

# Les « portes tournantes » entre les groupes d'intérêt et les institutions de l'Union européenne

Samuel Defacqz <sup>a</sup> et Theodoros Koutroubas <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Département de science politique, Université Laval, Québec, Canada

<sup>b</sup> Institut de sciences politiques Louvain-Europe, Université de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique et Département de science politique, Université de Montréal, Montréal, Canada

[Manuscrit des auteurs, accepté pour publication dans la Revue générale]

La version finale de l'article peut être consultée dans la Revue générale, n° 2021/4, pp. 171–182. ISBN : 978-2-39061-187-5. ISSN : 0770-8602. <https://pul.uclouvain.be/revues/revuegenerale/>

Le concept de portes tournantes (plus connu dans sa version anglophone de « revolving doors ») fait référence à des trajectoires professionnelles qui amènent des individus à circuler entre le secteur public et le secteur privé pour exercer des activités de représentation d'intérêt<sup>1</sup>. Ainsi, certains titulaires de charges publiques — qu'ils ou elles soient des mandataires élus ou des membres de cabinet exécutifs ou de la haute fonction publique — choisissent de partir travailler dans des entreprises ou des groupes d'intérêt de secteurs d'activité dont ils et elles étaient responsables lors de leur mandat public. Dans l'autre sens, des professionnels précédemment actifs dans certains secteurs d'activités poursuivent leur carrière en occupant des mandats publics en lien avec leurs activités passées<sup>2</sup>.

Naturellement, cette pratique, qui fait l'objet de recherches en science politique<sup>3</sup>, anime aussi le débat public en Europe puisque les institutions de l'Union européenne (UE) n'en ont jamais été épargnées. La prise de conscience de l'importance de ses conséquences est notamment liée à une « grande affaire » concernant l'homme politique portugais José Manuel Durao Barroso, qui fut président de la Commission européenne de 2004 à 2014.

Quelques semaines après le référendum de 2016 qui a déclenché la longue et amère procédure de la sortie du Royaume-Uni de l'UE, et alors que les médias internationaux étaient toujours occupés à analyser les raisons de la décision des Britanniques, Goldman Sachs International a en fait annoncé que Durao Barroso était nommé comme président non exécutif et conseiller politique de sa branche londonienne, la plus grande après celle de New York.

---

<sup>1</sup> Pour un aperçu général des notions de représentation d'intérêt et de lobbying, cf. notamment : Koutroubas, T., et Lits, M. (2011). *Communication politique et lobbying*. Bruxelles : De Boeck ; ou Defacqz, S., et Koutroubas, T. (2021). Groupes d'intérêt et lobbying. In T. Struye de Swielande, V. Rosoux, & T. de Wilde d'Estmael (Eds.), *La politique étrangère à l'épreuve de la fragmentation* (pp. 169-184). Bruxelles : Peter Lang.

<sup>2</sup> Yates, S. (2018). La transparence des activités de lobbying au Québec : la grande illusion ? *Revue française d'administration publique*, 165 (1), p. 40.

<sup>3</sup> Le phénomène des portes tournantes a d'abord fait l'objet de recherche aux États-Unis (pour une référence récente, cf. par exemple : Lapiro, T. M., et Thomas, H. F. (2017). *Revolving Door Lobbying: Public Service, Private Influence, and the Unequal Representation of Interests*. Lawrence : University Press of Kansas). La littérature sur le phénomène se développe désormais également à propos de l'Union européenne. Ces références sur les portes tournantes à Bruxelles sont mobilisées dans la suite de l'article.

Légalement, la décision de l'ancien président de la Commission d'accepter ce poste ne posait pas de problème : le « délai de viduité » (terme souvent utilisé par son vocable anglais de « cooling-off period ») des 18 mois, durant lequel les membres sortants du collège des commissaires étaient tenus d'informer la Commission avant d'accepter une nouvelle fonction, tout en étant soumis à des restrictions relatives, notamment, aux activités d'influence auprès des membres ou du personnel de cette institution, fut strictement respecté. De plus, Monsieur Barroso avait tenu à assurer par écrit son successeur, l'ancien premier ministre luxembourgeois Jean-Claude Juncker, qu'il n'avait « *pas été engagé pour faire du lobbying* » et qu'il n'en avait « *pas l'intention* ». <sup>4</sup> L'annonce de son engagement par le géant financier international se voulait également rassurante : « *José Manuel va apporter une analyse et une expérience immense à Goldman Sachs, et notamment une profonde compréhension de l'Europe. Nous sommes impatients de travailler avec lui alors que nous continuons à aider nos clients à évoluer au sein d'un contexte économique et de marché incertain et délicat* » <sup>5</sup>.

