

Comment se conduisent les négociations diplomatiques internationales ? Entretien avec R. Delcorde

dimanche 24 septembre 2023, par [Pierre VERLUISE](#), [Raoul DELCORDE](#)

Citer cet article / To cite this version :

[Pierre VERLUISE](#), [Raoul DELCORDE](#), **Comment se conduisent les négociations diplomatiques internationales ? Entretien avec R. Delcorde**, *Diploweb.com : la revue géopolitique*, 24 septembre 2023.

Hum... Vous semblez apprécier le DIPLOWEB.COM. Nous vous en remercions et vous invitons à participer à sa construction.

Le DIPLOWEB.COM est LE media géopolitique indépendant en accès gratuit, fondé en l'an 2000. Nous vous proposons de participer concrètement à cette réalisation francophone de qualité, lu dans 190 pays. Comment faire ? Nous vous invitons à verser un "pourboire" (tip) à votre convenance via le site <https://fr.tipeee.com/diploweb> . Vous pouvez aussi rédiger un chèque à l'ordre du DIPLOWEB.COM et l'adresser à Diploweb.com, Pierre Verluise, 1 avenue Lamartine, 94300, Vincennes, France. Ou bien encore faire un virement bancaire en demandant un RIB à l'adresse expertise.geopolitique@gmail.com.

Avec 5 000€ par mois, nous pouvons couvrir nos principaux frais de fonctionnement et dégager le temps nécessaire à nos principaux responsables pour qu'ils continuent à travailler sur le DIPLOWEB.COM.

Avec 8 000€ par mois, nous pouvons lancer de nouveaux projets (contenus, événements), voire l'optimisation de la maquette du site web du DIPLOWEB.COM.

La conscience de vivre dans une Europe géographique conflictuelle est redevenue une évidence depuis la relance de l'agression russe contre l'Ukraine. A un moment, il faudra bien négocier, mais quand, avec qui et comment ? Est-il possible de tirer des enseignements de l'Histoire sans succomber à la croyance erronée que l'expérience passée fournit un guide clair pour l'action future ? « Nous avons besoin d'une meilleure diplomatie, et cela commence par une compréhension plus profonde de ce que la diplomatie a signifié dans le passé, associée à la sagesse d'appliquer ces connaissances aux défis à venir », écrit l'ambassadeur honoraire de Belgique Raoul Delcorde, dans son « Manuel de la négociation diplomatique internationale », préface de Jean De Ruyt, éd. Bruylant, 2023, 190 p. Le diplomate répond aux questions de Pierre Verluise pour Diploweb.com

*

Pierre Verluise (P. V.) : Qu'est qu'une négociation diplomatique internationale sous un angle théorique ?

Raoul Delcorde (R. D.) : La négociation est un **processus**. La planification et la négociation du processus sont aussi importantes pour le résultat d'une négociation que la négociation des questions de fond elles-mêmes. Selon plusieurs auteurs, la négociation passe par **trois phases** : une phase de diagnostic, une phase de formulation et une phase de détails.

Selon cette théorie, la phase de diagnostic décrit la série d'événements et de comportements qui ont lieu avant le début des négociations proprement dites. Au cours de cette phase, les parties vérifient l'opportunité des négociations, tentent de signaler leur volonté de négocier avec l'autre partie et testent la volonté de l'autre partie de s'engager dans d'éventuelles négociations et la sincérité de son engagement.

Dans la phase de formulation, les parties recherchent un cadre ou un ensemble de principes mutuellement acceptés sur lesquels fonder un accord potentiel. Les chances de trouver une formule efficace augmentent si les parties partagent ouvertement les informations, tiennent compte du point de vue de l'autre partie et s'efforcent de s'appuyer sur des principes communs.

Enfin, dans la phase de détails, les parties passent des grands principes à l'élaboration des détails d'un accord.

Les parties doivent donc prendre le temps de réfléchir à des **questions telles que** : qui va négocier ? quelles questions seront discutées ? comment seront-elles discutées ? quels devraient être l'ordre des questions ? Comment les engagements seront-ils discutés ? Prendre le temps de négocier le processus avant de plonger dans les pourparlers est bénéfique pour toutes les parties concernées. En fin de compte, [la négociation](#) est un processus qui peut être abordé de nombreuses façons. Quelle que soit la stratégie que l'on choisit, le succès réside dans la qualité de la préparation. Tout repose sur la capacité des négociateurs à examiner attentivement tous les éléments de la situation, à identifier les options et à y réfléchir.



