



HAL
open science

Vers une sociologie politique des revolving doors : des origines du phénomène à ses conséquences sur l'action publique

Sébastien Michon, Cécile Robert

► To cite this version:

Sébastien Michon, Cécile Robert. Vers une sociologie politique des revolving doors: des origines du phénomène à ses conséquences sur l'action publique. *Politix*, 2025, 2024/2 (146), pp.7-32. <10.3917/pox.146.0007>. <halshs-04927711v2>

HAL Id: halshs-04927711

<https://shs.hal.science/halshs-04927711v2>

Submitted on 20 Aug 2025

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.



Copyright - All rights reserved

Vers une sociologie politique des *revolving doors* : des origines du phénomène à ses conséquences sur l'action publique

Towards a political sociology of revolving doors. Points of attention and avenues of research on the origins of the phenomenon and its consequences for public action

Sébastien Michon & Cécile Robert

Résumé : Cet article vise à poser les jalons d'une approche sociologique des *revolving doors*, au croisement de la sociologie des élites, la sociologie du personnel politique et la sociologie de l'action publique. Il propose dans cette perspective un bilan de la littérature sur les circulations entre secteurs public (positions d'élus, de collaborateurs politiques et de hauts fonctionnaires) et privé (plus particulièrement le secteur de la représentation d'intérêts). Il met notamment en discussion un ensemble de travaux nord-américains et européens issus de la science politique et de l'économie, pour en dégager les questionnements, des méthodologies et des résultats. Il s'attache conjointement à évoquer des points d'attention, méthodologiques notamment, et à suggérer de nouvelles pistes en portant la réflexion sur les sources du phénomène – les transformations des espaces politiques, de l'administration et le développement des marchés du conseil en lobbying – et ses conséquences sur l'action publique et l'intérêt général.

Abstract: The aim of this article is to lay the foundations for a sociological approach to *revolving doors*, at the crossroads of the sociology of elites, the sociology of political staff and the sociology of public action. To this end, it firstly reviews the literature on circulations between the public sector (positions held by elected representatives, political staff and senior civil servants) and the private sector (more specifically, the interest representation sector). In particular, it discusses a number of North American and European studies from the fields of political science and economics, to identify questions, methodologies and results. Secondly, it raises methodological issues and suggests new avenues to explore, focusing on the sources of the phenomenon - transformations in political arenas and administration, and the development of lobbying consultancy markets - and its consequences for public action and the general interest.

Mots clé: revolving doors, circulations public/privé, intérêt général, capture réglementaire, élus, hauts fonctionnaires, lobbyistes

Keywords: revolving doors, public/private circulations, general interest, regulatory capture, elected officials, senior civil servants, lobbyists

L'expression de *revolving doors* désigne les circulations d'acteurs issus d'institutions publiques vers les secteurs privés et marchands et réciproquement. Leur mise en évidence, leur encouragement ou au contraire leur dénonciation font l'objet d'une attention accrue, jusqu'à structurer un enjeu politique et d'action publique fortement polarisé. La question du bien-fondé de ces circulations oppose ainsi, dans et autour du champ politique, des conceptions contrastées de la frontière public/privé et de l'intérêt général.

Ces circulations sont aussi, de plus en plus régulièrement, pointées du doigt pour les conflits d'intérêts qu'elles peuvent alimenter¹. Ces dernières années, les ONG promouvant la transparence et la lutte contre la corruption ont construit en problèmes des reconversions d'élus, de personnels de cabinets et de hauts fonctionnaires dans le monde des affaires, en premier lieu dans des positions de lobbyistes à l'exemple des passages de l'ex-président Barroso chez Goldman Sachs, de Sharon Bowles, ex-eurodéputée britannique, devenue responsable de la banque de Londres, ou encore de François Fillon qui a rejoint la société russe Gazprom. Ces « entrepreneurs de causes »², au sens d'acteurs susceptibles de (re)construire les normes sociales de l'activité politique, représentative ou gouvernementale, actifs autour des institutions européennes, ont également dénoncé les recrutements dans le secteur public, et notamment dans les agences exécutives, de professionnels issus des secteurs régulés par ces mêmes administrations, à l'exemple des anciens employés de l'agro-industrie à l'EFSA (Agence européenne de sécurité des aliments) et des agents de l'ESMA (Autorité européenne des marchés financiers) passés par les grandes entreprises financières, étudiés dans ce numéro par Yiorgos Vassalos. Accompagnant l'ouverture et la libéralisation accrues des économies depuis les années 1980, ces pratiques sont défendues comme une façon pour les acteurs publics et privés de mieux comprendre le « terrain », c'est-à-dire les logiques concrètes et toujours plus complexes des activités productives et commerciales, ainsi que les préoccupations réciproques des professionnels et institutions de régulation. Mais il est aussi question des risques qui y sont associés : les critiques évoquent les informations confidentielles éventuellement détenues par les anciens élus et/ou hauts agents publics susceptibles d'offrir un avantage concurrentiel à ceux qui les recrutent. Ils questionnent également l'aptitude à la « neutralité » et au désintéressement des transfuges du secteur privé, leur capacité à tenir à bonne distance les intérêts pour lesquels ils ont travaillé préalablement et au final, leur capacité à défendre « l'intérêt général » au sens de l'intérêt du plus grand nombre.

Cet article³ vise à poser les jalons d'une approche sociologique des *revolving doors*, au croisement de la sociologie des élites, la sociologie du personnel politique et la sociologie de l'action publique. Il propose dans cette perspective un bilan de la littérature sur les circulations entre secteurs public (positions d'élus, de collaborateurs politiques et de hauts fonctionnaires) et privé (plus particulièrement le secteur de la représentation d'intérêts). Il met notamment en discussion un ensemble de travaux nord-américains et européens issus de la science politique et secondairement de l'économie, pour en dégager les questionnements, des méthodologies et des résultats. Il s'attache conjointement à évoquer des points d'attention, méthodologiques notamment et à suggérer de nouvelles pistes en portant la réflexion sur les sources du phénomène – les transformations des espaces politiques, de l'administration et le

¹ Dans le secteur de la médecine, cf. Hauray (B.), Boullier (H.), Gaudillière (J.-P.), Michel (H.), eds., *Conflict of Interest and Medicine. Knowledge, Practices, and Mobilizations*, London, Routledge, 2021.

² Becker (H.S.), *Sociologie de la déviance. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métaillé, 1985.

³ Les auteurs remercient particulièrement Sabine Rozier et François Buton pour leurs lectures et commentaires des premières versions de ce texte.

développement des marchés du conseil en lobbying – et ses conséquences sur l’action publique et l’intérêt général.

Mesurer les *revolving doors*

Une large part des études sur les *revolving doors* contribuent à objectiver les circulations du public vers le privé au moyen d’enquêtes quantitatives. Elles mettent en évidence non seulement ce que ces mobilités représentent concrètement mais aussi les régularités qui y sont associées. Dans le prolongement de travaux récents, les analyses réunies ici, qui reposent sur des enquêtes empiriques fouillées, permettent de pointer des enjeux méthodologiques, de revenir sur des prénotions (les *revolving doors* seraient plus présents aux États-Unis ou à Bruxelles qu’en France et à Paris) et de proposer des éléments de connaissance sur l’ampleur du phénomène et plusieurs déterminants des circulations.

Un champ d’investigation en plein essor

Souvent évoquées dans l’espace public, les circulations public-privé sont objet de recherches depuis plusieurs années, aux États-Unis notamment et plus récemment en Europe. Ces études, qui visent à appréhender l’ampleur du phénomène, adoptent principalement trois types d’entrées – les élites administratives, le personnel politique et les agents qui gravitent autour des élites politiques et administratives. Leur regard s’est déplacé des hauts fonctionnaires vers les agents des champs politiques les plus visibles jusqu’à ceux évoluant dans les coulisses.

La sociologie des élites française s’est intéressée de manière approfondie à la haute fonction publique et ses spécificités, dont celle du « pantouflage », soit le passage dans le privé de hauts fonctionnaires⁴. Elle montre à quel point cette pratique était courante dès la fin du XIX^e siècle et différenciée selon les corps (à l’Inspection des finances⁵, à la direction du Trésor⁶) et les expériences comme les passages par un cabinet ministériel⁷. Si le pantouflage est un terme bien français, les mobilités entre haute administration et secteur privé ne sont évidemment pas une spécificité française : *de facto*, aux États-Unis, les mobilités entre secteurs public et privé des *political appointees*, – les postes les plus élevés de l’administration ainsi que des agences fédérales⁸ – ne sont pas du tout négligeables et ce, de longue date⁹. Au sein de l’UE également, les études spécialisées et la contribution de Y. Vassalos dans ce dossier constatent la relative fréquence des circulations public-privé pour certains agents, comme ceux de la régulation financière européenne¹⁰.

⁴ Charle (C.), « Le pantouflage en France (vers 1880-vers 1980) », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, 1987.

⁵ Rouban (L.), « L’inspection générale des Finances, 1958-2008 : pantouflage et renouveau des stratégies élitaires », *Sociologies pratiques*, 21, 2010.

⁶ Kolopp (S.), « Pantoufler, une affaire d’hommes ? », *Sociétés contemporaines*, 120, 2020.

⁷ Mathiot (P.), Sawicki (F.), « Les membres des cabinets ministériels socialistes en France : recrutement et reconversion. 2) Passage en cabinet et trajectoires professionnelles », *Revue française de science politique*, 49 (2), 1999 ; Alam (T.), Le Mazier (J.), Sawicki (F.), « Quarante ans d’enquêtes prosopographiques sur les membres de cabinets ministériels : quelles problématiques pour quels résultats ? », *Revue française d’administration publique*, 168, 2018.

⁸ Darviche (M.-S.), Genieys (W.), Hoeffler (C.), Joana (J.), « Des “long timers” au sommet de l’État américain: Les secteurs de la défense et de la santé (1988-2010) », *Gouvernement & action publique*, 2 (1), 2013.

⁹ Hecló (H.), « Political executives and the Washington bureaucracy », *Political Science Quarterly*, 92 (3), 1977; Lewis (D. E.), *The Politics of Presidential Appointments. Political Control and Bureaucratic Performance*, Princeton, Princeton University Press, 2008.

