituer à des outils de contrôle plus abrupts. Une réflexion éthique doit nécessairement se nourrir d'un dévoilement de pratiques managériales qui instrumentalisent l'éthique en la rabaisant au rang de « rhétorique creuse, d'alibi face à la dérégulation, voire un outil de marketing et de communication » (Renouard, 2015, p. 12).

Il appartient enfin aux enseignants d'inscrire la réflexion éthique dans le cadre d'une réflexion sur les aspirations personnelles des futurs lobbyistes. Considérer que l'épanouissement personnel est conditionné par la réussite professionnelle peut amener à agir d'une manière qui contrevient à ses valeurs pour ne pas risquer d'être licencié, placardisé ou harcelé. Un cours d'éthique doit donc s'enrichir d'échanges sur la liberté, sur l'importance de conserver un équilibre de vie et de se réaliser ailleurs que dans la sphère professionnelle. Il doit s'inscrire dans la lignée d'Aristote qui évoquait déjà trois siècles avant J.C. trois formes de vie : la vie des plaisirs, la vie politique et la vie intellectuelle tournée vers l'acquisition de connaissances : « Quant à la vie d'hommes d'affaires, c'est une vie contre nature ; et la richesse n'est évidemment pas le bien que nous cherchons car elle est utilité, moyen en vue d'autre chose » (Éthique à Nicomaque, 1, 1096a).

## Bibliographie

- Attarça, M. (2010). Une exploration du concept de lobbying responsable : oxymoron ou nouvelle démarche managériale ?. *Conférence de l'AIMS*, Luxembourg.
- Attarça, M. (2000). Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises. *Conférence de l'AIMS*, Montpellier.

- Barker, D. (2008). Ethics and lobbying: The case of real estate brokerage. *Journal of Business Ethics*, 80 (1), 23-35.
- Bellier, S. (2000). *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Benoit, D. (2006). Une éthique de la communication : la requête (ou revendication) impossible... *Market Management* 4, vol. 6, 37-53.
- Berry, J.M. (1977). *Lobbying for the People*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bessire, D., Cappelletti, L., Pigé B. (2010). *Normes : Origines et Conséquences des Crises*. Paris : Economica.
- Breton, P. (2006). *L'argumentation dans la communication*. Paris : La découverte.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August 1991, 39-48.
- Charpentier, J-M. (2009). La double interpellation. Dans Catellani A., Libaert T. et Pierlot J-M. (eds.). *Contredire l'entreprise*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, 97-104.
- Charié, J.-P. (2008). Livre bleu du lobbying en France. *Rapport d'information de la Commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire*. Déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire sur le lobbying n° 613 déposé le 16 janvier 2008.
- Chopin, O. (2005). *La raison d'Etat et la démocratie : concepts et pratiques*. Thèse de doctorat en Sciences politiques, Paris : EHESS.
- Desmoulin, L. (2016). Pour une double lecture institutionnaliste et communicationnelle des formes organisationnelles derrière l'appellation 'think tank'. *Actes du colloque Org & Co, et Revue Française des Sciences de l'Information "Trente ans de recherches sur les communications organisationnelles en France"* - CERSIC-PREFIcs, Rennes, 10-12 mars.
- Dozier, D.M., Grunig, L.A., Grunig, J.E. (2010). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge.
- Demailly, L., La Broise (de), P. (2009). Les enjeux de la déprofessionnalisation. Études de cas et pistes de travail. *Socio-logos*, n°4, <https://socio-logos.revues.org/2305>.