Raoul Delcorde

Raoul Delcorde a notamment publié « *La diplomatie d'hier à demain* », préface de Herman Van Rompuy, Bruxelles, éd. Mardaga ; et « *Manuel de la négociation diplomatique internationale* », préface de Jean De Ruyt, éd. Bruylant, 2023

Delcorde

P. V. : Pourquoi les préliminaires et le cadrage amont d'une négociation diplomatique internationale sont-ils importants ?

R. D. : A l'entame d'une négociation, il est nécessaire d'en définir le *modus operandi*. C'est d'autant plus nécessaire que les parties à la négociation sont généralement nombreuses et la substance complexe. Il convient d'abord de **s'accorder sur l'ordre du jour**. Cela suppose un accord sur des domaines spécifiques devant être examinés par les parties au cours de la négociation. Fondamentalement l'agenda (ou l'ordre du jour) détermine l'ordre dans lequel les différents chapitres doivent être négociés. Toute modification à l'agenda nécessite un consentement mutuel. Une fois l'ordre du jour agréé, il convient de s'accorder sur le déroulement de la négociation. La question préliminaire est celle-ci : les négociations vont-elles se tenir en présence des parties ou bien fait-on appel à un médiateur qui fait en quelque sorte la navette entre elles en tentant d'aboutir à un compromis satisfaisant pour les parties ? Si deux États entretiennent des relations diplomatiques, il est assez évident que les négociations peuvent avoir lieu directement, en vis-à-vis. Mais **dans une situation de guerre, le recours à un médiateur est quasi incontournable**. Le format des négociations peut aussi prendre la forme de tractations parallèles et de « *proximity talks* », comme ce fut le cas pour les accords de Dayton qui mirent fin à la guerre dans les Balkans. Il convient aussi de s'accorder sur **le lieu** des négociations. Cela peut être une ambassade, le siège d'une organisation internationale, éventuellement les locaux d'un État tiers qui joue les bons offices. Ce lieu peut être secret (cf. l'appartement de Neuilly abritant les négociations entre Kissinger et Le Duc Tho, lesquelles aboutirent à la fin de la guerre du Vietnam). Souvent les négociateurs préfèrent un terrain neutre, et Genève ou Vienne sont souvent choisies, d'autant qu'elles se situent dans des pays n'appartenant à aucune alliance militaire. Il faut s'accorder aussi sur **la composition** des délégations. Ce n'est pas tant le nombre de délégués dans une négociation qui importe que le niveau hiérarchique de ces délégués. Plus le niveau est élevé et plus la négociation peut aller vite dans la mesure où les chefs de délégation sont investis d'un large pouvoir, y compris du pouvoir de conclure. Dans l'exemple des négociations russo-ukrainiennes de février 2022, on avait affaire à une dissymétrie entre les deux délégations, qui

signifiait clairement que la partie russe ne voulait pas vraiment négocier. Il y a, enfin, **le calendrier** des négociations. Quand va-t-on lancer les négociations ? Certes, les délégations peuvent procrastiner en attendant le moment favorable mais il faut aussi prendre en compte les délais de préparation d'une négociation, les consultations internes, le temps nécessaire à la confection des dossiers. William Zartman a développé le concept de « *ripeness* » que l'on peut traduire par « mûrissement » pour expliquer l'importance du timing dans la négociation diplomatique. Le « moment propice » est centré sur la perception que les parties sont dans une impasse, que cette impasse est douloureuse et qu'il faut trouver une issue. Le fait de démarrer une négociation ne signifie pas que l'on va nécessairement aboutir mais définir un calendrier donne un poids particulier à la négociation qui débute. Celle-ci peut durer des années, mais au moins est-elle sur les rails et, sauf imprévu (et les imprévus émaillent les négociations), elle initie **une dynamique**, et permet de percevoir une possible résolution.