¹⁰ Chalmers (A.W.), Klingler-Vidra (R.), Puglisi (A.), Remke (L.), « In and out of revolving doors in European Union financial regulatory authorities », *Regulation & Governance*, 16 (4), 2022.

Depuis une dizaine d'années en Europe, plus que les mobilités des hauts fonctionnaires vers le privé, ce sont celles du personnel politique qui font l'objet d'une attention particulière des chercheurs, souvent à partir d'une entrée « *revolving doors* ». La littérature sur les *revolving doors* d'anciens membres de gouvernement¹¹ ou de parlement¹² est en pleine expansion. En France, la sociologie du personnel politique investit depuis peu l'étude des devenir. Après avoir beaucoup étudié les trajectoires qui favorisent l'accès au pouvoir¹³, en conceptualisant des « filières » d'accès à la politique¹⁴, les recherches s'intéressent également désormais à ce que les élites politiques font après¹⁵, soulignant que les mobilités vers le privé d'anciens responsables politiques français ne sont pas dérisoires. À l'échelle de l'Union européenne (UE) aussi, avec les commissaires européens et les députés européens¹⁶, l'entrée par les *revolving doors* est de plus en plus empruntée.

Si les personnes sur le devant de la scène focalisent l'attention de journalistes et de militants pour la transparence, un ensemble de travaux montre l'intérêt de tourner le regard vers les coulisses du pouvoir pour étudier les *revolving doors*. Des études sur la trajectoire des conseillers politiques des ministres dans plusieurs pays européens confirment les flux habituels vers les postes de relations publiques¹⁷. D'autres constatent la prégnance de mobilités vers le privé du côté des collaborateurs des parlementaires : « staffers » du Congrès états-unien¹⁸ ou

¹¹ Claveria (S.), Verge (T.), « Post-ministerial occupation in advanced industrial democracies: Ambition, individual resources and institutional opportunity structures », *European journal of political research*, 54 (4), 2015; Rasmussen (A.), Buhmann-Holmes (N.), Egerod (B.), « The Executive Revolving Door: New Dataset on the Career Moves of Former Danish Ministers and Permanent Secretaries », *Scandinavian Political Studies*, 44 (4), 2021.

¹² Blach-Ørsten (M.), Willig (I.), Pedersen (L. H.), « PR, lobbying and democracy: Mapping the revolving door in Denmark from 1981 to 2015 », *Nordicom Review*, 38 (2), 2017 ; Claessen (C.), Bailer (S.), Turner-Zwinkels (T.), « The winners of legislative mandate: An analysis of post-parliamentary career positions in Germany and the Netherlands », *European Journal of Political Research*, 60 (1), 2021. Lazarus (J.), McKay (A.), Herbel (L.), « Who walks through the revolving door ? Examining the lobbying activity of former members of Congress », *Interest Groups & Advocacy*, 5, 2016.

¹³ Pour une revue de littérature : Michon (S.), Ollion (É.), « Retour sur la professionnalisation politique. Revue de littérature critique et perspectives », *Sociologie du travail*, 60 (1), 2018.

¹⁴ Dogan (M.), « Les filières de la carrière politique en France », *Revue française de sociologie*, 8(4), 1967 ; Boelaert (J.), Michon (S.), Ollion (É.), « Le temps des élites. Ouverture politique et fermeture sociale à l'Assemblée nationale en 2017 », *Revue française de science politique*, 68 (5).

¹⁵ Behr (V.), Michon (S.), « La porosité entre champ politique et mondes économiques. Éclairages à partir d'une enquête sur les ministres », *Savoir/Agir*, 41, 2017 ; Dalibert (L.), « Les 'vies d'après' des députés français. Des reconversions professionnelles lucratives limitées », *Revue française de science politique*, 71 (1), 2021.

¹⁶ Michel (H.), Lepaux (V.), « Devenir lobbyiste après un mandat de député européen. Quelques éléments sur le « *revolving door* » des parlementaires à l'issue des élections européennes de 2014 », in Michon (S.), dir., *Le Parlement européen au travail. Enquêtes sociologiques*, Rennes, PUR, 2018 ; Lepaux (V.), Michon (S.), Monicollé (C.), « Prendre la porte (tournante). Une cartographie des devenir des députés européens », *EuTalk.eu*, 2020 : <https://www.eutalk.eu/2020/06/12/prendre-la-porte-tournante-une-cartographie-des-devenir-des-deputes-europeens/> ; Beauvallet, Michon et Robert dans ce numéro.

¹⁷ Alam (T.), Martinache (I.), Nollet (J.), « Que devient-on au sortir d'un cabinet ministériel ? », in Eyméri (J.-M.), Bioy (X.), Mouton (S.), dir., *Le règne des entourages. Cabinets et conseillers de l'exécutif*, Paris, Presses de Sciences Po, 2015 ; Blach-Ørsten (M.), Mayerhöffer (E.), Willig (I.), « From government office to private PR: Career patterns of special ministerial advisers and the privatization of politics », *The International Journal of Press/Politics*, 25 (2), 2020 ; Askim (J.), Karlsen (R.), Kolltveit (K.), « Public office as a stepping-stone? Investigating the careers of ministerial advisors », *Political Studies Review*, 19 (4), 2021; Orchard (D.), Gouglas (A.), Pickering (H.), « Life after Whitehall: The career moves of British special advisers », *The British Journal of Politics and International Relations*, 26 (1), 2024.

¹⁸ Salisbury (R.H.), Shepsle (K.A.), « Congressional staff turnover and the ties-that-bind », *American Political Science Review*, 75 (2), 1981 ; Santos (A.), *Do Members of Congress Reward Their Future Employers? Evaluating the Revolving Door Syndrome*, Latha, University Press of America, 2005 ; Blanes i Vidal (J.), Draca (M.), Fons-Rosen (C.), « Revolving door lobbyists », *American Economic Review*, 102 (7), 2012 ; McCrain (J.), « Revolving door lobbyists and the value of congressional staff connections », *The Journal of Politics*, 80 (4), 2018 ; Strickland

assistants parlementaires accrédités au Parlement européen¹⁹. Dans ce champ de recherche, une autre entrée suggestive consiste à mener l'enquête à partir d'agents de groupes constitués (dirigeants d'entreprise, avocats, lobbyistes), dont les trajectoires mettent en évidence la fréquence des passages par des institutions, aussi bien parmi les dirigeants de grandes entreprises²⁰, les cabinets d'avocats à Bruxelles ou Paris²¹, que parmi les lobbyistes²² tel qu'étudiés par Jana Vargovčíková dans ce numéro.

Des enjeux méthodologiques

La mesure des *revolving doors* consiste généralement à pointer une activité professionnelle dans le privé (lobbying, relations publiques, direction d'une grande entreprise) à la suite d'une fonction publique (haut fonctionnaire, élu, ministre, conseiller) et ce, sur une période plus ou moins longue. Dans ce champ d'études, les enjeux méthodologiques sont *in fine* peu abordés. Pourtant, questionner les dispositifs méthodologiques, le type de mesure, la qualité des données et des informations et leur disponibilité, contribue à mettre en évidence des spécificités des recherches sur les *revolving doors* et plus largement sur les élites politiques et économiques.

D'abord, cerner les contours des postes n'a rien d'évident, au regard du flou entretenu par les agents du « lobbying », du « conseil », du « consulting », des « relations publiques », de « la communication institutionnelle » ou « de crise », et très peu de travaux interrogent les pratiques au concret une fois dans le privé. De plus, la plupart des études sur les portes tournantes ont tendance à adopter un point de vue statique en examinant les entrées et plus encore les sorties, mais rarement les deux. Guillaume Courty dans ce numéro souligne en ce sens que la littérature américaine ne s'intéresse qu'à une partie du processus, *i.e.* les *revolving doors* (de la politique ou de la haute administration vers le privé), et très peu aux *révo-revolving doors*, c'est-à-dire d'anciens lobbyistes ou représentants d'intérêt qui retournent en politique ou dans l'administration. L'ensemble des articles réunis ici montrent bien l'intérêt d'adopter une perspective plus diachronique et processuelle dans l'analyse des circulations entre public et privé.

Pour ce qui concerne la disponibilité des informations, les enquêteurs bénéficient des politiques de transparence et de l'ouverture des données, qui favorisent la diffusion et l'accès à des données plus nombreuses. Elles permettent *a minima* d'avoir une liste d'agents présents à une date donnée, aussi bien élus, collaborateurs et même représentants d'intérêt, grâce aux registres ou répertoires recensant celles et ceux qui interviennent auprès des institutions (registre de transparence auprès des institutions européennes depuis 2011, répertoire des représentants

(J.M.), « The Declining Value of Revolving-Door Lobbyists: Evidence from the American States », *American Journal of Political Science*, 64 (1), 2020.

¹⁹ Behr (V.), Michon (S.), « Beyond the revolving door: professional paths of accredited parliamentary assistants after the European parliament », *European Politics and Society*, [Publié en ligne](#) le 14 novembre 2024.

²⁰ François (P.), Lemercier (C.), « Une financiarisation à la française (1979-2009) Mutations des grandes entreprises et conversion des élites », *Revue française de sociologie*, 57 (2), 2016.

²¹ France (P.), Vauchez (A.), *Sphère publique, intérêts privés. Enquête sur un grand brouillage*, Paris, Presses de Sciences Po, 2017 ; Avril (L.), *Le costume sous la robe : les avocats en professionnels multi-cartes de l'État régulateur européen : genèse, consolidation, contestations (1957-2019)*, Thèse de doctorat de science politique, Université Paris 1, 2019.

