

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 28 (1970)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** L'application des concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne à une négociation commerciale multilatérale : la sixième négociation commerciale du GATT (Négociation Kennedy)

**Autor:** Horton, Forest-W.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136594>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'application des concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne à une négociation commerciale multilatérale: la sixième négociation commerciale du GATT (Négociation Kennedy)

Forest-W. Horton Jr.<sup>1</sup>  
Bureau of Budget, Washington

## I. INTRODUCTION

### A. La thèse

La thèse soutenue ici est que les concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne peuvent grandement contribuer à faciliter la réalisation des objectifs que poursuivent les Etats participant à une négociation commerciale multilatérale telle que la sixième négociation du GATT (Négociation Kennedy), qui s'est tenue à Genève, en juin 1967.

Les concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne (ou plus simplement la « technologie de la gestion ») sont entendus ici au sens le plus large qui soit compatible avec la théorie scientifique actuelle des sciences de la gestion. Par conséquent, cette définition recouvre les trois principales sources interdisciplinaires auxquelles on peut rattacher la technologie de la gestion moderne. Ces trois sources sont: *la méthodologie*, qui comprend les concepts, techniques et méthodes, tels que l'approche globale et l'analyse de systèmes, l'informatique et la recherche opérationnelle; *l'organisation et les structures*, qui comprennent la gestion par les objectifs et la gestion par projet; et enfin *le comportement humain*, qui comprend le psychodrame, le développement de la sensibilité et la dynamique de l'organisation.

L'application de la technologie de la gestion est également envisagée en fonction de l'environnement psycho-social qui ne peut manquer d'influer sur les décisions relatives aux principes et à la procédure suivis dans les négociations internationales, ainsi que sur les décisions qui ont trait à la stratégie et à la tactique qui déterminent leur mise en œuvre. Ces facteurs comprennent les nombreuses habitudes sociales et culturelles, aussi bien que les traditions et croyances raciales et religieuses, qui tendent à imposer des contraintes et des limites pratiques à l'application des méthodes théoriques de la gestion à la solution des problèmes politiques et économiques.

---

<sup>1</sup> Détaché par le Département d'Etat des Etats-Unis, l'auteur a suivi, de septembre 1966 à juin 1967, le programme de l'IMEDE, Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise à Lausanne. Durant cette période, il a entrepris des recherches à Genève, puis à Washington, qui ont conduit notamment à la rédaction de cet article. Il tient à exprimer sa gratitude à MM. les ambassadeurs Tubby et Blumenthal qui lui ont donné accès aux réunions et aux négociations auxquelles a pris part la délégation des Etats-Unis lors de la sixième négociation du GATT (Kennedy Round), tenue à Genève. C'est essentiellement grâce à leur assistance qu'ont pu être menées à bien les recherches nécessaires à cette étude. L'auteur désire remercier également le professeur P. Goetschin qui l'a encouragé à entreprendre ce travail. Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne sauraient être interprétées comme représentant les opinions ou la politique du Gouvernement des Etats-Unis.

Le corollaire de cette thèse est que le « Kennedy Round » a établi un précédent. Une négociation commerciale mondiale, rassemblant toutes les principales puissances commerciales et couvrant d'importants domaines tarifaires et non tarifaires, ne se reproduira pas de la même manière, mais il est certain qu'à l'avenir les négociations de ce genre auront lieu à une échelle beaucoup plus vaste encore. D'un commun accord, les parties contractantes ont déjà décidé d'étudier la possibilité d'une nouvelle série de négociations.

Pour illustrer, soutenir et défendre ma thèse, j'ai choisi six domaines où la technologie de la gestion pourrait apporter des améliorations. Dans chacun d'eux, je montrerai, par des exemples concrets, comment cette technologie pourrait jouer un rôle utile dans des négociations futures. J'indiquerai, d'autre part, les conséquences générales découlant de l'emploi des concepts, techniques et méthodes de gestion sur le plan de la politique, de l'économie et des sciences sociales.

Ces six possibilités d'amélioration sont les suivantes :

1. donner au Secrétariat du GATT un rôle plus actif et plus imaginatif en matière de gestion et d'animation;
2. accélérer le mouvement vers l'adoption par tous les participants d'une stratégie de négociation plus positive et plus constructive;
3. développer l'utilisation, par tous les participants, de bases communes, uniformes et normalisées concernant les données commerciales et tarifaires;
4. permettre aux Etats-Unis et aux autres Etats une utilisation plus efficace de l'automatisation et des autres concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne;
5. assouplir les structures organiques de la délégation des Etats-Unis et du dispositif d'appui à Washington;
6. améliorer les systèmes et procédures opératoires internes de la délégation des Etats-Unis.

Le présent article portera sur les points 1 à 4; les points 5 et 6 ne seront pas traités en détail.

## **B. Conclusions sommaires**

1. Le Secrétariat du GATT devrait jouer un rôle plus important et plus actif en matière de gestion et d'animation, notamment en organisant et en planifiant une plus large gamme de services et d'activités auxiliaires à l'usage des futurs participants à la prochaine négociation. Dans le cadre du Protocole d'application provisoire de 1947, les participants au GATT n'ont rempli leurs fonctions et responsabilités dans le cadre du GATT que dans la mesure où ces obligations ne portaient pas atteinte à leur souveraineté. Etant donné que l'Accord du GATT va probablement être révisé en vue de le mettre pleinement, ou du moins plus complètement, en vigueur, l'élargissement du rôle d'animation et de gestion envisagé ici pourrait alors être judicieusement prévu dans la charte révisée.

2. Les Etats-Unis, en tant que grande puissance commerciale, se trouvent dans une position stratégique excellente pour prendre l'initiative de démontrer que les participants ont plus à gagner s'ils optent pour une stratégie de négociation positive et constructive que s'ils se contentent de solutions de compromis, lesquelles aboutissent généralement, dans les négociations traditionnelles, à des gains tarifaires se situant au niveau des concessions les plus faibles.

3. Lors des futures négociations, une plus grande similarité, uniformité et normalisation de la nomenclature douanière, de la terminologie et des autres systèmes d'identification des données, ainsi qu'un accord sur les chiffres des exportations et des importations, auraient pour effet de simplifier les problèmes essentiels de collecte, de traitement et de restitution des données. Il en résulterait également un important gain de temps au cours de la négociation elle-même et il est probable, en outre, que le climat de confiance entre les partenaires en serait amélioré.

4. L'utilisation plus efficace des concepts, techniques, et méthodes de gestion (automatisation, analyse de systèmes, méthodes statistiques, méthodes probabilistes, recherche opérationnelle et systèmes informatiques) favoriserait la rationalisation et l'amélioration des méthodes de travail de toutes les délégations participantes. Par exemple, l'automatisation d'une banque centrale de données commerciales et tarifaires normalisées, organisée par le GATT, fournirait des renseignements indispensables pour les discussions et les négociations; les techniques statistiques et probabilistes pourraient servir à l'analyse de l'évolution passée du commerce et des droits de douane, à la prévision des tendances futures, et à la recherche de corrélations entre les causes (politiques commerciales) et les effets (résultats économiques des politiques adoptées). Des modèles pourraient servir à simuler les effets mondiaux et régionaux, multilatéraux et bilatéraux, de concessions commerciales et tarifaires déterminées et d'autres formes d'accords.

5. Des améliorations considérables pourraient être apportées à la structure et au fonctionnement de la délégation des Etats-Unis à Genève, et aux dispositifs d'appui « inter-administrations » à Washington, sur le plan de la souplesse et de la rapidité de réaction, ainsi que sur celui de la coordination et des communications. Les avantages d'une plus grande efficacité obtenue de cette façon pourraient se concrétiser par l'octroi de pouvoirs plus étendus à ceux qui sont directement engagés dans les négociations.