Cependant, ni le moment choisi pour rendre public le nouveau poste de l'homme politique portugais ni le rôle controversé de Goldman Sachs dans la crise de la dette grecque durant son mandat de président de la Commission, n'ont contribué à rassurer l'opinion publique d'une Union européenne en pleine crise d'identité après le départ d'un de ses plus grands États-Membres. Très rapidement, une pétition lancée par des fonctionnaires européens est devenue virale. Le texte demandait que l'ancien président perde sa pension institutionnelle et que les règles éthiques pour lutter contre le phénomène des portes tournantes au sein des services publics de l'UE soient renforcées <sup>6</sup>. La pétition a recueilli plus de 150 000 signatures <sup>7</sup>. Son préambule accusait Barroso d'avoir manqué à ses devoirs d'intégrité et de discrétion (stipulés dans l'article 245 du Traité relatif au fonctionnement de l'UE) et d'avoir renforcé de manière irresponsable et moralement répréhensible l'euro-scepticisme ambiant. Faisant écho à ces critiques, de nombreux eurodéputés, ainsi que le ministre français des Affaires européennes Harlem Désir, avaient également fait connaître leur forte désapprobation du choix de carrière de M. Barroso <sup>8</sup>.

La sévérité de ces réactions contrastait ouvertement avec la déclaration initiale très modérée de l'équipe de Jean-Claude Juncker, alors président en exercice, dont les collaborateurs s'étaient limités à constater que le code de conduite de l'institution n'avait pas été enfreint, puisque la période de cooling-off des 18 mois avait été respectée <sup>9</sup>.

Cependant, quand le Médiateur européen, organe de l'UE dirigé par Mme Emily O'Reilly, s'est saisi de l'affaire demandant officiellement à la Commission européenne d'ouvrir une enquête sur le cas Barroso, estimant qu'il « *n'est pas suffisant de dire qu'aucune règle n'a été enfreinte, il faut considérer l'esprit et l'intention que sous-entend l'article en question du traité et modifier le code pour refléter cela précisément* », le président du collège des commissaires se devait de réagir. Il a ainsi soumis

---

<sup>4</sup> [https://www.bfmtv.com/economie/international/la-polemique-sur-le-poste-de-barroso-chez-goldman-sachs-relancee\\_AN-201803150180.html](https://www.bfmtv.com/economie/international/la-polemique-sur-le-poste-de-barroso-chez-goldman-sachs-relancee_AN-201803150180.html); tous les pages Internet référencée ont été consultées pour la dernière fois le 8 novembre 2021.

<sup>5</sup> <https://www.lefigaro.fr/societes/2016/07/08/20005-20160708ARTFIG00303-l-ex-patron-de-l-ue-jose-manuel-barroso-chez-goldman-sachs.php>

<sup>6</sup> <https://www.change.org/p/for-strong-exemplary-measures-to-be-taken-against-jm-barroso-for-joining-goldman-sachs-international>

<sup>7</sup> <https://www.theguardian.com/business/2016/oct/11/eu-petition-on-barroso-goldman-sachs-job-signed-by-150000>

<sup>8</sup> <https://www.la Tribune.fr/economie/union-europeenne/barroso-chez-goldman-sachs-juncker-finit-par-reagir-598324.html>

<sup>9</sup> <https://www.lecho.be/economie-politique/europe/general/juncker-attaque-son-predecesseur-engage-par-goldman-sachs/9807786.html?>

l'affaire au comité éthique de son institution. En même temps, il a envoyé une lettre à son prédécesseur pour lui demander des « *clarifications* » concernant ses nouvelles fonctions, en faisant savoir aux médias qu'il lui avait personnellement déconseillé d'accepter un emploi dans « *cette banque-là* », même s'il estimait toujours que c'était une démarche individuelle dans le cadre de laquelle Barroso avait « *respecté les règles* »<sup>10</sup>.

