

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 للمناجمنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel

En « Management Par La Qualité »

La Food Safety Culture dans la Mise en Place de
La FSSC 22000 Version 6.0 au sein de Celia Algérie –
Groupe Lactalis

Élaboré par :

BENAOUDA Rawane

Encadré par :

Dr. DJENNADI Lydia

Année Universitaire : 2024/2025

Résumé :

La Food Safety Culture est devenue, au fil des années, un pilier essentiel dans les systèmes de gestion de la sécurité des aliments, particulièrement dans les entreprises agroalimentaires. Elle vise à instaurer une culture organisationnelle où la sécurité des produits est perçue comme une responsabilité partagée à tous les niveaux de l'entreprise. Cette étude se concentre sur l'évaluation et le renforcement de la Food Safety Culture au sein de l'entreprise Célia Algérie – Groupe Lactalis, dans le cadre de la mise en place du référentiel FSSC 22000 v6.0. Pour atteindre cet objectif, une approche qualitative a été adoptée, comprenant un questionnaire d'évaluation interne et des entretiens semi-directifs avec des responsables clés de l'entreprise. Les résultats montrent que bien que des pratiques de sécurité des aliments existent, des efforts sont nécessaires pour structurer davantage cette culture, notamment en introduisant des outils de suivi, des plans de formation ciblés, et en améliorant la communication interne. Cette étude met en évidence l'importance d'ancrer la culture de sécurité des aliments dans une démarche systémique, en intégrant pleinement cette culture au système de management de la sécurité des aliments, conformément aux exigences de la norme FSSC 22000. La mise en place de ces actions renforcera non seulement la conformité aux normes internationales mais aussi l'engagement des employés envers la sécurité alimentaire.

Mots Clés : Food Safety Culture, FSSC 22000, System de Management, Industrie Agroalimentaire, Engagement organisationnel.

Abstract:

Over the years, Food Safety Culture has become a key pillar in food safety management systems, particularly within the agri-food industry. It aims to establish an organizational culture in which product safety is perceived as a shared responsibility at all levels of the company. This study focuses on the evaluation and enhancement of Food Safety Culture within the company Célia Algeria – Group Lactalis, in the context of implementing the FSSC 22000 version 6.0 standard. To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, including an internal evaluation questionnaire and semi-structured interviews with key company stakeholders. The results show that although food safety practices are in place, further efforts are needed to better structure this culture, notably by introducing monitoring tools, targeted training plans, and improving internal communication. This study highlights the importance of embedding food safety culture within a systemic approach, by fully integrating it into the food safety management system, in accordance with the FSSC 22000 requirements. The implementation of these actions will strengthen not only compliance with international standards but also employee commitment to food safety.

Keywords: Food Safety Culture, FSSC 22000, Management System, Agri-food Industry, Organizational Commitment.

الملخص

. أصبحت ثقافة سلامة الغذاء على مرّ السنين ركيزة أساسية في أنظمة إدارة سلامة الأغذية، لا سيما في المؤسسات العاملة في القطاع الغذائي. وتهدف هذه الثقافة إلى ترسيخ نهج تنظيمي يُنظر فيه إلى سلامة المنتجات كمسؤولية مشتركة على جميع مستويات المؤسسة. تركز هذه الدراسة على تقييم وتعزيز ثقافة سلامة الغذاء داخل شركة Célia Algérie - Groupe Lactalis، وذلك في إطار تنفيذ مرجعية FSSC 22000 الإصدار 6.0. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد مقارنة نوعية تضمنت استبيان تقييم داخلي، بالإضافة إلى مقابلات نصف موجهة مع مسؤولين رئيسيين في الشركة. وقد أظهرت النتائج أنه رغم وجود ممارسات في مجال سلامة الغذاء، إلا أن هناك حاجة إلى بذل مزيد من الجهود من أجل هيكلة هذه الثقافة بشكل أفضل، لا سيما من خلال إدخال أدوات للتتبع، ووضع خطط تدريبية موجهة، وتحسين التواصل الداخلي. وتُبرز هذه الدراسة أهمية ترسيخ ثقافة سلامة الغذاء ضمن مقارنة منهجية متكاملة، من خلال دمجها الكامل في نظام إدارة سلامة الأغذية، بما يتماشى مع متطلبات معيار FSSC 22000. ومن شأن تنفيذ هذه الإجراءات أن يعزز ليس فقط مطابقة المؤسسة للمعايير الدولية، بل وأيضًا التزام الموظفين اتجاه سلامة الغذاء.

الكلمات المفتاحية: ثقافة سلامة الغذاء، FSSC 22000، نظام الإدارة، الصناعة الغذائية، الالتزام التنظيمي.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, c'est avec une profonde émotion que je prends la plume pour exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont marqué cette étape de ma vie, avec leur soutien, leur patience et leur amour.

Je rends tout d'abord grâce à Allah, pour m'avoir offert la force d'avancer, les épaules de supporter, et la lumière pour ne pas me perdre.

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrante de mémoire, **Mme Dr DJENNADI Lydia**, pour son accompagnement constant, ses conseils précieux et son exigence bienveillante. Grâce à elle, j'ai su garder le cap et approfondir ma réflexion avec rigueur et clarté.*

*Je remercie du fond du cœur l'entreprise Célia Algérie – Groupe Lactalis pour m'avoir accueillie et offert un terrain d'apprentissage exceptionnel. Un remerciement tout particulier va à ma sœur, **Mme BENAOUA Leila** directrice au sein de l'entreprise. Ton soutien fraternel, ta confiance, et ton exemple de professionnalisme m'ont portée durant toute cette expérience. Travailler sous ta direction a été une fierté immense, et je n'oublierai jamais cette chance unique.*

*Je souhaite aussi exprimer ma reconnaissance à **Mr. ZAIR Fouad** et **Mme BERSALI Ikram** pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité, et la richesse des échanges que nous avons partagés. Leur expérience et leurs témoignages ont apporté une réelle profondeur à ce travail.*

*Je tiens à remercier du fond du cœur ma famille et sur tous mes deux sœurs **Fadwa** et **Rahil**, pour son soutien moral indéfectible, sa patience et son amour. Une pensée particulière va à ma mère, source inépuisable de tendresse et de sagesse. **Maman**, tu es la voix qui m'apaise, la main qui m'a portée dans le silence, et la force tranquille derrière chacun de mes pas. Ton amour est un refuge et ton courage, une boussole.*

Mais au-delà de tous, il y a un homme qui n'est plus là, mais qui vit dans chaque ligne de ce mémoire, dans chaque souffle de ma volonté, dans chaque battement de mon cœur.

***Papa**, je sais que tu lis ces mots, quelque part, dans le silence du ciel. Tu m'appelais « la gazelle », avec cette tendresse unique, comme si tu me voyais déjà courir vers mes rêves, légère mais déterminée. Depuis ton départ, ton absence est un vide que rien ne comble, mais ton amour est une présence que rien n'efface.*

Ce mémoire, je l'ai écrit avec toi, en moi. À chaque fois que je doutais, j'entendais ta voix me dire : « Vas-y, la gazelle, tu peux le faire. » Et alors, je continuais. Pour toi. Pour l'héritage invisible que tu m'as laissé l'intégrité, la patience, la force de rester debout sans cesser d'aimer.

TABLES DES MATIERES :

Résumé :	I
Abstract:.....	II
المخلص.....	III
REMERCIEMENTS	IV
TABLES DES MATIERES :	V
Liste d'abréviations	VIII
Liste des Tableaux :	IX
Liste des figures :	X
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	5
I Section 01 : Revue de littérature	6
I.1 La Food Safety Culture (FSC):.....	6
I.1 La mise en œuvre de la certification FSSC 22000 :	11
I.3 L'Impact des Systèmes de Management de la Qualité et des Certifications en Sécurité Alimentaire :	14
II Section 2 : Cadre Conceptuel :	18
II.1 Le système de management de la qualité appliqué à la sécurité des denrées alimentaires :	19
II.1.1 Définition de système de management :	19
II.1.2 Les principes de management de la qualité :	19
Processus d'élaboration d'un système de management de la qualité :	22
II.1.3 Avantages de la mise en place d'un système de management de la qualité : ..	22
La Sécurité des Denrées Alimentaires :	23
II.1.4 Présentation des principaux référentiels de sécurité alimentaire :	23
II.1.4.1 Organism GFSI Global Food Safety Initiative:.....	23
II.1.4.2 Codex Alimentarius:	24
II.1.4.3 IFS International Featured Standard:	24
II.1.4.4 BRC British Retail Consortium:	25
II.1.4.5 FSSC foundation for food safety certification 22000:	25
II.1.4.5.1 Aperçu sur la norme FSSC 22000 :	25
II.1.4.5.2 Structure du FSSC 22000 version 6.0:	26
✓ ISO 22000	27
✓ Programmes Prérequis (PRP):.....	27

✓	Exigences additionnelles FSSC 22000:.....	27
✓	Decisions du Board of Stakeholders (BOS).....	36
II.1.4.5.3	Champs d'application de la FSSC 22000 version 6.0 :.....	37
II.2	FOOD SAFETY CULTURE : Définition et Importance de la Culture de Sécurité Alimentaire (FSC) :.....	38
II.2.1	Définitions générales de la culture :	38
II.2.2	Définition spécifique de la FSC :	38
II.2.3	Composants de la Culture de Sécurité Alimentaire :.....	40
II.2.4	Facteurs influant la Food safety culture :	41
II.2.5	Dimensions de la culture de sécurité des aliments établis par la GFSI :.....	42
II.2.5.1	Vision et Mission:	42
II.2.5.2	Les Personnes:.....	43
II.2.5.3	Coherence:.....	43
II.2.5.4	Adaptabilité:	43
II.2.5.5	Sensibilisation aux dangers:	43
II.2.6	Les éléments clés d'une culture de sécurité alimentaire :	44
II.2.6.1	Sensibilisation et engagement du personnel :	44
II.2.6.2	Leadership et implication de la direction :.....	44
II.2.6.3	Resources et infrastructures adaptées:.....	44
II.2.6.4	Communication transparente et transversale:	45
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL		47
I	Section 1 : Cadre méthodologique	48
I.1	Présentation du sujet :.....	48
I.2	Approche méthodologique :	49
I.3	Le positionnement épistémologique de la recherche.....	50
I.4	Outils de collecte de données :	51
I.4.1	Analyse documentaire	51
I.4.2	Résultats du questionnaire d'évaluation de la Food Safety Culture : Analyse des données secondaires :	52
I.4.3	L'entretien semi directif	52
I.4.4	L'observation.....	54
I.5	Méthodes d'analyse des données :.....	55
I.5.1	Méthode d'analyse du questionnaire	55
I.5.2	L'analyse thématique du guide d'entretien semi directif :	56
II	Section 02 : Présentation de l'entreprise	58

Sarl Célia Algérie groupe Lactalis :.....	58
II.1 Présentation de la société :.....	58
II.2 Historique de CELIA Algérie :.....	59
II.3 Fiche d'identité :.....	60
II.4 Les produits de Celia Algérie :.....	61
II.5 L'organigramme de l'entreprise :.....	62
II.6 Présentation du département qualité système :.....	64
Chapitre III : Résultats et discussion	49
I Section 01 : Présentation des résultats	67
I.1 Présentation générale du dispositif d'évaluation :.....	67
I.2 Analyse des résultats du questionnaire :.....	68
I.1.1 Analyse de l'axe : Engagement de la direction et leadership	68
I.2.2 Analyse de l'axe La communication et l'amélioration continue	70
I.2.3 Analyse de l'axe Formation et sensibilisation :.....	72
I.2.4 Analyse de l'axe comportement et attitude :	73
I.2.5 Analyse de l'axe Climat Organisationnel.....	75
I.3 Analyse des entretiens :.....	76
I.3.1 Engagement et Leadership :	76
I.3.2 Communication et amélioration continue :	77
I.3.3 Formation et sensibilisation :.....	78
I.3.4 Comportements et attitudes :	78
I.3.5 Climat organisationnel.....	79
I.4 Propositions de plans d'action pour le renforcement de la culture de sécurité alimentaire :	80
II Section 2 : Analyses et Discussions	85
II.1 Analyse croisée des résultats du questionnaire et des entretiens.....	85
II.2 Discussion :.....	87
CONCLUSION GÉNÉRALE	91
Bibliographie	95
ANNEXES.....	99

Liste d'abréviations:***B*****BOS: Board of Stakeholders****BRC: British Retail Consortium*****C*****CAC: Commission du Codex Alimentarius****CCP: points critiques de contrôle*****F*****FAO: l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture****FCD: la Fédération française de la distribution****FSC: FOOD SAFETY CULTURE****FSMS: le système de management de la sécurité des aliments****FSSC 22000: FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION*****G*****GFSI: L'Initiative mondiale pour la sécurité alimentaire*****H*****HACCP: HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINT****HDE: Fédération allemande du commerce de détail*****I*****IFS: International Featured Standards****ISO: Organisation internationale de normalisation*****M*****MPME: Groupe de travail informel sur les micro, petites et moyennes entreprises*****O*****OMS: l'Organisation mondiale de la Santé*****P*****PRP: programmes prérequis opérationnels*****Q*****QMS: systèmes de management de la qualité*****S*****SMSDA: systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires*****T*****TQM: Total Quality Management**

Liste des Tableaux :

Tableau 1 Profil des participants interviewés	53
Tableau 2 Historique de Celia Algérie - Groupe Lactalis.....	59
Tableau 3 Fiche d'identité de l'entreprise	60

Liste des figures :

Figure 1 Le dispositif de certification FSSC 22000 (le Kit du responsable qualité en agroalimentaire).....	26
Figure 2 les cinq dimensions et les éléments essentiels de la culture de la sécurité sanitaire des aliments	42
Figure 3 produits Président	61
Figure 4 Produits Lactel.....	61
Figure 5 Produits Celia	62
Figure 6 Organigramme de Celia Algérie – Groupe Lactalis	63
Figure 7 L’organigramme structurel du département Qualité Système	64
Figure 8 Graphique – Répartition des réponses par question : pilier Engagement et Leadership.....	69
Figure 9 Répartition des réponses par question - pilier : Communication et Amélioration continue	71
Figure 10 Répartition des réponses par question - Pilier : Formation et Sensibilisation	73
Figure 11 Répartition des réponses par question -Pilier : Comportement et Attitude.....	74
Figure 12 Répartition des réponses par question - Pilier : Climat Organisationnels ..	76
Figure 13 Plan d’action : Engagement et Leadership	80

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de l'étude :

La food safety est un enjeu crucial pour toutes les entreprises du secteur agroalimentaire. En effet, garantir la qualité et la sécurité des produits alimentaires est une exigence non seulement légale, mais également un facteur clé pour la réputation et la pérennité des entreprises. Cependant, dans de nombreuses organisations, la mise en place d'une culture de sécurité alimentaire véritablement efficace reste un défi. Les entreprises n'en prennent souvent conscience qu'après un incident ou une crise. Ce manque de prévoyance expose les entreprises à des risques importants, tant au niveau de leur image que de leur conformité aux normes internationales de sécurité alimentaire.

L'entreprise Célia Algérie - Groupe Lactalis, comme de nombreuses entreprises du secteur, fait face à des défis en matière de gestion de food safety, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du FSSC 22000. Ce standard international, qui impose des exigences strictes en matière de sécurité alimentaire, repose en grande partie sur une culture de sécurité partagée par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Cela inclut la communication interne, la formation continue, la gestion des risques, et l'implication de tous les niveaux de l'organisation.

Cependant, les résultats préliminaires d'un questionnaire interne sur la culture de sécurité alimentaire au sein de l'entreprise révèlent plusieurs domaines nécessitant une amélioration, notamment en termes de communication interne, de formation et de participation des employés. De plus, l'absence de processus de communication internes efficaces et de programmes de formation suffisants a été mise en évidence comme des freins majeurs à la mise en œuvre efficace des pratiques de sécurité alimentaire.

Face à ces défis, cette étude s'inscrit dans une démarche visant à comprendre et analyser la culture de sécurité alimentaire au sein de l'entreprise Célia Algérie. L'objectif est de fournir des recommandations pratiques pour renforcer cette culture, en tenant compte des résultats du questionnaire et des interviews menées avec différents responsables dans l'entreprise, notamment ceux en charge de la qualité et de la gestion des ressources humaines.

La mise en œuvre du FSSC 22000 impose également une révision constante des pratiques et une mise à jour régulière des stratégies de formation, de gestion des risques et de communication au sein de l'entreprise. En l'absence de ces démarches, les risques de non-conformité et de crises liées à food safety sont accrus.

Dans ce cadre, cette recherche se concentre sur l'analyse de la situation actuelle de la food safety culture chez Célia Algérie et propose des actions concrètes pour améliorer les pratiques en matière de sécurité alimentaire. En mettant l'accent sur le leadership, la formation, et la communication, cette étude vise à contribuer à la mise en place d'une culture proactive de sécurité alimentaire, conforme aux exigences du FSSC 22000.

L'Objectif de l'étude :

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la food safety culture au sein de l'entreprise Célia Algérie - Groupe Lactalis, et de proposer des recommandations pratiques pour renforcer cette culture, en vue de l'implémentation efficace du système FSSC 22000. Cette recherche met l'accent sur les aspects de communication interne, de formation, de gestion des risques et de participation des employés, en vue de répondre aux exigences strictes de ce standard international.

À partir de cet objectif principal, la question de recherche suivante a été formulée :

« Comment améliorer la culture de sécurité alimentaire chez Célia Algérie, dans le cadre de la mise en place du FSSC 22000 ? »

En fonction de cette question centrale, plusieurs sous-questions ont été identifiées pour approfondir l'analyse et guider la recherche :

- Quelles sont les pratiques actuelles en matière de communication interne et de formation dans l'entreprise ?
- Quels sont les principaux défis rencontrés par l'entreprise dans la mise en œuvre des exigences du FSSC 22000, notamment au niveau de la culture organisationnelle ?
- Quelles sont les actions concrètes à mettre en place pour renforcer la culture de sécurité alimentaire au sein de l'entreprise ?

La méthodologie de Recherche :

Afin de répondre à la question de recherche, une approche qualitative sera privilégiée. Cette démarche reposera sur une revue de la littérature pour identifier les concepts fondamentaux liés à la culture de sécurité des aliments ainsi que les exigences du référentiel FSSC 22000 version 6.0. Plusieurs techniques de collecte de données seront mobilisées, notamment l'analyse documentaire, l'observation sur site, l'administration d'un questionnaire d'évaluation, ainsi que la conduite d'entretiens semi-directifs approfondis auprès des responsables concernés de l'entreprise Célia Algérie Groupe Lactalis.

L'analyse documentaire et l'observation directe permettront de comprendre le contexte organisationnel et d'évaluer les pratiques existantes en matière de sécurité des aliments, servant ainsi de base pour l'interprétation des données. Le questionnaire visera à mesurer la perception des employés concernant la culture de sécurité des aliments, tandis que les entretiens fourniront des données qualitatives approfondies sur les facteurs influençant cette culture.

Les données collectées seront ensuite analysées de manière thématique afin d'identifier les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration.

La structure de la recherche :

Ce travail débutera par une introduction générale qui présentera le contexte de l'étude, l'intérêt du sujet, ainsi que la problématique, la question principale de recherche et les sous-questions associées. Il sera ensuite structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique, comprenant une revue de la littérature sur la culture de sécurité des aliments et un cadre conceptuel définissant les notions clés en lien avec la sécurité des aliments et le référentiel FSSC 22000 version 6.0. Le deuxième chapitre abordera le cadre méthodologique adopté, à savoir une approche qualitative basée sur l'exploitation d'un questionnaire d'évaluation, l'analyse documentaire, l'observation sur site et des entretiens semi-directifs, ainsi que la présentation du contexte organisationnel de l'entreprise Célia Algérie Groupe Lactalis. Enfin, le troisième chapitre exposera et analysera les résultats obtenus, en identifiant les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration de la culture de sécurité des aliments au sein de l'organisation. Ce document se conclura par une conclusion générale récapitulant les principaux résultats, discutant les limites rencontrées et proposant des pistes d'amélioration.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

I Section 01 : Revue de littérature

Ce chapitre théorique a permis de mieux comprendre les notions clés et les recherches existantes autour de la culture de sécurité sanitaire des aliments. Grâce à une revue de la littérature et à un cadre conceptuel structuré, il pose les bases nécessaires pour guider notre recherche. Il fournit ainsi un appui essentiel pour l'analyse des données et la mise en œuvre du projet.

Dans le cadre de notre étude portant sur le rôle de la Food Safety Culture dans la mise en place de la certification FSSC 22000 au sein de Celia Algérie, nous avons réalisé une revue de littérature approfondie. Cette revue de littérature propose une exploration approfondie de ces thématiques en s'appuyant sur des études scientifiques et des recherches appliquées menées dans différents contextes industriels. Dans un premier temps, l'accent sera mis sur la Food Safety Culture, un levier fondamental pour garantir l'adhésion des employés aux exigences de sécurité alimentaire. Ensuite, l'analyse portera sur la mise en place de la certification FSSC 22000, un référentiel reconnu permettant de structurer les pratiques de management de food safety. Enfin, une attention particulière sera accordée aux systèmes de management de la qualité et aux certifications, en examinant leur influence sur la compétitivité et la conformité des entreprises.

I.1 La Food Safety Culture (FSC):

Dans le cadre de l'évaluation de la culture de sécurité alimentaire (FSC), l'étude menée par (SPAGNOLI, PETER, & LEISBETH, 2023) en Belgique auprès de vingt entreprises de transformation alimentaire constitue une contribution importante. Cette recherche visait à évaluer la maturité perçue de la FSC et à identifier les faiblesses dans les systèmes de gestion et les pratiques organisationnelles, en vue de proposer des pistes d'amélioration ciblées. Les auteurs ont mobilisé une approche méthodologique mixte, combinant des outils quantitatifs (questionnaire administré à 1 410 employés à l'aide du FSMS-DI et d'un outil de climat de sécurité) et des analyses statistiques (tests de Mann-Whitney U et Kruskal-Wallis). Les résultats ont révélé l'importance d'une FSC bien développée pour assurer la sécurité des aliments, tout en mettant en évidence des leviers d'action pour les entreprises agroalimentaires. Les auteurs suggèrent par ailleurs d'approfondir l'étude des styles de leadership et des biais cognitifs afin de renforcer l'adhésion des employés aux principes de sécurité.

Dans une approche plus globale (Sei Rim (Sally) Kim & Girvin , 2024), ont examiné la manière dont la Food Safety Culture (FSC) est définie et mesurée dans les établissements alimentaires de détail. À travers une revue systématique de la littérature, les auteurs ont analysé 165 articles, dont 22 ont été retenus selon des critères d'inclusion spécifiques (revues à comité de lecture, publications postérieures à 2000, lien direct avec la FSC). Leur étude a révélé un manque de consensus sur la définition de la FSC et sur les indicateurs d'évaluation. Les variables les plus fréquentes incluent l'engagement de la direction, le leadership, la perception des risques, la communication interne et les systèmes de gestion, mais ces éléments sont souvent définis de manière hétérogène, ce qui complique la comparaison entre études. Les méthodologies varient également : 12 études sur 14 utilisent des questionnaires, mais avec des échelles différentes. D'autres recherches s'appuient sur des approches qualitatives (entretiens, observations) sans cadre méthodologique unifié. Cette diversité a généré des résultats incohérents, limitant la capacité à mesurer l'impact réel de la FSC sur le comportement des employés. Face à ces constats, les auteurs recommandent de développer une définition standardisée, d'harmoniser les outils de mesure et d'intégrer des approches mixtes pour assurer une évaluation fiable, conforme aux exigences réglementaires comme celles de la FSSC 22000 v6. Ils suggèrent aussi la création d'un cadre d'évaluation unifié, l'alignement de la FSC avec la culture organisationnelle globale, et un renforcement des formations. Enfin, ils insistent sur l'implication des employés à tous les niveaux et l'utilisation d'indicateurs de performance pour suivre l'évolution de la culture. Cette recherche met ainsi en évidence des lacunes méthodologiques et propose des pistes concrètes pour améliorer la cohérence et la pertinence des futures études sur la FSC.

Dans cette continuité (Ashwini , Swarna, & Amit , 2024), se sont intéressés à l'évolution de la Food Safety Culture (FSC) dans l'industrie alimentaire, en mettant en avant le rôle du leadership, de l'engagement organisationnel et des dynamiques multiculturelles. À travers une revue exhaustive de la littérature, les auteurs ont analysé plusieurs études académiques et industrielles pour comprendre comment la FSC est passée d'une simple exigence réglementaire à une valeur organisationnelle centrale. Leur étude a révélé que le leadership transformationnel favorise un engagement accru des employés dans les pratiques de sécurité alimentaire, et que la diversité culturelle influence significativement l'implémentation de la FSC, en particulier dans les entreprises multinationales. L'intégration de formations comportementales, en complément des formations techniques, a également été identifiée

comme un levier essentiel pour renforcer cette culture. L'analyse comparative de différents secteurs alimentaires a montré que ceux à haut risque, comme celui de la transformation de la viande, développent généralement une FSC plus robuste, en réponse à des contraintes réglementaires plus strictes. En conclusion, les auteurs soulignent la nécessité d'une approche différenciée, prenant en compte les spécificités culturelles et organisationnelles, pour garantir l'efficacité de la FSC. Ils recommandent de renforcer le leadership transformationnel, d'intégrer des outils d'évaluation harmonisés, et d'adapter les stratégies de mise en œuvre aux contextes culturels afin de favoriser une meilleure appropriation des pratiques de sécurité par les employés.

L'analyse de la Food Safety Culture dans les micros, petites et moyennes entreprises avait été approfondie par (Aishah, Carol A., Badroonesha, & Deena, 2023), qui ont évalué la culture et le climat de sécurité alimentaire dans plusieurs structures situées à Maurice et à Rodrigues. Leur objectif était d'identifier les connaissances, attitudes et pratiques des employés, ainsi que les obstacles à la mise en œuvre efficace des principes de sécurité alimentaire. L'étude a été menée auprès de six entreprises agroalimentaires et de 42 employés, en combinant des questionnaires, des observations participatives et des audits d'hygiène. Les résultats ont mis en évidence un niveau de conformité alimentaire très variable : certaines entreprises présentaient une hygiène satisfaisante, tandis que d'autres souffraient de non-conformités majeures, en particulier concernant la séparation des zones de préparation et de stockage, le respect des protocoles de nettoyage ou encore la formation du personnel. Bien que 64,3 % des employés aient suivi une formation en hygiène alimentaire, l'étude a révélé des lacunes notables dans la compréhension des risques microbiologiques et des bonnes pratiques. Un écart significatif a également été observé entre la perception qu'avaient les employés de leurs pratiques et la réalité sur le terrain, certains adaptant leurs réponses aux attentes des enquêteurs plutôt qu'en fonction de leur comportement réel. Les auteurs concluent que la culture de sécurité alimentaire dans les MPME reste hétérogène, et nécessite une formation continue renforcée, ainsi qu'une sensibilisation accrue aux risques. Pour améliorer la situation, ils recommandent de renforcer les programmes de formation, d'optimiser le suivi et les audits internes, de développer des campagnes de sensibilisation ciblées, et de mettre en place un cadre réglementaire mieux adapté aux contraintes des MPME afin d'assurer une conformité durable et une amélioration continue des pratiques.