P. V. : Comment se prépare et se déroule la diplomatie des sommets, faite pour être sous la lumière ?

R. D. : [La diplomatie](#) des sommets, dans son essence, remonte au Congrès de Vienne (1814-1815). En réalité, elle n'a véritablement pris forme qu'au cours du XXe siècle. On attribue à W. Churchill l'invention du terme en référence au sommet de Potsdam (17 juillet - 2 août 1945) à la fin de la Seconde Guerre mondiale. L'idée fondamentale est de rassembler. Il existe **deux ingrédients** pour tout sommet : la présence de dirigeants politiques de haut niveau, c'est-à-dire des chefs d'État ou de gouvernement. Ensuite, le sommet repose entièrement sur les **relations interpersonnelles**. Que l'on évoque les sommets tels que Yalta (4 au 11 février 1945), où la relation interpersonnelle avec Staline n'était pas évidente, ou des sommets plus récents, cette alchimie est essentielle. L'an dernier, lors du sommet du G20 en Indonésie, Biden et Xi Jinping se sont rencontrés pour la première fois et l'importance de cette rencontre demeure. Il y a une véritable chorégraphie des sommets, une préparation minutieuse, impliquant ce que l'on appelle les « sherpas », soit des représentants de chefs d'État et de gouvernement œuvrant à la préparation du G7 ou le G20. Nous y retrouvons même les « sous-sherpas », soit les adjoints des sherpas. Ce qui semble être une rencontre improvisée au coin du feu est en réalité très bien maîtrisé. **En effet, le communiqué final du sommet est généralement préparé avant** même que le sommet ne commence.

Il existe une variété de sommets, qu'ils soient bilatéraux, régionaux ou multilatéraux, abordant divers sujets politiques et thématiques tels que la défense, la sécurité, ou encore les rencontres du style G7 ou BRICS. Cependant, je suis plutôt sceptique quant à l'effet catalyseur des sommets. Bien qu'ils puissent contribuer à résoudre des problèmes interpersonnels ou à faciliter des discussions entre des parties qui ne se parlaient pas normalement, comme les Kosovars et les Serbes, je ne pense pas qu'ils soient l'élément clé des négociations. Par exemple, lors de la COP21 à Paris, les discussions avaient déjà été largement préparées **en amont**. Les sommets servent plutôt à redynamiser ou clôturer les négociations existantes. Une fois qu'un accord est atteint, ils ne suffisent pas à eux seuls pour gérer les dossiers diplomatiques. Ils sont **nécessaires, mais pas suffisants**.

La négociation secrète facilite le développement de relations interpersonnelles entre les négociateurs... mais les négociations en coulisses peuvent entraîner des retard coûteux et

un rendement décroissant.

P. V. : Dans l'ombre, il existe aussi une diplomatie secrète. Quels sont ses atouts et inconvénients ?

R. D. : Le principal avantage des négociations derrière des portes closes est de soustraire [les négociateurs](#) au regard du public, des médias et même des membres de sa propre équipe de négociation. Lorsque les négociateurs se sentent poussés par les observateurs à adopter une position intransigeante, ils peuvent être tentés par des tactiques agressives qui empêchent d'aboutir à des concessions et donc à des compromis. Négocier en secret permet aux négociateurs de tâter le terrain, c'est-à-dire de déterminer si l'autre partie est capable de négocier de bonne foi, avant d'envisager les contours d'un accord. Ainsi, les négociations en coulisses peuvent être particulièrement attrayantes pour les dirigeants politiques qui craignent un échec public si leurs efforts pour parvenir à un accord devaient échouer. Une atmosphère informelle est propice aux négociations. Elle peut stimuler l'examen d'options qui, autrement, seraient considérées comme tabous ou qui seraient inconcevables dans des rencontres diplomatiques ritualisées. Cela permet également d'accroître la confiance et de réduire la suspicion mutuelle qui caractérise souvent les relations entre les délégations officielles, en particulier celles qui ont eu des relations conflictuelles, voire qui ont intérêt à maintenir un conflit ouvert. La négociation secrète facilite le développement de relations interpersonnelles entre les négociateurs et permet d'aboutir à une solution constructive. Les discussions en coulisses aident également les négociateurs à contourner les fauteurs de troubles potentiels. Lorsque certaines parties prenantes ont intérêt à saper la capacité des parties à parvenir à un accord, le fait d'engager des discussions « souterraines », au moins temporairement, peut donner aux négociateurs la couverture dont ils ont besoin pour trouver des solutions de compromis. Les canaux parallèles permettent également aux parties de contourner la nécessité de remplir des conditions préalables à la négociation. Les pourparlers par voie directe entre les dirigeants palestiniens et israéliens ont échoué parce que l'une des parties ou les deux ont insisté pour que certaines conditions soient remplies avant de s'asseoir à la table des négociations, comme la libération des prisonniers ou le retrait des troupes. Tout au long de leur long conflit, les deux parties se sont pourtant tournées vers des négociations en coulisses pour **maintenir les lignes de communication ouvertes**, même lorsqu'elles ne sont pas officiellement censées se parler.