Le comité éthique en question est arrivé à des conclusions similaires quant à la légalité de l'action de l'ex-président de la Commission européenne. La modification du code de conduite relatif aux règles éthiques applicables aux membres de la Commission européenne, souhaitée par le Médiateur européen, fut toutefois réalisée. En janvier 2018, un nouveau code fut adopté. Il apporte une série de changements qui ont pour objectif de lutter contre les dérives potentielles de la pratique des portes tournantes<sup>11</sup>. Le texte, qui reste en vigueur au moment où ces lignes sont écrites, prévoit notamment une augmentation de six mois de la période de viduité pour les anciens commissaires européens. Ce délai est donc passé de 18 à 24 mois. Le code précise que durant cette période les anciens commissaires « *sont tenus d'informer la Commission avant d'accepter une nouvelle fonction et seront soumis à des restrictions dans certaines activités, notamment pour ce qui est des activités d'influence auprès des membres ou du personnel de la Commission* ». Pour les anciens présidents de la Commission, la période prévue est de trois ans.

Pour la première fois, le code énonce une définition de la notion de conflit d'intérêts : « *Il y a conflit d'intérêts lorsqu'un intérêt personnel peut influencer l'exercice indépendant de leurs fonctions. Les intérêts personnels comprennent notamment, mais pas exclusivement, tout bénéfice ou avantage potentiel pour eux-mêmes, leur conjoint, leur partenaire ou les membres en ligne directe de leur famille. Il n'y a pas de conflit d'intérêts lorsqu'un membre est concerné du seul fait qu'il appartient à la population dans son ensemble ou à une large catégorie de personnes.* »<sup>12</sup>. Le code stipule que les anciens commissaires doivent éviter non seulement les situations de conflit d'intérêts, mais également les situations pouvant être *perçues* comme telles. Ceux d'entre eux qui souhaiteraient travailler dans des domaines proches de leurs anciens portefeuilles sont désormais tenus à consulter préalablement le comité éthique indépendant, dont les conclusions seront rendues publiques.

Le code contient également d'autres provisions visant à renforcer la transparence au sein du collège des commissaires, en les obligeant notamment de déclarer tout investissement supérieur à 10 000 EUR et de publier tous les deux mois leurs frais de déplacement dans le cadre de leurs fonctions.

Quelques mois après son entrée en vigueur, Barroso est de nouveau revenu à la une de l'actualité, déclenchant des évolutions qui allaient renforcer la réglementation européenne relative aux portes tournantes. La révélation de sa réunion privée avec le vice-président en fonction de la Commission européenne, Jyrki Katainen, dans un hôtel bruxellois en octobre 2017, a provoqué l'ire d'Emily O'Reilly qui fut cette fois-ci très sévère envers Jean-Claude Juncker et son équipe. L'irlandaise élue à la tête du Médiateur européen a en fait accusé la Commission d'avoir fait preuve de mauvaise administration en évitant d'interdire toute activité de lobbying à son ex-président, tout en considérant que le

---

<sup>10</sup> <http://www.lessentiel.lu/fr/news/europe/story/pas-cette-banque-la-a-dit-juncker-a-barroso-21846567>

<sup>11</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP\\_18\\_504](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_18_504)

<sup>12</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1555073876165&uri=CELEX%3A32018D0221%2802%29#d1e270-7-1>

nouveau code de conduite n'allait pas assez loin pour éviter la répétition d'une « *situation comme celle de Barroso* » et que la période de viduité devrait s'étendre sur « *plusieurs années* ». <sup>13</sup>