²² Coen (D.), Vannoni (M.), « Sliding doors in Brussels: A career path analysis of EU affairs managers », *European Journal of Political Research*, 55 (4), 2016 ; Coen (D.), Vannoni (M.), « Where are the revolving doors in Brussels? Sector switching and career progression in EU business–government affairs », *The American Review of Public Administration*, 50 (1), 2020 ; Courty (G.), *Le lobbying en France. Invention et normalisation d'une pratique politique*, Bruxelles, Peter Lang, 2017.

d'intérêts en France depuis 2017)²³. Ainsi, plusieurs études croisent des listes de noms à des moments différents afin de repérer les personnes présentes successivement dans l'une (membres d'un parlement, collaborateurs accrédités) et l'autre (fichier des représentants d'intérêt)²⁴. Cependant, dans ces listings, les informations sur les carrières ne sont guère détaillées. D'ailleurs, elles ne le sont pas toujours de manière plus développée avec d'autres sources (dictionnaires biographiques, sites institutionnels). *De facto*, il est fréquent de ne pas réussir à bien renseigner les trajectoires professionnelles de l'ensemble des membres d'une population donnée. En règle générale, les informations sont plus difficiles d'accès à mesure que l'on s'éloigne des sommets élitaires : dans les dictionnaires biographiques, les CV en ligne, les rapports de groupes d'intérêt qui agissent en faveur de la transparence, les données sont plus facilement disponibles pour les ministres et les commissaires européens que pour les parlementaires de base (*backbenchers*) et plus encore les personnes dans les coulisses, aussi bien les conseillers que les administrateurs. Des entretiens approfondis peuvent certes aider à la reconstitution des trajectoires de manière précise (Vargovčíková, Beauvallet *et al.* dans ce numéro), mais leur réalisation est chronophage et fortement dépendante des réponses positives des enquêtés.

L'objectivation ne se heurte pas uniquement à la disponibilité des données, car ce n'est pas parce qu'il y a des informations accessibles qu'elles sont exhaustives, fiables et précises. Il n'est jamais inutile de rappeler la nécessité d'interroger les informations produites par les élites. On sait bien que les acteurs politiques reconstruisent leurs trajectoires²⁵, mettent en avant certaines étapes, reformulent des éléments et en occultent d'autres, particulièrement ceux surveillés par des entrepreneurs de cause ou des journalistes et qui ne font pas consensus dans l'espace public. Tel est le cas des expériences de collaborateur politique (assistant parlementaire, membre de cabinet politique, etc.), souvent associées à l'identité stigmatisante de professionnel de la politique, et que les élus tendent à passer sous silence ou dont les intitulés sont reformulés sous des traits plus flous (« chargé de mission à la région » au lieu de « membre du cabinet d'un président de région »)²⁶. Tel est aussi le cas de missions de consultant dans le privé ou de représentant d'intérêts au cours ou après la carrière électorale qui, comme l'indiquent les articles réunis dans ce numéro, ne sont pas toujours assumées. De plus, souvent temporaires, elles peuvent ne jamais apparaître sur les fiches biographiques et les CV. Enfin, si les données de transparence, collectées par des entrepreneurs de cause, constituent une source, elles ne sont pas nécessairement précises, sur les postes occupés, la nature des activités et la période d'activité.

L'ampleur et les transformations du phénomène

De manière convergente avec d'autres études récentes sur les *revolving doors* de différents groupes, les études présentées dans ce dossier permettent d'apporter des éléments de connaissance sur l'ampleur de ce type de circulations et les traits qu'elles épousent désormais.

²³ En France, « depuis le 1er juillet 2017, les représentants d'intérêts sont tenus de s'inscrire sur un répertoire numérique, dans lequel ils doivent donner des informations sur leur organisation, leurs actions de lobbying et les moyens qui y sont consacrés » : <https://www.hatvp.fr/la-haute-autorite/lencadrement-du-lobbying/definition-strict-2/>

²⁴ Blanes i Vidal (J.), Draca (M.), Fons-Rosen (C.), « Revolving door lobbyists », art. cit. ; Cain (B. E.), Drutman (L.), « Congressional staff and the revolving door: The impact of regulatory change », *Election Law Journal*, 13 (1), 2014.

²⁵ Collovald (A.) « Identité (s) stratégique (s) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 73, 1988.

²⁶ Boelaert (J.), Michon (S.), Ollion (É.), *Métier : député. Enquête sur la professionnalisation de la politique en France*, Paris, Raisons d'agir, 2017.

Cinq principaux résultats permettent de confirmer ou rectifier des idées reçues et d'appréhender des transformations en cours du phénomène.

Premièrement, les *revolving doors* ne sont pas nécessairement plus fréquents aux États-Unis. Contrairement à une représentation tenace, y compris dans les champs politique et journalistique français, les *revolving doors* sont bien présents à l'échelon de l'UE et des pays européens, dont la France²⁷, notamment parmi le personnel politique.

Deuxièmement, au sein des champs politiques nationaux, les membres de gouvernement sont plus enclins au *revolving doors* que les parlementaires. Par exemple, au Danemark, plus d'un tiers des membres de gouvernement (ministres et secrétaires permanents) occupe un emploi dans la représentation d'intérêts la même année ou l'année après leur départ²⁸, pour seulement 11% des anciens parlementaires²⁹. De même à l'échelle de l'UE, les mobilités vers les représentations d'intérêts économiques sont plus fréquentes parmi les anciens commissaires que les eurodéputés : respectivement un sur quatre³⁰ contre un sur sept³¹. On pourrait en conclure que les *revolving doors* augmentent avec la centralité dans le champ politique, mais la réalité est plus complexe.

En effet, troisièmement, même si les activistes de la transparence tendent à se focaliser sur les personnages politiques les plus connus, les *revolving doors* ne sont pas négligeables, les *revolving doors* concernent davantage certains hauts fonctionnaires et conseillers politiques. En effet, ce sont par exemple plus de la moitié des inspecteurs des Finances entre 1958 et 2009 qui ont pantouflé (62%)³², et plus d'un tiers des hauts fonctionnaires du ministère de l'Économie et des Finances péruvien étudiés par Arthur Morenas dans ce numéro. Ce sont aussi plus de 40% des anciens assistants parlementaires du Parlement européen³³ contre moins de 15% des anciens députés européens pour lesquels elles et ils travaillaient³⁴.

Quatrièmement, les *revolving doors* sont plus prégnantes dans les pays européens au cours des dernières années : aussi bien au Danemark³⁵, en France pour les inspecteurs des finances³⁶ ou les avocats d'affaires³⁷, qu'à l'échelon de l'UE avec les anciens commissaires européens³⁸. Guillaume Courty dans ce numéro confirme cette tendance à partir des allers-retours entre des positions d'élus ou de collaborateur d'élus et des positions dans le secteur privé à travers l'activité de lobbyiste. Il observe que ces allers-retours sont rendus possibles par un processus de valorisation du « capital politique », les positions de lobbyistes permettant de le valoriser, mais aussi de l'entretenir, jusqu'au prochain mandat ou poste de collaborateur d'élus (cf. également l'article de Jana Vargovčiková).

Cinquièmement, les circulations public-privé se complexifient. Les situations de rétro *revolving doors* sont plus fréquentes : que ce soit les hauts fonctionnaires de l'inspection des finances³⁹, les membres de gouvernement français après l'élection d'Emmanuel Macron⁴⁰, ou encore au

²⁷ Courty (G.), *Le lobbying en France...*, *op. cit.*

²⁸ Rasmussen (A.), Buhmann-Holmes (N.), Egerod (B.), « The Executive Revolving Door », art. cit.

²⁹ Blach-Ørsten (M.), Willig (I.), Pedersen (L. H.), « PR, lobbyism and democracy », art. cit.

³⁰ Vaubel (R.), Klingen (B.), Müller (D.), « There is life after the Commission », art. cit.

³¹ Lepaux (V.), Michon (S.), Monicolle (C.), « Prendre la porte (tournante)... », art. cit.

³² Rouban (L.), « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 », art. cit.

³³ Behr (V.), Michon (S.), « Beyond the revolving door... », art. cit.

³⁴ Lepaux (V.), Michon (S.), Monicolle (C.), « Prendre la porte (tournante)... », art. cit.

³⁵ Rasmussen (A.), Buhmann-Holmes (N.), Egerod (B.), « The Executive Revolving Door », art. cit.

³⁶ Rouban (L.), « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 », art. cit.

³⁷ France (P.), Vauchez (A.), *Sphère publique, intérêts privés...*, *op. cit.*

³⁸ Vaubel (R.), Klingen (B.), Müller (D.), « There is life after the Commission », art. cit.

³⁹ Rouban (L.), « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 », art. cit., p.28

⁴⁰ Behr (V.), Michon (S.), « Le gouvernement Macron et les nouveaux technos. Noblesse d'État et circulations public-privé », *Revue française d'administration publique*, 175, 2020.

Pérou (A. Morenas). Pour beaucoup de hauts fonctionnaires du ministère péruvien de l'économie et des finances dans les années 2000 et 2010, le secteur public n'est plus qu'un passage pour des élites issues du secteur privé et qui y retournent. C'est en suivant un ensemble de lobbyistes français sur une quinzaine d'années que Guillaume Courty documente des trajectoires qui ne se limitent pas à des circulations du public vers le privé. Il formule en ce sens un triple constat : « En premier, les individus vont et viennent là où ils ne faisaient que partir. En deuxième lieu, ces personnes peuvent se déplacer sur l'échiquier politique en n'étant plus obligées de revenir dans une équipe politique de la même étiquette que celle qu'ils ont quittée. Enfin, en troisième lieu, ces personnes ne sont plus dépendantes du rythme électoral pour effectuer ces allers et retours, même les détenteurs d'un mandat électif peuvent partir avant la fin effective de leurs mandats ».

Des facteurs politiques et sociaux des circulations

Au-delà du constat de circulations plus nombreuses et plus complexes entre le public et le privé, les études sur les *revolving doors*, dont celles réunies ici, mettent en évidence le caractère situé des circulations à la fois dans le champ politique et l'espace social. On peut distinguer quatre types de déterminants en lien avec les trajectoires politiques et professionnelles : la position dans le champ politique, la position dans l'institution d'origine, la carrière avant l'expérience publique et les propriétés sociodémographiques.

