

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue d'obtention d'un Master professionnel en

« Management par la Qualité »

**Implication du personnel selon la norme ISO 10018 :2020 pour la
mise en place de la norme ISO 22000 :2018**

Cas : Air Algérie Catering

Elaboré par

BAKHOUCHE Leila

Sous la direction

Dr. LARRAS Chafika

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Année Universitaire 2023/2024

Résumé

Dans un environnement économique en constante évolution caractérisé par une intensité concurrentielle, les entreprises sont dans la nécessité d'adopter une stratégie de différenciation tel que l'engagement dans une démarche d'amélioration continue de qualité.

Afin que qualité soit considérée comme un principe de management avec une forte dimension humaine, notre objectif de cette étude est de contribuer à améliorer l'engagement et l'implication du capital humain de l'entreprise Air Algérie Catering dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon ISO 22000 :2018 par l'application des directives de la norme ISO 10018 :2020. A cet effet, nous avons utilisé une approche qualitative basée sur de multiples outils tels que l'observation, les entretiens, l'analyse documentaire et les grilles d'évaluations.

Les résultats de l'état des lieux de l'entreprise ont révélé des écarts significatifs dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires par rapport aux exigences et directives des deux normes, ce qui nous a permis d'établir un plan d'action pour y éliminer et atteindre l'objectif de la recherche.

Mots clés : Système de management de sécurité des denrées alimentaires, ISO 22000 :2018, Implication du capital humain, ISO 10018 :2020, Démarche qualité.

Abstract

In a constantly evolving economic environment characterized by intense competition, companies are required to adopt a differentiation strategy, such as committing to a continuous quality improvement approach.

In order for quality to be regarded as a management principle with a strong human dimension, the objective of this study is to contribute to improving the engagement and involvement of the human capital of « Air Algérie Catering » in the food safety management system according to ISO 22000:2018 through the application of the guidelines of the ISO 10018:2020 standard. To this end, we used a qualitative approach based on multiple tools such as observation, interviews, document analysis, and evaluation grids.

The results of the company's assessment revealed significant gaps in the food safety management system compared to the requirements and guidelines of both standards, which allowed us to establish an action plan to address these issues and achieve the research objective.

Keywords: Food Safety Management System, ISO 22000:2018, Human Capital Involvement, ISO 10018:2020, Quality Approach.

ملخص

في بيئة اقتصادية تتطور باستمرار وتتميز بشدة المنافسة، تجد الشركات نفسها مضطرة لتبني استراتيجية تمييز تتمثل في الانخراط في منهجية تحسين مستمر للجودة.

حتى تُعتبر الجودة مبدأً إدارياً ذو بُعد إنساني قوي، فإن هدف دراستنا هو المساهمة في تحسين التزام ومشاركة رأس المال البشري في شركة "الخطوط الجوية الجزائرية للتموين" ضمن نظام إدارة سلامة الأغذية وفقاً لمعيار ايزو 22000:2018 من خلال تطبيق توجيهات معيار ايزو 10018:2020. ولتحقيق هذا الغرض، اعتمدنا منهجية نوعية تعتمد على أدوات متعددة مثل الملاحظة، والمقابلات، وتحليل الوثائق، و جداول التقييم.

أظهرت نتائج تقييم وضع الشركة وجود فجوات كبيرة في نظام إدارة سلامة الأغذية مقارنةً بمتطلبات وتوجيهات كلا المعيارين، مما أتاح لنا وضع خطة عمل للقضاء عليها وتحقيق هدف البحث.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة سلامة الأغذية، ايزو 22000:2018، مشاركة رأس المال البشري، ايزو 10018:2020، منهجية الجودة.

Remerciement

Tous d'abord nous remercions Allah tout-puissant de nous avoir la santé, volonté, patience et la force pour terminer réaliser ce mémoire.

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon encadrante, Madame **LARRAS Chafika**. Sa disponibilité, son sacrifice de temps et surtout ses précieux conseils ont grandement contribué à l'amélioration de mon travail et de mes réflexions.

À mon encadrant et mon enseignant Monsieur **BEDAIDA Imad Eddine**, merci pour vos efforts fournis, orientations précieuses qui ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire et surtout la réussite de ma formation à l'ENSM.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes chers parents, à mes sœurs Yasmine et Meriem, pour leur amour, leur soutien constant et leurs encouragements. Leur présence a été une source d'inspiration et de réconfort tout au long de cette aventure académique.

À ma tante Nassima et mes cousines, mes sincères remerciements du fond du cœur.

À ma meilleure amie Dou merci de m'avoir soutenue, encouragée et surtout aimée.

Je tiens à remercier ma chère collègue et binôme pour tout projet pendant notre formation M. Nesrine et tout mon groupe MPQ.

À moi-même merci pour être patiente et d'avoir surmonter cette période.

TABLE DES MATIERES

Résumé.....	I
Remerciement	IV
TABLE DES MATIERES	V
Liste des tableaux	IX
Liste des figures	X
Liste des annexes.....	XI
Liste des abréviations	XII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	5
Section 01 : Revue de littérature	6
1. Évolution de la qualité et du système HACCP.....	6
1.1 Evolution de la qualité	6
1.1.1 Évolution de la définition de la qualité selon ISO.....	6
1.1.2 Le développement de la qualité.....	7
1.2 Évolution de système d’analyse des dangers et de points critiques pour leur maîtrise (HACCP).....	9
2. Évolution de la perception de l’implication et de l’engagement du personnel dans l’organisation	10
3. Etudes antérieures.....	11
Section 02 : Cadre conceptuel.....	23
1. Système de management selon la norme (ISO 9000 :2015).....	23
2. Système de management de la qualité (SMQ) selon la norme (ISO 9000 :2015)	24
2.1 Objectifs du système de management de la qualité	24
3. La qualité	25
3.1 Formes de la qualité.....	25

3.2	La démarche qualité en entreprise	26
4.	La norme ISO 9001 :2015 relative au système de management de la qualité	26
5.	La norme ISO 22000 :2018 relative au système de management de la sécurité des denrées alimentaires	27
5.1	Les étapes clés pour mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires	28
5.2	Les avantages de l'application de la norme ISO :22000 :2018 pour les utilisateurs et les autres parties intéressées.....	29
6.	L'approche processus et le cycle PDCA.....	30
7.	Le système d'analyse des dangers et de points critiques pour leur maîtrise (HACCP)31	
7.1	Les avantages de la maîtrise des dangers et de l'HACCP	33
8.	La norme ISO 10018 :2020 - Management de la qualité- Recommandations pour l'engagement du personnel	33
9.	Ressources humaines (RH).....	35
10.	Le capital humain (CH).....	35
11.	Responsabilités des ressources humaines dans le cadre du SMSDA.....	36
12.	La notion de l'implication	38
12.1	L'implication du personnel	38
12.2	L'implication organisationnelle	39
12.2.1	Types d'implication organisationnelle	39
12.3	Caractéristiques de l'implication.....	40
13.	L'engagement du personnel	41
14.	Facteurs influençant l'implication et l'engagement du capital humain.....	43
14.1	La motivation	43
14.2	La communication.....	45
14.3	La formation.....	46

14.3.1	Les types de formation	47
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....		50
Section 01 : Cadre méthodologique		51
1.	Démarche méthodologique.....	51
2.	Outils de collecte de données.....	52
2.1	La recherche bibliographique	52
2.2	L'analyse documentaire.....	52
2.3	L'observation.....	53
2.4	L'entretien.....	53
2.4.1	Guide d'entretien	55
2.5	La grille d'évaluation.....	56
3.	Outils d'analyse des données.....	57
3.1	Analyse des résultats des entretiens.....	57
3.1.1	Retranscription	57
3.1.2	Catégorisation et la codification des données.....	57
3.1.3	Synthèse des résultats	57
3.2	Analyse des résultats des grilles d'évaluation	57
Section 02 : Contexte organisationnel.....		58
1.	Présentation de l'entreprise d'accueil.....	58
2.	Le système SMSDA chez Air Algérie Catering	64
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION.....		66
Section 01 : Présentation des résultats et plan d'action		67
1.	Résultats de l'observation	67
2.	Résultats des entretiens.....	69
3.	Résultats du diagnostic	73

3.1	Traitement et analyse des résultats du diagnostic de la norme ISO 10018 v 2020.....	74
3.2	Traitement et analyse des résultats du diagnostic des exigences relatives aux ressources humaines de la norme ISO 22000 v 2018.....	76
4.	Plan d'action	78
	Section 02 : Discussion des résultats	84
	CONCLUSION	87
	BIBLIOGRAPHIE	
	ANNEXES	

Liste des tableaux

Tableau 1: Comparaison entre les versions 2012 et 2020.....	34
Tableau 2: La différence entre RH et CH	36
Tableau 3: Les différents conceptualisation de la notion d'implication	38
Tableau 4: Comparaison entre les notions de motivation, d'implication et de satisfaction par M. Thévenet.....	41
Tableau 5: Niveaux d'attachement et impact sur la qualité.	42
Tableau 6: Responsables interviewés.....	56
Tableau 7: Attribution des coefficients	58
Tableau 8: Fiche signalétique d'Air Algérie Catering	60
Tableau 9: Les missions et les responsabilités de chacune des structures	62
Tableau 10: Grille d'observation pour la cellule qualité et sécurité des denrées alimentaires	67
Tableau 11: Résultats du premier thème (Présentation des interviewés).....	69
Tableau 12: Résultats du deuxième thème (Formation et développement des compétences) .	70
Tableau 13: Résultats du troisième thème (Motivation de personnel).....	71
Tableau 14: Résultats du quatrième thème (Favoriser la collaboration, la communication et l'implication pour la mise en œuvre du SMSDA).....	72
Tableau 15: Le taux d'applications de la norme ISO 10018 v 2020.....	74
Tableau 16: Le taux d'applications exigences relatives aux RH des chapitres de la norme ISO 22000 v 2018	76
Tableau 17: Plan d'action.....	78

Liste des figures

Figure 1: L'évolution de la qualité	7
Figure 2: Cycle de l'amélioration continue.	21
Figure 3: L'approche PDCA à deux niveaux.	31
Figure 4: Pyramide de MASLOW	43
Figure 5: Liste des clients de l'entreprise.....	60
Figure 6: Organigramme d'Air Algérie Catering	61
Figure 7: Cartographie de processus	65
Figure 8: Représentation graphique type radar des résultats globaux du diagnostic de la norme ISO 10018 v 2020.....	75
Figure 9: Représentation graphique type radar des résultats globaux du diagnostic des exigences RH la norme ISO 22000 v 2018	77

Liste des annexes

Annexe 1: politique du systeme de management des denrees alimentaires.....95

Annexe 2: interactions processus RH97

Annexe 3: procedure d'elaboration d'un plan de formation99

Annexe 4: guide d'entretien.....106

Annexe 5: grille d'evaluation iso 10018 :2020.....109

Annexe 6: grille d'evaluation iso 22000 :2018.....112

Liste des abréviations

AFNOR	Association Française de Normalisation
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
CDI	Contrat de Travail Indéterminée
CH	Capital Humain
FAO	Food and Agriculture Organisation (Organisation pour l'alimentation et l'agriculture)
FSSC	Food Safety System Certification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (Système d'analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise)
HLS	High Level Structure (Structure universelle des normes de management)
HSE	Hygiène Sécurité Environnement)
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
PDCA	Plan Do Check Act (Planifier Réaliser Contrôler Ajuster)
QSDA	Qualité et Sécurité des Denrées Alimentaires
RH	Ressources Humaines
SDA	Sécurité des Denrées Alimentaires
SMQ	Système de Management de la Qualité
SMSDA	Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires.
SPA	Société Par Action
TQM	Total Quality Management (Management de la qualité totale)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde économique qui se caractérise par une concurrence exacerbée, les entreprises des différents secteurs d'activité se retrouvent dans la nécessité de s'appuyer sur un système de management optimisée qui leur permettrait d'être compétitives, performantes et proposer des services de qualité à leurs clients.

L'organisation mondiale de la santé OMS en 2020 a estimé que 600 millions de personnes, soit près 1/10 personnes dans le monde, tombent malades chaque année après avoir consommé des aliments contaminés insalubres, que 420 000 en meurent. De ce fait garantir la sécurité sanitaire des aliments est une obligation pour les entreprises activant dans le domaine de l'agroalimentaire. Pour cela l'organisation internationale de normalisation ISO a élaboré une norme spécifique aux entreprises du domaine d'activité agro-alimentaire ISO 22000 pour le management de la sécurité des denrées alimentaires, qui fournit un cadre structuré permettant aux entreprises lors de sa mise en place de fournir en permanence des produits finis et des services sûrs de bonne qualité, elle permet ainsi aux entreprises de démontrer une aptitude à identifier et à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires.

Historiquement, le système-méthode HACCP d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise du Codex Alimentarius, était une référence internationale de maîtrise de la qualité pour les entreprises agro-alimentaires, dans les années 1990 à 2000 aux USA. Depuis on a assisté à un renforcement des pratiques de la qualité dans les entreprises par l'apparition de nouvelles normes, avec l'édition des normes ISO 9000 en 1994, l'ISO 19000 relative à l'audit qualité, ainsi que l'ISO 22000 relative à la sécurité alimentaire dans le secteur agro-alimentaire particulièrement. (SLAIMI, 2016)

Néanmoins, Les entreprises qui vise à adopter cette démarche qualité par la mise en place d'ISO 22000 se trouve dans la difficulté d'impliquer leurs collaborateurs et d'avoir un engagement ferme de l'ensemble du personnel de différents niveaux hiérarchiques pour réussir cette démarche de mise en place, maintien et actualisation du SMSDA.

J.JURAN indique que « *la qualité doit être vue comme un principe de management avec une forte dimension humaine* ». Ainsi que E. DEMING confirmera cette approche globale en établissant les 14 principes de la qualité dont les deux premiers sont relatifs à la gestion des ressources humaines. De ce fait, on peut constater que la réussite des organisations engagés dans cette démarche qualité dépend essentiellement de son personnel qui prend une place de plus en

plus stratégique dont son engagement et implication est un des sept principes de management de la qualité.

Parmi les normes du système de management de la qualité ; la norme ISO 10018-Management de la qualité : Recommandations pour l'engagement du personnel, cette ligne directrice fournit des recommandations sur la façon de mettre en œuvre des changements significatifs quant au niveau d'engagement du personnel en matière de qualité au sein d'organismes de tous types et de toutes tailles et dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. A cette fin, nous avons opté pour appliquer les directives de la norme ISO 10018 :2020 pour impliquer le personnel de l'entreprise « Air Algérie Catering » dans la démarche qualité de cette dernière qui est la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaire selon la norme ISO 22000 :2018.

Questions de la recherche :

La problématique qui sous-tend notre étude se présente comme suit :

« Comment les facteurs de l'implication du personnel selon la norme ISO 10018 :2020 influencent t-ils la mise en place du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) selon la norme ISO 22000 :2018 au niveau de « Air Algérie Catering » ?

Cette question principale engendre des questions secondaires qui orienteront notre étude et guiderons notre exploration approfondie du sujet :

1. Comment la communication sur la norme ISO 22000 :2018 influence-t-elle l'implication du personnel ?
2. Comment un programme de formation adapté influence-t-il l'implication du personnel dans la mise en place de la norme ISO 22000 :2018 ?
3. Quels leviers de motivation incitent le personnel à s'impliquer dans la mise en place de la norme ISO 22000 :2018 ?

Objectif de l'étude :

Contribuer à améliorer l'engagement et l'implication du capital humain de l'entreprise Air Algérie Catering dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon ISO 22000 :2018 par l'application des directives de la norme ISO 10018 :2020.

Méthodologie de la recherche :

Notre recherche adopte une approche qualitative. Pour la collecte des données, nous utilisons un guide d'entretien, une grille d'observation, et des grilles d'évaluation, afin d'évaluer l'état des lieux actuel de l'entreprise « Air Algérie Catering ».

Structure de la recherche :

Pour mieux représenter les résultats obtenus à travers notre étude et afin de répondre à la problématique de recherche, nous allons structurer notre mémoire en trois chapitres présentés dans l'ordre séquentiel suivant :

Le premier chapitre présente le cadre théorique de notre recherche composé de la revue de littérature et ensuite du cadre conceptuel.

Le deuxième chapitre expose le cadre méthodologique d'abord l'approche méthodologique adopté puis les outils de collecte et d'analyse, ainsi contexte organisationnel qui présente l'organisme d'accueil « Air Algérie Catering ».

Le troisième chapitre consacré à la partie pratique qui contient les résultats et leurs analyses, le plan d'action ainsi qu'une discussion des résultats.

Ce travail s'achèvera sur la base d'une conclusion générale.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

Notre étude s'appuie sur deux piliers fondamentaux : une revue de la littérature et un cadre conceptuel.

La revue de littérature explore l'évolution des concepts clés de la qualité ainsi que l'évolution de la perception de l'engagement et de l'implication du personnel dans l'organisation, puis une analyse de ces concepts dans le contexte d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Elle s'appuie sur les travaux d'auteurs et de chercheurs pour identifier les facteurs qui favorisent l'implication du personnel et mettre en lumière le rôle crucial du capital humain dans la réussite d'un tel système.

Le cadre conceptuel, quant à lui, définit et analyse les notions de système de management de la qualité et de sécurité des denrées alimentaires. Il explore également les concepts d'implication et d'engagement du personnel, en identifiant les éléments qui les influencent. Ce cadre servira de base à l'analyse de l'apport des facteurs d'implication du personnel sur la mise en place de la norme ISO 22000 :2018.

Section 01 : Revue de littérature

1. Évolution de la qualité et du système HACCP

1.1 Evolution de la qualité

1.1.1 Évolution de la définition de la qualité selon ISO

La qualité est l'ensemble des propriétés et des d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins de l'utilisateur (ISO 8402 :1987)

La qualité d'une entité est l'ensemble des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites (ISO 8402 : 1994)

Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (ISO 9000 : 2015)

Selon (ISO 9000 : 2015) Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.

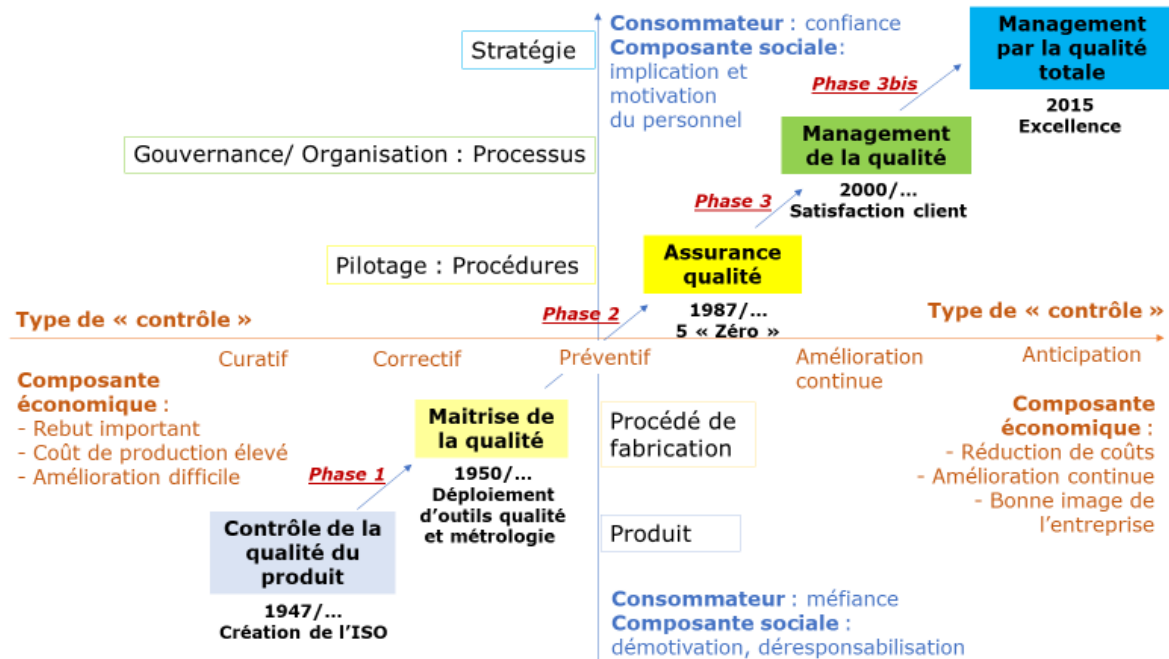
Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client.

1.1.2 Le développement de la qualité

Figure 1: L'évolution de la qualité



Source : (MOLINÉRO-DEMILLY, 2021)

- **La phase 1 :** qui va du « contrôle de la qualité du produit » à « l'assurance qualité », concerne la qualité fonctionnelle et opérationnelle des produits qui doivent être conformes comparé aux exigences spécifiques. Le contrôle final rejette au rebut les produits non conformes ce qui induit une démotivation du personnel de production en les sous responsabilisant au profit des contrôleurs de qualité. Ce procédé est toujours imparfait car certaines parties du produit sont inaccessibles au contrôle. Le contrôle s'affine grâce à l'introduction d'outils qualité et métrologie (La norme ISO 1 sur la température de référence). Walter Shewhart a créé une théorie permettant l'élimination des défauts en recherchant les causes.

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

- **La phase 2** : du passage de « l'assurance qualité » au « management de la qualité ».

Cette phase intègre des concepts de la qualité plus larges au sein des entreprises avec une orientation forte vers la satisfaction des clients. Elle comprend la qualité organisationnelle, celle de la production et des services.

C'est l'ingénierie des systèmes d'organisation avec l'apparition de la notion de processus.

Le développement d'un monde plus industriel fait émerger le besoin d'un système plus élaboré donnant une réelle assurance de la qualité du produit. Elle prend en charge la totalité du cycle du produit depuis l'analyse du besoin du client jusqu'au service après-vente et examine à chaque étape les sources de non-conformité pour mieux les éliminer. Les industriels ont ensuite développé l'autocontrôle qui est une étape évolutive dans le management de la qualité en responsabilisant les opérateurs. Cependant l'attente des résultats de l'autocontrôle augmente les délais de réaction de l'opérateur pour corriger les défauts.

- **La phase 3** : du « management de la qualité » au « management par la qualité ». Cette troisième phase tend vers le principe de la qualité totale elle intègre la qualité à tous les niveaux d'une entreprise, de l'opérationnel ou top management, en prenant en compte les contraintes externes, le développement durable et la responsabilité sociétale.

La théorie managériale TQM a pour but la recherche de l'excellence en impliquant et responsabilisant l'ensemble des personnes d'une entreprise dans le but de satisfaire le client à moindre coût. L'amélioration continue et la satisfaction du client sont les concepts clés de cette théorie. L'objet du management par la qualité totale passe ainsi nécessairement par le développement d'un « esprit qualité » partagé par tous. Cette phase vise aussi un modèle d'excellence dans lequel les principes de la qualité sont centrés sur le client.

L'évolution du concept qualité traduit une évolution des méthodes de gestion de la qualité, des pratiques organisationnelles et des dimensions de la qualité. L'évolution du concept qualité a conduit à faire de cette dernière un outil reconnu de bonne gestion au service de l'entreprise. Cette évolution du concept s'est traduite par un mouvement de la qualité qui a pris différentes orientations et plusieurs approches de gestion de la qualité ; ce qui a entraîné une évolution des modes de management de la qualité. (CHARBA & LAHRECH, 2015)

1.2 Évolution de système d'analyse des dangers et de points critiques pour leur maîtrise (HACCP)

HACCP est l'acronyme bien connu de Hazard Analysis Critical Control Point. En français, il s'agit du Système d'Analyse des Dangers et de Points Critiques Pour Leur Maîtrise.

Le système HACCP d'origine a été conçu par la compagnie Pillsbury en coopération avec l'administration nationale de l'espace et de l'aéronautique (NASA) des États-Unis et les Laboratoires de l'armée américaine en 1960, pour garantir la sécurité des denrées alimentaires pour les astronautes à bord des premières missions spatiales habitées. Les directives relatives au système HACCP et à son application ont été définies par la Commission du Codex Alimentarius, qui met en œuvre le Programme sur les normes alimentaires de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture et de l'Organisation mondiale de la Santé FAO (Mondiale, 2020).

Elle est devenue une référence en Europe à partir de la Directive 93/43 sur l'hygiène des denrées alimentaires qui en prévoyait la généralisation dans le secteur pour fin 1995 (PESQUEUX, 2020)

À la suite d'une épidémie d'*Escherichia coli* 0157 en Écosse en 1996, le rapport Pennington a recommandé que le système HACCP soit adopté par toutes les entreprises agroalimentaires pour garantir la sécurité des denrées alimentaires (Pennington 1997). Toutes les normes des référentiels de l'Initiative Mondiale de la Sécurité sanitaire des Aliments — BRC Global Standards, FSSC 22000, Safe Quality Food Programs, GLOBALG.A.P., etc. — ont établi des exigences spécifiques pour intégrer le système HACCP dans les SMSDA. Un système HACCP efficace est devenu un outil précieux pour appuyer tous travaux de diligence visant à garantir la sécurité des denrées alimentaires (mondiale, 2020).

Depuis 1993, le Codex Alimentarius préconise en outre le système HACCP. Une version entièrement révisée et modernisée de ces principes généraux et du système HACCP est disponible sous la référence CXC 1-1969 (2020) (BOUTOU, 2008).

2. Évolution de la perception de l'implication et de l'engagement du personnel dans l'organisation

Historiquement, on peut attribuer le concept d'implication à Weber (1947), car celui-ci s'intéresse à la structuration des organisations (bureaucraties) et aux impacts de l'organisation bureaucratique sur l'atteinte des objectifs. Weber (1947) a cependant abordé la notion d'action rationnelle en fonction des objectifs, ce qui semble correspondre à la conception de l'implication présente dans la littérature que nous mobiliserons par la suite.