Les avantages des [négociations](#) en coulisses mettent également en évidence certains des risques potentiels. Tout d'abord, les négociateurs peuvent se sentir tellement bien protégés par ce genre de négociation qu'ils choisissent d'y rester le plus longtemps possible. Or, étant donné que la plupart des négociations doivent être rendues publiques pour être mises en œuvre, **les négociations en coulisses peuvent entraîner des retards coûteux** et perpétuer le même type d'impasse qu'elles sont censées surmonter. En outre, les négociations secrètes n'offrent qu'une protection temporaire contre le jugement de l'opinion publique. Ainsi, si [la négociation](#) n'a pas vraiment abouti, les critiques seront d'autant plus virulentes au sujet du processus en question. La réputation des négociateurs pourra être sérieusement affectée lorsque l'on apprendra qu'ils ont agi dans le secret. Les Palestiniens comme les Israéliens ont condamné leurs dirigeants pour avoir trop concédé lors des négociations en coulisses. Si l'on pèse le pour et le contre des négociations secrètes, on peut en conclure qu'elles peuvent

faciliter la conclusion d'accords rapides, mais qu'elles ont **un rendement décroissant** lorsqu'elles sont utilisées trop fréquemment. Les négociations secrètes permettent de relancer des pourparlers dans l'impasse mais elles ne doivent être qu'une solution temporaire.

P. V. : En matière de négociation diplomatique internationale, que faut-il comprendre et attendre des « négociations informelles » ? Quelles sont leurs « figures de styles » ?

R. D. : Si [la négociation](#) est un théâtre, une petite partie du spectacle peut être planifiée à l'avance, tandis que de grandes parties ne sont pas écrites. [Les acteurs](#) sont sur scène pour interpréter les éléments planifiés et impromptus, et recevront les éloges du public pour un spectacle réussi et divertissant. Cependant, le succès de la production dépend réellement du travail des équipes chargées du son, de l'éclairage et des coulisses qui doivent suivre – et même devancer – les acteurs. Les négociations de l'ONU comportent également des éléments sur scène (négociations officielles) et dans les coulisses (négociations officieuses). Les négociations de l'ONU s'apparentent à un numéro d'improvisation dans la mesure où certaines parties des réunions officielles peuvent être scénarisées, tandis que d'autres sont impromptues, et que les négociateurs peuvent monter un spectacle, les uns pour les autres, pour leurs pays et/ou pour d'autres parties prenantes. En découvrant les coulisses des négociations de l'ONU, on peut comprendre comment et pourquoi des accords sont conclus et négociés en dehors des « processus formels ». Bien qu'il y ait souvent un large public pour témoigner de l'avancement d'une négociation officielle – les déclarations en va-et-vient, les innombrables interventions, les propositions et contre-propositions, et la présentation d'un compromis final –, une grande partie du travail nécessaire à la construction d'un résultat négocié se déroule en fait **dans les coulisses ou dans des conversations en petits groupes en dehors de la salle de négociation**. En effet, des arrangements informels [1] peuvent favoriser la franchise et encourager la pensée créative. Dans toute négociation, il est important d'établir et d'organiser le temps et l'espace nécessaires pour que les délégués se réunissent en tant qu'individus travaillant à un résultat commun. Lorsque des pourparlers complexes doivent avoir lieu dans l'espace public de négociations formelles ou informelles, la dramatisation peut s'ensuivre. Pour un négociateur expérimenté, **l'utilisation de la dramatisation est un mouvement stratégique, calculé** pour obtenir le meilleur résultat, généralement lorsqu'il y a un délégué intraitable ou une question irréconciliable. Les délégués y ont également recours pour mettre en scène un compromis final dans l'espace public ; dans ce cas, **le recours à la dramatisation permet de démontrer au « public » la légitimité d'un résultat négocié en coulisses [2]**. Il existe différentes manifestations du théâtre de négociation, certaines constructives et d'autres destructives. En fin de compte, les processus de négociation officiels et informels s'alimentent mutuellement, et le second est essentiel au premier. Si les processus de négociation informels sont importants pour construire la compréhension et souvent nécessaires pour trouver des compromis réels, les négociations officielles sont indispensables à d'autres fins. [Les négociations](#) officielles permettent aux délégations de faire connaître leurs positions et de démontrer leurs priorités. Elles permettent également aux délégations qui ne faisaient pas partie des processus informels de sentir qu'elles font partie du processus global, ce qui leur permet d'avoir leur mot à dire. Elles permettent en outre aux délégations qui ont participé au compromis d'exposer leurs positions fondamentales, d'expliquer leurs concessions et d'émettre des réserves si nécessaire.

