

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Analyse de la mise en place du système HACCP
dans une entreprise agroalimentaire**

Etude de cas : SARL SOBCO (Palmary Food)

Elaboré par :

Djamel Eddine HANI

Nabil Hamza MOUKEBEL

Encadré par :

M. Hassane OUACHERINE

Professeur à EHEC

12ème Promotion

Juin 2025

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Analyse de la mise en place du système HACCP
dans une entreprise agroalimentaire**

Etude de cas : SARL SOBCO (Palmary Food)

Elaboré par :

M. Djamel Eddine HANI

M. Nabil Hamza MOUKEBEL

Encadré par :

Pr. Hassane OUACHERINE

Professeur à EHEC

12ème Promotion

Juin 2025

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'analyse de la mise en place du système HACCP (Analyse des dangers et maîtrise des points critiques) dans une entreprise agroalimentaire, en l'occurrence l'unité SOBCO 2 de Palmary Food. Dans un contexte où la sécurité sanitaire des aliments est devenue une priorité mondiale, l'étude vise à comprendre comment les entreprises peuvent réussir l'implémentation de ce système.

À travers une double approche méthodologique — théorique via une revue de littérature et empirique via des entretiens qualitatifs — l'étude explore les motivations qui poussent à l'adoption du système HACCP, les obstacles rencontrés et les attentes de l'entreprise.

Les résultats montrent que les principales motivations résident dans la volonté d'exporter et d'obtenir la certification FSSC 22000, renforcées par les exigences réglementaires et les attentes des clients. Toutefois, la mise en œuvre du système rencontre des obstacles importants, notamment une infrastructure inadaptée, des programmes prérequis insuffisamment maîtrisés, une résistance modérée des employés et un manque d'organisation interne. Les attentes de l'entreprise sont orientées vers des bénéfices concrets à long terme : amélioration de l'organisation, réduction des réclamations clients et accès aux marchés internationaux.

Cette étude souligne que les difficultés rencontrées dans la mise en place du HACCP sont souvent spécifiques à chaque contexte organisationnel, et que le projet reste en cours, laissant place à de futurs ajustements et enseignements.

Mots clés : HACCP, qualité, sécurité sanitaire, motivations, obstacles, certification FSSC22000.

Abstract

This thesis focuses on the analysis of the implementation of the HACCP system (Hazard Analysis and Critical Control Points) within an agri-food company, namely the SOBCO 2 unit of Palmary Food. In a context where food safety has become a global priority, the study aims to understand how companies can successfully implement this system.

Using a dual methodological approach — theoretical through a literature review and empirical through qualitative interviews — the study explores the motivations behind the adoption of HACCP, the obstacles encountered, and the company's expectations.

The results show that the main motivations lie in the desire to export and to obtain FSSC 22000 certification, reinforced by regulatory requirements and customer expectations. However, the implementation of the system faces major challenges, including inadequate infrastructure, insufficiently mastered prerequisite programs, moderate employee resistance, and internal disorganization. The company's expectations are oriented toward long-term tangible benefits: improved organization, reduced customer complaints, and access to international markets.

This study highlights that the difficulties in implementing the HACCP system are often specific to each organizational context and that the project remains ongoing, leaving room for future adjustments and insights.

Key words: HACCP, quality, food safety, motivations, obstacles, FSSC 22000 certification.

المخلص

يُعنى هذا البحث بتحليل تطبيق نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP) في مؤسسة تعمل في القطاع الصناعي الغذائي، ويتعلق الأمر تحديداً بوحدة 2 SOBCO التابعة لشركة Palmary Food. وفي سياق أصبحت فيه السلامة الصحية للغذاء أولوية عالمية، تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية نجاح المؤسسات في تنفيذ هذا النظام.

من خلال مقارنة منهجية مزدوجة — نظرية عبر مراجعة الأدبيات، وميدانية عبر مقابلات نوعية — تستكشف الدراسة الدوافع وراء تبني نظام HACCP، والعراقيل التي تعيق تطبيقه، وكذا التطلعات المنتظرة من قبل المؤسسة.

وتُظهر النتائج أن الدوافع الرئيسية تكمن في الرغبة في التصدير والحصول على شهادة FSSC 22000، مدعومة بالمتطلبات التنظيمية وتوقعات الزبائن. ومع ذلك، تواجه عملية التطبيق عدة عراقيل مهمة، من بينها بنية تحتية غير ملائمة، عدم التحكم الكافي في البرامج التمهيديّة، مقاومة معتدلة من طرف الموظفين، ونقص في التنظيم الداخلي.

وتتجه تطلعات المؤسسة نحو تحقيق فوائد ملموسة على المدى الطويل، مثل تحسين التنظيم، تقليص شكاوى الزبائن، والوصول إلى الأسواق الدولية.

وتؤكد هذه الدراسة أن الصعوبات المرتبطة بتطبيق نظام HACCP غالباً ما تكون خاصة بكل سياق تنظيمي، وأن المشروع لا يزال قيد التنفيذ، مما يفسح المجال لإدخال تعديلات مستقبلية واستخلاص دروس جديدة.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire :

À mes très chers parents, pour leur amour, leur soutien inconditionnel et leurs sacrifices.

À ma famille, pour leur présence constante et leurs encouragements.

À tous ceux qui ont cru en moi et m'ont accompagné de près ou de loin dans ce parcours.

Djamel Eddine

Je dédie ce mémoire :

À mes parents, qui ont toujours cru en moi, avec patience et bienveillance.

À ma famille, pour leur amour simple et inestimable.

À celles et ceux qui m'ont offert leur écoute, leur aide ou leur soutien, même discrètement, à chaque étape de ce parcours

Nabil Hamza

Remerciements

Avant toute chose, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu, le Tout-Puissant, pour nous avoir guidés, soutenus et accordé la force et la patience nécessaires tout au long de ce parcours.

Nous souhaitons ensuite remercier chaleureusement Monsieur Hassane OUACHERINE, notre encadrant, pour son accompagnement, ses conseils précieux et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses remarques pertinentes et son encadrement rigoureux ont été d'une grande aide pour l'aboutissement de ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance à notre maître de stage, Monsieur Rafik HAOUCHINE, pour nous avoir accueillis, encadrés et transmis ses connaissances au sein de l'entreprise. Son encadrement professionnel a enrichi notre expérience et nous a permis de mieux comprendre les réalités du terrain.

Et enfin, nous remercions du fond du cœur nos familles, et tout particulièrement nos parents, pour leur amour, leur soutien inconditionnel, leurs sacrifices et leur confiance indéfectible. Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible.

Merci à tous et à toutes

Liste des Figures

Chapitre 01

Numéro	Intitulé	Page
01	Les couples qualités chez l'entreprise et chez le client	10
02	Changement des concepts qualité dominants dans les grandes entreprises japonaises	15
03	La gestion intégrale de la qualité	20
04	Modèle de système de management de la qualité basé sur des processus.	22
05	Concepts relatifs au management de la qualité	28
06	La roue de Deming	31
07	Le Lean Management	35

Chapitre 02

Numéro	Intitulé	Page
08	Principes HACCP	49
09	Modèle de système de gestion de la sécurité sanitaire	50
10	Modèle de formulaire - Description et utilisation prévue du produit	54
11	Diagramme de fabrication du yaourt	55
12	Arbre de décision	58
13	Séquence logique d'application du système HACCP	61

Chapitre 03

Numéro	Intitulé	Page
14	Trajectoire de croissance du groupe Palmary	74
15	Organigramme général de SOBCO 2	77
16	Les principales étapes de l'analyse de contenu de BARDIN	89

Liste des Tableaux

Chapitre 02

Numéro	Intitulé	Page
01	Différences clés entre HACCP et ISO 22000	67

Chapitre 03

Numéro	Intitulé	Page
02	Fiche de présentation de Palmary Food	72
03	Matrice SWOT de SOBCO 2	78
04	Caractéristiques distinctives des recherches qualitative et quantitative	81
05	Profils des personnes interrogées	88
06	Liste des codes utilisés pour la codification	90
07	Liste des catégories de codes	91
08	1ère étape de codification	93
09	2ème étape de codification	95
10	Catégorisation des unités d'analyse	97
11	1ère grille d'analyse	100
12	2ème grille d'analyse	101

Liste des Abréviations

Abréviation	Désignation
AC	Analyse de contenu
AFNOR	Association française de normalisation
AQ	Assurance qualité
BPF	Bonnes pratiques de fabrication
BPH	Bonnes pratiques d'hygiène
CAC	Commission du Codex Alimentarius
CCP	Points critiques pour la maîtrise
CQ	Contrôle qualité
FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FSSC	Système de certification de la sécurité alimentaire
FDA	Agence américaine des produits alimentaires et médicamenteux.
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GIQ	Gestion intégrale de la qualité
HACCP	Analyse des dangers et maîtrise des points critiques
IFC	Société financière internationale
IND	Individu
ISO	Organisation internationale de normalisation
MP	Matières premières
NAS	Académie nationale des sciences (États-Unis)
NACMF	Comité consultatif national sur les critères microbiologiques pour les aliments
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PF	Produits finis
PRP	Programmes prérequis
R&D	Recherche et développement
SMQ	Système de management de la qualité
SMSDA	Système de management de la sécurité des denrées alimentaires
SPC	Contrôle statistique des processus
TQM	Management par la qualité totale
5S	Supprimer, Situer, Scintiller, Standardiser, Suivre