Le concept d'implication est donc intégré dans les principes de gestion énoncés par Henri Fayol en 1949, lesquels reflètent son expérience dans le domaine de l'exploitation minière en France au XIXe siècle. Il a jugé que l'intérêt des organisations doit être toujours prévalu par rapport aux intérêts d'un individu ou d'un groupe d'employés. (MAKATI, 2023)

La notion d'engagement, qui suscite l'intérêt de nombreux chercheurs et responsables des ressources humaines, est explicitement abordée dans les travaux de Foote (1951). En effet, l'article de Foot (1951) intitulé « *Identity as the basis for a theory of motivation* » a initié le commencement d'une littérature très abondante sur l'implication. Il a eu recours à ce concept afin d'analyser comment les individus actifs lancent et maintiennent des lignes d'action. Selon cet auteur l'implication crée un lien entre l'individu et la structure sociale, en tant que lignes d'action persistantes.

Lodahl e Kejner (1965) considère l'implication comme le degré avec lequel le sujet engage son estime de soi dans la performance professionnelle. (Gadbois, 1971)

Les études sur l'engagement des salariés ont pris de l'ampleur dans les années 1970 et depuis lors, les chercheurs ont étendu le cadre théorique, sans pour autant aboutir à une amélioration équivalente de la précision conceptuelle. Par exemple, Morrow (1983) a identifié 29 concepts et mesures associés, ainsi que cinq grandes catégories se rapportant à la notion d'implication (Commeiras et al., 2009) examinent également l'implication en termes de lien, soutenant l'existence d'une interaction entre l'individu et l'entreprise favorisant la création et le développement de cette implication.

Meyer et al. (2012) ont conceptualisé l'implication comme un plan d'action comprenant à la fois une entité et une orientation comportementale (affective, calculée et normative).

Dans leur étude de 2014, Klein et al., définissent l'implication comme étant "un lien psychologique volontaire qui témoigne du dévouement et de la responsabilité envers une cible".

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

Par ailleurs l'implication telle qu'elle est actuellement mis en œuvre en gestion des ressources humaines est ancré dans les recherches en psychologie sociale. Les chercheurs utilisent les attitudes pour analyser les interactions entre un individu (le sujet) et les éléments de son environnement professionnel (l'objet). (MAKATI, 2023)

3. Etudes antérieures

Plusieurs études ont déterminé l'importance du facteur humain et son impact sur le système de management de l'entreprise, comme celle qui a abordé le sujet des compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du système de management intégré QSE (Badr Dakkak, 2015), dont le but était de traiter le problème de gestion de compétences et de déterminer comment impliquer le capital humain dans une démarche QSE, les résultats obtenus ont montré que cette implication se fait à travers : la motivation et la satisfaction au travail qui sont la clé de succès de la valorisation des employés dans toute démarche entreprise par l'organisation ; la réorganisation du travail ; la formation continue qui est facteur important pour le succès de la démarche de l'implication et enfin la communication entre les différentes parties de l'organisation.

Une recherche sur L'impact Des Pratiques Qualité Sur L'implication Du Personnel Sous Contrat Flexible : menée auprès des entreprises du secteur automobile au nord du Maroc, dont l'objectif était d'analyser les pratiques qualité et les modèles théoriques portant sur l'implication du personnel pour identifier l'impact des pratiques sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle du personnel. Parmi ces derniers ; Le modèle de Lawler et al., (1986) qui suggèrent que ; le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance salariale sont les quatre pratiques peuvent influencer positivement l'implication et la mobilisation des salariés et qui ont un effet déterminant sur le niveau de succès de l'implication.

Le modèle de Wilkinson et al (1998) estime que la délégation du pouvoir, le développement des compétences par la formation et la communication organisationnelle et interpersonnelle entre les différents niveaux hiérarchiques, sont les trois éléments indispensables pour assurer l'implication du personnel dans l'amélioration continue.

Claude Lévy-Leboyer (2001) évoque dans son modèle la notion de quatre « C » pour garantir l'implication des employés ; le contrôle et l'autonomie dont dispose l'individu sur la mission

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

dont il est chargé et donc une plus grande responsabilité sur le travail à accompli ce qui intensifie l'implication vis-à-vis de l'organisation, la complexité plus les activités de travail sont complexes, et plus elles ont de chances d'être motivantes, par opposition aux tâches routinières, la communication et l'accès aux informations mettant l'individu en position d'acteur et lui donnant une marge d'initiative et enfin la Compétence, ou plus précisément la possibilité d'accroître ses compétences (MBARKI & Rharzouz , 2016).

Pour (CHAMINADE, 2015), il existe des éléments, que l'entreprise peut prendre en considération pour favoriser l'implication de son personnel qui sont ; la satisfaction des attentes du personnel, la formation et le développement des compétences et la participation aux décisions.

Les résultats révèlent un modèle conceptuel de l'impact des pratiques qualité sur implication du personnel des entreprises du secteur automobile sur la région du nord au Maroc. Ce modèle était issu de la revue de la littérature sur les théories de l'implication des salariés et la revue détaillée des normes qualité existantes dans le secteur automobile. Le modèle indique les cinq facteurs favorisant l'implication du personnel qui sont ; les incitations financières ; la satisfaction des attentes ; la formation ; la communication et la participation des salariés dans la prise de décisions. Ce modèle conceptuel de recherche rejoint le seul modèle de Lawer (1986) qui considère que les incitations financières est une sorte de reconnaissance des efforts déployés par les salariés et qui a abordé les systèmes de reconnaissance comme favorisant l'implication du personnel (MBARKI & Rharzouz , 2016).

(ENNESRAOUI & RABHI, 2018) , indiquent dans leur article sur La Démarche Qualité Et Satisfaction Du Personnel, dont l'objectif était de se focaliser sur les actions clés nécessaires à mettre en place sur les ressources humaines qui peuvent accroître la satisfaction totale du personnel d'une organisation engagée dans une démarche qualité. Selon les auteurs le personnel est considéré comme un facteur de succès et levier clé de la rentabilité de l'entreprise, il permet d'améliorer sa croissance et surtout sa position sur le marché et joue un rôle déterminant dans la démarche qualité à travers son bon comportement, son habilité, sa pertinence, son savoir-faire, son engagement, son implication et son intervention dans l'exécution du travail au moment idéal.

Les résultats de la recherche proposent un mode de management basé sur la mise en place d'une démarche qualité accompagnée d'une gestion des ressources humaines (GRH) plus efficace,

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

plus moderne et évolutive. Cela par l'intégration d'un ensemble d'actions comme la motivation salariale du personnel ; la responsabilisation et la participation du personnel ; la formation complémentaire et continue ; le travail en groupe et un meilleur environnement de travail, ces actions visant à assurer au personnel une forte mobilisation et une grande implication dans le processus de mise en place d'une telle démarche et aussi une réelle fidélisation ce qui crée un attachement fort à l'entreprise et un accomplissement des tâches avec plus d'efficacité et d'efficience.

Les auteurs soulignent que la satisfaction du personnel, perçue comme un partenaire stratégique crucial, procure de nombreux avantages à l'entreprise. Parmi ceux-ci, l'amélioration notable de la qualité des produits et services. En effet, un personnel impliqué et motivé produit un travail de qualité supérieure, réduisant ainsi les défauts et les non-conformités dans le processus de production. Par conséquent, la satisfaction du personnel devient une priorité majeure pour l'organisation, compte tenu de son impact positif sur la qualité du travail et les relations clients.

La non implication de certains employés selon l'étude peut détruire tous les efforts fournis en matière de qualité. La qualité est l'affaire de tous, c'est une responsabilité partagée au sein de l'entreprise, où chaque individu joue un rôle crucial et complémentaire, l'engagement de chacun envers la démarche qualité est le moteur d'une production irréprochable au sein de l'entreprise. La satisfaction client et le respect des normes exigent une mobilisation collective, où chaque contribution individuelle est essentielle.

Selon une recherche portée sur le personnel de l'entreprise Algérienne « ABRAS, SAIDA », SPA spécialisé dans la production des abrasifs. Sous le titre L'implication du personnel dans une démarche qualité, dont l'objectif était de connaître le degré d'implication du personnel de l'entreprise dans une démarche de certification et de management de la qualité totale.

Par l'utilisation d'une approche descriptive, parmi les hypothèses de la recherche que l'auteur a proposées : H0 : les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise ne correspondent pas à l'implication voulue par la norme ; H1 : les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise correspondent à l'implication voulue par la norme. Les résultats de l'analyse ont indiqué que les critères

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise ne correspondent pas à l'implication voulue par la norme.

L'auteur (YAKOUBI, 2013) insiste sur le fait que la certification ne doit pas être une finalité en soi pour l'entreprise algérienne. Elle doit plutôt être considérée comme un outil précieux pour atteindre les objectifs de management de la qualité totale et, par extension, favoriser une implication accrue du personnel dans toutes les démarches de certification ou de qualité.

Selon une recherche sous le titre de L'Exploration croisée des normes ISO 9001, ISO 10018, ISO 18295-1 et la norme XP CEN/TS 16880 pour des centres de contacts clients performants en mode de travail pendulaire, l'auteur a analysé l'ensemble de ces normes et en ce qui concerne la gestion de l'implication du personnel et des compétences. Selon lui l'engagement d'un collaborateur vis-à-vis les objectifs et la vision stratégique de l'organisation ne peut pas être une liste de directives à communiquer au personnel et il n'est pas une demande à faire au personnel c'est le fruit d'une culture d'entreprise instaurée, des valeurs et croyances partagées entre l'entreprise et ses collaborateurs. De plus, les facteurs qui contribuent à l'implication des personnes dans un système de management de qualité sont : la communication ; la sensibilisation ; le travail d'équipe et collaboration ; la responsabilisation ; la reconnaissance et la récompense.

Le défi majeur de l'instauration de la démarche qualité dans une entreprise est la difficulté d'encourager les employés à s'engager. La mise en place d'une démarche qualité nécessite d'agir sur la perception des collaborateurs vis-à-vis de la notion de la qualité, car ils considèrent la qualité comme un ensemble des directives qu'il faut mettre en place pour être conforme aux exigences, alors que la qualité est simplement la meilleure façon de faire le travail correctement. (SABOUK & SIDMOU, 2022)

Tandis qu'avoir un personnel motivé, bien formé pour le développement des compétences permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs, à savoir ; avoir un personnel productif et dynamique. Donc, agir sur le développement des compétences est plus important pour favoriser l'auto-contrôle que de mettre un système de contrôle pour mesurer et analyser les résultats.

Pour conclure il a précisé que le succès de l'implication du personnel ne se mesure pas uniquement par un bilan financier, le taux de départ volontaire du personnel. En effet, lorsqu'un collaborateur quitte l'organisation, il emporte avec lui un savoir-faire, ce qui signifie une perte à l'organisation puisqu'il faut investir à nouveau pour former des nouveaux candidats compétent

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

capable de réaliser les objectifs. De plus la satisfaction des clients internes est importante, dans la mesure où ce client devient une source d'informations pour l'amélioration des produits et services, sa fidélité est un gage d'implication. (SABOUK & SIDMOU, 2022)

Puisque la performance d'un système de management de la qualité dépend essentiellement de l'implication des collaborateurs aux orientations opérationnelles et stratégiques de l'organisation, La norme ISO 10018 a été conçue pour compléter et renforcer la norme ISO 9001 (2015).

Selon (Badr Dakkak, 2015) la norme ISO 10018 : 2020 établit un cadre visant à renforcer et développer l'implication et la compétence de personnel de l'entreprise, en identifiant les conséquences de la non-implication et en spécifiant les mesures nécessaires pour surmonter ces difficultés, elle décrit les actions du leadership pour l'amélioration de l'implication du personnel, tout en leur donnant le sentiment d'en être des acteurs importants. Par conséquent, cette implication accroît le sentiment d'engagement. Elle précise aussi qu'un système de management de la qualité dépend de l'implication du personnel compétent et de la façon dont il est introduit et intégré dans l'entreprise.

La norme ISO 10018 : 2012 souligne l'importance d'un engagement total des employés dans les activités de l'organisation. En effet, un tel engagement favorise à la fois la satisfaction individuelle et l'efficacité globale de l'organisation.

Selon la recherche de (SLAIMI, 2016) dans plusieurs industries algériennes sur Les Conditions et modes d'implication des Ressources Humaines dans un Système de Management de la Qualité. L'engagement est le résultat d'un recrutement efficace suivi d'une intégration de l'employé à l'effectif par un processus de sensibilisation. L'obtention d'un engagement positif exige à la fois l'engagement de l'employeur et l'engagement des employés. Ainsi, l'engagement de l'employeur est nécessaire pour montrer l'engagement d'une entreprise à améliorer le partenariat entre les employés et l'employeur. Il convient que les dirigeants soient engagés envers leurs employés en comprenant leurs attentes. Cela passe par l'obtention de retours d'information réguliers. Le niveau d'engagement qu'un employé exprime est un reflet direct de la relation qu'entretient le personnel avec ses dirigeants, responsables et collègues.

D'après un article intitulé Développer la Performance et la Compétitivité du Personnel par le Management selon la Norme ISO 10018 de (BAILI, MISÉRÉ, FARGES, & LI, 2015). Dont l'objectif était de développer des outils de gestion des compétences et l'implication du personnel

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

pour les dirigeants en s'inspirant de la norme ISO 10018. Suite à leur enquête sur le management des compétences et sur l'implication de personnel, les chercheurs ont mis en place un processus d'identification des compétences stratégiques et un outil d'autodiagnostic de l'implication du personnel pour aider un responsable, ou un manager de ressources humaines à identifier rapidement les besoins réels du personnel et améliorer la performance de son système de management des compétences en se basant sur les directives de la norme iso 10018.

En résumé, la méthode et l'outil proposés constituent un précieux outil d'évaluation de l'implication des employés dans quatre domaines essentiels : expression, participation active, employabilité et reconnaissance. Grâce à cette évaluation, les dirigeants peuvent mettre en place une gestion des compétences optimisée et valoriser le potentiel humain de l'entreprise.

Comme la norme ISO 10018 le confirme : *« Si l'implication et la compétence des personnes sont contrôlées, mesurées et analysées dans le système de management de la qualité, cela donne des résultats qui permettent à la direction de prendre des décisions dans le sens de l'amélioration du niveau de satisfaction des clients ».*

Selon l'auteur (CHAMINADE, 2015) du guide pratique RH et compétences dans une démarche qualité édité par l'AFNOR, le premier objectif du management de la qualité est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences ; cela signifie que le produit vendu ou le service proposé par une entreprise doit répondre aux exigences de ses clients internes et externes.

Avec le développement de l'importance du capital humain d'une part par rapport au capital financier, le management de la qualité ne peut plus se focaliser sur la production ou la conception seulement. La gestion des ressources humaines doit être elle aussi une priorité en termes de qualité. Or, assurer cette gestion « de qualité » du capital humain c'est s'investir dans la planification de son activité en termes d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs et aussi dans le suivi de leur satisfaction, implication au travail et attachement à entreprise.

La nouvelle mission des responsables de ressources humaines est d'évoluer et de se concentrer sur le développement des compétences en considérant les collaborateurs de l'entreprise comme des individualités ; non plus comme les éléments d'un groupe, d'un capital à gérer et à pérenniser ou comme des talents à découvrir et des potentiels à développer pour la réussite de la démarche qualité. D'autre part, l'implication des départements RH dans la démarche de la qualité ne se contentent plus simplement de fournir une ressource à la demande mais participent

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

à la création de valeur de leur organisation en prévoyant, acquérant, développant et fidélisant un véritable capital humain.

Le développement de la qualité est un facteur de différenciation et un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise de se démarquer. L'objectif de mettre en place un système de management qualité est d'améliorer la qualité des produits et des prestations et également de réaliser une performance durable. La mise en place d'un plan d'amélioration de la qualité de produit ou de service permet de répondre aux objectifs fixés par l'entreprise et au même temps, aux attentes des clients.

Parmi les 7 principes universels du management de la qualité, trois relèvent directement de la gestion adéquate du capital humain, à savoir : le type de leadership, le mode d'implication du personnel et le moteur de l'amélioration continue de la qualité.

Pour que l'organisation arrive au premier objectif de la démarche qualité qui est d'accroître la satisfaction des clients externes (exigence primordiale de la norme ISO 9001), sa réussite dépend en premier lieu et en même temps de la satisfaction des clients internes (personnel). La satisfaction du personnel doit être en cohérence avec la satisfaction des clients et la participation du personnel dans le management du système de la qualité qui est le fruit de la croyance collectif et de l'engagement. (SABOUK & SIDMOU, 2022) (ISO 9001 :2015)

Dans l'industrie agroalimentaire, certaines entreprises ont eu tendance à intégrer la méthode HACCP dans leur système de management de la qualité ISO 9001 pour aller encore plus loin dans l'efficacité. Alors l'organisation internationale de normalisation (ISO) a donc publié en 2001 la norme ISO 15161 : Lignes directrices relatives à l'application de l'ISO 9001 aux industries de l'alimentaire et des boissons. Cette norme, qui se veut un outil de lecture de la norme ISO 9001, souligne les spécificités de l'agroalimentaire qui doivent être prises en compte dans un système de management de la qualité. Il est notamment question de formation à l'hygiène, de l'importance de l'environnement de travail, du conditionnement ou de la préservation des produits et bien sûr du HACCP.

La norme ISO 15161 a été annulé par l'ISO après la publication de la norme ISO 22000 pour permettre aux entreprises agro-alimentaires de migrer de l'ISO 9001 à l'ISO 22000, suite aux quelques crises alimentaires qui ont frappé le secteur de l'agroalimentaire au cours de ces dernières années et qui ont contribué au renforcement des exigences de transparence et de confiance des consommateurs.

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

Face à une demande de plus en plus importante des clients, et compte tenu que la norme ISO 9001 sur le management de la qualité ne traite pas spécifiquement de la sécurité des aliments, les initiatives se sont multipliées pour établir des règles plus ou moins volontaires au travers de différents référentiels.

L'objectif de l'initiative était d'imposer l'application d'un « référentiel » de système de management de la sécurité des denrées alimentaire ISO 22000. (BOUTOU, 2008)

La méthode HACCP est devenue un outil distingué et obligatoire par la réglementation algérienne dont les objectifs sont d'assurer la maîtrise de la sécurité des aliments dans toutes les entreprises agro-alimentaires. Comme le confirme l'arrêté ministériel ; Art. 4. — Les établissements de production des denrées alimentaires à l'exception des établissements régis par le décret exécutif n° 04-82 du 26 Moharram 1425 correspondant au 18 mars 2004, doivent mettre en œuvre des procédures permanentes fondées sur les principes du système (HACCP), en vue de garantir la salubrité et la sécurité des denrées alimentaires. (Commerce, 2021)

La méthode HACCP Analyse des dangers, points critiques pour leur maîtrise consiste à identifier et à évaluer les dangers associés aux étapes du processus de production et vient relier les catégories de la gestion du risque à celles de la qualité pour deux objectifs, la salubrité et la sécurité des aliments à partir de quatre conditions : le respect de la réglementation, les bonnes pratiques d'hygiène, la motivation et l'engagement du personnel, la responsabilité.

Le HACCP donne lieu à la certification dans des catégories proches de celles de l'assurance qualité. On peut donc à la fois parler de complémentarité et de compétition entre la méthode HACCP et l'ISO 9001 car HACCP se développe de manière contingente à plusieurs secteurs, celui des industries agro-alimentaires, des industries pharmaceutiques, mais connaît aujourd'hui une extensivité vers les processus de production d'autres secteurs (secteur de la restauration industrielle) et vers les lieux de consommation des aliments (restaurants, hôpitaux, etc.).

Comme méthode, son potentiel concurrentiel vient de sa plus grande clarté procédurale qui lui permet de mieux répondre aux enjeux combinés de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité, enjeux qui dépassent aujourd'hui ceux de la gestion de la qualité selon la norme ISO 9001. (PESQUEUX, 2020).

Il faut préciser que l'HACCP tout seul n'apporte pas de solution. Il faut y ajouter de bonnes pratiques (principes généraux d'hygiène alimentaires du Codex par exemple) et autres conditions préalables à la transformation des aliments (exigences réglementaires notamment),

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

ainsi qu'un ferme engagement de la part de la direction et une implication de l'ensemble du personnel : le HACCP ne peut en aucun cas les remplacer. La formation est également une condition essentielle pour le succès d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Selon (BOUTOU, 2023) dans son ouvrage intitulé De l'HACCP à l'ISO 22000 : Management de la sécurité des aliments. L'engagement de la direction dans le cadre d'une culture positive et durable de la sécurité des denrées alimentaire est nécessaire. Il est extrêmement important d'obtenir l'engagement total de la direction à tous les niveaux pour l'initiative HACCP avant de procéder au choix des membres de l'équipe HACCP. L'implication de la direction permet de surmonter deux types d'obstacles ; celui des résistances individuelles et structurelles au changement ; et celui d'éventuels réflexes de défense professionnelle quelquefois rencontrés dans l'entreprise. Le risque ici est d'avoir un engagement de façade avec des vœux pieux car sans un engagement ferme, il serait difficile, voire impossible, de mettre en œuvre les dispositions relatives à l'HACCP.

Selon l'étude de (CHARBA & LAHRECH, 2015) qui ont menés une enquête sur le terrain basée sur un questionnaire destiné aux responsables de 32 entreprises certifiées actives dans différents domaines d'activités sur le sujet de L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualité, dans le but de vérifier le degré d'implication du facteur humain dans la démarche qualité. Les résultats de l'enquête indiquent que 97% des entreprises enquêtées confirment que l'implication du personnel représente un facteur clé de succès, indispensable dans la réussite de la démarche qualité et découle de l'engagement de la direction qui constitue le premier facteur de réussite de la mise en place d'un système qualité. Donc, sans engagement du dirigeant, le projet qualité ne peut réussir. Or il s'agit d'une variable qui a été approuvée par la grande majorité des entreprises de l'échantillon. En effet, l'engagement de la direction générale dans les entreprises de l'échantillon à permis de mobiliser le personnel pour qu'il s'implique et recherche toutes les améliorations qui font progresser l'efficacité de l'entreprise ; de responsabiliser le personnel en lui fournissant les informations nécessaires à la conduite de son activité ; de créer des conditions favorables à l'esprit d'équipe ; de sensibiliser le personnel et le rendre acteur de la démarche qualité.

D'après l'auteur (BOUTOU, 2023), en amont de développer un système selon les principes du HACCP, il est indispensable de s'assurer de la motivation de l'ensemble du personnel, c'est-à-

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

dire d'obtenir l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise, à commencer par la direction, au niveau le plus haut. La norme ISO 10018:2020 Management de la qualité – Ligne directrice pour l'engagement du personnel rappelle les recommandations qu'ont une incidence sur la motivation du personnel : l'engagement de la direction ; le leadership; l'attitude des managers ; le recrutement ; la sensibilisation ; la communication l'éducation et l'apprentissage ; la reconnaissance et les récompenses ; la créativité et l'innovation ; la responsabilité et l'autorité ; l'habilitation ; le travail en équipe et la collaboration.

Lorsque la motivation du personnel est acquise, il est possible d'enchaîner successivement les douze étapes de mise en œuvre de l'HACCP. Puisque la performance globale d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dépend en premier lieux de l'implication du personnel compétent correctement introduit et intégré dans l'organisation. Cette implication permet au système de management de la sécurité des aliments d'obtenir des résultats cohérents et d'atteindre les objectifs. Il est également indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire et le comportement, ainsi que l'environnement de travail, requis pour une implication efficace du personnel avec les compétences nécessaires.

D'après une étude sur l'optimisation de l'efficacité du système HACCP dans les petites moyennes entreprises Agroalimentaires de (GOUE, 2015) dans but d'améliorer la qualité sanitaire des produits fabriqués et mis sur le marché par ces entreprises et de déterminer les paramètres entrant dans l'activité de production en industrie Agroalimentaire qui influencent significativement l'efficacité de l'HACCP, afin de proposer aux gérants de ces PME des outils pour améliorer la qualité produits fabriqués. Ceci par une enquête de terrain auprès de 600 entreprises parmi les PME Agroalimentaires de la province du Québec. En utilisant la méthode d'échantillonnage aléatoire simple. Les résultats qui ont été analysés par (test Khi 2 Pearson et LBLA de Mantel-Haenszel) indique que les facteurs tels que : Niveau d'utilisation de système HACCP ; l'intervalle de mise à jour du système HACCP, la formation du personnel sur les bonnes pratiques d'hygiène, l'engagement de la direction, et la volonté du personnel à respecter les exigences et les règles de l'HACCP, sont les facteurs qui influencent significativement l'efficacité du système HACCP des PME agro-alimentaires, dans leur capacité à garantir la fabrication de produits finis de qualité sanitaire satisfaisante. Pour conclure le chercheur a proposé les mesures suivantes pour l'amélioration du système de management et la qualité des produits mis au marché par ces PME : Utilisation élevée du système HACCP comme outil

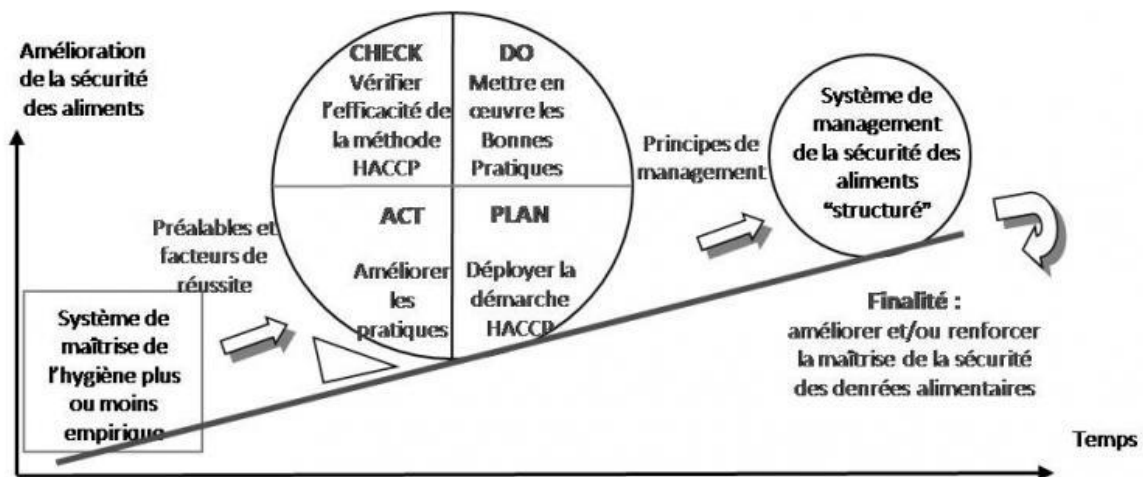
Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

d'assurance de la qualité dans leurs unités de production ; Mise à jour à un intervalle de temps de moins de 1 an du système HACCP ; Formation du personnel de production à une fréquence entre 0 et 5 mois aux bonnes pratiques de fabrication (BPF); Mise à la disposition de personnel chargé de gestion de la qualité (Responsable qualité, technicien et contrôleur qualité) les moyens matériels, humains et financiers nécessaires et de leurs conférer plein pouvoir dans l'exercice de leur fonction, pour une mise en place et une exploitation efficace du système HACCP ; Sensibilisation et imposition de mesures disciplinaires pour le personnel afin de respecter les recommandations et exigences du système HACCP dans leurs différents ateliers de production.