La position dans le champ politique, dont le parti politique est un indicateur, est une première variable. Sans beaucoup de surprise au regard des partis politiques qui promeuvent les circulations public-privé et de l'alignement entre les partis et les groupes d'intérêts⁴¹, les *revolving doors* sont plus fréquentes pour les agents situés sur la droite de l'échiquier politique : les Républicains au Sénat états-unien⁴², les conseillers britanniques qui ont servi auprès de ministres des partis conservateurs et démocrates libéraux (LibDem)⁴³, les commissaires européens proposés par un gouvernement de droite⁴⁴, ou encore les collaborateurs des députés européens siégeant dans les groupes politiques de droite ou de centre-droit⁴⁵. Pour les anciens eurodéputés aussi, la position politique d'origine clive le type d'intérêt défendu : les anciens membres du Parlement devenus agents d'ONG sont souvent issus de groupes politiques situés sur la gauche de l'hémicycle, contrairement à ceux actifs dans un groupe d'intérêt économique, plus souvent anciens membres d'un groupe de droite (Vassalos).

La position dans l'institution d'origine est elle aussi à signaler, et ce de deux manières. D'une part, l'exercice d'une position de direction au Congrès des États-Unis (leadership partisan, fonctions), qui rend compte d'une forme de capital institutionnel, détermine fortement les chances de devenir lobbyistes⁴⁶. D'autre part, la spécialisation sur un domaine d'action publique, qui englobe à la fois une expertise et un capital social spécifique dans le secteur, différencie les trajectoires. Tel est le cas au Congrès états-unien,⁴⁷ mais aussi à l'échelle de l'UE. Ce sont les agents des institutions spécialisés sur des domaines d'action publique au cœur du policy-making européen (environnement, marché intérieur, industrie, finance) (Y.

⁴¹ Klüver (H.), Braun (C.), Beyers (J.), « Legislative lobbying in context: towards a conceptual framework of interest group lobbying in the European Union », *Journal of European Public Policy*, 22 (4), 2015.

⁴² Lazarus (J.), McKay (A.), Herbel (L.), « Who walks through the revolving door? », art. cit.

⁴³ Orchard (D.), Gouglas (A.), Pickering (H.), « Life after Whitehall... », art. cit.

⁴⁴ Vaubel (R.), Klingen (B.), Müller (D.), « There is life after the Commission », art. cit.

⁴⁵ Behr (V.), Michon (S.), « Beyond the revolving door... », art. cit.

⁴⁶ Lazarus (J.), McKay (A.), Herbel (L.), « Who walks through the revolving door? », art. cit.

⁴⁷ Darviche (M.-S.), Genieys (W.), Hoeffler (C.), Joana (J.), « Des « long timers » au sommet de l'État américain », art. cit.

Vassalos)⁴⁸ qui ont le plus de chance de poursuivre dans le privé et la représentation d'intérêt. Les lobbyistes polonais et tchèques enquêtés par Jana Vargovčíková sont également dans cette situation.

Le type de carrière avant l'exercice de la fonction publique considérée est un troisième déterminant. Chalmers *et al.* qui analysent les trajectoires d'agents d'agences européennes⁴⁹ montrent que les *revolving doors* sont fréquentes pour les personnes avec une proximité ou une expérience dans le business. De manière assez proche, les conseillers ministériels britanniques avec une précédente expérience dans le business ont plus de chance d'y retourner⁵⁰. Dans les cabinets ministériels français aussi, les *revolvers* ont plus souvent un cursus en économie et sont passés par Bercy⁵¹. Les résultats d'Arthur Morenas et de Yiorgos Vassalos vont dans ce sens. Mais les trajectoires ne sont pas nécessairement circulaires, puisque les reconversions dans le business des parlementaires français sont plus nombreuses parmi les collaborateurs politiques de métier⁵².

Enfin, les propriétés sociodémographiques, comme l'âge et surtout le genre, sont à considérer. Si les jeunes semblent plus enclins à la circulation vers le privé, le genre est particulièrement clivant, aussi bien du côté des élites administratives et politiques que des auxiliaires politiques. En effet, les lobbyistes consultants issus de la sphère publique interrogés sont majoritairement des hommes, et même parfois très majoritairement, comme le montre Jana Vargovčíková. Un résultat qui fait écho à de nombreux travaux, comme entre autres ceux de Sarah Kolopp qui qualifie le pantouflage dans la banque pour de hauts fonctionnaires de la direction du Trésor de « privilège masculin »⁵³, ou ceux sur les parlementaires allemands et hollandais pour lesquels le parlement est moins fréquemment un tremplin pour les femmes⁵⁴. Des analyses plus poussées du point de vue de la trajectoire sociale de classe et de genre permettraient de préciser les logiques de circulations.

Aux sources des *revolving doors* : transformations du champ politique, réformes administratives et développement des marchés du conseil

Contribuant à une meilleure connaissance du phénomène des *revolving doors* en offrant des éléments pour le quantifier, et en précisant les volumes, modalités et populations concernées, les articles de ce dossier s'attachent aussi à en comprendre les origines et les conséquences. S'ils n'ont pas l'exclusivité de tels questionnements, ils se distinguent toutefois par la démarche de recherche qu'ils adoptent : celle-ci consiste en effet à réinscrire l'analyse de ces circulations dans une réflexion plus large sur les recompositions des relations entre public et privé, et sur les transformations des champs politique et administratif et de la représentation des intérêts qui les accompagnent.

Ces transformations structurelles constituent en effet une perspective peu explorée par les travaux antérieurs notamment anglo-saxons, à l'exception de l'enquête de Simon Weschle⁵⁵ sur le terrain nord-américain. Il y met en évidence une corrélation positive entre le nombre de

⁴⁸ Voir aussi : Vaubel (R.), Klingen (B.), Müller (D.), « There is life after the Commission », art. cit.; Behr (V.), Michon (S.), « Beyond the revolving door... », art. cit.

⁴⁹ Chalmers (A.W.), Klingler-Vidra (R.), Puglisi (A.), Remke (L.), « In and out of revolving doors in European Union financial regulatory authorities », art. cit.

⁵⁰ Orchard (D.), Gouglas (A.), Pickering (H.), « Life after Whitehall... », art. cit.

⁵¹ Alam (T.), Martinache (I.), Nollet (J.), « Que devient-on au sortir d'un cabinet ministériel ? », art. cit.

⁵² Dalibert (L.), « Les "vies d'après" des députés français », art. cit., voir aussi Beauvallet *et al.* dans ce numéro.

⁵³ Kolopp (S.), « Pantoufler, une affaire d'hommes ? », art. cit.

⁵⁴ Claessen (C.), Bailer (S.), Turner-Zwinkels (T.), « The winners of legislative mandate », art. cit.

⁵⁵ Weschle (S.), « Campaign Finance Legislation and the Supply-Side of the Revolving Door », *Political Science Research and Methods*, 9 (2), 2021.

députés reconvertis dans le lobbying et le renforcement des règles relatives au financement des campagnes politiques : moins celles-ci sont contraignantes, plus il est facile de lever des fonds, et d'être réélu et moins les députés recherchent une reconversion dans les métiers de la représentation d'intérêt. Les papiers rassemblés dans ce dossier évoquent pour leur part la moindre longévité des carrières politiques – s'agissant notamment des députés européens français –, les rotations plus fréquentes des mandats liées notamment à la limitation ou l'interdiction de leur cumul, voire leur « insécurité ». C'est le terme qu'utilise J. Vargovčíková pour décrire la situation des élus polonais et tchèques, contraints de se reconverter, en raison des recompositions régulières qui affectent leurs espaces politiques nationaux (instabilité du paysage partisan, alternances fréquentes, etc.). Cette circulation plus rapide affecte aussi les élus français en raison de la limitation du cumul des mandats et des alternances, ou encore les collaborateurs d'élus – à Paris comme à Bruxelles – qui envisagent ces fonctions moins comme des emplois de longue durée que comme des passages, voire des tremplins, notamment vers les métiers de la représentation d'intérêts où ils sont très attendus.

La perte d'attractivité des postes affecte aussi les administrations, qu'il s'agisse des grands corps de l'État⁵⁶ (Courty, Avril, dans ce dossier), ou des administrations péruviennes (Morenas), tchèques et polonaises (Vargovčíková). Dans ces dernières plus particulièrement, les conséquences de la politisation sur les carrières des fonctionnaires s'ajoutent au décrochage des salaires par rapport au secteur privé, observable dans l'ensemble des configurations étudiées, y compris, bien que de façon atténuée, dans les institutions européennes⁵⁷. Mais la problématique salariale n'explique pas à elle seule l'augmentation des circulations professionnelles public/privé étudiées dans ce dossier, surtout si l'on considère qu'elles ne se résument pas à des départs vers le secteur privé, mais comprennent aussi des passages, par le secteur public, entre deux emplois privés.

Comme le soulignent les articles de ce dossier, ce sont plus largement les réformes néo-managériales ayant affecté les administrations au cours des trente dernières années qui alimentent aussi les *revolving doors*. Elles y contribuent principalement de deux façons. En premier lieu, elles accompagnent l'avènement d'un « État régulateur⁵⁸ », qui se traduit, en Europe, comme en Amérique latine, par la multiplication des agences et autorités indépendantes. Celles-ci sont autant de viviers d'emplois pour les *revolvers* issus du privé, désireux de travailler un temps au service de l'agence qui régule leur secteur d'origine. Ils y sont d'autant plus incités qu'ils y bénéficient de conditions d'emploi alignées sur le privé et bien plus avantageuses⁵⁹. Leurs expériences professionnelles antérieures, dans les secteurs commerciaux, industriels ou financiers, y sont fortement valorisées, tant symboliquement que d'un point de vue salarial. Mise en évidence par L. Rouban, à partir du constat de l'augmentation des profils issus des écoles de commerce dans les promotions de l'ENA et à l'Inspection générale des Finances⁶⁰, la valorisation de savoirs « privés » au sein des

56 Gervais (J.), *L'impératif managérial. Désirs privés et devoirs publics d'un grand corps de l'État*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, 2019 ; Delespierre (A.), Dudouet (F.-X.), Joly (H.), « Les polytechniciens et l'État. Un éloignement réciproque », *Gouvernement et action publique*, 11 (2), 2022.

57 Georgakakis (D.), « Compter la fonction publique européenne », *Histoire & mesure*, XXXV-2, 2020.

58 Majone (G.), « The Rise of The Regulatory State in Europe », *West European Politics*, 17 (3), 1994 ; Vauchez (A.), dir., *Le moment régulateur. Naissance d'une contre-culture de gouvernement*, Paris, Presses de Sciences Po, 2024.