Sommaire

Introduction Générale.....	2
Chapitre 01 : Les fondamentaux du management de la qualité.....	6
Section 01 : Cadre conceptuel de la qualité.....	7
Section 02 : Management de la qualité.....	16
Section 03 : Méthodes de management de la qualité.....	29
Chapitre 02 : Généralités sur le système HACCP.....	42
Section 01 : Fondements de base du système HACCP.....	43
Section 02 : Mise en place pratique de l’HACCP.....	49
Section 03 : Analyse critique du système HACCP.....	62
Chapitre 03 : Mise en œuvre du système HACCP : Analyse et perspectives.....	71
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	72
Section 02 : Démarche méthodologique de l’enquête.....	79
Section 03 : Présentation et interprétation des résultats.....	92
Conclusion Générale	118

Introduction Générale

Introduction Générale

La qualité et la sécurité des produits occupent désormais une place centrale dans les logiques industrielles modernes. Dans un contexte de forte compétitivité et d'exigences réglementaires renforcées, les organisations ne peuvent plus se contenter de simples contrôles ponctuels ou de corrections a posteriori. Elles doivent désormais anticiper, maîtriser et prouver leur capacité à livrer des produits conformes aux attentes de leurs clients, tout en respectant des normes de plus en plus strictes. Cette évolution a conduit à l'intégration de systèmes structurés de management de la qualité, qui deviennent aujourd'hui des leviers essentiels de performance, de fiabilité et de durabilité.

Cette dynamique s'observe de manière encore plus marquée dans le secteur agroalimentaire. En effet, la nature même des produits alimentaires, leur sensibilité aux contaminations ainsi que leur impact direct sur la santé des consommateurs imposent une vigilance accrue. La succession de crises sanitaires survenues à l'échelle mondiale a contribué à renforcer la prise de conscience autour de la sécurité des aliments. Face à cela, les entreprises agroalimentaires se voient dans l'obligation de mettre en œuvre des démarches rigoureuses et préventives, parmi lesquelles figure la méthode HACCP (Analyse des dangers et contrôle des points critiques).

C'est dans cette réalité que s'inscrit le présent travail, intitulé « **Analyse de la mise en place du système HACCP dans une entreprise agroalimentaire** ».

Le choix de ce thème repose sur deux raisons principales.

Tout d'abord, le thème se distingue par son originalité et son actualité. En effet la sécurité sanitaire des aliments est aujourd'hui au cœur des préoccupations sociales, économiques et réglementaires. Le système HACCP, largement reconnu à l'échelle internationale, s'impose comme un outil de référence dans ce domaine. Ce thème s'inscrit donc pleinement dans les enjeux contemporains du secteur agroalimentaire, tout en étant directement lié aux problématiques de management, dans la mesure où il mobilise des compétences en organisation, en gestion des processus, en leadership et en amélioration continue.

En outre, il est lié à la complexité de la mise en place du système HACCP. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, son application ne se limite pas à suivre une série d'étapes techniques prédéfinies. Elle implique une adaptation aux réalités spécifiques de chaque entreprise, la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires, et la gestion de divers obstacles organisationnels, humains ou matériels. C'est précisément pour ça qu'on a jugé important d'effectuer une analyse approfondie de son application dans une entreprise agroalimentaire (Palmary Food), afin de mieux comprendre les conditions de réussite d'un tel dispositif et les enjeux qu'il soulève sur le terrain.

Ainsi, l'objet de notre étude est de trouver des éléments de réponses à la problématique suivante : « **Comment réussir la mise en place du système HACCP dans une entreprise agroalimentaire ?** »

Pour répondre à cette problématique, nous l'avons décomposée en trois sous questions :

SQ1 : Quelles sont les principales motivations qui poussent l'entreprise à mettre en place le système HACCP ?

SQ2 : Quelles défis l'entreprise rencontre-elle lors de la mise en place du système HACCP, et comment peut-elle les surmonter ?

SQ3 : Quelles sont les attentes de l'entreprise vis-à-vis de l'implémentation du système HACCP?

Afin de guider notre réflexion, nous avons émis une hypothèse à tester pour chacune des sous-questions.

H1 : L'entreprise adopte le système HACCP principalement en raison de la pression réglementaire.

H2 : La résistance au changement est le principal obstacle à la mise en place du système HACCP, mais il peut être surmonté par des programmes de formation ciblée et une implication de tous les collaborateurs.

H3 : L'entreprise attend de la mise en place du système HACCP une amélioration de sa réputation.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une double approche méthodologique. D'une part, une approche descriptive a été mobilisée à travers une revue de littérature, afin de clarifier les concepts clés, d'identifier les enjeux liés au sujet étudié et de situer notre problématique dans son contexte théorique. D'autre part, une approche analytique a été mise en œuvre sous forme d'une recherche qualitative, reposant sur des entretiens semi-directifs.

Ainsi, pour accomplir notre travail, nous avons structuré notre mémoire autour de trois chapitres :

Le chapitre 1, "**Les fondamentaux du management de la qualité**", s'intéresse aux notions essentielles liées à la qualité dans les organisations, en mettant l'accent sur les principes, les pratiques et les systèmes utilisés pour structurer une démarche qualité efficace. Il permet ainsi de comprendre le contexte global dans lequel s'inscrit l'approche HACCP.

Le chapitre 2, intitulé "**Généralités sur le système HACCP**", présente les fondements, les objectifs, les principes et les modalités de mise en place de ce système, tout en soulignant ses apports et limites dans la maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments.

Enfin, le chapitre 3, "**Mise en œuvre du système HACCP : Analyse et perspectives**", est consacré à une étude de terrain menée au sein de l'unité SOBCO 2, il expose la méthodologie adoptée, puis analyse les résultats des entretiens en identifiant les motivations, les obstacles rencontrés et les attentes exprimées par les acteurs impliqués organisationnelle, favorisant l'innovation, la réduction des coûts et l'amélioration continue des produits et services.

Chapitre 01 :
Les fondamentaux
Du management
De
La qualité

Chapitre 01 : Les Fondamentaux du Management Qualité

Dans un contexte de pressions concurrentielles croissantes et de contraintes de demande de plus en plus strictes, la gestion de la qualité est devenue une priorité essentielle pour les organisations. Se contenter de se conformer aux normes établies ne suffit plus aujourd'hui pour répondre aux exigences des consommateurs et garantir la compétitivité.

La gestion de la qualité doit être intégrée à l'ensemble des enjeux stratégiques, qui incluent la satisfaction des besoins clients, l'optimisation des processus internes et la pérennité des entreprises. Cela implique une révision continue des pratiques de qualité et une approche proactive qui dépasse le simple contrôle de conformité. La qualité doit ainsi être perçue non seulement comme une exigence technique, mais comme un levier de performance

Ce chapitre explore les principes fondamentaux du management de la qualité, en retraçant son évolution historique, en présentant ses différentes facettes et en analysant les approches adoptées par les entreprises pour assurer une performance durable. La qualité, en tant qu'outil stratégique, devient essentielle pour s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs et pour maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement économique de plus en plus complexe.

Section 01 : Cadre conceptuel de la qualité

La qualité est un concept complexe et multidimensionnel qui dépasse la simple conformité aux exigences techniques. Pour mieux l'appréhender, il est essentiel d'en comprendre ses différentes définitions, ses dimensions, son évolution au fil du temps, ainsi que les facteurs influençant son évaluation.

1.1 Définition et perspectives

La compréhension du concept de la qualité nécessite au préalable une définition claire de ce terme.

1.1.1 Définition de la qualité

Afin d'apporter un cadre structuré à ce concept, des organismes ont proposé des définitions normatives :

L'organisation internationale de normalisation (ISO) définit la qualité comme : « *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences* »¹.

L'objet : c'est l'entité concernée en question, elle désigne tout produit, service ou processus dont on peut évaluer la qualité.

L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques : Désigne la capacité des caractéristiques propres à l'entité à satisfaire les différentes exigences, ces caractéristiques sont multiples, elles peuvent être techniques comme la durabilité, esthétiques touchant l'apparence d'un produit (couleur, design etc...), fonctionnelles, en lien avec la performance d'un processus, symboliques ou perceptuelle, telles que la réputation et la confiance.

Intrinsèques : Cela veut dire que les caractéristiques sont propre à l'entité en question et non pas attribuées.