La dureté des propos de Mme O'Reilly, dont le poste à la tête de l'organe de Médiateur européen n'est doté que d'un pouvoir consultatif par le Traité de l'UE<sup>14</sup>, n'était cependant pas suffisante pour motiver la Commission à réviser de nouveau son code. Mme O'Reilly n'a toutefois pas cessé de travailler sur la prévention des dérives et la promotion de la transparence par rapport à la pratique des portes tournantes au sein de l'administration de l'Union. Ainsi, le 28 février 2019, elle a publié les résultats d'une enquête stratégique sur la manière dont la Commission européenne gère le phénomène de « portes tournantes » au sein de son personnel<sup>15</sup>. Appel est fait à cette dernière pour qu'elle rende publiques, sur une période plus régulière, davantage d'informations sur les personnes hauts-gradées de son staff qui quittent leur poste. Cette première analyse fut suivie par une deuxième enquête, lancée en février 2021, à la suite de laquelle la Commission a été priée de fournir une liste de ses employés qui sont partis travailler dans un autre secteur. Sur la base de cette liste, le Médiateur européen a ensuite demandé d'inspecter des documents liés à 100 décisions prises par la Commission en relation à des requêtes des membres de son personnel qui souhaitent occuper un nouvel emploi. À la suite de cette inspection, Emily O'Reilly a envoyé en octobre 2021 aux services de la présidente von der Leyen une série de questions détaillées sur la manière avec laquelle elles traitent le risque des conflits d'intérêts en approuvant de telles requêtes, tout en sollicitant une réunion pour discuter ces questions<sup>16</sup>.

Ces développements dans l'actualité invitent à prendre du recul sur le phénomène des portes tournantes dans les institutions de l'UE en examinant, à la lumière des recherches en science politique, ses dérives, mais aussi ses possibles effets positifs sur l'efficacité de l'action publique et sur le système de représentation d'intérêts.

Les portes tournantes peuvent faciliter la circulation d'informations politiques et techniques entre la société et le pouvoir exécutif ou législatif. Pour comprendre les bénéfices potentiels de phénomène sur la circulation d'informations, il faut exposer brièvement la théorie de « l'accès » développée par Peter Bouwen<sup>17</sup>. Selon cette théorie, le lobbying est caractérisé par des relations bidirectionnelles entre les groupes d'intérêt et les institutions publiques. Les institutions publiques donnent accès à leur processus de décision aux groupes d'intérêt — ce qui est une condition nécessaire, mais non suffisante pour influencer les décisions publiques — en échange de « biens d'accès ». Ces biens d'accès sont des informations cruciales que possèdent les groupes d'intérêt et dont les institutions publiques dépendent pour mener à bien l'action publique. Ils comprennent d'une part, des savoirs

---

<sup>13</sup> <https://www.theguardian.com/world/2018/mar/15/european-commission-rebuked-jose-manuel-barroso-ex-chiefs-goldman-sachs-job>

<sup>14</sup> L'article 228 du Traité sur le Fonctionnement de l'UE stipule : « Conformément à sa mission, le médiateur procède aux enquêtes qu'il estime justifiées, soit de sa propre initiative, soit sur la base des plaintes qui lui ont été présentées directement ou par l'intermédiaire d'un membre du Parlement européen, sauf si les faits allégués font ou ont fait l'objet d'une procédure juridictionnelle. Dans les cas où le médiateur a constaté un cas de mauvaise administration, il saisit l'institution, organe ou organisme concerné, qui dispose d'un délai de trois mois pour lui faire tenir son avis. Le médiateur transmet ensuite un rapport au Parlement européen et à l'institution, organe ou organisme concerné. La personne dont émane la plainte est informée du résultat de ces enquêtes. » <https://www.ombudsman.europa.eu/fr/legal-basis/treaties/fr>

<sup>15</sup> <https://www.ombudsman.europa.eu/en/decision/en/110608>

<sup>16</sup> <https://www.ombudsman.europa.eu/en/case/en/58428>

<sup>17</sup> Bouwen, P. (2002). Corporate lobbying in the European Union: the logic of access. *Journal of European Public Policy*, 9(3), 365–390; Bouwen, P. (2004). Exchanging access goods for access: A comparative study of business lobbying in the European Union institutions. *European Journal of Political Research*, 43(3), 337–369.

experts, c'est-à-dire de l'expertise et des connaissances techniques nécessaires aux acteurs publics pour comprendre un domaine particulier ; et d'autre part, des informations sur les intérêts des différentes composantes de la société, c'est-à-dire des informations politiques sur les besoins, les attentes et les revendications des acteurs représentant une cause ou un secteur donné<sup>18</sup>. Les institutions publiques n'ont en effet pas toujours les ressources nécessaires pour développer en interne une expertise sur l'ensemble des secteurs qu'elles régulent et sont également en quête de légitimité démocratique en aspirant à l'appui d'acteurs de la société civile<sup>19</sup>.