Enfin, la perception de la Food Safety Culture au sein des entreprises agroalimentaires avait été étudiée par (Francesca , et al., 2023), dans le but d'évaluer cette culture parmi les employés de trois entreprises de taille moyenne situées en Toscane, spécialisées respectivement dans la transformation de la viande, la production de produits laitiers et la fabrication de poissons surgelés. L'étude a été menée sur un échantillon représentant entre 76 % et 85 % du personnel de chaque entreprise, en tenant compte de l'ancienneté des employés. Les auteurs ont utilisé un questionnaire structuré selon une échelle de Likert à 5 points, réparti en six sections comportant chacune entre cinq et six affirmations.

Les résultats ont révélé une perception globalement positive de la FSC, avec des scores médians et modaux supérieurs ou égaux à 4, traduisant une bonne adhésion aux principes de sécurité alimentaire. La conscience des risques était particulièrement élevée dans l'ensemble des entreprises évaluées. Toutefois, des disparités sont apparues en fonction de l'ancienneté : les employés plus expérimentés ont attribué des scores plus faibles, suggérant une baisse progressive de l'adhésion à la FSC avec le temps. L'analyse a également mis en lumière certaines faiblesses, notamment en matière de formation continue, de travail d'équipe et de communication des consignes de sécurité. Les auteurs soulignent ainsi la nécessité de renforcer les dispositifs de formation, d'améliorer la communication interne et d'accroître l'implication de la direction afin de garantir la durabilité des pratiques liées à la FSC. Ils recommandent notamment de concevoir des formations adaptées aux besoins des employés, d'intégrer systématiquement les nouveaux arrivants aux bonnes pratiques dès leur embauche, et de promouvoir activement la FSC par le biais d'un engagement plus visible de la direction.

Les cinq études présentées fournissent un aperçu enrichissant des diverses approches utilisées pour évaluer et renforcer la culture de sécurité alimentaire (FSC) dans différents contextes industriels, tout en soulignant des similitudes et des divergences notables dans les méthodologies et les résultats. L'étude de (SPAGNOLI, PETER, & LEISBETH, 2023) en Belgique, avec son approche méthodologique mixte, met en lumière l'importance d'une FSC bien développée pour food safety et l'adhésion des employés. Elle suggère également des leviers d'action concernant le leadership et les biais cognitifs pour améliorer la culture de sécurité dans les entreprises agroalimentaires. Cependant, cette étude pourrait bénéficier d'une plus grande diversité dans les secteurs industriels étudiés, ce qui limite peut-être la transférabilité de ses résultats à d'autres types d'entreprises, comme le souligne l'étude de

(Sei Rim (Sally) Kim & Girvin , 2024). Cette dernière, à travers une revue systématique de la littérature, identifie une hétérogénéité dans les définitions et les outils de mesure de la FSC, rendant difficile la comparaison entre les études. Ce manque de standardisation, en particulier dans la définition de la FSC, constitue une faiblesse partagée par de nombreuses études existantes, et (Sei Rim (Sally) Kim & Girvin , 2024) appellent à une harmonisation des outils d'évaluation, une suggestion qui fait écho aux recommandations de (SPAGNOLI, PETER, & LEISBETH, 2023) sur la nécessité de comprendre le leadership pour mieux cibler les interventions. L'étude de (Ashwini , Swarna, & Amit , 2024) élargit la réflexion en insistant sur le rôle du leadership transformationnel et des dynamiques multiculturelles, éléments cruciaux dans les entreprises multinationales. Leur approche soulève un aspect essentiel souvent négligé par les autres études : l'impact des différences culturelles sur l'implantation de la FSC. Cette perspective contraste avec l'étude (Aishah, Carol A., Badroonesha, & Deena, 2023) qui se concentre sur les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) à Maurice et à Rodrigues. Bien que l'étude d' (Aishah, Carol A., Badroonesha, & Deena, 2023) mette en évidence la variabilité des pratiques de sécurité alimentaire dans les MPME, elle fait ressortir des défis uniques liés à la taille des entreprises et à des contraintes spécifiques qui ne sont pas suffisamment abordées dans les autres recherches. De plus, l'étude conclut sur l'importance d'une formation continue et de sensibilisation accrue, des recommandations qui se retrouvent également dans l'étude de (Francesca , et al., 2023), qui traite de la perception de la FSC dans des entreprises de taille moyenne en Toscane. En somme, bien que toutes ces études s'accordent sur l'importance du leadership et de la formation continue pour le renforcement de la FSC, elles divergent sur la manière dont les différents secteurs industriels, tailles d'entreprises et contextes culturels influencent l'implantation de cette culture. Les méthodologies varient, de l'approche quantitative de (SPAGNOLI, PETER, & LEISBETH, 2023) à l'analyse qualitative de (Sei Rim (Sally) Kim & Girvin , 2024), en passant par les études de cas spécifiques dans les MPME et les multinationales, ce qui offre un éventail de perspectives mais rend difficile la création d'un cadre unifié. Ainsi, la critique principale de ces recherches réside dans la diversité des méthodologies et des contextes d'étude, ce qui limite leur capacité à fournir des recommandations pratiques applicables à un large éventail d'entreprises agroalimentaires.

I.1 La mise en œuvre de la certification FSSC 22000 :

L'étude de (Vanessa , Karen , & Daniel, 2018) menée à l'Université Fédérale de Rio de Janeiro (UFRJ), Brésil, s'est intéressée à la mise en œuvre de la certification FSSC 22000 dans des entreprises brésiliennes spécialisées dans la fabrication d'emballages plastiques destinés au secteur alimentaire. Elle visait à analyser les motivations à l'adoption de cette certification, les obstacles rencontrés au cours du processus, ainsi que les bénéfices perçus après sa mise en place. L'enquête a été conduite auprès de 20 entreprises certifiées, dont 11 ont répondu à un questionnaire structuré en trois volets : le profil des entreprises, le processus de mise en œuvre de la certification, et les avantages perçus suite à son obtention. L'analyse statistique des réponses a permis de dégager les grandes tendances ainsi que les difficultés majeures rencontrées par les entreprises. Les résultats ont montré que 91 % des entreprises interrogées ont poursuivi la certification principalement pour renforcer leur compétitivité et fidéliser leur clientèle. Une seule entreprise a évoqué une motivation interne centrée sur l'amélioration de la sécurité des produits. Parmi les obstacles identifiés figuraient un déficit de connaissances techniques, une certaine résistance des employés, des difficultés d'adaptation aux exigences du système HACCP, un coût élevé de mise en conformité ainsi que des délais restreints dictés par la pression du marché. Malgré ces contraintes, les entreprises certifiées ont rapporté plusieurs avantages significatifs, notamment une amélioration de leur image de marque, un accès facilité à de nouveaux marchés, et une sensibilisation accrue des employés aux enjeux de food safety. Les auteurs ont souligné ainsi que la certification FSSC 22000 représente un levier stratégique pour les entreprises du secteur de l'emballage plastique, en contribuant à renforcer leur compétitivité tout en garantissant la sécurité de leurs produits. Pour favoriser une adoption plus large de cette certification, il est recommandé de renforcer la formation des employés aux principes HACCP, d'accompagner les entreprises dans l'adaptation de leurs infrastructures, et de développer des mécanismes de soutien financier permettant d'atténuer les coûts pour les petites et moyennes entreprises.

Dans une perspective différente (Saša, Natalija, Davor, Vesna, & Dijana, 2016) , ont analysé l'application de la certification FSSC 22000 dans l'industrie de la viande en Croatie, en mettant l'accent sur les spécificités sectorielles, les défis rencontrés et les bénéfices observés. L'étude a été menée dans une entreprise privée située dans le nord du pays, comptant 70 employés, et s'est appuyée sur l'expérience directe de l'entreprise ainsi que sur des entretiens

avec des consultants et auditeurs spécialisés en sécurité alimentaire. L'analyse des audits réalisés après la mise en place de la certification, ainsi que des non-conformités identifiées, a mis en évidence plusieurs difficultés notables, notamment l'adaptation des infrastructures aux exigences normatives, la résistance des employés face aux nouvelles obligations, et la complexité de la gestion des programmes prérequis opérationnels (PRP) et des points critiques de contrôle (CCP). Toutefois, des bénéfices significatifs ont également été rapportés. L'entreprise a constaté une amélioration de la traçabilité des produits, une efficacité accrue dans les procédures de retrait et de rappel, ainsi qu'une meilleure gestion des ressources et des matières premières. Par ailleurs, l'optimisation des processus a conduit à une réduction notable des coûts opérationnels. L'étude a souligné que, bien que l'implémentation de la FSSC 22000 ait nécessité des ajustements importants, en particulier en matière de formation du personnel et de mise à niveau des infrastructures, elle a permis une amélioration tangible de la sécurité des aliments et de l'efficacité organisationnelle. Les auteurs recommandent de renforcer les efforts de sensibilisation et de formation continue des employés, d'élaborer des plans de contrôle rigoureux pour la gestion des PRP et des CCP, et d'intensifier les audits internes pour assurer un suivi régulier et efficace des non-conformités.

Dans un contexte plus large (MARTINS P. B., Edenis, Nilton, & Fabio, 2020), se sont intéressés à analyser l'impact de la mise en place de la certification FSSC 22000 sur la structure organisationnelle d'une coopérative agro-industrielle brésilienne comptant 3 216 employés et 916 membres. Pour cela, ils ont adopté une méthodologie qualitative, reposant sur des entretiens semi-directifs menés avec quatre acteurs clés impliqués dans le processus de certification (qualité, sécurité, RH et gestion du projet FSSC 22000), complétés par une analyse documentaire et une observation systématique. L'analyse des données a révélé plusieurs effets positifs de la certification, notamment un renforcement des formations et des évaluations du personnel, une standardisation et une amélioration des procédures de contrôle, une optimisation de la traçabilité et de la gestion des déchets, ainsi qu'une augmentation de la confiance des consommateurs et des marchés internationaux. Cependant, la mise en œuvre de la FSSC 22000 a également soulevé certains défis, comme la nécessité d'adapter la structure organisationnelle pour intégrer les nouvelles exigences et la gestion des coûts liés à la conformité et aux audits. En conclusion, l'étude a démontré que la certification FSSC 22000 permettait de structurer davantage les processus agroalimentaires

et d'en améliorer la rigueur, contribuant ainsi à renforcer la compétitivité et la reconnaissance de la coopérative sur les marchés. Afin de consolider ces acquis, il a été préconisé d'améliorer la communication interne pour faciliter l'adoption des nouvelles procédures, de renforcer la formation continue pour assurer une meilleure adhésion des employés, et de développer des outils de gestion et de suivi visant à garantir la pérennité des bénéfices liés à la certification.

Les trois études analysées offrent un éclairage pertinent sur l'application de la FSSC 22000 dans différents secteurs, mettant en évidence les bénéfices, les défis rencontrés et les recommandations pour une meilleure adoption. Toutefois, elles présentent certaines limites méthodologiques et des divergences dans leurs approches et résultats.

L'étude de (Vanessa , Karen , & Daniel, 2018) s'est concentrée sur l'industrie de l'emballage plastique alimentaire au Brésil, mettant en avant une motivation essentiellement commerciale derrière la certification (91 % des entreprises cherchant à améliorer leur compétitivité). Cependant, elle a souligné des freins importants, notamment le manque de formation sur le HACCP, un coût élevé de mise en conformité et une résistance au changement de la part des employés. En comparaison, l'étude de (Saša, Natalija, Davor, Vesna, & Dijana, 2016) sur l'industrie de la viande en Croatie a mis en exergue des défis similaires, tels que l'adaptation des infrastructures, mais avec un focus plus marqué sur la gestion des PRP et CCP et sur l'amélioration de la traçabilité. Contrairement aux entreprises d'emballage qui visaient une reconnaissance du marché, l'objectif principal des entreprises du secteur de la viande semblait davantage orienté vers la maîtrise des risques sanitaires et la conformité réglementaire.

L'étude de (MARTINS P. B., Edenis, Nilton, & Fabio, 2020) apporte un autre point de vue en s'intéressant à une coopérative agro-industrielle brésilienne, ce qui permet d'observer la certification FSSC 22000 à une échelle plus large, impliquant plusieurs parties prenantes (direction, RH, qualité, etc.). Contrairement aux deux premières études, celle-ci met l'accent sur les transformations organisationnelles induites par la certification, notamment la structuration des procédures, l'optimisation des processus et l'amélioration de la traçabilité. Toutefois, elle partage avec les deux autres études les défis liés aux coûts de mise en conformité et aux audits, ce qui démontre que ces obstacles sont communs à différents secteurs.

Sur le plan méthodologique, si les trois études se basent sur des approches qualitatives (questionnaires, entretiens, analyse des audits), certaines limitations sont à noter. L'étude de (Vanessa , Karen , & Daniel, 2018), bien qu'elle repose sur un échantillon de 20 entreprises, ne fournit qu'une analyse descriptive des réponses sans approfondir les relations de cause à effet. L'étude de (Saša, Natalija, Davor, Vesna, & Dijana, 2016), centrée sur une seule entreprise, manque de généralisation et pourrait ne pas être représentative de l'ensemble du secteur de la viande. En revanche, l'étude de (MARTINS P. B., Edenis, Nilton, & Fabio, 2020), bien que menée sur une seule coopérative, bénéficie d'un échantillon plus large et d'une triangulation méthodologique, ce qui renforce la fiabilité des résultats.

En conclusion, ces études démontrent que la certification FSSC 22000 constitue un levier stratégique pour améliorer la gestion de food safety, mais que son implémentation reste complexe en raison des contraintes financières, organisationnelles et humaines. Elles s'accordent sur l'importance d'un accompagnement renforcé, en particulier à travers des formations adaptées au personnel et une gestion du changement plus progressive. Cependant, elles soulignent également que la certification n'est pas une fin en soi et que son efficacité dépend de la capacité des entreprises à intégrer durablement les exigences du FSSC 22000 dans leur culture organisationnelle.

I.3 L'Impact des Systèmes de Management de la Qualité et des Certifications en Sécurité Alimentaire :

L'étude menée par (Kushbakht & Server , Aout 2024) , avait pour objectif d'analyser la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité (QMS) dans le secteur agroalimentaire, en identifiant les défis et les bénéfices liés à leur application, en particulier dans le cadre des normes ISO 9000 et ISO 22000. Pour ce faire, les chercheurs ont examiné plusieurs entreprises agroalimentaires certifiées, en mobilisant une étude de cas combinée à une analyse documentaire. L'approche méthodologique s'appuyait sur une comparaison entre entreprises certifiées et non certifiées afin d'évaluer l'impact des QMS sur la performance organisationnelle. Les résultats ont révélé que les structures ayant adopté ces systèmes ont constaté une amélioration notable de la traçabilité, une meilleure conformité réglementaire, ainsi qu'une gestion des risques plus efficace et une standardisation accrue des processus. Toutefois, l'étude avait également mis en lumière plusieurs obstacles, tels que le coût élevé de la certification et la résistance au changement de la part des employés. En conclusion, l'étude soulignait que les QMS constituent un levier stratégique pour accroître la compétitivité des entreprises agroalimentaires, malgré les contraintes organisationnelles et

financières qui peuvent freiner leur déploiement. Pour accompagner cette dynamique, il a été suggéré de renforcer la formation du personnel, d'intégrer davantage les nouvelles technologies notamment la blockchain pour optimiser la traçabilité et de mettre en place des mécanismes d'incitation financière afin de faciliter l'adoption de ces systèmes, en particulier pour les PME.

Dans une autre perspective, (Pavol , Pavol , Vojtech , George , & Wlodzimierz , Avril 2019) ont exploré l'importance de la culture de la qualité au sein des entreprises manufacturières, en lien avec leur capacité à s'adapter aux exigences émergentes de l'Industrie 4.0. L'objectif de l'étude était d'identifier les différents types de cultures de la qualité et d'évaluer leur influence sur la performance organisationnelle. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès de diverses entreprises industrielles, combinant un questionnaire empirique et une analyse documentaire. Le traitement des données reposait sur une analyse de correspondance et un test de proportion, afin d'examiner les relations entre la culture de la qualité et les modèles de gestion de la qualité adoptés. Trois grandes formes de culture avaient été identifiées : la culture de détection des erreurs, typique des entreprises appliquant des normes sectorielles ; la culture de prévention des erreurs, prédominante dans les entreprises certifiées ISO ; et enfin, la culture de la qualité créative, davantage observée dans les structures engagées dans une démarche TQM (Total Quality Management). L'étude a confirmé l'existence d'un lien significatif entre le type de culture de la qualité et la performance globale de l'organisation. En conclusion, il était apparu que la réussite de la transition vers l'Industrie 4.0 nécessitait une attention particulière à l'amélioration continue et à l'optimisation des processus. Parmi les leviers identifiés, figuraient le développement d'outils permettant de diagnostiquer et renforcer la culture de la qualité, l'adoption d'une posture proactive face aux avancées technologiques et normatives, ainsi que la promotion d'une formation continue afin de maintenir un haut niveau d'engagement des employés dans les dynamiques d'amélioration.

L'analyse des certifications en sécurité alimentaire avait été approfondie par (ELINA, Constantinescu , STANCIU, & CONSTANDACHE, 2015) , qui se sont intéressés aux spécificités du FSSC 22000, à sa reconnaissance par la Global Food Safety Initiative (GFSI), et à son intégration dans les entreprises agroalimentaires, en s'appuyant sur l'analyse de la norme ISO 22000 et de ses exigences complémentaires. L'étude a été réalisée par une

analyse documentaire approfondie des normes et certifications appliquées aux entreprises agroalimentaires. L'analyse a révélé que le FSSC 22000 constitue un système complet permettant d'améliorer la traçabilité, la gestion des risques et la confiance des consommateurs envers les produits alimentaires certifiés. Toutefois, la mise en place de cette certification a posé plusieurs défis aux entreprises, notamment en raison de la nécessité d'adapter les infrastructures, de former le personnel et de respecter des exigences strictes en matière de contrôle de la qualité. Les auteurs ont conclu que la certification FSSC 22000 renforce food safety et facilite l'accès aux marchés internationaux, bien que son adoption implique des coûts significatifs et une restructuration organisationnelle. Ils ont recommandé de renforcer l'accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de cette certification et d'améliorer la communication avec les parties prenantes pour optimiser son adoption.

Dans cette continuité, (MARTINS B. P., Edenis, CARRARO, & ENTELMAN, 2020), ont étudié l'impact de la certification FSSC 22000 sur l'organisation d'une coopérative agro-industrielle brésilienne comptant 3 216 employés et 916 membres, en s'appuyant sur des entretiens semi-directifs avec quatre acteurs clés (qualité, sécurité, RH et gestion de la certification), ainsi que sur une analyse documentaire et une observation systématique. L'analyse des données a été menée à travers une approche de triangulation méthodologique afin d'assurer la fiabilité des résultats. L'étude a mis en évidence plusieurs effets positifs de la certification, notamment le renforcement des formations et des évaluations du personnel, la standardisation et l'amélioration des procédures de contrôle, ainsi que l'optimisation de la traçabilité et de la gestion des déchets. De plus, elle a favorisé une augmentation de la confiance des consommateurs et des marchés internationaux. Toutefois, des défis importants ont été relevés, en particulier l'adaptation de la structure organisationnelle pour intégrer la certification et la gestion des coûts liés à la mise en conformité et aux audits. Les auteurs ont démontré que la certification FSSC 22000 joue un rôle clé dans la structuration et l'amélioration des processus agroalimentaires, renforçant ainsi la compétitivité et la reconnaissance des entreprises certifiées. Afin de maximiser ses bénéfices, ils ont recommandé d'améliorer la communication interne pour faciliter l'adoption des nouvelles procédures, de renforcer la formation continue afin d'assurer une meilleure adhésion des employés, et de développer des outils de gestion et de suivi permettant de garantir la pérennité des bénéfices liés à la certification.

Enfin, (Mezaour & Belaid , 2020) , ont étudié les enjeux et défis du management de la qualité dans les entreprises agroalimentaires algériennes, en analysant son impact sur leur rentabilité. Pour cela, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès d'un échantillon d'entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie. L'analyse des données, traitée via Excel, a révélé que la certification qualité représentait un levier essentiel pour l'amélioration des performances économiques et de la compétitivité des entreprises. Les résultats ont montré que la majorité des managers considéraient la certification comme bénéfique, notamment pour accéder à de nouveaux marchés et améliorer l'image de l'entreprise. Cependant, plusieurs défis ont été identifiés, tels que le coût élevé de la mise en conformité, la réticence des employés à adopter de nouvelles pratiques et le manque d'accompagnement technique. L'étude a mis en évidence que bien que le management de la qualité soit un facteur clé de rentabilité, son adoption reste complexe en raison de contraintes financières et organisationnelles. Les auteurs ont ainsi recommandé de renforcer la formation du personnel, de maximiser les investissements dans la qualité et d'optimiser les processus internes pour améliorer l'efficacité et la rentabilité des entreprises agroalimentaires algériennes.

Les cinq études analysées ont mis en évidence l'importance des systèmes de management de la qualité (QMS) et des certifications en sécurité alimentaire pour améliorer la traçabilité, la gestion des risques et la compétitivité des entreprises agroalimentaires, bien qu'elles aient révélé des défis communs tels que les coûts élevés de mise en conformité, la résistance au changement et le besoin de formation continue. L'étude (Kushbakht & Server , Aout 2024) avait souligné les bénéfices des normes ISO 9000 et ISO 22000 en matière de standardisation des processus, tandis que (Pavol , Pavol , Vojtech , George , & Wlodzimierz , Avril 2019) avaient insisté sur l'importance d'une culture de la qualité forte pour faciliter l'adaptation des entreprises manufacturières à l'Industrie 4.0. Toutefois, bien que ces études aient démontré l'impact positif des QMS sur la performance organisationnelle, elles restaient limitées par une approche théorique ou comparative, sans validation approfondie sur le terrain. En revanche, les études de (ELINA, Constantinescu , STANCIU, & CONSTANDACHE, 2015) et (MARTINS B. P., Edenis , CARRARO, & ENTELMAN, 2020) avaient analysé plus spécifiquement l'application du FSSC 22000 dans les industries agroalimentaires, mettant en avant ses exigences strictes mais aussi ses avantages en matière d'accès aux marchés internationaux et d'amélioration des contrôles de qualité. Néanmoins, ces études avaient également relevé des obstacles organisationnels, notamment l'adaptation

des infrastructures et la gestion des audits internes. De son côté, (Mezaour & Belaid , 2020) avaient apporté une perspective économique en démontrant que la certification qualité pouvait être un levier de rentabilité et de compétitivité, bien que son adoption restât complexe en raison de contraintes financières et du manque d'accompagnement technique. Ainsi, si toutes ces études convergent sur le rôle stratégique des certifications dans l'industrie agroalimentaire, elles diffèrent sur les facteurs prioritaires à optimiser, certains mettant l'accent sur la transformation organisationnelle et technologique, tandis que d'autres insistent sur la rentabilité économique et la gestion du changement. Il ressort donc que la formation du personnel, l'intégration des nouvelles technologies et un accompagnement adapté sont des leviers clés pour une adoption réussie des normes de qualité et de sécurité alimentaire.

En conclusion, la revue de littérature montre que, bien que la culture de la sécurité des aliments soit reconnue comme un levier essentiel de performance dans les systèmes de management de la qualité, peu d'études ont porté sur son évaluation concrète dans le cadre de la mise en œuvre du référentiel FSSC 22000, notamment en Algérie. Ce constat met en évidence un manque de recherches appliquées permettant de relier les exigences normatives à la réalité des pratiques en entreprise. C'est à partir de cette observation que nous menons une étude centrée sur l'évaluation de la culture de sécurité alimentaire au sein d'une entreprise agroalimentaire algérienne, en lien direct avec les exigences de la norme FSSC 22000 version 6.0, afin d'identifier les leviers d'amélioration et de proposer des recommandations adaptées pour une mise en œuvre efficace.

II Section 2 : Cadre Conceptuel :

Cette section présente le cadre conceptuel relatif à la sécurité des denrées alimentaires, en mettant l'accent sur le système de management de la qualité et la culture de sécurité

alimentaire. Elle aborde d'abord les principes et le processus d'élaboration d'un système de management appliqué à la sécurité des aliments, Ensuite, elle s'intéresse aux principaux référentiels de sécurité alimentaire, avec une attention particulière à la norme FSSC 22000. Enfin, elle examine la Food Safety Culture (FSC), en détaillant sa définition, ses composants, ses facteurs d'influence ainsi que ses dimensions et éléments clés définis par la GFSI.

II.1 Le système de management de la qualité appliqué à la sécurité des denrées alimentaires :

Pour mieux comprendre le rôle de la qualité dans la sécurité des aliments, il convient tout d'abord de définir ce qu'est un système de management.

II.1.1 Définition de système de management :

Un système de management regroupe un ensemble d'éléments interconnectés au sein d'une organisation. Il sert à structurer et à mettre en place des processus permettant d'atteindre des objectifs spécifiques. Ces objectifs sont définis en amont ou dérivent directement de la politique générale de l'organisme. (ISO 22000, 2018)

Un système de management efficace repose sur des principes fondamentaux qui orientent les décisions et les actions de l'organisation.

Ces principes sont indispensables pour garantir l'efficacité et la pérennité du système.

II.1.2 Les principes de management de la qualité :

L'expression « principe de management de la qualité » désigne une règle, une théorie ou une conviction essentielle qui joue un rôle déterminant dans l'implémentation d'une démarche qualité. (Certification QSE, s.d.) il repose sur sept principes qui sont :

- **Orientation client :**

Les organisations dépendent étroitement de leurs clients ; elles doivent donc cerner leurs besoins actuels et futurs, satisfaire leurs exigences et même chercher à les dépasser pour créer de la valeur (Jaccard, 2010)

Cet impératif constitue le cœur du management de la qualité, dont l'objectif principal est d'assurer la satisfaction client et d'aller au-delà de ses attentes.