Satisfaire des exigences : Ce passage met l'accent sur la finalité de la qualité, qui est la satisfaction des attentes (clients, réglementation etc...), qu'elles soient implicites ou explicites. D'ailleurs, c'est cette multitude d'exigences qui rend le concept de la qualité aussi complexe que multidimensionnel.

¹ ISO 9000 :2005 (F), Systèmes de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire, Organisation internationale de normalisation, 2005, 3.1.1.

La norme AFNOR X50-120 a également défini la qualité : « *L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* »².

Ces deux définitions éclairent l'idée que la qualité d'un organisme est relative à sa capacité à satisfaire les différentes exigences des parties prenantes concernées. Ces parties prenantes peuvent inclure les clients, mais aussi les fournisseurs, les actionnaires, les autorités réglementaires, et même la société dans son ensemble. Ainsi, un organisme de qualité est celui qui est capable de répondre à des exigences variées et parfois contradictoires.

Outres ces normes, des experts en qualité ont apporté leur vision de ce concept :³

Selon W. E. DEMING, la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs. C'est comme un processus d'amélioration continue, visant la satisfaction des besoins évolutifs des clients.

Joseph M. JURAN considère la qualité comme l'aptitude à l'utilisation (fitness for purpose or use).

Enfin, pour PHILIP B. CROSBY, elle représente la conformité aux différentes exigences.

1.1.2 Perspectives de la qualité

Le concept de la qualité se révèle fondamentalement complexe, notamment en raison de ses multiples perspectives. Ces perspectives signifient que la qualité ne peut être réduite à un simple aspect ou entité (produit par exemple). Mais aussi, que sa perception diffère d'un acteur à un autre.

Cette partie abordera quatre facettes principales de la qualité définies par FREDERIC CANARD :⁴

² C. MOELY, *Management d'un projet système d'information*, 6ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P.193.

³ F. ROESSLINGER, D. SIEGEL, *Management stratégique et management de la qualité*, Edition AFNOR, Paris, 2015, P.4.

⁴ F. CANNARD, *Management de la qualité*, édition LEXTENSO, Paris, 2009, PP.16-30.

1.1.2.1 La qualité pour le client

« Un produit (service) de qualité n'est pas nécessairement un produit (service) «haut de gamme», présentant de «hautes performances», ayant un prix élevé... mais un produit (service) qui satisfait le client »⁵.

De ce fait, la qualité pour le client ne dépend pas des caractéristiques objectives d'un produit ou d'un service, mais de la satisfaction qu'il éprouve. C'est-à-dire, de la manière dont le produit ou le service répond à ses attentes, besoins et préférences personnelles.

Plus encore, cette satisfaction résulte de l'écart entre ce que le client perçoit du produit ou du service et ce qu'il en attend. Si la perception dépasse les attentes, le client sera satisfait, en revanche, si la perception est inférieure aux attentes, la satisfaction diminue, et la qualité perçue en sera affectée.

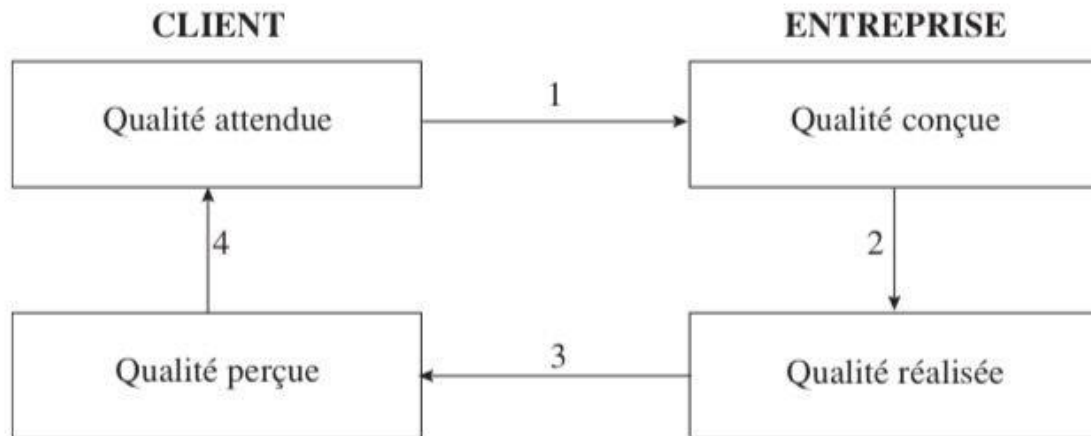
1.1.2.2 La qualité pour l'entreprise

La notion de la qualité est subjectivement définie pour le client, par contre dans le cadre d'une entreprise, cette notion prend une autre tournure.

La qualité pour une entreprise est la conformité du produit ou du service à des spécifications clairement définies. Ces dernières sont conçues par l'entreprise sur la base des attentes des clients transmises par le marketing, et qui permettra à l'entreprise de confectionner le produit ou le service qui sera jugé ensuite par le client. Ceci montre que la qualité pour l'entreprise est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

⁵ Idem, P.16.

Figure N°01 : Les couples qualités chez l'entreprise et chez le client



Source: F. CANARD, Op cit, P. 19.

1.1.2.3 La qualité du produit

Etant donné que la qualité d'un produit ou d'un service est interprétée différemment par les clients, elle peut être définie en fonction de 8 dimensions principales :

La performance : Elle désigne les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit, elles sont généralement techniques (vitesse d'une automobile etc..).

Les accessoires : Des caractéristiques secondaires qui apportent un complément au fonctionnement de base du produit (option photo sur un téléphone portable, le grip pour une raquette de tennis).

La fiabilité : La fiabilité est le bon fonctionnement du produit dans un laps de temps définie et dans des conditions normales d'utilisation.

La conformité : Le degré de concordance entre la réalisation et la conception du produit.

La durabilité : La durabilité désigne le plus souvent la durée de vie d'un produit.

La maintenabilité : Si la durabilité est la durée de vie d'un produit, la maintenabilité est sa capacité à être utilisé continuellement durant cette période.

L'esthétique : C'est ce que le client peut percevoir grâce à ses cinq sens (l'aspect, le son, le goût, l'odeur et la sensation du produit)

La qualité perçue : Les consommateurs ont recours à d'autres critères en cas d'absence de ceux cités auparavant, comme l'image, la publicité ou la marque du produit.

1.1.2.4 La qualité du service

Comme pour la qualité d'un produit, la qualité du service peut être définie en fonction de 8 dimensions :

Le temps : Le temps d'attente des clients dans les différentes étapes de leur parcours dans l'organisation.

La promptitude : Elle est liée à la première dimension dans la mesure de savoir si le service a été fourni dans les temps.

La complétude : Il s'agit de savoir si le client a obtenu ce qu'il recherchait.

La courtoisie : La courtoisie fait référence à la politesse, le respect la considération, et l'amabilité.

La cohérence : Le service doit être fourni de la même façon pour chaque client et de façon constante pour le même client.

L'accessibilité : Elle relève de plusieurs aspects, proximité géographique, accessibilité physique, accessibilité psychologique etc.... L'idée est que le service doit être facile à obtenir.

L'exactitude : Dès que le service est fourni pour la première fois, il doit fonctionner correctement.

La réaction : Cette dernière dimension désigne la capacité du personnel à réagir rapidement en cas d'imprévu.

1.2 Evolution du concept de la qualité

Il est plus aisé de comprendre le concept de la qualité en examinant son évolution au fil du temps dans les grandes entreprises, principalement les japonaises qui ont fait de la qualité un pilier de croissance économique et dont le système est devenu un modèle mondiale en matière d'excellence opérationnelle.

Dans ce cadre, SHOJI SHIBA a retracé dans son ouvrage traduit, les 4 concepts de base qui ont caractérisé l'évolution de la qualité dans le Japon :⁶

1.2.1 Premier concept : La conformité aux règles (début 1950)

Cette époque était caractérisée par la production de masse, tout ce qui était produit est consommé. Dans cette perspective, la qualité du produit était liée à sa conformité aux exigences et spécifications techniques définies dans le manuel, autrement dit la conformité objective. Pour s'assurer de la conformité des produits, il suffisait d'un simple contrôle final exécuté par des spécialistes en se basant sur des procédures de contrôle et des pratiques normalisées définies par les dirigeants.

Cependant, ce concept de la qualité avait deux points faibles, le premier étant que ceux qui se chargeaient de contrôler le produit ne sont généralement pas les mêmes qui le fabriquent, conduisant ainsi à des relations conflictuelles entre les deux parties. Le second point faible est que la conformité aux règles ne prend pas en considération les besoins du marché. Les normes de productions et de contrôle en matière de qualité sont purement techniques ce qui oriente l'attention des gens vers le produit et non pas vers les besoins des clients. C'est vrai que sous un angle historique, cette conception répondait aux besoins de cette époque qui est la production de masse, mais à travers d'un prisme contemporain, ce concept est apparu comme érigé et dénué de profondeur.

