

Vaccin contre le Covid-19: «L'opération Warp Speed, un succès américain»

Thomas Durand, Professeur de management stratégique au Cnam

Publié le 19 avril 2021 – Mis à jour le 29 mars 2022

Le chercheur en gestion stratégique Thomas Durand montre, dans une tribune au « Monde », comment des arrangements organisationnels et institutionnels inédits ont permis aux Américains de produire un vaccin en moins d'un an.



©pixabay

Tribune. Nombreux sont ceux qui attribuent le succès américain dans la course aux vaccins anti-Covid à des investissements massifs dans la recherche. Cette vision est très imparfaite, voire erronée. Il y a bien eu outre-Atlantique un effort exceptionnel d'innovation pour développer un vaccin en douze mois, mais cet effort n'a pas concerné la recherche et développement : il a surtout concerné la gestion d'une opération exceptionnelle articulant compétences organisationnelles publiques et privées pour accélérer tous les processus de décision.

Devant la flambée des contaminations et du nombre de morts, et malgré la posture d'abord sceptique de Donald Trump, de hauts responsables de l'administration américaine de la santé, considérés aujourd'hui aux Etats-Unis comme des héros vivants, ont, dès avril 2020, conçu et lancé une opération sans précédent, baptisée « Operation Warp Speed ».

« Warp Speed », que l'on pourrait traduire par « vitesse de l'éclair », est une expression tirée de l'imaginaire de la science-fiction : c'est la vitesse permettant de passer d'un espace-temps à un autre, en faisant fi, science-fiction oblige, des règles connues de la physique qui interdisent de voyager plus vite que la lumière. Tout est dit dans cette appellation. Urgence, urgence absolue. Oublier les contraintes, se bouger. Pragmatisme et vitesse.

Trois idées-clés

Trois idées-clés ont été mobilisées dans cette opération hors norme.

Partir d'un large portefeuille de pistes de solution, d'où qu'elles viennent ; et les mener toutes de front en mettant le paquet – 11 milliards de dollars (environ 9,20 milliards d'euros) –, en pariant sur plusieurs chevaux. Il en sortira bien des gagnants, le plus vite sera le mieux.

Certains grands industriels de la pharmacie n'ont pas d'expérience sur les vaccins ? Peu importe ! Qu'ils tentent leur chance, on les soutient aussi ! Il faut acheter une technologie étrangère ? Peu importe, on se la procure tout de suite. Pfizer n'est pas leader dans les vaccins, BioNTech est une start-up allemande, qui plus est fondée par deux biologistes turcs immigrés ? Et alors ? On les finance aussi ! (Pfizer refusera les financements, mais pas une précommande de 300 millions de doses). Moderna est une start-up américaine dirigée par un Français, et alors ? Peu importe qu'il y ait des échecs, y compris de Sanofi et de GlaxoSmithKline, pourtant eux aussi financés, si d'autres sortent un ou deux vaccins très vite.

Repenser la chaîne de développement d'un vaccin, classiquement la succession « recherche, développement, études cliniques, autorisation de mise sur le marché, industrialisation, montée en puissance de la fabrication, logistique ».

Or, dans l'urgence, on ne se lance pas dans de longs programmes de recherche. La technologie de l'ARN messager était là, disponible. L'étape du développement a ainsi été réduite à une durée de l'ordre de la semaine. Dès lors, l'étape la plus longue restait celle des études cliniques et de l'autorisation de mise sur le marché. Qu'à cela ne tienne !

Chemins de traverse

L'administration américaine a délibérément accepté d'emprunter des chemins de traverse peu réglementaires pour accélérer le processus : les régulateurs octroyant les autorisations de mise sur le marché ont été envoyés sur le terrain au sein même des sociétés pharmaceutiques et dans les hôpitaux pour collecter en temps réel les informations requises, pendant les études cliniques. Le gain de temps a été considérable.

De surcroît, l'industrialisation a été lancée en même temps que les études cliniques. Pour gagner du temps, on a accepté de prendre le risque de financer des investissements industriels pour préparer des chaînes de fabrication de vaccins... qui pouvaient encore échouer en phase de test.

L'enjeu considéré n'était pas d'abord financier, mais celui de la vitesse. On abandonne la séquence logique des enchaînements chronologiques d'un projet en mode « pipeline » pour en conduire plusieurs simultanément.

Ces innovations organisationnelles ont permis d'aboutir à un vaccin disponible, autorisé, fabriqué en un an. Du jamais-vu.

Un pays imaginatif et puissant

Cette opération n'aurait certes pas pu être menée à bien sans la solide palette de compétences et de ressources (R&D, technologiques, industrielles, budgétaires) disponibles aux Etats-Unis.

Mais le « supplément d'âme » qui aura permis aux Américains d'obtenir un vaccin en un an est leur capacité à entremêler l'action des agences publiques avec le secteur privé, qui plus est dans un pays goûtant peu l'action publique et sous une présidence atypique, celle d'un Donald Trump qui ne ratait pas une occasion d'exprimer sa détestation de toute forme de gouvernement. Le même Donald Trump n'a d'ailleurs aujourd'hui aucune gêne à revendiquer cette opération...

Après la prouesse technologique de poser le robot Perseverance sans encombre sur Mars, cette opération « Warp Speed » nous rappelle, si besoin était, que les Etats-Unis restent un pays imaginatif et puissant.

Le plus intéressant reste que ce succès sur le front anti-Covid a moins mobilisé la recherche scientifique qu'une capacité à déployer de nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels dans l'urgence. A méditer pour une Union européenne qui aura été, hélas, moins performante sur le sujet...

 [Voir l'article original dans le Monde](#)

 voir le site
strategies.cnam.fr

<https://strategies.cnam.fr/publications/blog/vaccin-contre-le-covid-19-l-operation-warp-speed-un-succes-americain--12f>