Une compréhension approfondie des besoins des clients et des autres parties intéressées est un levier essentiel pour garantir la performance durable de l'organisme (ISO, 2016) car la confiance qu'elles accordent se traduit par une amélioration continue des interactions :

chaque contact représente une opportunité de renforcer cette confiance et d'ajouter encore plus de valeur (Boutou.O, 2020)

- **Leadership :**

Les dirigeants définissent la finalité et les orientations stratégiques de l'organisation et doivent instaurer un environnement interne propice à l'engagement total du personnel dans l'atteinte des objectifs fixés (Jaccard, 2010)

À tous les échelons, cette même direction formalise ces lignes directrices et crée un climat favorable à la participation active des collaborateurs (ISO, 2016)

Grâce à ce leadership inclusif, l'organisation peut aligner ses stratégies, ses politiques, ses processus et ses ressources de manière cohérente, condition essentielle à sa performance durable (Boutou.O, 2020)

- **Implication du personnel :**

Les personnes à tous les niveaux sont au cœur de l'organisation, et leur pleine implication permet de mettre à profit leurs compétences pour le bénéfice de l'entreprise (Jaccard, 2010)

Un personnel compétent, responsabilisé et engagé à tous les échelons est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisation à créer et à fournir de la valeur. Pour gérer efficacement et de manière efficiente une organisation, il est crucial d'impliquer tous les employés, tout en respectant et en valorisant chaque individu.

La reconnaissance, l'habilitation et le développement des compétences jouent un rôle clé dans l'engagement du personnel pour atteindre les objectifs de qualité de l'entreprise (ISO, 2016)

- **Approche processus**

(Jaccard, 2010) Souligne qu'un résultat attendu est atteint de façon plus efficiente dès lors que les ressources et les activités qui leur sont associées sont gérées comme des processus.

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont perçues et pilotées comme des processus corrélés formant un système cohérent. Selon (ISO, 2016)

Le système de management, constitué de processus interconnectés, gagne à être analysé dans sa globalité pour permettre à l'organisme d'optimiser son fonctionnement et ses performances. (Boutou.O, 2020)

- **Amélioration**

L'amélioration continue de la performance globale doit figurer parmi les objectifs permanents de toute organisation. (Jaccard, 2010)

Le succès d'un organisme repose sur un engagement constant en faveur de l'amélioration. (ISO, 2016)

L'amélioration est cruciale non seulement pour maintenir les niveaux de performance, mais aussi pour réagir aux évolutions internes et externes et créer de nouvelles opportunités. (Boutou.O, 2020)

- **Prise de décision fondée sur des preuves**

Des décisions efficaces reposent sur une analyse rigoureuse des données et des informations disponibles. (Jaccard, 2010)

La prise de décision soit parfois complexe et sujette à l'incertitude, les décisions basées sur une évaluation structurée des données sont plus susceptibles de générer les résultats attendus. Il est donc essentiel de comprendre les liens de causalité et d'anticiper les effets non souhaités. (ISO, 2016)

L'analyse factuelle renforce l'objectivité et la confiance dans le processus décisionnel. (Boutou.O, 2020)

- **Management des relations avec les parties intéressées**

Pour assurer des performances durables, les organismes doivent gérer efficacement leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs. (ISO, 2016) Les parties intéressées influencent directement la performance de l'organisation, et qu'une gestion proactive de l'ensemble des relations, notamment avec les prestataires et partenaires, contribue à en maximiser l'impact positif (Boutou.O, 2020)

Une fois les principes établis, il faut savoir comment concrètement construire un système de management de la qualité efficace.

Processus d'élaboration d'un système de management de la qualité :

La mise en place d'un SMQ s'appuie sur une démarche en plusieurs étapes clés (Jaccard, 2010):

- Identifier les attentes et besoins des clients ainsi que des parties prenantes
- Définir la politique qualité et fixer les objectives qualités de l'organisation
- Déterminer les processus et responsabilités en lien avec ces objectifs
- Évaluer les ressources nécessaires pour garantir la qualité conformément à la politique établie
- Établir des indicateurs et des méthodes de mesure afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience des processus
- Détermination des moyens et méthodes pour prévenir les non-conformités et éliminer les causes
- Mettre en œuvre un processus d'amélioration continue du système de management, incluant un suivi régulier de l'efficacité des actions mises en place. (Jaccard, 2010)

Après avoir vu comment le mettre en place, il est pertinent d'expliquer pourquoi il est bénéfique pour une organisation.

Cela permet de justifier son adoption et de faire le lien avec les exigences de l'industrie agroalimentaire.

II.1.3 Avantages de la mise en place d'un système de management de la qualité :

La mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) repose sur plusieurs motivations essentielles :

- Amélioration de l'efficacité et de la productivité
- Prévention et gestion des risques
- Amélioration de la traçabilité et de la conformité
- Outil d'amélioration continue et de résolution des problèmes
- Satisfaction et fidélisation des clients (ISO, 2025)

Au regard de ces avantages, il apparaît que la mise en place d'un système de management de la qualité joue un rôle crucial dans la maîtrise des risques, en particulier dans les secteurs sensibles comme l'agroalimentaire. Il est donc essentiel de s'arrêter sur la notion de sécurité des denrées alimentaires, pilier fondamental de la qualité dans ce domaine.

La Sécurité des Denrées Alimentaires :

La sécurité peut être définie comme un état de sérénité et de confiance ressenti par une personne qui se considère hors de danger (boutou.O, 2014). Elle se définit comme l'ensemble des décisions, programmes et actions visant à protéger la population contre tous les dangers et les risques pour la santé, considérés comme échappant au contrôle des individus et relevant de la responsabilité des pouvoirs publics. (sante.gouv.fr, 2025)

La sécurité des denrées alimentaires a fait l'objet de plusieurs définitions proposées par différentes organisations internationales. Parmi les plus notables :

Une définition plus large est proposée par la Commission du Codex Alimentarius (CAC), qui définit food safety comme « une assurance que les aliments ne causeront pas de dommage au consommateur quand ils sont préparés et/ou consommés conformément à l'usage auquel ils sont destinés » (Alimentarius, 2011)

Enfin, la norme internationale ISO 22000:2018 apporte une nouvelle définition en précisant que food safety correspond à « la certitude que la nourriture ne causera pas d'effet néfaste sur la santé du consommateur, tant qu'elle a été préparée et consommée selon les règles de bon usage » (ISO 22000, 2018); Siltori et al., 2020)

Afin de garantir cette sécurité alimentaire définie par les instances internationales, des référentiels reconnus ont été développés pour encadrer les pratiques des entreprises agroalimentaires. Il convient donc de s'intéresser aux principaux cadres normatifs qui structurent la mise en œuvre de la sécurité des denrées alimentaires à l'échelle mondiale.

II.1.4 Présentation des principaux référentiels de sécurité alimentaire :

Les référentiels de sécurité des denrées alimentaires constituent des outils normatifs indispensables pour structurer, évaluer et certifier les systèmes de management appliqués à l'hygiène et à la maîtrise des dangers. Reconnus au niveau international, ils permettent aux entreprises agroalimentaires de garantir la conformité réglementaire, d'assurer la confiance des consommateurs, et de favoriser l'accès aux marchés mondiaux.

II.1.4.1 Organism GFSI Global Food Safety Initiative:

La GFSI (Global Food Safety Initiative), ou Initiative mondiale pour food safety, est un programme collaboratif créé en février 2000 par des experts en sécurité alimentaire issus des secteurs de la distribution, de la fabrication et des services. Son objectif principal est d'élaborer une norme mondiale pour les systèmes de gestion de food safety.

Aujourd'hui, le système d'évaluation comparative de la GFSI est adopté par un nombre croissant d'entreprises du secteur de la distribution et des services alimentaires à travers le monde. Il leur permet d'évaluer leur niveau de sécurité alimentaire et d'identifier des axes d'amélioration pour renforcer la protection sanitaire dans l'ensemble de la chaîne agroalimentaire.

Ce dispositif permet ainsi aux entreprises de mesurer l'efficacité de leurs systèmes de gestion de food safety, en veillant à ce que leurs installations respectent les normes requises pour garantir la production d'aliments sûrs pour les consommateurs. (safetyculture, 2025)

II.1.4.2 Codex Alimentarius:

Le Codex Alimentarius, également appelé "Code alimentaire", est un ensemble de normes, de lignes directrices et de codes de bonnes pratiques adoptés par la Commission du Codex Alimentarius. Cette commission a été créée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans le but de protéger la santé des consommateurs et de favoriser des pratiques équitables dans le commerce des denrées alimentaires. Il constitue l'élément central du Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires et joue un rôle clé dans l'harmonisation des réglementations en matière de sécurité et de qualité des aliments à l'échelle internationale (FAO.ORG, 2025)

Les normes du Codex et les textes apparentés ne remplacent pas et ne constituent pas une alternative à la législation nationale. Chaque pays possède ses propres réglementations et procédures administratives, qu'il est essentiel de comprendre et d'appliquer. Les normes du Codex définissent les exigences auxquelles les denrées alimentaires doivent se conformer afin de garantir aux consommateurs des produits sûrs, de qualité, correctement présentés et étiquetés. Une norme du Codex, qu'elle concerne un aliment spécifique ou un groupe d'aliments, est élaborée selon le Plan de présentation des normes Codex de produits et comprend les sections appropriées définies dans ce cadre (FAO.ORG, 2025)

II.1.4.3 IFS International Featured Standard:

IFS Management GmbH (IFS) est une entreprise née d'un partenariat entre la Fédération française de la distribution (FCD) et la Fédération allemande du commerce de détail (HDE). Elle conçoit des référentiels et programmes internationaux visant à assurer la qualité et la sécurité des produits alimentaires et de consommation à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement.

En 2002, ces fédérations ont introduit IFS Food, un référentiel commun permettant d'évaluer la sécurité et la qualité des fournisseurs de produits alimentaires sous marque de distributeur. Depuis, IFS a élargi son champ d'action en développant d'autres référentiels et outils sous l'appellation International Featured Standards (IFS).

Les référentiels IFS s'appuient sur une approche basée sur l'analyse des risques et l'optimisation des processus, garantissant leur efficacité sans imposer de règles rigides.

Avantages pour les entreprises certifiées IFS :

- Amélioration continue des performances.
- Mise en place d'un système d'assurance qualité homogène.
- Réduction des rappels et retraits de produits.
- Renforcement des relations avec les parties prenantes.
- Obtention d'une reconnaissance internationale. (Olivier, 2024)

II.1.4.4 BRC British Retail Consortium:

Le référentiel international BRC a été élaboré pour évaluer la conformité des entreprises qui se consacrent à la transformation alimentaire ou au conditionnement de produits non emballés. Elle était à l'origine destinée aux distributeurs britanniques, mais elle est maintenant reconnue sur la scène internationale.

La certification BRC (British Retail Consortium), qui signifie Consortium des Distributeurs Britanniques, examine la conformité des opérations menées par les entreprises de transformation alimentaire ou d'emballage de produits non emballés. La certification BRC est exclusivement destinée aux distributeurs britanniques. (DEKRA , 2025).

Si chaque référentiel a ses spécificités, la nécessité de disposer d'une certification globale et reconnue à l'échelle internationale s'est imposée. C'est dans ce contexte que la FSSC 22000 a été développée comme une certification complète, combinant l'ISO 22000 et les exigences des référentiels privés.

II.1.4.5 FSSC foundation for food safety certification 22000:

II.1.4.5.1 Aperçu sur la norme FSSC 22000 :

La certification FSSC 22000 (Food Safety System Certification) est une norme de sécurité des denrées alimentaires reconnue par la Global Food Safety Initiative (GFSI) depuis février 2010. Elle est administrée par un organisme indépendant, la Fondation FSSC. (Olivier, 2024)

FSSC 22000, ou Certification des Systèmes de Sécurité Alimentaire 22000, est un système de certification internationalement reconnu qui repose sur la norme ISO 22000. Il vise à établir des références en matière de qualité, de sécurité et de processus au sein de l'industrie agroalimentaire (safetyculture, 2025)

II.1.4.5.2 Structure du FSSC 22000 version 6.0:

La certification FSSC 22000 (Food Safety System Certification) est une certification de référence en matière de qualité et de sécurité des denrées alimentaires, reconnue par le GFSI (Global Food Safety Initiative) depuis février 2010. Elle est administrée par un organisme indépendant, la fondation FSSC. (Olivier, 2024)

La figure présente le dispositif de certification qui se repose sur plusieurs référentiels établis, notamment :

- ISO 22000 : définissant les exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- ISO/TS 22002-X ou autres normes PRP spécifiques : couvrant les exigences sectorielles des programmes prérequis (PRP) ;
- Exigences additionnelles FSSC 22000 : détaillées dans la partie II du référentiel ;
- Décisions du Board of Stakeholders (BOS) : apportant des précisions et ajustements stratégiques.

Figure 1 Le dispositif de certification FSSC 22000 (le Kit du responsable qualité en agroalimentaire)



Source : Le kit du responsable qualité en agroalimentaire

✓ **ISO 22000**

L'ISO 22000 est une norme internationale établissant les exigences des systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA). Elle vise à garantir que les organismes de la chaîne alimentaire assurent en continu la production et la distribution de produits et services sûrs. Cette norme repose sur les principes de l'analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise (HACCP) et suit les directives élaborées par la Commission du Codex Alimentarius. (ISO, s.d.)

Le système de management de la sécurité des aliments (FSMS) repose sur la norme ISO 22000:2018, qui définit les exigences pour toute organisation de la chaîne alimentaire. (FSSC 22000 V 6, 2023)

✓ **Programmes Prérequis (PRP):**

Les Programmes Prérequis (PRP) désignent l'ensemble des conditions et mesures fondamentales mises en place tout au long de la chaîne alimentaire afin de garantir un environnement hygiénique adapté à la production, à la manipulation et à la distribution de produits finis sécurisés et de denrées alimentaires propres à la consommation humaine. (Walter Learning, s.d.)

Les PRP englobent des actions telles que la formation du personnel, l'entretien des équipements, la gestion des nuisibles et la maintenance préventive. Ces mesures préventives essentielles sont instaurées en amont afin de garantir la sécurité des denrées alimentaires. (Formation haccp, s.d.)

L'application des programmes prérequis (PRP) est obligatoire, conformément à la clause 8.2 d'ISO 22000:2018.

Ces PRP sont détaillés dans les normes ISO/TS 22002-x et/ou BSI/PAS 221, sauf pour la sous-catégorie FII. (FSSC 22000 V 6, 2023)

✓ **Exigences additionnelles FSSC 22000:**

- **2.5.1 Gestion des services et des matériaux achetés (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**

Analyses de laboratoire : Les services de laboratoire internes et externes doivent être compétents, utilisant des méthodes validées et des pratiques reconnues (ex. : participation à des tests d'aptitude, accréditation ISO 17025).

Achats d'urgence (catégories C, D, I, FII, G, K) : Une procédure documentée doit garantir la conformité des produits et l'évaluation des fournisseurs en cas d'urgence.

Approvisionnement en animaux, poissons et fruits de mer (catégories CO, CI, CIII, CIV) : Une politique doit être mise en place pour contrôler les substances interdites (médicaments vétérinaires, métaux lourds, pesticides).

Revue des spécifications (catégories C, D, I, FII, G, K) : Un processus de révision des spécifications des matières premières et des produits finis doit être instauré pour assurer la conformité aux exigences réglementaires et clients.

Emballages recyclés (catégorie I) : Des critères doivent être définis pour l'utilisation des matériaux recyclés afin de garantir leur conformité aux exigences légales et clients. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.2 Étiquetage des produits et matériaux imprimés (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**

Conformité réglementaire : Les produits finis doivent être étiquetés selon les réglementations en vigueur dans le pays de vente, y compris pour les allergènes et exigences clients.

Produits non étiquetés : Toutes les informations pertinentes doivent être disponibles pour garantir leur utilisation en toute sécurité.

Validation des allégations : Toute revendication (ex. : allergènes, mode de production, traçabilité) doit être validée et vérifiée via des systèmes de traçabilité et de bilan de masse.

Gestion des supports imprimés (catégorie I) : Une procédure doit être mise en place pour le contrôle des matériaux imprimés, incluant :

- L'approbation des maquettes,
- La gestion des modifications et des obsolescences,
- La validation de chaque impression,
- La détection des erreurs d'impression,
- La séparation efficace des variantes d'impression. (FSSC 22000 V 6, 2023)
- **2.5.3 Défense alimentaire (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**
- **2.5.3.1 Évaluation des menaces**

L'organisation doit :

- Réaliser et documenter une évaluation des menaces en utilisant une méthodologie définie pour identifier et analyser les menaces potentielles liées aux processus et aux produits.
- Mettre en place des mesures de mitigation adaptées pour gérer les menaces significatives. (FSSC 22000 V 6, 2023)

- **2.5.3.2 Plan de défense alimentaire**

Élaborer un plan documenté basé sur l'évaluation des menaces, incluant les mesures de mitigation et les procédures de vérification.

Assurer la mise en œuvre et l'intégration du plan dans le système de management de la sécurité des aliments (FSMS).

Veiller à ce que le plan soit conforme aux réglementations applicables, couvre tous les processus et produits concernés, et soit maintenu à jour.

(Catégorie FII) : S'assurer que les fournisseurs disposent également d'un plan de défense alimentaire. (FSSC 22000 V 6, 2023)

- **2.5.4 Lutte contre la fraude alimentaire (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**

- **2.5.4.1 Évaluation des vulnérabilités**

L'organisation doit :

- Réaliser et documenter une évaluation des vulnérabilités liées à la fraude alimentaire en utilisant une méthodologie définie.
- Identifier les vulnérabilités potentielles et mettre en place des mesures adaptées pour les atténuer. L'évaluation doit couvrir tous les processus et produits concernés.

- **2.5.4.2 Plan de lutte contre la fraude alimentaire**

Établir un plan documenté basé sur l'évaluation des vulnérabilités, précisant les mesures de mitigation et les procédures de vérification.

Assurer l'application du plan et son intégration dans le FSMS.

S'assurer que le plan est conforme aux réglementations applicables, couvre tous les processus et produits concernés, et reste à jour.

(Catégorie FII) : Vérifier que les fournisseurs disposent aussi d'un plan de lutte contre la fraude alimentaire. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.5 Utilisation du logo FSSC 22000 (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**

Usage autorisé : Le logo FSSC 22000 ne peut être utilisé que pour des activités marketing (brochures, site web, supports promotionnels).

Demande et spécifications : L'organisation certifiée doit obtenir la version la plus récente du logo auprès de son organisme de certification et respecter ses spécifications de couleur et d'affichage (y compris l'utilisation en noir et blanc si nécessaire).

Restrictions d'utilisation : L'organisation ne peut pas utiliser le logo, ni faire référence à son statut de certification sur :

- Un produit, son étiquetage ou son emballage,
- Un certificat d'analyse ou de conformité,
- Tout support suggérant que FSSC 22000 approuve un produit, un service ou un procédé,
- Toute situation où certaines activités sont exclues du périmètre de certification. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.6 Gestion des allergènes (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**

L'organisation doit établir un plan documenté de gestion des allergènes, comprenant :

- Liste des allergènes : Identification des allergènes manipulés sur site, présents dans les matières premières et les produits finis.
- Évaluation des risques : Analyse des sources potentielles de contamination croisée.
- Mesures de contrôle : Identification et mise en place d'actions pour limiter ou éliminer les risques, selon l'évaluation.
- Validation et vérification : Mise en œuvre et suivi des mesures, avec des tests adaptés (ex. : tests de surface, analyses de l'air, tests produits) en cas de production de produits avec des profils allergéniques différents dans une même zone.
- Étiquetage de précaution : Utilisation uniquement si le risque de contamination croisée persiste malgré les contrôles. Ce marquage ne dispense pas de la mise en place de mesures de contrôle et de vérifications régulières.

- Formation du personnel : Sensibilisation obligatoire à la gestion des allergènes et formation spécifique en fonction des tâches de chacun.
- Révision annuelle du plan : Mise à jour au moins une fois par an ou après tout changement impactant food safety (ex. : rappel public, retrait de produit, tendances sectorielles montrant des contaminations similaires). L'efficacité des mesures existantes doit être évaluée et ajustée si nécessaire.
- Catégorie D (aliments pour animaux) : Si la législation sur les allergènes est absente dans le pays de vente, cette exigence peut être considérée comme "non applicable", sauf en cas de revendication spécifique sur l'absence d'un allergène dans l'aliment. (FSSC 22000 V 6, 2023)
- **2.5.7 Surveillance environnementale (catégories de la chaîne alimentaire BIII, C, I & K)**

L'organisation doit mettre en place un programme de surveillance environnementale basé sur les risques, comprenant :

- Identification des risques microbiologiques : Suivi des pathogènes, des micro-organismes d'altération et des indicateurs de contamination.
- Procédure documentée d'évaluation des contrôles : Vérification de l'efficacité des mesures de prévention contre la contamination environnementale, incluant le contrôle microbiologique, en conformité avec les exigences légales et clients.
- Analyse des tendances : Collecte et analyse régulière des données issues du programme de surveillance.
- Révision du programme : Évaluation au moins une fois par an ou plus fréquemment si nécessaire, notamment en cas de :
 - Changements significatifs liés aux produits, processus ou réglementations,
 - Absence prolongée de résultats positifs aux tests,
 - Augmentation des résultats microbiologiques non conformes,
 - Détection récurrente de pathogènes,
 - Alertes, rappels ou retraits de produits. (FSSC 22000 V 6, 2023)
- **2.5.8 Culture de la sécurité et de la qualité alimentaire (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**

Dans le cadre de l'engagement de l'organisation envers une culture positive de la sécurité et de la qualité alimentaire, la direction générale doit :

- Établir, mettre en œuvre et maintenir des objectifs spécifiques liés à cette culture, intégrés au système de management.
- Inclure au minimum les aspects suivants :
 - Communication interne sur la sécurité et la qualité,
 - Formation continue du personnel,
 - Implication et retour d'expérience des employés,
 - Évaluation des performances des actions mises en place, couvrant toutes les fonctions de l'entreprise ayant un impact sur la sécurité et la qualité.
- Soutenir ces objectifs par un plan documenté, avec des cibles, des échéances et un suivi dans le cadre de la revue de direction et des processus d'amélioration continue. (FSSC 22000 V 6, 2023)

- **2.5.9 Contrôle qualité (toutes les catégories de la chaîne alimentaire)**

L'organisation doit :

- Établir et maintenir une politique et des objectifs qualités, en cohérence avec l'ISO 22000:2018.
- Définir et appliquer des paramètres qualité alignés sur les spécifications des produits finis, incluant le contrôle et les tests avant la mise sur le marché.
- Analyser et évaluer les résultats des contrôles qualité et les intégrer dans la revue de direction et les audits internes.
- Mettre en place des procédures de contrôle de la quantité (poids, volume, unités), avec un programme d'étalonnage et de vérification des équipements.
- Assurer un contrôle rigoureux au démarrage des lignes et lors des changements de production (étiquetage, emballage) pour éviter les erreurs et les contaminations croisées. (FSSC 22000 V 6, 2023)

- **2.5.10 Transport, stockage et entreposage (toutes les catégories)**

L'organisation doit :

- Appliquer un système de rotation des stocks intégrant les principes FEFO (First Expired, First Out) et FIFO (First In, First Out).
- Respecter des exigences spécifiques pour certaines catégories (ex. : gestion du temps et de la température après l'abattage pour la catégorie CO).
- Garantir des conditions de transport minimisant la contamination (catégorie FI).

- Mettre en place un plan de nettoyage des citernes de transport et des mesures de contrôle avant chargement pour éviter la contamination croisée. (FSSC 22000 V 6, 2023)
- **2.5.11 Contrôle des dangers et prévention de la contamination croisée (toutes les catégories sauf FII)**

L'organisation doit :

- Définir des exigences spécifiques pour les emballages ayant un impact fonctionnel sur les aliments (catégories BIII, C et I).
- Établir un processus d'inspection des animaux avant abattage pour garantir leur aptitude à la consommation (catégorie CO).
- Mettre en place une gestion des additifs et ingrédients pouvant affecter la santé animale (catégorie D).
- Mettre en place une gestion des corps étrangers, incluant :
 - Une évaluation des risques pour déterminer le besoin en équipements de détection (aimants, détecteurs de métaux, rayons X, filtres, tamis).
 - Des procédures de contrôle et de maintenance de ces équipements.
 - Une gestion stricte des bris de matériaux (métal, céramique, plastique dur) pour éviter toute contamination physique. (FSSC 22000 V 6, 2023)
- **2.5.12 Vérification des PRP (catégories BIII, C, D, G, I & K)**

L'organisation doit réaliser des inspections de site régulières (ex. : mensuelles) pour vérifier l'état des locaux, des équipements et de l'environnement de production. Ces inspections doivent être basées sur une analyse des risques et respecter des critères d'échantillonnage définis.

L'organisation doit établir une procédure de conception et de développement couvrant :

L'évaluation des risques liés aux nouveaux produits ou modifications (ex. : allergènes, nouveaux dangers).

L'impact sur les processus existants et les besoins en formation et en ressources.

Les exigences en matière d'équipements et de maintenance.

La validation de la durée de conservation et des instructions de cuisson pour garantir la sécurité des produits prêts à cuire. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.14 État de santé (Catégorie D - Aliments pour animaux)**

L'organisation doit mettre en place une procédure garantissant que l'état de santé du personnel n'affecte pas la production d'aliments pour animaux.

Un examen médical préalable à l'embauche est requis pour les employés en contact avec l'aliment, sauf si une évaluation des risques indique le contraire.

Des examens médicaux périodiques doivent être réalisés selon les exigences légales et les besoins de l'entreprise. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.15 Gestion des équipements (toutes les catégories sauf FII)**

L'organisation doit :

- Définir des spécifications d'achat documentées couvrant l'hygiène, la conformité légale et les exigences clients. Le fournisseur doit prouver la conformité avant l'installation.
- Mettre en place un processus de gestion des changements basé sur les risques pour tout nouvel équipement ou modification, incluant une validation avant mise en service et l'évaluation des impacts sur les systèmes existants. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.16 Gestion des pertes et déchets alimentaires (toutes les catégories sauf I)**

L'organisation doit :

- Établir une politique et des objectifs documentés pour réduire les pertes et déchets alimentaires dans son activité et sa chaîne d'approvisionnement.
- Assurer la sécurité des produits donnés à des organisations caritatives ou employés.
- Gérer les surplus et sous-produits destinés à l'alimentation animale pour éviter toute contamination.
- Garantir la conformité aux exigences légales et mettre à jour ces processus en permanence. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.17 Exigences de communication (toutes les catégories)**

L'organisation doit informer l'organisme de certification dans un délai de 3 jours en cas d'événements affectant food safety ou l'intégrité de la certification, notamment :

Catastrophes naturelles ou humaines (guerre, grève, terrorisme, cyberattaque, inondation, tremblement de terre, etc.).

Incidents graves liés à food safety (rappels publics, contaminations, crises alimentaires).

Actions imposées par les autorités réglementaires (surveillance renforcée, arrêt forcé de production).

