

## INTRODUCTION

Les affaires, dans une économie mondiale intégrée, réunissent des interlocuteurs issus de cultures et de pratiques commerciales très différentes, avec des intérêts différents et un large éventail de styles de négociation et d'expériences. Bien que cette grande diversité soit un fondement de la communauté commerciale dynamique actuelle, elle augmente également les risques d'incompréhensions coûteuses qui entravent la fluidité des affaires.

Dans le cadre de sa mission de promotion d'un commerce mondial effectif et efficace, ICC a consulté des négociateurs issus de grandes et de petites entreprises, de différents secteurs d'activités et du monde entier, pour développer une liste de recommandations afin d'aider à faciliter le processus de la négociation commerciale.

Les Recommandations d'ICC pour faciliter la négociation commerciale se basent sur l'idée que les meilleurs accords sont conclus entre des interlocuteurs qui n'ont pas seulement la volonté ou le besoin impérieux de collaborer, mais également qui se respectent et qui se font confiance mutuellement. Les affaires impliquent de plus en plus de partenariats durables et d'accords commerciaux qui peuvent avoir besoin d'évoluer au fil du temps — dans ces situations, une relation respectueuse et une bonne communication avec votre interlocuteur commercial constitue un atout incomparable.

Les Recommandations d'ICC donnent la direction pour créer ou améliorer une relation de travail productive s'agissant de négociations quelle que soit leur importance ou leur durée.

Chaque négociation, ainsi que l'ensemble des parties est spécifique, et les Recommandations d'ICC peuvent être utiles de différentes manières pour toutes sortes de négociations. Les Recommandations peuvent être utilisées comme :

- une **liste récapitulative** des points qu'une partie peut prendre en compte pendant la préparation et la conduite des négociations
- un ensemble de **lignes directrices** que les parties peuvent convenir d'utiliser comme référence pour la conduite des négociations<sup>1</sup>
- un **référentiel** pour guider une partie dans la manière de se comporter pendant des négociations

Lorsque les Recommandations d'ICC sont utilisées dans le cadre de négociations et de la rédaction d'un accord, les parties peuvent consulter l'éventail des outils proposés par ICC — comme la grande variété de contrats modèles ; les règles Incoterms® ; les règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires (RUU) et les règles uniformes relatives aux garanties sur demande (URDG) ; les règlements ICC d'arbitrage et d'ADR — qui reflètent la pratique commerciale internationale et qui sont acceptés dans le monde entier.

<sup>1</sup> Les Recommandations d'ICC n'ont pas pour but d'imposer des obligations juridiquement contraignantes aux parties

## A PROPOS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC)

La Chambre de Commerce Internationale (ICC) est l'organisation mondiale des entreprises. Elle est l'unique porte-parole reconnu de la communauté économique à s'exprimer au nom des entreprises de tous secteurs, de toutes tailles et de tous pays.

Son réseau mondial comprend plus de six millions d'entreprises, chambres de commerce et fédérations professionnelles dans plus de 130 pays.

ICC a pour mission fondamentale de promouvoir les échanges commerciaux et les investissements internationaux et d'aider les entreprises à relever les défis de la mondialisation. Son réseau mondial de près d'une centaine de comités nationaux travaille avec plus de deux mille experts issus des entreprises membres d'ICC, apportant leurs connaissances et leur expérience à l'élaboration des prises de position ICC sur les questions jugées prioritaires par les entreprises.

ICC travaille en étroite collaboration avec les Nations Unies, l'Organisation Mondiale du Commerce et les forums intergouvernementaux, y compris le G20.

Pour plus d'informations, veuillez visiter le site : [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

Pour commander des publications : [www.storeiccwbo.org](http://www.storeiccwbo.org)

Les Recommandations d'ICC peuvent être téléchargées à : <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2013/ICC-Principles-to-Facilitate-Commercial-Negotiation/>

Si vous désirez d'autres exemplaires de ces Recommandations veuillez contacter Emily O'Connor à [eoc@iccwbo.org](mailto:eoc@iccwbo.org)

Cet exemplaire des Recommandations d'ICC pour Faciliter la Négociation Commerciale a reçu le parrainage de

LAMY  
& ASSOCIÉS | AVOCATS

 CHAMBRE  
DE COMMERCE  
INTERNATIONALE

L'organisation mondiale des entreprises

33-43 avenue du Président Wilson, 75116 Paris, France  
T +33 (0)1 49 53 28 28 F +33 (0)1 49 53 28 59  
E [icc@iccwbo.org](mailto:icc@iccwbo.org) [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)



## RECOMMANDATIONS D'ICC POUR FACILITER LA NEGOCIATION COMMERCIALE

 CHAMBRE  
DE COMMERCE  
INTERNATIONALE

L'organisation mondiale des entreprises

# 11

## RECOMMANDATIONS D'ICC POUR FACILITER LA NEGOCIATION COMMERCIALE

### 1 Préparez-vous soigneusement

- Impliquez les personnes adéquates au sein de votre structure, définissez clairement vos objectifs, et examinez l'historique de négociations avec votre interlocuteur.
- Apprenez-en autant que possible sur vos interlocuteurs et sur le contexte commercial dans lequel ils opèrent. Imaginez leurs probables intérêts, priorités, limites, et leur pouvoir de décision.
- Soyez prêts à examiner avec votre partenaire les différentes règles légales qui peuvent régir votre opération.