59 Comme en témoigne l'exemple, médiatisé, du directeur général délégué de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui a démissionné le 31 décembre 2023 de la fonction publique, et été réembauché dès le lendemain dans les mêmes fonctions, mais avec un contrat de travail de droit privé, prévoyant des indemnités plus que substantielles en cas de licenciement (autour de 600 000 euros). <https://www.mediapart.fr/journal/economie-et-social/030824/la-caisse-des-depots-invente-un-golden-parachute-d-un-nouveau-type>.

60 Rouban (L.), « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 », art. cit.

bureaucraties étatiques et européennes⁶¹ est documentée dans ce dossier par plusieurs articles. Celui d'Arthur Morenas donne à voir les agences péruviennes de régulation des marchés, créées dans les années 1990 suite aux privatisations et dont les directoires sont composés de personnalités du secteur privé (avocats d'affaires, industriels, représentants patronaux, etc.) : elles recrutent à des salaires bien plus attractifs que dans la fonction publique de jeunes économistes et avocats qui reviennent plus tard dans les fonctions les plus élevées au ministère de l'Economie. La contribution de Yiorgos Vassalos témoigne également de l'attractivité de l'autorité européenne des marchés financiers et des services en charge de ces sujets au sein de la Commission européenne pour des personnes passées par les entreprises financières (banques et gérants d'actifs).

Mais ce dossier met également en évidence une autre ressource convoitée par les administrations lorsqu'elles procèdent à de tels recrutements d'anciens représentants d'intérêts : comme le souligne G. Courty, les fonctions de lobbyistes permettent aux *revolvers* « d'entretenir et de bonifier un capital politique », renvoyant à la possession d'un « carnet d'adresses » et d'un « sens du jeu politique », mais aussi de compétences d'analyse et de production d'écrits, mobilisables dans les processus décisionnels. C'est également ce que suggère l'analyse, par A. Morenas, du recrutement au sein du système national d'investissement public au Pérou, qui s'appuie sur le secteur du conseil pour instruire les projets d'investissement : il fait en effet la part belle aux anciens consultants, perçus comme détenteurs d'une expertise règlementaire, ainsi que d'un réseau relationnel particulièrement utile au travail de l'institution. En pointant la continuité des façons de faire et de voir entre les positions de lobbyistes et d'élus ou collaborateurs politiques, les enquêtes de ce dossier éclairent non seulement l'intérêt des administrations et agences pour les acteurs passés par le privé, mais aussi l'attrait que peuvent trouver les acteurs politiques à une expérience dans la représentation d'intérêts. Comme l'illustrent les entretiens conduits avec d'anciens députés européens, ou des lobbyistes polonais et tchèques venus de la politique, le lobbying constitue pour ces derniers moins une rupture qu'une façon de continuer de faire de la politique, qu'il s'agisse de préparer un retour, ou bien de gérer les frustrations et angoisses liées à une fin de carrière électorale.

Si les réformes néo-managériales participent au recrutement dans le secteur public d'acteurs issus du privé, elles facilitent aussi le départ des fonctionnaires ou des élus vers le privé et/ou rendent possibles certaines formes de cumul d'activités. Consacré aux pratiques des référents déontologiques⁶², l'article de Lola Avril observe que l'encadrement des circulations a moins pour conséquence de les limiter que de les légitimer⁶³. L'activité de ces agents s'appuie en effet sur une représentation globalement positive de ces circulations – une administration moderne devant pouvoir non seulement capter les compétences du secteur privé, mais aussi demeurer attractive pour ses hauts fonctionnaires, en leur offrant la possibilité de partir et/ou de cumuler s'ils le souhaitent. Les déontologues participent ainsi à diffuser dans leur environnement professionnel cette « culture circulatoire » dont ils s'attachent à montrer qu'elle n'est pas

⁶¹ Bezes (P.), « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 193, 2012 ; Dulong (D.), Robert (C.), « European Foresight (1950–2020) : A History of Contrasts. Intellectual Inspirations and the Political Conditions for Success », *European Law Journal*, 30 (3), 2024.

⁶² Ils sont institués au sein des administrations, des collectivités territoriales et des établissements de santé, en France, par la Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits des fonctionnaires.

⁶³ Voir aussi sur les sources d'inspiration néo-managériales de l'encadrement du lobbying et de la transparence (Robert (C.), « La transparence comme nouvel horizon des démocraties européennes. Genèses et usages d'une injonction ambivalente », *Politique européenne*, 61, 2018), et sur l'encadrement des conflits d'intérêts et notamment des *revolving doors* : Vargovčíková (J.), Vauchez (A.), « Corps privés, intérêts publics. Élitisme politico-administratif et formation d'une morale managériale d'État », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 251, 2024.

incompatible avec le respect de l'éthique. Ils rassurent le plus souvent sur la conformité des cas dont ils sont saisis, tandis que les réserves dont, rarement, ils les accompagnent ne font pas l'objet de contrôles. Sous ce dernier aspect, celui de la faible effectivité de l'encadrement des collaborations entre élus, agents publics et acteurs de la représentation d'intérêts, les conclusions de L. Avril rejoignent celles, dans ce dossier, de J. Vargovčíková, G. Courty et Beauvallet *et al.* : si le cadre réglementaire diffère entre Bruxelles, Prague ou Paris, il demeure sans conséquence sur un ensemble de pratiques. Celles-ci parce qu'elles ne correspondent pas à des postes salariés à plein temps, qu'elles sont présentées comme ne relevant pas du lobbying (par exemple les missions de conseil juridique ou d'expertise), ou sont réputées ne pas concerner des dossiers traités dans leurs précédentes fonctions par les *revolvers*, demeurent ainsi dans une « zone grise », et passent sous le radar des déontologues, comme souvent des observateurs et chercheurs. Enfin, ces réformes censées réguler les conflits d'intérêts alimentent les circulations d'une troisième manière : en interdisant le cumul de certaines positions, elles ont pour effet d'inciter les individus à les enchaîner faute de pouvoir les occuper simultanément, et accélèrent ainsi le rythme de leurs allées et venues entre public et privé.

Si l'analyse des recompositions des espaces politiques et administratives s'avère indispensable à la compréhension des *revolving doors*, qu'en est-il des logiques propres aux acteurs économiques ? À cette question, ce dossier apporte des éléments de réponse sur trois dimensions.

Une première, peu mise en avant dans la littérature académique internationale en raison d'une focale plus souvent resserrée sur les stratégies de recrutement, concerne la concomitance du phénomène des *revolving doors* avec celui du développement des métiers de la représentation d'intérêts dans un ensemble de secteurs économiques, auprès d'entreprises, mais aussi d'ONG. C'est ce qu'illustre le cas de la France⁶⁴, et que documentent également les articles sur le Pérou (développement d'un secteur du conseil en lien avec une demande croissante des administrations qui externalisent certaines de leurs missions), la Pologne et la Tchéquie au sein desquelles l'internationalisation de l'économie nationale et l'arrivée des multinationales ont fait exploser la demande d'accompagnement en lobbying (*cf.* l'article de J. Vargovčíková).

Une deuxième dimension concerne les attentes qui gouvernent le recours aux *revolvers* par ces acteurs économiques (très grandes entreprises recrutant pour leur propre compte ou cabinets prestataires). Sur ce point, l'ouvrage de LaPira et Thomas a exploré l'hypothèse d'une relation entre la hausse significative du nombre de cabinets de lobbying et de lobbyistes mobiles entre sphère publique et privé aux États-Unis à partir des années 1970 et l'évolution des conditions de production des politiques publiques⁶⁵. S'appuyant sur une enquête statistique et par entretiens auprès des lobbyistes, les auteurs concluent que ces recrutements constituent une réponse au caractère de plus en plus imprévisible des décisions gouvernementales que les *revolvers* ne permettraient pas de contrôler, mais de mieux anticiper. De telles considérations ne sont vraisemblablement pas étrangères au recrutement du *top management* de la Commission européenne dans des moments où se préparent d'importantes réformes à l'image de celle sur la transparence financière décrite par Y. Vassalos dans ce dossier, ou encore du recrutement du commissaire au Commerce Karel De Gucht, rejoignant une entreprise de télécommunications (Proximus) en pleine négociation d'un traité transatlantique qui intéressait beaucoup le secteur. On pourrait multiplier les exemples de recrutements renvoyant à des stratégies de « damage control », par lesquelles les acteurs économiques espèrent minimiser, en étant informés le plus tôt possible, les conséquences jugées négatives de projets réglementaires sur leurs activités.

⁶⁴ Voir aussi : Courty (G.), *Le lobbying en France. Invention et normalisation d'une pratique politique...*, *op. cit.* ; France (P.), Vauchez (A.), *Sphère publique, intérêts privés...*, *op. cit.*

⁶⁵ LaPira (T.), Thomas (H. F.), *Revolving Door Lobbying: Public Service, Private Influence, and the Unequal Representation of Interests*, Lawrence, University Press of Kansas, 2017.

Mais les articles de ce dossier apportent également un éclairage complémentaire sur les attentes des recruteurs à l'égard des *revolvers* en les réinscrivant dans l'économie des relations entre acteurs de la représentation d'intérêts. C'est ce que montre l'enquête conduite par W. Beauvallet, S. Michon et C. Robert auprès des prestataires de services en lobbying : indépendamment de la valeur ajoutée qu'ils reconnaissent – ou pas – à leurs apports dans le travail quotidien, les dirigeants des cabinets interrogés soulignent que dans un secteur concurrentiel, la présence de *revolvers* est perçue comme un argument commercial auprès des clients, permettant de gagner des contrats et de rassurer les clients sur l'opportunité des stratégies proposées par le cabinet⁶⁶. Ces éléments ne sont pas sans rappeler les observations d'E. Korkea-Aho et L. Avril au sujet de la porosité accrue, sur la place de Bruxelles, des frontières entre les activités de lobbying et de conseil juridique : des logiques d'hybridation – les cabinets de lobbying proposant un accompagnement juridique et les cabinets de *lawyers* développant des services de lobbying – qui s'accompagnent d'un accroissement des *revolving doors*, notamment dans les structures juridiques⁶⁷.