Procédures judiciaires ou cas de négligence impactant la certification. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.18 les exigences pour les organisations avec certification multi-site (Catégories E, F & G)**

– **2.5.18.1 Fonction centrale**

L'organisation doit garantir que la fonction centrale dispose des ressources suffisantes et que les rôles et responsabilités sont clairement définis pour :

La gestion du système de management de la sécurité des aliments (FSMS).

Les audits internes et la revue des résultats par le personnel technique.

Le personnel clé impliqué dans le FSMS. (FSSC 22000 V 6, 2023)

– **2.5.18.2 Exigences en matière d'audit interne**

En complément de la norme ISO 22000:2018 (clause 9.2), les organisations doivent respecter les exigences suivantes :

a) Programme d'audit interne

Une procédure et un programme d'audit interne doivent être établis par la fonction centrale.

Ce programme couvre l'ensemble du système de management, la fonction centrale et tous les sites.

Les auditeurs internes doivent être indépendants des zones qu'ils évaluent.

b) Fréquence des audits

Chaque site et la fonction centrale doivent être audités au moins une fois par an.

Des audits plus fréquents peuvent être requis en fonction d'une évaluation des risques.

L'organisation doit démontrer l'efficacité des actions correctives mises en place.

c) Qualifications des auditeurs internes

Expérience : Minimum 2 ans d'expérience dans l'industrie alimentaire, dont au moins 1 an au sein de l'organisation.

Éducation : Diplôme d'enseignement supérieur ou, en son absence, 5 ans d'expérience dans les domaines liés à l'alimentation (production, transport, stockage, distribution, inspection, etc.).

Formation : Auditeur principal : Formation de 40 heures en audit FSMS, QMS ou FSSC 22000.

Autres auditeurs : Formation de 16 heures sur les principes et techniques d'audit.

Formation FSSC 22000 (minimum 8 heures) couvrant ISO 22000, les programmes prérequis (ISO/TS 22002-x, PAS-xyz) et les exigences FSSC. (FSSC 22000 V 6, 2023)

d) Revue technique des audits

Les rapports d'audit interne doivent être revus par la fonction centrale. Cette revue doit inclure l'évaluation des non-conformités et leur résolution.

Les réviseurs techniques doivent être impartiaux, compétents sur les documents normatifs FSSC et bien connaître les processus de l'organisation.

e) Évaluation et amélioration des auditeurs

Une évaluation annuelle de la performance des auditeurs internes et des réviseurs techniques est requise.

Toute action corrective nécessaire doit être mise en œuvre rapidement par la fonction centrale. (FSSC 22000 V 6, 2023)

✓ **Decisions du Board of Stakeholders (BOS)**

Le Board of Stakeholders (BOS) du FSSC 22000 est un comité composé de représentants des secteurs alimentaires, responsable de l'approbation et du bon fonctionnement du système de certification. Il émet des décisions contraignantes et des recommandations pour les organismes de certification et d'accréditation. Le document des décisions du BOS répertorie les ajustements ou clarifications apportés aux règles existantes de la norme, et ces décisions doivent être appliquées dans un délai de transition défini. Ce document est évolutif et peut

être modifié par le BOS selon les besoins. (BOARD OF STAKEHOLDERS DECISION LIST VERSION 6, 2024)

La norme FSSC 22000, qui combine l'ISO 22000 et les PRP, définit un cadre complet pour food safety. Le champ d'application de sa version 6.0 a été élargi pour inclure de nouveaux segments et ajuster les critères de certification selon les évolutions du secteur.

II.1.4.5.3 Champs d'application de la FSSC 22000 version 6.0 :

La version 6.0 de la norme FSSC 22000 a introduit des mises à jour significatives concernant la structure de son champ d'application, prenant en compte divers aspects tels que le nombre de certificats et le regroupement de certaines niches et segments. Voici les principales modifications :

Suppression et Remplacement de Catégories : La catégorie A, qui concernait la production primaire de produits animaux et végétaux, a été supprimée et remplacée par la catégorie BIII, dédiée à la « Manipulation et prétraitement de produits végétaux », incluant des activités telles que l'emballage des fruits et légumes.

Ajout de Nouvelles Catégories : La catégorie C0, relative à la « Transformation des carcasses en vue d'une transformation ultérieure », a été introduite. De plus, les catégories DIIa et DIIb pour les aliments pour animaux de compagnie ont été supprimées, ces produits étant désormais intégrés dans les catégories CI à CIV.

Fusion de Catégories : La catégorie de transport et de stockage a été fusionnée dans une nouvelle catégorie G, tandis qu'une nouvelle catégorie FII, dédiée aux activités de courtage, a été ajoutée.

Précision des Descriptions : Les descriptions des catégories ont été clarifiées, permettant une meilleure compréhension. Les aliments destinés à des besoins diététiques particuliers et à des fins médicales, lorsqu'ils sont légalement classés comme aliments dans le pays de fabrication, peuvent être inclus dans la catégorie C de la chaîne alimentaire. En revanche, les produits classés comme pharmaceutiques ou médicaux ne sont pas couverts par la certification FSSC 22000.

Exclusions : La catégorie I, relative aux emballages, inclut les serviettes de table et les matériaux d'emballage utilisés dans l'industrie alimentaire, tandis que ceux destinés à un usage domestique sont exclus.

Exclusion du Processus Combiné : Le processus combiné FSSC 22000 et ISO 9001, qui n'était pas référencé par la GFSI auparavant, n'est plus inclus dans le système FSSC 22000.

Ainsi, le champ d'application de la norme FSSC 22000 version 6.0 a été redéfini pour mieux refléter les exigences actuelles du secteur alimentaire. (SoftExpertBlog, s.d.)

Le champ d'application de la norme FSSC 22000 version 6.0, qui a introduit des modifications significatives pour mieux refléter les exigences actuelles du secteur alimentaire, se trouve étroitement lié à la Culture de Sécurité Alimentaire (FSC), car l'intégration de la FSC dans les processus de certification permet d'assurer la conformité continue aux exigences de sécurité alimentaire à travers les différentes catégories et segments définis.

II.2 FOOD SAFETY CULTURE : Définition et Importance de la Culture de Sécurité Alimentaire (FSC) :

Avant d'aborder les composantes et les facteurs qui influencent la FSC, il est essentiel d'en préciser la définition et d'expliquer son importance dans l'industrie agroalimentaire. La culture ici sous-entend la culture de food safety, elle a plusieurs définitions.

II.2.1 Définitions générales de la culture :

D'après (UNESCO, 1982), la culture est définie dans son sens le plus large de la manière suivante. «Une société ou un groupe social est caractérisé par l'ensemble des traits distinctifs, tant sur le plan spirituel et matériel qu'intellectuel et affectif.» Elle comprend, en plus des arts et des lettres, les styles de vie, les « Les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances, ainsi que les droits fondamentaux de l'être humain »

Pour (O'Toole, 2002), la culture Adaptée : « à un cadre de référence composé de croyances, de valeurs et de comportements partagés par les membres d'une même organisation, qui sous-tendent l'inconscient collectif et conditionne les perceptions de l'organisation et de son environnement.».

II.2.2 Définition spécifique de la FSC :

Selon (Yiannas, 2009), la culture de la sécurité des aliments est définie comme la perception qu'ont les employés d'une entreprise ou d'une organisation à l'égard de food safety. Elle englobe les comportements qu'ils adoptent et manifestent régulièrement en lien avec cette

thématique. Ainsi, la façon dont une organisation conçoit et met en œuvre des pratiques de sécurité alimentaire repose sur la culture qu'elle instaure en son sein.

Dans cette perspective, la culture de food safety s'inscrit comme une composante spécifique de la culture organisationnelle, reflétant la manière dont une organisation aborde la question de la sécurité des aliments. Elle a été décrite comme "l'agrégation des attitudes, valeurs et croyances dominantes, relativement constantes, apprises et partagées, qui influent sur les comportements d'hygiène adoptés dans un contexte spécifique de manipulation des aliments" (C.J. Griffith, K.M. Livesey, & D. Clayton, 2010).

Ce concept joue un rôle déterminant dans l'industrie alimentaire en influençant directement les pratiques des employés. En ce sens, (Sei Rim (Sally) Kim & Girvin, 2024) définissent la culture de food safety comme "l'agrégation des attitudes, valeurs et croyances partagées, constantes et apprises, qui contribuent aux comportements d'hygiène adoptés dans un environnement spécifique de manipulation des aliments". Cette définition est complétée par une autre approche selon laquelle la culture de food safety correspond à "la perception partagée par les employés du leadership, de la communication, de l'engagement, des ressources et de la conscience des risques en matière de sécurité alimentaire et d'hygiène au sein de leur organisation de travail" (Sei Rim (Sally) Kim & Girvin, 2024).

Par ailleurs, la Global Food Safety Initiative (GFSI, 2018) décrit la culture de food safety comme un ensemble de valeurs, croyances et normes qui déterminent la façon dont food safety est perçue et appliquée au sein d'une organisation. Ces éléments, lorsqu'ils sont bien intégrés, favorisent une approche proactive et efficace de la gestion des risques alimentaires, garantissant ainsi la sécurité des produits destinés à la consommation humaine.

Récemment, (Sharman, N, Wallace, C. A., & , & Jespersen, L, 2020) ont défini la culture de la sécurité des aliments comme « une construction à long terme au niveau organisationnel, englobant les croyances, les comportements et les hypothèses profondément enracinés, appris et partagés par tous les employés, influençant ainsi la performance ».

L'importance d'une culture de sécurité alimentaire (FSC) solide est essentielle pour assurer la sûreté des produits alimentaires de manière durable. Elle permet de réduire les risques d'incidents alimentaires, de protéger la santé des consommateurs et de renforcer la confiance des clients envers la marque. Lorsqu'elle est intégrée à la culture d'entreprise, food safety devient un élément central des processus quotidiens, contribuant ainsi à prévenir les erreurs, optimiser les opérations et limiter les pertes liées aux rappels de produits. Par ailleurs, une

FSC bien ancrée améliore non seulement food safety, mais également la qualité des produits, garantissant ainsi une meilleure conformité aux normes et attentes du marché (AFSCA, 2025).

Une fois la FSC définie, il est crucial d'en identifier les éléments fondamentaux qui garantissent son efficacité au sein des entreprises.

II.2.3 Composants de la Culture de Sécurité Alimentaire :

Les composantes de la FSC sont variées et incluent des éléments tels que l'implication managériale, la formation des employés et l'environnement de travail. Selon (Boeck, , Jacxsens, , Mortier, & Vlerick, 2019), les principaux composants de la FSC incluent l'engagement du leadership, la formation des employés, la communication efficace et la responsabilisation individuelle. L'engagement du leadership est crucial, car il établit le ton et les priorités de l'organisation en matière de sécurité alimentaire.

Un leadership fort favorise une culture où la sécurité des aliments est perçue comme une responsabilité collective, incitant ainsi tous les employés à adopter des comportements proactifs en matière de sécurité.

La formation des employés constitue un autre composant fondamental de la FSC. (Boeck, , Jacxsens, , Mortier, & Vlerick, 2019) soulignent que des programmes de formation réguliers et adaptés permettent de sensibiliser les employés aux pratiques de sécurité alimentaire et de renforcer leurs compétences. Cela contribue à créer un environnement où chaque membre de l'organisation est conscient de son rôle dans la prévention des risques de contamination.

La communication efficace est également un élément clé de la culture de sécurité alimentaire. (Lee, , Abdul Halim, , Thong,, & Chai, , 2017) affirment que des canaux de communication ouverts et transparents favorisent le partage d'informations critiques concernant la sécurité des aliments. Cela inclut non seulement la diffusion des politiques et procédures, mais aussi la possibilité pour les employés de signaler des préoccupations sans crainte de répercussions. Une communication claire renforce la confiance et l'engagement des employés envers les pratiques de sécurité alimentaire.

Enfin, la responsabilisation individuelle est un composant essentiel qui encourage chaque employé à prendre la responsabilité de ses actions en matière de sécurité alimentaire. (Boeck, , Jacxsens, , Mortier, & Vlerick, 2019) notent que lorsque les employés se sentent personnellement responsables de la sécurité des aliments, ils sont plus susceptibles d'adopter

des comportements conformes aux normes de sécurité. En intégrant ces composants dans la culture de sécurité alimentaire, les organisations peuvent non seulement améliorer leur conformité aux normes, mais aussi renforcer leur performance globale en matière de sécurité alimentaire.

II.2.4 Facteurs influant la Food safety culture :

S'appuyant sur les travaux de (Whiting & Bennett, 2009), qui ont analysé la manière dont 65 grandes entreprises américaines ont développé leur culture de la sécurité, (Yiannas, 2009) a identifié cinq éléments fondamentaux d'une culture de sécurité alimentaire efficace : le leadership, la confiance des employés, le soutien de la direction, la responsabilité et le partage des connaissances.

D'autres chercheurs considèrent la culture de food safety comme un concept multidimensionnel, influencé par divers facteurs culturels et organisationnels.

En intégrant des notions issues de la gestion, du commerce international et de la psychologie, (Taylor, 2011) propose un modèle basé sur 20 éléments répartis en quatre grandes catégories :

- **Facteurs de connaissance** : sensibilisation, expertise technique, formation.
- **Facteurs psychologiques et d'attitude** : perception des risques, motivation, efficacité personnelle.
- **Facteurs externes** : inspections, réglementations gouvernementales et directives industrielles.
- **Facteurs comportementaux** : culture organisationnelle, ressources, compétences.

Ces recherches montrent ainsi que la culture de sécurité alimentaire ne repose pas uniquement sur des procédures et des règles, mais est également influencée par des facteurs humains, organisationnels et environnementaux.

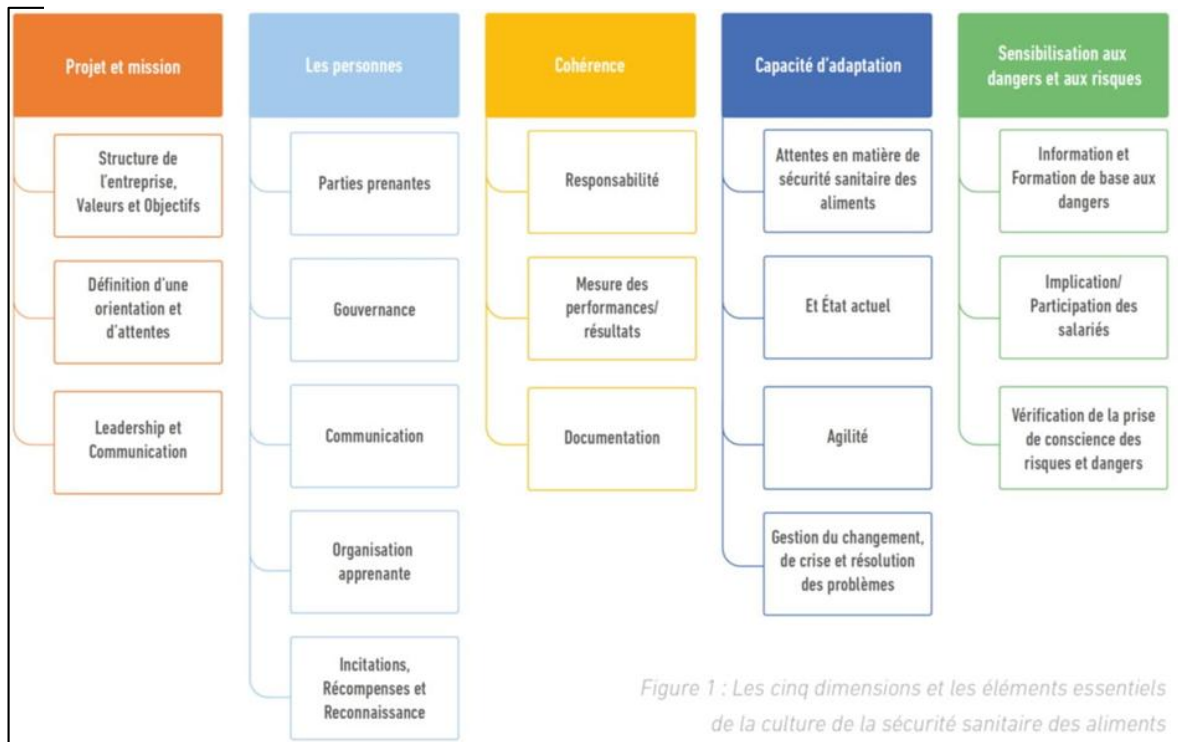
Pour structurer l'évaluation et l'amélioration de la FSC, la Global Food Safety Initiative (GFSI) a établi un cadre reposant sur cinq dimensions essentielles.

Une fois les composantes de la culture de sécurité alimentaire établies, il convient désormais d'analyser les différents facteurs susceptibles d'impacter leur mise en œuvre et leur efficacité.

II.2.5 Dimensions de la culture de sécurité des aliments établis par la GFSI :

Le diagramme ci-dessus présente les cinq dimensions de la Food Safety Culture (FSC) définies par la Global Food Safety Initiative (GFSI, 2018). Ces dimensions permettent d'évaluer et d'améliorer la FSC au sein des entreprises agroalimentaires.

Figure 2 les cinq dimensions et les éléments essentiels de la culture de la sécurité sanitaire des aliments



Source : Boutou, Le kit du responsable qualité en agroalimentaire 2019

Afin de mieux comprendre leur impact sur la gestion de food safety, il est essentiel d'analyser chacune d'entre elles en détail. Nous allons ainsi examiner leur définition, leur rôle dans le renforcement de la FSC et leur lien avec la mise en œuvre du FSSC 22000 version 6.

II.2.5.1 Vision et Mission:

Les déclarations de vision et de mission d'une entreprise sont élaborées et communiquées par la direction générale ainsi que par le conseil d'administration. Ces déclarations représentent un engagement global qui englobe les objectifs stratégiques de l'entreprise, en tenant compte de son développement et de la fourniture de produits et de services à ses clients. Il est impératif que toute entreprise opérant dans le secteur alimentaire intègre food safety comme une priorité essentielle dans sa vision et sa mission globales (GFSI, 2018); (C.J. Griffith, K.M. Livesey, & D. Clayton, 2010).

Une organisation qui intègre clairement la FSC dans sa stratégie favorise une meilleure application des normes (GFSI, 2018).

Une vision claire permet d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans une démarche proactive de sécurité alimentaire. Cela influence la culture d'entreprise et renforce la responsabilité des employés face aux risques alimentaires (Yiannas, 2009).

II.2.5.2 Les Personnes:

Les employés sont les premiers acteurs de food safety. Une culture de sécurité alimentaire forte repose sur la formation, l'implication et la responsabilisation de tous les membres de l'organisation (Yiannas, 2009).

Une entreprise qui investit dans la formation continue de ses employés réduit les risques de contamination et d'erreur humaine. Un employé bien formé applique mieux les bonnes pratiques de sécurité alimentaire (C.J. Griffith, K.M. Livesey , & D. Clayton, 2010).

II.2.5.3 Coherence:

Une entreprise doit assurer une cohérence entre ses politiques de sécurité alimentaire, ses pratiques quotidiennes et les exigences des normes. L'alignement entre les décisions stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle est essentiel pour une FSC efficace (C.J. Griffith, K.M. Livesey , & D. Clayton, 2010).

Une entreprise qui affiche des politiques strictes mais qui ne les applique pas en interne compromet food safety et risque des non-conformités lors des audits (GFSI, 2018).

II.2.5.4 Adaptabilité:

Une entreprise dotée d'une bonne FSC doit être capable de s'adapter aux nouvelles exigences, aux incidents et aux crises alimentaires. L'amélioration continue est essentielle pour garantir food safety à long terme (GFSI, 2018).

Les entreprises qui s'adaptent rapidement aux changements (nouvelles réglementations, rappels de produits) minimisent les risques et préservent la confiance des consommateurs (Yiannas, 2009).

II.2.5.5 Sensibilisation aux dangers:

Tous les employés doivent être conscients des risques liés à food safety et savoir comment les prévenir. Une entreprise avec une FSC bien développée s'assure que son personnel est formé à identifier et signaler les dangers (Yiannas, 2009).

Une bonne sensibilisation réduit les erreurs humaines et améliore la prévention des risques alimentaires, ce qui est essentiel pour éviter les crises sanitaires (GFSI, 2018).

Les cinq dimensions de la FSC, définies par la (GFSI, 2018) sont essentielles pour structurer et évaluer la culture de sécurité alimentaire d'une entreprise. Elles permettent de mesurer le niveau de maturité de la FSC et d'identifier les axes d'amélioration. L'intégration de ces dimensions dans les pratiques quotidiennes est un facteur clé de réussite pour la certification FSSC 22000 v6, qui impose désormais une FSC forte comme exigence obligatoire.

L'identification des dimensions de la FSC par la GFSI permet de mieux comprendre les leviers essentiels à son développement. Cependant, pour qu'une FSC soit réellement efficace, elle ne doit pas seulement être définie et mesurée, mais aussi renforcée et maintenue sur le long terme. Il est donc nécessaire d'adopter des stratégies adaptées pour assurer une implantation durable et une amélioration continue de la culture de sécurité alimentaire au sein des entreprises.

II.2.6 Les éléments clés d'une culture de sécurité alimentaire :

II.2.6.1 Sensibilisation et engagement du personnel :

Tous les employés, y compris la direction, doivent être conscients des risques liés à food safety.

Comprendre le "comment" et le "pourquoi" des bonnes pratiques d'hygiène renforce l'implication et l'engagement.

Une FSC bien ancrée assure la durabilité des bonnes pratiques et contribue directement à food safety des produits (AFSCA, 2025).

II.2.6.2 Leadership et implication de la direction :

La direction doit être moteur du changement et montrer l'exemple.

food safety doit être intégrée dans toutes les décisions stratégiques de l'entreprise.

Au-delà des instructions et des procédures, il est essentiel d'instaurer des comportements et des normes collectives favorisant la FSC (AFSCA, 2025).

II.2.6.3 Ressources et infrastructures adaptées:

Une FSC forte nécessite des ressources suffisantes en termes de :

- Temps pour les formations et les évaluations.
- Personnel qualifié et sensibilisé aux enjeux de la FSC.
- Infrastructures et équipements garantissant le respect des normes.
- Formations continues pour maintenir un haut niveau de compétences.

- Il est crucial que chaque employé ait les outils et les connaissances nécessaires pour accomplir ses tâches en toute sécurité (AFSCA, 2025).

II.2.6.4 Communication transparente et transversale:

Une communication fluide doit être établie au sein de chaque département, mais aussi entre les différents services.

L'objectif est d'assurer que tout le personnel partage une vision commune des exigences en matière de sécurité alimentaire.

Un système de communication efficace permet une détection rapide des non-conformités et favorise les échanges proactifs sur les améliorations possibles (AFSCA, 2025).

Ce premier chapitre a établi les fondements théoriques nécessaires à l'analyse de la culture de sécurité alimentaire, en mobilisant les recherches antérieures qui ont permis d'explorer les différentes approches académiques et pratiques relatives à ce concept, ainsi que les éléments clés pour comprendre son rôle dans la mise en œuvre des normes de sécurité alimentaire telles que la FSSC 22000. Ces bases théoriques sont essentielles pour appuyer les chapitres suivants, qui seront consacrés à l'étude de l'application concrète de ces notions au sein de l'entreprise analysée

**CHAPITRE 2 : CADRE
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Le deuxième chapitre repose sur deux principales sections : la première est consacrée à la méthodologie de recherche adoptée pour répondre à la problématique de l'étude, en précisant les outils de collecte et d'analyse des données utilisés. La seconde section est dédiée à la présentation de l'entreprise Célia Algérie – Groupe Lactalis, qui constitue le terrain d'application de notre recherche.

I Section 1 : Cadre méthodologique

Dans cette section, nous décrivons la méthodologie de recherche adoptée pour répondre à notre problématique. Nous commencerons par expliquer notre approche épistémologique, qui guide notre réflexion et notre manière d'aborder le sujet. Ensuite, nous présenterons les méthodes et outils de recherche utilisés pour collecter et analyser les données, afin d'assurer une étude rigoureuse et pertinente.

I.1 Présentation du sujet :

Notre sujet porte sur l'évaluation et le renforcement de la food safety culture au sein de l'entreprise Célia Algérie – Groupe Lactalis, dans le cadre de sa préparation à la certification FSSC 22000 version 6.0. Cette étude s'inscrit dans une démarche de recherche-action, visant à allier diagnostic rigoureux et mise en œuvre d'actions concrètes d'amélioration. En tant que membres intégrés à une équipe de travail au sein de l'entreprise, nous avons participé activement aux dynamiques internes, en collaboration étroite avec les responsables qualité, ressources humaines et autres acteurs clés de l'organisation. L'objectif de ce travail est de réaliser un diagnostic détaillé de la food safety culture existante à travers un questionnaire conçu par le Groupe Lactalis, puis adapté au contexte légal, réglementaire, culturel de l'entreprise, qui analyse les perceptions du personnel concernant différents aspects de la sécurité des aliments au sein de l'organisation. En complément de ce questionnaire, un guide d'entretiens semi-directifs a été conçu pour recueillir des informations qualitatives auprès des responsables, afin de mieux comprendre les facteurs organisationnels et culturels influençant food safety. Sur la base de ce diagnostic, des actions correctives et des recommandations seront proposées pour renforcer la culture de sécurité alimentaire et accompagner l'entreprise dans sa démarche d'amélioration continue en vue de la certification FSSC 22000.

I.2 Approche méthodologique :

Nous avons adopté une approche qualitative basée sur une étude de cas afin d'explorer le rôle de la Food Safety Culture (FSC) dans la mise en place de la certification FSSC 22000 au sein de CELIA Algérie – Groupe Lactalis. Cette méthode nous permet d'établir un lien logique et cohérent entre notre objet de recherche et le cadre conceptuel choisi.

L'approche qualitative, que nous avons retenue, est particulièrement adaptée aux recherches impliquant l'évaluation des attitudes, opinions et comportements des individus (Ndinga, 2018).

(Kontzler, 2023) ce type de recherche permet une analyse approfondie des dynamiques organisationnelles, notamment lorsque les phénomènes étudiés sont complexes et fortement contextualisés, comme c'est le cas pour la FSC et le FSSC 22000.

Nous avons privilégié une approche analytique afin d'étudier un cas spécifique et d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Étant donné la complexité du sujet, il est essentiel d'être présent sur le terrain pour observer les pratiques, interagir avec les différents acteurs et recueillir leurs perceptions.

La force de l'approche qualitative réside dans sa capacité à élaborer des théories ancrées dans le terrain, lesquelles émergent directement des données recueillies lors des observations et des entretiens. (Glaser, 1967)

Cette approche s'inscrit pleinement dans notre méthodologie, qui repose sur l'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables et l'exploitation des questionnaires administrés aux employés.

L'objectif final est d'interpréter les données recueillies afin d'identifier les freins et les leviers liés à la FSC, et ainsi formuler des recommandations adaptées pour optimiser l'intégration du FSSC 22000 au sein de l'entreprise.