L'engagement de professionnels issus du monde des affaires, de l'industrie ou du secteur associatif, permettrait ainsi aux institutions publiques de réduire leur dépendance aux biens d'accès habituellement fournis par les entreprises et les groupes d'intérêt. Dans l'autre sens, le phénomène des portes tournantes permettrait aux acteurs privés de mieux comprendre, « de l'intérieur », les mécanismes des processus de prise de décision<sup>20</sup>. Les portes tournantes conduiraient ainsi à faciliter l'accès aux décideurs publics en organisant le transfert de savoirs et de savoir-faire relatifs au fonctionnement interne des institutions publiques vers le monde associatif et économique. Ce phénomène pourrait donc avoir des conséquences sur l'efficacité des actions politiques des groupes d'intérêt mais aussi sur leur légitimité<sup>21</sup>. Il faut toutefois noter que les résultats de certaines études sur la carrière de gestionnaires des affaires publiques d'entreprises actives dans la représentation de leurs intérêts auprès de l'UE, tempèrent l'importance des portes tournantes et mettent en évidence le peu d'incitant pour les individus de passer du secteur public au secteur privé à Bruxelles, contrairement à ce qui s'observe à Washington<sup>22</sup>. En effet, une recherche récente sur le phénomène aux États-Unis révèle que la moitié des lobbyistes actifs dans la capitale états-unienne a une expérience de travail au sein du gouvernement fédéral<sup>23</sup>.

Pour le secteur associatif, dans un contexte où la représentation d'intérêts en Europe est de plus en plus caractérisée par une dimension multiniveaux<sup>24</sup>, les portes tournantes peuvent notamment aider les groupes d'intérêt régionaux, nationaux ou internationaux à préparer des candidatures pour des financements publics européens. Ces fonds européens constituent une source importante de revenu pour certains groupes d'intérêt à travers l'Europe<sup>25</sup>. Toutefois, une analyse récente conclut que pour diriger des organisations de la société civile européenne, d'autres compétences que l'expérience de

---

<sup>18</sup> Bouwen, P. (2002), op. cit.

<sup>19</sup> Sur l'exemple de la Commission européenne, cf. Bouwen, P. (2009). The European Commission. In D. Coen & J. Richardson (Eds.), *Lobbying the European Union: institutions, actors, and issues* (pp. 19–38). Oxford: Oxford University Press.

<sup>20</sup> Esterling, K. M. (2004). *The political economy of expertise: Information and efficiency in American National Politics*. The University of Michigan Press, référencé dans Belli, S. S., et Bursens, P. (2021). The revolving door in Brussels: a process-oriented approach to employee recruitment by interest organisations. *Journal of European Public Policy*, 1–22.

<sup>21</sup> Defacqz, S. (2021). Comment étudier la légitimité des groupes d'intérêt ? In Ludivine Damay & Vincent Jacquet (Eds.), *Les transformations de la légitimité démocratique: Idéaux, revendications et perceptions* (pp. 251-271). Louvain-la-Neuve: Academia-L'Harmattan.

<sup>22</sup> Coen, D., et Vannoni, M. (2016). Sliding doors in Brussels: A career path analysis of EU affairs managers. *European Journal of Political Research*. et Coen, D., et Vannoni, M. (2019). Where Are the Revolving Doors in Brussels? Sector Switching and Career Progression in EU Business – Government Affairs. *The American Review of Public Administration*.

<sup>23</sup> Lapira, T. M., et Thomas, H. F. (2017), op. cit.