L'un des principes de base de la qualité est l'amélioration permanente et continue. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible. Ainsi, Les systèmes de management respectent tous un principe universellement reconnu représenté par un cycle d'actions, appelé « Roue de Deming » ou « Cycle PDCA ». (BOUAZIZ, BESBES, & ATTIA, 2015). Cette logique permet de mettre en œuvre une amélioration continue du système de management qui induit l'amélioration de la performance en matière de sécurité des denrées alimentaires, donc la satisfaction des parties intéressées, et d'être en conformité avec les exigences légales et réglementaires applicables.

La norme ISO 22000 :2018 est basée sur le principe du cycle PDCA. La méthode peut être appliquée spécifiquement au système de management de la sécurité alimentaire, elle est composée de quatre étapes, liées entre elles, le tout constituant un cercle vertueux.

Figure 2: Cycle de l'amélioration continue.



Source : (FADEL, 2018)

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

La sécurité alimentaire est associée à la présence et aux niveaux des dangers véhiculés par les aliments au point de consommation (prise par le consommateur). Les dangers liés à la sécurité des aliments pouvant intervenir à n'importe quel stade de la chaîne alimentaire, une maîtrise adéquate sur toute la chaîne est essentielle. Ainsi, la sécurité alimentaire est une responsabilité partagée qui est assurée principalement par les efforts combinés de toutes les parties participant à la chaîne alimentaire. (FAERGEMAND & JESPERSEN , 2004)

Pour la plupart des organismes de contrôle de sécurité des denrées alimentaires, la priorité est la formation et l'efficacité de la formation, ils exigent que les exploitants du secteur alimentaire fournissent une formation au personnel en matière de sécurité des denrées alimentaires ou, si leurs opérations sont de petite envergure, qu'ils acceptent une supervision à ce sujet. La formation doit être appropriée et adéquate, par exemple : les responsables opérationnels et les employés qui transforment ou servent des denrées alimentaires devront suivre des types de formation différentes.

Dans certains cas, les autorités gouvernementales fournissent des orientations quant aux exigences de formation. Par exemple, l'Autorité irlandaise de la sécurité sanitaire des aliments a produit des guides pour aider les entreprises actives dans le secteur agro-alimentaire en matière de formation du personnel sur le lieu de travail. L'un des guides fournit des informations sur les compétences de base en matière de sécurité des denrées alimentaires que les employés doivent pouvoir démontrer dans un délai d'un mois après leur embauche, et des informations sur les compétences supplémentaires en matière de sécurité des denrées alimentaires qu'ils doivent pouvoir démontrer dans un délai de 3 à 12 mois après leur prise de fonction (FSAI, 2015). Un autre guide fournit des informations sur les compétences liées à la sécurité des denrées alimentaires que les cadres et superviseurs doivent démontrer dans les opérations alimentaires (FSAI, 2016). (mondiale, 2020)

À travers cette revue de littérature nous avons pu percevoir que le capital humain est placé au cœur des préoccupations de l'organisation visant à maîtriser son système de management, augmenter sa performance et à instaurer une culture d'amélioration continue.

Les études examinées ont mis en évidence comment avoir un engagement et une implication totales et durables de l'ensemble des employés de l'entreprise. Elles ont montré aussi le rôle et l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de l'efficacité, et la

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

réussite du système de management de l'entreprise activent dans différents secteurs, de plus l'importance de la fonction ressources humaines dans la réussite de cette démarche.

Nous pouvons déduire que la clé pour maîtriser son système de management de la sécurité des denrées alimentaires est la gestion efficace à tous les niveaux hiérarchiques du capital humain de l'organisation, son engagement, sa motivation et ses compétences sont les facteurs essentiels. Cette étude vise à aider les entreprises de catering aérien et de restauration collective à améliorer la qualité de leur service et à maximiser leur rentabilité.

Pour atteindre cet objectif, l'étude préconise un engagement et une implication durable de l'ensemble du personnel dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Cela passe par une communication et collaboration efficaces, une formation adaptée et une motivation stimulante des employés, conformément aux directives de la norme ISO 10018. En adoptant une démarche d'amélioration continue basée sur ces éléments, les entreprises peuvent espérer non seulement une meilleure satisfaction client grâce à un service de qualité supérieure, mais aussi une optimisation de leur rentabilité par une gestion plus efficace des ressources et une réduction des pertes.

Section 02 : Cadre conceptuel

1. Système de management selon la norme (ISO 9000 :2015)

Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs. Un système de management peut traiter un seul ou de plusieurs domaines, par exemple management de la qualité, gestion financière ou management environnemental. Les éléments du système de management comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification, le fonctionnement de l'organisme, les politiques, les pratiques, les règles, les convictions, les objectifs et les processus permettant d'atteindre ces objectifs. Le périmètre d'un système de management peut comprendre l'ensemble de l'organisme, des fonctions ou des sections spécifiques et identifiées de l'organisme, ou une ou plusieurs fonctions dans un groupe d'organismes.

2. Système de management de la qualité (SMQ) selon la norme (ISO 9000 :2015)

Comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs, détermine les processus ainsi qu'à allouer les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

- Le SMQ identifie les processus, leurs interactions, ainsi que les ressources requises pour offrir de la valeur et atteindre les résultats pour les parties prenantes intéressés.
- Le SMQ offre à la direction la possibilité d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme.
- Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

Le système de management de la qualité correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité. Fondamentalement, il s'agit de la structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients.

2.1 Objectifs du système de management de la qualité

Le SMQ a pour objectifs :

- Etablir, documenter, mettre en place et maintenir le management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001.
- Vérifier et approuver les plans qualité établis par le responsable qualité.
- Élaborer un programme détaillé lors de divers audits.
- Analyser les rapports d'audit afin d'évaluer l'efficacité des actions correctives mises en place.
- Mettre en place les actions correctives et contrôler la mise en œuvre des solutions.
- Mettre en œuvre des actions préventives, visant à prévenir l'émergence de toute forme de non-conformité.
- Repérer et enregistrer tout dysfonctionnement, relatif à l'enregistrement aux processus et au système de management de la qualité.
- Organiser l'ensemble des documents concernant la gestion de la qualité. (SLAIMI, 2016)

3. La qualité

La notion de qualité est présente depuis l'Antiquité et a évolué en parallèle avec l'émergence des premières civilisations. (SLAIMI, 2016) :

- Les Egyptiens mesuraient la perpendicularité des blocs de pierre.
- Les Phéniciens coupaient la main de ceux qui réalisaient des produits non conformes.
- Les Mécènes rédigeaient au Moyen-âge des cahiers des charges pour leurs artistes.
- L'atelier national de jauges, mesures et matériels d'inspection est créé en 1794, pour les fabriques de munitions.

« La qualité c'est ce que le client perçoit quand il sent que le produit ou le service rencontre ses besoins et correspond à ses attentes », Pat Townsend

« La qualité, c'est la conformité aux spécifications et aux exigences" ou "la rencontre des exigences », Philip Crosby

« La qualité, c'est l'aptitude à l'emploi" ou "l'aptitude à l'usage », Joseph Juran

Selon AFNOR *« la qualité c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou services qui lui confère son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites »*

3.1 Formes de la qualité

- La qualité externe consiste à offrir des produits ou des services qui répondent aux attentes des clients, dans le but de les satisfaire, de les fidéliser et d'accroître sa part de marché. Cela implique inévitablement d'écouter attentivement le client afin de tenir compte de ses besoins implicites et non formulés. Les bénéficiaires de l'assurance qualité externe comprennent les clients d'une entreprise ainsi que ses partenaires externes.
- La qualité interne concerne l'optimisation du fonctionnement interne de l'entreprise. Le but de la qualité interne consiste à mettre en place des mesures et des moyens requis pour détecter et restreindre les dysfonctionnements de l'organisation. En général, l'amélioration de la qualité interne implique d'identifier et de formaliser les processus internes à travers une approche participative impliquant l'ensemble du personnel. Les destinataires de la qualité interne comprennent la direction et les employés de l'entreprise. (MOLINÉRO-DEMILLY, 2021)

3.2 La démarche qualité en entreprise

La démarche qualité consiste en un processus visant à mettre en place un système qualité et à s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le terme fait également référence de manière figurée aux efforts, à la motivation et aux stratégies déployés pour obtenir une certification et maintenir ladite certification, comme le certificat ISO 9001.

Cependant, cette approche repose sur la participation de tous les employés de l'entreprise et entraîne généralement des ajustements organisationnels ainsi que des changements dans les pratiques de travail.

Les démarches qualité visent à aider un organisme à identifier ses points forts et ses points faibles, à anticiper les mesures à prendre et à mettre en place un système de gestion opérationnel en vue d'une évaluation selon des modèles génériques, à exploiter les données, à prouver une amélioration continue du système, et à chercher à satisfaire les clients.

Les démarches qualité présentent des caractéristiques constantes, telles que des principes (engagement du personnel, amélioration continue, orientation client, approche processus, communication efficace, développement des compétences des acteurs, implication des parties prenantes), des objectifs et des indicateurs. Les objectifs visent à faciliter l'identification des points forts et des points faibles d'une organisation, à mettre en place un système de gestion opérationnel en vue d'une évaluation par rapport à un référentiel, à valoriser les informations recueillies, à prouver une amélioration continue du système et à aspirer à une reconnaissance externe. (MOLINÉRO-DEMILLY, 2021)

4. La norme ISO 9001 :2015 relative au système de management de la qualité

ISO 9001:2015 est une norme internationale qui définit les exigences pour un système de management de la qualité afin d'améliorer la satisfaction des clients et parties intéressées. en répondant à leurs attentes ainsi qu'aux exigences légales, réglementaires et normatives au sein de l'organisation.

Cette norme a fait l'objet de plusieurs révisions depuis sa première publication en 1987 sous l'appellation ISO 9001. La version de 1994 aborde spécifiquement les actions préventives, celle de 2000 intègre l'approche processus selon le cycle PDCA, la version de 2008 met l'accent sur

les mesures à prendre pour favoriser l'implication du personnel, et enfin, la version de 2015 traite des risques et des opportunités.

La norme ISO 9001 (2015) est fondée sur sept principes du système de management de la qualité : Les principaux piliers de la gestion de la qualité comprennent l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées.

5. La norme ISO 22000 :2018 relative au système de management de la sécurité des denrées alimentaires

La multiplicité des normes internationales et des standards privés a entraîné une certaine confusion parmi les acteurs de l'industrie agroalimentaire. Les travaux visant à harmoniser la norme ISO 22000 ont été lancés officiellement en 2002 au sein de l'ISO dans un objectif d'harmonisation.

La récente mise à jour de la norme ISO 22000 :2018 par l'ISO a été réalisée en vue d'harmoniser ses exigences avec celles de la norme ISO 9001, mettant ainsi en avant la cohérence entre ces deux normes. La norme ISO 22000 : 2018 présente un contenu conforme à la structure HLS (High Level Structure) adoptée par les normes de système de management. Ses exigences sont organisées en sept chapitres, allant du chapitre 4 au chapitre 10, qui sont numérotés et intitulés de la même manière que ceux de la norme ISO 9001 : 2015. Cette organisation est conçue en prenant en considération les exigences spécifiées dans la norme ISO 9001 :2015, dans le but de garantir une parfaite harmonisation et cohérence avec les divers cadres de gestion largement adoptés par les entreprises. Selon les données de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'année 2020. Avec un contenu spécifiquement conçu pour répondre aux exigences particulières de la gestion de la sécurité alimentaire, ce standard se distingue nettement de l'ISO 9001:2015 qui ne traite pas de manière spécifique des questions de sécurité alimentaire.

La norme ISO 22000 est applicable à une variété d'entités au sein de la filière alimentaire, y compris les producteurs d'aliments de base, les producteurs d'aliments pour animaux, les transformateurs d'aliments, les acteurs du transport et de la logistique, les prestataires de services, les points de vente au détail et les établissements de restauration (FAERGEMAND & JESPERSEN , 2004).

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

La norme ISO 22000 intégrera de manière dynamique les principes et les étapes de mise en œuvre de l'approche HACCP avec les programmes préalables, en se basant sur l'analyse des dangers pour élaborer une stratégie visant à assurer la maîtrise des dangers en combinant les programmes préalables et le plan HACCP. La norme définira la notion de programmes préalables. Ces programmes se divisent en deux catégories :

- Les programmes d'infrastructure et de maintenance sont conçus pour répondre aux exigences essentielles en matière d'hygiène alimentaire et aux bonnes pratiques acceptées, qui sont de nature permanente.
- Les programmes préalables sont des conditions opérationnelles utilisées pour contrôler ou atténuer l'impact des dangers identifiés pour la sécurité alimentaire dans le produit ou son environnement de transformation. (FAERGEMAND & JESPERSEN , 2004)

Cette norme établit un cadre standardisé pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement afin de gérer les exigences, faciliter la communication interne et externe, et poursuivre l'amélioration continue du système. Cela permet de mettre en place une structure organisationnelle dont l'objectif commun est de maîtriser les risques sanitaires afin d'assurer la sécurité des produits alimentaires, en impliquant toutes les catégories de personnel de l'entreprise. Selon (BOUTOU, 2008)

La certification n'est pas obligatoire selon la norme ISO 22000 :2018. Elle peut être mise en œuvre exclusivement en raison des avantages qu'elle offre. De plus, certaines entreprises se réfèrent à la norme ISO 22000, en particulier à la partie HACCP, afin de garantir la solidité de leur gestion opérationnelle. (BOUTOU, 2020)

5.1 Les étapes clés pour mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires

Selon l'ISO 22000 la mise en place passe généralement par 8 étapes successives (BOUTOU, 2020) :

- Définir le contexte et les orientations ;
- Élaborer un système de gestion efficace en répondant aux questions fondamentales telles que le qui, le quoi, le où, le quand et le comment ;

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

- Établir des fondations solides en appliquant les bonnes pratiques d'hygiène ;
- Effectuer une analyse des dangers et maîtriser les points critiques (HACCP) ;
- Implémenter son système de management ;
- Anticiper et gérer des situations de crise ;
- Vérifier l'efficacité de son système de management ;
- Améliorer de manière continue son système de gestion.

5.2 Les avantages de l'application de la norme ISO :22000 :2018 pour les utilisateurs et les autres parties intéressées

Les organisations qui appliquent la norme ISO 22000 bénéficieront des avantages suivants (FAERGEMAND & JESPERSEN , 2004) :

- Communication structurée et ciblée avec les parties prenantes ;
- Optimisation des ressources (internes et tout au long de la chaîne d'approvisionnement)
- Amélioration de la documentation ;
- Une planification plus efficace permet de réduire le nombre de vérifications post-processus.
- Une gestion plus efficace et proactive des risques liés à la sécurité alimentaire ;
- Chaque mesure de contrôle est soumise à une analyse des risques.
- Elle privilégie une approche systémique plutôt qu'une approche produite ;
- Gestion méthodique des programmes préliminaires.
- Base solide pour la prise de décision ;
- Une diligence raisonnable renforcée ;
- La maîtrise est axée sur les besoins essentiels.
- Économie de ressources en réduisant la fréquence des audits redondants du système.
- La confiance repose sur la capacité des organismes engagé mettre en œuvre la norme à reconnaître et à gérer les risques liés à la sécurité alimentaire.

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

- La norme génère de la valeur ajoutée.
- Elle favorise une meilleure appréhension et une évolution du système HACCP tel que défini par le Codex Alimentarius.
- Elle offre la possibilité d'harmoniser les normes.
- Elle pallie une lacune entre les normes ISO 9001 :2015 et HACCP.

6. L'approche processus et le cycle PDCA

La norme ISO 22000 promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, la mise en œuvre et l'amélioration de son système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA). Comprendre et piloter les processus en interaction comme un système doit contribuer à l'efficacité et l'efficience de l'organisme pour atteindre les résultats escomptés. C'est une approche processus moins prescriptive que dans la norme ISO 9001 :2015, mais elle existe (BOUTOU, 2023)

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus. Cette approche comprend également un travail sur les interactions entre processus, de manière à atteindre les objectifs conformément à la politique de sécurité des denrées alimentaires et à l'orientation stratégique de l'organisme.

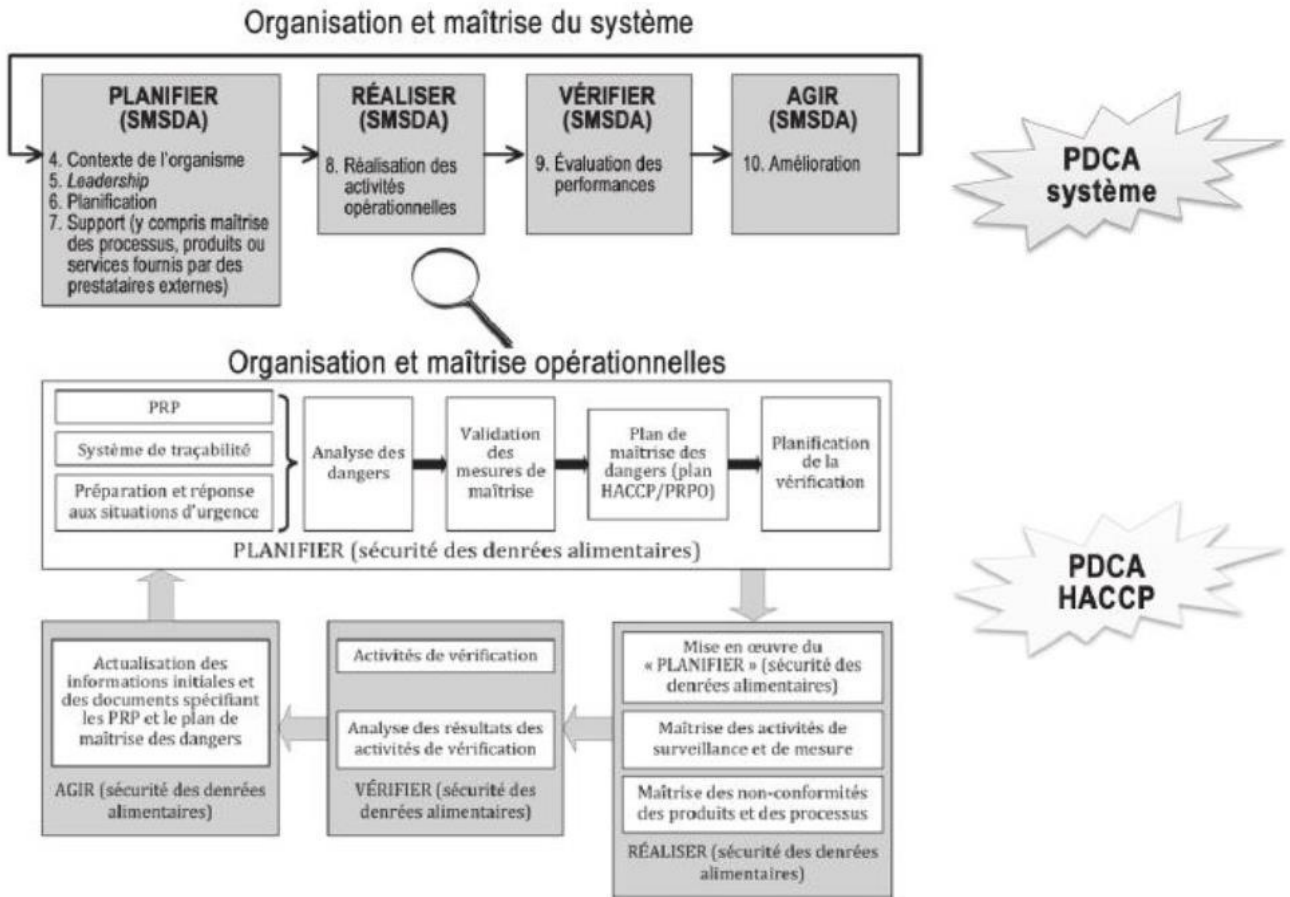
La norme mentionne que le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA.

Le PDCA est le principe de l'amélioration continue selon une roue partagée en quatre secteurs:

- **P (plan)** : planifier les objectifs de maîtrise de la sécurité alimentaire dans l'entreprise étudiée ;
- **D (do)** : mettre en place des méthodes comme l'HACCP afin de maîtriser les dangers et les points critiques ;
- **C (check)** : vérifier les objectifs initiaux, le plan HACCP et les résultats obtenus ;
- **A (act)** : améliorer, mener des actions afin d'inscrire la méthode établie dans un système d'amélioration continue.

Dans la norme et comme le montre la figure L'approche processus utilise le cycle PDCA à deux niveaux. Le premier englobe le cadre global de la SMSDA (chapitres 4 à 7, 9 et 10). L'autre concerne l'exécution des activités opérationnelles (chapitre 8) qui signifie que la communication à deux niveaux est cruciale (BOUTOU, 2023).

Figure 3: L'approche PDCA à deux niveaux.



Source : (BOUTOU, 2023)

7. Le système d'analyse des dangers et de points critiques pour leur maîtrise (HACCP)

Le système HACCP est une démarche préventive spécifique et responsabilisant qui doit permettre d'assurer la qualité des denrées alimentaires dans le contexte d'une démarche qualité globale, il consiste en un contrôle rigoureux depuis l'arrivée de la matière première jusqu'à l'expédition du produit fini (IZITI, 2020). C'est une démarche à deux missions :

Analyse des dangers : identifier, évaluer, et maîtriser les dangers ; Maîtrise des points critiques : identifier et surveiller les points critiques.

Le système HACCP est conçu pour gérer les points de contrôle critiques établis pour éliminer, prévenir ou réduire les dangers spécifiés pour la sécurité alimentaire dans le produit, tels que déterminés lors de l'analyse des risques . (FAERGEMAND & JESPERSEN , 2004).

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

Il repose sur le principe selon lequel les risques pour la sécurité alimentaire peuvent être éliminés ou réduits au minimum en mettant l'accent sur la prévention dès la phase de production plutôt que sur l'inspection des produits finis. Son but est de détecter les risques le plus précocement possible dans la chaîne alimentaire.

La méthode HACCP est applicable de la phase de production primaire jusqu'à la consommation. L'intégration du système HACCP à l'inspection classique et aux pratiques de contrôle qualité permet de mettre en place un système préventif d'assurance qualité au sein de l'organisation.

Le HACCP peut donc être couplée aux catégories du management de la qualité même si c'est au départ une méthode associée au Codex Alimentarius. L'idée qui sous-tend la méthode est de garantir aux clients des aliments sains et propres à la consommation. (PESQUEUX , 2024)

Les entreprises utilisant le HACCP sont capables de fournir de meilleures garanties au sujet de la sécurité des aliments aux consommateurs ainsi qu'aux autorités de réglementation de l'alimentation. (BOUTOU, 2008).

La démarche HACCP repose sur une décomposition en quatre phases selon la roue de DEMING et douze étapes : (PESQUEUX, 2020)

- La phase 1 du processus consiste à planifier la production en détaillant les paramètres suivants : constituer l'équipe HACCP, décrire le produit, identifier son utilisation prévue, élaborer un diagramme de fabrication et vérifier ce dernier.
- La phase 2 du processus implique la réalisation, la désignation et l'évaluation des dangers, ainsi que l'identification des points critiques. Cela comprend l'étape 6, qui consiste à dresser la liste de tous les dangers potentiels associés à chaque étape, à analyser ces dangers et à examiner les mesures de contrôle correspondantes. Ensuite, à l'étape 7, il s'agit de déterminer les points critiques pour le contrôle (CCP).
- La phase 3 consiste à vérifier par un programme d'autocontrôle, comprenant l'établissement des limites critiques pour chaque CCP à l'étape 8, la mise en place d'un système de surveillance pour chaque CCP à l'étape 9, et l'établissement de mesures correctives pour les écarts éventuels à l'étape 10.
- La phase 4 consiste à améliorer le programme d'autocontrôle en mettant en place des procédures de vérification (étape 11) et un système d'enregistrement et de documentation (étape 12).

7.1 Les avantages de la maîtrise des dangers et de l'HACCP

La maîtrise des dangers ou le HACCP fournit aux entreprises un système efficace et économique pour maîtriser la sécurité sanitaire des aliments et des ingrédients en passant par la production, le stockage et la distribution et ce jusqu'aux ventes et services aux consommateurs finaux. L'approche préventive de la maîtrise des dangers ou de l'HACCP améliore non seulement la gestion de la sécurité des denrées alimentaires mais complète aussi d'autres systèmes de gestion de la qualité comme ISO 9001.

Elle met en avant les principaux bénéfices suivants :

- Permet des économies à long terme pour l'entreprise ;
- Prévenir les risques d'intoxication chez la clientèle de l'entreprise.
- Améliorer les normes de sécurité alimentaire.
- Veiller à ce que l'entreprise soit conforme à la législation en vigueur.
- Optimiser les standards de qualité des denrées alimentaires ;
- Organiser les processus de l'entreprise afin de garantir la production d'aliments sans danger.
- Organiser le personnel de l'entreprise en promouvant la collaboration et l'efficacité.
- Les travaux de diligence raisonnable peuvent être menés comme un moyen de défense devant un tribunal.