Afin d'assurer la cohérence méthodologique de notre travail, nous avons défini notre positionnement épistémologique en nous inscrivant dans une démarche interprétativiste. Ce choix repose sur la nécessité de comprendre comment les acteurs internes perçoivent, vivent et s'approprient la Food Safety Culture (FSC) dans le cadre du processus de mise en œuvre de la certification FSSC 22000.

Dans cette optique, nous privilégions une analyse qualitative combinant deux sources de données :

D'une part, les résultats d'une enquête interne réalisée par L'équipe qualité dans le cadre du diagnostic de la culture de sécurité des aliments au sein de l'entreprise, à travers un questionnaire administré aux employés ;

Et d'autre part, la réalisation d'entretiens semi-directifs avec, le responsable qualité, le responsable des fournisseurs/clients, le responsable RH, La responsable laboratoire, le responsable management qualité et la responsable achats.

En croisant les deux sources d'information, notre objectif est de faire émerger une compréhension approfondie des dynamiques internes liées à la FSC, afin d'en dégager des enseignements utiles et adaptés à l'amélioration du système en place

I.3 Le positionnement épistémologique de la recherche

La conduite d'un travail de recherche implique une prise de position épistémologique, l'adoption d'une méthodologie adaptée et l'intégration dans un paradigme scientifique spécifique. Le choix du paradigme épistémologique définit la conception de la connaissance à laquelle le chercheur se réfère (BOUKAIR, 2021)

En épistémologie, trois grands paradigmes sont généralement distingués, chacun offrant une perspective différente sur la construction du savoir (BOUKAIR, 2021):

Le positivisme, qui considère que la réalité est objective et peut être expliquée par l'observation et l'analyse empirique des faits (Brachet, 1998), cité (BOUKAIR, 2021)

Le constructivisme, qui postule que la connaissance est une construction subjective influencée par l'expérience et la participation active des individus (Piaget, 1967), cité par (BOUKAIR, 2021)

L'interprétativisme repose sur une compréhension approfondie des phénomènes sociaux, en tenant compte des perceptions des acteurs et du contexte dans lequel ces phénomènes prennent sens (Perret & Séville, 2003), cité par (BOUKAIR, 2021).

Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit dans une approche interprétativiste visant à explorer la manière dont la culture de la sécurité des aliments (Food Safety Culture - FSC)

est perçue et intégrée au sein de l'organisation, en lien avec la mise en œuvre de la certification FSSC 22000 chez CELIA Algérie – Groupe Lactalis.

Afin d'explorer cette problématique, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative combinant l'analyse d'un questionnaire interne sur la culture de sécurité alimentaire et la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des responsables Concerné.

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer la perception et le niveau de maturité de la culture de la sécurité des aliments (FSC) au sein de l'entreprise, afin d'identifier les freins et leviers susceptibles d'influencer la mise en œuvre du référentiel FSSC 22000, et de proposer des recommandations adaptées.

Cette démarche repose sur l'idée que la FSC constitue une dynamique organisationnelle évolutive, façonnée par les perceptions, les attitudes et l'implication des acteurs internes.

I.4 Outils de collecte de données :

D'après (Dicko, 2019) la collecte de données en recherche qualitative s'appuie sur quatre sources essentielles : les entretiens, l'observation (participative ou non), le guide d'entrevue et l'analyse des documents existants.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une approche de triangulation des outils, une méthode largement préconisée par les auteurs en recherche qualitative. Cette démarche nous permettra d'obtenir une vision globale et approfondie de notre sujet d'étude.

La démarche qualitative se base sur plusieurs outils et techniques de collecte de données (Gavard perret, 2012)

Ainsi, nous avons choisi les techniques de collecte d'informations suivantes :

I.4.1 Analyse documentaire

La recherche documentaire vise à repérer et à rassembler des informations préexistantes, qu'elles aient été produites par des individus ou générées par des machines (Passerault, 2004) L'identification de l'information constitue une étape clé dans la synthèse des connaissances et l'analyse documentaire, quel que soit le domaine étudié. Cette démarche nous a permis de recueillir des informations pertinentes en consultant diverses sources telles que des ouvrages, des articles scientifiques, des rapports, des sites web et d'autres publications en lien avec notre problématique. Les données ont été collectées à partir de moteurs de recherche académiques et de la bibliothèque d'ENSM.

Dans le cadre de notre analyse documentaire, l'attention sera aussi portée sur les documents internes de l'entreprise à savoir le questionnaire d'évaluation de la Food Safety Culture, ainsi que sur les notes de terrain recueillies lors des observations directes.

I.4.2 Résultats du questionnaire d'évaluation de la Food Safety Culture : Analyse des données secondaires :

Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons les résultats d'un questionnaire préexistant qui a été conçu par le Groupe Lactalis, puis adapté au contexte légal, réglementaire, culturel de l'entreprise dans le cadre d'une démarche interne d'évaluation de la culture de sécurité des aliments. Ce questionnaire (voir Annexe B) a été administré à un large échantillon de personnel pour recueillir des données standardisées sur diverses perceptions, opinions et comportements liés à la sécurité des aliments au sein de l'organisation. Cette démarche constitue une analyse de données secondaires, car nous exploitons les résultats déjà collectés. Bien que ce questionnaire ne soit pas un instrument standardisé d'un point de vue scientifique, son alignement avec les exigences de la norme FSSC 22000 version 6.0 le rend pertinent dans le contexte organisationnel de notre étude. Comme le soulignent (Bryman, 2015), l'adaptation d'outils aux réalités spécifiques d'une entreprise peut renforcer la validité écologique d'une recherche appliquée.

Le questionnaire est composé de vingt questions fermés, répartis sur plusieurs piliers thématiques tels que le leadership, la communication ou encore la formation. Chaque question est évaluée sur une échelle de Likert à quatre points, ce qui permet de quantifier les réponses et d'analyser les tendances générales. L'administration du questionnaire a été faite via une plateforme numérique (Google Forms), conformément aux recommandations de (Creswell, 2014) qui souligne l'importance de la praticité et de l'accessibilité des outils dans les études de terrain.

I.4.3 L'entretien semi directif

L'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus fréquemment utilisées dans les recherches en management, en particulier lorsqu'il s'agit d'explorer des perceptions, des expériences ou des pratiques professionnelles. Contrairement à une conversation informelle, l'entretien de recherche repose sur une structure préalable guidée par une problématique définie, tout en laissant une certaine flexibilité à l'interviewé pour s'exprimer librement. Cette souplesse permet au chercheur d'adapter ses relances en fonction des réponses obtenues, favorisant ainsi la richesse des données collectées. (Saunders, 2016)

Dans un entretien semi-directif, l'interviewé s'exprime librement à partir des thèmes prédéfinis, en lien avec les objectifs de recherche. Cette méthode permet d'approfondir le sujet en adaptant les questions aux réponses obtenues, afin d'explorer de nouvelles perspectives, notamment sous forme de recommandations. L'objectif principal est d'aller au-delà de l'observation, en recueillant le ressenti et le « vécu » du répondant (Kontzler, 2023).

L'entretien semi-directif repose sur l'utilisation d'un guide d'entretien structuré, qui regroupe l'ensemble des thématiques à explorer selon un ordre prédéfini. Contrairement au questionnaire standardisé, il se distingue par la prédominance de questions ouvertes, favorisant ainsi l'expression libre et approfondie des personnes interrogées (Samlak, 2020)

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé l'entretien semi-directif pour sa flexibilité et sa capacité à recueillir des données détaillées et nuancées. Le guide d'entretien a été élaboré en tenant compte des résultats du questionnaire de l'entreprise. (Voir Annexe B)

A. Déroulement des entretiens :

Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec quatre (4) responsables de profils variés au sein de Célia Algérie – Groupe Lactalis, directement impliqués dans la gestion de food safety. Chaque entretien a duré entre trente (30) et une heure (60) minutes, et s'est basé sur un guide composé de (29) questions réparties sur cinq (6) axes thématiques (voir Annexe B). Les échanges ont été enregistrés puis retranscrits afin de faciliter une analyse qualitative approfondie. Pour garantir la confidentialité des participants, des codes anonymes leur ont été attribués. Le tableau ci-dessous présente un résumé de leurs fonctions et du déroulement des entretiens.

Tableau 1 Profil des participants interviewés

Fonctions	Date et l'heure de l'entretien	Durée de l'entretien
La Responsable Laboratoire	22/04/2025 à 10h	40min
Le Responsable Management Qualité	24/04/2025 à 11h	60 min
Le Responsable Qualité fournisseur et clients	23/04/2025 à 10h30	35 min
Le responsable RH	23/04/2025 à 14h	30 min
La Responsable Achats	22/04/2025 à 14h	50 min

Source : Élaboré par nous même

Ces personnes ont été choisies en raison de leur rôle clé dans la mise en œuvre, le suivi et la diffusion des pratiques de sécurité alimentaire dans l'entreprise. Leur contribution est essentielle pour comprendre les leviers et les obstacles à l'ancrage d'une culture de sécurité alimentaire alignée avec les exigences de la norme FSSC 22000 version 6.0.

I.4.4 L'observation

L'observation est une méthode de recherche qualitative dans laquelle le chercheur collecte principalement des données descriptives en s'immergeant dans le quotidien du groupe, de l'organisation ou de l'individu étudié. Cette approche met l'accent sur l'observation des participants sur le terrain et adopte une démarche inductive. Pour mener cette observation, le chercheur doit être présent au sein de l'organisation ciblée afin d'analyser les phénomènes et les dynamiques sociales, tout en cherchant à minimiser son influence sur leur déroulement (Deslauriers, 1991).

L'observation peut prendre différentes formes selon le degré d'implication du chercheur : elle peut être participante ou non participante (ou passive) (Kontzler, 2023).

Dans le cas de l'observation participante, le chercheur est immergé dans le terrain d'étude et prend part activement à la situation observée. Il interagit directement avec les acteurs, notamment en posant des questions ou en participant aux activités quotidiennes. Cette méthode est fréquemment utilisée dans les mémoires professionnels, car elle permet de repérer et d'analyser les éventuels dysfonctionnements au sein de l'entreprise (Kontzler, 2023).

À l'inverse, l'observation non participante consiste à adopter une posture plus distante. Le chercheur observe sans intervenir, en évitant toute interaction avec les personnes concernées. Cette méthode vise à étudier la réalité de manière neutre, comme si le chercheur était un simple spectateur extérieur (Kontzler, 2023)

Pour notre cas de recherche, nous avons utilisé deux types d'observation. L'observation participante nous a permis de nous immerger dans les activités quotidiennes de l'entreprise, en interagissant avec les employés et en observant directement les pratiques de sécurité alimentaire. L'observation non participante a consisté à observer les comportements et les pratiques des employés sans intervention, afin d'obtenir une vision objective de la mise en œuvre De fssc22000. Ces deux approches ont complété les résultats de questionnaire et d'entretien, offrant une analyse plus complète.

I.5 Méthodes d'analyse des données :

I.5.1 Méthode d'analyse du questionnaire

Dans le cadre de l'évaluation de la food safety culture au sein de l'entreprise Célia Algérie – Groupe Lactalis, un questionnaire était structuré Par des experts de qualité de Groupe Lactalis, autour de cinq piliers principaux inspirés par les exigences de la norme FSSC 22000 version 6.0, plus précisément en lien avec son chapitre sur la culture de la sécurité des aliments. Ce questionnaire comprenait un ensemble de 20 questions, réparties de manière équilibrée selon cinq piliers fondamentaux : Engagement et leadership, Communication et amélioration continue, Formation et sensibilisation, Comportement et attitudes, et Climat organisationnel.

Les questions étaient à choix multiples fermés, présentées sur une échelle de Likert à 4 points allant de « Pas d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (4). Cette structuration visait à capter le niveau de perception ou d'adhésion des participants vis-à-vis de chaque aspect organisationnel, dans une logique de quantification standardisée.

La distribution du questionnaire s'est faite via Google Forms, outil choisi pour sa facilité d'utilisation, son accessibilité, et sa capacité à agréger automatiquement les résultats. Une fois les réponses collectées, Google Forms a généré une synthèse statistique automatique, incluant la moyenne arithmétique pour chaque question individuelle. Cette première étape a permis d'obtenir une vision immédiate des tendances générales au niveau granulaire.

Dans une seconde étape, les résultats ont été exportés au format Excel pour une analyse approfondie. Pour chaque pilier, les questions correspondantes ont été regroupées manuellement, et la moyenne globale de chaque pilier a été calculée selon la formule suivante :

$$\text{Moyenne du pilier} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Moyenne de la question } i}{n}$$

Où n représente le nombre de questions composant le pilier concerné

Afin de permettre une interprétation qualitative et visuelle des résultats, une échelle de notation codée par couleurs a été définie selon les seuils suivants :

Vert : score supérieure à 3,5 → niveau très satisfaisant

Orange : score entre 3,0 et 3,5 → niveau satisfaisant mais a amélioré

Rouge : score inférieur à 2,5 → niveau faible à critique

La méthode d'analyse utilisée a permis un traitement plus approfondi et une interprétation plus précise des résultats, à travers des moyennes et des graphiques.

I.5.2 L'analyse thématique du guide d'entretien semi directif :

Dans cette étude, l'analyse des données qualitatives issues des entretiens semi-directifs menés avec les responsables de l'entreprise Célia Algérie - Groupe Lactalis a été réalisée selon la méthode de l'analyse thématique manuelle. Cette approche permet de dégager des thèmes récurrents et pertinents dans les discours des participants, en lien avec la culture de sécurité alimentaire et l'implémentation du référentiel FSSC 22000 version 6.0. L'analyse thématique est particulièrement adaptée à ce type de recherche, car elle permet de mieux comprendre les perceptions, pratiques et défis rencontrés par les responsables dans la mise en place des mesures de sécurité alimentaire.

➤ **Principes de l'analyse thématique**

L'analyse thématique est une méthode d'analyse qualitative qui permet d'identifier et d'organiser les données en thèmes significatifs. Pour cette étude, les entretiens ont été transcrits intégralement, puis lus plusieurs fois afin de repérer les idées principales qui étaient en lien direct avec les enjeux de la culture de sécurité alimentaire. L'objectif était d'identifier les perceptions et les attitudes des responsables concernant les piliers du référentiel FSSC 22000, notamment Engagement et Leadership, la communication, la formation, Comportement et attitude et climat organisationnel.

Après cette première immersion dans les données, des unités de sens ont été extraites. Ces unités correspondent à des segments de texte jugés significatifs, exprimant des idées ou des concepts pertinents pour la recherche. Chaque unité a été associée à un code qui représente un concept central ou un thème récurrent.

➤ **Le codage manuel et la construction des thèmes**

L'étape suivante a consisté à réaliser un codage manuel des transcriptions. Cela signifie qu'aucun logiciel d'analyse n'a été utilisé, ce qui a permis de conserver une approche flexible et plus intuitive du contenu des entretiens. À chaque unité de sens extraite, un code a été attribué. Des codes tels que communication insuffisante, besoin de formation, ou engagement de la direction ont été utilisés pour regrouper les données sous des thèmes spécifiques. Cette étape a permis de structurer l'analyse tout en permettant de comprendre

comment les différents participants abordent les enjeux de la culture de sécurité alimentaire au sein de l'entreprise.

Ensuite, les codes ont été regroupés en thèmes plus larges. Les codes relatifs à la communication ont été réunis sous le thème Communication et amélioration continue, les codes concernant la formation ont été regroupés sous le thème Formation et sensibilisation des employés, etc. Chaque thème a été soigneusement construit de manière inductive, en fonction des données collectées et des objectifs de l'étude.

Bien que l'analyse ait été réalisée de manière manuelle, Excel a été utilisé comme outil de gestion et de structuration des données. Un tableau Excel a été créé pour organiser les extraits des entretiens, les codes et les thèmes. Ce tableau a permis de visualiser les données de manière claire et organisée, facilitant ainsi l'identification des motifs récurrents entre les différents entretiens. Chaque extrait pertinent a été placé dans une cellule d'Excel, avec le code correspondant, puis regroupé sous le thème approprié. Cela a simplifié la comparaison des données et a facilité la recherche de tendances communes.

Une fois les thèmes construits, une révision approfondie a été effectuée pour assurer leur cohérence et leur pertinence. Cette étape a consisté à vérifier que chaque thème était bien représentatif des discours des participants, et qu'il couvrait les dimensions essentielles de la culture de sécurité alimentaire selon le référentiel FSSC 22000. Les thèmes ont été réajustés si nécessaire pour garantir qu'ils reflétaient fidèlement les idées exprimées par les responsables de l'entreprise.

➤ **Interprétation des résultats**

Les thèmes validés ont ensuite été interprétés à la lumière des objectifs de la recherche. Chaque thème a été confronté aux exigences du FSSC 22000 version 6.0, en particulier les Cinq piliers essentiels de la culture de sécurité alimentaire. Cette interprétation a permis de dégager des conclusions sur les forces et les faiblesses de la culture de sécurité alimentaire au sein de Célia Algérie, et d'identifier des pistes d'amélioration pour l'entreprise.

À travers cette section, nous avons présenté l'approche méthodologique adoptée, qui repose principalement sur une approche qualitative, associée à une recherche-action. Grâce aux différents outils de collecte et d'analyse utilisés, il est désormais pertinent de présenter l'entreprise d'accueil dans laquelle cette étude a été réalisée.

II Section 02 : Présentation de l'entreprise

Dans cette section, nous présentons Célia Algérie – Groupe Lactalis, l'entreprise qui constitue le cadre de notre étude. Cette présentation permet de mieux comprendre le contexte organisationnel, en abordant brièvement l'historique de l'entreprise, sa structure, ses principales activités ainsi que les produits qu'elle commercialise. Une bonne connaissance de l'environnement interne de Célia Algérie est essentielle pour situer notre travail et analyser de manière pertinente la contribution de la culture de sécurité alimentaire à la mise en œuvre de la certification FSSC 22000 v 6.0.

Sarl Célia Algérie groupe Lactalis :

II.1 Présentation de la société :

Présentation Générale de l'Entreprise Fondée en 1990 sous le nom de GIPLAIT (également connue sous l'appellation ONALAIT), la société CELIA Algérie est aujourd'hui une filiale à part entière du groupe Lactalis, leader mondial dans le secteur des produits laitiers. Initialement entreprise publique, GIPLAIT a été privatisée en 2007, passant sous la gestion conjointe du groupe français Lactalis et du groupe algérien Soummam.

Depuis le 3 décembre 2007, les parts détenues par la partie algérienne ont été progressivement cédées, menant à une acquisition complète par Lactalis. La société a dès lors adopté l'appellation de CELIA Algérie, s'intégrant pleinement dans la structure multinationale du groupe Lactalis.

Le capital humain, l'expertise industrielle et l'innovation sont au cœur du développement de CELIA Algérie, qui joue un rôle majeur dans la transformation et la distribution de produits laitiers.

II.2 Historique de CELIA Algérie :

Tableau 2 Historique de Celia Algérie - Groupe Lactalis

Année	Évènement clés
1990	Création de GIPLAIT, entreprise publique algérienne spécialisé dans le lait.
2007	Privatisation : partenariat entre Lactalis (France) et Soummam (Algérie)
Dec 2007	Cession progressive des parts algériennes à Lactalis
2008	CELIA Algérie devient une filiale entièrement détenue par Lactalis
2013	Intégration complète de la laiterie de Beni Tamou au groupe Lactalis
2014	Lancement d'un site interactif dédié aux parents pour le lait infantile
2024	CELIA Algérie est un acteur stratégique du secteur laitier national

Source : Elaborée par nous-même d'après les données interne

➤ Les Valeurs de l'Entreprise :

Les piliers fondamentaux de CELIA Algérie reposent sur trois valeurs essentielles :

- **Ambition** : Se surpasser pour être un leader de référence sur le marché algérien.
- **Engagement** : Placer l'humain, la qualité et la sécurité au centre des priorités.
- **Simplicité** : Créer une culture d'entreprise transparente et accessible.

➤ Principes :

- Le client est au cœur des préoccupations de l'entreprise.
- La satisfaction client est une finalité primordiale.
- La valorisation des ressources humaines est un enjeu stratégique.
- La qualité est une exigence permanente.
- L'innovation est considérée comme un levier de croissance.
- Relever les défis est un moteur de progression continue.

➤ **Visions :**

La stratégie de CELIA Algérie repose sur trois axes majeurs :

- Développement de la Marque : Renforcer la présence et la notoriété de CELIA sur le marché local et international.
- Partenariats Académiques : Collaborer avec les universités et centres de formation pour faire évoluer les compétences internes.
- Intégration et Expansion Industrielle : Accroître la part de marché, optimiser la production locale et diversifier les gammes de produits.

II.3 Fiche d'identité :

Tableau 3 Fiche d'identité de l'entreprise

Nom de la société	CELIA Algérie
Propriétaire	Groupe Lactalis (France)
Forme juridique	SARL.
Date de création	1990 (sous le nom GIPLAIT), privatisée en 2007
Adresse du siège social	12 chemin petit Hydra 16016 Hydra Algérie
Adresse de l'unité de production	Laiterie Beni Tamou, Rue des Freres Zedri, Beni Tamou 09240
Numéro de téléphone	0555 41 55 25
Nombre de salariés	De 250 à 499 employés
Capital social	6 008 147 029 DZD
Secteur d'activité	Agroalimentaire – Industrie laitière
Produits	Lait infantile, lait pasteurisé, yaourts, fromages, desserts lactés
Type de clientèle	Familles, nourrissons, grandes surfaces, pharmacies, distributeurs

Source : Élaboré par nous même

II.4 Les produits de Celia Algérie :

Celia Algérie se distingue par une offre de produits laitiers variés, commercialisés sous trois grandes marques reconnues sur le marché algérien : Président, Célia et Lactel.

➤ Marque Président :

La marque Président est l'une des plus prestigieuses et les plus répandues dans le monde des produits laitiers. En Algérie, elle propose une large gamme de fromages, de beurres, de crèmes, ainsi que des produits à base de lait. Les produits de la marque Président sont

Figure 3 produits Président



appréciés pour leur qualité supérieure, leur texture crémeuse, et leur goût raffiné. Parmi les produits populaires figurent le fromage à pâte dure, le camembert, ainsi que le beurre et la crème.

Source : Elaborée par nous-même d'après les données internes de l'entreprise

➤ Marque Lactel :

Lactel est une marque bien représentée avec une offre de yaourts et d'autres produits laitiers. Lactel se distingue par sa promesse de fournir des produits laitiers de qualité nutritionnelle élevée, tout en répondant aux besoins du consommateur en termes de commodité et de disponibilité. Le lait de la marque est largement utilisé dans les foyers algériens, notamment pour sa longévité et sa valeur nutritive.

Figure 4 Produits Lactel



Source : Elaborée par nous-même d'après les données internes de l'entreprise

➤ **Marque Célia :**

La marque Célia se distingue également en Algérie par sa gamme de produits du lait. Célia met un accent particulier sur la fraîcheur et la qualité de ses produits. Elle est bien implantée dans les supermarchés et les magasins de détail à travers tout le pays, et se positionne comme une marque qui répond aux attentes de qualité et de goût des consommateurs algériens.

Figure 5 Produits Celia



Source : Elaborée par nous-même d'après les données internes de l'entreprise

Ces marques, Président, Lactel et Célia, illustrent l'engagement du groupe Lactalis à fournir des produits laitiers de haute qualité, en cohérence avec les exigences locales et internationales. Elles jouent un rôle essentiel dans l'alimentation des Algériens en apportant une valeur nutritive essentielle au quotidien tout en répondant aux critères de sécurité alimentaire.

II.5 L'organigramme de l'entreprise :

L'organigramme présenté illustre la structure organisationnelle de l'usine au sein Celia Algérie - Groupe Lactalis, (Beni Tamou – Blida) en s'inscrivant dans une logique hiérarchique verticale clairement définie. Placée sous l'autorité de la direction générale, la direction d'usine constitue une entité stratégique au même titre que les autres directions fonctionnelles telles que la direction commerciale, marketing, ressources humaines ou encore la direction laitière. Cette position traduit l'importance du pôle industriel dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

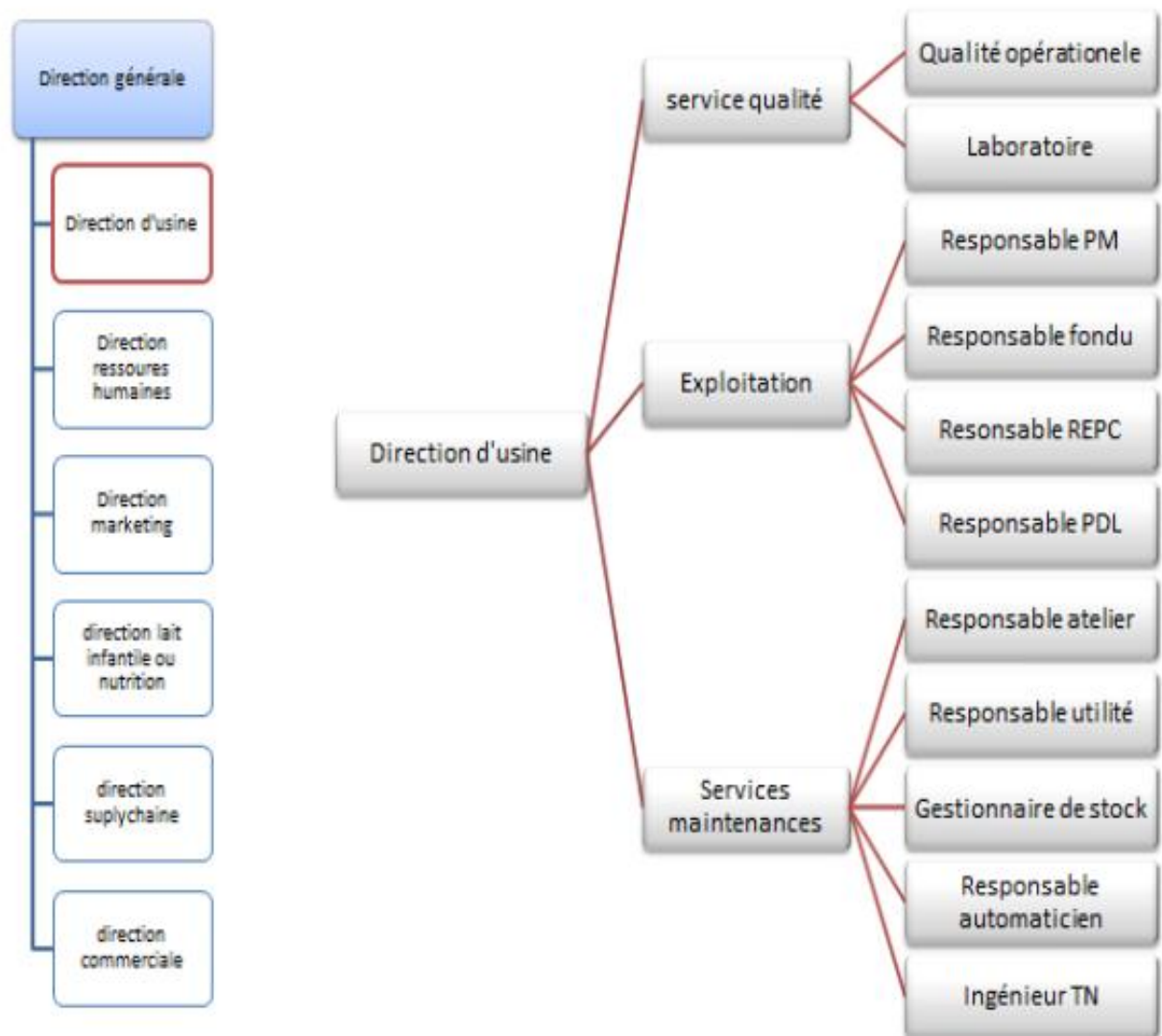
Au sein de la direction d'usine, l'organisation interne est subdivisée en trois grands services opérationnels : le service maintenance, le service exploitation et le service qualité. Le service maintenance regroupe des fonctions techniques clés telles que l'ingénieur TN, le responsable automatisation, le gestionnaire de stock, le responsable utilité et le responsable atelier, tous

chargés de garantir la disponibilité et la performance des équipements industriels. Le service exploitation, cœur de la production, encadre des postes opérationnels spécifiques comme les responsables PDL, REPC, fondus, atelier et PM, assurant le bon déroulement des processus de transformation.