### 2 Prenez en compte les différences culturelles

- Renseignez-vous sur les pratiques commerciales locales de votre interlocuteur.
- Soyez conscient de vos habitudes liées à votre propre contexte culturel et à vos conceptions sur la façon de conduire les affaires.
- Développez une pratique qui vous encourage continuellement à remettre en question vos propres conceptions et à vous interroger sur l'idée que votre interlocuteur se fait de vous.
- Gardez à l'esprit l'importance d'être capable de bien gérer les différences.

### 3 Mettez-vous d'accord suffisamment tôt avec votre interlocuteur sur une procédure pour organiser la logistique des négociations, ce qui ouvrira la voie pour conclure des accords sur des points plus importants.

- Décidez rapidement avec votre interlocuteur des questions d'organisation telles que le calendrier, les lieux de rencontre et les ordres du jour pour les réunions, la langue de négociation, les participants aux réunions et les responsabilités quant à la préparation des textes contractuels.

### 4 Allouez les ressources humaines et techniques appropriées à une négociation

- Anticipez quelles sont les personnes dont vous aurez besoin sur place ou disponibles pour soutenir les négociations, telles que des personnes disposant d'un pouvoir de décision sur certains points, des experts techniques spécialisés, des interprètes, des rédacteurs d'actes juridiques, des conseillers fiscaux et des conseils locaux.
- Efforcez-vous d'avoir une équipe de négociation pérenne — évitez de changer trop souvent d'interlocuteurs.

### 5 Développez une relation de travail ouverte et fiable avec vos interlocuteurs

- Les négociations sont souvent des engagements continus qui évoluent dans le temps lorsque les circonstances changent. Une bonne relation de travail entre les parties en présence facilitera la prise en compte de besoins futurs des deux parties, efficacement et effectivement.
- Agir de manière transparente et avec une vraie volonté de comprendre et de trouver des solutions peut aider à orienter les discussions sur le fond.
- Les négociateurs n'ont pas besoin d'être amis pour créer un environnement de travail productif.

### 6 Comportez-vous de manière intègre

- Vous n'êtes pas obligé de tout révéler, mais tout ce que vous dites doit être vrai.
- Mentir ou tromper met en péril la négociation, les relations de travail en cours et votre réputation dans le monde des affaires, et peut conduire à des sanctions juridiques.
- Votre volonté d'afficher vos valeurs et votre honnêteté est un signal fort envers votre interlocuteur sur le fait que vous comptez aborder sérieusement la négociation.

### 7 Gérez vos émotions

- Agir vaut mieux que réagir — montrer que vous réagissez sans tenir compte des provocations de votre interlocuteur est un signal puissant.
- Être raisonnable peut conduire votre interlocuteur à solliciter votre aide, ce qui vous permet de travailler ensemble à l'élaboration d'une solution, plutôt que de

dissimuler des informations par fierté ou par crainte, ce qui peut conduire à un accord irréalisable ou pas d'accord du tout.

### 8 Soyez souple

- Soyez ouvert à une réflexion créative avec votre interlocuteur sur la manière dont vos intérêts peuvent se compléter mutuellement et être satisfaits sans pour autant diminuer de valeur pour chacune des parties.
- Seul un accord qui bénéficie aux deux parties pourra être durable — si l'une des parties reçoit un avantage disproportionné, l'autre partie pourra ne pas être capable d'exécuter l'accord.
- Comprendre les difficultés que peut rencontrer votre interlocuteur est un élément important dans l'élaboration d'un accord réaliste et durable.

### 9 Prenez des engagements réalistes

- Ne vous engagez que sur des points que vous avez vraiment l'intention de mettre en œuvre, comme vous attendriez que votre interlocuteur le fasse.
- Faites-vous préciser l'étendue des pouvoirs de décision de votre interlocuteur ; les personnes peuvent exagérer leur pouvoir de décision et conclure des engagements qu'ils ne peuvent pas prendre ou exécuter.
- Ayez à l'esprit les solutions alternatives dont vous disposez et sachez quand il faut mettre fin aux négociations parce que vous pouvez trouver une meilleure affaire ailleurs.

### 10 Confirmez l'accord pour assurer une interprétation commune

- Examinez attentivement ce qui a été convenu avec votre interlocuteur à la fin d'une négociation, afin de régler tous les détails sur lesquels vos points de vue pourraient encore diverger.

### 11 Soyez prêt au cas où les négociations n'aboutiraient pas

- Les négociations peuvent ne pas aboutir pour de multiples raisons dépendant ou pas de la volonté des parties.
- Anticipez ces situations, préparez-vous et soyez prêt à discuter de solutions alternatives.