

Synthèse du colloque

2 juin 2026

L'influence, un gros mot?

2026 / 1

Intervenants

Christophe SOULLEZ, directeur de l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur

Lucas PHILIPPE, président d'INTERPOL, contrôleur général

Louis de CACQUERAY, chef du département influence de l'IHEMI

Canan YILDIZ, conseillère présence française dans les Institutions européennes, Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne

Damien TOURNEMIRE, chef de bureau de la protection des libertés publiques, sous-direction des libertés publiques, Direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ)

Florent TOURNOIS, directeur du projet France identité numérique

Linda DEBERNARDI, cheffe du pôle fédération d'identité des citoyens / France Connect, Direction interministérielle du numérique (DINUM)

Mathieu LEFEBVRE, directeur des affaires européennes et internationales

Violaine RICARD, directrice adjointe de l'IHEMI.

Introduction

L'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur a organisé le deuxième colloque plus spécifiquement dédié aux enjeux européens et internationaux du ministère de l'Intérieur. Après « L'Europe de la sécurité » en 2025, cette année s'est penchée sur « L'Influence, un gros mot ? » dans un contexte national et international dans lequel cette notion demeure ambivalente. Par ailleurs, cet événement s'inscrit en plein dans la stratégie de valorisation, de communication et d'influence permise par la réorganisation de l'Institut, accolée à une réflexion ministérielle plus large : comment s'adresser à la société française quand les enjeux intérieurs sont déjà omniprésents dans les médias ? Comment toujours mieux faire entendre la voix de la France sur les sujets de sécurité, de liberté, d'innovation à Bruxelles ou dans des instances internationales ?

La réponse semble bien être « l'influence ». Mais, souvent associée dans l'imaginaire à des notions sulfureuses comme la manipulation, l'ingérence ou le lobbying l'influence semble loin des préoccupations directes de l'administration française. Pourtant, face à la multiplication des parties prenantes, la technicisation croissante des enjeux et l'accélération des processus décisionnels, **l'influence constitue désormais un levier essentiel pour défendre les intérêts de la France et contribuer à l'élaboration des normes.** Or les règles qui encadrent l'action du ministère de l'Intérieur se construisent de plus en plus au sein d'instances européennes et internationales, sous l'impulsion d'institutions, d'États ou d'acteurs privés particulièrement bien organisés. Dans ce contexte, l'enjeu n'est plus seulement de défendre une position française une fois les négociations engagées mais bien d'être présent dès les premières étapes de la définition des cadres décisionnels – voire de savoir infuser une opinion en-dehors des seules voies institutionnelles.

Le colloque avait ainsi pour ambition de **mieux comprendre ce que recouvre la notion d'influence, d'évaluer la capacité de la France, et plus particulièrement du ministère de l'Intérieur, à faire entendre sa voix dans les enceintes européennes et internationales, et d'identifier les leviers permettant de renforcer cette présence.** Les réflexions ont notamment été illustrées par plusieurs retours d'expérience et une table ronde consacrée au portefeuille européen d'identité numérique, exemple concret des nouveaux rapports de force à l'œuvre dans la fabrication de la norme européenne.

Alors que l'IHEMI s'est doté d'un département de l'influence, les discussions ont porté également sur la manière dont le ministère pouvait intervenir hors des cadres institutionnels, en France comme à l'étranger. Cette stratégie cherche ainsi à mobiliser divers réseaux, d'auditeurs, de partenaires et de réseaux, pour mieux faire connaître l'action du ministère et sensibiliser la population à des enjeux aussi centraux que la

gestion de crise, la sécurité, la résilience, la citoyenneté, les libertés publiques ou l'Etat dans les territoires.

L'influence : un impératif de souveraineté ?

La première partie du colloque a mis en évidence la nécessité de clarifier la notion pour éviter d'en avoir une lecture binaire. Les intervenants ont ainsi distingué **l'influence subie**, qui renvoie souvent aux phénomènes d'ingérence étrangère, de manipulation de l'information ou de désinformation, de **l'influence exercée**, entendue comme la capacité d'un État à défendre ses intérêts et à promouvoir ses positions par des moyens légitimes. Ces deux réalités, régulièrement confondues dans le débat public, relèvent pourtant de logiques profondément différentes.