<sup>24</sup> Defacqz, S., et Dupuy, C. (2020). Gouvernance multiniveaux, groupes d'intérêt et politiques publiques en Europe. *Fédéralisme–Régionalisme*, 20 (1), 1-17.

<sup>25</sup> Parallèlement, ces fonds européens sont aussi une manière pour les institutions de l'UE d'européaniser les logiques d'action des organisations de la société civile. Cf. Sanchez Salgado, R. (2014). *Europeanizing civil society: how the EU shapes civil society organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

travail à Bruxelles, comme l'expertise technique ou les capacités de gestionnaire, sont (plus) importantes<sup>26</sup>.

La circulation des individus socialisés dans les institutions publiques vers des organisations privées permettrait également au secteur privé de mieux comprendre les contraintes auxquels font face les titulaires de charges publiques dans l'exercice de leurs fonctions. Dans l'autre sens, la circulation des professionnels de certains groupes d'intérêt vers les institutions publiques pourrait participer à une présence plus importante au sein de ces institutions d'individus issus de milieux qui y sont le plus souvent sous-représentés, comme les différentes minorités sexuelles, économiques ou sociales, ou qui ont travaillé précédemment à la défense de certaines causes d'intérêt public comme la protection de l'environnement<sup>27</sup>.

À l'opposé de ces bénéfiques potentiels, les portes tournantes sont souvent perçues comme des menaces pour les systèmes démocratiques. L'effet négatif qui est d'abord mis en avant est le phénomène « d'emprise règlementaire » (ou « regulatory capture » en anglais) qui désigne le fait que les agents publics qui ont travaillé ou qui ont l'ambition de travailler pour le secteur privé, vont agir de manière biaisée, en faveur des secteurs d'activité avec lesquels ils ont (eu) des liens<sup>28</sup>. De plus, l'ensemble des bénéfiques potentiels évoqués plus haut ne peuvent participer à l'amélioration de l'action publique seulement si les différents groupes d'intérêt bénéficient de manière équitable du phénomène des portes tournantes. Si certains groupes privilégiés (notamment en matière de ressources financières) sont les seuls à pouvoir se permettre d'embaucher d'anciens titulaires de charge publique ou « d'envoyer » des professionnels occuper des fonctions publiques stratégiques, alors des biais dans la réglementation européenne pourraient apparaître au bénéfice des plus nantis. Ainsi, dans une enquête sur les préférences d'embauches des groupes d'intérêt européens, Sharon S. Belli et Peter Bursens arrivent à la conclusion que plus une organisation d'intérêt a un budget important, plus elle est susceptible d'engager des personnes ayant une expérience dans le secteur public<sup>29</sup>. Les inégalités de ressources entre les différents groupes d'intérêt incitent donc à porter une réflexion sur les dérives possibles du phénomène des portes tournantes<sup>30</sup>. Dans le même temps, cette même étude conclut que les groupes d'intérêt citoyens sont davantage susceptibles d'engager d'anciens titulaires de charges publiques que les organisations qui représentent des professions ou une industrie<sup>31</sup>.

Pour conclure, on notera le rappel de Raymond Hudon, Stéphanie Yates et Mathieu Ouimet à propos des discussions qui entourent le sujet : « sans compilation statistique touchant la pratique, le débat sur les portes tournantes n'est que spéculation savante »<sup>32</sup>. Les derniers travaux de science politique sur le phénomène des portes dans l'UE tracent donc un avenir prometteur pour éclairer les réflexions sur un enjeu qui mérite une compréhension plus fine, que des conclusions hâtives qui peuvent être induites notamment de l'affaire Baroso. Néanmoins, ces « grandes affaires » permettent de mettre en lumière certaines pratiques peu éthiques et de faire évoluer la réglementation. Ainsi, on peut

---

<sup>26</sup> Lindellee, J., et Scaramuzzino, R. (2020). Can EU Civil Society Elites Burst the Brussels Bubble? *Civil Society Leaders' Career Trajectories. Politics and Governance*, 8(3), 86–96.

<sup>27</sup> Yates, S. (2018), op. cit., p. 40

<sup>28</sup> Makkai, T., et Braithwaite, J. (1992). In and Out of the Revolving Door: Making Sense of Regulatory Capture. *Journal of Public Policy*, 12(1), 61–78.