8. La norme ISO 10018 :2020 - Management de la qualité- Recommandations pour l'engagement du personnel

La norme ISO 10018 (2020) est une norme de la famille des normes de management de la qualité qui a été conçue pour fonctionner avec la norme ISO 9001, afin d'aider les organisations à impliquer leur personnel dans leurs démarche qualité, en tenant compte les difficultés à encourager les collaborateurs et à adopter les systèmes de management de qualité. Elle est structurée selon la norme ISO 9001 (structure HLS) et s'applique à toute organisation quel que soit sa taille, son type et son domaine d'activité. Elle est destinée aux responsables des ressources humaines, ainsi qu'aux responsables de management de la qualité.

La norme ISO 10018 (2020) fournit les recommandations relatives à l'engagement des facteurs humains dans le système de management de la qualité d'un organisme, ainsi qu'à l'amélioration

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

de son implication et de ses compétences au sein dudit organisme. Elle constitue une évolution de la norme ISO 10018 (2012) qui représente les lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel. Elle a été améliorée entre la première version (2012) et la deuxième version (2020), en intégrant les causes de la non-implication du personnel.

Elle favorise l'engagement du personnel selon ces domaines essentielles :

- Le contexte de l'organisation et la culture de la qualité.
- Le leadership.
- La planification et la stratégie.
- Formation et développement.
- La connaissance et la sensibilisation.
- Les compétences.
- L'amélioration

Elle relate différents éléments à déployer :

- Les processus qu'une organisation peut utiliser, pour mettre en œuvre et maintenir l'implication et la compétence du personnel, dans les systèmes de management de la qualité.
- Les actions, susceptibles d'être entreprises, pour renforcer l'implication du personnel.

Tableau 1: Comparaison entre les versions 2012 et 2020

ISO 10018 :2012	ISO 10018 :2020
- Gestions de l'implication et compétences du personnel. - Responsabilité de la direction. - Gestion des ressources. - Réalisation de production. - Mesure, analyse et amélioration.	- Le contexte de l'organisation et la culture de la qualité. - Le leadership. - La planification et la stratégie. - Formation et développement. - La connaissance et la sensibilisation. - Les compétences. - L'amélioration.

Source : (Badr Dakkak, 2015)

9. Ressources humaines (RH)

Le personnel constitue un atout fondamental au sein de l'organisation. Les résultats de l'entreprise influencent le comportement des employés au sein de la structure organisationnelle. Au sein d'une organisation, l'engagement et l'adhésion des employés sont étroitement liés à une compréhension partagée de la politique de qualité et des objectifs visés par l'entité.

Les collaborateurs constituent un atout inestimable, étant au centre des préoccupations de l'entreprise qui cherche à accroître son efficacité, à soigner sa réputation et à promouvoir une culture de progrès constant. De nos jours, dans le contexte de concurrence intense, les ressources humaines de l'entreprise représentent un facteur de distinction vis-à-vis des concurrents.

« La qualité doit être vue comme un principe de management avec une forte dimension humaine » J. JURAN.

10. Le capital humain (CH)

Le terme « capital humain » est de plus en plus utilisé pour qualifier les ressources d'une entreprise, en le comparant aux théories du capital financier et matériel. Ce concept explique que la décision d'investir du temps dans une entreprise dépend des performances financières attendues. Il permet aux salariés de se comporter comme des investisseurs, en comparant les coûts et les sacrifices avec les récompenses obtenues ou attendues de leur profit. Cette définition illustre les recherches actuelles sur les outils de prédiction et de développement des compétences en fonction des implications professionnelles des salariés dans leur emploi et dans l'entreprise. L'entreprise se différencie désormais par les compétences humaines qu'elle possède, les salariés travaillant en échange d'une expérience professionnelle et du maintien de leur employabilité. Ce capital humain comprend tous les éléments intangibles que les salariés apportent à leur entreprise, ce qui lui vaut d'être qualifié de « capital immatériel ».

Celle-ci provient de la fusion de plusieurs éléments :

- **Les connaissances** : connaissance de soi, d'un environnement particulier, d'une organisation, d'une loi, etc. ;
- Un réseau de relations personnelles : dans l'entreprise ou non ;
- **Les compétences** : intellectuelles, manuelles, techniques, etc. ;
- **L'expérience** : savoir-faire acquis auparavant ;

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

- **Les valeurs** : elles dictent le comportement du salarié et participent à son engagement dans son travail et son entreprise ;
- **Les attentes et les besoins** : y répondre assure la satisfaction sur le long terme. (CHAMINADE, RH et compétences dans une démarche qualité, 2015, p. 9)

Tableau 2: La différence entre RH et CH

Ressources humaines	Capital humain
Ressource	Capital
Gestion des compétences	Gestion par les compétences
Effectif	Individus
Formation gérée par l'entreprise	Formation gérée par le salarié
Satisfaction des clients	Satisfaction des salariés
Subir le marché	Anticiper les besoins
Ignorer les talents	Découvrir des talents
Relation de courte terme	Fidéliser
Niveau support	Niveau stratégique
Management par contrôle	Management par délégation et autonomie
Performance immédiate	Performance sur le long terme
Fiche de poste	Description de fonction évolutive
Gestion des salaires	Gestion des salaires et des carrières
Emploi	Compétence

Source : (CHAMINADE, 2015)

11. Responsabilités des ressources humaines dans le cadre du SMSDA

Pour la plupart des entreprises actives dans le domaine agro-alimentaire, la plus grande difficulté est d'encourager les employés impliqués dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires à assumer la responsabilité de leur performance en matière de sécurité des aliments, selon le manuel pour la sécurité des denrées alimentaires : guide pratique pour développer un robuste système de management de la sécurité des denrées alimentaires, voici quelques responsabilités des ressources humaines pour les différents niveaux hiérarchique dans la contribution à la réussite du système de management de la sécurité des denrées alimentaires :

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

- La direction doit croire en l'utilité du SMSDA et communiquer cette confiance à l'ensemble du personnel et autres parties intéressées engagées pour le compte de l'entreprise.
- La direction doit démontrer que toutes ces personnes peuvent contribuer à la réussite du SMSDA et sont tenues de garantir en permanence la sécurité des denrées alimentaires.
- La direction doit aussi faire en sorte que chacun se sente habilité à exprimer ses opinions de manière à améliorer la performance du système, et à agir lorsqu'ils remarquent un problème dans les opérations susceptible de compromettre la sécurité des denrées alimentaires.
- La direction doit s'assurer que l'ensemble du personnel bénéficie d'une formation suffisante pour comprendre l'objectif des politiques et pratiques de sécurité des denrées alimentaires et le rôle que chaque employé de l'entreprise joue pour favoriser cette sécurité.
- La direction doit également désigner individuellement les employés tenus de s'assurer que le SMSDA se conforme aux exigences normatives, légales et réglementaires, de rendre compte à la direction de la performance du SMSDA, de constituer l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires et de nommer le responsable de cette équipe, et doit désigner les employés tenus de mettre en œuvre et documenter les initiatives pertinentes.
- Le responsable de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires est tenu de superviser l'élaboration, le lancement, la maintenance et la mise à jour du SMSDA ; d'organiser et de gérer le travail de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires ; d'organiser la formation et le développement des capacités appropriés des membres de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires ; et de rendre compte à la direction de l'efficacité et du caractère approprié du SMSDA.
- Les cadres de l'organisation ont des responsabilités supplémentaires : les responsables opérationnels sont tenus de répondre en temps opportun aux préoccupations des membres du personnel liées à la sécurité des denrées alimentaires, d'écouter leurs idées quant aux façons d'améliorer le SMSDA, et de les transmettre à la haute direction. Ils sont également tenus de contribuer à créer une culture de sécurité sanitaire des aliments dans l'ensemble de l'entreprise.

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

- La haute direction doit fournir aux responsables opérationnels les ressources suffisantes pour maintenir un SMSDA robuste et assurer le respect total des réglementations et normes de sécurité des denrées alimentaires, ainsi que des attentes de toutes les parties intéressées.
- L'équipe dirigeante et les responsables opérationnels doivent montrer l'exemple et adopter les bonnes pratiques en matière de sécurité des denrées alimentaires (mondiale, 2020).

12. La notion de l'implication

Le tableau suivant met en avant une synthèse des différentes conceptualisations au sujet de l'implication des employés proposées plusieurs auteurs.

Tableau 3: Les différents conceptualisation de la notion d'implication

La notion d'implication	Acteurs de références
Lien psychologique	Foot (1951), Becker (1960), Mathieu et Zajac (1990), Commeiras et al. (2009), Klein et al. (2014)
Une force	Scholl (1981), Brickman (1987), Meyer et Herscovitch (2001)
Un plan d'action	Meyer et al. (2012)
Une attitude	Sheldon. (1971), Porter et al. (1974)
Cohabitation attitude-comportement	Meyer et Herscovitch. (2001)

Source : (MAKATI, 2023).

12.1 L'implication du personnel

Une des définitions les plus utilisées est celle de R. T. Mowday & L. W. Porter & R. M. Steers: « L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins : une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation, une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation ». (PESQUEUX , 2024).

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

Les personnes impliquées ont un sentiment de responsabilité par rapport à leur travail. Elles sont consciencieuses et cherchent à atteindre les standards qu'elles se fixent à elles-mêmes en termes de qualité et de productivité. Néanmoins, ces salariés peuvent facilement quitter l'organisation et passer à la concurrence.

12.2 L'implication organisationnelle

« Degré d'identification et d'engagement d'un individu envers une organisation » (Porter et al., 1974).

Ce type d'implication se manifeste par rapport à trois éléments centraux : « (1) *l'acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation*, (2) *la volonté d'exercer un effort considérable pour le bien de l'entreprise*, et (3) *le fort désir de rester dans l'organisation* ». (Mowday et al, 1979).

L'implication organisationnelle est décrite comme « *un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail* ». (Meyer & Allen, 1990). Ces derniers ont défini dans le modèle de trois composantes de Meyer et Allen qui s'est imposé dès la fin des années 1980, l'implication organisationnelle comme le reflet de trois dimensions générales : affective, continue et normative. Ainsi, l'implication est considérée comme reflétant (1) une orientation affective vers l'organisation, (2) une reconnaissance des coûts associés au départ de l'organisation et (3) une obligation morale de rester avec l'organisation. (MAKATI, 2023).

12.2.1 Types d'implication organisationnelle

La notion d'implication constitue une pierre angulaire des recherches sur le comportement organisationnel, de ce fait elle intègre des définitions et des théorisations très variées ayant données naissance à diverses typologies d'implication.

Selon (PESQUEUX , 2024), il existe trois types différents il s'agit de :

12.2.1.1 L'implication affective

Elle signifie que les individus restent parce qu'ils le veulent. L'individu s'identifie à l'organisation et cherche à maintenir sa relation avec elle pour poursuivre ses objectifs : il s'agit d'un attachement à l'organisation pour elle-même, indépendamment de sa valeur instrumentale. Selon Mowday et al. l'implication affective est "la force relative de l'identification et l'engagement de quelqu'un dans une organisation"

12.2.1.2 L'implication instrumentale

Elle signifie que les individus restent parce qu'ils en ont besoin. L'individu est lié par les intérêts tangibles que lui procure l'organisation et les coûts que représente le fait de quitter celle-ci. L'implication instrumentale se subdivise elle-même en deux composantes : la première est fondée sur la perception qu'a le salarié d'avoir peu d'alternatives en dehors de son organisation ; la seconde repose sur la perception qu'a le salarié de devoir faire des sacrifices personnels importants s'il quittait l'organisation.

12.2.1.3 L'implication morale ou normative (engagement)

Elle signifie que les individus restent parce qu'ils le doivent. L'employé ressent une obligation morale de rester au sein de l'organisation car il se sent responsable vis-à-vis d'elle. L'ensemble des pressions morales intériorisées poussant à agir dans le sens des objectifs et intérêts de l'organisation.

D'après lui, ce type d'implication est influencé par l'expérience qu'a eu l'individu avant d'entrer dans l'organisation (socialisation familiale et culturelle) et après y être entré (socialisation organisationnelle)

Les employés peuvent expérimenter ces trois états psychologiques en même temps.

12.3 Caractéristiques de l'implication

La première caractéristique de l'implication est qu'un individu peut s'impliquer dans plusieurs entités à la fois. Ces logiques de l'implication amènent à comprendre la façon dont peuvent s'articuler la logique d'implication dans l'organisation, le métier et le projet.

La seconde caractéristique est que l'implication représente une orientation des individus : c'est une inclination positive vers l'organisation pour elle-même. Elle traduit le lien entre l'identité de l'individu et l'identité de l'organisation.

La troisième caractéristique est que l'implication est une prédisposition à agir dans le sens de l'organisation. (PESQUEUX , 2024)

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

Tableau 4: Comparaison entre les notions de motivation, d'implication et de satisfaction par M. Thévenet.

	Motivation	Satisfaction	Implication
Époque	Années 30 École de RH	Années 60 -70 Les 30 Glorieuses	Années 80
Objectifs	Développer la performance individuelle.	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun
Hypothèse de travail	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'organisation un projet culturel
Conception de l'individu dans l'organisation	Domaine de la performance individuelle	Négociation/relation entre individu et organisation	
Objectif de l'organisation	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau de prise en compte	Du personnel	Du personnel	Général
L'organisation cherche à développer	Sa performance à travers différentes motivations	Le bien-être des agents organisationnels	Ses opportunités et l'adhésion
Mot-clé	Objectifs	Résultats	Projet

Source : (PESQUEUX , 2024)

13. L'engagement du personnel

L'engagement est un comportement qui traduit l'investissement des salariés dans leur travail. L'engagement de l'individu, dans son emploi, est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail. Le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi, en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale. (SLAIMI, 2016)

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

L'engagement s'accroît avec la prise de responsabilités et le partage du pouvoir car les salariés sentent, alors, que leur travail leur appartient. Alors ils cherchent à se rendre utiles et à s'améliorer continuellement dans leur métier. (PESQUEUX , De l'implication, 2024)

Tableau 5: Niveaux d'attachement et impact sur la qualité.

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Le salarié satisfait et motivé, il a cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Désimpliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

Source : (CHAMINADE, 2015)

Dans le cadre de cette relation d'implication, le salarié se reconnaît dans les valeurs et la culture d'entreprise de son organisation. L'implication du salarié ne décroît pas, forcément, en même temps que son engagement dans le travail. Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement.

L'engagement est le résultat d'un recrutement efficace suivi d'une intégration de l'employé à l'effectif par un processus de sensibilisation. L'obtention d'un engagement positif exige à la fois l'engagement de l'employeur et l'engagement des employés.

Le niveau d'engagement qu'un employé exprime est un reflet direct de la relation qu'entretient le personnel avec ses dirigeants, responsables et collègues.

14. Facteurs influençant l'implication et l'engagement du capital humain

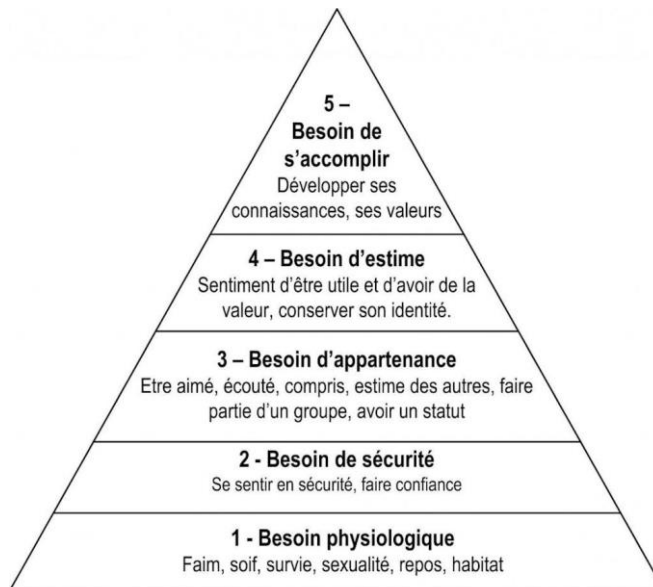
14.1 La motivation

Elle est définie comme « l'ensemble des forces qui poussent les salariés d'agir ». Elle confère à l'individu de l'énergie, une direction et une dynamique pour atteindre ses objectifs. Elle lui procure une satisfaction et le sentiment d'être utile à l'organisation. (ENNESRAOUI & RABHI, 2018)

Pour étudier et comprendre la motivation dans un contexte professionnel, plusieurs théories psychosociologiques sont généralement utilisées. La théorie des besoins de Maslow présente un ensemble de besoins que l'individu cherche à satisfaire. À partir de cette dernière, plusieurs théories ou modèles apportent des éclairages sur les facteurs tant intrinsèques qu'extrinsèques qui poussent des salariés à «se dépasser », temporairement ou durablement dans leur emploi.

Maslow a développé la célèbre théorie des besoins hiérarchiques représentée sous forme de pyramide qui, à l'origine, concernait le cadre global de la motivation humaine. Il propose que tout individu éprouve cinq besoins fondamentaux, dont l'intensité varie selon les circonstances et qui sont hiérarchisés comme suite :

Figure 4: Pyramide de MASLOW



Source : (Gadai, 2020)

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

Cette structure permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à sa satisfaction et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide.

- **Les besoins physiques (ou primaires) :** qui sont :

Les besoins physiologiques liés à la survie de l'individu.

Les besoins de sécurité liés aux préoccupations concernant des dangers et des menaces.

Dans une entreprise, ceci se traduit par l'obtention d'un salaire, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement des contributions à un régime de retraite ou encore par des conditions de travail décentes.

- **Les besoins sociaux (ou secondaires) :** englobent différents besoins :

Les besoins d'appartenance et d'affection sous forme d'efforts fournis en vue d'être accepté, apprécié et de faire partie d'un groupe.

Les besoins d'estime et de reconnaissance traduits par les efforts en vue d'atteindre la considération et le respect (c'est le cas lorsque l'on évoque la culture d'entreprise, la socialisation par le travail, lorsque le salarié vise l'expertise dans le cadre de son emploi, etc.)

Les besoins de réalisation personnelle ou besoins d'accomplissement de soi : désir de reconnaître et construire un système de valeurs.

Cela se traduit dans l'entreprise par exemple par le besoin de suivre des formations, de prendre des risques et des initiatives, de chercher à avoir des activités variées, de se construire une trajectoire professionnelle...

D'après Maslow, les besoins physiologiques dominent le comportement humain jusqu'à ce qu'ils soient satisfaits ; puis apparaissent les besoins de sécurité, et ainsi de suite jusqu'au besoin de réalisation personnelle. Les différences entre les individus apparaîtraient du fait que leurs besoins sont situés à des niveaux différents de la pyramide avec cependant l'existence de besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous.

Au-delà de l'approche de Maslow, d'autres théories sont développées sur la motivation, dont la théorie bifactorielle d'Herzberg.

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

D'après l'étude menée par Herzberg en 1959 et son équipe sur un échantillon de 200 comptables ingénieurs. Au cours d'entretiens semi-directifs, les interviewés devaient évoquer des situations dans leurs emplois qui avaient suscité de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Comme résultat Herzberg distingue deux catégories de facteurs qui interviennent de manière très différente dans la motivation au travail : les facteurs à l'origine d'attitudes positives (dits de motivation) et les facteurs à l'origine d'attitudes négatives (dits de maintenance ou d'hygiène).

Les facteurs de motivation procurent de la satisfaction aux employés et apparaissent dans des situations de travail qui ont pour caractéristique de se produire sur le long terme. Ils sont au nombre de six (les accomplissements ; la reconnaissance de ces accomplissements ; le travail proprement dit ; la responsabilité ; la promotion ou l'avancement et la possibilité de développement).

Les facteurs de maintenance ou d'hygiène – génère de l'insatisfaction ou, au mieux, de l'indifférence. Ces facteurs se produisent dans le court terme et se rapportent au contexte du travail (le supérieur ; la politique et l'administration de l'entreprise ; les conditions de travail ; les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs ; le prestige ; la sécurité de l'emploi ; la rémunération et les facteurs de vie personnelle).

La théorie met l'accent sur l'indépendance des concepts de satisfaction et d'insatisfaction : les facteurs de motivation induisent une satisfaction et, dans le pire des cas, une non-satisfaction mais ne peuvent être, en aucun cas, source d'insatisfaction. À l'inverse, les facteurs d'hygiène induisent une insatisfaction ou, dans le meilleur des cas, une non-insatisfaction. (MOULETTE & ROQUES, 2014)

14.2 La communication

La communication consiste en un processus d'échange et de compréhension de l'information d'un individu à un autre. Il s'agit de la manière de communiquer avec une personne en partageant des idées, des faits, des réflexions et des valeurs. Par conséquent, la communication revêt une importance cruciale, voire vitale, et constitue l'un des leviers essentiels dans toute démarche de gestion. Elle établit une connexion entre les individus, leur offrant la possibilité d'échanger leurs émotions et leurs connaissances. La communication interpersonnelle au travail, la qualité de l'interaction entre les personnes joue un rôle déterminant. En effet, apprendre à communiquer

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

c'est apprendre à établir les relations nécessaires avec son entourage, les supérieurs, les clients et les fournisseurs. C'est surtout apprendre à être attentif aux autres et à les écouter. (DAKKAK, RACHIDI, & TALBI, 2015).

La communication au sein de l'entreprise permet à chaque collaborateur de comprendre clairement les objectifs de son travail et d'être consciencieux et bien informé de ses missions. Elle permet également au personnel de s'adapter rapidement aux programmes de changement mis en place au sein de l'entreprise, tout en ayant la capacité de résoudre les problèmes rencontrés et de prendre des initiatives visant l'amélioration continue. De plus, la communication permet à l'entreprise d'informer le personnel de sa politique, de ses exigences, de ses objectifs et des résultats obtenus. Il est à souligner que la connaissance approfondie du fonctionnement et des objectifs de l'entreprise, des performances internes, de la valeur ajoutée de ses tâches et de toute décision prise, permet à l'individu d'avoir une meilleure compréhension de ses responsabilités. Par conséquent, il devient moins indispensable de lui communiquer de manière formelle les règles strictes à suivre dans son travail. Il démontre une compréhension de ses tâches, perfectionne ses méthodes de travail, aligne ses objectifs personnels sur ceux de l'entreprise et agit de manière responsable dans un cadre prédéfini. La communication joue un rôle essentiel en impliquant directement les employés dans la réalisation des objectifs liés à l'amélioration de la qualité.

(ENNESRAOUI & RABHI, 2018)

Dans un contexte où les ressources humaines sont reconnues comme un élément clé du succès de l'entreprise, la communication se positionne comme un avantage stratégique. À cet égard, Emerg et Gomin soulignent que la communication est essentielle pour l'organisation, tout comme le sang et les influx nerveux le sont pour les organismes vivants : sans eux, le système déperit. (DAKKAK, RACHIDI, & TALBI, 2015).

14.3 La formation

Une gestion de la qualité ou de la sécurité des denrées alimentaires ne sera l'affaire de tous au sein de l'entreprise qu'une fois que tout le personnel reçoit une formation adéquate et continue, lui permettant d'exceller dans le domaine où il travaille. De ce fait, la formation constitue un atout en période de forte turbulence dans la mesure où l'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à bâtir un éventail de qualifications requises pour répondre

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

aux nouvelles exigences et aux changements de l'environnement tout en élargissant le champ des possibilités stratégiques, et par le fait de consolider leur avantage concurrentiel.

C'est ainsi, la formation au système de management de l'organisation permet une meilleure implication des employés à l'intérieur de l'entreprise puisqu'il s'agit non seulement de former les travailleurs pour accroître leurs savoirs et leurs savoir-faire, mais aussi d'améliorer leurs connaissances en matière de relations interpersonnelles et de communication interne. (DAKKAK, RACHIDI, & TALBI, 2015)

La mise en oeuvre d'une démarche qualité suppose un apport d'information et de formation adapté aux besoins de chacun des acteurs de l'établissement.

La formation a pour objectif d'élever le niveau de compétences et d'accompagner un changement culturel aboutissant à un changement de comportement.

Chaque professionnel dans l'établissement doit comprendre et acquérir un langage commun, afin de s'approprier une culture qualité.

- La formation doit se construire en fonction de la nature de l'objectif à atteindre et du public à former ;
- La diversité des méthodes pédagogiques permet de répondre à la diversité des objectifs poursuivis ;
- Un objectif relatif à une action et/ou un comportement ne peut être atteint que par une démarche pédagogique active (ANAES, 2002).

14.3.1 Les types de formation

14.3.1.1 La formation complémentaire

Ce genre de formation est largement reconnu comme un moyen efficace de pallier les lacunes des enseignements et formations supérieures de base, de rehausser la valeur des diplômes des individus, et de répondre de manière précise aux besoins. En qualifications des entreprises. Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont la capacité ? d'incorporer de nouveaux employés grâce à des programmes de formation complémentaires appropriés, afin de prévenir d'éventuels problèmes de fonctionnement.

Généralement, en matière de formation complémentaire l'entreprise doit faire apprendre à ses nouveaux collaborateurs (cadres, ingénieurs, techniciens et ouvriers) les compétences suivantes:

- Des connaissances sur le produit fabriqué ;

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

- Des connaissances sur le système de l'entreprise (méthodes, processus, politiques, objectifs...);
- Des connaissances sur la démarche qualité et le processus de sa mise en place ;
- Les types de dysfonctionnement possibles, savoir les détecter de manière proactive ;
- Comment réagir face à un problème ou une panne ;
- Comment exercer leurs tâches tout en participant à l'amélioration de la qualité, etc.