Cette conviction que l'ambiguïté du concept participait au manque de stratégie nationale cohérente a justement présidé (entre autres) à la création du département de l'influence, au centre de Réflexion de l'IHEMI. Son chef ; Louis DE CACQUERAY a précisé que l'influence consiste en « la capacité à façonner un environnement de façon à ce que les décisions qui en émergent soient compatibles avec nos intérêts, sans recourir à la contrainte ». En ce sens, l'influence au niveau européen s'exercerait à travers quatre dimensions complémentaires :

- > **la dimension normative**, qui vise à faire entrer ses concepts dans les textes et standards européens ;
- > **la dimension technique**, qui consiste à peser sur la définition des indicateurs et des normes ;
- > **la dimension relationnelle**, fondée sur la construction de réseaux de confiance durables entre des acteurs français et leurs homologues européens ;
- > et enfin **la dimension cognitive**, qui permet d'infuser des cadres d'analyse favorables à ses intérêts.

Cette approche a été replacée dans le contexte international actuel par Christophe SOULLEZ, directeur de l'IHEMI et Lucas PHILIPPE, président d'Interpol. **Tous deux ont souligné que l'influence française est aujourd'hui « sous tension »**, exigeant des ressources humaines qualifiées, des arbitrages complexes et une véritable stratégie de long terme, mais également un concept « de tension », s'exerçant dans un environnement international toujours plus concurrentiel, où États, institutions et entreprises cherchent à orienter les décisions à leur avantage. La pandémie et l'accélération de la transformation numérique ont, à cet égard, encore renforcé cette dynamique. Quant aux actualités du périmètre ministériel, elles sont particulièrement rythmées par l'agenda

européen du fait des rapprochements des Etats Membres sur les questions de sécurité, de frontières, de migration ou de sécurité civile.

Dès lors, l'influence s'inscrit aujourd'hui dans une logique synthétique, dans laquelle «hard power» et «soft power» se mêlent pour appréhender les rapports de forces contemporains. La maîtrise des normes, de l'information et des réseaux est également devenue un levier central de puissance. **L'inscription explicite de la notion d'influence dans la Revue nationale stratégique 2022 témoigne à ce titre d'une prise de conscience croissante de l'État en France s'agissant de cet impératif stratégique.**

Comme résumé par Lucas PHILIPPE: «*Si tu n'es pas l'influenceur, tu es l'influencé: dans un environnement où les règles communes se construisent à divers niveaux, ignorer la fonction d'influence revient à accepter que d'autres définissent pour nous les règles, en France.*»

Être présent, actif et proactif

Comme souligné par Mathieu LEFEBVRE, directeur des affaires européennes et internationales (SG/MI), **l'influence française repose avant tout sur la capacité de l'État à être présent là où les décisions se préparent.** Dans les institutions européennes comme dans les enceintes multilatérales, **l'influence est en effet indissociable de la présence de fonctionnaires français aux postes d'expertise, de négociation et de direction** particulièrement à la RPUE, à la commission européenne (DG-HOME et DG ECHO) mais aussi dans les Think-tank et autres lieux d'influence. Les cadres détachés dans les Institutions sont souvent les premiers relais des positions françaises et contribuent, par leur connaissance des dossiers et leurs réseaux, à orienter les débats avant les arbitrages politiques.

A cet égard, la France, et plus particulièrement le ministère de l'Intérieur, dispose d'atouts significatifs pour exercer une influence déterminante:

- > **Des cadres supérieurs du ministère reconnus** pour leur expertise en matière de sécurité intérieure, de lutte contre le terrorisme, de gestion de crise et la capacité à faire connaître cette expertise
- > Une articulation entre police, justice et renseignement conférant **une crédibilité historique et affirmée du ministère auprès des partenaires internationaux** ;
- > **Un réseau international dense**, avec plus de 70 services pilotés par la Direction de la coopération internationale de sécurité, couvrant 167 pays, ainsi que des experts techniques et des conseillers militaires, **permettant une fine compréhension des enjeux locaux et une projection efficace de l'action française à l'étranger.**

Ce constat a été complété par Canan YILDIZ, Conseillère présence française dans les Institutions européennes, **qui a souligné que ce positionnement, longtemps considéré comme un acquis, était fragile.** La présence française dans les institutions européennes reste globalement satisfaisante (on compte en janvier 2026, **3454 agents français à la Commission européenne** représentant 10,8 % des effectifs). Trente-quatre personnels du ministère de l'Intérieur sont actuellement en détachement dans les institutions, avec l'objectif de doubler ce nombre dans les prochaines années.