Ainsi, les stratégies de recrutement de *revolvers* ne peuvent-elles se comprendre isolément, car elles se déploient en relation avec celles des concurrents et dans un contexte plus large de structuration d'un marché, mais aussi d'une profession. Scrutées dans des travaux récents⁶⁸, les logiques de professionnalisation à l'œuvre chez les lobbyistes bruxellois convergent dans la revendication d'une nécessaire « spécialisation » sur l'UE, allant de pair avec le recrutement privilégié de diplômés spécialisés sur l'UE⁶⁹, et/ou la valorisation croissante d'expériences dans ou en lien avec les institutions européennes. C'est ce qu'évoquent également les entretiens conduits avec les employeurs bruxellois dans l'article de W. Beauvallet *et al.*, ou les enquêtes de Coen et Vannoni sur les responsables de service « affaires publiques européennes » (*EU public affairs*) dans les entreprises⁷⁰ : la présence parmi ces derniers de *revolvers* y est justifiée par des compétences spécifiques jugées introuvables chez d'autres profils n'ayant pas une connaissance des institutions « de l'intérieur ».

Une troisième dimension de la réflexion sur les logiques à l'œuvre dans l'embauche des *revolvers* concerne précisément les types de savoir, savoir-faire et ressources recherchés dans ce type de recrutement. Dans la littérature académique, elle alimente un débat ancien, mais toujours central dans le domaine⁷¹ entre les travaux qui défendent un primat des ressources relationnelles et du carnet d'adresses, et ceux qui considèrent que ce sont les savoir-faire (notamment la compréhension et la participation aux processus législatifs) qui comptent le plus. Dans une enquête sur 800 lobbyistes (dont plus de la moitié sont des *revolvers*) à Washington,

⁶⁶ Il serait intéressant à cet égard d'explorer ce que doit le succès des *revolvers* sur la place de Bruxelles et peut-être dans les capitales européennes à l'arrivée sur le marché du conseil en lobbying européen des grandes firmes américaines qui pratiquent aux USA ce type de recrutements.

⁶⁷ Avril (L.), Korkea-aho (E.), « The Political Sociology of the Lawyer-Lobbyist. Towards a Practice-Centred Approach to Political Influence », in Beauvallet (W.), Robert (C.), eds, *Influencing Europe: A political sociology analysis of interest representatives in the EU*, London, Palgrave Macmillan, 2024.

⁶⁸ Lahusen (C.), *European Lobbying. An Occupational Field Between Professionalism and Activism*, Routledge, Taylor and Francis, 2023 ; Robert (C.), « The social conditions of 'influence': What can the sociology of interest representatives tell us about lobbying at the EU level? » in Beauvallet (W.), Robert (C.), eds, *Influencing Europe...*, *op cit.*

⁶⁹ Il conviendrait d'explorer ce que doivent ces circulations à la multiplication de formations de type master sur l'UE, accréditant d'une part l'idée d'une nécessaire spécialisation, et favorisant d'autre part, le partage par les futurs lobbyistes, collaborateurs d'élus et personnels temporaires ou permanents des institutions, de savoirs et savoir-faire communs. Voir à ce sujet : Robert (C.), « The social conditions of 'influence'... », art. cit.

⁷⁰ Coen (D.), Vannoni (M.), « Sliding doors in Brussels ... », art. cit.; Coen (D.), Vannoni (M.), « Where Are the Revolving Doors in Brussels? », art. cit.

⁷¹ Pour le cas européen, cf. Belli (S.S.), Stevens (F.), « Revolving doors in Europe: does hiring from the public sector facilitate access? », *Journal of Public Policy*, [Publié en ligne](#) 1-18, 2024.

Salisbury *et al.* soulignaient déjà que la plus-value des anciens acteurs politiques était moins liée à leurs contacts (*who you know*) qu'à leur expertise sur les politiques publiques et les processus décisionnels (*what you know*)⁷². Cette opposition continue de structurer le débat scientifique nord-américain : dans un récent article publié dans l'*American Journal of Political Science*, J.M Strickland défend pour sa part la thèse de la prééminence du carnet d'adresses : il observe que plus le *turn-over* au sein du Congrès est important, plus la valeur professionnelle des anciens élus sur le marché du lobbying tend à baisser et en tire la conclusion qu'elle est indexée au réseau du *revolver* et diminue avec le nombre de contacts conservés par ce dernier au sein du Congrès⁷³. Des économistes avant lui avaient montré que si l'expertise et les réseaux étaient bien mobilisés dans les activités des *revolvers*, les seconds faisaient l'objet d'une meilleure rétribution financière de la part des employeurs⁷⁴. D'autres auteurs ont plutôt cherché à souligner la complémentarité de ces ressources, en travaillant à identifier les facteurs qui déterminent la reconversion des élus dans des positions de lobbyistes : l'article de Makse en 2016 met par exemple en évidence le fait que les députés occupant des positions centrales au sein du Congrès et ayant contribué à faire aboutir un nombre important de textes législatifs ont à la fois plus de chances de devenir lobbyistes, et d'y rencontrer plus de succès (*i.e* les textes qu'ils soutiennent ont plus de chances d'aboutir)⁷⁵.

Les articles de ce dossier s'inscrivent plutôt dans cette dernière perspective. L'enquête sur les députés européens qui ont été recrutés, selon différents types de contrats, dans des positions de lobbyistes montre qu'on retrouve majoritairement des élus dont la longévité au Parlement est importante, ayant occupé des positions de pouvoir (présidents de commissions, de groupes, rapporteurs), pour des commissions centrales du Parlement européen. Autant d'éléments auxquels leurs employeurs disent associer des contacts et une légitimité parmi leurs homologues, ainsi qu'une très bonne connaissance des enjeux législatifs et politiques dans leurs secteurs d'intervention. La notion de capital politique telle que proposée par G. Courty dans ce dossier permet de penser ensemble ces ressources et surtout la continuité de leur usage comme de leur entretien entre des fonctions administratives ou politiques et des métiers liés à la représentation d'intérêts. L'enquête met également en lumière les formes de division du travail qui s'organisent au sein des structures de lobbying entre les députés *revolvers* et les autres, les excluant souvent de la prospection commerciale, les responsabilités managériales ou l'accès à des positions d'associés⁷⁶. Elle invite enfin à être plus attentifs à la variété des profils de *revolvers* et des positions qui leur sont offertes : comme le soulignent les recruteurs, les missions proposées aux anciens collaborateurs d'élus, souvent encore jeunes dans la carrière, diffèrent de celles confiées aux députés ou à d'anciens commissaires.

Ce que font les *revolving doors* à l'action publique

En les recrutant, les employeurs des *revolvers* ne font-ils que s'adjoindre les services de professionnels compétents, capables d'apporter l'expertise sectorielle nécessaire à une administration et/ou, dans l'autre sens, d'intervenir à bon escient dans le processus décisionnel

⁷² Salisbury (R.H.), Johnson (P.), Heinz (J.P.), Laumann (E.O.), Nelson (R.E.), « Who You Know Versus What You Know: The Uses of Government Experience for Washington lobbyists », *American Journal of Political Science*, 84 (1), 1989.

⁷³ Strickland (J. M.), « The Declining Value of Revolving-Door Lobbyists ... », art. cit.

⁷⁴ Bertrand (M.), Bombardini (M.), Trebbi (F.), « Is It Whom You Know or What You Know? An Empirical Assessment of the Lobbying Process », *American Economic Review*, 104 (12), 2014.

⁷⁵ Makse (T.), « A Very Particular Set of Skills: Former Legislator Traits and Revolving Door Lobbying in Congress », *American Politics Research*, 45 (5), 2016.

⁷⁶ Voir également : Avril (L.), Korkea-aho (E.), « The Political Sociology of the Lawyer-Lobbyist. Towards a Practice-Centred Approach to Political Influence », art. cit.

pour le compte d'une entreprise ? Ou les *revolvers* leur offrent-ils la possibilité de contrôler ce processus pour y faire prévaloir leurs intérêts au détriment de l'intérêt général ? Que ce soit pour la confirmer ou la contredire, l'hypothèse de la capture réglementaire, une notion forgée par le prix Nobel d'économie George Stigler, dans les années 1970, est sans doute l'angle sous lequel le phénomène des *revolving doors* a été le plus souvent analysé dans la littérature scientifique. Le recrutement d'experts issus des entreprises dans les agences censées les réguler est ainsi très tôt identifié comme l'une des modalités selon lesquelles les industriels pourraient exercer leur influence sur les politiques publiques, soit pour les tourner à leur profit et au détriment de leurs concurrents (*anti competitive capture*), soit pour les vider de leur substance (*corrosive capture*)⁷⁷.

Suivant cette perspective, de nombreux travaux, particulièrement en Amérique du Nord, se sont d'abord attachés à observer ce que change, pour une organisation, l'emploi de *revolvers*. Une première manière de procéder consiste à identifier des indicateurs liés à la situation financière de l'entreprise et mesurer des corrélations statistiques. C'est le cas par exemple des économistes S. Luechinger et C. Moser qui mettent en évidence les effets positifs, sur la cotation en bourse des actions des entreprises, de l'embauche d'anciens élus et de hauts fonctionnaires, ou de l'accès de leurs ex-salariés à des positions politiques⁷⁸. Plus récemment, en 2023, McKay et Lazarus se sont intéressés aux stratégies de lobbying à Washington de 5 000 *colleges* et universités des États-Unis sur une période de 12 ans : ils soulignent que les subventions obtenues sont proportionnelles au montant financier investi dans le lobbying institutionnel et qu'elles augmentent encore lorsque les universités recourent à d'anciens membres du Congrès ou à leurs collaborateurs⁷⁹. Pour les spécialistes du lobbying aux USA, les anciens élus seraient particulièrement convoités sur le marché, parce qu'ils apporteraient une plus-value chiffrable à leurs clients⁸⁰. Utilisant un mode de démonstration similaire, d'autres travaux s'intéressent aux « accès », particulièrement aux rendez-vous obtenus par les organisations qui représentent des intérêts auprès des décideurs. Mc Crain observe par exemple une corrélation positive entre le salaire des *revolvers* issus du monde politique et le nombre de leurs rencontres, au cours de la première année d'emploi, avec leurs anciens collègues⁸¹. Dans la même perspective, Blanes i Vidal *et al.* ont montré que les salaires d'entrée des recrutés, anciens collaborateurs des sénateurs américains, varient selon que leurs anciens élus employeurs arrivent au terme de leurs mandats (moins 24%) ou qu'à l'inverse ces mêmes sénateurs se voient confier des responsabilités plus importantes (augmentation des rémunérations)⁸². Une des façons d'expliquer le succès de ces stratégies de « monétisation » des réseaux politiques personnels consiste à souligner qu'elles sont fructueuses et qu'il est possible de corréler emploi de *revolvers* et obtention de rendez-vous avec les élus ou les hauts fonctionnaires. À l'échelle européenne, ce sont les travaux de Belli et ses co-auteurs qui explorent cette perspective, mettant en évidence une corrélation statistique entre *revolving doors* et rencontres organisées

⁷⁷ Carpenter (D.), Moss (D.), eds, *Preventing Regulatory Capture. Special Interest Influence and How to Limit it*, Cambridge University Press, 2013.

