



30^{ème} Cérémonie des Prix Nationaux de la Qualité : Aqualande remporte un Prix Coup de Cœur – Catégorie ETI

Face à l'hyper-croissance d'Aqualande, le directeur industriel et son équipe déploient une nouvelle organisation industrielle, basée sur un concept : « produire moins vite pour produire mieux ». En 1 an, baisse de 33 % des accidents de travail, réduction de 14 % des réclamations clients, une meilleure maîtrise des heures supplémentaires (- 345 %), et une amélioration de la productivité globale de 5 %.

Paris, le 16 juin 2023. [France Qualité](#), l'association de référence des professionnels de la Qualité, de la maîtrise des risques et des approches d'amélioration continue, remet chaque année depuis 1992 les « Prix Nationaux de la Qualité » qui distinguent une dizaine de lauréats venus de toute la France (entreprises, institutions, étudiants et auteurs) pour leurs bonnes pratiques / ouvrage.

Parmi les [9 lauréats de l'édition 2023](#), Aqualande remporte un Prix Coup de Cœur, qui récompense une formidable Bonne Pratique à essayer.

*Création 1981. Sélection, reproduction, élevage et transformation de truite.
Leader du marché avec 70 % de parts de marché. CA : 130 M € (2022). Plus de 800 collaborateurs en France dont 500 en production, 2 sites de transformation (Roquefort et Sarbazan), 30 piscicultures dans le Grand Sud-Ouest. 2 marques fortes : Landvika et Ovive. **Entreprise basée à Roquefort (40)***



Le point de départ

Engagée depuis 2004 dans une stratégie RSE qui repose sur le triptyque Hommes / Poissons / Environnement, Aqualande, qui est leader sur le marché de la truite fumée avec 70 % de parts de marché, a connu une très forte croissance au cours des 10 dernières années. Au quotidien, les équipes fournissent énormément d'énergie pour assurer la performance de l'entreprise. Convaincus qu'il est possible de produire moins vite (avec une meilleure Qualité de vie au travail pour ses collaborateurs) pour produire mieux, le nouveau directeur industriel et son équipe s'attèlent en 2020 et 2021 à un chantier autour de leur organisation industrielle. Objectifs majeurs : renforcer les pratiques managériales de l'entreprise pour accroître ses performances, et renforcer et développer le bien-être de ses collaborateurs.

La démarche

Pour mener cette démarche, l'équipe se fait accompagner par un cabinet de conseil et monte une équipe projet constituée de 7 personnes (près de 10 à 12 % de leur temps annuel de travail).

Six objectifs majeurs se dégagent :

- Faire grandir la ligne managériale des équipes pour « manager vraiment » ;
- Responsabiliser chaque fonction de l'amélioration de la performance globale dans son périmètre ;
- Adapter l'organisation pour gagner en efficacité et sérénité ;
- Développer et impliquer l'ensemble du personnel dans l'amélioration continue ;
- Clarifier les responsabilités de chacun et les accompagner ;
- Préparer l'entreprise aux enjeux de demain : maîtrise du « temps réel » et du « temps différé ».

Un temps volontairement long de préparation (de septembre 2020 à juin 2021) est consacré notamment à la définition de ce qui doit être « quitté », « gardé » ou « obtenu ». Il est décidé de créer de nouvelles fonctions, en transformant des fonctions et en redimensionnant les équipes afin de permettre aux encadrants de manager en profondeur.

Le concept est alors testé sur un atelier "pilote" à l'été 2021 (3 mois), qui permet à chacun de constater les résultats et d'acter un démarrage de la nouvelle organisation sur l'ensemble des ateliers de production.

L'accompagnement se fait en plusieurs étapes et sur plusieurs niveaux avec des réunions d'informations et des jeux d'appropriation. Au total, 500 personnes sont formées.

Par la suite, un plan d'actions de formation (« *form'action* ») est déployé à l'ensemble de la ligne hiérarchique. Une partie du budget formations a d'ailleurs été allouée à ce projet, soit 1765h de formations et d'accompagnement depuis fin 2020.

Le résultat

En 1 an, le nombre d'accidents de travail a baissé de 33 % avec un taux de fréquence qui passe déjà de 51 à 34. Les réclamations clients ont diminué de 14 % et le taux de service est amélioré : sur les deux marques, il passe d'environ 90,6 % en 2021 à 98,5 % au premier semestre 2022. Les heures supplémentaires (- 345 %) sont mieux maîtrisées : au 1er semestre 2022, Aqualande a réalisé des productions records, sans heures supplémentaires et sans samedi travaillé, du jamais vu. La productivité globale augmente de 5 % : les équipes travaillent moins vite, donc mieux. 350 collaborateurs voient leur poste évoluer. Le « temps réel » et le « temps différé » sont mieux gérés, ce qui permet aux managers de prendre du recul sur leur mission. Cette organisation s'est aujourd'hui étendue à des services supports opérationnels (maintenance et nettoyage), avec près de 600 personnes concernées, soit 80 % des collaborateurs.

Verbatims

Le Jury de France Qualité : « *La courageuse démarche d'Aqualande résonne avec l'actualité. Partout les équipes ressentent le besoin de prendre du recul sur leur quotidien pour travailler*

mieux, preuve en est le développement galopant de la RSE. Un excellent exemple à suivre pour toutes les entreprises en forte croissance ! »

Damien Sicot, Directeur industriel, Aqualande : « *Je suis très fier pour mes équipes, du travail réalisé et du chemin que nous avons parcouru, collectivement, depuis le lancement de ce projet. La conduite du changement n'est jamais simple, l'accompagnement doit se faire au quotidien et nous avons encore du travail. Une organisation d'entreprise est vivante, et nous devons en tant que manager, rester lucide et constructif afin d'adapter celle-ci aux contraintes à laquelle elle est confrontée.* »

Cliquez sur ce lien pour obtenir :

- [Le communiqué de presse global incluant les informations sur les 9 lauréats 2023](#)
- [Le dossier de presse France Qualité](#)
- [Les visuels HD](#)

Contact presse : Clémence Rebours - 06 60 57 76 43 - c.rebours@nouvelles-graines.com

A propos de France Qualité – Créée en 2012, France Qualité (ou AFQP pour *Association France Qualité Performance*) est l'association de référence des professionnels de la Qualité, de la maîtrise des risques et des approches d'amélioration continue. Elle rassemble 2 000 adhérents, organismes publics et privés, 8 000 contacts individuels, en France à travers ses 11 composantes territoriales. Bien au-delà de la certification, l'association promeut une « Nouvelle Qualité » qui intègre le Management, la Stratégie, la QVCT, l'Expérience client, la RSE et l'Excellence Opérationnelle, pour un pilotage de l'ensemble des composantes de la performance de l'organisation. France Qualité mise pour cela sur le partage des bonnes pratiques, produit des publications de référence telles que Quali'Bord ou des Livres blancs et organise des forums et événements en région et au plan national (plus de 300 par an) ainsi que les Prix Nationaux de la Qualité et le Trophée Leader Qualité.

A propos des Prix de la Qualité – Créés en 1992, les Prix Nationaux de la Qualité récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyses de Management par la Qualité et d'Excellence Opérationnelle au service de la performance. Le dispositif dédié à ces Prix est organisé et piloté par France Qualité.