D'autant que les départs à la retraite, l'évolution des concours et modes de recrutement, et la concurrence des autres États membres risquent d'entraîner une érosion progressive de la présence française à Bruxelles. D'où la **nécessité de développer une politique volontariste d'identification et d'accompagnement des talents, en encourageant davantage les candidatures aux concours européens et en valorisant les parcours internationaux dès les premières étapes de carrière.**

L'influence française passe également par la promotion et la défense de la francophonie dans les instances internationales - étant entendu que **la langue véhicule une culture et une manière d'appréhender les problèmes tout en drainant des références juridiques et administratives françaises.**

Enfin, Mathieu LEFEBVRE a également souligné l'évolution majeure des pratiques d'influence: dans les enceintes européennes, **il ne s'agit plus seulement de convaincre mais de construire des coalitions.** L'influence se joue désormais dans la capacité à identifier des partenaires susceptibles de défendre une position favorable, à former des alliances à géométrie variable selon les dossiers et à investir les espaces où se préparent les textes. Les succès obtenus par la France sur certains dossiers tel que le Pacte asile et migration (entré en vigueur le 12 juin 2026), dans lequel des procédures normatives nationales ont pu être intégrées, illustrent cette logique de travail en réseau et de présence anticipée. Dans le même esprit, on peut également mentionner la proposition de directive relative à la lutte contre le trafic d'armes à feu, présentée par la Commission européenne le 26 février 2026 dans le cadre de la stratégie ProtectEU et actuellement en cours de négociation entre le Parlement européen et le Conseil, laquelle illustre les mêmes enjeux: l'harmonisation des sanctions pénales entre États membres constitue un terrain où la présence précoce des experts français conditionne la capacité à peser sur la définition des infractions et des seuils de peine.

Ainsi, **l'essentiel de l'influence se joue en amont de la décision formelle. Les groupes d'experts, les consultations techniques, les réseaux professionnels et les travaux préparatoires constituent les véritables lieux d'élaboration de la norme.** Lorsqu'un texte arrive au stade de la négociation politique, une grande partie des équilibres a déjà été définie. Dans ces conditions, agir en réaction

revient souvent à intervenir trop tard et **l'influence repose avant tout sur l'anticipation.**

Comme le résume Louis DE CACQUERAY : « *L'influence, c'est agir là où la décision se forme, avant qu'elle ne soit officiellement discutée. Quand un sujet arrive à l'ordre du jour politique, l'essentiel s'est déjà joué ailleurs, dans les groupes d'experts, les consultations techniques, les échanges informels.* » Il ajoute : « *Refuser de pratiquer l'influence ne supprime pas l'influence des autres et ne crée pas de neutralité, mais au contraire de la dépendance* ».

Le portefeuille européen d'identité numérique : un cas concret d'influence normative, technique, relationnelle et cognitive

La table ronde consacrée au portefeuille européen d'identité numérique a permis d'illustrer concrètement les mécanismes d'influence à l'œuvre dans la construction des politiques européennes. Adopté en 2024, le règlement eIDAS 2 prévoit la création d'un portefeuille numérique européen permettant aux citoyens de prouver leur identité, leur âge ou certains droits dans l'ensemble de l'Union européenne, à partir d'un dispositif reconnu et certifié par les États.

Au-delà de sa dimension technique, le dossier manifeste les enjeux de souveraineté à l'œuvre. Florent Tournois, Directeur du projet France identité numérique, a par exemple rappelé que si l'Europe ne parvient pas à définir ses propres standards d'identité numérique, d'autres acteurs -notamment les grandes plateformes numériques - pourraient imposer les leurs. Derrière les choix techniques se cachent ainsi des enjeux économiques, commerciaux et stratégiques considérables, qui expliquent l'intensité des négociations autour de ce type de dossier.

Le cas du portefeuille numérique européen a surtout montré que l'influence ne s'exerce pas au moment de l'adoption des textes, mais bien en amont. L'exemple d'eIDAS est à cet égard révélateur, **les discussions ayant conduit à la proposition législative du texte s'inscrivaient dans des travaux engagés depuis plus d'une décennie au sein de différents groupes européens.** Le principal risque pour les administrations nationales est, de ce fait, de ne prendre pleinement conscience des enjeux qu'au moment des négociations législatives, lorsque les marges de manœuvre sont déjà réduites. Il est toujours possible de rattraper ce retard grâce à une mobilisation rapide et coordonnée. Toutefois, **cette stratégie de rattrapage demeure plus coûteuse et moins efficace qu'une présence continue dès les premières phases de discussion.** Voir une stratégie de participation proactive aux groupes de travail, aux conférences et colloques internationaux.

Par ailleurs, Damien TOURNEMIRE, chef de bureau de la protection des libertés publiques, a rappelé que dans ces cas de figures, pour se positionner rapidement, **il était**

indispensable de disposer des bonnes personnes autour de la table, capables d'interagir à la fois avec les institutions européennes, les administrations nationales, les groupes techniques et les entreprises concernées. Pour le ministère de l'Intérieur, la fidélisation de personnels formés juridiquement mais également rompus aux techniques de négociations était indispensable.