Il s'agit donc de compléter la formation de base du nouveau embauché par une formation plus pratique, pour que l'intéressé remplisse correctement sa fonction et participe d'une manière directe ou indirecte à la réussite de la démarche qualité. En effet, l'efficacité de la formation complémentaire ne peut durer que si elle est enrichie périodiquement par une formation continue. (ENNESRAOUI & RABHI, 2018)

14.3.1.2 La formation continue

Dans un contexte de progrès rapide des technologies de production, d'information et de communication, les compétences obtenues grâce à une formation initiale et continuent ont une durée de validité limitée. Ainsi, l'entreprise est contrainte de s'adapter aux progrès technologiques tels que l'automatisation, la robotisation et l'informatisation, et d'effectuer les ajustements requis. Dans ce contexte, il est essentiel que les acteurs de l'entreprise maintiennent en permanence une adaptation de leurs connaissances aux évolutions des contextes technologiques et techniques. Ceci conduit les professionnels à s'engager dans un processus continu d'apprentissage tout au long de leur carrière.

Dans cette optique, il est crucial de souligner le rôle primordial de la formation continue dans l'épanouissement des travailleurs, en favorisant l'amélioration de leur productivité et de leur rentabilité. Elle a pour objectif de sensibiliser et de former les employés aux récentes avancées en matière de techniques, de méthodes de gestion et d'organisation au sein de l'entreprise, ainsi qu'aux technologies les plus récentes et aux ajustements nécessaires. Ceci favorisera une amélioration continue des compétences et des connaissances des travailleurs, renforçant ainsi leurs capacités professionnelles et techniques. En vue d'optimiser l'impact de l'approche qualité, il est essentiel que la formation continue englobe toutes les spécialités présentes au sein de l'entreprise. Cette formation ne doit pas se limiter aux cadres supérieurs spécialisés en qualité, mais doit être accessible à l'ensemble du personnel, quels que soient leur niveau hiérarchique, leur domaine d'expertise, et en fonction des exigences spécifiques liées à leurs fonctions. De

Chapitre I | Cadre théorique de la recherche

plus, il est essentiel que la formation continue soit un processus régulier et périodique visant à actualiser et à renouveler les connaissances du personnel (ENNESRAOUI & RABHI, 2018).

CHAPITRE II :
CADRE METHODOLOGIQUE ET
CONTEXTUEL

Section 01 : Cadre méthodologique

Cette section porte sur la présentation de l'approche méthodologique ainsi que les techniques et les outils de collecte de données qualitatives adoptés dans notre recherche :

1. Démarche méthodologique

En raison de la nature de notre sujet de recherche dont l'objectif est d'appliquer les directives de la norme ISO 10018 pour l'amélioration de l'implication et l'engagement de personnel dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires qui est un besoin d'Air Algérie Catering.

Nous avons opté pour une méthode exploratoire qui retrace et évalue l'implication des ressources humaine d'Air Algérie Catering dans le SMSDA et choisi de suivre une approche qualitative pour la réalisation de cette étude, que nous avons jugé plus appropriée à notre étude en raison de la complexité du thème de recherche et son importance dans la réussite de la démarche qualité de l'entreprise.

En sciences sociales, la recherche qualitative s'agit d'une démarche scientifique axée sur le raisonnement inductif, elle vise l'identification, la compréhension et l'interprétation des mécanismes sociaux qui sous-tendent la structure et le fonctionnement des relations sociales.

D'abord, la recherche qualitative traite les données difficilement et/ou non quantifiables. Ensuite, elle cherche à se faire plus inductif et à se laisser imprégner de l'air du temps, en puisant dans l'expérience de la vie quotidienne pour systématiser le sens commun. Enfin, la recherche qualitative ne rejette pas les chiffres et les statistiques mais elle ne leur accorde tout simplement pas la première place. (KEBABI, 2023).

L'approche qualitative se focalise sur l'analyse des processus sociaux, sur le sens que les groupes sociaux et les individus donnent à leurs conduites sociales et sur la construction de la réalité sociale. Elle permet donc de répondre et éclairées généralement les types de questions suivante « Qu'est-ce qui se passe ? Quelles sont les dimensions du concept ? Quelles variations peuvent exister ? Pourquoi est-ce que cela se passe ? » et aussi de voir la réalité sociale plutôt que de chercher les bonnes réponses (KOHN & CHRISTIAENS, 2014).

2. Outils de collecte de données

Des outils d'analyse qualitative ont été utilisés pour récolter le maximum des données durant la période de stage pratique au sein d'Air Algérie Catering. Une recherche bibliographique, une analyse documentaire, des audits, des observations et des entretiens ont été effectués avec les différents responsables, pilotes processus et superviseurs des différentes structures d'Air Algérie Catering qui sont en relation avec notre thème recherche, puisque cette démarche nécessite une étroite interaction avec les cadres dirigeants et les collaborateurs afin de diagnostiquer et bien comprendre le contexte existant.

Les avantages d'une collecte de données qualitatives bien menée résident précisément dans la richesse des données collectées et la compréhension en profondeur du problème étudié. Elles visent non seulement à décrire, mais aussi à aider à obtenir des explications plus significatives sur le phénomène de l'étude. (KOHN & CHRISTIAENS, 2014)

La démarche qualitative repose sur plusieurs outils et techniques de collecte de données ; dans notre étude, nous avons sélectionné les plus fiables et les plus appréciés afin de bien mener notre travail.

2.1 La recherche bibliographique

Est une démarche continue tout au long du projet qui a une influence directe sur ses résultats de l'étude, dans le but de trouver et de rassembler suffisamment d'informations et de données pertinentes et d'acquérir des connaissances utiles, nous avons consulté plusieurs ressources documentaires, telles que la consultation d'ouvrages, d'articles de revue et de thèses en lien avec les sujets abordés dans nos travaux de recherche, provenant de diverses bibliothèques, plateformes, sites web et base de données pour enrichir notre partie théorique.

A noter que toutes ces ressources sont disponibles au niveau de la bibliothèque de l'ENSM, la base de données SNDL, Google Scholar, Scholar Vox, Science Direct, Cairn, Researchgate etc.

2.2 L'analyse documentaire

Pour mener à bien notre étude, nous nous sommes appuyés sur les documents internes de l'entreprise Air Algérie Catering pour recueillir les informations nous permettant de mieux comprendre son activité, sa mission, ses objectifs et son processus de production, tels que : le manuel de l'organisation, le manuel qualité/SDA, Le manuel de formation, les fiches processus,

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

les fiches de poste, les procédures interne, etc. Ainsi que les normes de l'organisation internationale de normalisation ISO ; ISO 100018 et ISO 22000. Cela dans le but d'approfondir nos connaissances sur notre sujet d'étude théorique et d'autres sujets connexes peuvent influencer le projet.

2.3 L'observation

L'observation, quant à elle, est utile pour comprendre plus que ce que les gens disent à propos de la situation ou sujet d'étude. En plus de regarder autour de soi, il s'agit d'enregistrer activement des informations selon un certain nombre de dimensions, telles que les lieux, les personnes et les activités. Observer signifie porter son attention sur le détail de l'observation, l'information visuelle ainsi qu'auditive, la dimension temporelle, l'interaction entre les personnes etc. Les outils de collectes sont souvent les checklists et les notes de terrain. (KOHN & CHRISTIAENS, 2014).

Nous avons initié une observation interne au sein d'Air Algérie Catering en rendant à la direction et à l'unité de production centrale dès les premiers jours du stage pratique. Pour atteindre notre objectif de recherche et pour acquérir une compréhension approfondie des pratiques des ressources humaines à différents niveaux hiérarchiques vis-à-vis le système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Afin de structurer notre observation, nous avons élaboré une grille d'observation (voir **Tableau 10**) adaptée à l'objectif de notre étude et à la base de nos connaissances préalables sur notre thématique de recherche et les normes utilisée.

Les observations ont principalement porté sur la collaboration et la communication en interne, la formation et le développement, l'attitude et motivation ainsi que l'évaluation de l'engagement et l'implication des collaborateurs au système de management mise en place au sein de l'entreprise Air Algérie Catering.

2.4 L'entretien

La pratique de l'entretien, quelle que soit sa forme spécifique, sert quant à elle à produire des données permettant avant tout de mieux saisir la singularité de l'expérience que des individus ou groupes d'individus ont de leurs relations avec les autres, avec les institutions,

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

L'entretien a émergé au XIXe siècle dans le champ de la psychologie clinique et de l'enquête sociale à des fins respectivement médicales et politiques. Elle s'est développée en tant que technique de recherche à part entière au cours du XXe siècle aux États-Unis puis en Europe dans une démarche de sociologie compréhensive dans la filiation des travaux de Max Weber.

Comme les autres formes d'entretien en sciences sociales, l'entretien semi-directif est une interaction verbale sollicitée par l'enquêteur auprès d'un enquêté. Mais, dans le cas de l'entretien semi-directif, la situation d'interaction a ceci de particulier que l'enquêté est placé dans un rôle d'informateur, de détenteur d'un savoir précieux sur le thème d'intérêt de l'enquêteur. C'est une technique de recueil de données très largement utilisée dans la recherche qualitative en sciences sociales. C'est toutefois ce dernier qui s'est imposé au cours des dernières décennies, en particulier en France, comme la technique la plus utilisée en sociologie. (PIN, 2023).

L'entretien semi-directif vise à collecter des données en interrogeant les participants en face-à-face ou à distance par des techniques de conversation. L'entretien est alors structuré à l'aide d'un guide d'entretien reprenant la liste de questions préétablies dont l'enquêteur suit ou une liste de sujets à aborder au cours de la discussion (KOHN & CHRISTIAENS, 2014), mais dispose de la liberté de poser d'autres questions ouvertes pour obtenir des informations plus détaillées ou explorer des sujets connexes.

La qualité d'un entretien semi-directif dépend ainsi en grande partie de l'attitude d'empathie et d'écoute attentive adoptée par l'enquêteur, qui lui permettra de faire l'usage le plus adapté de sa grille de questions en situation. (PIN, 2023)

Nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi directifs et ceci afin de recueillir le maximum d'informations auprès des collaborateurs de l'entreprise. Les entretiens au sein de l'entreprise Air Algérie Catering ont été menés avec les responsables des différents départements afin d'obtenir une vision globale plus précise et de clarifier les opinions, les motivations et les pratiques.

Ces entretiens ont été réalisés de manière individuelle avec des enregistrements vocal, d'une durée allant de 20 minutes à 1 heure.

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

Pour permettre au entretiens semi directifs de suivre des scénarios prédéfinis tout en laissant la parole à l'interviewé pour qu'il soit libre d'exprimer son opinion nous avons élaboré un guide d'entretien tel que présenté en annexe.

Les enregistrements audios ont été transcrits sans aucune modification, tant dans leur format original que dans leur transcription écrite, afin d'assurer la crédibilité de nos données.

2.4.1 Guide d'entretien

Le guide d'entretien que nous avons élaboré est basée sur le besoin d'informations sur le sujet et l'objectif de notre étude, constitué de quatre thèmes comme suit :

- **Thème n°1 : Profil des interviewés.**

Cette partie consiste à recueillir les informations sur le parcours professionnel du responsable afin de mieux comprendre son expérience et son expertise.

- **Thème n°2 : Formation et développement des compétences.**

Cette partie a pour objectif de connaître la manière dont l'entreprise investit pour le développement des compétences de ces employés et d'évaluer l'efficacité des programmes de formation établi pour améliorer les connaissances et les compétences des employés en matière de sécurité des denrées alimentaires.

- **Thème n°3 : Motivation du personnel.**

Cette partie englobe les questions qui ont pour objectif de décrire comment l'entreprise incite son personnel à s'engager dans la mise en œuvre du SMSDA.

- **Thème n°4 : Collaboration, communication et implication.**

Suivi par des questions dont l'objectif est de comprendre comment l'entreprise garantit la collaboration, la communication et l'implication de tous les employés pour une mise en œuvre réussite du SMSDA.

Dans le but d'avoir des informations pertinentes et de bien mener notre recherche, nous avons réalisé les entretiens avec les responsables représentés dans le tableau suivant :

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

Tableau 6: Responsables interviewés

Poste occupé	Direction/service concerné	Date	Durée d'entretien
Directeur QSDA.	Direction qualité et SDA	15/04/2024	20 min
Responsable QSDA.	Cellule management qualité/SDA.	14/04/2024	1h
Responsable de département.	Département audit.	14/04/2024	40 min
Directeur RH.	Direction des ressources humaines.	16/04/2024	30 min
Responsable de département.	Département formation.	16/04/2024	40 min.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2.5 La grille d'évaluation

Parmi les outils de collecte des données dans notre étude c'est la grille d'évaluation qui est basée sur les directives de la norme ISO 10018 :2020 et les exigences relatives aux ressources humaines de la norme ISO 22000 :2018, qui ont été choisie à partir d'une analyse approfondie des deux normes.

Les grilles d'évaluation ont pour objectif de nous guider à faire correctement le diagnostic et l'identification des pratiques de ressources humaine de l'entreprise vis-à-vis le système de management de la sécurité des denrées alimentaires afin d'identifier les écarts entre les pratiques RH actuelles et les directives et exigences des deux normes ISO en ce qui concerne l'implication et l'engagement du personnel envers le système de management mis en place.

Par l'utilisation de cette approche, nous pourrions mettre en évidence les domaines d'amélioration et élaborer un plan d'action visant à combler les écarts identifiés afin de renforcer et assurer la qualité des pratiques RH vis-à-vis le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

Afin de remplir les grilles d'évaluation, nous avons menés des audits à distance avec des responsables de l'entreprise à l'aide de Google Forms, une analyse minutieuse de la documentation interne de l'entreprise et des observations des pratiques mises en place afin de mesurer la conformité aux exigences liées aux ressources humaines de l'entreprise selon la norme ISO 22000 ainsi que l'applicabilité des recommandations et des directives de la norme ligne directrice ISO 10018 en matière d'engagement et d'implication des RH dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

3. Outils d'analyse des données

3.1 Analyse des résultats des entretiens

3.1.1 Retranscription

Elle consiste à convertir un enregistrement audio après l'écoute attentive en texte écrit à l'aide du logiciel Word, c'est l'étape qui suit directement l'entretien.

3.1.2 Catégorisation et la codification des données

Cette étape consiste à identifier et à catégoriser des segments de texte en fonction de leur signification thématique c'est-à-dire regrouper les thèmes voisins ou synonymes dans une même catégorie, elle permet de donner du sens aux données, ainsi de structurer les données et de faciliter leur interprétation.

3.1.3 Synthèse des résultats

Il s'agit de présenter un résumé de l'ensemble des résultats de l'analyse de manière claire et concise afin de faciliter leur compréhension par d'autres chercheurs, praticiens ou grand public.

3.2 Analyse des résultats des grilles d'évaluation

Afin d'analyser les résultats du diagnostic réalisé à partir des checklists ISO 10018 et ISO 22000 présentés en annexe, nous avons utilisé une échelle de notation pour évaluer les degrés d'application des exigences et directives des normes dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires, chaque option de réponse a été attribuée à un coefficient spécifique comme suit :

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

Tableau 7: Attribution des coefficients

Option de réponse	Coefficient
Non applicable	1
Partiel	2
Applicable	3

Source : Élaboré par nous-mêmes.

En attribuant ces coefficients d'une échelle gradué de 1 à 3, qui a été développé en interne avec le responsable QSDA de l'entreprise, nous avons pu calculer les pourcentages des non conformités et des écarts par rapport aux exigences et directives des normes et évaluer le niveau général d'application, en utilisant les formules suivantes :

- **Moyenne de chaque chapitre :**

$$= [\text{la somme de (coefficient* nombre de sa répétition)}] / \text{nombre de répétition total}$$

- **Pourcentage d'application de la norme pour chaque chapitre :**

$$= (\text{Moyenne de chaque chapitre} * 100) / 3$$

- **Pourcentage d'application de la norme :**

$$= \text{La somme des pourcentages d'application de chaque chapitre} / \text{le nombre total des chapitres}$$

- **Pourcentage des écarts :**

$$= 100 - \text{Pourcentage d'application.}$$

Ces formules vont être appliquer sur chaque norme.

Nous avons utilisé le logiciel Excel pour la représentation graphique des résultats afin visualiser les résultats sous forme de diagramme radar. Cette visuelle permet de comparer facilement les résultats et de voir de manière générale et globale la situation, ce qui facilite d'éclaircir les domaines qui nécessitent des améliorations.

Section 02 : Contexte organisationnel

1. Présentation de l'entreprise d'accueil

Algérie Catering existe depuis plus d'un demi-siècle, filiale à 100% de la compagnie aérienne nationale Air Algérie. Elle était organisée en service, puis en un département, après une sous-direction et enfin elle est passée à une direction Générale. Air Algérie a pris la décision de

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

filialisation pour suivre les impositions organisationnelles du marché du transport aérien. A cet effet elle a décidé de filialiser quelque unes de ces directions en commençant par la direction du catering qui l'a filialisée et érigée en Direction Générale depuis le 01 janvier 2015.

Présente sur 13 aéroports en Algérie, Air Algérie Catering possède plusieurs unités de productions répartis sur les bases d'Air Algérie à Alger, Oran, Annaba, Constantine et Hassi Messaoud, et elle possède des détachements à Béjaïa, Tlemcen, Biskra, Ouargla et Sétif.

AIR ALGERIE CATERING est une société par action, avec un capital social de 5360 000 000 DZD dont le siège social se trouve à l'Aéroport Houari Boumediene. Avec une superficie de 10000 m², l'entreprise est située dans l'enceinte aéroportuaire d'Alger à 500 m du parking avions.

Air Algérie Catering est le seul fournisseur en Algérie en matière de Catering aérien à intervenir sur tous les segments liés à la restauration aérienne collective, le traitement des vols charters VIP et VVIP, les services associés relatifs à la préparation et à la mise à bord des prestations alimentaires, d'armement hôtelier de confort, de vente à bord sans taxe et d'autres services de support.

L'entreprise propose aussi à ces clients des services de traiteur de meilleure qualité lors des séminaires, réunions et autres événements.

Ce qui lui procure le privilège de 50 ans d'expérience et lui a permis de développer ses activités et d'accumuler un savoir-faire, une expertise et des capacités qui ont hissé et élevé Air Algérie Catering au statut d'entreprise Leader du domaine en Algérie. Durant toute cette longue période, le catering Air Algérie s'est toujours efforcée d'assurer des services et des prestations d'une qualité optimale, à la hauteur des attentes des compagnies aériennes les plus exigeantes.

Air Algérie Catering est doté d'une équipe expérimentée, elle emploie plus de 625 personnes, majoritairement diplômés des écoles hôtelières d'Algérie. Le type de production adopté par le catering d'Air Algérie est la cuisine collective 100% Halal en liaison froide, dont le processus de production est lancé à j-01. Une moyenne annuelle de près de 6046087 de prestations/an, selon la mise à jour de 2023 avec une capacité de production de 20 000 plateaux / jours en période de pointe, dont différents menus confectionnés, y compris les repas spéciaux

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

personnalisés quand le besoin est exprimé selon les préférences culinaires ou exigences diététiques des clients.

Parmi les clients de l'entreprise on sites 16 Compagnies aériennes et clients assistés :

Figure 5: Liste des clients de l'entreprise



Source : Document de l'entreprise

Le développement du réseau et de la flotte d'Air Algérie, l'accroissement du trafic au niveau de l'aéroport d'Alger et les perspectives du marché non aérien, imposent la mise en œuvre d'un plan de modernisation de la filiale Air Algérie Catering. L'entreprise vise à augmenter sa capacité de production à l'horizon 2025 de vingt (20) millions de plateaux/an. Ce développement envisagé va permettre à AIR ALGERIE CATERING d'être un pôle Catering moderne et leader au niveau régional et africain.

Pour bien présenter Air Algérie Catering nous avons élaboré une fiche signalétique qui contient les informations essentielles sur l'entreprise.

Dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8: Fiche signalétique d'Air Algérie Catering

Nom de l'entreprise	Air Algérie Catering: Ah/ cat
Logo	
Date de création	Janvier 2015
Statut juridique	Société Par Action

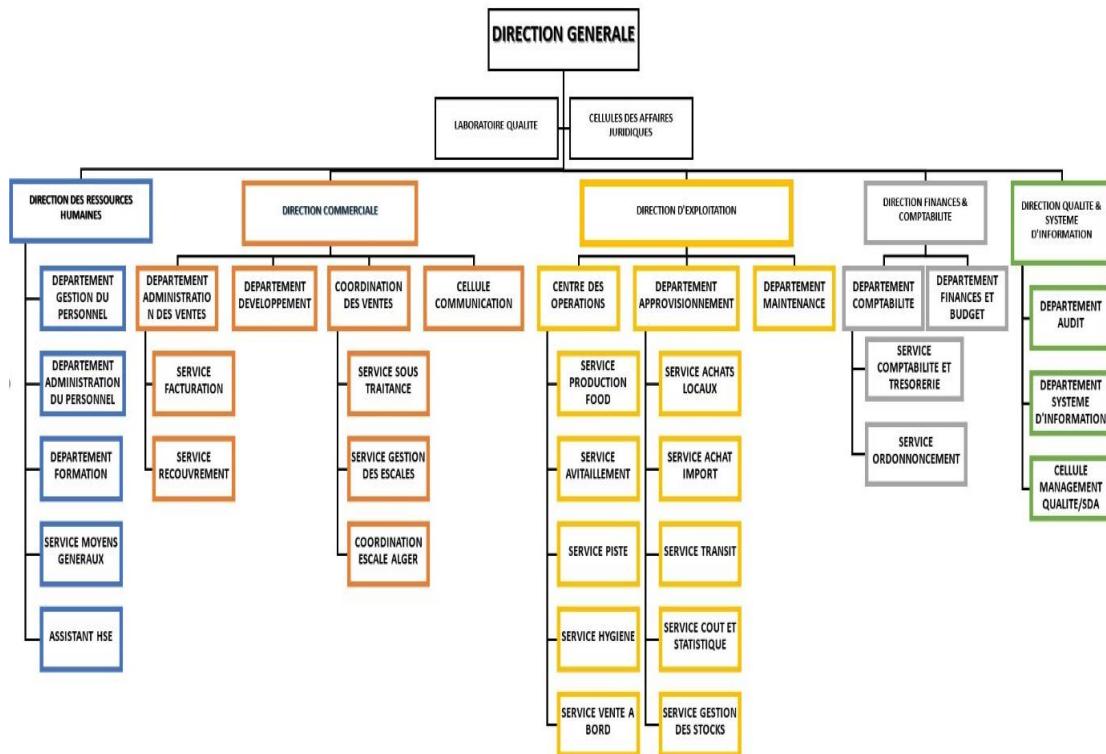
Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

Société mère	Air Algérie
Secteur d'activité	Agro-alimentaire / Restauration et hôtellerie
Capitale sociale	5360 000 000 DZD
Capital humain (Collaborateurs)	625 employés
Nombre de prestation	Plus de 6 millions de prestations/an
Superficie	10000 m2
Adresse	Aéroport Houari Boumediene, Dar El Beida, Algeria
Téléphone	021 50 95 15
Site Web	http://www.airalgeriecatering.dz/

Source : Elaboré par nous-mêmes

Pour accomplir sa mission, l'entreprise Air Algérie catering est organisée selon le schéma ci-après :

Figure 6: Organigramme d'Air Algérie Catering

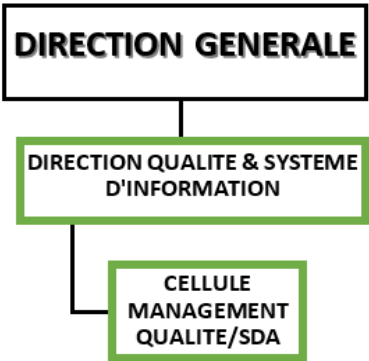


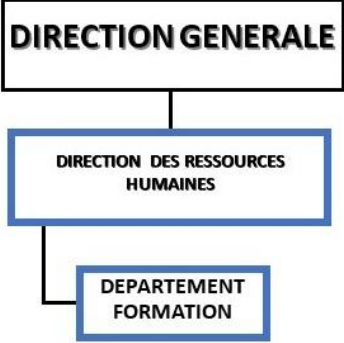
Source : Document interne de l'entreprise.

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

Air Algérie Catering est structuré par diverses directions, chacune chargée de missions bien définies, notre étude sera portée sur la cellule qualité et sécurité des denrées alimentaires et le département formation, dont le tableau ci-dessous présente les missions et les responsabilités de chacune des structures.

Tableau 9: Les missions et les responsabilités de chacune des structures.

Structures	Missions et responsabilités
<div style="background-color: #92d050; padding: 5px; border: 1px solid black; margin-bottom: 10px;"> <p>Cellule Management qualité et Sécurité des Denrées Alimentaires</p> </div>  <pre> graph TD DG[DIRECTION GENERALE] --- DQSI[DIRECTION QUALITE & SYSTEME D'INFORMATION] DQSI --- CMQSDA[CELLULE MANAGEMENT QUALITE/SDA] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> -Piloter le système de management de la sécurité des denrées alimentaires. -Animer l'équipe SDA. -Veiller au respect des exigences légales et réglementaires. -Évaluer les risques, les opportunités et le niveau de satisfaction des parties intéressées. - Effectuer des missions audit interne, des inspections et évaluer la conformité aux exigences, -Traiter les non-conformités, suivre les tableaux de bord qualité et élaborer les points qualité. -Surveiller les points critiques de contrôle. -Établir et diffuser la documentation et maîtriser les informations documentées. -Surveiller les processus d'évaluation de performance et d'amélioration et rendre compte du fonctionnement (rapport hebdomadaire, mensuel, trimestriel et annuel). -Planifier et mettre en œuvre les revues de direction. - Mesurer la performance et l'efficacité du système de management et évaluer le besoin en améliorations du système.