1.2.2 Deuxième concept : L'adaptation à l'utilisation (début 1960)

En plus de la conformité objective, l'adaptation à l'utilisation a introduit une dimension subjective dans le concept de la qualité. Cela veut dire que le produit doit satisfaire les besoins des consommateurs tout en restant agile pour s'adapter aux évolutions du marché. La satisfaction des besoins des consommateurs peut couvrir plusieurs aspects, comme le prix, la durabilité, le design ou même sa façon d'utilisation. A titre d'exemple, une entreprise d'outillage qui fabrique des tournevis pour adaptés à des vis de petite taille, alors que les consommateurs souhaitent avoir des tournevis compatibles avec des vis de toute dimension.

Tout comme le premier concept, déterminer la conformité faisait l'objet d'un contrôle, il s'ensuit des conflits entre contrôleurs et ouvriers. De plus, si l'entreprise parvient à atteindre ce niveau de conformité, elle pourra acquérir une position de monopole, ou elle sera obligée

⁶ S.SHIBA. A, GRAHAM. D. WALDEN, *4 Révolutions du management par la qualité totale*, traduit par R.PIETRI, édition DUNOD, Paris, 1997, PP.25-31.

d'appliquer des prix relativement élevés afin de compenser les coûts ce qui va remettre en question la satisfaction du besoin du client en matière de prix. De plus, les concurrents qui proposent des prix également bons pour de meilleurs prix surgissent rapidement, détruisant ainsi la position de monopole.

1.2.3 Troisième concept : La maîtrise du coût (début 1970)

Suite aux coûts élevés qu'engendrait la recherche de la satisfaction du client, et avec le choc pétrolier qui a débuté en 1970, la maîtrise des coûts est devenue une priorité pour les entreprises japonaises. Ce concept combine deux exigences : une qualité élevée et un coût faible.

Afin de parvenir à ceci, un contrôle statistique est nécessaire : chaque produit doit faire l'objet d'un suivi de variation statistique de ces caractéristiques avec une limite supérieure et inférieure des pièces défectueuses, et la maîtrise du coût signifie qu'il n'y aura aucune pièce à éliminer. Mais le contrôle statistique n'est guère suffisant, vu qu'il permet de détecter juste les non-conformités sans proposer les corrections nécessaires. Face à cet enjeu, les entreprises japonaises ont introduit un nouveau type de contrôle connu sous le nom de contrôle en cours : chaque étape de processus de production doit être contrôlée et en cas d'apparition d'anomalie dans un des étapes, il y aura possibilité de retourner à l'étape antérieure.

Les exigences de la maîtrise de la qualité ont introduit la notion de la qualité multidimensionnelle ou m'on la qualité d'un produit couvre plusieurs aspects et non pas seulement le nombre de défauts par cent unités. Par exemple, dans l'entreprise japonaise Toto Limited, la qualité correspond à cinq dimensions principales : Q. Qualité, C. Coût, L. Livraison, S. Sécurité, M. Moral.

Les entreprises concurrentes peuvent proposer des produits également fiables et peu chers, mais leur faible coût de main d'œuvre leur octroie un avantage stratégique constituant ainsi un point faible pour ce concept.

1.2.4 Quatrième concept : la satisfaction des exigences latentes (début 1980)

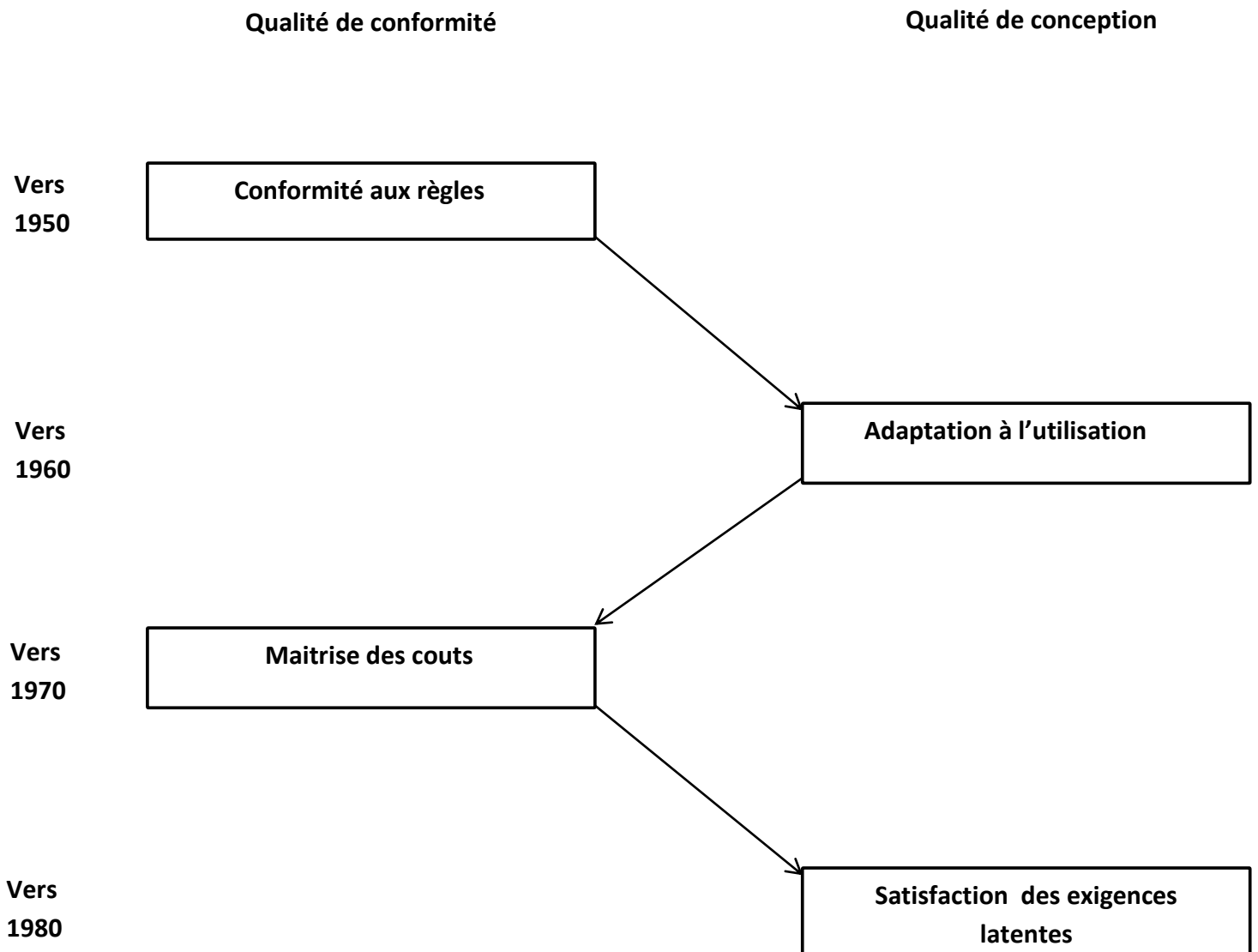
La satisfaction des exigences latentes est la satisfaction des besoins implicites des consommateurs, autrement dit les besoins dont ils ne sont pas conscients. Cela permet de décrocher une position de monopole et de proposer un prix élevé justifié par la valeur exceptionnelle que crée le produit.

L'un des exemples les plus récents des exigences latentes est celui du Smartphone. Les consommateurs ne savaient pas qu'ils avaient besoins d'un appareil qui leurs permettent d'accéder à internet, consulter leurs emails et utiliser des applications mobiles jusqu'à ce qu'il soit inventé et commercialisé.

Un autre exemple qui réunit les quatre stades du concept de la qualité est celui des montres avec une conformité technique (assemblage sans aucune pièce manquante), conformité subjective (utilisation de chronomètre d'une haute précision), maîtrise des couts (utilisation des montres électroniques), et enfin les besoins latents (introduction du mode de personnalisation).

Toutefois, il subsiste un point faible dans ce nouveau concept. Beaucoup d'entreprises n'arrivent pas à s'améliorer aussi rapidement que leurs concurrents, et elles finissent par disparaître.

Figure N°02 : Changement des concepts qualité dominants dans les grandes entreprises japonaises



Source: S. SHIBA, Op cit, P.34

Section 02 : Management de la qualité

Après avoir présenté le concept de la qualité dans la première section, cette seconde section se concentre sur le management de la qualité. Il s'agira d'aborder les aspects pratiques, les principaux principes, ainsi que le système de management de la qualité.

2.1 Concept et pratiques

D'abord, il convient de bien comprendre le management de la qualité, et ceci en passant par ces définitions et ces différentes pratiques.

2.1.1 Définition de management de la qualité

L'ISO définit le management de la qualité dans sa série de normes ISO 9000 (normes relatives au management de la qualité) : « *activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »⁷.

L'association française de normalisation (AFNOR) a défini le management de la qualité comme l'ensemble des ressources et des modes d'organisation appliqués par une organisation qui permettent d'atteindre 5 objectifs assurant sa pérennité :⁸

- 1- répondre continuellement aux exigences des clients.
- 2- Optimisation de l'efficacité opérationnel.
- 3- Réduire les non-conformités.
- 4- Implication des collaborateurs.
- 5- S'adapter aux évolutions de son écosystème.