⁷⁸ Luechinger (S.), Moser (C.), « The Value of the Revolving Door: Political Appointees and the Stock Market », *Journal of Public Economics*, 119, 2012.

⁷⁹ McKay (A. M.), Lazarus (J.), « Policy Consequences of Revolving-Door Lobbying », *Political Research Quarterly*, 76 (4), 2023.

⁸⁰ Baumgartner (F. R.), Berry (J. M.), Hojnacki (M.), Kimball (D. C.), Leech (B. L.), *Lobbying and Policy Change: Who Wins, Who Loses, and Why ?*, Chicago ; London, University of Chicago Press, 2009

⁸¹ McCrain (J.M.), « Revolving Door Lobbyists and the Value of Congressional Staff Connections », art. cit.

⁸² Blanes i Vidal (J.), Draca (M.), Fons-Rosen (C.), « Revolving Door Lobbyists », art. cit.

avec la Commission européenne⁸³, puis avec les autorités de sept États membres⁸⁴, qu'ils nuancent néanmoins en soulignant le poids de variables contextuelles⁸⁵.

La capacité de ces travaux à rendre compte des effets des *revolving doors* sur le cours des politiques est cependant critiquée sur plusieurs dimensions. Outre la fiabilité toute relative des données – notamment de transparence⁸⁶ – sur lesquelles ces études reposent, il leur est reproché, y compris dans le contexte nord-américain où cette approche a connu un succès certain, de ne pas prendre en compte le caractère multifactoriel de l'action publique et partant, de surévaluer les phénomènes de capture par les *revolvers*⁸⁷. Parmi les approches alternatives, une démarche consiste à tenter d'identifier les mécanismes à l'œuvre derrière les corrélations statistiques et en particulier à restituer la formation des positions défendues par les *revolvers* au sein des organisations qui les recrutent. Il est intéressant de noter que s'ils divergent sur les explications du phénomène, tous ces travaux s'accordent pour questionner l'éventuelle défense par les *revolvers* des intérêts « particuliers » des organisations dont ils proviennent ou qu'ils rejoindront par la suite. En d'autres termes, il n'existe pas, à notre connaissance, d'enquêtes interrogeant par exemple les conséquences du passage par une institution régulatrice sur les positions des *revolvers*, une fois revenus dans les entreprises.

S'agissant des mécanismes réputés expliquer le rôle de cheval de Troie joué par les *revolvers* au sein d'institutions politiques ou administratives au détriment de l'intérêt général, deux pistes sont le plus souvent explorées. La première concerne les acteurs qui arrivent dans les institutions après un passage dans le privé et consiste à considérer qu'ils continuent d'épouser les vues et les intérêts de leurs employeurs précédents. Elle est formulée, dès les années 1970, dans un article visant à expliquer les votes de la Commission fédérale des communications américaine (FCC) par les trajectoires professionnelles de ses membres, au sein des entreprises du secteur⁸⁸. Plusieurs versions récentes de cette lecture insistent sur le fait que la promotion d'une conception spécifique d'une politique publique ajustée aux intérêts de son ancien employeur peut s'opérer « de bonne foi », parce que le *revolver* serait lui-même convaincu de sa justesse pour le bien commun⁸⁹. Ces travaux mobilisent à ce titre le terme de

⁸³ Belli (S. S.), Beyers (J.), « The Revolving Door and Access to the European Commission: Does the Logic of Influence Prevail? », *Journal of Common Market Studies*, 62, 2023.

⁸⁴ Belli (S. S.), Stevens (F.), « Revolving doors in Europe: does hiring from the public sector facilitate access? », art. cit.

⁸⁵ Selon eux, l'effet « *revolvers* » serait par exemple moins important lorsque la mobilisation autour d'un enjeu de politique publique est intense et implique de nombreux protagonistes.

⁸⁶ Outre le fait qu'obtenir un rendez-vous ne garantit pas d'y être écouté, il faut prendre en compte l'incomplétude de ces données – caractère non contrôlé de la déclaration, obligation de déclaration liée à un nombre limité de positions institutionnelles (commissaires, directeurs généraux, députés plus récemment), flou définitionnel sur la notion de rencontre, etc. –, cf. Robert (C.), « Les dispositifs de la transparence entre instruments de gouvernement et 'machines à scandales'. Fabrique et mobilisations des formes de connaissance sur le lobbying européen », *Politique européenne*, 61, 2018.

⁸⁷ Voir par exemple la conclusion de l'ouvrage de Carpenter et Moss qui considèrent que faute de prendre en compte l'existence d'autres variables susceptibles d'expliquer telle ou telle orientation réglementaire, la pertinence d'une lecture en termes de « capture » est discutable et plaident pour une nouvelle approche empirique du phénomène. Carpenter (D.), Moss (D.), eds, *Preventing Regulatory Capture ...*, op. cit.

⁸⁸ Gormley (W.), « A Test of the Revolving Door Hypothesis at the FCC », *American Journal of Political Science* 23 (4), 1979.

⁸⁹ Kwak (J.), « Cultural capture and the financial crisis », in Carpenter (D.), Moss (D.), eds, *Preventing Regulatory Capture ...*, op. cit. C'est d'ailleurs principalement au sujet de la finance que ces hypothèses sont explorées (Seabrooke (L.), Tsingou (E.), « Revolving Doors in International Financial Governance », *Global Networks*, 21, 2020) et parfois par les institutions financières elles-mêmes : Wirsching (E.), « The Revolving Door for Political Elites: Policymakers' Professional Background and Financial Regulation », *EBRD Working Paper*, 222, 2018 ; Veltrop (D.), de Haan (J.), « I just cannot get you out of my head: Regulatory capture of financial sector supervisors », *DNB Working Paper*, 2014.

« socialisation⁹⁰ », qu'ils présentent comme le fait, pour une personne qui emprunte une porte tournante, d'intérioriser et d'adhérer à un ensemble de représentations propres à son univers professionnel d'origine. Cette thèse est également défendue par Yates et Trudeau (2021) à partir d'une enquête par entretiens auprès de titulaires de charges publiques québécois (ministres, chefs de cabinet, etc.) passés par le secteur privé : pointant ce qu'elle et il qualifient de « conflit d'intérêts » et d'« irrégularités », les auteurs concluent à l'existence d'une « capture culturelle » qui conduit les *revolvers*, sur la base de leur allégeance envers leur ancien secteur, à exercer un lobbying « de l'intérieur »⁹¹. Une seconde piste s'attache à analyser les effets *ex ante*, sur les positions d'acteurs politiques et administratifs, de leur recrutement ultérieur. Les enquêtes visent à montrer qu'ils défendent les intérêts de leurs futurs employeurs et agissent en leur faveur afin de maximiser leurs chances d'être embauchés après leur départ⁹². Dans le cas nord-américain par exemple, Shepherd et Young You établissent qu'avoir employé un collaborateur devenu plus tard lobbyiste est associé, pour un membre du Congrès, à une plus grande productivité législative, et à un soutien plus marqué aux projets de loi dans le domaine de la santé et du commerce, qui intéresseraient le plus l'industrie du lobbying : ils en déduisent qu'il y a un effet du *revolving door* par anticipation, les collaborateurs cherchant à attirer l'attention de leurs futurs employeurs.

Les contributions du dossier partagent avec ces derniers travaux le souhait d'identifier non seulement les éventuelles conséquences sur les politiques publiques des phénomènes de *revolving doors* mais aussi d'en déplier les mécanismes. En d'autres termes, il s'agit de comprendre si, comment et pourquoi les circulations transforment l'action publique. En revanche, les hypothèses explorées dans les articles de ce numéro s'écartent pour plusieurs raisons de celles de la conversion, stratégique ou non, des *revolvers* sous le seul effet de leurs expériences ou ambitions professionnelles. D'une part, les protocoles méthodologiques mobilisés dans les enquêtes ne visent pas à documenter précisément l'évolution dans le temps des représentations et/ou des pratiques des *revolvers* suite à leur passage chez tel ou tel employeur. D'autre part et surtout, les données collectées suggèrent d'adopter une approche plus contextualisée des circulations et des façons de voir et de faire des acteurs concernés. Cette approche renvoie en outre à une conception plus sociologique de la socialisation que celle habituellement utilisée dans la science économique et la science politique nord-américaines. Elle insiste sur son caractère à la fois pluriel (les acteurs sont exposés à plusieurs agents de socialisation) et continu (ils le sont tout au long de leur vie, et les expériences antérieures sont autant de filtres pour les socialisations ultérieures) : une telle perspective implique, par exemple, de penser le passage par une profession comme susceptible d'effets différenciés sur ses membres, ou encore de pouvoir identifier des socialisations communes à des individus appartenant pourtant à des univers organisationnels distincts⁹³.

S'agissant d'abord des effets sur les positions des *revolvers* de leurs stratégies de reconversion professionnelle post mandat, l'article sur les députés européens fait bien le constat d'une convergence de vue entre ce que ces derniers défendent et les intérêts (entreprises, cabinets) pour lesquels ils travaillent ensuite. L'enquête montre même que, lorsque ce n'est pas le cas (une organisation représentant des producteurs industriels de viande sollicitant une eurodéputée

⁹⁰ Tyllström (A.), « More Than a Revolving Door: Corporate lobbying and the socialization of institutional carriers », *Organisation Studies*, 42 (4), 2020.