6. Enfin, des progrès devraient être réalisés en ce qui concerne les méthodes et systèmes de travail de la délégation américaine elle-même. Tant les techniques de conférences que les systèmes d'information, notamment au niveau de la direction de la délégation, peuvent être rendus plus efficaces.

## **II. HISTORIQUE**

La Négociation Kennedy est la sixième négociation tarifaire tenue depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Elle a largement surpassé, à tous les points de vue, les cinq premières négociations. Par exemple, la Négociation Dillon (cinquième négociation), tenue en 1962, a abouti à une réduction moyenne des droits de 8 % pour un volume total du commerce mondial de 5 milliards de dollars. La Négociation Kennedy, en revanche, s'est soldée par une réduction tarifaire moyenne de 35 %, pour un volume annuel total du commerce mondial d'environ 40 milliards de dollars.

Bien que le monde se demande toujours si les forces protectionnistes continuent à exister aux Etats-Unis ne vont pas défaire ce qui a été fait, on ne s'attend cependant pas à une remise en cause de ce qui a été décidé. Les destinées économiques des Etats sont trop imbriquées pour qu'ils puissent se permettre de revenir à un isolement commercial.

Certains économistes sont même allés jusqu'à prédire que la Négociation Kennedy était « le commencement de la fin » des droits de douane en tant qu'obstacles majeurs aux

échanges. Ils soutiennent que s'il a été possible de réduire jusqu'à 50 % (ou même plus dans certains cas) les droits de douane frappant un aussi grand nombre d'articles, il s'ensuit à coup sûr que la formule de la négociation commerciale multilatérale à l'échelon mondial a fait ses preuves comme stimulant des échanges, et que les restrictions tarifaires et non tarifaires qui subsistent encore finiront par disparaître; ce n'est qu'une question de temps.

Dans certains cas, l'élimination des obstacles non tarifaires peut être obtenue dans le cadre actuel du GATT. Dans d'autres, les parties contractantes peuvent négocier des accords limités sur des catégories industrielles ou sur des obstacles non tarifaires particuliers. Le plus souvent, toutefois, la réduction ou la suppression des obstacles non tarifaires réellement importants (restrictions quantitatives, pratiques douanières arbitraires, réglementations administratives restrictives, application abusive des normes sanitaires et de sécurité) devra attendre une nouvelle négociation commerciale générale.

Le présent article n'a pas pour objet d'examiner dans les détails les différentes questions de fond, ni les accords d'ordre tarifaire et non tarifaire qui ont été discutés à Genève. Le lecteur qui s'intéresse à ces problèmes pourra consulter les ouvrages indiqués dans la bibliographie. Il ne sera pas non plus question ici de réciprocité, de linéarité, de disparité, de l'« American Selling Price », des mesures antidumping, de l'accord mondial sur les céréales, des conséquences sur les négociations de la demande d'adhésion de la Grande-Bretagne au Marché commun, de la position de la CEE dans les négociations, ou de celle du Japon. Cette étude est exclusivement consacrée aux processus de planification, d'organisation, de gestion, de coordination, de solution des problèmes, de décision, ainsi qu'aux interactions entre groupes de pays participants et entre les négociateurs eux-mêmes, dans la mesure où ces processus ont influencé ou non la réalisation des objectifs des Etats-Unis à Genève.

Pour fixer les idées, nous allons passer en revue quelques-unes des différences notées à cet égard entre la Négociation Kennedy et les négociations précédentes.

Mentionnons tout d'abord l'ampleur de la négociation telle qu'elle peut être mesurée d'après le nombre des participants, la taille des délégations, la quantité de positions douanières et l'importance des intérêts en présence. La Négociation Dillon a réuni deux fois moins de participants que la Négociation Kennedy: l'importance moyenne des délégations dépassait à peine la moitié de celle atteinte dans la Négociation Kennedy, si l'on considère les délégués accrédités et les suppléants, et le tiers environ si l'on inclut toutes les catégories de personnel ayant été associées directement ou indirectement aux travaux (experts, consultants, personnel des parties contractantes chargé dans les capitales respectives d'assister les délégations, etc.). Le nombre de positions soumises à la négociation était beaucoup plus réduit (environ  $\frac{1}{20}$ ) et une proportion importante d'entre elles furent retirées avant d'avoir atteint la table de négociation. Enfin, la réduction tarifaire moyenne ne fut que de 8 % environ. Ce chiffre est même un peu forcé, car quelques positions représentaient à elles seules une part très importante de la valeur totale des réductions. Pour la grande majorité des positions, la réduction n'a été que de l'ordre de 2, 3 ou 4 %.

Deuxièmement, les délégations étaient si réduites que pratiquement tout le monde se connaissait intimement. A la Négociation Kennedy, il était impossible de connaître tout le monde: il suffisait d'aller au Palais des Nations, à Genève, et d'assister à une séance plénière ou à une réunion de groupe de travail pour se rendre compte que si les relations personnelles étroites ont été et resteront toujours très importantes, le nombre même des personnes présentes interdisait aux participants d'établir des contacts individuels étroits.

De plus, la complexité des négociations imposa un cloisonnement. Les délégations se scindèrent en petits groupes qui portèrent leur attention sur les nombreux problèmes particuliers qui ne pouvaient être efficacement abordés lors des séances plénières. Il y eut, de ce fait, une rotation constante du personnel, affecté tantôt à un groupe tantôt à un autre. Ceci ne favorisa pas la formation de relations durables et étroites, bien que la plupart des délégués décrivissent leurs rapports réciproques comme étant amicaux et cordiaux.

Troisièmement, au cloisonnement se superposa la spécialisation. L'enjeu des négociations étant élevé, les diverses délégations, aussi bien que le GATT, constatèrent qu'une division du travail entre spécialistes était nécessaire. La délégation des Etats-Unis, par exemple, disposait de spécialistes des questions commerciales et tarifaires chargés de groupes de produits ou de secteurs particuliers et de spécialistes chargés des travaux statistiques et économétriques. En outre, d'autres spécialistes et techniciens divers intervinrent à différents stades des négociations, à mesure que se présentaient de nouveaux problèmes de nature spéciale. Souvent, les délégués « permanents » de Genève étaient renforcés par des experts de Washington. L'équilibre entre le personnel technique « permanent » et les spécialistes « occasionnels » ne fut pas aisé à maintenir. En effet, dans de nombreux cas (par exemple, celui du secteur chimique à la Négociation Kennedy), il était possible de prévoir les questions qui risquaient d'être épineuses: des négociateurs spéciaux pouvaient alors être formés en temps utile. Mais dans de nombreux autres cas, les problèmes survenaient de façon inopinée; pour faire face à de telles situations, il importe de pouvoir disposer d'un petit groupe de personnes très compétentes et adaptables, qui puissent être engagées rapidement dans les négociations, après une courte préparation.

Quatrièmement, les besoins d'information des délégations participant à la Négociation Kennedy ont été énormes. Alors qu'à la Négociation Dillon, les délégués conservaient souvent les données qui leur étaient nécessaires sur de petits calepins noirs qui tenaient dans leur poche, à la Négociation Kennedy, les locaux de la délégation des Etats-Unis étaient encombrés de piles de « listings » d'ordinateurs provenant du traitement électronique des données relatives à la situation journalière et hebdomadaire des concessions et retraits des autres délégations. C'est dans ce domaine que la gestion pourra jouer un rôle crucial lors de négociations futures. Il ne s'agit pas simplement d'être au clair sur la situation de chacune des quelques dizaines de milliers de positions tarifaires qui font l'objet de négociations quotidiennes, mais de savoir quelles sont les répercussions des concessions multiples sur le réseau complexe des négociations, et de déceler leurs ramifications. Par exemple, les Etats-Unis ne doivent pas seulement savoir quelles ont été les conséquences de leurs propres concessions et retraits pour leurs partenaires directs et pour eux-mêmes, mais encore quelles sont les incidences de ces concessions et retraits sur les négociations entre tierces parties, car ces renseignements sont d'une importance capitale pour la stratégie globale de négociation.