D'une façon plus claire, le management de la qualité est une démarche regroupant tous moyens et méthodes mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs en matière de qualité. Cela implique de faire un plan, mettre en place, regarder et faire mieux les moyens pour s'assurer que les biens et services répondent aux besoins des gens et aux bonnes normes. Le but est de mettre tous les efforts de l'entreprise sur une idée stratégique, tout en améliorant les résultats pour avoir du progrès constant et plus de satisfaction pour les clients.

⁷ ISO 9000:2005 (F), 3.2.8.

⁸ <https://www.afnor.org/qualite/>, consulté le 15/03/2025, à 6:19.

2.1.2 Pratiques de management de la qualité

Avant d'en arriver au management de la qualité, les pratiques en matière de gestion de qualité étaient rudimentaires, elles se sont progressivement développées et structurées au fil du temps, en parallèle avec l'émergence et l'affinement du concept de la qualité.

Cette partie englobera les pratiques de base du management de la qualité qui ont émergé de cette évolution.

2.1.2.1 Contrôle qualité

Le contrôle qualité tel que développé par SHEWHART et DEMING, repose principalement sur des principes scientifiques et statistiques visant à garantir la conformité des produits aux spécifications et normes techniques établies. Cette approche permet de détecter et de corriger les non-conformités tout au long du processus de production afin d'assurer une qualité constante et fiable.⁹

SHEWHART a introduit le concept de contrôle statistique des processus (SPC), notamment à travers l'utilisation des cartes de contrôles afin de surveiller les variabilités des processus de production et d'en identifier les anomalies avant qu'elles n'affectent la production. Quant à Deming (disciple de shewhart), a perfectionné ces idées en intégrant le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), une méthode fondamentale pour l'amélioration continue de la qualité.¹⁰

De ce fait, il est à conclure que le CQ ne se limite pas à une simple vérification finale des produits, mais qu'il devient un processus dynamique que s'applique tout au long de la chaîne de production, visant ainsi une réduction des variations, une amélioration de la performance des systèmes de production et une satisfaction continues des besoins des clients.

2.1.2.2 Assurance qualité

L'assurance qualité est une approche proactive qui vise à minimiser les risques de défauts et de les identifier le plus tôt possible dans possible dans la chaîne de valeur. Son objectif est d'assurer que les produits ou services respectent les normes et exigences préétablies, en mettant en place des processus rigoureux de prévention et de surveillance.

⁹ F. ROESSLINGER, Op cit, P.5.

¹⁰ Idem, P.6.

L'AQ repose sur un cadre clair et concis qui englobe tous les aspects d'une organisation, en particulier le management de la qualité.¹¹

Contrairement au CQ qui opte pour une approche corrective en détectant et en rectifiant les défauts, l'AQ est axée sur la prévention, permettant ainsi d'anticiper les non-conformités potentielles.

L'AQ est tout simplement ce qui assure qu'un organisme peut atteindre ses objectifs qualité.

En somme : « *Il n'y a tout simplement pas de confiance sans assurance qualité* »¹².

2.1.2.3 Gestion intégrale de la qualité

La GIQ est un mode de gestion axé sur la collaboration et la participation des collaborateurs, elle a pour objectif en premier lieu l'intégration organisationnelle. Elle repose sur trois principes fondamentaux : L'amélioration continue, l'attention au client et le travail en équipe. A l'opposition des méthodes traditionnelles comme le CQ qui repose sur une approche individualiste, la GIQ favorise une approche participative, où chaque acteur dans l'entreprise joue un rôle important dans l'amélioration des processus de production organisationnelle¹³.

Toutefois, l'application de la GIQ varie selon les entreprises, influencée par le contexte de production, la technologie et les relations entre les acteurs¹⁴.

2.1.2.4 Management par la qualité totale

CLAUD Y. BERNARD explique la notion de la TQM :¹⁵

Le management par la qualité totale est une forme de management qui vise à assurer la réussite à long terme de l'entreprise en garantissant la cohérence et la pertinence dans la mise en œuvre de trois formes de management : le management opérationnel, stratégique et le management par la qualité totale.

¹¹ <https://www.iso.org/fr/management-qualite/assurance-qualite>, consulté le 21/02/2025 à 20 :30.

¹² Idem, consulté le 21/02/2025 à 20 :45.

¹³ D. HARRISON, Gestion intégrale de la qualité : univers des acteurs et contexte d'innovation, in revue : Labour/Le Travailleur, Vol 43, 1999, PP.147-169.

¹⁴ Idem.

¹⁵ C.Y. BERNARD, Le management par la qualité totale, édition AFNOR, paris, 2000, PP.7, 8.

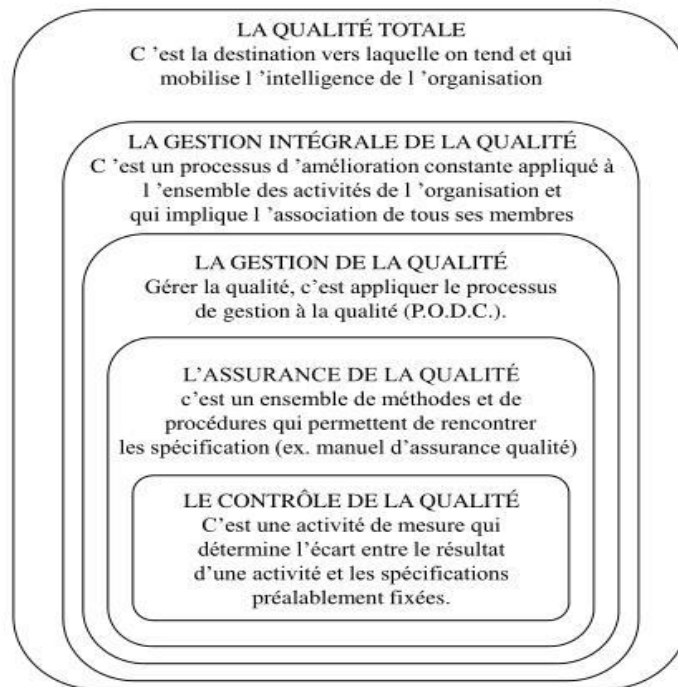
Le management opérationnel est spécifique à l'activité de l'entreprise, il se concentre sur l'efficacité et l'efficience opérationnelle, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à satisfaire les exigences des clients grâce à son organisation et ses processus. Quant au management stratégique, il se focalise sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise dans lequel elle opère, et conduit vers les meilleurs choix stratégiques. La TQM est dédié à la recherche de l'excellence dans le management, il ne se superpose pas aux deux autres formes de management mais s'y intègre.

La recherche de l'excellence est synonyme d'une enquête incessante de la perfection, elle conduit à évaluer et à améliorer constamment les résultats, en s'assurant qu'une tâche est exécutée conformément à des standards de qualité. Cette excellence est comme une philosophie qui ne se limite pas à des techniques ou des outils spécifiques, mais repose sur des principes fondamentaux qui guident la culture et les pratiques de l'entreprise.

La TQM s'appuie sur l'organisation existante et ne remet pas en cause les spécificités du management opérationnel ou stratégique. Les principes et les méthodes du TQM sont les mêmes, qu'elles que soient les approches en matière de management opérationnel et stratégique.

Figure N°03 : La gestion intégrale de la qualité

LA GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ



Source : SlideServe, L'entreprise en action, séance 5 :La gestion de la qualité, diapositive 4publié le 7 septembre 2014, <https://www.slideserve.com/kesler/l-entreprise-en-action>, consulté le 22/02/2025, à 16 :12.

2.2 Principes de management de la qualité

La norme ISO 9001 :2015 a introduit les sept principes fondamentaux de management de la qualité :¹⁶

2.2.1 Orientation client

La finalité du management de la qualité est de satisfaire les besoins des clients, voir même les impressionner. Les performances durables sont fondées sur la confiance des clients et des autres parties prenantes. Ceci est réalisé grâce a une écoute active des clients afin d'identifier leurs besoins présents et futurs, ainsi que de les communiquer aux a tous les niveaux de l'organisme.

Cette approche a pour conséquence l'augmentation de la valeur pour les clients, leur satisfaction et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

¹⁶ Organisation internationale de normalisation, Principes de management de la qualité, 2016, PP.2-15.

2.2.2 Leadership

Le rôle des dirigeants est fondamentalement basé sur la définition des orientations stratégiques et l'implication du personnel. Avec une vision claire et concise, les dirigeants assurent l'adhésion du personnel de l'organisme ce qui favorisera par la suite l'atteinte des objectifs en matière de qualité.

Un leadership efficace implique l'établissement d'une culture de confiance et d'intégrité, de valeurs partagées et d'un cadre éthique soutenus à tous les niveaux de l'organisme.