⁹¹ Yates (S.), Cardin-Trudeau (É.), « Lobbying from “within”: a new perspective on the revolving door and regulatory capture », *Canadian public administration*, 64 (2), 2021.

⁹² Shepherd (M.E.), Young You (H.), « Exit Strategy: Career Concerns and Revolving Doors in Congress », *American Political Science Review*, 114 (1), 2019.

⁹³ Sur les socialisations communes et différenciées des acteurs politiques et institutionnels et des représentants d'intérêts à l'échelle européenne : Michel (H.), Robert (C.), dir, *La fabrique des « Européen »*. *Processus de socialisation et construction européenne*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2010.

écologiste, une élue socialiste candidatant pour une organisation défendant des vues plus libérales, au plan économique, que les siennes), la collaboration ne s'engage pas. On observe par ailleurs que les députés, comme leurs employeurs, anticipent souvent la fin de mandat et engagent des discussions parfois longtemps à l'avance. Pour autant, la convergence *revolvers*/employeurs ne se présente pas comme un ajustement purement opportuniste des premiers sur les seconds. Elle semble plutôt s'inscrire dans une trajectoire plus longue, au sein du Parlement, et parfois même avant⁹⁴, dans le cadre de laquelle les élus interrogés ont rencontré – et souvent travaillé avec – les lobbyistes des organisations qui les sollicitent ensuite. Un rôle important semble en outre être joué, dans cette relation, par leurs anciens collaborateurs partis exercer des fonctions de représentants d'intérêts, avec lesquels ils restent en contact régulier et qu'ils sollicitent pour parler de leur reconversion.

Que nous apprennent ensuite les cas étudiés dans ce dossier sur l'hypothèse, complémentaire, d'un alignement persistant des *revolvers*, passés du privé au public, sur les positions et les intérêts de leurs employeurs précédents ? Si elles n'en traitent pas directement, les observations formulées par L. Avril et A. Morenas peuvent néanmoins nous éclairer sur ce que partagent les hauts fonctionnaires qui ont des carrières mixtes, par opposition à leurs collègues restés exclusivement dans l'administration. En premier lieu, et c'est un point à la fois essentiel et à continuer d'explorer, la pratique des *revolving doors* semble moins diffuse (au sens où chaque fonctionnaire y recourrait dans une égale proportion) que distinctive (opposant ceux qui circulent beaucoup à ceux qui ne circulent jamais)⁹⁵. En deuxième lieu, elle va de pair avec l'adhésion à une vision très positive des circulations entre public et privé, reposant elle-même le plus souvent sur l'idée que le second doit venir au secours du premier, lui apporter son expertise et le moderniser. Comme le souligne L. Avril à propos de cette « culture circulatoire » diffusée par les déontologues, la promotion de la mobilité des agents de la fonction publique est en affinité avec les principes du *New Public Management*⁹⁶, parmi lesquels la remise en cause de la spécificité de l'administration, et l'opportunité d'importer des modes de fonctionnement propres aux entreprises comme d'externaliser certaines missions. Leurs homologues péruviens leur ressemblent à de nombreux égards : ils souscrivent aussi à une critique de la bureaucratie, trop rétive aux réformes et peu capable de s'adapter, par comparaison avec les entreprises et les organisations internationales. Les *revolvers* français et péruviens partagent également des trajectoires et propriétés sociales : dans l'un comme dans l'autre cas en effet, il apparaît que les circulations sont plutôt le fait des catégories supérieures (quand les rares interdictions de cumul en France concernent plutôt les catégories B et C). Dans le cas péruvien, en outre, le critère du *revolving door* oppose des fonctionnaires de carrières issus d'universités publiques à de hauts fonctionnaires circulants diplômés des plus grandes universités privées, et qui se destinent, après un passage dans l'administration, à retourner dans le privé ou travailler dans des organisations internationales. Sans nécessairement partager des points de vue précis sur tel ou tel dispositif de politique publique, les *revolvers* peuvent avoir acquis des façons de voir similaires qui vont à leur tour orienter et déterminer leur compréhension de tel ou tel projet réglementaire ou législatif. De tels mécanismes participent à expliquer pourquoi les *revolvers* péruviens ont par exemple contribué à la mise en place d'une politique d'investissement qui repose sur son externalisation au secteur du conseil, au sein

⁹⁴ C'est le cas par exemple de Jean-Paul Gauzès ayant travaillé chez Dexia avant ses mandats, puis sur des rapports législatifs relatifs à l'industrie financière, et qui sera ensuite président de l'Efrag, une association destinée à conseiller la Commission dans ce domaine.

⁹⁵ Les observations relatives aux *revolving doors* se rapprochent sur ce point de celles qui sont faites plus généralement au sujet des déplacements professionnels : voir sur ce point Buton (F.) (dir.), *En déplacement*, ENS Éditions, 2024.

⁹⁶ Bezès (P.), *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962–2008)*, Paris, Presses universitaires de France, 2009.

duquel ils ont commencé leurs carrières et retournent ensuite. Enfin, si ces acteurs partagent des façons de voir, notamment les environnements entre lesquels ils circulent, ils suscitent aussi des réactions au « départ », par exemple parmi les hauts fonctionnaires péruviens, mais aussi européens⁹⁷, comme à « l'arrivée », chez les professionnels du lobbying. Celles-ci prennent en particulier la forme d'une défense des professions et/ou de leurs juridictions⁹⁸, et invitent à s'intéresser davantage à ce que ces circulations font aux organisations voire aux professions concernées.

À l'exception d'un article, ce dossier ne comprend pas d'études de cas permettant d'explorer la contribution spécifique des *revolvers* à la formulation d'une politique publique, et partant la plus-value qu'ils apporteraient par ce biais aux organisations qui les recrutent. Pour autant, il est possible de tirer une série d'enseignements pour les enquêtes à venir sur ce sujet des articles qui le composent. Outre les précautions, toujours d'actualité lorsqu'il est question d'objectiver le rôle du « lobbying » dans un processus décisionnel, on retiendra notamment que les observations rassemblées ici militent d'abord pour une lecture du phénomène des *revolving doors* et de leurs effets, pleinement émancipée d'une analyse en termes de conflit d'intérêts (qui en est encore souvent, même implicitement, la référence). Non pas au sens où il faudrait renoncer à penser les conséquences des circulations sur les modalités de construction de l'intérêt général, mais plutôt dans la perspective de ne pas se focaliser exclusivement sur les seules manifestations qui sont sanctionnées par le droit⁹⁹. Pour saisir dans quelle mesure ces circulations infléchissent les politiques publiques, les enquêtes gagnent à prendre en compte non pas le seul passage par une entreprise spécifique, mais à reconstituer et réinscrire des carrières professionnelles dans des trajectoires sociales de classe et de genre¹⁰⁰ et à montrer en quoi elles distinguent les *revolvers* de ceux qui ne circulent pas. Elles doivent aussi s'intéresser non pas uniquement aux décisions auxquelles ils prennent part, mais plus largement à leurs pratiques, et à leurs conceptions des enjeux et leurs représentations du monde. Elles s'enrichiraient enfin d'une cartographie de ces flux : celle-ci vise non seulement à en mesurer le volume et le sens, mais aussi rendre compte des relations que ces flux établissent entre les organisations prenant part à la définition de l'action publique. Comme le montre l'enquête de Y. Vassalos, les allers-retours de nombreux *revolvers* entre le secteur financier et les institutions européennes pendant l'élaboration de la réforme du régime de transparence des transactions financières suite à la crise de 2008 offrent une piste essentielle pour comprendre la révision progressive de ses ambitions politiques initiales. Cette réforme finit en outre par préserver plus

⁹⁷ Voir par exemple la mobilisation suscitée parmi les euro-fonctionnaires et relayée par leur principal syndicat U4U, condamnant le départ de l'ancien président J.-M. Barroso chez Goldman Sachs. [<https://www.euractiv.fr/section/euro-finances/news/les-appels-a-la-suspension-du-traitement-de-barroso-se-multiplient/>]

⁹⁸ Au sens qu'A. Abbott donne à ce terme, soit le fait de revendiquer pour une profession l'exclusivité de certaines compétences, et ici pour les consultants enquêtés le fait de considérer que certains aspects du métier de lobbyiste ne sauraient être exercés par des ex-députés par exemple, car ils ne disposeraient pas de l'expertise requise, acquise par la formation et l'expérience en cabinet : Abbott (A.), *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press, 1988.

⁹⁹ Cette cible est en effet mouvante, la définition de ce qui relève des conflits d'intérêts et par exemple dans le cas européen des incompatibilités avec le mandat de député (cf. Beauvallet *et al.* dans ce numéro) évoluant sous l'effet des scandales et des mobilisations. Les « illégalismes » sont en outre, d'une façon générale en matière de lobbying, loin d'épuiser les situations et stratégies permettant à des acteurs de faire entendre plus particulièrement leurs positions dans le processus de formulation de l'action publique.

¹⁰⁰ Voir sur ce point la perspective défendue à propos du « potentiel heuristique » des enquêtes prosopographiques sur les individus « passés » par les cabinets ministériels dans : Alam (T.), Le Mazier (J.), Sawicki (F.), « Quarante ans d'enquêtes prosopographiques sur les membres de cabinets ministériels : quelles problématiques pour quels résultats ? », art. cit. Et sur l'intérêt d'articuler analyse des mobilités sociales et professionnelles : Buton (F.), « Frontières, capitaux, places. Éléments pour une sociologie des déplacements professionnels », in Buton (F.), dir., *En déplacement*, op. cit.

particulièrement les intérêts des deux acteurs privés qui sont les plus concernés par ces *revolving doors* (les banques et gérants d'actifs plutôt que les places boursières ou les ONG). C'est ici la circulation d'acteurs partageant une même lecture de la finance et du rôle des régulateurs qui va, aussi discrètement qu'efficacement, constituer le principal facteur d'inertie.