Même si les systèmes informatiques utilisés à Genève et le degré d'automatisation étaient relativement modestes par rapport aux techniques et équipements existant alors sur le marché, la différence entre le volume total des transactions de la Négociation Dillon et celui d'un jour d'intenses négociations au Kennedy Round a été du simple au double.

Ce besoin d'informations ne peut être satisfait simplement par l'élaboration d'un fichier central pour l'ordinateur, contenant des données telles que les nomenclatures, les numéros de code des positions, les prévisions commerciales, les facteurs de variation, etc. Il faut

d'abord construire un *modèle* représentant un tel système, dans lequel sont incorporées toutes les variables; puis le modèle doit être mis à l'épreuve au moyen de données d'essai connues, jusqu'à ce que la simulation donne des résultats satisfaisants.

Tout cela exige le recours aux concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne, tels que l'analyse de systèmes, la recherche opérationnelle, la théorie des jeux et la simulation. Les techniciens de la délégation des Etats-Unis à Genève seraient sans doute les premiers à admettre que les systèmes qu'ils avaient élaborés n'étaient pas au niveau le plus avancé des méthodes modernes de gestion; cependant, ces techniques ne représentaient pas moins un progrès considérable par rapport à celles qui avaient été utilisées lors de la Négociation Dillon et qui se limitaient à une demi-douzaine de systèmes manuels comprenant essentiellement des registres, des feuilles volantes et les « petits calepins noirs » déjà mentionnés.

Enfin, les besoins du Kennedy Round en matière de communications et de coordination ont été sans commune mesure avec ceux des négociations précédentes. Ainsi, presque tous les secteurs économiques, tant industriels qu'agricoles, étaient touchés. Des arbitrages eurent lieu *entre secteurs* aussi bien qu'*entre produits* et *groupes de produits* d'un même secteur. Chaque équipe de négociateurs devait savoir chaque jour et chaque semaine ce que chacune des autres équipes de la délégation avait fait et prévoyait de faire. Si cet état de choses militait en faveur d'un contrôle serré au niveau de la haute direction de la délégation, il fit aussi ressortir clairement la nécessité de mettre au point un système complexe de communications et de coordinations verticales, latérales et diagonales au sein du dispositif américain. Lors de la Négociation Dillon, les arbitrages entre secteurs furent minimes. En outre, les conséquences que pouvaient entraîner une surestimation ou une sous-estimation de l'effet d'une concession ou d'un retrait étaient assez faciles à corriger, avant qu'un dommage irréparable n'en résulte. Mais au Kennedy Round, les conséquences d'une fausse manœuvre étaient infiniment plus graves, car les offres, concessions et retraits au niveau des produits et des secteurs étaient déjà étroitement imbriqués au départ.

Pour illustrer les différences entre la sixième négociation et les précédentes, on aurait pu choisir d'autres caractéristiques que celles qui ont été retenues ici, à savoir: l'ampleur des négociations mesurée par le nombre de positions et la taille des délégations; le cloisonnement; la spécialisation; ou encore les besoins en matière de collecte, de traitement et de présentation des informations. Toutefois, cela devrait déjà donner une idée de la complexité des négociations commerciales d'aujourd'hui par rapport à celles qui ont eu lieu pendant les vingt années qui ont suivi la Deuxième Guerre mondiale.

### **III. ANALYSE ET DISCUSSION**

#### **1. Rôle élargi du Secrétariat du GATT**

Le rôle institutionnel qu'a joué le Secrétariat du GATT lors du Kennedy Round, en dehors du rôle personnel du directeur général lui-même, peut être caractérisé par le flux ininterrompu des aide-mémoire adressés par le secrétaire général aux délégations

participantes. La plupart de ces aide-mémoires n'étaient pas seulement informatifs; ils se voulaient aussi persuasifs, convaincants; toutefois ils contenaient toujours une réserve rédigée en termes prudents, telle que: « Les délégations conservent, bien entendu, le droit de modifier, si nécessaire, cette demande (ou instruction). »

Certains soutiennent que le Secrétariat doit remplir un rôle d'intermédiaire, concrétisé par des réunions restreintes entre les parties en conflit, convoquées par les soins du secrétaire général, et dans lesquelles les dons de persuasion et d'apaisement de celui-ci sont décisifs. Ce rôle paraît extrêmement contraignant pour le Secrétariat. A notre avis, le Secrétariat devrait avoir une tâche de gestion et d'animation au centre du mécanisme de négociation. Les domaines mentionnés ci-après illustrent les rôles particuliers qu'il pourrait exercer.

Premièrement, le Secrétariat du GATT devrait assumer un rôle central et dynamique en matière de planification. A supposer qu'il y ait une nouvelle négociation mondiale, le Secrétariat devrait développer ses activités de planification dans les domaines suivants: nouvelles installations, amélioration des stratégies, perfectionnement des systèmes et des méthodes, information plus utile, formation de négociateurs et organisation de réunions de travail préliminaires consacrées à la planification. Plus précisément, le rôle central élargi et renforcé du GATT en matière de planification pourrait inclure:

— Une coordination plus étroite au niveau de la politique et du fonctionnement entre le GATT et les organisations internationales connexes, telles que le FMI, l'OCDE et la CNUCED, de façon à harmoniser leurs politiques à long terme et leurs objectifs respectifs; à mieux synchroniser leurs activités à court terme, leurs recherches et leurs programmes d'échange de renseignements; à rationaliser les efforts faits pour concerter les politiques et régimes commerciaux et tarifaires.

— La constitution de diverses commissions consultatives multinationales, à participation mixte publique et privée, chargées d'étudier des questions précises et délicates d'ordre commercial, tarifaire et non tarifaire, ainsi que les problèmes et propositions soumis par les gouvernements des Etats membres; ces commissions prépareraient les négociations effectives en définissant plus clairement la manière d'aborder ces négociations et en recommandant au GATT les voies qui offrent les meilleures perspectives de solution.

— L'organisation de colloques, séminaires, etc., destinés à favoriser les échanges de vues entre les experts du commerce international, les principaux industriels du secteur multinational et d'autres chefs d'entreprises, et les fonctionnaires responsables de la politique du commerce international.

Nous croyons savoir que le Secrétariat travaille déjà à des projets dans ce sens. Cependant, les Etats-Unis n'ont pas encore pris une position officielle très claire ou résolue au sujet de la portée et de la nature de l'élargissement éventuel du rôle rempli par le Secrétariat du GATT.

On pourrait objecter que les résultats de la Négociation Kennedy doivent d'abord être évalués avant que les Etats-Unis puissent prendre une position officielle ferme sur la politique à adopter à l'égard d'un éventuel élargissement du rôle du GATT. Nous ne souscrivons pas à cet argument. Les Etats-Unis peuvent, dès maintenant, tenter de promouvoir une nouvelle conception du futur rôle du GATT. Tout d'abord, l'Office du représentant spécial pour le commerce (Office of the Special Trade Representative) pourrait déjà préparer la discussion avec le GATT sur l'élargissement du rôle du Secrétariat. C'est là une

tâche essentielle, car l'élargissement même de ce rôle en matière de planification conditionne un grand nombre d'autres progrès dans la gestion.