Département Formation	
 <pre>graph TD; DG[DIRECTION GENERALE] --- DRH[DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES]; DRH --- DF[DEPARTEMENT FORMATION];</pre>	<ul style="list-style-type: none">- Établir et mettre en œuvre la politique formation de l'entreprise, les plans de développement du personnel (plan de formation, plan de sensibilisation, plan d'implication du personnel)- Veiller au respect des exigences légales et réglementaires en matière de formation- Déterminer les compétences nécessaires des travailleurs qui ont, ou sont susceptibles d'avoir, une incidence sur les performances.- Évaluer les compétences des travailleurs définir les besoins de formation du personnel de la filiale.- Veiller à la mise en œuvre et la documentation et les enregistrements relatifs des processus de formation, de sensibilisation et d'implication du personnel : contrats, fiches d'évaluation, attestations de participation, titres et diplômes- Sensibiliser le personnel sur la politique et les objectifs; l'importance de leur contribution à l'effectivité/efficacité du système de management, les répercussions et conséquences potentielles d'un non-respect des exigences, les événements indésirables et des résultats des analyses qui les concernent; les dangers, les risques et les actions décidées qui les concernent; la capacité d'agir face à des situations de travail dangereuses pour le personnel, les clients ou une autre partie intéressée

Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

	<ul style="list-style-type: none">- Évaluer l'effectivité/efficacité des actions de formation et de sensibilisations (à chaud et à froid) pour mettre en œuvre les actions d'amélioration du processus.- Etablir les tableaux de bord mensuels et trimestriels pour la mise à jour et le développement des compétences- Sélectionner et évaluer les formateurs.-Suivre les relations avec les organismes intervenants dans les processus de formation du personnel de la filiale : programmation des cours, inscription des participants, assiduité, dispositif d'évaluation et de sanction.- Maîtriser les risques et les opportunités en matière de formation, de sensibilisation du personnel et d'implication du personnel.- Veiller à la surveillance des processus de formation, de sensibilisation du personnel et d'implication du personnel et rendre compte du fonctionnement (rapport hebdomadaire, mensuel, trimestriel et annuel).
--	--

Source : Document interne d'entreprise

2. Le système SMSDA chez Air Algérie Catering

AIR ALGERIE CATERING établit, documente, met en œuvre et maintient un système efficace de management de la sécurité des denrées alimentaires et le met à jour conformément aux exigences de la norme internationale ISO 22000/2018.

Dans ce cadre AIR ALGERIE CATERING :

- Garantit l'identification, l'évaluation et la maîtrise des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires raisonnablement prévisibles pour les produits inclus dans le domaine d'application, de manière à ce que les produits de l'organisme ne causent aucun dommage direct ou indirect au consommateur ;

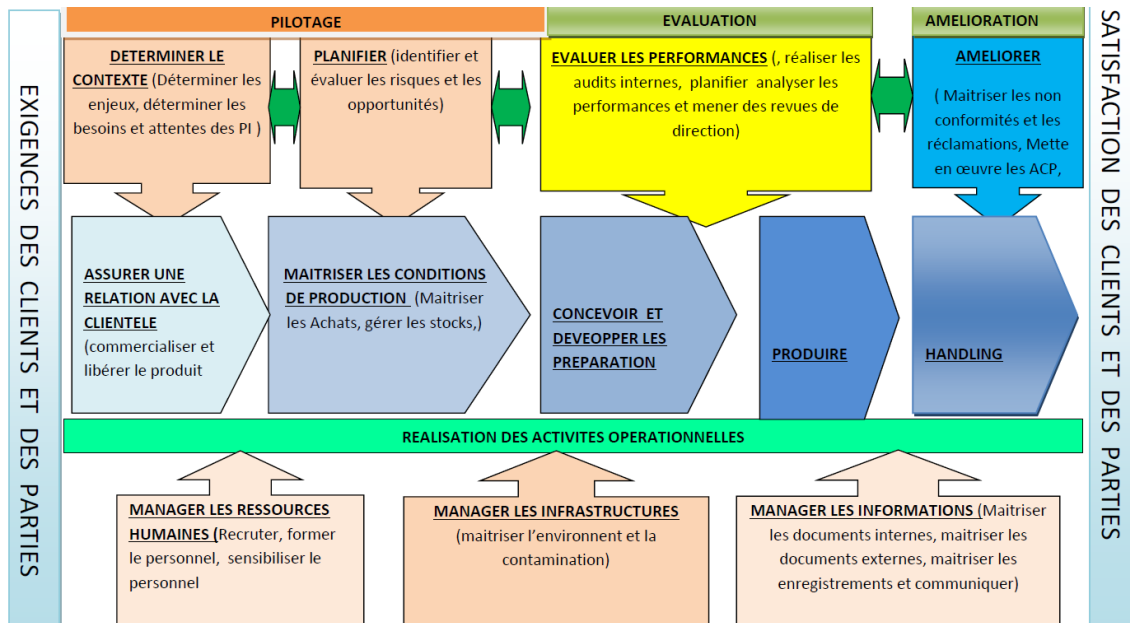
Chapitre II | Cadre méthodologique et contextuel

- Communique les informations appropriées à tous les niveaux de la chaîne alimentaire relatives aux questions de sécurité liées à ses produits ;
- Communique les informations liées au développement, à la mise en œuvre et à la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires au personnel concerné pour garantir la sécurité des denrées alimentaires requise par la Norme internationale ISO 22000/2018 ;
- Évalue régulièrement et met à jour le système de management de la sécurité des denrées alimentaires lorsque nécessaire afin de garantir qu'il reflète ses activités et intègre les informations les plus récentes relatives aux dangers à maîtriser.

AIR ALGERIE CATERING n'externalise aucun processus ayant une incidence sur la conformité du produit fini. Toutefois et en cas de raisons majeurs, la maîtrise du processus externalisé intervient dans le cadre du déploiement du processus maîtrise des prestataires externes

L'ensemble de ses processus et leur interaction globale sont représentés dans la cartographie des processus ci-après :

Figure 7: Cartographie des processus



Source : Document interne de l'entreprise.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons analyser les données obtenues de nos différents outils de collecte des données utilisées lors de notre stage à Air Algérie Catering, et nous allons présenter les résultats obtenus afin de pouvoir discuter ces résultats pour enfin d'élaborer un plan d'action.

Section 01 : Présentation des résultats et plan d'action

1. Résultats de l'observation

L'observation, un des outils de collecte des données utilisé dans notre étude pour comprendre de manière approfondie les pratiques des ressources humaines au niveau de la cellule qualité et sécurité des denrées alimentaires de l'entreprise Air Algérie Catering, en élaborant un guide d'observation auquel nous avons répondu par oui ou non, accompagnées des commentaires.

Tableau 10: Grille d'observation pour la cellule qualité et sécurité des denrées alimentaires

Axes	Indicateurs	Oui	Non	Commentaires
Communication et collaboration	Existe-t-il des indicateurs pour mesurer l'efficacité de la communication et la collaboration interne ?			Non, l'efficacité de la communication et la collaboration n'est pas mesurée par L'entreprise Air Algérie Catering et il n'y a un plan de communication officiel mis place, cette dernière se base plutôt sur des interactions informelles auprès de ces employés.
	Existe-t-il des moyens de communication spécifiques pour la communication interne entre le personnel ?			Oui, les emails, les réseaux sociaux comme WhatsApp et LinkedIn, les notes de service, les affiches.
	Est-ce des feedbacks sont recueilli auprès des employés ?			Non, il n'existe pas un moyen pour recueillir les feedbacks mis à part lors de réunions.
Formation et développement	Est-ce que le programme de formation est bien suivi et respecté par le personnel ?			Pendant notre présence, plusieurs formations ont été annulées et des fois les concernés par la formation ne se présentent pas. Il est important de noter que

Chapitre III | Résultats et discussion

				cette observation est basée sur une période limitée de temps.
	Les employés ont-ils des plans de carrière individualisés ?			L'entreprise n'a pas un plan de développement professionnel personnalisé pour ses collaborateurs.
Attitude et motivation	Est-ce que l'ambiance de travail est conviviale et agréable ?			Pendant notre période de stage, l'ambiance de travail était satisfaisante sauf que les bureaux collectifs et restreints gênaient la majorité des employés pour accomplir leur travail dans de bonnes conditions.
	Est-ce que l'entreprise organise des événements en externes pour ces employés ?			Oui, l'entreprise participe souvent aux différentes foires d'Algérie et encourage ces employés à visiter les événements externes liés à leur domaine d'activité pour se tenir informés des dernières tendances et d'élargir leur réseau professionnel.
Engagement au travail	Est-ce que les délais sont toujours bien respectés lors de l'évaluation et la mesure de l'efficacité du système ?			Non, il y a un non-respect des délais par les différents pilotes processus pour fournir leurs feedbacks pour la cellule de management de la qualité et SDA par exemple les résultats des indicateurs de performance.
	Les responsables des différents services adhèrent-ils pour les réunions de la cellule qualité/SDA ?			Non, il y a souvent des absences lors des réunions des points qualité de la part des pilotes de processus et des fois même lors de la détection d'une non-conformité dans leurs processus.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Les résultats de notre observation nous fournissent une compréhension plus poussée sur les pratiques des ressources humaines au niveau de la cellule qualité et sécurité des denrées alimentaires d'Air Algérie Catering, ces informations seront essentielles pour l'analyse critique et l'élaboration de notre plan d'action recommandé qui vise à améliorer l'implication et

l'engagement du capital humain de l'entreprise dans le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

2. Résultats des entretiens

Nous présenterons dans cette partie les résultats des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude visant à comprendre et analyser les pratiques des ressources humaines vis-à-vis le système de management de la sécurité des denrées alimentaires au sein de l'entreprise Air Algérie Catering, les entretiens ont été menés auprès de cinq individus représentant différents postes et niveau d'expériences.

Tableau 11: Résultats du premier thème (Présentation des interviewés).

Poste occupé	Formation initiale	Expérience professionnel
Directeur QSDA. (CDI)	Ingénieur en agro-alimentaire.	23 ans à Air Algérie Catering.
Responsable QSDA. (CDI)	Diplôme universitaire en chimie industrielle.	2 ans au tant que HSE d'APC et 13 ans à Air Algérie Catering.
Responsable de département audit. (CDI)	Ingénieur d'état en technologies alimentaires	15 ans à Air Algérie Catering.
Directeur RH. (CDI)	Licence en management.	17 ans à Air Algérie Catering.
Responsable de département formation. (CDI)	MBA en finance.	8 ans à Air Algérie Catering.

Source : Élaboré par nous-même.

Tableau 12: Résultats du deuxième thème (Formation et développement des compétences)

R1	<p>L'entreprise Air Algérie Catering s'investit dans le développement des compétences de ces employés par les sensibilisations, les coachings assistés pour le personnel manipulateur et par les programmes de formation, ces programmes sont préétablis annuellement selon le budget principalement et en priorisant les formations réglementaires obligatoires, la planification des programmes de formation ne prend pas en compte l'évaluation des compétences des employés comme élément d'entrée, une fois que le budget est notifié, il se peut que des formations indispensables pour combler un besoin d'amélioration des compétences d'une structure ou d'un département ne seront pas acceptés. Un des responsables à indiquer que depuis l'incendie qui s'est déclaré à l'unité centrale de production en 2022 l'entreprise prends en considération que les formations obligatoires lors de l'établissement du programme de formation.</p>
R2	<p>En ce moment il y a que l'évaluation à chaud qui se fait et cette dernière ne détermine pas l'efficacité des connaissances et compétences requis.</p> <p>Actuellement notre indicateur de la mesure de l'efficacité c'est le terrain, lors des contrôles, on peut dire que l'efficacité de la formation ou la sensibilisation qui a été faite ça a un rapport direct avec le taux des écarts ou des non conformités détectés.</p>
R3	<p>Avant l'apparition des écarts ou de non-conformité on n'a pas d'identification proactive des besoins en formation, on a un programme de formation prédéfini annuellement pour les formations réglementaires et obligatoires et en cas d'incident, d'écart ou de détection de non-conformité on mène des sensibilisations.</p>

Source : Élaboré par nous-même.

La stratégie de formation actuelle chez Air Algérie Catering est principalement réactive centrée sur la réponse à des événements indésirables (écarts, non-conformités) que sur une anticipation proactive des besoins. Bien que les obligations réglementaires soient respectées et que des sensibilisations soient régulièrement organisées, Il est nécessaire de passer d'une logique de conformité réglementaire uniquement à une logique de développement des compétences et des connaissances en parallèle.

Chapitre III | Résultats et discussion

L'absence d'une évaluation systématique des compétences des employés limite l'efficacité des actions de formation et de sensibilisation. Les programmes proposés actuellement ne répondent pas aux enjeux réels de l'entreprise et ne contribuent à une amélioration continue des compétences sans une identification précise des besoins.

Les évaluations à chaud, bien que utiles pour identifier des besoins immédiats, ne sont pas suffisantes pour évaluer l'impact à long terme des formations et sensibilisations sur la performance des collaborateurs et sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise lié au SMSDA. Il est donc nécessaire de développer une approche d'évaluation plus complète, intégrant des indicateurs de performance clés et des retours d'expérience des participants et en alignant les actions de formation et de sensibilisation avec les objectifs de sécurité des denrées alimentaires d'Air Algérie Catering.

Tableau 13: Résultats du troisième thème (Motivation de personnel)

R1	Il y a une chose motivante, quand il y a des séminaires, des conférences, des foires ou événements sur la sécurité des denrées alimentaires l'entreprise nous encourage à y assister et participer. Mais il n'y a pas un outil ou méthode mise en place pour motiver le personnel, le milieu de travail de la cellule qualité/ SDA n'est pas motivant. De notre part on essaie d'impliquer tout le monde depuis la fixation des objectifs en organisons des ateliers de travail les faire participer pour finir avec les objectifs voulut par nous-même et accepter par tout le monde pour que le système SMSDA devient un fardeau pour les collaborateurs.
R2	L'entreprise encourage la communication et la collaboration entre les employés par le rappel de l'importance de ces derniers lors des réunions et les revues de direction mais c'est du verbale, lors des problèmes qui nécessite la collaboration des autres services ou département ils n'adhère pas surtout en ce qui concerne la qualité et la sécurité des denrées alimentaires ils disent que c'est la responsabilité de la cellule QSDA. De notre part pour faciliter la mise en œuvre et l'adhésion du système on essaie d'améliorer la communication et la collaboration par la réalisation des ateliers de travail en faisant participer tous les niveaux hiérarchiques et surtout lors de résolution des problèmes on fait participer les personnes clés, les opérateurs en contact direct avec le problème.

Chapitre III | Résultats et discussion

R3	Selon la culture de l'entreprise on est payé sur les tâches effectuées ça fait partie de nos responsabilités donc il n'y a pas de récompense ou de reconnaissance.
----	--

Source : Élaboré par nous-même.

La motivation du personnel est un levier essentiel pour améliorer la performance en matière de sécurité des denrées alimentaires. Cependant, le manque de valorisation de leurs efforts et un environnement de travail peu stimulant, risque de démotiver les équipes et de freiner leur esprit innovant. Si des efforts sont faits pour impliquer les équipes dans la définition des objectifs, la résolution des problèmes et pour favoriser la participation et la collaboration, il est essentiel de compléter ces actions par des mesures concrètes en valorisant les réussites individuelles et collectives, l'entreprise créera un cercle vertueux qui renforcera l'engagement des employés et contribuera à une amélioration continue du système. Ainsi qu'offrir un environnement de travail motivant, où chaque employé se sent valorisé, est essentiel pour garantir l'adhésion de tous à la démarche et renforcer l'efficacité du SMSDA.

Tableau 14: Résultats du quatrième thème (Favoriser la collaboration, la communication et l'implication pour la mise en œuvre du SMSDA).

R1	L'entreprise s'assure-t-elle que tous les employés, à tous les niveaux hiérarchiques, comprennent et s'approprient les enjeux et les exigences du système de management de la sécurité des denrées alimentaires par rapport au feedback régulier, de la mesure des objectifs, suivi de tableau de bord qualité, la clôture des non conformités et l'évaluation des plans d'actions pour les responsables dirigeant et pour le niveau opérationnel quand ils appliquent les BPH et BPF et aussi lors des incidents ou l'apparition d'un écart on fait des sensibilisations pour l'équipe responsable sur la politique SDA et l'importance de la mise en place du système de management QSDA et on leur fait comprendre que chacun est responsable de la qualité à son poste.
R2	L'entreprise encourage la compréhension commune du SMSDA et favorise l'adhésion de l'ensemble du personnel par l'affichage et la sensibilisation à la politique de sécurité des denrées alimentaires à tous les niveaux hiérarchiques et la simplification selon la catégorie et le niveau de personnel, par les ateliers de travail de résolution des

	problèmes ça améliore la communication entre l'encadrement et le niveau opérationnel, et par l'affichage des pictogrammes par exemple sur les BPH et BPF.
R3	L'entreprise encourage la participation du niveau opérationnel à la prise des décisions lors des ateliers de travaux organisé chaque 15 jours et des réunions des points qualité chaque mois dont les responsables et les directeurs invite les collaborateurs du niveau opérationnel pour participer à ces réunions pour que les propositions les idées et l'actions viennent de tout le monde et d'après les résultats des réunions on prend les décisions nécessaires et les plans d'actions cela encourage l'implication de l'ensemble des employés au SMSDA.
R4	Il y a un manque de collaboration entre les différents services et la cellule QSDA, causer par le manque d'implication cela apparaît lors de la reproduction des non conformités, la communication des données incomplets sur les tableaux de bord qualité, le non-respect des délais de transmission des résultats des indicateurs de performance, l'absence répétée des pilotes processus lors des réunions des points qualité ... Ce qui perturbe le bon fonctionnement du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Source : Élaboré par nous-même.

L'implication de tous les employés est essentielle pour le succès et le maintien du système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Il convient de poursuivre les actions de sensibilisation et de communication, tout en renforçant les mécanismes de suivi, d'évaluation et de collaboration en mettant en place un système de reconnaissance pour valoriser les contributions des employés et renforcer leur motivation, ainsi qu'un système de suivi et d'évaluation des performances individuelles et collectives en lien avec les objectifs du SMSDA pour les différents processus et en renforçant la collaboration interservices pour assurer une adhésion du système complète et efficace de tous.

3. Résultats du diagnostic

Nous avons pu remplir nos grilles d'évaluation composées des directives de la norme ISO 10018 v 2020 (voir annexe) et des exigences relatives aux ressources humaines de la norme ISO 22000 v 2018 (voir annexe) en exploitant les résultats obtenus à partir des différents outils de collectes

Chapitre III | Résultats et discussion

utilisés, afin de pouvoir calculer le taux des non-conformités et écarts identifiés pour chaque norme.

3.1 Traitement et analyse des résultats du diagnostic de la norme ISO 10018 v 2020

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats du diagnostic.

Tableau 15: Le taux d'applications de la norme ISO 10018 v 2020

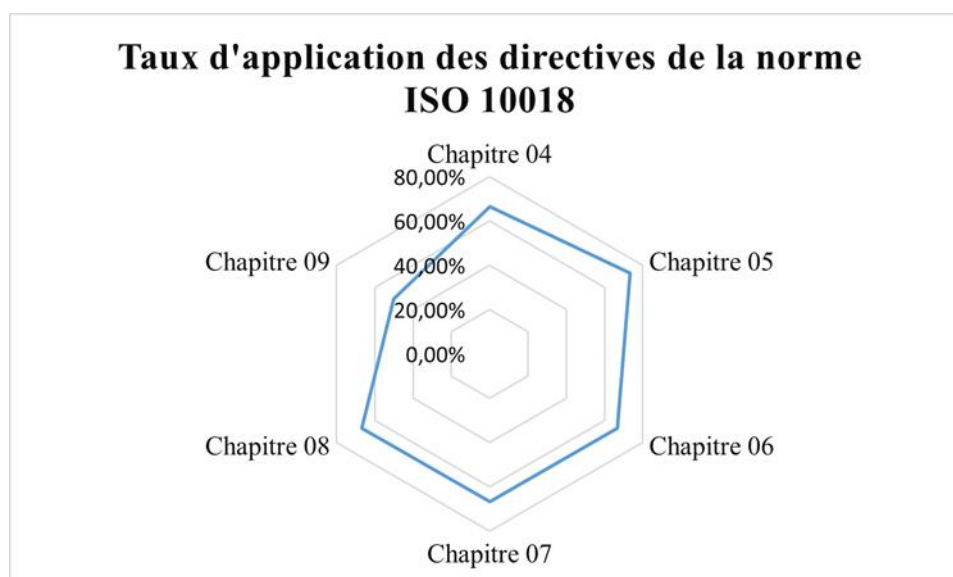
Chapitre	Pourcentage d'application
Chapitre 04 : Contexte de l'organisme et culture de la qualité	66,67 %
Chapitre 05 : Leadership	73,33 %
Chapitre 06 : Planification et stratégie	66,67 %
Chapitre 07 : Connaissances et sensibilisation	66,67 %
Chapitre 08 : Compétences	65 %
Chapitre 09 : Amélioration	50 %
Totalité de la norme	65 %

Source : Élaboré par nous-même.

Les résultats de diagnostic révèlent un taux d'application de 65% des directives pour les différents chapitres de la norme ISO 10018, cela signifie que les directives de la norme sont appliquées à un niveau relativement moyen.

Nos résultats seront présentés de manière claire et visuelle plus pertinente de niveaux de conformité et les écarts à l'aide de diagramme de radar comme suit :

Figure 8: Représentation graphique type radar des résultats globaux du diagnostic de la norme ISO 10018 v 2020



Source : Élaboré par nous-même à l'aide d'Excel.

L'évaluation globale du système pour l'application des directives de la norme ISO 10018 v 2020 révèle un taux global de (65%). Le chapitre 4 avec un taux de (66,67%) suite au manque d'évaluation de l'efficacité et de recueil des feedbacks de la culture de la sécurité des denrées alimentaires et de la qualité, et des résultats obtenus dans l'ensemble de l'entreprise. Le chapitre 5 a enregistré un taux le plus élevé de (73,33 %) indiquent une compréhension et un engagement modérés de la direction. Le chapitre 6 et 7 indiquent un taux de (66,67 %) suite à la non adéquation des compétences du personnel avec la stratégie de sécurité des denrées alimentaires de l'entreprise et le non suivi des procédures d'amélioration des compétences. En revanche, le chapitre 8 a un taux de (65%) cela révèle des lacunes importantes dans la gestion des compétences nécessitant une amélioration de processus RH, ainsi nous avons constaté que la planification des programmes de formation ne repose pas sur l'identification des besoins en formation ou d'évaluation des compétences et qu'il n'y a pas un suivi pour les actions de formation déjà réalisées. Cependant, le chapitre 9 enregistre le taux le plus bas de (50 %) indiquent un manque d'engagement envers l'amélioration continue.

Chapitre III | Résultats et discussion

Malgré des progrès significatifs, il est essentiel d'améliorer les processus de gestion des ressources humaine et de renforcer l'engagement et l'implication de tout le personnel de l'entreprise et à tous les niveaux pour augmenter la conformité globale. L'entreprise peut s'appuyer sur ses fondations solides afin de combler les lacunes et optimiser son système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires et planifier les actions à mettre en place.

3.2 Traitement et analyse des résultats du diagnostic des exigences relatives aux ressources humaines de la norme ISO 22000 v 2018

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats du diagnostic.

Tableau 16: Le taux d'applications exigences relatives aux RH des chapitres de la norme ISO 22000 v 2018

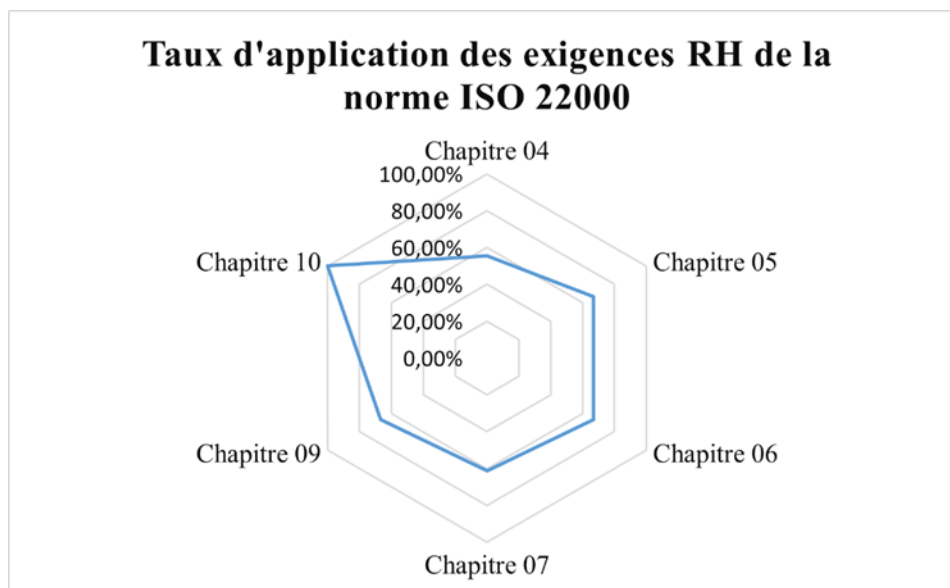
Chapitre	Pourcentage d'application
Chapitre 04 : Contexte de l'organisme	55,56 %
Chapitre 05 : Leadership	66,67 %
Chapitre 06 : Planification	66,67 %
Chapitre 07 : Support	61,11 %
Chapitre 09 : Évaluation des performances	65 %
Chapitre 10 : Amélioration	100 %
Totalité de la norme	69,4 %

Source : Élaboré par nous-même.

Les résultats de diagnostic révèlent un taux d'application des exigences liées aux ressources humaines de 69,4% pour les différents chapitres de la norme ISO 22000, cela signifie que les exigences liées à ces chapitres sont appliquées à un niveau moyennement élevé.

Nos résultats seront présentés de manière claire et visuelle plus pertinente de niveaux de conformité et les écarts à l'aide de diagramme de radar comme suit :

Figure 9: Représentation graphique type radar des résultats globaux du diagnostic des exigences RH la norme ISO 22000 v 2018



Source : Élaboré par nous-même à l'aide d'Excel.