2.2.3 Implication du personnel

Un bon leadership visant l'implication du personnel souligne l'importance ce principe. Le personnel d'un organisme est avant tout un acteur créateur de valeur, c'est pour ça qu'il est essentiel de respecter chaque personne individuellement et de reconnaître sa valeur.

Pour y parvenir, il faudra communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de sa contribution individuelle, d'encourager la collaboration et de lui permettre d'identifier les freins à l'amélioration afin de prendre des initiatives sans craintes.

2.2.4 Approche processus

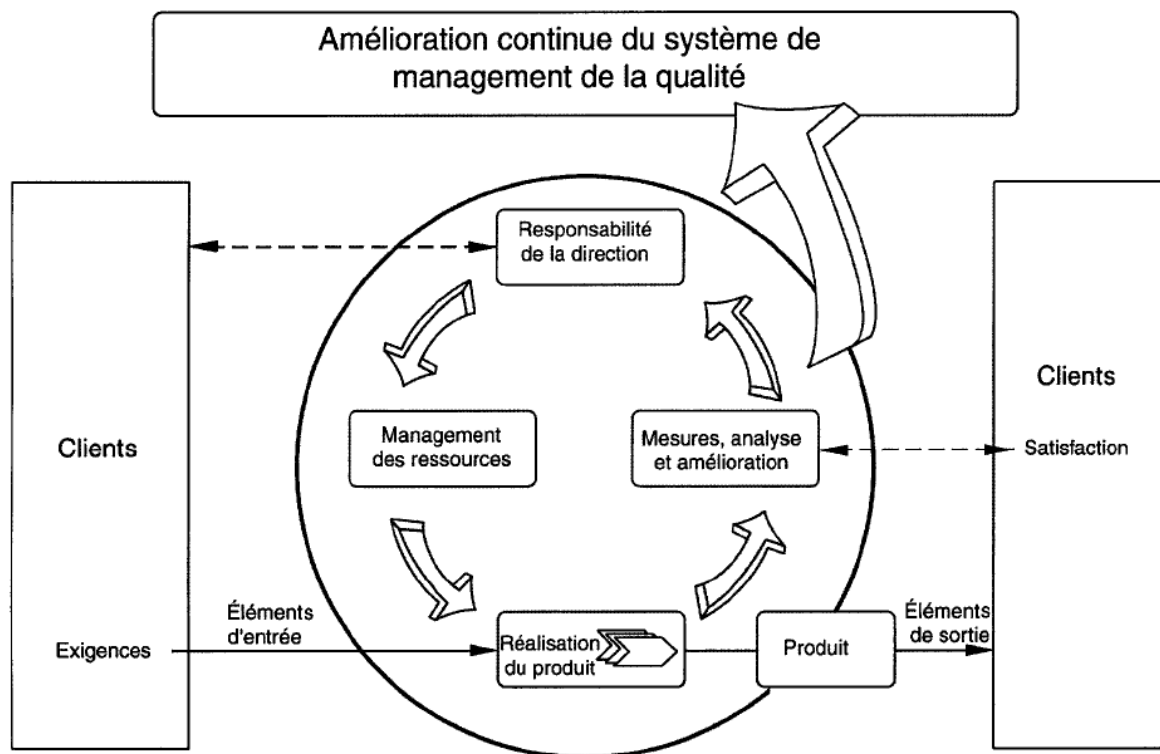
Les activités doivent être gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. D'ailleurs, un processus est un : « *ensemble de d'activités et corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* »¹⁷.

De ce fait, l'organisme doit identifier les objectifs et les processus nécessaires pour les atteindre, ainsi que leur interactions (ce sont ces interactions qui constituent l'approche processus), tout en précisant les autorités, responsabilités liées au de ces processus.

Il doit également déterminer les indicateurs de processus à utiliser afin d'évaluer son efficacité et de dresser des pistes d'amélioration.

¹⁷ ISO 9000: 2005 (F), 3.4.1.

Figure N°04 : Modèle de système de management de la qualité basé sur des processus.



Source : ISO 9000 :2005 (F), Op Cit, 2.4, P.3

Ce schéma illustre un système de management basé sur les processus, ou s'avère le rôle significatif de chaque partie prenante pour fournir les éléments d'entrée à l'organisme, qui seront transformées par la suite à des éléments de sortie en en suivant le cheminement des processus (cette figure ne montre pas les processus de façon détaillé).

2.2.5 Amélioration

Ce qui compte pour l'organisme n'est pas juste le niveau de performance élevé, mais le maintien et l'amélioration de ce dernier. Avec les besoins évolutifs des clients, l'amélioration continue est une nécessité qui permet l'entreprise d'être à jour et de faire face aux enjeux concurrentiels.

La meilleure méthode pour concrétiser ce principe est le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming, qui permet aux entreprises d'anticiper l'évolution des attentes clients.

2.2.6 Prise de décision fondée sur des preuves

Le processus de prise de décision est souvent complexe, car il implique plusieurs sources d'informations et une certaine subjectivité d'interprétation. C'est pour ça qu'il faut analyser les relations de causes à effet, et les conséquences involontaires de ces dernières. Une analyse rigoureuse des preuves et des données disponibles conduit à une plus grande subjectivité et à une bonne prise de décision, ce qui produira d'avantage de bons résultats.

2.2.7 Management des relations avec les parties intéressées

Malgré que la satisfaction client soit un objectif majeur pour un organisme, il ne peut toutefois être réalisé sans un management efficace avec les parties prenantes (fournisseurs, investisseurs, clients, etc..). L'organisme est avant tout un réseau d'acteurs internes et externes, ou il doit maintenir des bonnes relations avec eux, assurer une transparence et l'engagement mutuel pour optimiser la performance globale, bâtir une relation de confiance et renforcer la résilience organisationnelle.

Le management des parties prenantes implique l'identification des acteurs clés pour l'organisme, de leurs besoins, ainsi que la mise en place des stratégies pour répondre à leurs attentes tout en alignant les différents intérêts.

2.3 Système de management de la qualité

Dans cette sous-section, il sera question de comprendre ce qu'un SMQ et ces différentes composantes.

2.3.1 Définition du SMQ

Afin de comprendre ce que signifie le SMQ, il serait essentiel de discerner la notion du système.

Un système est : « *un ensemble d'éléments en relation entre eux et l'environnement* »¹⁸.

Appliqué au domaine de la qualité, le SMQ représente donc une mise en place concrète et structuré du management de la qualité. Autrement dit, il s'agit d'un cadre structuré englobant toutes les méthodes et procédures mises en œuvre par l'organisation pour gérer et améliorer la qualité de ses produits et services.

¹⁸ ISO 9000: 2000, 3.2.1.

Dans cette perspective, ISO 9000 joue un rôle fondamental en établissant un cadre normatif pour le SMQ, le définissant comme suit : « *système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »¹⁹.

Ainsi, un SMQ ne se limite pas à une simple formalité administrative, mais constitue un levier stratégique permettant d'assurer la conformité aux exigences réglementaires, d'optimiser les processus internes et d'accroître la satisfaction des clients.

2.3.2 Les composantes du SMQ

2.3.2.1 Planification

La planification de la qualité est définie selon ISO comme : « *partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité* »²⁰.

Dans ce contexte, l'ISO 9001 explique les exigences d'un SMQ en matière de planification :²¹

A. Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

L'organisme doit identifier tous les risques ou opportunités potentiels durant la phase de la planification de son système de management de la qualité, afin d'accroître les effets souhaitables et réduire les effets indésirables.

Dans ce contexte, l'organisme est tenu de planifier toute action et processus permettant de faire face aux risques et opportunités. Il doit aussi évaluer l'efficacité de ces actions.

B. Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre

Les objectifs qualité doivent :

- 1- Être cohérents avec la politique qualité, mesurable et mis à jour si nécessaire.
- 2- Être surveillés, communiqués, et surtout pertinents pour assurer la conformité des produits ou services, et pour améliorer la satisfaction client.

¹⁹ ISO 9000: 2000, 3.2.3.

²⁰ ISO 9000 : 2000, 3.2.9

²¹ ISO 9001 : 2015, Système de management de la qualité- exigences, 6.

3- Une fois l'organisme détermine les objectifs qualité, il devra planifier comment atteindre ces derniers (actions, ressources, échéances, évaluation des résultats).

C. Planification des modifications

Si l'organisme décide d'introduire des modifications dans le SMQ, ces modifications doivent être appliquées de façon planifiée. Du coup l'organisme doit tenir compte des objectifs de la modification et de leurs conséquences potentielles, ainsi que la disponibilité des ressources et de l'attribution des responsabilités.

2.3.2.2 Maitrise de la qualité

Ce concept s'agit de : « ... *tous les moyens nécessaires (et présents) pour rendre réalisable votre travail (votre processus) et qui vous permettent de réaliser (votre produit), à savoir les résultats de vos recherches, vos prestations de services.....* »²².