Deuxièmement, l'une des fonctions clés que devrait assumer le Secrétariat, dans le cadre de son rôle élargi, est celle d'un centre d'échange d'information et de documentation au bénéfice des Etats participants, du personnel des bureaux du GATT, des Etats non participants, de la presse et du grand public. Le Secrétariat a rempli cette fonction dans une mesure réduite lors de la sixième négociation. Mais les services du Secrétariat étaient insuffisants pour répondre vraiment aux besoins de la négociation. Le Secrétariat a fait fonction, essentiellement, de dépositaire de renseignements, de bibliothèque. Les moyens de collecte, de traitement et de restitution des renseignements n'étaient ni modernes, ni réellement efficaces. Les renseignements étaient fréquemment superficiels et communiqués tardivement. D'importantes améliorations seront réalisables dans des domaines tels que la confection de condensés et d'indexes, la traduction et la diffusion de l'information, l'établissement de catalogues intégrés et centralisés, l'élaboration des systèmes de classification, le perfectionnement des changements d'indexes, ainsi que dans certains secteurs fondamentaux de l'organisation et de la gestion, comme le personnel, les méthodes internes de travail et l'organisation des bibliothèques.

Troisièmement, le Secrétariat devrait assumer un rôle beaucoup plus actif en vue de favoriser la normalisation et l'unification dans des domaines tels que les nomenclatures douanières et les conventions relatives aux procédures de négociation. Tant que toutes les parties contractantes n'auront pas adopté une nomenclature normalisée — que ce soit la nomenclature douanière de Bruxelles (NDB), celle des Nations-Unies ou toute autre — il est pour le moins indispensable qu'une concordance soit établie entre la NDB et la nomenclature douanière des pays qui n'utilisent pas celle-ci. Les avantages que le Secrétariat, ainsi que les divers participants, retireraient de la possibilité de mettre en concordance rapidement et efficacement les différentes nomenclatures sont considérables: élimination de la confusion avant, pendant, et après les négociations effectives, instauration d'un climat de confiance et simplification des nombreux problèmes techniques que posent le traitement des données et les échanges de renseignements entre délégations. Des heures innombrables ont été perdues à Genève du fait des querelles de terminologie, de définitions, de sémantique. L'édification d'un « pont » entre les nomenclatures est un objectif réalisable qui pourrait être atteint rapidement si le Secrétariat s'attelaît sérieusement à cette tâche.

Quatrièmement, le GATT devrait exercer un rôle d'éducation et de formation — au bénéfice des délégations des Etats, des citoyens de ces Etats, de la presse et du grand public. Les objectifs sont évidents: il s'agit de promouvoir une meilleure compréhension des problèmes et de faire reconnaître que les négociations sont un moyen d'accroître la prospérité, de mettre fin à l'isolationnisme et de développer les échanges. Le Gouvernement des Etats-Unis est maintenant profondément conscient que l'attitude et la compréhension de l'opinion publique à l'égard des bienfaits et avantages du Kennedy Round sont une force puissante qui lui permettrait de faire face au réveil éventuel des forces protectionnistes. Il est clair qu'on aurait pu faire bien plus, et qu'il faudra faire plus à l'avenir pour informer le public et la presse dans le monde entier des buts poursuivis, ainsi que des problèmes posés par des négociations commerciales multilatérales complexes.

En conclusion, nous estimons que le rôle du Secrétariat, en tant qu'organe central de gestion, doit être élargi. Les fonctions de direction et de gestion centrales du Secrétariat pourraient être renforcées par l'octroi de pouvoirs supplémentaires dans certains secteurs

où la souveraineté des Etats ne risque pas d'être menacée. Par exemple, on pourrait conférer au Secrétariat le pouvoir d'imposer des délais pour certaines phases des négociations, ou celui de fixer le calendrier de la négociation, afin d'éviter une répétition de ce qui s'était passé, à Genève, au printemps 1967, lorsque la « négociation réelle » fut différée, par les négociateurs, jusqu'à la onzième heure. Certains feront valoir que c'est là un aspect des négociations internationales qui échappe à toute réglementation. Nous le ne croyons pas. Si des délais avaient été impartis et appliqués, les négociations se seraient probablement déroulées de façon plus ordonnée et plus systématique, pour le plus grand bien de tous les intéressés. Une telle suggestion ne contredit en rien l'attitude de souplesse adoptée par les Etats-Unis en matière de négociation commerciale et ne restreint pas leur souveraineté.

L'élargissement du rôle central d'animation et de gestion assigné au Secrétariat du GATT accroîtrait substantiellement le rendement, l'efficacité et la flexibilité de l'ensemble du dispositif de négociation, notamment dans les domaines de l'organisation, de la technologie et du comportement intergroupe.

## **2. Accélération du mouvement vers l'adoption d'une stratégie de négociation plus positive et constructive**

Blake, Shepard et Mouton ont exposé, dans leur modèle intergroupe, qu'il y avait trois situations possibles dans tout conflit de négociation :

1. le conflit est inévitable, l'accord est impossible ;
2. le conflit n'est pas inévitable, mais l'accord n'est cependant pas possible ;
3. l'accord est possible malgré le conflit.

Ce modèle peut être représenté au moyen d'une matrice simple dans laquelle les lignes indiquent les diverses attitudes des parties à l'égard du conflit et les colonnes les enjeux. Nous obtenons ainsi neuf situations différentes. Les trois « classes d'attitude » sont : active, neutre et passive ; les trois « classes d'enjeux » sont : élevés, moyens et faibles ; les neuf situations possibles sont alors les suivantes :

1. *Conflit inévitable, accord impossible :*
  - a) enjeux élevés, attitude active — *lutte de puissance « gain-perte »* ;
  - b) enjeux moyens, attitude neutre — *jugement d'une tierce partie* ;
  - c) enjeux faibles, attitude passive — *fatalité*.
2. *Conflit non inévitable, mais accord impossible :*
  - a) enjeux élevés, attitude active — *retrait* ;
  - b) enjeux moyens, attitude neutre — *isolement* ;
  - c) enjeux faibles, attitude passive — *indifférence ou ignorance*.
3. *Accord possible, malgré le conflit :*
  - a) enjeux élevés, attitude active — *recherche de solutions ou « gain-gain »* ;
  - b) enjeux moyens, attitude neutre — *rencontre à mi-chemin, compromis ou négociation conforme au bon sens* ;
  - c) enjeux faibles, attitude passive — *coexistence pacifique, apaisement*.

Notre propos n'est pas d'examiner les résultats détaillés des recherches fondamentales publiées sous le couvert de cette théorie, ni de fournir des preuves à l'appui des conclusions

auxquelles ont abouti nos propres travaux faisant suite à l'observation directe des négociations de Genève. Les lecteurs intéressés par la théorie de base du modèle de Blake se reporteront à l'ouvrage mentionné dans la bibliographie, et ceux qui s'intéressent aux recherches de l'auteur peuvent se procurer sur demande le document cité dans la bibliographie.

Cependant, les observations suivantes concernent directement l'objet de notre article.

Premièrement, selon des études, encore restreintes, faites à propos du Kennedy Round, il semble bien que le système de négociation et les stratégies *apparemment* employées par les Etats-Unis et les autres participants au « conflit » ont généralement concordé avec le modèle de Blake, à quelques exceptions près. Le terme « conflit » convient tout à fait, car il ne fait aucun doute qu'une négociation de cet ordre est véritablement un conflit, dans lequel certains au moins des principaux buts et objectifs poursuivis par les participants sont mutuellement exclusifs. C'est-à-dire que, dans une certaine mesure, le gain d'une partie ou d'un groupe de parties représente une perte pour les autres. Ce qu'il est important de savoir c'est combien toutes les parties perdent *inutilement* en raison de leur ignorance des faits, de la perception erronée ou incomplète de ces faits ou du recours à des stratégies de négociation irrationnelles. Suivant le principe « caveat emptor », l'ignorance doit trouver son salut par elle-même. A Genève, nombreux sont ceux qui ont appris (comme beaucoup d'autres depuis le début de l'humanité) cette leçon à leurs dépens. Mais ce qui nous intéresse au premier chef ici ce n'est pas l'ignorance mais la perception erronée. De nombreux participants ont, à diverses reprises, subi des pertes inutiles parce que leur stratégie de négociation était irrationnelle.