D'après les résultats obtenus, le taux de conformité aux exigences RH de la norme ISO 22000 v 2018 est de (69,4 %) il semble relativement bas. Le chapitre 4 indique le taux le plus bas de (55,56%), suite au non identification des risques et enjeux RH qui impactent la capacité à atteindre les objectifs du SMSDA, le chapitre 5 avec un taux de (66,67 %) indique l'engagement de la direction mais qui ne garantit pas les compétences RH nécessaires pour le maintien du système, ainsi que le chapitre 6 avec le même taux car il y a un manque d'identification des risques liés aux RH de suivi des actions face à risques qui impacte le SMSDA. Le chapitre 7 a un taux de (61,11%) suite à l'environnement de travail non adéquat pour l'établissement du système. Le chapitre 9 a enregistré un taux de (65 %) puisqu'il y a un manque d'évaluation des compétences du personnel. En revanche, le chapitre 10 enregistre le taux le plus élevé de (100 %) ce qui indique l'objectif et la volonté de la direction et de la cellule QSDA à améliorer le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Cependant, il est important de noter que le pourcentage de l'écart de 30,6% est très élevé et indique que l'entreprise doit planifier une stratégie des améliorations qui doivent être apportées pour atteindre une conformité plus complète aux exigences RH de la norme ISO 22000 v 2018.

4. Plan d'action

Suite à nos résultats de diagnostic réalisé qui nous a permis d'identifier les écarts, les non conformités et les points faibles par rapport à la norme ISO 10018 v 2020 et les exigences RH de la norme ISO 22000 v 2018, un plan d'action a été élaboré par nous-même comme une feuille de route qui permettra à l'entreprise de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires pour être conforme aux exigences normatives de la norme ISO 22000 v 2018 relatives aux ressources humaines et aux recommandations la norme ISO 10018 v 2020.

Notre plan d'action est présenté sous forme d'un tableau de manière claire et structurée comme suite :

Tableau 17: Plan d'action

Objectifs	Actions	Précisions	Durée
Revoir et mettre à jour le processus RH.	-Développer un système de gestion des risques et enjeux RH.	-Identifier les enjeux les risques liés aux ressources humaines de l'organisme qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats et objectifs attendus de son SMSDA. -Déterminer les actions à mettre en place face à ces risques. -Évaluer et suivre l'efficacité de ces actions.	3 mois
	-Actualiser les indicateurs de mesure de performance RH.	-Rajouter la mesure de la satisfaction des collaborateurs par des enquêtes de satisfaction qui permet d'évaluer le niveau de bien-être et d'engagement des collaborateurs.	
	-Organiser des revues régulières du processus RH.	-En se basant sur les résultats de suivi des indicateur RH pour évaluer la performance, identifier les points forts, les points faibles et les axes d'amélioration ainsi que la fixation de nouveaux objectifs RH alignés avec les objectifs du SMSDA. Dans le but d'éliminer l'écart entre ce qui est écrit et formalisé dans les procédures RH et les fiches de poste et ce qui est fait en pratique.	

Chapitre III | Résultats et discussion

	<p>-Déterminer les attentes et besoins des clients internes.</p>	<p>-A travers des enquêtes et sondages, des observations directes par les responsables, des réunions, etc. Afin d'améliorer la satisfaction des collaborateurs pour s'assurer de l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes en matière de sécurité des denrées alimentaires pour les clients externes.</p>	
<p>Revoir la procédure de formation et de sensibilisation.</p>	<p>-Établir un plan de sensibilisations réactives.</p>	<p>-Identifier les besoins en sensibilisation par les pilotes processus sur la base des écarts et des non-conformités détectés, lors des événements indésirables (écarts, non-conformités) il est crucial de réagir rapidement et efficacement pour corriger la situation et prévenir sa récurrence par des sensibilisations adaptées à chaque écart.</p>	<p>1 mois</p>
	<p>-Utiliser les méthodes de sensibilisation innovantes.</p>	<p>-Les pictogrammes et affiches : Pour rappeler les règles et les bonnes pratiques de la sécurité des denrées alimentaires.</p> <p>-Les vidéos et témoignages pour des mise en situation et jeux de rôles</p> <p>-Les plateformes en ligne pour mener régulièrement des campagnes de sensibilisation sur différents sujet liés au SMSDA.</p> <p>-Le partage d'expérience et les échanges interentreprise.</p>	
	<p>-Développer une stratégie de formation proactive.</p>	<p>-Établir une stratégie de planification, d'évaluation et de mesure de l'efficacité des programmes de formation proactives en matière de sécurité des denrées alimentaires.</p> <p>-Élaborer un plan de formation individualisé par les pilotes processus pour chaque collaborateur, en</p>	

Chapitre III | Résultats et discussion

		<p>fonction de ses besoins et des objectifs SMSDA de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Élaborer un questionnaire d'identification des besoins en formations qui est diffusé par la DRH à l'ensemble des Responsables des structures de l'entreprise, (la priorité est déterminée en fonction de l'urgence et l'importance de la formation), et veiller à ce que cette identification est sur la base des éléments de sortie de l'évaluation des compétences et connaissances. -Varier les méthodes de formation (présentiel, en ligne, tutorat, etc.) pour s'adapter aux différents profils et aux contraintes de temps. -Veiller à l'application des mesures nécessaires pour la formation et la sensibilisation au SMSADA pour les nouveaux recrutés de différents niveaux hiérarchiques dès leur intégration dans l'entreprise. 	
	<p>-Mettre en place un système d'évaluation de l'efficacité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Améliorer la mesure de l'efficacité par les pilotes de processus en mettant en place des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer l'impact des formations et sensibilisations réalisées sur la performance opérationnelle du SMSDA et la satisfaction des collaborateurs. -Suivre strictement l'application et le respect des programmes de formation et de sensibilisation en matière de sécurité des denrées alimentaires par les responsables de la cellule QSDA. 	
<p>Etablir un processus de développement des compétences et de carrière.</p>	<p>-Garantir la disponibilité des ressources nécessaires</p>	<p>-La direction doit fournir d'avantage les ressources nécessaires pour le développement des connaissances et compétences de son capital et l'encouragement de l'apprentissage continu du</p>	<p>6 mois</p>

Chapitre III | Résultats et discussion

		capital humain en matière de sécurité des denrées alimentaires pour l'établissement, le management et le maintien du SMSDA.	
	-Analyser les besoins	<p>-Évaluer les compétences actuelles par réaliser un état des lieux des compétences existantes au sein de l'entreprise pour savoir s'ils sont en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.</p> <p>Réaliser des évaluations régulières des compétences pour identifier les besoins en formation spécifiques à chaque poste et à chaque service.</p> <p>-Identifier les écarts de chaque structure : Comparer les compétences requises et les compétences actuelles pour déterminer les formations nécessaires en utilisant une matrice des compétences</p> <p>-Établir les programmes de formations et de sensibilisations sur la base des éléments de sortie de l'évaluation des besoins en compétences.</p>	
	-Développer une stratégie de gestion de carrière du personnel.	<p>-Identifier les aspirations et comprendre les objectifs de carrière de chaque collaborateur.</p> <p>-Définir un plan de développement professionnel à moyen et à long terme personnalisé pour ses collaborateurs et aligné avec les objectifs du SMSDA. (Fixer des objectifs SMART, définir des actions de développement, assurer les ressources nécessaires et établir un calendrier).</p> <p>-Opter pour des logiciels de gestion des talents pour faciliter le suivi des carrières et la gestion des compétences.</p> <p>-Utiliser les fiches d'évaluation de performance pour évaluer les compétences et les résultats de chaque collaborateur.</p>	

Chapitre III | Résultats et discussion

<p>Mettre en œuvre un plan de communication et de collaboration interne</p>	<p>-Renforcer la communication interservices et mettre en place des mécanismes de collaboration plus formels et des outils de communication adaptés.</p>	<p>-Courrier électronique / réunions / réseau sociaux/ support papier/ site web / les notes de services.</p>	<p>2 mois</p>
	<p>-Suivre l'efficacité de la communication et la collaboration basé sur les interactions formelles.</p>	<p>-En utilisant ces KPI : le degré de réalisation des objectifs fixés lors des interactions formelles, la pertinence des décisions prises en groupe, temps moyen de réponse aux demandes et aux sollicitations, taux de respect des délais fixés, nombre de conflits rapportés.</p> <p>-Identifier les forces et les faiblesses des interactions formelles et de mettre en place des actions correctives pour améliorer l'efficacité de la communication et la collaboration.</p>	
	<p>-Améliorer la communication</p>	<p>-Mettre en place une boîte d'idées et de suggestions SMSDA, ainsi qu'un registre des réclamations anonyme du personnel dans chaque département pour améliorer la communication ascendante et par la suite la satisfaction des clients internes dans chaque département lors de la prise en considération de leurs feedbacks.</p>	
	<p>-Améliorer la collaboration</p>	<p>-Sensibiliser les pilotes processus sur la nécessité de la collaboration pour la réussite du SMSDA.</p> <p>-Faire participer d'avantage les collaborateurs lors de la fixation des objectifs liée aux SMSDA puisque la qualité et le maintien de la sécurité des denrées alimentaires c'est l'affaire de tous pas seulement la cellule QSDA et surtout pour les impliqués à suivre à mettre à jour ces objectifs.</p> <p>-Suivre et évaluer à intervalle planifier l'atteinte des objectifs du SMSDA des différents processus par</p>	

Chapitre III | Résultats et discussion

		les responsables et communication des résultats avec la cellule QSDA.	
Motiver les collaborateurs.	-Promouvoir une culture de reconnaissance des efforts pour encourager les collaborateurs à s'engager d'améliorer le SMSDA.	-Utiliser les réseaux sociaux pour féliciter le personnel pour les petites améliorations par exemple : le collaborateur de la semaine : choisir chaque semaine un employé pour reconnaître et valoriser sa contribution au SMSDA.	1 mois
Promouvoir une culture d'amélioration continue.	-Traiter efficacement les non-conformités et les écarts.	-Traiter les non-conformités et écarts par des actions préventives, curatives et correctives. -Mesurer l'efficacité des actions mises en place pour la non réapparitions des non conformités. -Utiliser les outils qualité de résolution des problèmes pour éviter leurs reproductions.	2 mois
	-Mettre à jour le SMSDA.	-Veiller à actualiser le SMSDA à intervalle planifier sur la base des résultats d'audit, réunions de résolution des problèmes, réunion des points qualité, revue de direction. -Revoir la cartographie des processus et déterminer les interactions entre les différents processus. -Veiller à mesurer évaluer et suivre l'engagement ferme et totale de direction générale vis-à-vis le SMSDA. -Évaluer l'efficacité de la culture de la sécurité des denrées alimentaires, de l'atteinte des objectifs et des résultats obtenus dans l'ensemble de l'entreprise. -Développer une stratégie de gestion du changement et élaborer une procédure de crise de gestion du SMSDA.	

Source : Elaboré par nous-mêmes

Section 02 : Discussion des résultats

Dans cette dernière section, nous allons discuter les résultats obtenus lors de notre étude et les comparerons aux travaux précédemment cités dans la revue de littérature.

Notre étude porte sur l'implication du personnel selon la norme ISO 10018 :2020 pour la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000 :2018 au sein de l'entreprise Air Algérie Catering. Pour bien mener notre recherche, nous avons adopté une approche qualitative comprenant une analyse documentaire, des observations, des entretiens semi-directifs via un guide d'entretien ainsi qu'un diagnostic à l'aide des grilles d'évaluations basé sur les normes ISO 22000 v 2018 et ISO 10018 v 2020.

Cette contribution vise à démontrer l'importance de l'engagement du capital humain de l'entreprise sur la mise en œuvre le maintien et la réussite du système de management de la sécurité, comme le confirment les auteurs (ENNESRAOUI & RABHI, 2018) le personnel perçu comme un partenaire stratégique est le facteur de succès et levier clé de la rentabilité de l'entreprise, de sa position sur le marché et de sa réussite dans la démarche qualité, indiquant la nécessité de la mise en place d'une démarche qualité accompagnée d'une gestion des ressources humaines (GRH) plus efficace, plus moderne et évolutive.

Les résultats de notre analyse ont indiqué que les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise ne correspondent pas à l'implication voulue par les normes, on a identifié un écart de 30,6 % de ce qui est fait en pratique et les exigences liées aux ressources humaines de la norme ISO 22000 v 2018, ainsi qu'un écart de 35 % par rapport aux directives de la norme ISO 10018 v 2020, rejoignant ainsi le résultat de l'étude menée par (YAKOUBI, 2013) dans une entreprise algérienne actif dans un domaine différent qui est la productions de abrasifs et malgré le fait qu'il à suivi une approche quantitative.

En effet comme le confirme l'étude de (SABOUK & SIDMOU, 2022) le succès de l'implication du personnel ne se mesure pas uniquement par un bilan financier, le taux de départ volontaire du personnel ou le taux d'absentéisme. La norme ISO 10018 : 2020 établit un cadre visant à renforcer et développer l'implication de personnel pour les entreprises engagés dans une démarche qualité (Badr Dakkak, 2015). Les résultats de l'analyse de l'état des lieux et de diagnostic de l'entreprise ont révélé un manque d'implication des collaborateurs suite aux

Chapitre III | Résultats et discussion

différentes raisons dont la revue de littérature confirme qu'ils sont les facteurs nécessaires pour développer et accroître l'implication et l'engagement du personnel.

Nos résultats ont montré la nécessité de mettre à jour le processus RH, les enjeux et les risques liés aux RH, même les actions visant la gestion de ces risques étaient insuffisamment mises en œuvre, le suivi de la performance de processus et la mesure de l'efficacité, en mettant en évidence la relation significative entre la fonction RH et la réussite de la démarche SDA comme le confirme (CHAMINADE, 2015) « l'implication des départements RH dans la démarche de la qualité ne se contentent plus simplement de fournir une ressource à la demande mais participent à la création de valeur », de ce fait on a proposé cette action dans notre plan d'action.

Rejoignant ainsi l'étude réalisée par (SABOUK & SIDMOU, 2022) qui affirme que l'identification des besoins, la mesure de la satisfaction des attentes et le recueil des feedbacks du personnel sont nécessaires afin que l'entreprise arrive au premier objectif de la démarche SMSDA qui est de satisfaire ces clients externes (exigence primordiale de la norme ISO 22000), sa réussite dépend en premier lieu et en même temps de la satisfaction de ces clients internes (personnel).

Nous avons constaté que la participation du personnel à la prise de décision ainsi que la prise en considération de leurs idées et proposition motivent les collaborateurs à performer davantage tel que le confirme le modèle conceptuel développé par (MBARKI & Rharzouz, 2016) ainsi que (CHAMINADE, 2015).

De plus les résultats de l'évaluation ont montré la nécessité d'établir un plan d'action qui encourage : Le développement des compétences et des connaissances par l'établissement d'un processus de développement des compétences, la revue de procédure de formation et sensibilisation ainsi d'opter pour une stratégie de gestion de carrière en considérant les collaborateurs de l'entreprise comme des individualités non plus comme les éléments d'un groupe, selon (SABOUK & SIDMOU, 2022) cela est plus important pour favoriser l'auto-contrôle que de mettre un système de contrôle pour mesurer et analyser les résultats ; L'établissement d'un plan de collaboration interservices avec la cellule QSDA et de communication efficace puisque la réussite de la démarche qualité nécessite une mobilisation collective, où chaque contribution individuelle est essentielle comme le confirme (ENNESRAOUI & RABHI, 2018) ; L'adoption d'une culture de motivation est ainsi importante, il est important de signaler qu'un aspect clé tel que la motivation et l'encouragement

Chapitre III | Résultats et discussion

du personnel, à savoir la reconnaissance des efforts, n'est pas pris en considération au sein de l'entreprise à savoir tous les modèles théoriques cités dans la revue de littérature insistent sur son importance.

Les facteurs qui contribuent le plus à l'implication des personnes dans la démarche qualité qui s'agit dans l'entreprise d'accueil du système de management de la sécurité des denrées alimentaires sont : le développement des compétences ; la satisfaction des attentes ; le travail d'équipe et la collaboration ; la communication ; la participation à la prise de décision ; la reconnaissance et la récompense. Ce qui le confirme les études de (SABOUK & SIDMOU, 2022) (ENNESRAOUI & RABHI, 2018) (MBARKI & Rharzouz, 2016).

De plus de la nécessité d'améliorer et à suivre constamment l'engagement ferme de la direction dans le SMSDA puisque c'est le facteur clé de succès, indispensable dans la réussite de la démarche tel que le confirme fortement l'étude de (CHARBA & LAHRECH, 2015) ainsi que (PESQUEUX, 2020) et le livre de (BOUTOU, 2023).

Théoriquement, notre étude confirme que l'application des directives de la norme ISO 10018 est efficace pour améliorer l'implication des collaborateurs dans le système qualité mis en œuvre au sein de l'organisation, dans notre cas le système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Sur l'aspect pratique et mise en place, nous n'avons pas pu mettre en place notre plan d'action et d'évaluer et suivre l'efficacité des actions en raison de la période de stage limitée

CONCLUSION

Notre étude porte sur l'implication du personnel selon les directives de la norme ligne directrice ISO 10018 :2020 qui fournit des recommandations pour l'implication et l'engagement du personnel pour les entreprises qui vise à mettre en place une démarche qualité, dans le cas de notre entreprise d'accueil Air Algérie Catering leur démarche qualité s'agit du système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000 :2018. La finalité de notre travail consiste à contribuer dans l'amélioration des pratiques du capital humain de l'entreprise vis-à-vis le système de management de la sécurité des denrées alimentaires pour atteindre l'implication total et l'engagement total de ces ressources considérer comme partenaires stratégique pour l'entreprise.

Pour répondre à notre question de recherche « **Comment les facteurs de l'implication du personnel selon la norme ISO 10018 :2020 influencent t-ils la mise en place du SMSDA la norme ISO 22000 :2018 au sein de l'organisation ?** » nous avons adopté une approche qualitative la première étape était de préparer un guide d'observation pour la cellule QSDA, ensuite la réalisation des entretiens et puis un diagnostic de l'état des lieux en utilisant une grille d'évaluation qui comporte les exigences de liées au RH de la norme ISO 22000 :2018 et les directives de la norme ISO 10018 :2020. Et ce afin de mieux comprendre comportement des ressources humaines dans la démarche qualité de l'entreprise, le taux de conformité et d'applicabilité des normes, le degré d'implication et de l'engagement des RH vis-à-vis le SMSDA ainsi que les facteurs permettant leurs adhésions au système.

Les résultats de diagnostic nous ont montré un écart de 30,6 % de ce qui est fait en pratique et les exigences liées aux ressources humaines de la norme ISO 22000 v 2018, ainsi qu'un écart de 35 % par rapport aux directives de la norme ISO 10018 v 2020, ce qui signifie que l'entreprise est dans la nécessité de s'engager dans une démarche d'amélioration pour la réussite de son SMSDA, de ce fait on a réalisé le plan d'action dont la mise en place des actions proposées, vont conduire à une amélioration significative de l'implication et de l'engagement du capital humain pour la réussite de la démarche qualité.

Notre étude présente toutefois des limites représentées par :

- Le manque d'études scientifiques sur le sujet de l'étude, en particulier concernant la norme ISO 22000 :2018 qui vise l'aspect produit beaucoup plus que système.
- La confidentialité de certaines informations et données a entravé notre progression.

| Conclusion

- Le temps limité pour la mise en place du plan d'action afin de confirmer son efficacité.
- L'entreprise algérienne doit prendre la certification comme un moyen d'atteindre les objectifs de management de la qualité totale et non pas une fin en soi.

Pour les recherches futures, il serait pertinent de :

- Examiner les résultats à long terme de l'application des directives de la norme ISO 10018 :2020 pour améliorer l'implication et l'engagement du personnel dans une démarche qualité.
- Identifier les facteurs qui entravent l'implication et l'engagement du personnel dans la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein d'une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- ANAES, A. N. (2002). PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ EN ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ. 16. France.
- Badr Dakkak, A. R. (2015). Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE. *hal-01260681* (pp. 2-5). Maroc: Hal archives ouvert. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:6a5a0427-2240-423d-9ed8-a4c06347b06f>
- BAILI, H., MISÉRÉ, J., FARGES, G., & LI, Q. (2015). Développer la performance et la compétitivité du personnel par le management selon la norme ISO 10018. 1-8. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:b8c3a872-a039-4d2f-9fa6-38a6dcab4526>
- BOUAZIZ, M. A., BESBES, S., & ATTIA, H. (2015). Management Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement, Santé et Sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires. *ReaserchGate*, 2-6. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:eu:057f9a40-c272-4ff2-b1c9-e0aae8b53545>
- BOUTOU, O. (2008). *De l'HACCP à l'ISO 22000: Management de la sécurité des aliments*. AFNOR.
- BOUTOU, O. (2020). *Certification ISO 22000:2018 : Les 8 clés de réussite*. AFNOR.
- BOUTOU, O. (2023). *De l'HACCP à l'ISO 22000: Management de la sécurité des aliments*. France: AFNOR.
- CHAMINADE, B. (2015). RH et compétences dans une démarche qualité. 3. AFNOR.
- CHARBA , A., & LAHRECH, A. (2015). L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualités. *Revue Économie, Gestion et Société*.
- Commerce, M. d. (2021). Arrêté interministériel du 15 Rabie Ethani 1442 correspondant au 1er décembre 2020 fixant les conditions et les modalités de mise en œuvre du système d'analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise (HACCP). *JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 07 (17 Joumada Ethania 1442 31 janvier 2021)*, 16.
- DAKKAK, B., RACHIDI, A., & TALBI, A. (2015). Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE. *hal-01260681* (pp. 2-5). Maroc: Hal archives ouvert. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:6a5a0427-2240-423d-9ed8-a4c06347b06f>

- ENNESRAOUI , D., & RABHI , D. (2018). DEMARCHE QUALITE ET SATISFACTION DU PERSONNEL. *Revue Économie, Gestion et Société*, 3-16. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:a5e02230-b0d0-43a0-957c-f4bdd5c5d456>
- FADEL, D. (2018). Contribution à la mise en place d'un Système de Sécurité des Denrées Alimentaires SMSDA selon le Référentiel ISO 22000:2005 au niveau d'AIR ALGERIE CATERING. Université de Boumerdes.
- FAERGEMAND, J., & JESPERSEN , D. (2004). La norme ISO 22000 garantira l'intégrité de la chaîne logistique alimentaire. *ISO Management Systems*, 21-23.
- Gadais, T. (2020). Voici pourquoi nous avons tant besoin les uns des autres. Université du Québec à Montréal (UQAM) UQAM.
- GOUE, A. (2015). Optimisation de l'efficacité de l'HACCP dans les PME Agroalimentaires une étude empirique basé sur le modèle Québécois. *Researchgate*.
- IZITI, K. (2020). Application of the HACCP- ISO 22000 system to ensure quality / safety in the beverage industry (fruit juice) (SPA - NCARouiba). *Revue d'économie et de développement humain, Volume11, Numéro 2 et page 33-48*.
- KEBABI, H. (2023). La recherche qualitative en sciences sociales. *مجلة سوسيو لوجيون*.
- KOHN, L., & CHRISTIAENS, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances (Tome LIII). *Reflets et perspectives de la vie économique*, 67 à 82.
- MAKATI, S. (2023). L'implication des employés en GRH : Un examen théorique et conceptuel. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 94. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:eu:1fbc159e-55a1-4c39-9e0c-be8c9e3b89b0>
- MBARKI, M. A., & Rharzouz , J. (2016). L'impact Des Pratiques Qualite Sur L'implication Du Personnel Sous Contrat Flexible. Essai D'une Etude Qualitative Exploratoire Aupres Des Entreprises Du Secteur Automobile Sur La Region Du Nord Du Maroc. *European Scientific Journal*, 203-207. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:d15a5de0-552e-4b45-a355-5a1aa1799f00>
- MOLINÉRO-DEMILLY, V. (2021). Contribution à l'étude des effets du management de la qualité sur le bien-être et la performance dans un laboratoire de recherche. 15-18. UNIVERSITE D'ANGERS. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:0c323dd1-176b-4127-a07c-f11de7c58480>
- MOLINÉRO-DEMILLY, V. (2021). Contribution à l'étude des effets du management de la qualité sur le bien-être au travail et la performance dans un laboratoire de recherche. 18.

- UNIVERSITE D'ANGERS. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:eu:1c075377-c44d-4ca3-8a28-1b1528b6a690>
- mondiale, B. (2020). *Manuel pour la sécurité des denrées alimentaires : Guide pratique pour développer un robuste système de management de la sécurité des denrées alimentaires*. Washington. doi:10.1596/978-1-4648-1548-5.
- MOULETTE, P., & ROQUES, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris: DUNOD. Récupéré sur https://drive.google.com/drive/folders/1LReYgwu0Fr1_izUMj1p6mkAmX_80Lt5?fbclid=IwAR3pgvNPO_1pNmUIXTW9j-ieTS8-o6S0ygl0wNssuB5rlPTLcj2DtRStryc
- PESQUEUX , Y. (2024). De l'implication. *HAL*, 4-6. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:3abdd043-a85c-4658-a3e9-f4e9b038c734>
- PESQUEUX, Y. (2020). Les références de la gestion de la qualité. France. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:2a8bf37e-64c0-4e10-9ba6-1f4c2a937123>
- PIN, C. (2023). L'entretien semi-directif. Université Paris Cité.
- SABOUK, L., & SIDMOU, M. (2022). Exploration croisée des normes ISO 9001, ISO 10018, ISO 18295-1 et la norme XP CEN/TS 16880 pour des CCC performants en mode de travail pendulaire. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 1357-1369. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:ef4a68db-991e-4f0d-8acc-b6c454a892a2>
- SLAIMI, F. (2016). Conditions et modes d'implication des Ressources Humaines dans un Système de Management de la Qualité. Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, Algérie. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:22324018-9461-4757-a833-66fb9d317322>
- YAKOUBI, K. (2013). L'implication du personnel dans une démarche qualité. *المجلة العلمية الاقتصادية المستقبل*, 203-223. Récupéré sur <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:93ab3037-d8fc-4977-9cd0-54107da3495b>

ANNEXES

**ANNEXE 1: POLITIQUE DU SYSTEME
DE MANAGEMENT DES DENREES
ALIMENTAIRES**



POLITIQUE EN MATIERE DE SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES

Fiers de notre appartenance au groupe AIR ALGERIE et compte tenu du contexte dans lequel évolue AIR ALGERIE CATERING, nous avons décidé de déployer un Système de Management de la Sécurité des denrées alimentaires, visant à garantir des produits sûrs et sains, conformes à la réglementation et aux besoins de nos clients et des clients des autres compagnies aériennes qui nous font confiance.