P. V. : Depuis l'agression russe de l'Ukraine, en mars 2014, et sa relance en février 2022, quels ont été les réussites et les échecs des négociations diplomatiques au sujet

de ce conflit au sein de l'Europe géographique et aux portes de l'Union européenne ?

R. D. : Un cessez-le-feu est signé le 5 septembre 2014 à Minsk entre l'Ukraine, la Russie et les deux républiques populaires auto-proclamées du Donbass, sous médiation européenne. C'est ce qu'on appelle le protocole de Minsk, parfois nommé Accord de Minsk I. Outre le cessez-le-feu immédiat et bilatéral, il prévoit plusieurs points tels la libération des otages, la surveillance des frontières, la poursuite du dialogue ou encore l'adoption de mesures humanitaires. Mais, peu de temps après la signature, des violations du cessez-le-feu interviennent de la part des deux parties du conflit. Le protocole de Minsk est alors complété le 19 septembre 2014 par un mémorandum de suivi, précisant les conditions du cessez-le-feu. L'Allemagne et la France s'impliquèrent et sous leur parrainage furent signés en février 2015 les Accords de Minsk II. Ces accords prévoyaient un règlement global de la crise. On retient, en particulier, le retrait des troupes étrangères du territoire ukrainien et, en contrepartie, une réforme constitutionnelle de l'Ukraine (dans le sens d'une plus large autonomie des provinces orientales) et la tenue d'élections dans les républiques autoproclamées du Donbass.

Les deux parties ne se sont **jamais entendues sur la chronologie de mise en œuvre des mesures** : pour les autorités ukrainiennes, la démilitarisation du Donbass est un prérequis avant toute autre démarche, tandis que les dirigeants russes, de leur côté, veulent d'abord l'autonomie des républiques populaires. Ces accords de Minsk I & II étaient **voués à l'échec dès lors que la Russie refusait de retirer ses troupes du Donbass** avant de décider si l'Ukraine avait modifié sa Constitution dans le sens qu'elle souhaitait.

Quelques jours après l'offensive russe du 24 février 2022, il y a eu un *round* de [négociation](#) entre Russes et Ukrainiens (à Gomel, en Biélorussie) qui n'a rien donné parce que Poutine y avait envoyé des seconds couteaux, manifestant ainsi qu'il ne prêtait aucune importance à ces négociations, les seules, jusqu'à présent, à s'être déroulées de manière directe (sans médiateur). Pour autant, les négociations se sont poursuivies, car des États ont fait offre de médiation, à commencer avec la Turquie. Cette dernière a pu débloquent la crise provoquée par le blocage de l'acheminement des céréales ukrainiennes en mer Noire. L'ONU et la Turquie ont parrainé un accord signé le 22 juillet 2022, visant à créer une zone de sécurité permettant le passage des navires de commerce, qui ne seront pas attaqués par les belligérants, et autorisant la Turquie à vérifier que les navires passant par le Bosphore en direction des ports ukrainiens ne transportent pas d'armes. On sait que Poutine a dénoncé ces accords en juillet 2023 et la Turquie a repris ses efforts de médiation.

Les autres tentatives de médiation (Israël, des pays africains, possiblement l'Arabie saoudite) n'ont rien donné de tangible.

Thomas Schelling : « La plupart des situations de conflit sont des situations de négociation ».

Certes, en septembre-octobre 2023 le sort de l'Ukraine se joue sur le champ de bataille et la négociation diplomatique n'est pas à l'ordre du jour. Mais arrêtons-nous un moment sur la manière dont une négociation se décline. Soit on vise le jeu à somme nulle (« je gagne, tu

perds »), qui débouche nécessairement sur une situation privilégiant une des parties. Soit on recherche la solution gagnant-gagnant, et la négociation est dite coopérative. Soit, enfin, on est dans le cas de figure de la concession (le « donnant-donnant »). On pressent que pour qu'il y ait véritablement négociation entre Russes et Ukrainiens, il faudra qu'il y ait des concessions de part et d'autre. On sait, en tous cas, que l'Ukraine n'est pas disposée à la moindre concession territoriale, et c'est compréhensible. Le compromis - le jour où l'on parviendra à le formuler - sera de trouver un équilibre entre des intérêts contradictoires et il ne pourra faire l'économie de l'éternelle question : « que vais-je lâcher ? » Il est assez normal que les positions s'assouplissent en cours de négociation, sans toutefois céder sur ce que chacune des parties considère comme étant « non négociable ».