De nombreux volumes ont été écrits par des auteurs sérieux et d'autres moins sérieux sur les stratégies de négociation et sur la technique des « jeux ». Les cyniques peuvent soutenir « que le meilleur gagne »; mais on fait souvent valoir aujourd'hui que, lorsque les gains totaux excèdent la somme des gains partiels, il n'est de l'intérêt d'aucune des parties au conflit d'adopter une attitude de « gain-perte », car non seulement le perdant perd, mais le gagnant ne gagne pas autant qu'il l'aurait pu.

A Genève, un grand nombre de négociations individuelles, ainsi que la stratégie globale de négociation adoptée par beaucoup de participants, relevaient de la troisième orientation stratégique de Blake (accord possible en dépit du conflit). Mais, tandis que les enjeux de la plupart des négociations individuelles (et dans une moindre mesure ceux des négociations globales) étaient élevés, l'*attitude* de la plupart des participants à l'égard de la négociation tombait malheureusement soit dans la deuxième catégorie (rencontre à mi-chemin ou compromis), soit dans la troisième (coexistence pacifique). *On n'a observé pratiquement aucun exemple d'une attitude et d'une stratégie « gain-gain ».*

De surcroît, les Etats-Unis ont rarement adopté une attitude « gain-gain » dans les réunions relativement mineures consacrées à des secteurs, produits ou positions qui ne soulevant pas de difficultés ne comportaient que des risques minimes. La grande stratégie d'ensemble paraît avoir été de considérer, qu'au départ, le mieux pour les Etats-Unis était d'adopter l'attitude consistant à partir d'une offre maximale pour aboutir à un compromis à mi-chemin; du fait du nom donné à la négociation (Kennedy Round), il était implicite que les USA devaient prendre l'initiative, tandis que l'on attendait de la France ou de la CEE qu'elles gardent en réserve leurs meilleures offres. La réduction globale ayant été de 35 %, il n'y aurait pas lieu de formuler des critiques, puisque la stratégie utilisée a permis d'obtenir une réduction générale aussi importante sur autant de positions. Cet argument

est évidemment difficile à réfuter, d'autant plus qu'il est peu probable qu'à l'avenir des réductions linéaires aussi importantes puissent être obtenues. Ce n'est toutefois pas une raison pour qu'une stratégie « gain-gain » ne soit pas au moins mise à l'étude. Qu'est-ce donc qu'une stratégie « gain-gain » ?

Premièrement, c'est une stratégie qui exige un degré élevé de confiance mutuelle. Il ne s'agit, certes, pas d'une confiance totale, ou d'une sorte de foi comme celle qui existe entre l'enfant et sa mère. Cela signifie simplement que chaque partenaire attend de l'autre qu'il soit guidé par un intérêt et un objectif supérieurs : la réalisation d'un gain maximum pour *les deux* parties. Comme tous les rapports intergroupes ou interpersonnels, la confiance est rebelle à toute loi, délégation, mandat, ordre, exhortation ou admonestation. Elle se gagne, en partie par de longues relations personnelles entre délégués, en partie grâce à l'attitude positive et constructive des Etats participants.

Deuxièmement, cette stratégie demanderait que les Etats-Unis présentent pas à pas le modèle envisagé aux participants, ouvertement, cartes sur tables. Mais on dira : n'est-ce pas la même chose que de « convenir d'être d'accord », et si les deux parties n'en conviennent pas ainsi, à quoi cela sert-il ? Il y a toutefois une différence entre la stratégie « gain-gain » et la simple intention de rechercher l'accord. Cette différence réside, par exemple, dans une compréhension commune des règles du jeu, dans une entente mutuelle sur les définitions et termes de référence, et dans une sensibilité plus grande, capable de déceler les sentiments et comportements annonciateurs d'un éventuel malentendu, d'une confusion ou simplement du désir d'obtenir un délai pour éviter un conflit. La différence est considérable par rapport à certains exemples de comportements extraordinairement irrationnels observés à Genève. Certains délégués ont réprimandé, condamné, censuré, ou même critiqué ouvertement les autres délégués, allant jusqu'à dépasser les bornes de la courtoisie et du bon goût élémentaires à respecter entre cultures et peuples différents. On a créé ainsi une atmosphère tout à fait autre que celle que l'on tient ordinairement pour caractéristique des négociations diplomatiques.

Pour certains lecteurs, ce sont là des « sornettes » ! De telles mœurs font partie du jeu ! Après une dure journée de débats, les délégués se retrouvaient aux cocktails et se félicitaient mutuellement. Peut-être, mais il a fallu neuf mois pour qu'un ambassadeur présente ses excuses à un autre ambassadeur à la suite d'un langage trop virulent !

D'autres lecteurs diront peut-être : « Tout le monde sait que les négociations vraiment difficiles sont secrètes. » Certes, il y en a qui le sont, mais à quel prix ! Souvent on tombe dans la deuxième catégorie de Blake : on coupe la poire en deux. Ce que le secret cache trop souvent, c'est l'admission d'un échec public à la table de négociation, et le recours à une réunion privée qui permet à chacun de sauver la face. Comme il est plus simple, en effet, d'échanger des concessions au plus profond de la nuit plutôt qu'en pleine lumière !

En résumé, nous recommandons instamment que la délégation des Etats-Unis étudie soigneusement certaines des recherches actuelles de sciences politiques et sociales consacrées aux conflits intergroupes, telles que le modèle de Blake, en vue de déterminer s'il serait possible de tenter l'expérience d'une stratégie « gain-gain », au lieu d'aborder la prochaine négociation avec une grande stratégie, prédéterminée, qui se ramène finalement à couper la poire en deux.

### **3. Développement de l'utilisation de données commerciales et tarifaires communes et uniformes**

Dans cette section, nous allons examiner s'il est possible et souhaitable que les Etats-Unis, de concert avec le Secrétariat du GATT, prennent l'initiative d'élaborer une « base uniforme de données commerciales et tarifaires du GATT » et que ces mêmes Etats-Unis examinent les mesures unilatérales qu'ils pourraient prendre pour développer l'utilisation de leur propre « Système de classement des données commerciales et tarifaires concernant les Etats-Unis et les pays étrangers » (en abrégé système TTDFS), mis au point au cours de la Négociation Kennedy.

A la fin de la Négociation Kennedy, le système TTDFS avait permis de saisir des données commerciales et tarifaires sur les dix pays suivants: Etats-Unis, Royaume-Uni, Norvège, Suisse, Autriche, Danemark, Japon, Finlande, Portugal et la CEE. Le Bureau du représentant spécial des Etats-Unis pour le commerce était responsable de la conception, de la mise au point et de l'entretien du système, avec l'assistance d'un groupe de travail inter-administrations comprenant les départements suivants: Agriculture, Commerce, Défense, Travail, Affaires étrangères, Intérieur, Trésor et Services généraux.

Les principaux objectifs du système TTDFS sont maintenant les suivants: analyse des résultats du Kennedy Round; analyse des questions d'actualité en matière de politique commerciale; et fourniture d'un important instrument aux organismes intéressés ainsi qu'au représentant spécial pour le commerce, en vue de l'élaboration de la politique commerciale des Etats-Unis, tant intérieure qu'extérieure.

Les responsables de la conception et de la mise au point du système TTDFS méritent notre reconnaissance pour s'être engagés dans la bonne direction. La spontanéité avec laquelle s'est ouverte la Négociation Kennedy a interdit l'organisation minutieuse d'un système automatisé d'informations commerciales et tarifaires à l'usage de la délégation des Etats-Unis. Il fallut donc avoir recours à une méthode itérative consistant à « apprendre chemin faisant ».