De la même manière, Linda DEBERNARDI, cheffe du pôle fédération d'identité des citoyens / France Connect, a rappelé l'importance de consolider des coalitions durables, d'identifier des alliés partageant des intérêts communs et d'entretenir ces relations sur le long terme. En effet, **être influent suppose d'être présent dans toutes les enceintes pertinentes, de multiplier les déplacements, de suivre simultanément les discussions nationales et européennes et de pouvoir répondre de manière précise dans des délais souvent très contraints.**

Aujourd'hui, la France s'est mobilisée à plusieurs niveaux : la Direction interministérielle du numérique (DINUM) pilote la participation française aux négociations européennes et aux travaux relatifs à la mise en œuvre du règlement, tandis que l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS) participe activement aux groupes techniques où se définissent les solutions opérationnelles. La table ronde a néanmoins **souligné qu'au-delà des structures, la force de l'influence repose avant tout sur les femmes et les hommes qui portent les dossiers dans la durée dans les administrations.**

L'un des enseignements majeurs de cette table ronde réside ainsi dans la nécessité de **mieux valoriser les experts investis dans les négociations européennes, de garantir la continuité de leur engagement et de préserver les compétences acquises au fil des années.** Dans des domaines aussi techniques et stratégiques que le numérique, **la stabilité des équipes et la permanence de la présence française apparaissent indispensables.**

Recommandations et pistes d'actions

Au fil des échanges, un consensus s'est dégagé autour de plusieurs axes d'amélioration pour renforcer durablement la capacité d'influence du ministère de l'Intérieur dans les enceintes européennes et internationales. Ces recommandations s'articulent autour de trois impératifs : **anticiper, connecter et former.**

Anticiper : mieux cartographier les espaces d'influence

L'influence repose d'abord sur la capacité à identifier suffisamment tôt les lieux où se fabriquent les normes : prospective quant à l'agenda européen, **veille pour repérer les textes en préparation 18 à 24 mois avant leur adoption, identification et mise à jour des groupes**

d'experts dans lesquels la France doit être suffisamment représentée pour disposer d'une vision claire des compétences mobilisables au sein du ministère. Cette démarche de cartographie, en cours dans les directions générales du ministère, doit permettre de passer d'une logique de réaction à une véritable stratégie de positionnement.

Connecter : développer les réseaux et capitaliser sur l'expérience

La capacité d'influence dépend également de la qualité des connexions entre les parties prenantes. Il apparaît nécessaire de **mieux articuler l'expertise du ministère, de ses opérateurs, du monde académique et des réseaux européens afin de mobiliser les bonnes ressources au bon moment.** Plusieurs intervenants ont également insisté sur l'importance de systématiser les retours d'expérience après chaque tour de négociation (RETEX), afin de conserver la mémoire des stratégies et de leurs effets. À plus long terme, la création d'une structure interministérielle dédiée à l'influence a également été évoquée comme une piste pour renforcer la coordination des acteurs français, tout en rappelant l'importance pour chaque ministère de susciter des vocations – et singulièrement, pour le ministère de l'Intérieur – et de savoir occuper intelligemment le périmètre justice et aux affaires intérieures (JAI)

Cette volonté de diffusion d'une culture de l'influence passe également par un effort de sensibilisation plus large. À cet égard, le lancement de Quirites, plateforme développée par le ministère de l'Intérieur et pilotée par l'IHEMI incarne la volonté de rendre accessible et disponible de l'information fiable – y compris sur les sujets de politique européenne, au cœur d'une trajectoire d'influence ministérielle, qui ne pouvait se contenter de seuls traitements médiatique ou institutionnel

des enjeux de citoyenneté, de sécurité civile et publique, de libertés ou sur les sujets migratoires.

Former : construire les compétences de demain

Enfin, **l'influence d'un État est nécessairement accolée à la politique de formation de ses cadres.** Au-delà de l'expertise technique, les pratiques propres aux négociations européennes et internationales : la négociation informelle, l'identification des acteurs clés, la constitution de coalitions, la rédaction de notes stratégiques ou encore la compréhension fine des processus décisionnels sont autant de compétences qui s'acquièrent, se travaillent et se musclent tout au long de la carrière.