Cette démarche vise à éviter de nuire à la santé des consommateurs et a pour objectif de prévenir ou maîtriser :

- LES DANGERS BACTERIOLOGIQUES
- LES DANGERS PHYSIQUES
- LES DANGERS CHIMIQUES

Pour cela, AIR ALGERIE CATERING

- Assure la disponibilité des infrastructures nécessaires et veille à la maîtrise de l'environnement,
- Développe les compétences de ses ressources humaines,
- Prévient toute utilisation d'espèces en voie d'extinction et protégées par la législation en vigueur
- Déploie une organisation à même de réagir, y compris face aux urgences,
- Veille à la mise en œuvre de processus de communication,
- Veille à la mise en œuvre de processus d'analyse et de maîtrise des risques intégrant la méthode HACCP,
- Intègre les bonnes pratiques d'hygiène basées sur le codex alimentarius **et les exigences légales et réglementaires** et veille à leur respect par l'ensemble du personnel,
- Implique les fournisseurs pour la prévention des dangers liés aux matières et emballages,
- Se dote d'un laboratoire de contrôle qualité et d'un système de traçabilité,
- Fixe des objectifs mesurables en matière de sécurité des denrées alimentaires,
- Veille à la surveillance et à l'amélioration de ses performances.

Il demeure évident que ces engagements doivent être partagés par tous et j'attends que l'ensemble du personnel soit à l'écoute des parties intéressées et veille à leur satisfaction. Trois valeurs guideront tous nos actes.

D'abord, l'**Amélioration** des processus, des systèmes, des services et des prestations d'AIR ALGERIE CATERING influe positivement sur la satisfaction des clients et des autres parties prenantes. La collaboration, l'engagement, l'esprit d'équipe et le perfectionnement professionnel contribuent tous à l'excellence.

Ensuite l'**Habilité** qui fera que notre compétence et nos capacités soient reconnues par nos clients, nos partenaires et les autres parties prenantes.

Enfin, la **Continuité** sera la pierre angulaire de la bonne gouvernance par laquelle AIR ALGERIE CATERING, à travers l'ensemble de ses travailleurs maintient et renforce en continu la confiance de ses clients et des autres parties intéressées


17 FEV. 2022

Ed:01 Rév:3



Source : Document interne de l'entreprise.

ANNEXE 2: INTERACTIONS
PROCESSUS RH

AIR ALGERIE CATERING SPA		
Edition N°: 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES	Date : 24/02/2020
Révision : 02		
Ref : M-SDA/AHCAT		Page : 54/60
MANUEL DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES		

2.2 Management Des Ressources Humaines

Processus	Elément de sortie	Processus aval
Processus Recruter	Bulletin de candidature, fiche de renseignement, Contrat de travail, Dossier administratif, Certificat de capacité, PV d'installation, fiche d'appréciation et d'évaluation de la période d'essai, Personnel affecté	Processus planifier et analyser les performances Processus Former le personnel processus Sensibiliser le personnel
Processus Former le personnel	Plan de formation Fiche d'évaluation des performances du personnel	planifier et analyser les performances
Processus Sensibiliser le personnel	Programme de sensibilisation Bilan de sensibilisation	planifier et analyser les performances

**ANNEXE 3: PROCEDURE
D'ELABORATION D'UN PLAN DE
FORMATION**

AIR ALGERIE CATERING SPA		
Edition/ N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES MANUEL DE FORMATION	Date : 24/02/2020
Révision/ N°02		
Réf : M-F/AHCA		Page : 7 sur 47

Le personnel est qualifié sur la base des formations acquises en interne et en externe y compris les formations actions (perfectionnement, mise à niveau, etc ...). Toute qualification est sujette à la conformité des fiches de postes.

A-Elaboration du Plan de Formation

Le professionnalisme se nourrit de la bonne connaissance d'un métier, de son évolution et de sa culture, il caractérise le comportement général d'un individu au travail qui doit se faire remarquer par sa compétence, son savoir, savoir-faire et savoir être, car notre corps de métier est d'une sensibilité certaine dont le souci majeur demeure l'amélioration continue.

- Ce personnel est impliqué par un comportement responsable, consciencieux, réceptif, capable de se remettre en cause, organisé, exigeant avec lui-même et avec les fournisseurs. Il doit concrétiser et mettre en œuvre ses compétences pour pouvoir être responsable de l'animation d'une équipe dans une unité de production. L'élaboration et la gestion du plan de formation sont des processus qui se déroulent en 4 étapes à savoir :

Phase 1 : Détermination des besoins de formation.

Phase 2 : Planification des actions de formation.

Phase 3 : Réalisation d'une action de formation.

Phase 4 : Evaluation d'une action de formation.


- Phase 1 : Détermination des besoins de formation.

La détermination des besoins est une étape très importante dont dépend tout le processus de la formation. En d'autres termes, c'est de la qualité et de la fiabilité de l'opération d'identification ou de détermination des besoins qui conduiront à la pertinence et l'efficacité de la formation proposée.

Cette étape consiste à identifier, traiter et analyser les besoins réels en formation des structures afin d'élaborer un plan de formation.

Chaque structure est appelée à développer son propre programme prévisionnel de formation en fonction des besoins et les objectifs escomptés.

La Direction des ressources humaines réceptionne les besoins de formation de chaque structure puis elle définit le programme prévisionnel en consultation avec l'ensemble des acteurs.

AIR ALGERIE CATERING SPA		
Edition/ N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES MANUEL DE FORMATION	Date : 24/02/2020
Révision/ N°02		
Réf : M-F/AHCAT		Page : 8 sur 47

Phase 2 : Planification des actions de formation.

Les formations retenues sont prévues dans le rapport budgétaire prévisionnel validé par le conseil d'administration.

Il est évident que, les formations retenues couvrent l'ensemble des activités de l'entité. Aussi, il est primordial de connaître son budget, en effet un budget est prévu et consacré chaque année pour la formation.

Phase 3 : Réalisation d'une action de formation.

La réalisation de formation consiste à mener les actions suivantes :

- L'identification et le choix de la cible en prenant en considération leur profil et leur poste occupé.
- Arrêter la liste des participants en s'assurant de la disponibilité des participants durant la période de formation (congés, maladies..).
- Veiller sur l'homogénéité du groupe cible et le nombre des apprenants varie entre 12-15 par groupe.
- Prendre attache avec l'institut et/ou son représentant, voir même le formateur pour fixer la date, la durée, le lieu, support pédagogiques...
- Diffuser la date de la formation dans un délai raisonnable ; le message d'invitation et l'intitulé de la formation auprès de son responsable hiérarchique et l'intéressé lui-même.
- Assurer la disponibilité de la salle.
- S'assurer de la disponibilité des supports pédagogiques et des équipements audiovisuels (data shows).

Les outils utilisés pendant la réalisation de la formation :

- Feuille de présence,
- Fiche d'identification des apprenants,
- Programme de la formation,
- Support pédagogiques de la formation
- Fiches d'évaluation de l'action de formation par les apprenants ;

*

AIR ALGERIE CATERING SPA		
Edition/ N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES MANUEL DE FORMATION	Date : 24/02/2020
Révision/ N°02		
Réf : M-F/AHCAT		Page : 9 sur 47

Résultat attendu

Faire relier les objectifs de la formation aux objectifs du terrain professionnel, le cadre dans lequel la formation s'inscrit.

Phase 4 : Evaluation d'une action de formation

I- Evaluation à Chaud :

Une appréciation fidèle, par les participants, sur le déroulement de la formation.

Objectifs :

- Evaluer la satisfaction immédiate des apprenants,
- Identification de nouveaux besoins
- Mesurer le degré d'assimilation et l'impact du formateur sur les apprenants,
- Disposer, périodiquement, d'un indice de satisfaction global.

Résultat Attendu :

- L'évaluation de la session de formation en vue de son ajustement ou de sa refonte est objective et constructive.
- Ajustement du programme de formation aux attentes des participants.

OUTILS UTILISES

- o D'un questionnaire, destiné aux participants à la fin de la formation (annexe -N-)
- o Les questionnaires sont dépouillés, traités et analysés par le département formation,
- o Le responsable de la formation transmet les résultats d'évaluation au Responsable hiérarchique à savoir le Directeur des Ressources humaines.

II- Evaluation à froid

Evaluation doit se faire par la hiérarchie directe du bénéficiaire de la formation après un certain temps à l'effet de mesurer l'impact de la formation sur le comportement et le rendement du bénéficiaire ; dans le but d'améliorer la productivité des employés.

AIR ALGERIE CATERING SPA		
Edition/ N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES MANUEL DE FORMATION	Date : 24/02/2020
Révision/ N°02		
Réf : M-F/AHCAT		Page : 10 sur 47

Objectifs :

- Mesurer l'impact de la formation sur le développement des pratiques, professionnelles et son utilité opérationnelle.
- Lister les points sensibles et les clés de succès pour les sessions prochaines.

Outils utilisés

- D'un questionnaire à remplir par les bénéficiaires de la formation. **(Annexe -N-)**
- D'un questionnaire d'entretien avec le responsable immédiat du cadre.

N.B : Cette évaluation peut, au choix, être conduite dans le cadre :

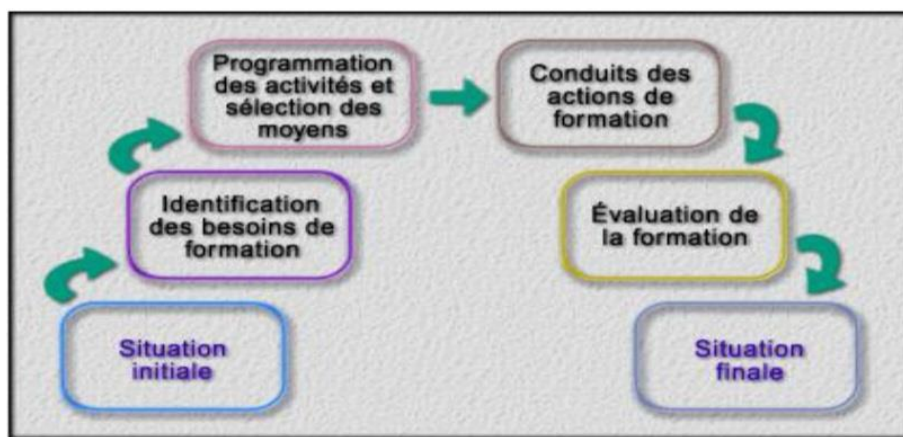
- D'ateliers (semi directifs avec un échantillon de bénéficiaires) ou sous la forme d'un questionnaire à remplir,

Résultat Attendu :

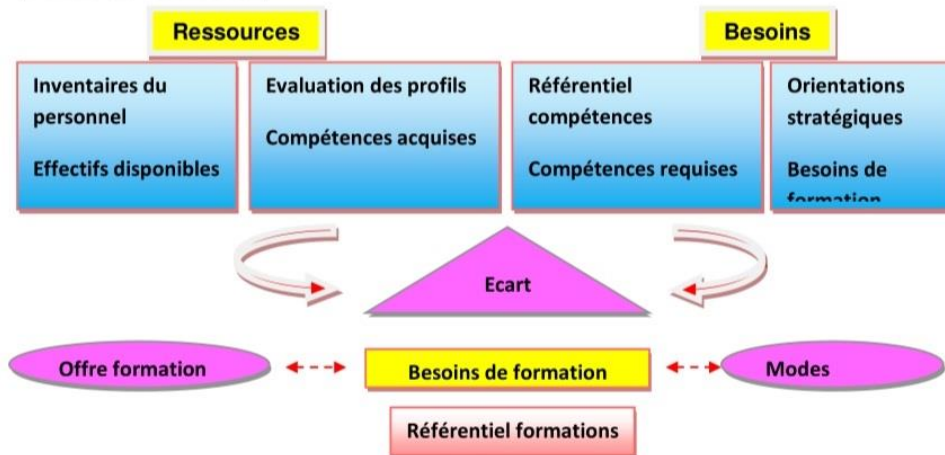
- La détection de l'impact des formations sur le développement des pratiques professionnelles des participants est relevée,

Conditions de mise en œuvre :

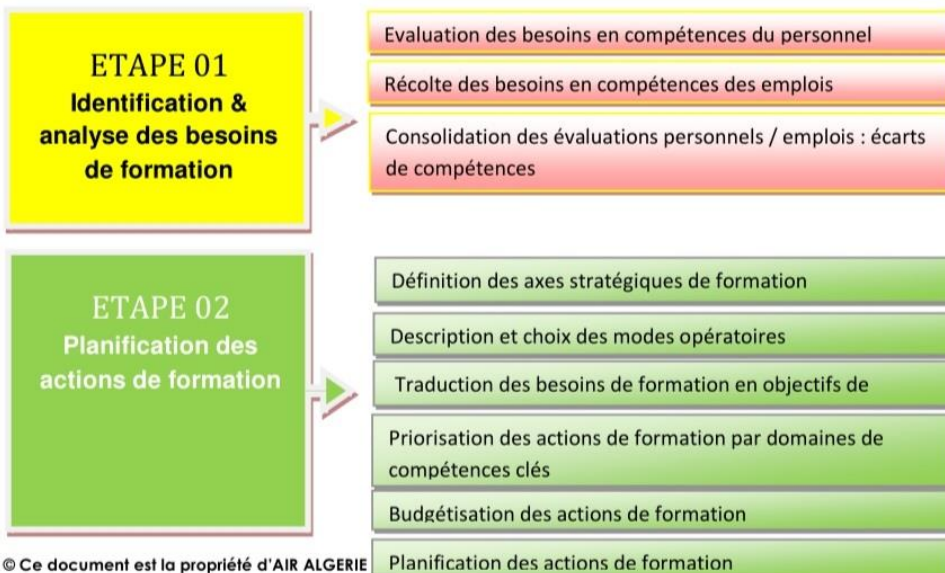
A utiliser 4 à 6 mois après la fin de la formation.

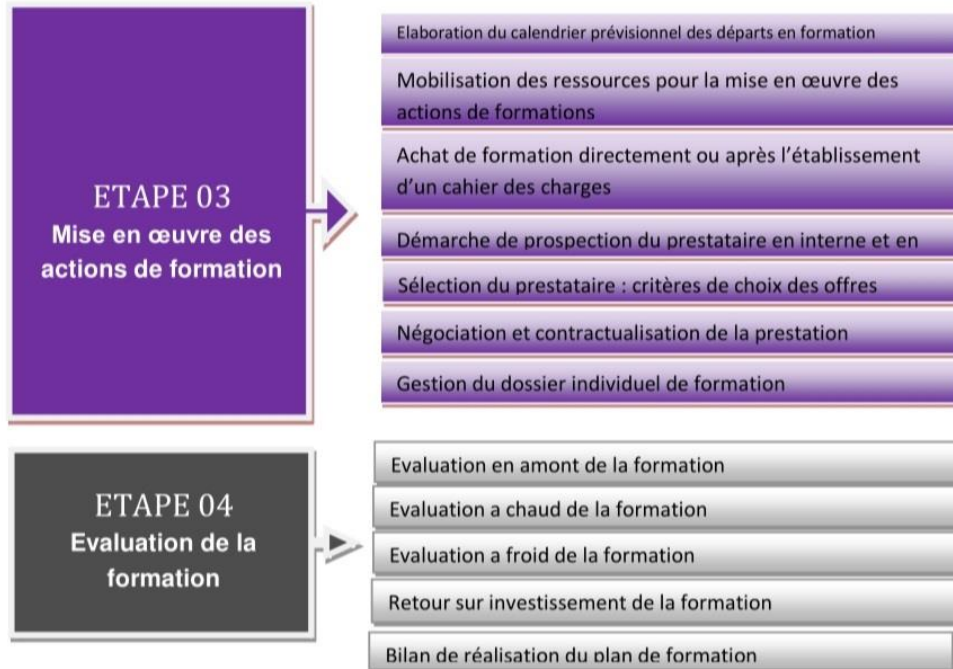


B-Plan de formation



Programme d'actions de formation





ANNEXE 4: GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Bonjour madame/ monsieur

Je suis BAKHOUCHE LEILA, étudiante en deuxième année master en Management Par la Qualité à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM, Koléa), en phase de préparation de mémoire de fin d'étude intitulé « IMPLICATION DU PERSONNEL SELON LA NORME 10018 POUR LA MISE EN PLACE DE ISO 22000 :2018 » qui a pour objectif d' analyser les pratiques des ressources humaines au sien de Air Algérie Catering vis à vis le système de management de la sécurité des denrées alimentaires en se référant aux normes ISO 10018 et ISO 22000 pour assurer une démarche d'amélioration de l'engagement et de l'implication des collaborateurs.

On souhaiterait prendre un peu de votre temps, afin de faire un entretien individuel et en anonyme, nous tenons à préciser que les données collectées lors de cet entretien seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées que pour les besoins de l'étude.

En vous, remercie par avance pour l'intérêt que vous y apporterez et pour votre contribution.

Thème 1 : Présentation des interviewés.

1. Pourriez-vous vous présentez, cursus universitaire ainsi que votre parcours professionnel ?

Thème 2 : Formation et développement des compétences.

1. Comment l'entreprise investit-elle dans le développement des compétences de ses employés en matière de sécurité des denrées alimentaire ?

2. Comment l'entreprise mesure-t-elle l'efficacité de ses programmes de formation sur la sécurité des denrées alimentaire ?

3. Comment l'entreprise identifie-t-elle proactivement les besoins en formation des employés en matière de sécurité des denrées alimentaire ?

Thème 3 : Motivation de personnel.

1. Quelles actions concrètes l'entreprise met-elle en place pour favoriser un environnement de travail motivant et favorable à l'adhésion du système SDA ?

2. Comment l'entreprise encourage-t-elle la communication et la collaboration entre les employés pour faciliter la mise en œuvre du système ?

3. Quels sont les leviers de reconnaissance et de valorisation mis en place par l'entreprise pour récompenser l'implication du personnel dans la démarche qualité et sécurité des denrées alimentaires ?

Le Thème 4 : Favoriser la collaboration, la communication et l'implication pour la mise en œuvre du SMSDA.

Axe 1 : Communication et compréhension du SMSDA

1. Comment l'entreprise s'assure-t-elle que tous les employés, à tous les niveaux hiérarchiques, comprennent et s'approprient les enjeux et les exigences du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) ?

2. Quels moyens de communication et de formation sont mis en place pour garantir une compréhension commune du SMSDA et favoriser l'adhésion de l'ensemble du personnel ?

Axe 2 : Implication des employés dans la prise de décision

3. Comment l'entreprise encourage-t-elle la participation des employés à la prise de décision, notamment en matière de sécurité des denrées alimentaire ?

Axe 3 : Collaboration entre les services

4. Comment l'entreprise assure-t-elle une collaboration et communication efficace entre les différents services et la cellule qualité et sécurité des denrées alimentaires pour une mise en œuvre cohérente du SMSDA ?

Clôture :

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Monsieur/Madame.

ANNEXE 5: GRILLE D'ÉVALUATION
ISO 10018 :2020

Norme	Chapitres	Questions	Coefficient
ISO 10018 : 2020	4/ Contexte de l'organisme et culture de la qualité	- La sécurité alimentaire est-elle considérée comme un pilier essentiel pour le bon fonctionnement de l'organisation ?	3
		- Avez-vous intégré la sécurité des denrées alimentaires dans une déclaration de valeurs écrite qui guide les actions et les décisions de l'organisation ?	3
		- Si oui, est ce que le comportement de la direction est en adéquation avec cette déclaration de valeurs écrite ?	2
		- Est ce que les objectifs de la culture de la sécurité des denrées alimentaires et de la qualité sont diffusés et communiqués à l'ensemble du personnel ?	2
		- Est ce que vous évaluez l'efficacité de la culture de la sécurité des denrées alimentaires et de la qualité, et des résultats obtenus dans l'ensemble de l'entreprise ?	2
		- Des feedbacks sont-ils recueillis auprès du personnel pour identifier les opportunités d'amélioration de la culture de la qualité et sécurité des denrées alimentaires ?	1
	5/ Leadership	- Est-ce que l'ensemble du personnel est engagé dans la concrétisation de la vision de l'entreprise en matière de sécurité des denrées alimentaires ?	2
		- Les consignes et les messages sont-ils clairement transmis, de façon compréhensible et ne laissant pas le doute de ce qui est attendu de tous les niveaux hiérarchiques ?	3
		- Lorsque le personnel concrétise un objectif de la vision de l'entreprise en matière de sécurité alimentaire, est-ce qu'il est encouragé et récompensé pour sa contribution ?	1
		- Les dirigeants prennent-ils en compte les avis, les propositions de solutions et les idées innovantes des collaborateurs dans leur prise de décision ?	2
		- Les responsables encouragent-ils le travail collaboratif en équipe pour l'amélioration de la sécurité des denrées alimentaires ?	3
	6 / Planification et stratégie	- Est-ce que les objectifs de la stratégie de sécurité des denrées alimentaires (SDA) sont SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) ?	3
		- Est-ce que tout le personnel, à tous les niveaux hiérarchiques, comprend correctement son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de sécurité des aliments ?	2
		- Est-ce que les compétences du personnel à tous les niveaux hiérarchiques sont adéquates pour la mise en œuvre et le maintien de la stratégie de sécurité des denrées alimentaires ?	1
	7 / Connaissances et sensibilisation	- Existe-t-il au sein du département des ressources humaines (RH) un processus structuré et formalisé pour le développement des connaissances et la sensibilisation à la sécurité des denrées alimentaires, ciblant l'ensemble du personnel à tous les niveaux hiérarchiques ?	3

	- Est-ce qu'il existe un processus du développement des connaissances et compétences RH formalisé ?	1
	- L'entreprise encourage-t-elle l'apprentissage continu en matière de sécurité alimentaire ?	2
8/ Compétences	- L'entreprise assure-t-elle que les nouveaux employés à tous les niveaux hiérarchiques comprennent et adhèrent au système de management de la sécurité des denrées alimentaires dès leur intégration ?	1
	- Le support de la formation est-il structuré de manière à présenter les outils et les techniques relatifs à la sécurité des denrées alimentaires de façon simple, claire et compréhensible par l'ensemble des employés même par ceux qui n'y sont pas dûment formés dans le domaine ?	3
	- Est-ce que les programmes de formation établis sont réellement respectés ?	2
	- Existe-t-il des actions mises en place pour garantir que les compétences et les connaissances des employés en matière de sécurité des denrées alimentaires sont maintenues à jour tout au long de leur carrière ?	2
9/ Amélioration	- Les résultats des évaluations de la formation, du développement des connaissances et de la sensibilisation du personnel en matière de sécurité des denrées alimentaires sont-ils utilisés pour informer et améliorer les stratégies, les politiques et les activités liées à l'engagement du personnel ?	1
	- L'entreprise implique-t-elle activement les employés dans l'amélioration des processus et la sécurité alimentaire ?	2

ANNEXE 6: GRILLE D'ÉVALUATION
ISO 22000 :2018

Norme	Chapitres	Questions	Coefficient
ISO 22000 : 2018	4/ Contexte de l'organisme	- L'entreprise détermine-t-elle les besoins et les attentes en matière de compétences du personnel pour garantir la conformité des produits ?	2
		- Les rôles et responsabilités de tous les employés sont-ils clairement définis dans les procédures et respectés par tous ?	2
		- Les enjeux RH qui impactent la capacité à atteindre les objectifs du SMSDA sont-ils bien identifiés ?	1
	5/ Leadership	- La direction RH garantit-elle la disponibilité des ressources humaines et compétences nécessaires pour le SMSDA ?	1
		- La direction générale communique-t-elle efficacement la politique de sécurité des denrées alimentaires, les objectifs du SMSDA et son engagement envers l'amélioration continue à tous les niveaux ?	2
		- Est-ce que la direction générale montre son engagement total pour l'amélioration continue du SMSDA ?	2
		- L'équipe responsable de la mise œuvre du SMSDA reçoit-elle une formation pertinente et adéquate pour ses fonctions ?	3
	6/ Planification	- L'entreprise identifie-t-elle les risques et opportunités liés aux ressources humaines qui impactent la sécurité des denrées alimentaires ?	2
		- Des actions précises sont-elles définies pour atténuer les risques identifiés liés à la sécurité des denrées alimentaires ?	2
		- Veillez-vous à ce que les actions mises en place pour les risques liés à la sécurité des denrées alimentaires soient efficaces et permettent d'améliorer durablement le processus RH ?	2
	7/ Support	- Est-ce que la direction générale garantit un environnement de travail adéquat pour l'établissement, le management, le maintien et obtention de la conformité aux exigences du SMSDA ?	1
		- Est-ce que la direction générale fournit les ressources nécessaires pour la formation et le développement des compétences du personnel en matière de sécurité des denrées alimentaires ?	2
		- Est-ce que la direction communique efficacement les politiques, les objectifs et les exigences du SMSDA à tous les employés ?	2

	- Est-ce que la direction encourage et facilite la participation active du personnel à la mise en œuvre du SMSDA ?	3
	- Est-ce que la direction reconnaît et récompense les employés qui contribuent au maintien du SMSDA?	1
	- Est-ce que la direction met en place des mécanismes pour recueillir les commentaires du personnel sur le SMSDA pour apporter les améliorations nécessaires ?	2
9/ Évaluation des performances	- La direction générale prend-elle en compte les opportunités d'amélioration continue des compétences du personnel responsable de la mise en place du SMSDA lors de ses revues de direction ?	2
10/ Amélioration	- Est-ce que la performance du SMSDA est évaluée à des intervalles planifiés ?	3
	- Est-ce que les activités d'actualisation du SMSDA sont fondées sur la communication interne comme externe, de la revue de direction, de l'audit interne, de l'analyse des résultats des activités de vérification ?	3