Aujourd'hui, les Etats-Unis se trouvent à un carrefour critique. En prévision de la prochaine négociation multilatérale, ils devraient commencer dès maintenant à étudier la possibilité de mettre au point une base commune de données commerciales et tarifaires, ainsi qu'un système d'information dans le cadre du GATT. Si les Etats-Unis adoptaient une attitude positive et constructive à l'égard de cette proposition, les avantages globaux qu'ils en retireraient l'emporteraient de loin sur les inconvénients, et ce pour les raisons suivantes:

Premièrement, nous avons déjà mentionné la confusion, l'impuissance et la perte de temps considérables résultant de l'absence de données communes, uniformes et normalisées, lors de la Négociation Kennedy. Il est impossible d'évaluer le temps perdu à discuter sur des questions techniques telles que: « les mammifères marins sont-ils chair, auquel cas ils appartiendraient au groupe de produits X, ou sont-ils poisson et ils appartiendraient alors au groupe de produits Y, ou encore, un renne norvégien devrait-il être classé sous la même rubrique NDS qu'un renne finlandais? »

En second lieu, une telle ligne d'action créerait un climat de confiance mutuelle. Le modèle de collaboration dans lequel les participants se donnent la main pour atteindre le but commun consistant à unifier, uniformiser et normaliser les informations est en soi un

modèle qui comporte un élément puissant d'engagement. Si les participants mettaient tout d'abord au point une base commune de données, il leur serait plus difficile de se rétracter ou de chercher à ruser plus tard à la table de négociation.

Troisièmement, des avantages réels en résulteraient dans le domaine de l'analyse. L'analyse et la prévision dépendent de comparaisons significatives de données; les comparaisons dépendent à leur tour, dans une large mesure, du caractère exhaustif et de l'exactitude des systèmes de classification utilisés pour les nomenclatures, les taux des droits, les indicatifs numériques des droits et d'autres variables; l'unité et l'uniformité de la base des données influe donc directement sur l'exactitude et le caractère significatif de l'analyse et de la prévision. En effet, il est extrêmement difficile et risqué de prévoir, par exemple, l'élasticité de la demande, ou d'élaborer des modèles hypothétiques destinés à tester les effets sur le commerce et les tarifs d'éventuelles stratégies de négociation ou de concessions ou retraits particuliers, si les données de base elles-mêmes sont susceptibles d'interprétations diverses et présentent des imperfections d'ordre taxonomique ou sémantique, qui provoquent des chevauchements, des doubles emplois et des lacunes dans les systèmes utilisés.

Quatrièmement, les études spéciales en seraient facilitées. En dehors du contexte particulier des négociations commerciales multilatérales, telles que le Kennedy Round ou celles qui lui succéderont éventuellement, les utilisations possibles par les participants d'une base commune de données, établie dans le cadre du GATT, s'étendraient à des domaines tels que l'élaboration de la politique commerciale extérieure et intérieure relative à des secteurs, produits et situations bilatérales donnés, ou à des situations multilatérales particulières, dans le cadre des rapports des Etats-Unis avec les pays peu développés ou avec une zone commerciale déterminée. Les données de base, présentées sous une forme mécanisée, pourraient être obtenues de la banque centrale de données du GATT et incorporées au système TTDFS des Etats-Unis. Les programmes et sous-programmes spéciaux mis au point dans le cadre de ce dernier système pourraient alors traiter les données en vue des divers fins et besoins des études spéciales.

En résumé, donc, en ce qui concerne le premier point — l'organisation des données commerciales et tarifaires du GATT — les Etats-Unis devraient sans tarder indiquer dans quelle mesure ils seraient intéressés et disposés à appuyer l'élaboration par le GATT d'une base de données et d'un système d'information. C'est là un domaine idéal où les connaissances techniques américaines en matière de conception et de mise au point de systèmes de gestion moderne pourraient servir à la réalisation des objectifs mutuellement bénéfiques poursuivis par les divers pays.

En ce qui concerne le deuxième point — l'accélération des efforts des Etats-Unis en vue de développer et mettre au point leur propre système de classement des données tarifaires et commerciales — il reste beaucoup à faire. Un nouvel élan doit être imprimé au groupe de travail inter-administrations chargé d'étudier la constitution d'une banque de données commerciales. Ce groupe a reçu pour mission, au cours de l'été 1967, de déterminer les besoins des diverses administrations publiques concernant ces données. Cependant, les travaux n'ont pas avancé avec toute la rapidité et tout l'enthousiasme qu'on aurait pu attendre. Le Bureau du représentant spécial pour le commerce se trouve dans une excellente position stratégique pour prendre, de concert avec le Bureau du Budget, l'initiative d'accélérer les efforts de ce groupe en vue de faire progresser ses travaux à plus vive allure. Les raisons en sont évidentes. Comme pour de nombreux autres groupes inter-administra-

tions se pose le problème des motivations opposées et des intérêts acquis des divers organismes représentés. C'est là un des freins typiques qui est la conséquence de la vie bureaucratique.

Ensuite, les efforts des Etats-Unis en vue de développer et de perfectionner leur propre système TTDFS sont directement liés aux considérations précédentes relatives au système et à la base commune de données du GATT. Les Etats-Unis devront eux-mêmes avoir beaucoup progressé pour prendre efficacement la direction de l'effort du GATT.

Il y a une autre raison, peut-être plus pragmatique encore, pour que le groupe de travail fasse de rapides progrès: ce sont les possibilités d'utilisation des codes géographiques des districts électoraux du Congrès et des collectivités locales, grâce auxquels des renseignements pourraient être communiqués aux membres du Congrès et aux personnalités influentes des Etats et des communautés locales, de façon à les aider à faire face au réveil du protectionnisme qui bat son plein à l'heure actuelle.

Du point de vue technique, le groupe de travail est assurément sur la bonne voie. Il envisage une base complète de données comprenant une nomenclature normalisée et des renseignements sur les taux des droits. Il se propose d'intégrer l'effort de collecte des données de base dans le cadre du CERP (Programme intégré d'enquêtes économiques) utilisé par le Département d'Etat et le Département du commerce plutôt que de créer un mécanisme supplémentaire de collecte des données. Il prévoit un système à accès direct, connecté à l'ensemble, avec interaction homme-machine (qui sera examiné dans la section suivante), ainsi que la possibilité d'un raccordement avec le système informatique de Paris.

En bref, le groupe possède les qualifications requises du point de vue des systèmes, tant pour le « hardware » que pour le « software ». Le problème majeur est celui de l'impulsion au niveau de la direction du Bureau du représentant spécial et du Bureau du Budget.

#### **4. Utilisation plus large et plus efficace de l'automation et des autres techniques et instruments de gestion**

Les Etats-Unis peuvent utiliser les concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne de façon plus efficace qu'ils ne l'ont envisagé jusqu'à présent. Non seulement il est possible d'utiliser mieux les calculateurs électroniques — qui ne sont qu'une technique d'automatisation parmi bien d'autres — mais encore il y aurait lieu d'étudier l'utilisation de concepts, techniques et méthodes de gestion, tels que l'analyse de systèmes, la recherche opérationnelle, les modèles et la technique d'élaboration des modèles, les jeux, la simulation, les dispositifs avancés de télécommunications et les systèmes intégrés vocaux-optiques-graphiques.

En matière d'automation, les Etats-Unis pourraient, par l'intermédiaire du GATT, mettre à disposition des Etats participants une assistance technique permettant de capter et d'enregistrer les informations commerciales et tarifaires et d'automatiser leur exploitation. On parviendrait ainsi à mettre un pourcentage plus élevé de ces renseignements de base sur bandes magnétiques ou sur cartes. Un certain nombre de pays disposent déjà de données commerciales sur bandes magnétiques. Rares sont, cependant, ceux qui possèdent des données sur les taux de droits sous une forme mécanisée. La plupart des systèmes utilisés sont manuels.