En d'autres termes, la maitrise de la qualité est une démarche consistant à mettre en œuvre des processus de gestion et des activités (comme les inspections et le contrôle), qui permettent de garantir la conformité des produits ou services aux exigences définies, afin de satisfaire pleinement les clients et de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

EVA GIESEN identifie les cinq éléments principaux à organiser pour garantir une bonne maitrise qualité en se référant à la méthode des 5M d'Ishikawa :²³

1- La matière, qui inclut les consommables et leur gestion (réception, stockage, traçabilité).

2- Le matériel, englobant les équipements, leur sélection, contrôle et maintenance.

3- Le milieu, qui concerne l'environnement de travail, notamment la climatisation et la gestion des installations spécifiques.

4- Les méthodes, comprenant les modes opératoires et protocoles techniques a documenter dans des procédures adaptées.

5- Main-d'œuvre, qui implique l'organisation du personnel, la formation et la gestion des compétences pour assurer un travail maîtrisé et conforme aux normes.

²² E. GIESEN, Démarche qualité et normes ISO 9001, IRD EDITIONS, Paris, 2008, P.128.

²³ Idem, PP.128, 129.

2.3.2.3 L'assurance qualité

L'AQ trouve une définition dans les normes ISO 9000 : 2000 comme suit : « *partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites* ». ²⁴

Selon le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), l'AQ représente un système planifié de procédures de revues, menées par du personnel n'étant pas directement impliqué dans le processus d'élaboration de l'inventaire. Ces revues idéalement réalisées par des tiers indépendants, sont effectuées sur un inventaire finalisé après la mise en œuvre des procédures de CQ. Elles ont pour objectif d'assurer leur atteinte et que l'inventaire permet d'estimer les meilleures estimations possibles des émissions et des puits, compte tenu des données disponibles ²⁵.

Cette composante, contrairement à celle de la maîtrise qualité, implique clairement une approche préventive qui vise à démontrer que les produits ou services répondent aux attentes clients et aux exigences réglementaires. Autrement dit, elle rassure les parties prenantes sur la capacité de l'organisme à réaliser une qualité élevée.

2.3.2.4 L'amélioration de la qualité

L'amélioration de la qualité est une approche qui consiste à évaluer continuellement les processus afin d'en identifier les piste d'améliorations nécessaires dans les domaines fonctionnels et opérationnels. L'approche est basée sur la collecte routinière des données reflétant la performance du système des processus. EDWARD DEMING a contribué à cette approche ont introduisant sa méthode PDCA qui transforme les gestions de la qualité en un cycle d'amélioration continue ²⁶.

Parmi les caractéristiques de l'amélioration de la qualité : ²⁷

1- Elle est fondée sur les données et considère l'approche quantitative comme le seul moyen fiable d'influencer les données qualitatives.

2- Elle se focalise sur les processus et non pas sur les personnes.

²⁴ ISO 9000 : 2000, 3.2.11.

²⁵ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, Recommandations en matière de bonnes pratiques et de gestion des incertitudes pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre- chapitre 8, IPCC, 2000, P.8.4.

²⁶ <https://fr.smartsheet.com/quality-improvement-process>, consulté le 15/03/2025, à 19:30.

²⁷ Idem, consulté le 15/03/2025, à 19:35.

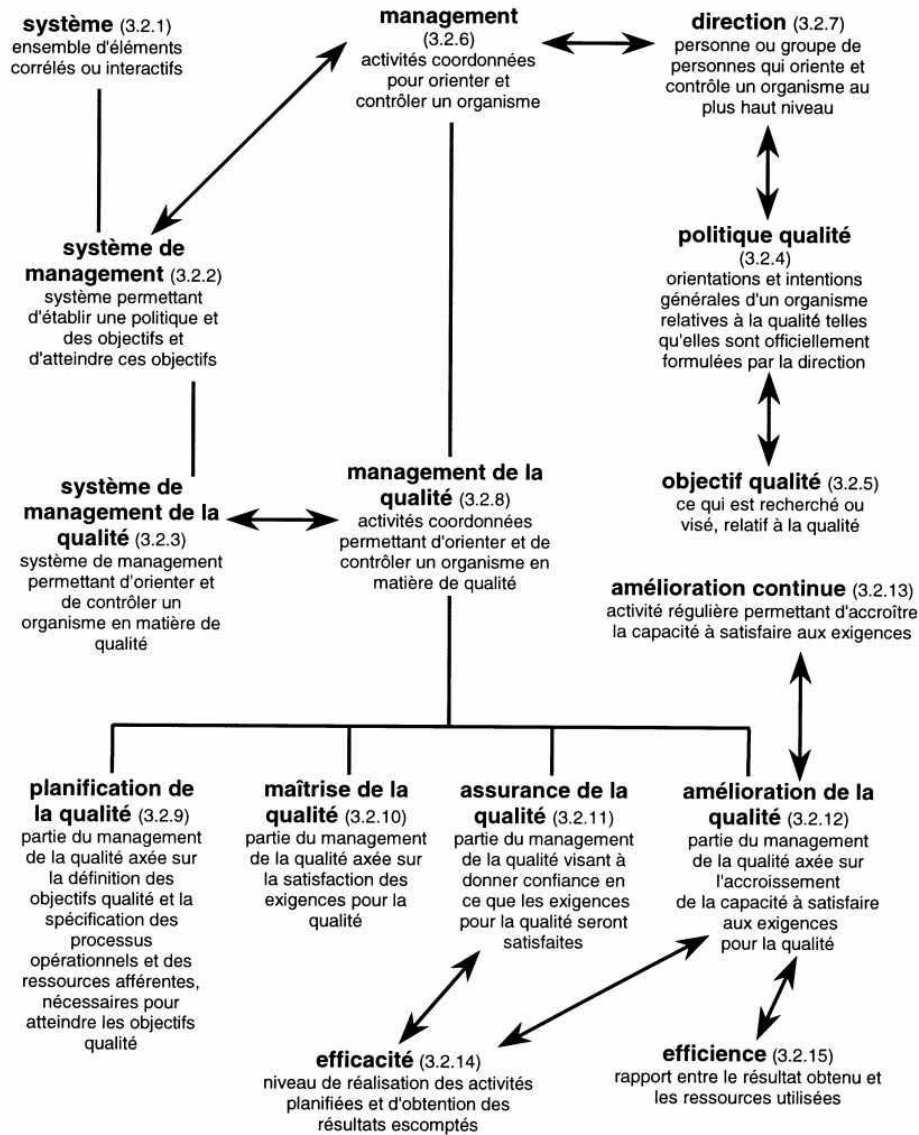
3- Elle implique des personnes dans le processus de recherche de solutions.

Dans cette perspective, l'ISO définit précisément l'amélioration de la qualité : « *Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »²⁸.

Cette définition met en évidence l'objectif principal de l'amélioration de la qualité, qui est d'optimiser continuellement les processus afin d'assurer une satisfaction des différentes parties prenantes.

²⁸ ISO 9000 :2000, 3.2.12.

Figure N°05 : Concepts relatifs au management de la qualité



Source : ISO 9000 ; 2000, P, 23.

Section 03 : Méthodes de management de la qualité

Dans la section précédente, il a été souligné que le management de la qualité consiste en un ensemble de moyens et méthodes mis en place afin d'atteindre les objectifs qualité. Cette section se focalisera sur les méthodes les plus connues dans la sphère du management de la qualité.

3.1 Méthodes d'amélioration continue

Les méthodes d'amélioration continue sont celles qui visent à optimiser de façon permanente les processus, produits et services. Elle repose sur l'idée que la qualité n'est pas un objet statique, mais plutôt un processus qui doit s'améliorer continuellement.

Parmi ces méthodes figurent :

3.1.1 PDCA

Le statisticien américain W.E. DEMING a développé la méthode PDCA.²⁹

La méthode PDCA, aussi appelée roue de DEMING, est un cycle d'amélioration continue qui permet d'assurer l'optimisation des processus à tous les niveaux de l'organisation. Elle structure les actions en 4 phases :

PLAN (Planifier) : La première étape du cycle PDCA consiste à déterminer les objectifs et les moyens pour les atteindre, ainsi qu'un plan d'action détaillé de ce qui va être fait.

DO (Faire) : La mise en application de ce qui a été planifié. Le cycle PDCA privilégie les petits changements successifs, autrement dit la réalisation du projet doit se faire à petite échelle afin d'assurer son efficacité.

CHECK (Vérifier) : Evaluation des résultats du projet réalisé pour s'assurer que tout s'est déroulé comme prévu et pour discerner les lacunes avant qu'elles deviennent problématiques. Cette action repose sur l'utilisation et l'analyse des différents indicateurs de performance.

Act (Ajuster) : Après la phase de contrôle arrive l'ajustement, qui consiste à améliorer le processus, produit ou service en fonction des résultats obtenus. L'amélioration peut être déployée en corrigeant les erreurs ou en standardisant de nouvelles pratiques.