Enfin, le service qualité, structuré autour de deux entités :

Le laboratoire et la qualité opérationnelle veille à la conformité des produits aux exigences réglementaires et normatives, notamment en matière de sécurité alimentaire. Cette organisation permet une gestion intégrée et cohérente des activités industrielles.

Figure 6 Organigramme de Celia Algérie – Groupe Lactalis



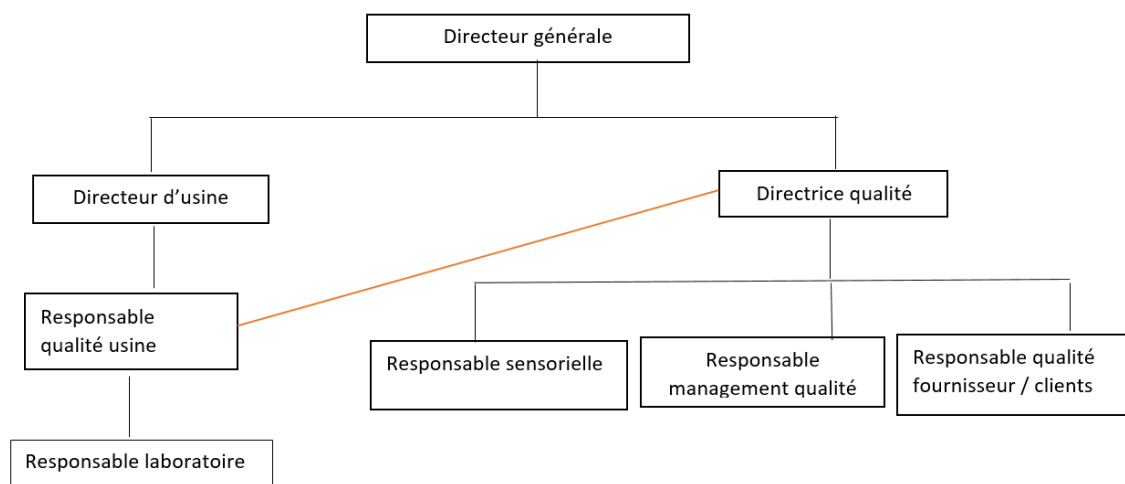
Source : donnée interne de l'entreprise

Nous effectuons notre stage dans le département qualité système

II.6 Présentation du département qualité système :

Le département De notre stage qualité-système de Celia Algérie a connu une évolution significative dans son organisation. Avant 2023, la fonction qualité était intégrée à la direction industrielle. Toutefois, dans le cadre de la démarche d'implémentation du système FSSC 22000, la direction générale a procédé à une réorganisation structurelle en créant un département qualité-système autonome, désormais rattaché directement à elle. Cette nouvelle configuration vise à renforcer la gouvernance en matière de sécurité alimentaire, assurer une meilleure conformité aux exigences internationales et structurer les missions qualité autour de trois pôles spécialisés : la qualité sensorielle, le management de la qualité et la qualité fournisseur/clients, sous la responsabilité de la directrice qualité. Par ailleurs, une liaison fonctionnelle a été maintenue entre le responsable qualité usine et la directrice qualité, assurant une cohérence entre la gestion opérationnelle sur le terrain et la supervision stratégique du système qualité suivant la structure suivante :

Figure 7 L'organigramme structurel du département Qualité Système



Source : donnée interne

À partir du deuxième chapitre, nous avons présenté deux aspects essentiels pour notre étude. D'une part, nous avons détaillé notre approche méthodologique, principalement axée sur une approche qualitative, tout en intégrant une recherche-action. Nous avons également présenté

et expliqué les différents outils de collecte et d'analyse utilisés. D'autre part, nous avons présenté l'entreprise d'accueil, Célia Algérie - Groupe Lactalis, ainsi que ses activités, en mettant particulièrement l'accent sur le département Qualité système. Forts de ces éléments, nous sommes désormais prêts à aborder le dernier chapitre, consacré à l'étude des cas pratiques de notre recherche.

Chapitre III : Résultats et discussion

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous présentons et analysons les résultats des actions menées dans le cadre de notre stage de fin d'études chez Célia Algérie – Groupe Lactalis. Ce travail s'inscrit dans une démarche de réflexion autour du rôle de la culture de sécurité des aliments dans la mise en œuvre du référentiel FSSC 22000 version 6.0.

Le chapitre se divise en deux grandes sections : la première présente les outils de diagnostic utilisés, à savoir le questionnaire interne d'évaluation de la culture de sécurité des aliments ainsi que les entretiens réalisés avec les responsables de l'entreprise. La deuxième section est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus.

I Section 01 : Présentation des résultats

Dans cette première section, nous présentons les résultats issus de la démarche d'évaluation de la culture de sécurité des aliments mise en œuvre au sein de Célia Algérie – Groupe Lactalis, dans le cadre de sa préparation à la certification FSSC 22000 version 6.0. Cette évaluation, inscrite dans une logique d'amélioration continue, s'est appuyée sur deux outils complémentaires : un questionnaire de l'entreprise anonyme diffusé auprès des employés, et des entretiens semi-directifs menés avec des responsables clés de l'entreprise. Les résultats présentés ci-après rendent compte des perceptions et pratiques observées sur le terrain, en lien avec les principaux piliers de la culture de sécurité des aliments.

I.1 Présentation générale du dispositif d'évaluation :

Dans le cadre de cette étude, notre objectif principal est d'évaluer la culture de sécurité des aliments au sein de l'entreprise Célia Algérie – Groupe Lactalis, en s'appuyant sur les exigences de la clause 2.5.8 du référentiel FSSC 22000 version 6.0. Cette clause met l'accent sur l'importance d'intégrer des dimensions telles que la communication, la formation, l'implication du personnel, la rétroaction et la mesure de la performance dans une culture de sécurité des aliments efficace et durable.

L'évaluation s'est appuyée sur deux outils complémentaires. Le premier est un questionnaire élaboré et diffusé par l'entreprise auprès de ses employés afin de mesurer différents aspects liés à la culture de sécurité des aliments. Ce questionnaire, administré sous format numérique, a permis de recueillir des données quantitatives sur la perception des salariés vis-à-vis de la qualité, de la communication interne, de la formation, du leadership et des pratiques quotidiennes.

Le second outil mobilisé dans cette démarche est l'entretien semi-directif, que nous avons mené auprès de responsables clés de l'entreprise (qualité, ressources humaines, etc.). Ces entretiens ont eu pour but de compléter les résultats du questionnaire en apportant une dimension qualitative à l'analyse, permettant ainsi d'identifier plus finement les leviers et les freins à l'instauration d'une culture de sécurité des aliments.

L'ensemble des résultats sera présenté et analysé dans les titres suivantes, en tenant compte à la fois des réponses chiffrées issues du questionnaire et des éléments qualitatifs recueillis lors des entretiens.

I.2 Analyse des résultats du questionnaire :

I.1.1 Analyse de l'axe : Engagement de la direction et leadership

L'engagement de la direction et le leadership constituent un pilier fondamental dans l'instauration d'une culture solide de sécurité des aliments. Une direction impliquée, visible et cohérente dans ses décisions renforce l'adhésion des employés aux exigences qualité et aux bonnes pratiques.

Dans notre enquête, cet axe a obtenu une moyenne générale de 3,15/5, ce qui traduit une perception modérément positive, avec des contrastes notables selon les items évalués.

L'affirmation « La qualité des produits est une priorité pour le site » a reçu une moyenne de 3,49, reflétant un engagement institutionnel visible en faveur de la qualité. Ce constat est renforcé par la question suivante « La qualité des produits est une priorité pour mon manager », dont la moyenne légèrement supérieure (3,54) indique que cette priorité est également bien portée à l'échelle du management intermédiaire.

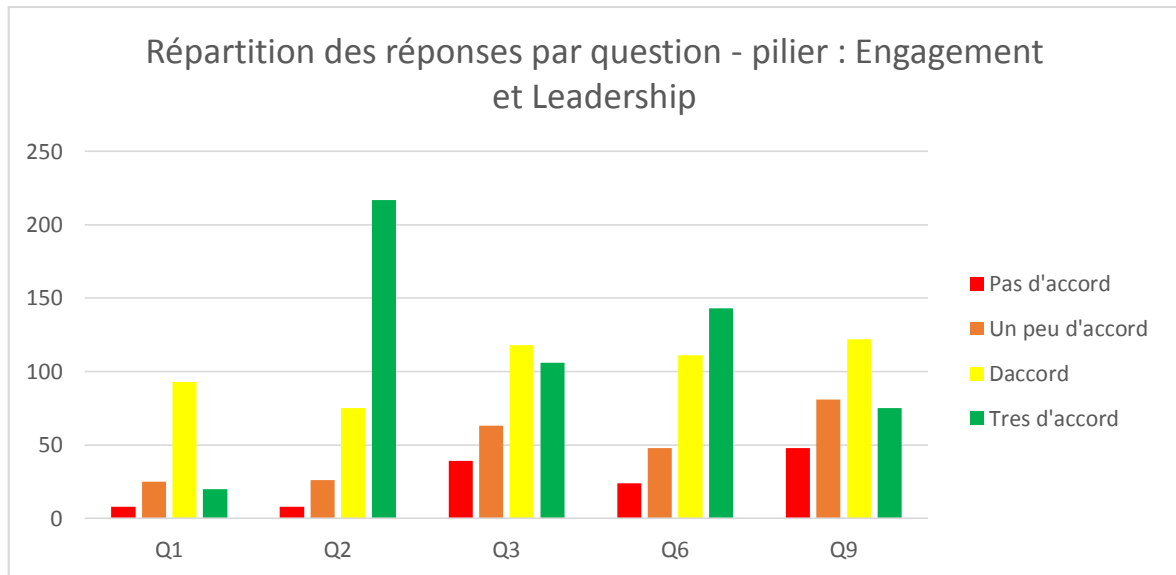
Cependant, d'autres questions révèlent des zones à améliorer.

L'item « Mon avis est pris en compte lorsqu'il s'agit de traiter des questions de qualité ou lorsque je signale un problème » n'a obtenu qu'une moyenne de 2,89, ce qui laisse penser que la culture de l'écoute et de la reconnaissance des retours des opérateurs est encore insuffisamment ancrée.

La question relative à la clarté des rôles et responsabilités (« Les rôles et responsabilités sont définis et compris en ce qui concerne les sujets qualité ») présente un score de 3,14, traduisant une compréhension partielle mais perfectible des attentes individuelles en matière de qualité.

Enfin, la moyenne la plus faible a été relevée pour l’item « Le service qualité est présent sur le terrain et nous travaillons bien ensemble », avec un score de 2,69, mettant en évidence une certaine distance perçue entre les équipes opérationnelles et le service qualité, potentiellement liée à un manque de visibilité ou de communication directe. Pour illustrer cette dynamique plus en détail, la répartition des réponses par question est présentée dans le graphique suivant :

Figure 8 Graphique – Répartition des réponses par question : pilier Engagement et Leadership



Source : Élaboré par nous même

L’analyse du graphique confirme ces observations : l’engagement des managers (Q2) est fortement reconnu, tandis que la prise en compte des avis (Q3) et la collaboration avec le service qualité (Q9) suscitent des réponses plus mitigées, avec une proportion non négligeable d’employés exprimant seulement un accord partiel ou même un désaccord. Ce contraste visuel souligne que si les principes sont bien posés au niveau du management, leur concrétisation sur le terrain demeure inégale.

En somme, l’analyse de cet axe révèle un engagement globalement affirmé au niveau des principes et des priorités, mais qui peine à se traduire pleinement par des pratiques de proximité, d’écoute active et de leadership participatif. Des efforts ciblés sur la communication ascendante, la présence managériale et la responsabilisation collective pourraient contribuer à renforcer l’impact du leadership sur la culture qualité au sein de l’organisation.

I.2.2 Analyse de l'axe La communication et l'amélioration continue

La communication et l'amélioration continue jouent un rôle essentiel dans le développement et la consolidation d'une culture solide de food safety. Une communication fluide et régulière entre les départements permet de renforcer la cohérence des actions qualité et de favoriser l'implication des employés dans les processus d'amélioration continue. Cependant, les résultats de notre enquête montrent que cet axe présente des faiblesses importantes, avec une moyenne générale comprise entre 2,31 et 2,83, ce qui reflète une perception globalement insuffisante de la communication interne et de l'efficacité des processus d'amélioration continue.

Par exemple, la question « La communication interactive existe entre le service qualité et votre service communication et amélioration continue » a obtenu une moyenne de 2,56, indiquant que bien qu'il existe une certaine forme de communication, celle-ci reste insuffisante pour garantir une coordination fluide et une réactivité rapide face aux enjeux qualité. De même, l'affirmation « La communication régulière entre le service qualité et les autres départements est organisée autour des produits et de l'amélioration continue » a reçu une moyenne de 2,46, ce qui traduit une faible fréquence des échanges essentiels pour garantir une bonne compréhension des priorités qualité à tous les niveaux de l'organisation.

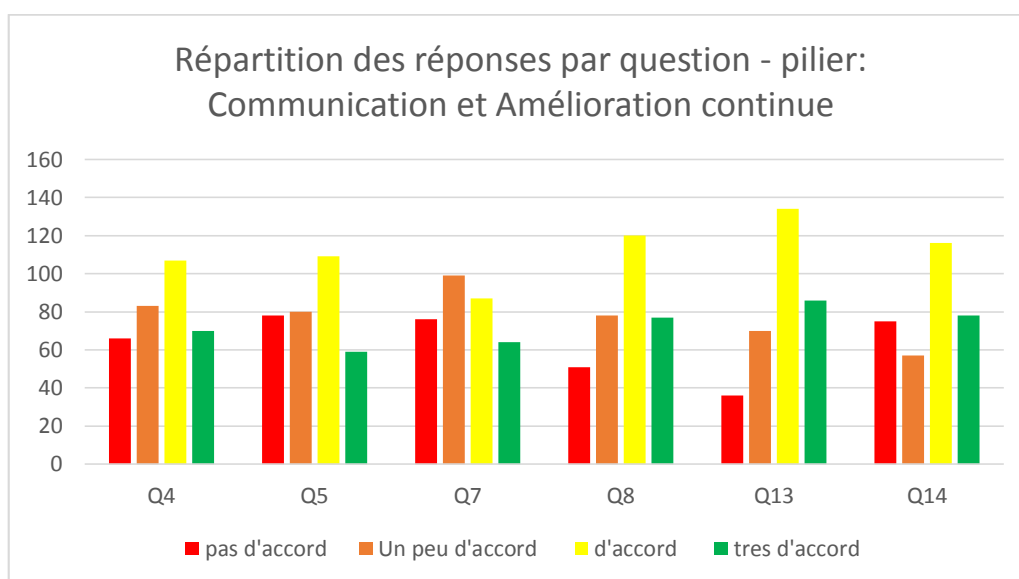
D'autres questions soulignent encore des zones de faiblesse, telles que « Les procédures qualité sont bien communiquées », avec une moyenne de 2,43, qui montre que la diffusion des procédures et leur compréhension ne sont pas suffisamment assurées, ce qui peut nuire à leur mise en œuvre correcte et uniforme. De plus, la question concernant la prise en compte des idées des employés pour améliorer la qualité et food safety (« Mes idées pour améliorer la qualité et food safety dans mon environnement de travail sont prises en compte par ma direction ») a obtenu une moyenne de 2,68, suggérant que bien que des suggestions soient parfois reçues, leur traitement reste insuffisant pour encourager une véritable culture de l'innovation et de l'amélioration continue.

Enfin, la question relative au suivi des indicateurs de performance en matière de qualité, qui a reçu une moyenne de 2,31, met en lumière un manque de visibilité sur les résultats des actions qualité et de transparence dans le processus de communication des performances, ce qui limite l'efficacité des mesures correctives et préventives. Cette absence de suivi structuré pourrait affaiblir la motivation des équipes et réduire leur engagement envers l'objectif qualité.

En conclusion, bien que des efforts soient réalisés dans le domaine de la communication et de l'amélioration continue, les résultats de l'enquête montrent que ces pratiques restent insuffisantes pour garantir une dynamique de progrès continu. Il est nécessaire d'améliorer la régularité des échanges entre les départements, de rendre les procédures qualité plus accessibles et de renforcer le processus de gestion des retours des employés. Ces actions contribueront à créer une culture d'amélioration continue plus effective, axée sur la participation active de tous les acteurs de l'organisation.

Afin de mieux illustrer ces constats, le graphique suivant présente la répartition des réponses pour les différents items liés à l'axe « Communication et amélioration continue » :

Figure 9 Répartition des réponses par question - pilier : Communication et Amélioration continue



Source : Élaboré par nous même

La lecture du graphique montre que, bien que plusieurs questions obtiennent une majorité de réponses situées dans les catégories "D'accord" et "Très d'accord", d'autres comme Q7 et Q14 révèlent un taux significatif de désaccord ou d'hésitation. Cette disparité indique une perception inégale des pratiques de communication interne et de suivi des actions correctives. En particulier, le manque d'adhésion à certaines affirmations suggère que les circuits de remontée d'informations ou les mécanismes d'amélioration continue ne sont pas suffisamment clairs, accessibles ou valorisés par l'ensemble du personnel. Ce constat souligne la nécessité de mettre en place des dispositifs plus structurés de communication descendante et ascendante, ainsi que des retours systématiques sur les actions engagées, afin de renforcer l'engagement collectif dans une dynamique d'amélioration continue.

I.2.3 Analyse de l'axe Formation et sensibilisation :

Le pilier de la formation et de la sensibilisation présente une des plus grandes faiblesses dans l'évaluation de la culture de food safety, avec des moyennes particulièrement basses de 2,23 pour l'affirmation "Je suis régulièrement informé(e) et formé(e) sur les changements affectant la sécurité et la qualité des denrées alimentaires" et 2,26 pour "Je me sens suffisamment formé sur les thèmes de la qualité et de food safety ". Ces scores révèlent une perception largement insatisfaisante de la formation et de l'information au sein de l'organisation, suggérant des lacunes importantes dans la diffusion des connaissances et des mises à jour essentielles sur food safety.

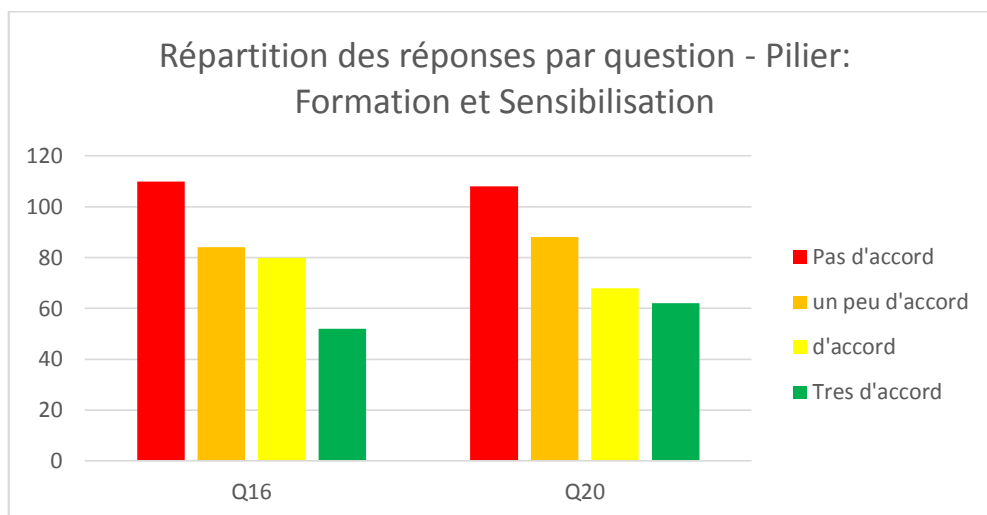
Une moyenne de 2,23 pour l'affirmation concernant la formation sur les changements impactant la sécurité et la qualité alimentaire indique que les employés ne reçoivent pas suffisamment de formation ou d'informations régulières sur les évolutions des normes et des procédures. Cela peut entraîner une mise en œuvre incorrecte des pratiques de sécurité alimentaire et une exposition accrue aux risques, car les employés ne sont pas équipés des connaissances actualisées nécessaires pour faire face aux défis constants dans ce domaine.

De plus, le score de 2,26 pour la question de la perception de la formation générale sur la qualité et food safety renforce cette analyse, en montrant que les employés estiment manquer de formation essentielle dans ces domaines cruciaux. Cette faiblesse dans la formation pourrait affecter la compétence des employés à appliquer les bonnes pratiques, créant ainsi des écarts significatifs dans la qualité des produits et food safety.

En somme, l'analyse des résultats montre que la formation et la sensibilisation constituent un pilier critique pour l'organisation. L'absence de programmes de formation réguliers et efficaces risque non seulement d'affecter la conformité aux normes de sécurité alimentaire et de qualité, mais aussi de diminuer l'engagement des employés, ce qui peut conduire à des erreurs et à des risques sanitaires. Il est impératif d'implémenter un plan de formation structuré, régulier et axé sur les changements dans les normes, afin de garantir que tous les employés soient bien informés et formés sur les meilleures pratiques en matière de qualité et de sécurité alimentaire.

Afin de mieux illustrer cette analyse, la figure ci-dessous présente la répartition détaillée des réponses obtenues pour les deux affirmations évaluées dans l'axe "Formation et sensibilisation".

Figure 10 Répartition des réponses par question - Pilier : Formation et Sensibilisation



Source : Élaboré par nous même

L'analyse du graphique montre une forte concentration des réponses dans les catégories "Pas d'accord" et "Un peu d'accord", tant pour la formation sur les changements que pour la formation générale en qualité et sécurité alimentaire. Cette répartition confirme la perception généralisée d'un déficit de formation et d'information, ce qui vient appuyer les résultats chiffrés et souligne la nécessité de renforcer cet axe critique pour améliorer la culture de sécurité alimentaire.

I.2.4 Analyse de l'axe comportement et attitude :

Le quatrième pilier, portant sur les comportements et attitudes en matière de qualité et de sécurité alimentaire, reflète des perceptions modérément positives mais laisse encore place à des améliorations, avec une moyenne générale de 3,23/5. Les scores des deux affirmations analysées dans ce pilier montrent une adhésion relativement forte aux comportements attendus, mais des zones de faiblesse demeurent, en particulier en ce qui concerne la prise d'initiative et la réactivité face aux problèmes de qualité.

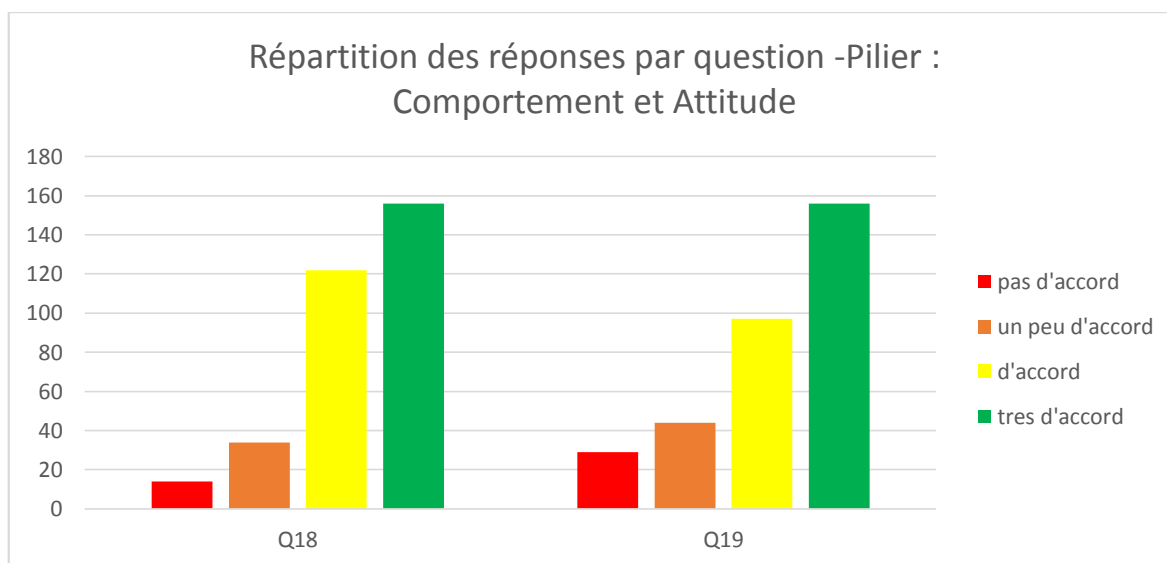
L'affirmation "Je sais quand mon produit répond aux spécifications", avec une moyenne de 3,29, indique que, dans l'ensemble, les employés sont relativement confiants quant à leur capacité à évaluer si les produits respectent les normes de qualité. Cela suggère qu'une certaine maîtrise des critères de qualité est présente parmi les employés, ce qui est essentiel pour garantir la conformité des produits. Toutefois, bien que cette moyenne soit supérieure à celle des deux autres piliers, elle n'est pas optimale et laisse entendre qu'il peut y avoir des marges d'amélioration, en particulier dans la clarification des spécifications et l'accès à l'information nécessaire pour effectuer ces évaluations avec certitude.