L'automatisation des données de base ne pose aucun problème complexe ou délicat en matière de développement des systèmes. C'est chose relativement facile. Selon les arrangements définitifs qui seront mis au point avec le GATT, il est concevable qu'un ou deux spécialistes des systèmes d'information et du traitement électronique des données travaillent au Secrétariat du GATT ou de concert avec lui afin d'inciter les Etats participants à s'engager dans cette direction. L'effort d'automatisation des données de base, entrepris par les Etats-Unis, constituerait un modèle pilote logique pour la démonstration de la marche à suivre. Nous suggérons que, dans un premier temps, les données soient tout d'abord saisies sous la forme dans laquelle elles se présentent. Cette procédure simplifierait et accélérerait grandement la réalisation de l'objectif poursuivi, à savoir l'élaboration d'un système commun et uniforme, simplement parce qu'il est beaucoup plus facile d'exploiter une information mécanisée qu'une masse hétéroclite d'informations manuelles ou semi-mécanisées.

Les Etats-Unis pourraient aussi prendre unilatéralement (en ce qui concerne le système TTDFS) des mesures allant au-delà de celles qui sont actuellement envisagées. Par exemple, on pourrait préconiser, parallèlement à la recommandation précédente, que les Etats-Unis entreprennent, sur le plan interne, la mécanisation et l'automatisation complètes des données commerciales et tarifaires des administrations publiques. Certes, dans un certain nombre de ces organismes, l'automatisation des données commerciales et tarifaires est une question qui doit être traitée dans le cadre des plans et calendriers d'intégration totale des systèmes et compte tenu de l'ordre général des priorités fixées en matière d'automatisation. En d'autres termes, la décision n'est pas simplement une décision majeure que la haute direction pourrait prendre sans égard à ces autres considérations. Mais là encore, le Bureau du représentant spécial et celui du Budget ont plus de poids du fait qu'ils se réclament d'une priorité au niveau fédéral.

En outre, il existe encore des possibilités considérables d'utilisation des programmes de conversion « bande à bande » entre les informations des divers organismes et le système TTDFS, programmes qui permettraient d'éviter les stades intermédiaires « carte à carte » et « carte à bande magnétique ». La règle générale à cet égard est que l'automatisation des données de base devrait avoir lieu aussi près que possible du stade des données brutes, et au niveau de traitement de l'information le plus élevé, dans la limite des contraintes imposées par le matériel (hardware) et la programmation (software). Or, cette règle n'est pas suivie.

Examinons maintenant le système de traitement de l'information lui-même. Les caractéristiques « accès direct », « temps réel » et « connection à l'ensemble » ont été mentionnées ci-dessus. Le lecteur familier avec le traitement électronique de l'information reconnaîtra peut-être ce mélange de techniques de traitement des données; il se demandera si l'auteur a sérieusement étudié les processus fondamentaux de la négociation commerciale et les fonctions à remplir, et s'il a constaté objectivement qu'ils se prêtent effectivement à un traitement optimal au moyen de ces techniques. Inversement, il pourra demander pourquoi il ne suffirait pas d'avoir recours à un simple système de traitement en temps différé, sans accès direct ?

Pour répondre à ces questions, nous allons reprendre tour à tour chacune de ces méthodes. Examinons tout d'abord l'accès direct.

Dans le contexte des relations internationales modernes qui sont complexes, l'accès aux données de façon directe plutôt que séquentielle est indispensable pour la solution des problèmes, la décision, l'analyse et la synthèse. Le président, les membres du Cabinet et

les hauts fonctionnaires sont souvent appelés à prendre en quelques heures des décisions cruciales en matière de politique commerciale, à mesure que, dans le monde entier, les situations évoluent rapidement, s'approchant et s'éloignant du « stade de la masse critique ». Souvent les statistiques et les renseignements de nature qualitative doivent être traités en quelques heures pour déterminer les mesures à prendre; le traitement séquentiel en temps différé est trop lent. L'accès direct est dès lors essentiel. Il est indispensable de disposer de postes d'interrogation à distance, répartis dans les principales administrations assumant des responsabilités dans le domaine commercial et tarifaire.

Voyons ensuite l'exploitation en temps réel. L'expression signifie que la base des données est mise à jour ou modifiée pratiquement immédiatement et que les renseignements figurant sur les fichiers et registres de base reflètent exactement la situation commerciale et tarifaire au moment même de l'introduction des données ou de l'interrogation (addition ou retrait). Cette méthode est indissociable de la première, l'accès direct. Toutes deux sont, compte tenu de la nécessité de décisions « instantanées », les deux faces de la même médaille. Comment, pour renverser les termes, peut-on agir avec confiance sur la base d'informations datant d'un jour ? Certes, le rapport coût-bénéfice est à considérer et il faut choisir entre le risque de prendre une décision erronée sur la base d'informations datant d'un jour ou plus et le coût du système en temps réel. Mais avec les nouveaux matériels de la troisième génération, le coût marginal des systèmes en temps réel par rapport aux systèmes classiques en temps différé est très réduit, et dans la plupart des cas où un système en temps réel est indispensable, l'utilité marginale compensant le coût additionnel. Dans le contexte des négociations effectives, une fois celles-ci engagées, il n'y a pas de doute que le système à temps réel s'impose. Il faudra aussi en étudier l'utilité pour les périodes se situant entre les époques de négociation.

Examinons enfin la disposition « on line ». Il s'agit simplement de coupler le matériel périphérique, y compris les postes d'interrogation, à l'unité centrale, au lieu de passer par l'intermédiaire d'autres « boîtes noires. » Par définition, la plupart des systèmes en temps réel à accès direct sont en fait des systèmes « on line », aussi cette question est-elle ici quelque peu académique.

Le troisième problème relatif à l'automation est celui de l'utilisation des moyens de télécommunications. Des écrans cathodiques, situés sur le bureau des utilisateurs des postes d'interrogation, seront la clé de l'interaction homme-machine. L'utilisateur peut, au moyen d'un cadran, de touches ou d'autres appareils, introduire une interrogation ou une instruction et voir immédiatement le résultat apparaître sur l'écran sous forme de chiffres, de graphiques ou autres représentations par image ou symbole. Ainsi serait-il possible de demander l'histoire d'un contingent d'importation, la structure des taux d'un pays particulier, la prévision de la tendance des exportations, ou des renseignements extra-tarifaires. De même, il serait possible de suivre les effets d'un calcul au fur et à mesure de l'opération, sans affecter bien entendu les données du fichier de base. Les calculs sont exécutés alors que le calculateur fonctionne en analyse et non au moment de l'interrogation ou de l'instruction. C'est à ce stade d'exploitation que les questions du genre: « mais si telle chose est décidée... que se passe-t-il ? » sont posées. Là encore, il semble évident que durant la phase de la négociation effective, un tel système aurait une valeur inestimable.

Nous n'avons pratiquement examiné jusqu'à présent qu'un seul des concepts techniques et méthodes de la gestion moderne, l'automation. Mais il y en existe bien d'autres, dont la recherche opérationnelle, les modèles et la simulation.

Pour être tout à fait efficaces, ces trois techniques exigent un degré relativement élevé d'automatisation. Les jeux, la simulation et la programmation linéaire sont les principales parmi les techniques utilisées par la recherche opérationnelle qui pourraient recevoir une large application dans le domaine commercial et tarifaire.