C'est dans cette perspective que l'IHEMI et la Direction des affaires européennes et internationales lancent, à compter de septembre 2026, un nouveau cycle de formation consacré aux affaires européennes et internationales. Destiné aux cadres supérieurs du ministère de l'Intérieur, ce programme vise à les préparer à évoluer dans un environnement international et à renforcer la présence française dans les espaces où se construisent les politiques de demain.

Au-delà de ces recommandations opérationnelles, le colloque a fait émerger une conviction partagée : **l'influence repose sur une présence constante, des compétences entretenues dans la durée et une organisation capable d'anticiper les évolutions plutôt que de les subir.** C'est à cette condition que le ministère de l'Intérieur pourra renforcer sa capacité à protéger les Français, leur sécurité comme leurs libertés.

Conclusion

Non, l'influence n'est pas un gros mot, mais bien un impératif dans un environnement européen et international où les normes se construisent de plus en plus en amont des décisions formelles. L'exemple du portefeuille européen d'identité numérique l'illustre parfaitement : lorsque les négociations législatives s'ouvrent, une grande partie des orientations ont souvent déjà été définies dans des groupes d'experts, des consultations techniques ou des réseaux informels. Attendre ce stade pour se mobiliser revient à intervenir avec des marges de manœuvre réduites.

Si la France a démontré sa capacité à réagir rapidement et à défendre efficacement ses positions sur ce dossier, notamment grâce à l'engagement de ses experts et à leur mobilisation coordonnée, cette stratégie de rattrapage demeure plus coûteuse et moins efficace qu'une présence continue dans les espaces où se fabriquent les normes. **L'enjeu est donc**

moins de savoir comment réagir que de savoir comment anticiper.

En ce sens, trois conditions apparaissent essentielles pour construire une influence durable :

> La première est celle du temps long : on ne devient pas un acteur influent à quelques mois d'une échéance. L'influence se construit au fil des années, par une présence constante dans les réseaux, les groupes de travail et les enceintes de négociation ;

> La deuxième est celle de la modestie stratégique : influencer ne signifie pas agir seul ou chercher systématiquement à être au premier plan, mais savoir construire des alliances, fédérer des partenaires et faire converger des intérêts communs ;

> **La troisième est celle de la continuité** : les compétences, les réseaux et la connaissance des dossiers constituent un capital précieux qui ne doit pas être perdu à chaque mobilité, départ à la retraite ou rotation d'agent.

Ces trois conditions dessinent une même exigence : **passer d'une influence ponctuelle et réactive à une influence organisée, anticipée et inscrite dans le temps long.**

L'influence est une des conditions pour que la France soit à la hauteur de ses ambitions, dont la première et la plus souveraine : décider sans subir les orientations en matière de sécurité, de justice, de politique économique et industrielle, pour que nos concitoyens vivent libres dans un pays sûr et prospère.

En bref

1. L'influence n'est ni un « gros mot » ni un vernis : c'est une stratégie, nationale et ministérielle, qui anticipe l'agenda décisionnel, infuse le débat public national, européen et international et mobilise les bons interlocuteurs au bon moment pour protéger et défendre les intérêts de la France.
2. Agent du ministère, cadre de l'administration, expert national détaché, attaché de sécurité intérieur, salarié d'une entreprise française, membre d'une association professionnelle : chacun peut, à son niveau et à son poste, participer à cette stratégie, à condition de cultiver des réflexes d'information, de communication et de négociation pertinents.
3. Le ministère de l'Intérieur a décidé de structurer un vivier de personnels capables de prendre des postes à l'étranger mais aussi d'intégrer les sujets internationaux et européens dans leur métier. Toutes les directions générales et directions du Secrétariat général sont aujourd'hui mobilisés, appuyées et encouragées par nos autorités politiques.
4. Les cadres supérieurs ayant le désir de candidater à un poste à l'étranger à court, moyen ou long terme sont invités à se rapprocher de leur DRH, qui les orientera pour préparer leur mobilité et anticiper le retour – dans une logique de filière internationale et de parcours de carrière.
5. L'IHEMI, avec la DAEI ainsi que la DGPN, la DGEF, la DGGN et la DGSCGC lance le premier Cycle des affaires européennes et internationales (du 18 septembre 2026 au 17 juin 2027). Les candidatures sont adressées par les directions d'emploi, et un test d'anglais est demandé.

Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur

Adresse postale

IHEMI – École militaire – case 39
1, place Joffre – 75700 Paris 07 SP

Adresses opérationnelles

École militaire – 1, place Joffre – 75007 Paris
Fort de Charenton – 94706 Maisons-Alfort

Téléphone : +33 (0)6 47 47 27 23

E-mail : international-ihemi@interieur.gouv.fr



www.ihemi.fr