En revanche, l'affirmation "Je peux prendre des mesures si je constate un défaut de qualité ou de sécurité alimentaire", avec une moyenne de 3,17, montre une perception plus faible en ce qui concerne l'autonomie et la capacité d'action des employés face à des défaillances de qualité ou de sécurité alimentaire. Ce score suggère que bien que certains employés se sentent habilités à intervenir, d'autres peuvent se sentir limités dans leur capacité à prendre des mesures correctives. Cela pourrait être dû à un manque de formation spécifique ou de soutien managérial en cas de problème, ce qui constitue un risque potentiel pour la réactivité de l'organisation face aux incidents de sécurité alimentaire.

En conclusion, l'analyse de ce pilier montre une compréhension générale des exigences de qualité et de sécurité alimentaire, mais une certaine hésitation ou absence de confiance dans la capacité à agir de manière autonome face aux problèmes. Bien que les employés aient une bonne idée des critères de qualité, il est crucial de renforcer leur autonomie et leur soutien dans la prise de mesures correctives. Des actions pour clarifier les procédures d'intervention et encourager la proactivité dans la gestion des défauts pourraient améliorer considérablement la réactivité et l'efficacité globale de l'organisation en matière de sécurité alimentaire et de qualité.

Afin de compléter l'analyse, la figure suivante illustre la répartition des réponses obtenues pour les affirmations évaluant les comportements et attitudes face à la qualité et food safety.

Figure 11 Répartition des réponses par question -Pilier : Comportement et Attitude



Source : Élaboré par nous même

La lecture du graphique montre que, bien que la majorité des réponses se situent dans les catégories "D'accord" et "très d'accord", une part non négligeable des répondants exprime encore des hésitations, notamment concernant la capacité à prendre des mesures correctives. Ce constat confirme la nécessité de renforcer la confiance et l'autonomie des employés pour intervenir efficacement en cas de non-conformité en matière de qualité ou de sécurité alimentaire.

1.2.5 Analyse de l'axe Climat Organisationnel

Le cinquième pilier, portant sur le climat organisationnel, présente des résultats qui révèlent des perceptions variées au sein de l'organisation. Les moyennes globales oscillent entre 2,83 et 3,72, ce qui montre que, bien que certains aspects soient perçus positivement, d'autres nécessitent une attention urgente pour améliorer l'environnement de travail et la gestion de la qualité.

L'affirmation "Nos équipements et notre organisation nous permettent de réaliser un produit de qualité", avec une moyenne de 2,93, suggère que les employés estiment que, dans une certaine mesure, les outils et les structures organisationnelles sont adéquats pour produire des produits de qualité. Cependant, cette moyenne indique également qu'il existe des points de friction, possiblement liés à des lacunes dans l'infrastructure ou une organisation qui pourrait être améliorée pour optimiser la production et garantir une qualité constante.

De même, l'affirmation "L'état général et la propreté des locaux de l'usine sont satisfaisants", avec une moyenne de 2,92, met en lumière une perception similaire : bien que les locaux soient perçus comme relativement propres, il est probable que certains employés estiment qu'il y a des améliorations possibles. L'entretien des locaux et l'hygiène sont des éléments cruciaux dans le domaine de food safety, et une perception de propreté insuffisante pourrait nuire à la confiance dans le processus de production.

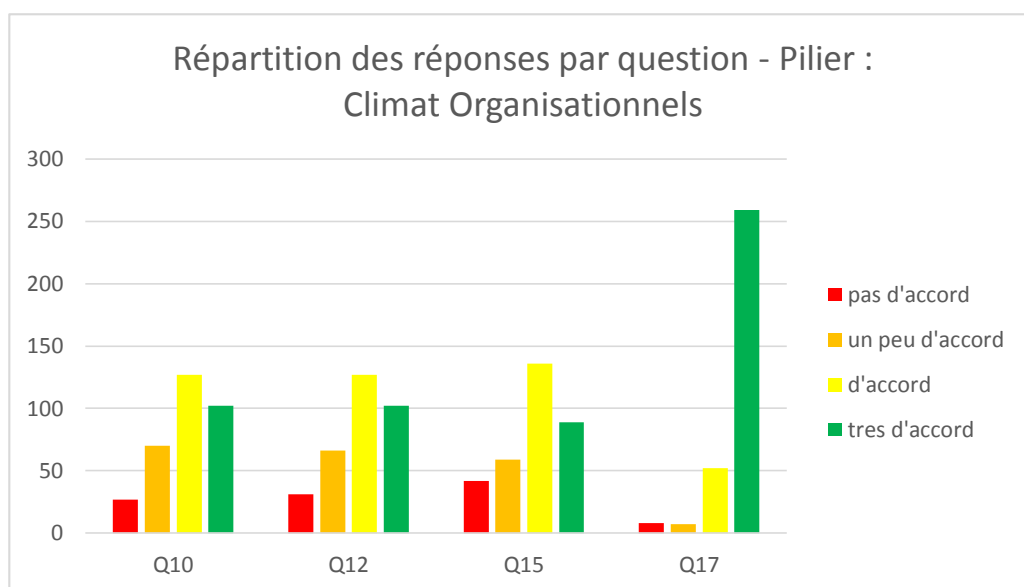
En revanche, l'affirmation "La qualité des produits est une priorité pour moi", avec un score nettement plus élevé de 3,72, reflète un engagement personnel fort des employés envers la qualité des produits. Cette moyenne élevée suggère que, malgré les défis organisationnels et infrastructurels, les employés sont globalement motivés par des objectifs de qualité et adoptent des comportements alignés avec les attentes en matière de sécurité alimentaire.

Enfin, l'affirmation "Grâce à nos actions, notre direction peut constater que la qualité du site s'améliore", avec une moyenne de 2,83, révèle une perception plus modérée des résultats obtenus par les actions menées pour améliorer la qualité. Ce score pourrait indiquer un

manque de visibilité ou de reconnaissance des efforts des employés par la direction, ou une perception de progrès plus lent qu'attendu. Une communication plus claire sur les améliorations réalisées et un renforcement du feedback sur l'impact des actions pourraient contribuer à mieux motiver les équipes.

La figure ci-dessous illustre la perception des employés quant aux conditions organisationnelles et environnementales influençant la qualité et food safety.

Figure 12 Répartition des réponses par question - Pilier : Climat Organisationnels



Source : Élaboré par nous même

L'observation du graphique montre une disparité importante entre les différentes affirmations. Alors que la motivation individuelle envers la qualité (affirmation sur la priorité personnelle) reçoit majoritairement des évaluations positives, les aspects liés aux infrastructures et à l'état des locaux génèrent davantage de réponses neutres ou négatives. Cette tendance confirme l'existence d'un écart entre l'engagement personnel des employés et les ressources mises à leur disposition, soulignant la nécessité d'investissements organisationnels pour soutenir efficacement cet engagement.

I.3 Analyse des entretiens :

I.3.1 Engagement et Leadership :

Les réponses des responsables interrogés révèlent une perception mitigée de l'implication de la direction dans la culture de sécurité alimentaire. Si plusieurs responsables reconnaissent l'existence de réunions régulières, de communications officielles et d'un discours affirmant l'importance du FSSC 22000, tous s'accordent à dire que la présence effective sur le terrain reste limitée. Le responsable qualité note par exemple que cette présence est « concentrée

autour des audits », tandis que le responsable RH la juge « peu ressentie au niveau des équipes ». Le responsable laboratoire, plus nuancé, parle d'« une amélioration visible, avec davantage de contacts dans les zones de production ». De son côté, le responsable achats indique ne pas avoir assez de recul pour juger, et celui en charge des fournisseurs et clients insiste sur « l'importance d'un contact plus régulier avec les opérateurs pour renforcer la crédibilité des messages ». En termes d'actions concrètes, les réunions, les notes de service et les communications du Directeur Général sont mentionnées, mais elles sont souvent perçues comme trop descendantes et formelles. Le responsable RH souligne à ce sujet : « Il y a de la communication, mais pas assez d'implication directe. » Enfin, concernant l'incarnation des valeurs, un décalage est observé entre les discours affichés et les pratiques réelles : le responsable qualité estime que « les valeurs sont présentes dans les documents, mais pas toujours visibles dans les décisions », tandis que le responsable fournisseurs/clients déclare que « le FSSC est une priorité, mais pas encore une culture vécue collectivement ». Ces constats traduisent un engagement encore trop stratégique et institutionnel, qui gagnerait à être renforcé par une présence terrain plus active et un alignement des pratiques managériales quotidiennes avec les principes de food safety.

I.3.2 Communication et amélioration continue :

L'analyse des entretiens révèle que la communication interne autour de food safety est présente mais inégale selon les services, et souvent jugée insuffisamment structurée. Tous les responsables évoquent l'utilisation de canaux classiques comme les emails, les réunions d'équipe, ou l'affichage. Le responsable des achats mentionne par exemple « des réunions mensuelles et une communication officielle du DG », tandis que le responsable RH souligne que « les messages sont souvent trop techniques et pas toujours adaptés au terrain ». Le responsable laboratoire constate que certaines consignes « ne sont pas toujours transmises à temps ou ne remontent pas jusqu'aux opérateurs ». Cette observation rejoint celle du responsable qualité, qui déplore « un manque de traçabilité des informations échangées entre les services ». Quant au responsable fournisseurs/clients, il insiste sur l'absence de structure de communication montante : « Les suggestions des opérateurs ne sont pas assez valorisées ou exploitées ». Plusieurs interrogés soulignent également que les messages liés à food safety manquent parfois de clarté ou de traduction concrète pour les équipes de terrain. Le responsable RH propose ainsi « d'adapter le contenu des messages en fonction du niveau des destinataires, avec des exemples concrets ». Enfin, tous reconnaissent que la communication descendante existe, mais qu'elle doit être accompagnée d'un mécanisme

structuré de retour d'information et de suivi, afin de favoriser une amélioration continue réelle et partagée. En résumé, cet axe met en évidence une volonté de bien faire, mais une communication encore trop verticale, incomplète et peu interactive, qui limite l'efficacité globale des messages de sécurité alimentaire.

I.3.3 Formation et sensibilisation :

Les entretiens réalisés montrent que la formation en sécurité alimentaire constitue un maillon encore fragile dans l'entreprise. Tous les responsables interrogés s'accordent sur le fait que des formations existent, mais leur fréquence, contenu et accessibilité restent variables et parfois insuffisants. Le responsable management qualité reconnaît que « des sessions sont organisées lors de l'intégration des nouveaux employés, mais les rappels restent rares ». Cette remarque est confirmée par le responsable laboratoire, qui précise que « la formation est souvent théorique, avec peu de mises en situation ou d'exemples concrets ». Le responsable des achats va plus loin en soulignant que « les techniciens et services supports ne sont pas toujours ciblés par ces actions, alors qu'ils jouent un rôle indirect mais important ». Le responsable RH, quant à lui, admet que la couverture des formations n'est pas encore optimale : « On devrait avoir une cartographie des besoins en formation par poste, et adapter le format selon les profils ». Il pointe également le fait que les sessions ne sont pas toujours accessibles à tous les horaires, ce qui pénalise certaines équipes. Du côté du responsable fournisseurs/clients, l'accent est mis sur la nécessité de sensibiliser les partenaires externes : « Il faut former aussi nos fournisseurs critiques, surtout ceux qui ne sont pas encore dans une démarche qualité rigoureuse ». En termes de pédagogie, les participants plaident pour une approche plus pratique et plus visuelle, mêlant ateliers, études de cas réels et rappels fréquents. Le responsable laboratoire indique par exemple que « des rappels visuels réguliers dans les zones sensibles pourraient améliorer l'impact des formations ». Enfin, plusieurs responsables s'inquiètent du manque de suivi post-formation, et suggèrent l'intégration de petits tests de validation ou de feedbacks anonymes pour s'assurer de la compréhension réelle des messages. En somme, cet axe révèle une prise de conscience claire de l'importance de la formation, mais aussi une attente forte d'amélioration en matière de fréquence, de ciblage, de méthodes pédagogiques et de suivi.

I.3.4 Comportements et attitudes :

Les propos recueillis dans les entretiens révèlent l'existence d'un écart perceptible entre la connaissance des règles de sécurité alimentaire et leur application effective sur le terrain. Plusieurs responsables mentionnent que, même si les exigences sont connues, elles ne sont

pas systématiquement respectées, en particulier en situation de stress ou de pression de production. Le responsable management qualité note à ce sujet : « Certains employés savent ce qu'il faut faire, mais privilégient la rapidité à la rigueur, surtout quand les chefs de ligne insistent sur les délais ». Le responsable RH confirme ce constat en déclarant : « Il y a un vrai écart entre la théorie et la pratique. Le respect des consignes dépend souvent du manager direct ». Le responsable des achats observe également que « la culture sécurité n'est pas encore perçue comme un réflexe naturel chez tous les employés ». Concernant la compréhension des procédures, tous s'accordent sur le fait qu'elles sont généralement bien définies dans les documents, mais pas toujours bien assimilées à tous les niveaux hiérarchiques. Le responsable laboratoire souligne par exemple que « les intérimaires ou nouveaux agents ne maîtrisent pas toujours les bons gestes, même après formation ». Le responsable fournisseurs/clients ajoute que « certains employés appliquent les procédures sans vraiment comprendre pourquoi, ce qui limite leur capacité à réagir en cas d'écart ». En matière de responsabilité individuelle, les interviewés s'accordent sur la nécessité de mieux expliquer le rôle et l'impact de chacun sur la qualité et la sécurité du produit fini. En ce qui concerne les résistances, elles se manifestent notamment face à des règles jugées contraignantes : « Le port de certains équipements ou les étapes de nettoyage sont parfois négligés », indique le responsable qualité. Enfin, la manière dont la direction réagit aux écarts ou incidents influence fortement le comportement des équipes. Le responsable RH évoque que « certaines remarques sont perçues comme des sanctions, ce qui freine la déclaration spontanée d'anomalies ». L'ensemble de ces éléments montre que les comportements ne sont pas uniquement liés à la formation, mais aussi à la culture managériale, à la cohérence des messages, et à la manière dont les écarts sont gérés sur le terrain.

I.3.5 Climat organisationnel

Les entretiens montrent que le climat organisationnel autour de food safety est globalement positif mais présente des zones de tension et d'inégalité d'implication. Le responsable management qualité décrit une atmosphère « constructive mais souvent dépendante de la bonne volonté des managers », tandis que le responsable RH constate que « certains services, comme la production, sont très impliqués, alors que d'autres, notamment l'administration, se sentent peu concernés ». Le responsable laboratoire souligne que, bien que les installations soient jugées adéquates, « on découvre encore régulièrement des non-conformités liées à l'état des équipements », révélant un besoin de maintenance et de modernisation plus

proactif. Le responsable achats note des écarts de rigueur entre les équipes travaillant en différents shifts, et le responsable fournisseurs/clients déplore l'absence d'initiatives de reconnaissance, affirmant que « sans récompenses ni valorisation des bonnes pratiques, il est difficile de maintenir la motivation sur le long terme ». Enfin, la gestion des incidents oscille entre une réelle volonté d'apprentissage — « on analyse les causes pour éviter la récurrence » — et une approche parfois punitive, ce qui freine la remontée spontanée des problèmes. Ces éléments indiquent qu'un renforcement de la reconnaissance, une maintenance préventive systématique et une culture d'apprentissage sans sanction seraient indispensables pour consolider un climat organisationnel favorable à food safety.

Après avoir analysé séparément les résultats du questionnaire et ceux issus des entretiens semi-directifs, il est désormais pertinent de les confronter dans une analyse croisée. Cette démarche permet d'identifier les points de convergence, de divergence, et les complémentarités entre la perception globale des employés et celle des responsables, en lien avec les cinq axes de la culture de sécurité alimentaire inspiré dans le référentiel FSSC 22000 version 6.0.

I.4 Propositions de plans d'action pour le renforcement de la culture de sécurité alimentaire :

À partir des conclusions de la triangulation, nous proposons ci-dessous un ensemble d'actions ciblées, classées selon les cinq axes analysés, afin de renforcer l'engagement managérial, d'améliorer la communication, d'optimiser la formation, de promouvoir les comportements sécuritaires et de consolider le climat organisationnel.

Pour le premier pilier une faible implication des dirigeants dans la gestion de food safety. (Score moyen : 3.15), ce qui montre une nécessité d'améliorer la visibilité de l'engagement des dirigeants dans ce domaine crucial pour la culture de sécurité alimentaire.

Figure 13 Plan d'action : Engagement et Leadership

Pilier	Objectifs SMART	Actions Proposées	Respo nsable	Indicateur	Délai
---------------	------------------------	------------------------------	-------------------------	-------------------	--------------

Engagement des dirigeants et leadership	S : Augmenter l'implication visible des dirigeants dans la gestion de food safety.	1. Organiser une réunion mensuelle où les dirigeants abordent les enjeux de sécurité alimentaire.	1. Directrice Qualité	Nombre de réunions réalisées par mois.	3 mois.
	M : Mesurer la fréquence des réunions entre dirigeants et employés, et la perception de l'engagement des dirigeants dans les enquêtes internes. A : Organiser des réunions mensuelles entre les dirigeants et les employés. R : Pertinent pour améliorer la perception des employés sur l'engagement de la direction. T : D'ici 3 mois, organiser 3 réunions mensuelles.	2. Mettre en place un comité de pilotage qualité, incluant des dirigeants, pour superviser les actions et les progrès réalisés dans la gestion de food safety.	2. Directeur Général	Création du comité et sa première réunion, ainsi que la fréquence des réunions du comité.	2 mois.

Source : Élaboré par nous même

L'engagement des dirigeants dans la gestion de food safety est essentiel pour renforcer la culture de sécurité et garantir l'efficacité des actions mises en place. Les réunions mensuelles permettront de créer une plateforme de communication directe entre la direction et les employés, renforçant ainsi la transparence et la collaboration. La mise en place du comité de pilotage qualité permettra de garantir un suivi stratégique de l'ensemble des initiatives liées à food safety, en impliquant directement les décideurs de l'entreprise.

Après avoir ciblé le renforcement de l'engagement et du leadership managérial, il est essentiel de s'attaquer à la communication interne, qui constitue un levier crucial pour soutenir la culture de food safety.

Pilier	Objectifs SMART	Actions Proposées	Responsable	Indicateur	Délai
Communication et amélioration continue	S : Améliorer la communication interne sur la food safety.	1. Organiser des réunions mensuelles entre les départements pour discuter	Responsable management qualité et Responsable RH.	Nombre de réunions organisées chaque mois.	4 mois

	<p>M : Mesurer la satisfaction des employés concernant la communication interne, à travers une enquête.</p> <p>A : Mettre en place des outils de communication (réunions, intranet).</p> <p>R : Pertinent pour améliorer les échanges sur la food safety.</p> <p>T : D'ici 4 mois, augmenter la satisfaction des employés de 20%.</p>	<p>de la food safety.</p> <p>2. Développer une section intranet pour centraliser les informations relatives à la food safety.</p>	<p>Responsable IT et Responsable management qualité</p>	<p>Lancement de l'intranet et taux de consultation des pages</p>	<p>5 mois</p>
--	---	--	---	--	---------------

Source : Élaboré par nous même

Une fois la communication interne renforcée, le développement des compétences des employés devient une priorité, à travers un programme de formation et de sensibilisation adapté.

Pilier	Objectifs SMART	Actions Proposées	Responsable	Indicateur	Délai
Formation et sensibilisation	S : Mettre en place un programme de formation annuel obligatoire	1. Créer un programme de formation annuel pour tous les employés avec	Responsable RH, Responsable management qualité.	Nombre de formations complètes réalisées par mois.	6 mois

	<p>pour tous les employés sur la food safety.</p> <p>M : Mesurer le taux de participation et les scores obtenus aux évaluations post-formation.</p> <p>A : Organiser des sessions de formation avec tests à la fin.</p> <p>R : Essentiel pour renforcer les compétences en matière de sécurité alimentaire.</p> <p>T : D'ici 6 mois, 100% des employés formés et évalués.</p>	<p>une évaluation à la fin de chaque session.</p> <p>2. Organiser des sessions de recyclage semestrielles pour maintenir la connaissance des normes de sécurité alimentaire.</p>	<p>Responsable RH, Responsable management qualité.</p>	<p>Taux de participation au recyclage</p>	<p>6 mois</p>
--	---	---	--	---	---------------

Source : Élaboré par nous même

Le renforcement des compétences doit s'accompagner de mesures pour encourager l'autonomie et la réactivité des employés face aux problèmes de qualité et de sécurité alimentaire.

Pilier	Objectifs SMART	Actions Proposées	Responsable	Indicateur	Délai
Comportements et attitudes.	<p>S : Encourager des comportements exemplaires en matière de sécurité alimentaire.</p> <p>M : Mesurer le taux de respect des normes par</p>	<p>Récompenser les employés respectant systématiquement les bonnes pratiques de sécurité alimentaire.</p>	<p>Responsable ressources humaines, Responsable management qualité</p>	<p>Nombre de récompenses distribuées chaque mois.</p>	<p>3 mois</p>

les employés dans les audits internes. A : Mettre en place des campagnes de sensibilisation et de récompenses. R : Essentiel pour renforcer l'adhésion aux bonnes pratiques. T : D'ici 3 mois, réduire de 15% le nombre de comportements non conformes détectés lors des audits internes.	2. Ajouter un critère lié à la food safety dans les évaluations de performance des employés.	Responsable RH	Taux d'intégration des critères de sécurité alimentaire dans les évaluations	3 mois
---	--	----------------	--	--------

Source : Élaboré par nous même

Enfin, pour garantir une amélioration durable, il est nécessaire d'agir sur l'environnement de travail en optimisant le climat organisationnel et les infrastructures de production.

Pilier	Objectifs SMART	Actions Proposées	Responsable	Indicateur	Délai
Climat organisationnel	S : Renforcer un climat organisationnel positif favorable à la culture de la food safety. M : Mesurer l'amélioration de la satisfaction des employés concernant leur environnement de travail et la gestion des équipements via un mini-questionnaire de satisfaction. A : Mettre en place des actions pour améliorer les	1. Créer un programme interne pour reconnaître et valoriser les employés ou équipes qui appliquent correctement les bonnes pratiques de sécurité alimentaire (ex : "Employé du mois - sécurité alimentaire"). 2. Identifier les besoins en équipements de travail liés à la food safety et planifier des	Responsable RH, Responsable management qualité	Nombre de reconnaissances attribuées par mois.	3 mois

	<p>conditions de travail et reconnaître l'implication des employés dans la food safety.</p> <p>R : Important pour soutenir la motivation des équipes et la pérennité de la culture de sécurité alimentaire.</p> <p>T : D'ici 6 mois, obtenir une augmentation de 15 % de la satisfaction globale des employés par rapport au climat organisationnel.</p>	<p>actions correctives (réparations, remplacements, améliorations ergonomiques).</p> <p>3. Concevoir et diffuser une enquête interne courte pour évaluer régulièrement la perception des employés sur l'ambiance de travail, la reconnaissance et la gestion des équipements.</p>	<p>Responsable maintenance,</p> <p>Responsable management qualité.</p> <p>Responsable RH</p>	<p>Taux de réalisation des actions d'amélioration de l'environnement de travail.</p> <p>Taux de participation à l'enquête et évolution du score moyen de satisfaction.</p>	<p>6 mois</p> <p>6 mois</p>
--	--	--	--	--	-----------------------------

Source : Élaboré par nous même

En résumé, l'ensemble des plans d'action proposés vise à traiter de manière cohérente et progressive les principales faiblesses identifiées dans l'évaluation de la culture de food safety. En agissant simultanément sur le leadership, la communication, la formation, l'autonomisation des employés et l'amélioration du climat organisationnel, l'entreprise pourra non seulement renforcer son niveau de conformité aux exigences du standard FSSC 22000, mais également instaurer une culture de qualité et de sécurité alimentaire pérenne et engageante pour l'ensemble du personnel.

II Section 2 : Analyses et Discussions

II.1 Analyse croisée des résultats du questionnaire et des entretiens

Nous allons commencer par l'axe Engagement et Leadership, qui a obtenu un score moyen de 3,15 au questionnaire. Cela montre une perception plutôt moyenne de l'implication des dirigeants. Les entretiens ont confirmé ce ressenti. Le responsable management qualité a

souligné que la direction est surtout visible lors des audits, mais qu'elle reste peu présente dans les zones de production : « Leur présence se limite souvent aux réunions formelles. » Le responsable RH a exprimé la même idée, ajoutant : « On ne les voit pas souvent échanger directement avec les équipes. » Cette distance avec le terrain semble limiter la confiance des employés, ce qui explique ce score intermédiaire. Il y a donc un besoin de renforcer la présence réelle et régulière des dirigeants auprès des opérateurs.

L'analyse de l'axe relatif à l'axe Communication et amélioration continue, qui a obtenu 2,51, soit un niveau faible. Ce score reflète des difficultés importantes en matière de circulation de l'information. Cela a été clairement confirmé par les entretiens : plusieurs responsables ont mentionné que les informations liées à food safety n'arrivent pas toujours à temps. Le responsable achats a déclaré : « Il n'y a pas de canal clair ni de fréquence définie pour transmettre les consignes. » Le responsable labo a aussi signalé des retards : « Parfois on reçoit les instructions après la production. » Ce manque d'organisation dans la communication interne empêche le bon fonctionnement du système et justifie pleinement la faible note.

Concernant la Formation et la sensibilisation, le score est encore plus bas, 2,25, ce qui indique une situation critique. Tous les responsables interrogés ont pointé ce manque. Le responsable RH a affirmé qu'il n'existe pas de plan de formation continue structuré, et que certaines fonctions, comme la maintenance ou les achats, sont souvent exclues. Le responsable qualité a précisé : « On fait des rappels rapides, mais ce n'est pas suffisant pour un vrai ancrage. » En plus, aucun suivi post-formation n'est mis en place, ce qui rend difficile de s'assurer que les contenus sont bien compris et appliqués. Ce constat explique sans équivoque la note critique de cet axe.

En ce qui concerne les Comportements et attitudes, le score est de 3,23, ce qui reste moyen. Les entretiens permettent d'interpréter ce score : plusieurs responsables ont remarqué que, même si les employés connaissent les bonnes pratiques, elles ne sont pas toujours respectées dans la réalité. Le responsable qualité a observé : « Quand la cadence est forte, certaines étapes comme le nettoyage sont sautées. » De plus, la peur des sanctions freine la déclaration des erreurs. Le responsable fournisseurs/clients a expliqué : « Certains préfèrent ne rien dire pour éviter des problèmes. » Il y a donc un écart entre la théorie et la pratique, qui dépend du contexte et du climat managérial.