Par exemple, pour qu'un calculateur fonctionne vraiment efficacement « en analyse » comme nous avons dit plus haut, il faut d'abord élaborer et programmer un ou plusieurs modèles. Ce sont des modèles du type « mais si... que se passe-t-il ? ». Ainsi, si les Etats-Unis abaissaient les droits sur le produit Y du secteur X d'un montant Z, quelles en seraient les répercussions sur la situation commerciale: nos importations et exportations, produits affectés qui pourraient donner lieu à arbitrage, importations et exportations des autres pays, considérations d'ordre interne ou externe ? L'une des principales vertus d'un modèle économique automatisé de ce genre est bien sûr qu'il permet une maîtrise incomparablement supérieure des variables, en vue de vérifier sans grand risque les hypothèses du modèle. C'est ce qu'on appelle la méthode heuristique.

La simulation est simplement un moyen de vérifier la validité du modèle « au banc d'essai », là encore avec un minimum de risques. Ce concept est trop connu et ses applications trop évidentes pour que l'on s'y attarde. La programmation linéaire est une technique mathématique permettant de déterminer la meilleure utilisation, ou utilisation optimale, des ressources rares. Elle suit l'équation générale: un changement de X % du facteur de production entraîne un changement proportionnel de Y % de la production. Il est évident que ces techniques se complètent les unes les autres et sont souvent utilisées concurremment.

Enfin, l'utilisation de systèmes intégrés — vocaux-optiques-graphiques — qui permettent une interaction homme-machine, de telle sorte que divers supports peuvent être utilisés à la fois à l'entrée et à la sortie — devrait être prise en considération. Citons comme exemple: l'entrée vocale et la sortie imprimée ou graphique, ou l'entrée graphique par fac-similé ou autres procédés et la sortie optique sur écran. Mais cela serait pour la seconde phase de développement, tant pour le GATT que pour le système TTDFS. Dans un premier temps, il conviendrait de s'attacher à l'automatisation des données de base ainsi qu'à l'élaboration de données communes, uniformes et normalisées, à la conception et à la mise au point des systèmes de traitement des données « on-line » en temps réel, nécessaires aux Etats-Unis pendant la phase de la négociation effective et durant la phase « normale » inter-négociations (c'est-à-dire dans l'intervalle des négociations).

#### **IV. CONCLUSIONS**

A. Les Etats-Unis devraient mettre au premier rang des priorités la planification en prévision de la prochaine négociation commerciale et tarifaire multilatérale à laquelle ils comptent participer. Le représentant spécial pour le commerce, assisté du Bureau du Budget, devrait prendre l'initiative d'accélérer ce mouvement.

B. Les concepts, techniques et méthodes de la gestion moderne sont de nature à améliorer considérablement l'efficacité des négociations commerciales internationales. Les Etats-Unis devraient donc les considérer avec le plus grand soin dès le début des tra-

vaux préparatoires à la prochaine négociation, ainsi que pendant les négociations elles-mêmes. Les concepts, techniques et méthodes à étudier se rangent dans trois grandes catégories: méthodologie, organisation et comportement humain.

C. Le Secrétariat du GATT devrait assumer un rôle plus large et plus dynamique d'animation et de gestion en matière de planification, d'organisation et de fourniture d'une gamme beaucoup plus étendue de services et d'activités auxiliaires au profit des délégations des Etats participants. Les Etats-Unis devraient prendre l'initiative de s'engager, de concert avec le GATT, dans cette direction. Le représentant spécial pour le commerce et le Bureau du Budget devraient guider et orienter l'effort que cette initiative demanderait aux Etats-Unis.

D. L'unification, l'uniformisation et la normalisation des nomenclatures, terminologies et autres systèmes d'identification des informations devraient permettre, lors des négociations futures, de simplifier du point de vue technique les problèmes et processus de collecte, de traitement et de restitution des données. Ceci permettrait de profiter des avantages que peut procurer une large base commune d'informations tarifaires, de réaliser de substantielles économies de temps lors de la négociation effective et, chose plus importante encore, de créer un climat de plus grande confiance entre les participants.

E. Les Etats-Unis, étant l'une des principales puissances commerciales, se trouvent dans une excellente position stratégique pour prendre l'initiative de démontrer que les participants auraient tout à gagner, lors des négociations futures, à s'orienter vers l'adoption d'une attitude et d'une stratégie « gain-gain », au lieu de s'accommoder d'une situation « gain-perte » ou « perte-perte », dans laquelle le total des réductions tarifaires et des aménagements quantitatifs possibles ne sont que minimes ou intermédiaires entre le minimum et le maximum possibles.

F. L'utilisation accrue de concepts, techniques et méthodes spécifiques de gestion moderne, tels que automation, analyse de systèmes, méthodes statistiques, méthodes probabilistes, modèles et techniques d'élaboration des modèles, recherche opérationnelle (y compris les jeux et la simulation), systèmes informatiques et analyse marginale, permettront des gains d'efficacité et des améliorations très appréciables dans les procédures internes de la délégation des Etats-Unis et des autres délégations.

G. Des améliorations peuvent être apportées à l'organisation d'ensemble du dispositif américain, ainsi qu'au niveau de la délégation, en vue de perfectionner la coordination de part et d'autre de l'Atlantique, d'améliorer et d'accélérer les communications entre la mission des Etats-Unis en Europe et les administrations de Washington au niveau inter-administrations, et enfin de déléguer des pouvoirs avec confiance au niveau de l'équipe de négociation.

H. Des améliorations considérables peuvent être apportées aux systèmes et procédures internes de la délégation des Etats-Unis à Genève, notamment en ce qui concerne le système des réunions, l'utilisation plus large et plus rationnelle des systèmes d'information (y compris un système d'information mieux conçu au niveau de la haute direction et divers systèmes d'informations opérationnelles sur la position des Etats-Unis et celle des autres participants au cours des négociations).

## V. BIBLIOGRAPHIE

### A. NOTES

1. JOHN W. EVANS, « U.S. Trade Policy: New Legislation for the Next Round », New York, Council on Foreign Relations, Harper and Row, 1967.

2. THOMAS B. CURTIS, membre du Congrès, « Progress and Issues in Kennedy Round Negotiations », Partie I, 10, avril, 1967, H. 3819-30; Partie II, 13, avril, 1967, H. 4128-40; Partie III, 1<sup>er</sup> mai, 1967, H. 4891-05; Partie IV, 10 juillet, 1967, H. 8380-94, et 24 juillet, 1967, H. 9222-42.

3. STANLEY D. METZGER, « Trade Agreements and the Kennedy Round », Coiner Publications, Ltd., Fairfax, Va., 1964.

4. JAMES J. ALLEN, « European Common Market and the GATT », University Press of Washington, D.C., 1960.

5. « Special Analysis: U.S. Foreign Trade Policy After the Kennedy Round », American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, D. C., 1967.

B. Executive Order 11075; 16 janvier, 1963; « Administration of the Trade Expansion Act of 1962 » (en application: (1) du Trade Expansion Act de 1962, Loi publique 87-794, approuvée le 11 octobre, 1962, 76<sup>e</sup> Stat. 872; et (2) Section 301 du Titre 3 de l'US Code).

C. R. R. BLAKE, *et al.*, « Managing Intergroup Conflict in Industry », Gulf Publishing Company, 1964.

D. F. HORTON, « Some Process Observations of Nation-State Participants to a Multi-lateral Trade Negotiation Setting — The Sixth GATT Round of Trade Negotiations (The Kennedy Round) ». (S'adresser à l'auteur, Bureau of the Budget, Washington, D.C.).

E. Subcommittee on Foreign Economic Policy of the Joint Economic Committee, Volumes I et II des auditions, « Future of U.S. Foreign Trade Policy », 1967 juillet; également, « Issues and Objectives of U.S. Foreign Trade Policy ».

Pour vos opérations  
financières et de change,  
adressez-vous à la

**BANQUE  
CANTONALE  
VAUDOISE**

qui vous assure un service  
de qualité.

Siège à **Lausanne**

14, place Saint-François  
40 succursales, agences et  
bureaux dans tout le canton