<sup>29</sup> Belli, S. S., et Bursens, P. (2021), op. cit.

<sup>30</sup> Hudon, R., Yates, S., et Ouimet, M. (2016). Portes tournantes et éthique démocratique. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 18 (2).

<sup>31</sup> Pour tous les détails sur variables qui expliquent pourquoi certains groupes d'intérêt attirent plus que d'autres les anciens employés du secteur public, cf. Belli, S. S., et Bursens, P. (2021), op. cit.

<sup>32</sup> Hudon, R., Yates, S., et Ouimet, M. (2016), op. cit., pp. 12–13.

souhaiter que les futures recherches permettent d'offrir des bases solides pour encadrer la pratique des portes tournantes afin que ce phénomène qui n'est pas circonscrit aux anciens commissaires européens ne nuise pas au système démocratique de l'Union européenne.

## Bibliographie

- Belli, S. S., et Bursens, P. (2021). The revolving door in Brussels: a process-oriented approach to employee recruitment by interest organisations. *Journal of European Public Policy*, 1–22.
- Bouwen, P. (2002). Corporate lobbying in the European Union: the logic of access. *Journal of European Public Policy*, 9(3), 365–390.
- Bouwen, P. (2004). Exchanging access goods for access: A comparative study of business lobbying in the European Union institutions. *European Journal of Political Research*, 43(3), 337–369.
- Bouwen, P. (2009). The European Commission. In D. Coen & J. Richardson (Eds.), *Lobbying the European Union: institutions, actors, and issues* (pp. 19–38). Oxford: Oxford University Press.
- Coen, D., et Vannoni, M. (2016). Sliding doors in Brussels: A career path analysis of EU affairs managers. *European Journal of Political Research*.
- Coen, D., et Vannoni, M. (2019). Where Are the Revolving Doors in Brussels? Sector Switching and Career Progression in EU Business–Government Affairs. *The American Review of Public Administration*.
- Defacqz, S. (2021). Comment étudier la légitimité des groupes d'intérêt ? In Ludivine Damay & Vincent Jacquet (Eds.), *Les transformations de la légitimité démocratique: Idéaux, revendications et perceptions* (pp. 251-271). Louvain-la-Neuve: Academia-L'Harmattan.
- Defacqz, S., et Dupuy, C. (2020). Gouvernance multiniveaux, groupes d'intérêt et politiques publiques en Europe. *Fédéralisme–Régionalisme*, 20 (1), 1-17.
- Defacqz, S., et Koutroubas, T. (2021). Groupes d'intérêt et lobbying. In T. Struye de Swielande, V. Rosoux, & T. de Wilde d'Estmael (Eds.), *La politique étrangère à l'épreuve de la fragmentation* (pp. 169-184). Bruxelles : Peter Lang.
- Esterling, K. M. (2004). *The political economy of expertise: Information and efficiency in American National Politics*. The University of Michigan Press.
- Hudon, R., Yates, S., et Ouimet, M. (2016). Portes tournantes et éthique démocratique. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 18 (2).
- Koutroubas, T., et Lits, M. (2011). *Communication politique et lobbying*. Bruxelles : De Boeck
- Lapira, T. M., et Thomas, H. F. (2017). *Revolving Door Lobbying: Public Service, Private Influence, and the Unequal Representation of Interests*. Lawrence : University Press of Kansas.
- Lindellee, J., et Scaramuzzino, R. (2020). Can EU Civil Society Elites Burst the Brussels Bubble? Civil Society Leaders' Career Trajectories. *Politics and Governance*, 8(3), 86–96.
- Makkai, T., et Braithwaite, J. (1992). In and Out of the Revolving Door: Making Sense of Regulatory Capture. *Journal of Public Policy*, 12(1), 61–78.
- Sanchez Salgado, R. (2014). *Europeanizing civil society: how the EU shapes civil society organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Yates, S. (2018). La transparence des activités de lobbying au Québec : la grande illusion ? *Revue française d'administration publique*, 165 (1), p. 40.