

L'interview

afnic

Propos

de **Mathieu Weill**, directeur général de l'AFNIC.

Se développer avec agilité grâce à l'EFQM®

L'AFNIC, Association Française pour le Nommage Internet en Coopération, s'est vu remettre en décembre 2014 son diplôme EFQM®, niveau R4E 4* (Reconnue pour son excellence 4 étoiles). Cette démarche correspond au développement de cette association qui propose de plus en plus de nouveaux noms de domaine. L'occasion de faire le point avec son directeur général, Mathieu Weill.

L'AFNIC EST INCONTOURNABLE POUR LA GESTION DU NOM DE DOMAINE «.FR». QUEL INTÉRÊT DE VOUS LANCER DANS UNE DÉMARCHÉ EFQM® ?

Mathieu Weill : C'est vrai, depuis 20 ans c'est nous qui gérons le .fr. Néanmoins, tous les 5 ans, nous sommes mis en concurrence sur cette activité qui représente 90% de notre CA. Le fait d'être reconnu pour nos travaux et notre savoir-faire est un argument fort pour rester incontournables. C'est une des raisons qui nous a fait démarrer une approche qualité dès 2008, dans le contexte du premier appel d'offre pour le .fr qui a eu lieu en 2009. Sans chercher la certification, nous avons travaillé sur une approche processus comparable à celle qui est exigée pour l'ISO 9001. Fort de cette expérience, nous avons initié notre démarche EFQM® en 2012, pour le second appel d'offre.

« Nous avons adopté l'EFQM® pour accompagner notre conduite du changement. »

POURQUOI ALORS NE PAS ÊTRE RESTÉS DANS LA LOGIQUE ISO ET AVOIR CHOISI L'EFQM® ?

MW : Ce modèle offre une vision plus globale tout en tenant compte de l'évolution de l'environnement et des attentes des parties prenantes. Dans sa philosophie, il nous correspond parfaitement. C'est pourquoi nous l'avons adopté à partir de 2012. Pour qu'il accompagne notre conduite du changement.

COMMENT AVEZ-VOUS ENGAGÉ CETTE DÉMARCHÉ EFQM® ?

MW : En 2012 et 2013, nous avons procédé par autoévaluation avec notre partenaire AQM Conseil. Puis, en 2014, nous avons pris contact avec le groupe AFNOR pour lancer notre évaluation externe. Les autoévaluations étaient importantes pour mobiliser l'ensemble des équipes, notamment au niveau managérial, et aussi pour faire émerger les axes d'amélioration clés. Par exemple, en 2013 et 2014 nous avons beaucoup travaillé sur l'orientation résultat et sur le déploiement d'une approche à travers les outils qualité.

Repères

- L'AFNIC est une association loi 1901, c'est-à-dire à but non lucratif, fondée par l'Etat et l'Institut National de Recherche en Informatique et Automatique (INRIA) en 1998.
- Elle génère environ 15M€ de chiffre d'affaires.
- 80 salariés, tous basés à St Quentin en Yvelines, en région parisienne.
- L'AFNIC gère aujourd'hui 2,8 millions de noms de domaine en .fr, 5 domaines de premiers niveaux ultra-marins (.re pour la Réunion par exemple) et 17 nouvelles extensions relatives à des territoires, des marques ou encore des secteurs économiques (comme par exemple le .paris).

www.afnic.fr



Opéré par
afnic

afnor
GROUPE

QUELS SONT LES PRINCIPAUX AXES DE PROGRÈS QUE LA DÉMARCHE VOUS A PERMIS DE RÉALISER ?

MW : Pour l'aspect structurel, ce fut le déploiement d'une vraie culture de la résolution de problèmes, pour ne plus sauter directement à la solution comme s'est souvent le cas dans des organisations comme la nôtre, à forte culture technique. Pour l'aspect métier, notre grand axe de travail a été de développer la satisfaction client. Nous atteignons aujourd'hui, auprès des revendeurs de nos noms de domaines, une satisfaction de 99%. Enfin, pour l'aspect technique, la disponibilité et la performance de nos infrastructures pour l'enregistrement des noms de domaine sont passées de 90% il y a 3 ans à 99.5% depuis 1 an.

EST-CE QUE L'EFQM® VOUS A CONDUIT À ENVISAGER AUTREMENT VOTRE ACTIVITÉ ?

MW : C'est incontestable. Notre organisation est devenue plus mature. Notamment dans les fonctions supports de type achats, RH ou finances. Ainsi, nous avons engagé nos activités administrative et financière sur la voie d'une meilleure communication interne afin que chacun puisse en apprécier les qualités, se les accaparer et y trouver une réponse à ses attentes.

VOUS ÊTES R4E 4*, COMMENT COMPTEZ-VOUS POURSUIVRE VOTRE DÉMARCHE ?

MW : Nous sommes encore au stade de la réflexion pour savoir dans quels délais nous chercherons à atteindre le niveau R4E 5*. Nous nous posons aussi la question de savoir si nous nous engageons pour le prix qualité régional ou national. Ce qui est important avec l'évaluation externe, ce n'est pas seulement un diplôme et le nombre de points gagnés, c'est aussi un regard sur nous même pour apprécier avec intelligence où nous en sommes et être toujours

plus pertinents en 2017, à l'échéance de notre contrat actuel avec l'État français. L'objectif étant de pouvoir lui garantir une performance durable, par notre attachement à l'excellence.

CONCRÈTEMENT, COMMENT CELA DOIT SE TRADUIRE ? PAR UNE AUGMENTATION DE VOTRE CA ?

MW : Depuis 2010, en plus du .fr, l'AFNIC a lancé de nouveaux noms de domaine comme .paris, .snf, .total. Ils représentent aujourd'hui près de 10% de son CA. Nous devenons de plus en plus opérateur pour compte de tiers. L'EFQM® nous permet

d'avoir une vision globale de l'ensemble de ces changements et de pouvoir communiquer sereinement sur le sujet. Nous sommes dans les soutes de l'Internet. Personne ne nous connaît. Et nous ne souhaitons pas l'être à cause d'une panne. En revanche, si notre attachement à l'excellence peut être apprécié au-delà de nos clients directs et de l'Etat, nous sommes preneurs. Pour cela, il nous faut des modèles comme l'EFQM® qui valorise notre activité et qui rassure la communauté Internet.

À CE PROPOS, CONSIDÉREZ-VOUS L'EFQM® COMME UN MODÈLE COMPLIQUÉ À METTRE EN ŒUVRE ?

MW : Ça nécessite de la rigueur, de la méthode. Mais ce n'est pas pour me déplaire. Ce qu'il faut, c'est vite trouver des relais en interne. Si on est isolé, ça ne fonctionne pas. L'EFQM® ne se décrète pas. Il faut convaincre de son utilité. C'est vrai que c'est un modèle extrêmement structuré qui doit certainement mieux s'adapter à certaines organisations. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas rencontré d'obstacle majeur. C'était plutôt un ballon d'oxygène qui nous a fait voir l'ensemble de notre activité pour une conduite du changement optimisée.

« L'EFQM® ne se décrète pas. Il faut convaincre de son utilité. »

En savoir plus

EFQM ■
Shares what works.

[EFQM](#)