Finalement, dans le cas du conflit russo-ukrainien, comme dans d'autres, la négociation est faite de petites avancées. On fera une concession ici, une suggestion là, on fera jouer des leviers extérieurs, on veillera à ce que personne ne perde la face. Mais comment entamer une négociation quand une telle défiance règne entre les belligérants ? C'est toute la question. Rappelons-nous, cependant, la célèbre remarque du Prix Nobel d'économie et auteur de « La stratégie du conflit », Thomas Schelling : « La plupart des situations de conflit sont des situations de négociation ».

Copyright Septembre 2023-Delcorde-Verluisse/Diploweb.com

Plus

[. Raoul Delcorde, « Manuel de la négociation diplomatique internationale », préface de Jean De Ruyt, éd. Bruylant, 2023, 190 p.](#)

4e de couverture

La négociation internationale est le sommet de la diplomatie. Elle peut être traitée sous différents angles. Mais rares sont les ouvrages sur la négociation diplomatique rédigés par les praticiens c'est-à-dire les diplomates. Qu'en est-il de la spécificité de l'approche du praticien par rapport au théoricien ? Pour le savoir, il est nécessaire de comprendre ce qui se passe quand les portes se referment derrière les diplomates. La négociation diplomatique est un savoir-faire, non pas une science exacte. Dans cet ouvrage basé sur une connaissance empirique, on propose une approche en quatre grandes parties : 1) une partie descriptive expliquant l'évolution d'une négociation ; 2) une partie qui analyse la mécanique de la négociation ; 3) une partie centrée sur les éléments internes et externes qui influencent la négociation et 4) une dernière partie sur ce qu'il advient une fois que la négociation est terminée. On se concentre ici sur la négociation multilatérale, tant celle qui se déroule au sein d'une organisation internationale que celle qui implique plusieurs États. Mais les analyses présentées peuvent aussi s'appliquer aux négociations bilatérales. On veille à illustrer l'analyse par des exemples tirés de négociations diplomatiques telles que rapportées par ceux qui y ont participé. L'ouvrage se termine par une série de suggestions concrètes pour tirer le meilleur parti d'une négociation et la mener à terme.

Raoul Delcorde est ambassadeur honoraire de Belgique, docteur en science politique, professeur invité UCLouvain et membre de l'Académie royale de Belgique et de l'Académie des sciences d'outre-mer (France).

Bonus vidéo. Que font les diplomates ?

Déjà plus de 25 000 vues. *Diploweb.com* vous offre les réponses du Professeur Christian Lesquesne, auteur de "Ethnographie du Quai d'Orsay. Les pratiques des diplomates français" (CNRS édition) ; Pierre Morel, Ambassadeur ; et Maurice Vaïsse, Professeur d'histoire des relations internationales.

P.-S.

Raoul Delcorde est ambassadeur honoraire de Belgique, docteur en science politique, professeur invité UCLouvain et membre de l'Académie royale de Belgique et de l'Académie des sciences d'outre-mer (France). Membre du Conseil scientifique du *Diploweb.com*. Il vient de publier « Manuel de la négociation diplomatique internationale », préface de Jean De Ruyt, éd. Bruylant, 2023.

Pierre Verluise Docteur en géopolitique de l'Université Paris IV - Sorbonne. Fondateur associé de *Diploweb*. Professeur en CPGE à Paris. Enseigne la géopolitique en Master 2. Chercheur associé à la FRS. Auteur, co-auteur ou directeur d'une trentaine de livres. Producteur de trois Masterclass sur UdeMy dont : "[Les fondamentaux de la puissance](#)"

Notes

[1] Cf. à ce sujet l'ouvrage de l'ambassadeur A. Dejammet, « *Supplément au voyage en Onusie* », Paris, Fayard, 2003.

[2] NDLR : Nombre de sommets européens ont recours à cette méthode, autour de la thématique du « sommet de la dernière chance. »