Buy the capability, not only the delivery

Que reste-t-il après leur départ ? — Acheter la capacité, construire la souveraineté

Lorsqu'une institution commande un centre de données, un réseau électrique, un système hospitalier ou un bâtiment connecté, elle n'achète pas seulement une installation visible. Elle acquiert aussi, ou devrait acquérir, la capacité de comprendre ce qui a été livré, de l'exploiter, de le réparer, de reprendre le service après une panne et de remplacer une composante sans rester captive du fournisseur initial.

Le cahier des charges doit commencer par la mission que l'équipement devra continuer de remplir. Il en déduit les actifs essentiels, les droits d'usage, les solutions de remplacement, les compétences de maintenance et les coûts sur cinq ans. Une offre peu chère à l'achat peut devenir extrêmement coûteuse lorsque les licences, les pièces, les interfaces fermées et les opérations à distance sont prises en compte. À l'inverse, une offre initialement plus élevée peut préserver davantage de valeur si elle permet l'inspection, la maintenance et l'autonomie locales.

La réception change alors de sens. Il ne suffit pas de voir une machine fonctionner le jour de la livraison. Il faut provoquer un incident prévu, vérifier une restauration, retrouver les plans et les configurations, contrôler les pièces nécessaires et demander à l'équipe bénéficiaire d'effectuer seule une opération normale. La présence à une formation n'est pas encore une compétence transférée ; une tâche réellement maîtrisée en est la preuve.

Sept domaines doivent donc entrer dans le contrat : maîtrise des actifs, droits d'usage et de modification, savoir-faire transmissible, maintenance, coût de cycle de vie, réversibilité et réception par des essais. Chacun appelle des documents, des responsables et une condition observable. Cette logique ne rejette pas les prestataires extérieurs ; elle fonde une relation dans laquelle le client conserve les moyens de faire vivre ce qu'il a acheté.

Deux marchés pilotes suffisent pour commencer : on examine les dépendances existantes, les obligations de sortie et les coûts cachés, puis on réécrit les exigences et les clauses de réception. L'achat public devient ainsi un instrument concret de souveraineté technique.