Enfin, pour le Climat organisationnel, la note est de 3,05, ce qui traduit une ambiance globalement correcte mais perfectible. Les entretiens révèlent des disparités : en production, les équipes semblent plus concernées, tandis que dans les services administratifs ou supports, l'implication est plus faible. Le responsable laboratoire a déclaré : « On sent un bon état d'esprit, mais tout le monde ne se sent pas concerné. » Le responsable RH a aussi signalé un manque de valorisation : « Il n'y a pas de reconnaissance pour ceux qui respectent les bonnes pratiques. » Cette situation crée un climat variable selon les services, ce qui peut nuire à la cohérence globale de la culture de sécurité alimentaire

II.2 Discussion :

Dans cette étape finale de l'analyse, nous confrontons les résultats obtenus lors de notre évaluation de la culture de sécurité alimentaire (FSC) au sein de l'entreprise Célia Algérie - Groupe Lactalis, aux travaux déjà établis dans la littérature scientifique. L'objectif est de mettre en perspective nos observations avec les constats théoriques et empiriques, afin d'en dégager des enseignements et des pistes d'amélioration.

D'abord, notre étude a mis en évidence une faiblesse significative en matière de communication interne, à la fois dans les résultats du questionnaire (moyenne de 2.51/4) et dans les entretiens, où les responsables ont évoqué un manque de canaux formels, l'absence de procédures claires de diffusion, ainsi qu'un déficit d'écoute des remontées terrain. Ce constat s'inscrit dans la continuité des résultats de (Sei Rim (Sally) Kim & Girvin , 2024) qui relèvent un manque d'harmonisation des pratiques de communication dans les entreprises alimentaires. De même, (Francesca , et al., 2023) soulignent l'importance d'une communication adaptée et continue, point également soulevé par plusieurs de nos répondants qui jugent les messages souvent tardifs ou peu clairs.

Ensuite, le déficit en formation et sensibilisation, révélé par une moyenne critique de 2.25 dans le questionnaire, rejoint les résultats de l'étude menée par (Aishah, Carol A., Badroonesha, & Deena, 2023) dans les MPME à Maurice, où les employés présentaient des lacunes notables dans la compréhension des risques. Nos entretiens confirment ce constat : les formations sont rares, non obligatoires et peu adaptées au niveau des opérateurs. Les responsables interrogés ont unanimement souligné la nécessité de mettre en place un programme formel de formation continue, ce que recommande également (Ashwini , Swarna, & Amit , 2024), notamment à travers l'intégration de modules comportementaux pour renforcer l'appropriation des pratiques.

En ce qui concerne l'implication des dirigeants, bien que les répondants reconnaissent un certain engagement de la direction, la note moyenne du questionnaire (3.15) révèle un engagement perçu comme moyen. Cela rejoint les observations de (SPAGNOLI, PETER, & LEISBETH, 2023) qui insistent sur le rôle central du leadership dans l'évolution de la FSC. Les styles de leadership, notamment transformationnels, ont un impact direct sur l'adhésion des employés, comme démontré également par (Ashwini , Swarna, & Amit , 2024).

S'agissant du comportement et des attitudes, la note de 3.23 indique une relative conformité aux pratiques attendues, mais les entretiens révèlent des résistances ponctuelles, un écart entre la connaissance et l'action, et une tolérance implicite de certains écarts. Ce phénomène est également documenté par (Francesca , et al., 2023) qui notent une baisse d'engagement avec l'ancienneté, et par (Mezaour & Belaid , 2020) qui mettent en évidence une réticence au changement dans les entreprises algériennes.

Enfin, le climat organisationnel, noté à 3.05, est perçu comme correct mais améliorable. Certains répondants ont évoqué un manque d'équipement ou de coordination entre services. Cette perception est cohérente avec les difficultés rencontrées dans l'étude de (MARTINS B. P., Edenis , CARRARO, & ENTELMAN, 2020), qui montrent que la certification FSSC 22000 exige des ajustements structurels profonds, notamment en matière de ressources, d'infrastructures et d'organisation.

Globalement, les résultats de notre étude rejoignent largement ceux des recherches antérieures : la FSC repose sur un équilibre entre engagement managérial, formation, communication efficace et climat favorable. L'originalité de notre étude réside dans sa combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives appliquées dans un contexte algérien, encore peu exploré dans la littérature internationale. Cette analyse souligne la nécessité d'un accompagnement structuré, d'une vision partagée et d'un renforcement des compétences pour une amélioration continue durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le cadre de cette étude, plusieurs concepts théoriques ont été explorés pour mieux comprendre la culture de food safety et son impact sur la mise en œuvre du système FSSC 22000. Tout d'abord, la norme FSSC 22000 v6.0 a été examinée en profondeur, car elle constitue la base de notre analyse. Cette norme définit les exigences relatives à la gestion de food safety et impose aux entreprises de maintenir un environnement propice à food safety, en intégrant des processus et des pratiques rigoureuses dans le management de la qualité.

Le concept de culture de sécurité alimentaire a également été largement étudié, car il représente l'engagement de tous les employés d'une organisation à respecter et à promouvoir les bonnes pratiques de sécurité alimentaire. Il s'agit d'un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés qui soutiennent food safety à tous les niveaux de l'entreprise.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer et de renforcer la culture de sécurité alimentaire au sein de Célia Algérie, une entreprise spécialisée dans la production et la distribution de produits laitiers, en vue de la mise en conformité avec le FSSC 22000 v6.0. Plus précisément, cette recherche vise à répondre à la question suivante : « Comment la culture de sécurité alimentaire au sein de Célia Algérie peut-elle être améliorée pour mieux répondre aux exigences du système FSSC 22000 v6.0 ? »

Afin de répondre à cette question, l'étude se concentre sur l'analyse des perceptions des employés, ainsi que sur l'évaluation des pratiques actuelles en matière de sécurité alimentaire. Le but est d'identifier les points forts et les faiblesses de la culture de sécurité actuelle, et de proposer des solutions pour renforcer l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise. Cela inclut une analyse des processus de communication, de formation et de participation des employés, en ligne avec les exigences du référentiel FSSC 22000.

Les résultats obtenus montrent que, bien que l'entreprise présente un certain niveau de maturité dans sa gestion de la qualité, des déficiences importantes subsistent dans la mise en œuvre de la culture de food safety. En particulier :

Engagement et leadership : L'engagement de la direction est perçu de manière variable, avec des scores moyens, signalant une opportunité d'amélioration dans la communication de l'importance de food safety.

Communication et transparence : Les résultats ont révélé une faible communication interne, particulièrement dans la diffusion des pratiques de sécurité alimentaire et des objectives

qualités à travers les différents niveaux hiérarchiques. Ce déficit de communication a affecté la mise en place de bonnes pratiques et la transparence des processus.

Formation et sensibilisation : Le manque de formation spécifique et continue pour les employés a été mis en évidence comme une lacune majeure. L'entreprise doit revoir sa stratégie de formation pour en faire un levier essentiel de la culture de food safety.

Culture de food safety : La perception des employés vis-à-vis de food safety est modérée, et bien que certains employés soient engagés, une meilleure sensibilisation et des outils de communication plus adaptés seraient nécessaires pour renforcer cet engagement.

Pour améliorer la culture de food safety dans l'entreprise et garantir la conformité avec les exigences du FSSC 22000, voici les recommandations clés :

Renforcer la communication interne : Il est essentiel d'établir des canaux de communication plus efficaces entre la direction et les employés, en organisant des réunions régulières sur les enjeux de food safety, à tous les niveaux.

Mettre en place un programme de formation continue sur food safety pour tous les employés, avec des sessions spécifiques sur les pratiques du FSSC 22000, afin de renforcer leur compréhension des normes et des pratiques à adopter.

Améliorer l'engagement de la direction : Les responsables doivent être plus présents dans les initiatives liées à food safety et montrer un leadership clair en matière de conformité aux normes, notamment par des actions concrètes et visibles dans l'entreprise.

Utiliser des outils de management visuel pour renforcer la transparence des processus et la gestion des performances liées à food safety.

Évaluer régulièrement la culture de food safety à travers des enquêtes internes et des retours d'expérience des employés, afin d'ajuster continuellement les stratégies de communication et de formation.

Cette étude a permis de fournir une évaluation détaillée de la culture de food safety dans Célia Algérie et a mis en lumière les principaux leviers pour l'amélioration de la gestion de la qualité dans l'entreprise. Elle a aussi permis de lier la gestion du changement organisationnel à la mise en œuvre des normes de sécurité alimentaire, avec un focus sur la communication interne et la formation.

Les limites de notre étude

Plusieurs limitations ont entravé l'étendue de l'étude :

- Temps limité pour effectuer un suivi plus approfondi des résultats à long terme.
- Difficultés d'accès aux données sensibles concernant certains aspects du management de food safety en raison des contraintes de confidentialité.
- Disponibilité des responsables : Certains responsables clés n'étaient pas disponibles pour des entretiens détaillés, ce qui a limité l'exploration de certains aspects de la culture de la sécurité alimentaire.
- Absence de données post-implémentation : Un suivi après la mise en place des recommandations n'a pas été possible dans le cadre de cette étude.

Les perspectives pour cette recherche incluent l'extension de l'analyse à d'autres départements et processus de l'entreprise, pour évaluer de manière plus complète l'impact de la culture de la sécurité alimentaire sur la performance organisationnelle. De plus, des études futures pourraient explorer l'efficacité des outils de management visuel et des approches digitales dans l'amélioration de la communication interne et du suivi des performances.

Pour l'avenir, il serait aussi pertinent de mettre en œuvre une stratégie de suivi de l'engagement des employés, afin d'évaluer en continu l'impact des formations et des actions de communication sur la culture de sécurité alimentaire au sein de l'entreprise.

Cette étude a permis de mieux comprendre les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre d'une culture de la sécurité alimentaire efficace dans Célia Algérie - Groupe Lactalis. En renforçant la communication interne, en améliorant la formation et en optimisant la gestion des performances, l'entreprise pourra non seulement améliorer sa conformité aux normes FSSC 22000 mais aussi instaurer une véritable culture de la sécurité alimentaire durable.

Bibliographie

- (s.d.). Consulté le 02 22, 2025, sur SoftExpertBlog: <https://blog.softexpert.com/fr/fssc-22000-6-0-quest-ce-qui-a-change/>
- (s.d.). Consulté le 03 12, 2025, sur ISO: <https://www.iso.org/fr/standard/65464.html>
- (s.d.). Récupéré sur Walter Learning: <https://walter-learning.com>
- (s.d.). Récupéré sur Formation haccp: <https://www.formation-haccp-france.fr/quest-que-les-prpo-prp-et-ccp-en-haccp/>
- (s.d.). Récupéré sur Certification QSE: <https://www.certification-qse.com/quest-ce-que-les-7-principes-de-management-de-la-qualite/>
- O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of safety research*, 231-243.
- (2025). Récupéré sur ISO: <https://www.iso.org/fr/management-qualite/quoi-smq>
- (2025, 03 21). Récupéré sur safetyculture: <https://safetyculture.com/fr/themes/gfsi/>
- (2025, 03 21). Récupéré sur FAO.ORG: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/home/fr/>
- (2025, 03 22). Récupéré sur DEKRA : <https://www.dekra-certification.fr/certification-de-systemes/certification-brc.html>
- AFSCA. (2025). Récupéré sur <https://favv-afsca.be/fr/propos-de-lafsca>
- Aishah, B. J., Carol A., W., Badroonesha, A., & Deena, R. B. (2023). Food safety culture and climate prevailing in micro and small food manufacturing enterprises in Mauritius and Rodrigues.
- Alimentarius, C. (2011). Récupéré sur <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/>
- Ashwini , S. P., Swarna, J., & Amit , K. J. (2024). A Comprehensive Review of Food Safety Culture in the Food Industry: Leadership, Organizational Commitment, and Multicultural Dynamics.
- BOARD OF STAKEHOLDERS DECISION LIST VERSION 6. (2024). Récupéré sur https://www.fssc.com/wp-content/uploads/2023/03/BoS-list-FSSC-22000-V6_March-2024-1.pdf
- Boeck, , E., Jacxsens, , L., Mortier, A., & Vlerick. (2019). Quantitative study of food safety climate in Belgian food processing companies in view of their organizational characteristics. *Food Control*, 88, 15–27. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956713518300148>
- BOUKAIR, D. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php/RMCG/article/view/28044/14656>

- boutou.O. (2014). *De l'HACCP à l'ISO 22000 : management de la sécurité des aliments*. La Plaine-Saint-Denis : AFNOR éd. .
- Boutou.O. (2020). *Les 8 clés de la réussite* .
- Bryman, A. &. (2015). *Business Research Methods (4th ed.)*. . Oxford University Press.
- C.J. Griffith, K.M. Livesey , & D. Clayton. (2010). The assessment of food safety safety culture . *British Food Journal*, 439- 456.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* . 270.
- Dicko. (2019). *Méthodologie de recherche et théories en sciences comptables*. Récupéré sur <https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88883936?searchterm=methodologie%20de>
- Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methodologies*. Oxford University Press.
- ELINA, C., Constantinescu , G., STANCIU, A. C., & CONSTANDACHE, M. (2015). PARTICULARITIES OF FSSC 22000 – FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM. 274-279.
- Francesca , M., Martina, S., Roberta, N., Beatrice, T., Matteo, G., Giulia, Z., . . . Francesca, P. (2023). Food safety culture in food companies: evaluation of the perception of food safety culture in three Tuscan food companies.
- FSSC 22000 V 6. (2023). Récupéré sur <https://www.fssc.com/fssc-22000/documents/fssc-22000-version-6/>
- Gavard perret, M. I. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson Education.
- GFSI. (2018). *A CULTURE OF FOOD SAFETY A POSITION PAPER FROM THE GLOBAL FOOD SAFETY INTIATIVE*.
- Glaser, B. G. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- ISO. (2016). *Principes de management de la qualité*, 20. Récupéré sur https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf
- ISO 22000. (2018). *Système de management de la sécurité des denrées alimentaires*, 6. Ed. Saint-Denis : AFNOR.
- Jaccard, M. (2010). *Objectif qualité : Introduction aux systèmes de management de* (Vol. 400). Italie: PPUR.
- Kontzler, H. L. (2023). *Mémoire professionnel : Guide pratique pour reussir votre memoire et sa soutenance*. Récupéré sur <https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88941099>

- Kushbakht, A., & Server, S. A. (Aout 2024). QUALITY MANGEMENT SYSTEMS IMPLEMENTATIONS IN THE FOOD SECTOR.
- Lee, H., Abdul Halim, H., Thong, K., & Chai, L. (2017). Assessment of Food Safety Knowledge, Attitude, Self-Reported Practices, and Microbiological Hand Hygiene of Food Handlers. *Public Health*, 14(1), 55. Récupéré sur <https://www.mdpi.com/1660-4601/14/1/55>
- MARTINS, B. P., Edenis, C. d., CARRARO, C. N., & ENTELMAN, F. A. (2020). FSSC 22000 CERTIFICATION: Study of Implementation in a Brazilian Agroindustrial Cooperative located in the Southwest Region of the State of Sao Paulo.
- MARTINS, P. B., Edenis, C. d., Nilton, C. C., & Fabio, A. E. (2020). FSSC 22000 CERTIFICATION: Study of Implementation in a Brazilian Agroindustrial Cooperative located in the Southwest Region of the State of Sao Paulo.
- Mezaour, A., & Belaid, D. (2020). Quality Management & Profitability, Issues & Challenges for Algerian Agrifood Companies. 506-523.
- Olivier, B. (2024). *Le kit du responsable qualité en agroalimentaire*.
- Passerault, J. D.-M. (2004). La recherche documentaire informatisée à l'école. 126 à 132. Récupéré sur <https://shs.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-2-page-126?lang=fr>
- Pavol, D., Pavol, K., Vojtech, S., George, L., & Wlodzimierz, S. (Avril 2019). Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A Possible Way to Adaptation to Industry 4.0.
- Samlak, N. (2020). L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête du terrain: l'observation, l'entretien et le questionnaire.
- sante.gouv.fr*. (2025). Récupéré sur <https://sante.gouv.fr/prevention-en-sante/securite-sanitaire/>
- Saša, Š., Natalija, U. T., Davor, L., Vesna, Š., & Dijana, T. L. (2016). CHARACTERISTICS AND SPECIFICS OF FSSC 22000 APPLYING IN THE MEAT INDUSTRY.
- Saunders, M. L. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Sei Rim (Sally) Kim, & Girvin, L. (2024). How Food Safety Culture Is Operationalized for Retail Food Settings: A Systematic Literature Review.
- Sharman, N, Wallace, C. A., & Jespersen, L. (2020). terminology and the understanding of culture, climate, and behavioural change – Impact of organisational and human factors . 13-20.
- SPAGNOLI, P., PETER, V., & LEISBETH, J. (2023). Food safety culture maturity and its relation to company and employee characteristics.
- Taylor, J. (2011). An exploration of food safety culture in a multi-cultural environment : Next steps? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- UNESCO, L. I. (1982). Récupéré sur <https://www.unesco.org/fr/culture/about>
<https://www.unesco.org/fr/culture/about>

Ungku, & UNGKU, Z. (2013). Measuring Food Safety.

Vanessa , C., Karen , S. P., & Daniel, W. B. (2018). FSSC 22000 Packaging Implementation: a Plastics Industry Research.

Whiting , & Bennett. (2009). *Food Safety Culture: Creating a Behavior-Based Food Safety Management System*. Récupéré sur https://ebin.pub/food-safety-culture-creating-a-behavior-based-food-safety-management-system-1nbsped-038772866x-9780387728667.html?utm_source=chatgpt.com

Yiannas, F. (2009). *Creating a Behavior-Based Food Safety Management System*. New York: Springer New York, NY.

ANNEXES

ANNEXE A – QUESTIONNAIRE

Enquête qualit	pilier associé	Moyenne	Pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Très d'accord
Q1: La qualité des produits est une priorité pour le site	Engagement et leadership	3.49	8	25	93	20
Q2: La qualité des produits est une priorité pour mon manger	Engagement et leadership	3.54	8	26	75	217
Q3: Mon avis est pris en compte lorsqu'il s'agit de traiter des questions de qualité ou lorsque je signale un problème	Engagement et leadership	2.89	39	63	118	106
Q4: Une communication inter active existe entre le service qualité et votre service	communication et amelioration continue	2.56	66	83	107	70
Q5: Une communication régulière entre le service qualité et les autres départements est organisée autour des produits	communication et amelioration continue	2.46	78	80	109	59
Q6: Les roles et les responsabilités sont définis et compris en ce qui concerne les sujets qualité	Engagement et leadership	3.14	24	48	111	143
Q7: Les procédures qualité sont bien communiquées	communication et amelioration continue	2.43	76	99	87	64
Q8: Mes idées pour améliorer la qualité et la sécurité alimentaire dans mon environnement de travail sont prises en compte par ma direction	communication et amelioration continue	2.68	51	78	120	77
Q9: Le service qualité est présent sur le terrain et nous travaillons bien ensemble	Engagement et leadership	2.69	48	81	122	75
Q10: Nos équipements et notre organisation nous permettent de réaliser un produit de qualité	climat generale	2.93	27	70	127	102
Q11: les indicateurs de performance en matiere qualite sont suivis et communiqués.	communication et amelioration continue	2.31	110	67	86	63
Q12: L'etat général et la propreté des locaux de l'usine sont satisfaisants	climat generale	2.92	31	66	127	102
Q13: Les problèmes de sécurité alimentaire et de qualité des produits sont traités en temps convenable	communication et amelioration continue	2.83	36	70	134	86
Q14: Les réclamations des clients sont discutées et prises en compte en vue d'une amélioration (satisfaction des clients, contrôle de la qualité)	communication et amelioration continue	2.6	75	57	116	78
Q15: Grâce à nos actions, notre direction peut constater que la qualité du site s'améliore	climat generale	2.83	42	59	136	89
Q16: Je suis régulièrement informé(e) et formé(e) sur les changements affectant la sécurité et la qualité des denrées alimentaires	formation et sensibilation	2.23	110	84	80	52
Q17: La qualité des produits est une priorité pour moi	climat generale	3.72	8	7	52	259
Q18: Je sais quand mon produit répond aux spécifications	comportment et attitudes	3.29	14	34	122	156
Q19: Je peux prendre des mesures si je constate un défaut de qualité ou de sécurité alimentaire	comportment et attitudes	3.17	29	44	97	156
Q20: Je me sens suffisamment formé sur les thèmes de la qualité et de la sécurité alimentaire	formation et sensibilation	2.26	108	88	68	62

ANNEXE B – Guide d’entretien

1. GUIDE D'ENTRETIEN :

Le Rôle de la Food Safety Culture dans la mise en œuvre de FSSC 22000 V6.0

Bonjour, Je me présente BENAOUA Rawane étudiante en management par la qualité à l'Ecole Nationale Supérieure de Management. Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin d'études sur la culture de sécurité alimentaire (FSC) et son rôle dans la mise en œuvre du FSSC 22000 dans l'industrie agroalimentaire.

L'objectif de cet entretien est de mieux comprendre comment les valeurs, attitudes et comportements des employés en matière de sécurité alimentaire contribuent à l'implémentation et à l'efficacité de cette certification FSSC 22000 à travers les résultats du questionnaire qui a été conçu par l'entreprise elle-même dans le cadre d'une démarche interne d'évaluation de la culture de sécurité des aliments. Toutes les informations partagées seront strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins académiques.

Merci de prendre quelques minutes pour répondre à ces questions.

I. Renseignements personnels

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans Celia Algérie
- Quelle sont les principales tâches que vous accomplissez chaque jour pour garantir la sécurité alimentaire ?

II. Engagement et Leadership

- Comment décriviez-vous la présence des responsables et des dirigeants sur le terrain (zones de production, magasin d'entreposage, etc.) pour observer ou discuter avec les équipes ?
- Quelles actions concrètes (visites terrain, participation à des réunions, communication ...) la direction met-elle en œuvre pour démontrer son engagement ?
- Selon vous, cette présence est-elle suffisante pour instaurer un climat de confiance autour des enjeux de sécurité alimentaire ?
- Avez-vous l'impression que les valeurs de sécurité alimentaire sont réellement incarnées par les dirigeants au quotidien ?

III. Communication et Amélioration Continue

- Quels sont les canaux de communication actuellement utilisés pour diffuser les informations liées à la sécurité alimentaire entre les différents services (réunions, mails, affichage, rapports...) ?
- Y a-t-il une structure de communication interne documentée (procédures, protocoles de diffusion d'information, fréquence des échanges...) ?
- Comment la direction communique-t-elle ses priorités et décisions en matière de sécurité alimentaire aux responsables de terrain et aux opérateurs ?
- Les messages liés à la sécurité alimentaire sont-ils adaptés au niveau de compréhension des destinataires (langage clair, illustré, exemples concrets) ?
- Lorsque des consignes ou des mises à jour sont émises concernant la sécurité alimentaire, comment ces informations vous parviennent-elles ? Avez-vous l'impression qu'elles arrivent à temps, de façon claire et compréhensible ? Sinon, qu'est-ce qui bloque cette circulation ?
- Les employés se sentent-ils réellement écoutés lorsqu'ils remontent des remarques ou suggestions sur les pratiques de sécurité alimentaire ?

IV. Formation et Sensibilisation

- Quels sont les programmes de formation existants en matière de sécurité alimentaire dans l'entreprise ? Quelle est leur fréquence et durée ?
- Existe-t-il des formations obligatoires pour les employés, ou sont-elles à titre volontaire ?
- Quelles sont les modes pédagogiques utilisés (présentation théorique, ateliers pratiques, études de cas...) ?
- Comment les employés sont-ils sensibilisés aux pratiques de sécurité alimentaire au-delà des formations (affichage, messages, réunions d'information, rappels réguliers, etc.) ?
- Comment l'entreprise veille-t-elle à l'accessibilité des formations pour tous les employés ? Par exemple, sont-elles organisées pendant les horaires de travail, sont-elles disponibles en plusieurs formats (en ligne, en présentiel, etc.) ?
- Est-ce que des incitations ou des suivis sont mis en place pour encourager la participation et garantir que les employés ont bien assimilé les contenus de formation ?

- Avez-vous observé des incidents ou des erreurs directement liés à un manque de formation ou à une mauvaise compréhension des procédures de sécurité alimentaire ?

V. Comportement et Attitudes

- Selon vous, pourquoi certains employés, bien qu'ils comprennent les exigences de qualité, n'appliquent pas systématiquement les bonnes pratiques de sécurité alimentaire ? Y a-t-il un écart entre la connaissance et l'action ?
- Est-ce que les procédures de sécurité alimentaire sont clairement définies et bien comprises par tous les niveaux hiérarchiques ?
- Les employés savent-ils précisément quelles sont leurs responsabilités vis-à-vis des bonnes pratiques de sécurité alimentaire et comment celles-ci impactent la qualité des produits ?
- Avez-vous constaté des résistances spécifiques de la part des employés à certaines pratiques ou procédures de sécurité alimentaire ? Si oui, lesquelles ?
- Comment les employés perçoivent-ils les réactions de la direction ou des responsables face à une non-conformité ou à un incident lié à la sécurité alimentaire ?

VI. Climat Organisationnel

- Comment décririez-vous l'atmosphère générale au sein de l'entreprise en ce qui concerne la sécurité alimentaire ?
- Selon vous, est-ce que l'environnement de travail (les installations, les équipements, les conditions de travail) soutient efficacement les initiatives de sécurité alimentaire ?
- Selon vous, est-ce que des différences existent entre les employés des différents services (production, qualité, administration) en termes de compréhension et d'implication dans les initiatives de sécurité alimentaire ?
- Existe-t-il des initiatives concrètes pour motiver les employés à s'engager activement dans la sécurité alimentaire (récompenses, reconnaissance, programmes de formation continus...) ?
- Comment l'organisation réagit-elle concrètement face aux incidents ou aux non-conformités liées à la sécurité alimentaire ? Y a-t-il une culture de l'apprentissage ou plutôt de la sanction ?

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses précieuses.

**ANNEXE C – GRILLE
D'OBSERVATION**

Grille D'observation :

Critères d'Observation	Élément à Observer
Comportement des employés	<ul style="list-style-type: none">• Respect des règles de sécurité alimentaire.• Port des équipements de protection individuelle (EPI).
Pratiques de sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none">• Manipulation correcte des aliments (respect des procédure d'hygiène de base).• Pratiques de nettoyage et de désinfection.
Communication sur la sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none">• Discussions entre les employés sur les bonnes pratiques alimentaires.• Informations partagées sur les risques et les mesures de sécurité alimentaire.
Engagement des employés envers la sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none">• Initiative des employés pour maintenir la sécurité alimentaire.• Volonté des employés de signaler des risques ou des non-conformités.
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none">• Propreté des lieux de travail (zones de préparation, stockage).• Organisation des espaces de travail pour éviter la contamination.
Réaction aux incidents de sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none">• Réaction face aux incidents (respect du protocole, gestion des erreurs).• Mise en place des actions correctives après un incident.