- Derrida, J., Entretien par Jérôme-Alexandre Nielsberg (2004). Jacques Derrida, penseur de l'évènement. *L'Humanité*, 28 Janvier 2004. Disponible sur internet : <http://www.humanite.fr/node/299140>
- Escurat, A. (2016). Lobbying : pourquoi il est temps de rompre avec l'hypocrisie française. Tribune libre. *L'Opinion*, 21 février 2016. Disponible sur internet : <http://www.lopinion.fr/edition/politique/lobbying-pourquoi-il-est-temps-rompre-l-hypocrisie-francaise-97192>.
- Foli, O. (2009). Une participation impossible ? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation. *Communication et organisation* n°36, 2009, 32-43.
- Fourrier, Ch., Lépine, V., Martin-Juchat, F. (2011). Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication. *Revue internationale de communication sociale et publique*, vol.6, 41-56.
- Goldman, T.R. (2012). Forget creativity: Can lobbying be taught?. *Washington Post* 19 November, accessed 7 September 2016.
- Griffin, P., Thurber, J.A. (2015). Teaching public policy advocacy by combining academic knowledge and professional wisdom. *Interest groups and advocacy*, vol.4, n°1, March 2015, 40-51.
- Grosjean, S., Groleau, C. (2013). L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2013, 13-23.
- Grossman, E., Saurugger, S. (2006). Les groupes d'intérêts : action collective et stratégie de représentations. Armand Colin.
- Grugulis, I., Vincent, S. (2009). Whose Skill Is It Anyway? 'Soft' Skills and Polarization". *Work, employment and society*, vol.23, n°4, 597-615.
- Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Habermas, J. (1992). De l'éthique de la discussion. Paris : les Editions du Cerf.
- Hargie, O., Tourish, D. (1994). Communication Skills Training: management Manipulation or Personal Development?. *Human Relations* 47, n°1, 1377-1399.
- Heller, T. (2004). Savoir-être, pouvoir et enjeux identitaires: une critique de l'idéologie du soi. *Communication et organisation* 24, <http://communicationorganisation.revues.org/2888>.

- Holyoke, T.T., Brown, H., LaPira, T.M. (2015). Learnable skills, or unteachable instinct? What can and what cannot be taught in the lobbying profession. *Interest Groups & Advocacy* 4, 7-24.
- Jahier, A. (2016). Protéger l'environnement, mais à quel « prix » ? Analyse communicationnelle de l'activité des associations environnementales auprès de l'Union Européenne. *Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication*, présentée et soutenue à l'Université de Toulouse.
- Jonas, H. (1991). *Le principe de responsabilité, une éthique pour une civilisation technologique*. Paris : Cerf.
- Juillet, A., Racouchot, B. (2012). L'influence, le noble art de l'intelligence économique. *Communication et organisation [En ligne]*, 42, mis en ligne le 01 décembre 2014, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3921> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3921
- Keffer, J., Hill, R. (1997). An ethical approach to lobbying activities of businesses in the United States. *Journal of Business Ethics*, 16 (12/13), 1371-1379.
- La Broise, P. (de) (2012). La professionnalisation au risque de la norme ?. D. Demazière, P. Roquet et R. Wittorski (dir.), *La professionnalisation mise en objet*, Paris : L'Harmattan, 2012, 133-152.
- Gazzane, H. (2013). Des méthodes illégales ?. *Le Parisien*, rubrique Fait du jour, 21 septembre 2013. Disponible sur internet : <http://www.lefigaro.fr/societes/2013/09/21/20005-20130921ARTFIG00321-philip-morris-epingle-pour-ses-pratiques-de-lobbying.php>
- Major, R., Rival, M. (2012). Responsabilité sociale des entreprises et lobbying : Quelle éthique pour quels enjeux dans les cabinets de conseil en lobbying?. *Conférence AIMS, Lille*.
- McGrath, C. (2005). Towards a lobbying profession: Developing the industry's reputation, education and representation. *Journal of Public Affairs* 5(2), 124-135.
- Mekki, M. (2016). *Le lobbying responsable : info ou intox ?*. L'Harmattan : Paris.
- Ostas, D. (2007). The law and ethics of K street lobbying, the first amendment and the duty to create just laws. *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 33-63.
- Renouard, C. (2015). *Éthique et entreprise*. Editions de l'atelier : Paris.
- Ricœur, P. (1990). *Éthique et morale. Soi-même comme un autre*. Le Seuil : Paris.
- Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75/4, 453-465.

Ullern-Weité, I. (2007). Enseigner l'éthique comme expertise ou former les personnes au jugement éthique de l'action ? Question didactique. *Nouvelle revue de psychosociologie 1*, n°3, 149-166.

Van Lujik, H. (1991). Les trois faces de la responsabilité, *Entreprise, la vague éthique, Projet*, n°224, hiver 1990-91, 40-48.