²⁹ A. CHARDONNET, D. THIBAUDON, PDCA et développement durable, EYROLLES, Paris, 2014, PP.25, 26.

PDCA est un cycle itératif, ce qui signifie que l'application des quatre phases n'empêche pas la relance de la boucle pour une deuxième fois. Une fois le cycle achevé, l'étape (Act) permet d'identifier des améliorations nécessaires qui exigent le lancement d'un nouveau PDCA.

Dans une organisation, les cycles PDCA doivent se retrouver naturellement dans les processus, la gestion et dans son fonctionnement en générale. Même si ils ne sont matérialisés, ces cycles sont repérable facilement par la présence de revues ou de réunions lors des phases Check et ACT, et même par des tableaux de management visuel lors de l'étape Planifier³⁰.

La déclinaison classique de la série des normes ISO reposent sur le principe de cycle PDCA, réalisant ainsi un cycle à quatre phases :³¹

(A) j'apprends et je décide (ISO 9000) : La norme ISO 9000 concerne les principes et vocabulaires liés au management de la qualité, en les apprenant, ceci permettra facilement de décider leur mise en œuvre.

(P) je construis (ISO 9004) : ISO 9004 est une norme de la famille ISO 9000 qui fournit les lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. L'organisme doit construire son SMQ sur la base des recommandations de l'ISO 9004.

(D) je démontre (ISO 9001) : Prouver que l'organisme est conforme aux exigences du SMQ définies dans la norme ISO 9001.

(C) je vérifie pour améliorer (ISO 19011) : Cette norme établit les directives pour l'audit des systèmes de management (audit qualité et environnemental). La vérification de l'application d'un SMQ dans un organisme soit être faite sur la base des principes de la norme ISO 19011.

³⁰ Idem, P.27.

³¹ A. CHARDONNET, D. THIBAUDON, Le guide du PDCA de deming, Editions d'organisation, Paris, 2003, PP.59, 60.

Même la conception d'un SMQ selon l'ISO 9001 dispose d'un PDCA :³²

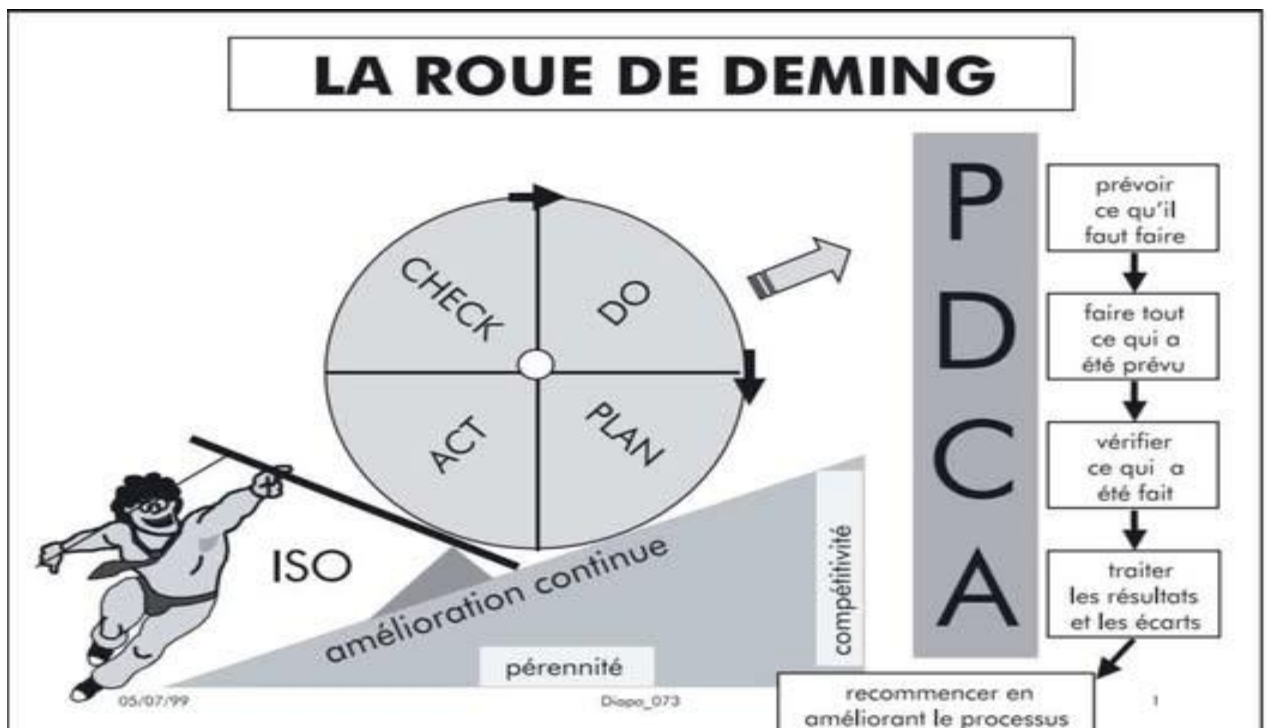
PLAN : La haute direction définit la politique qualité et les objectifs à atteindre sous forme de processus en accord avec les exigences ISO 9001. Elles planifient aussi le management des ressources humaines et matérielles (formation, préparation et la prévention des risques).

DO : La mise en application des différents processus (conception, achat et production).

CHECK : Mesurer la performance de l'application du SMQ en utilisant des indicateurs de performance, des audits qualité et des auto-évaluations.

ACT : Revue de la direction afin d'améliorer les résultats.

Figure N°06 : La roue de Deming



Source : A. CHARDONNET, Op cit, P.62

3.1.2 Lean Management

Christian HOHMANN explique l'origine de la méthode Lean Management :³³

Le Lean management est un processus participatif qui trouve son origine dans le système de production de Toyota (TPS). Un système bâti sur le principe de la transformation en profondeur des entreprises.

³² Idem, P.61.

³³ C. HOHMANN, Lean Management, EYROLLES, Paris, 2012, P.90

Le Lean a été développé progressivement dans le TPS en réponses aux difficultés économiques que Toyota faisait face dans les années 1950, il a abouti à un système qui se caractérise par :

- La recherche systématique des gaspillages dans tous les processus.
- Focalisation sur les clients et sur la valeur créée pour les satisfaire.
- Mise en place de flux tendus pour réduire les stocks.

Dans ce contexte, le Lean est complété par plusieurs outils qui assurent son efficacité autant que système d'amélioration continue. Parmi ces outils, il y en a six qui représente des instruments de base pour le Lean :³⁴

A. Les MUDA (la chasse aux gaspillages)

La chasse aux gaspillages est le principe central du Lean management, elle consiste à chercher systématiquement les gaspillages dans tous les processus et activités qui consomment des ressources sans apporter des valeurs.

Il y a huit types de MUDA :

- 1- La surproduction : La production qui dépasse la demande des clients et la pire forme de gaspillage car, c'est elle qui entrainera toutes les autres.
- 2- Le stock : L'excès de stock des matières premières, en cours et de produits finis.
- 3- Le transport : Le transport inutile doit être minimisé car il apporté aucune valeur ajoutée.
- 4- Les attentes : Elles concernent les personnes ou même les équipements, elles sont causées par un manque de pièce ou des décisions retardées.
- 5- Les mouvements : es mouvement inutiles génèrent des pertes de temps, surtout quand ils sont pénibles.
- 6- Les Processus : Les processus excessifs et qui n'apportent aucune valeur peuvent être une source de sur qualité.
- 7- La non-qualité : Peut avoir plusieurs formes, comme les déchets et les rebuts.

³⁴ R. DEMERTESCOUX, La boîte à outils du Lean, édition DUNOD, Paris, 2019, PP.12-30.

8- Perte des talents : Récemment ajouté, il concerne la sous-utilisation des talents et des compétences.

Les MUDA constituent une forme de gâchis, mais avant de procéder à leur élimination, il est conseillé de commencer par éliminer deux autres sources de gâchis : les MURI (surcharges ou excès) et les MURA (variabilité des processus). Ainsi la détection des MUDA est plus facile.

MUDA, MURA et MURI constituent les trois formes de gâchis (3M).

B. Les 3G

Ils sont à la fois un outil et état d'esprit qui permettent de résoudre les problèmes.

Afin de résoudre un problème, il faut se rendre au terrain (Gemba), l'endroit où se créer la valeur.

Une fois dans le terrain, il faudra examiner les produits objet des défauts (Gembetsu), et analyser les causes et les faits objectifs (Genjitsu).

C. Le standard

Le standard peut être défini comme étant la meilleure façon d'effectuer une tâche donnée. C'est comme un mode opératoire ou une instruction à suivre afin de réaliser une tâche.

L'objectif de cet outil est de combattre les variabilités des processus (MURA), capitaliser le savoir et de se mettre collectivement d'accord sur la meilleure façon de faire les choses.

Le standard doit être établi pour chaque processus et formalisé sous forme de schémas, logigrammes, dessins, images et tous moyens visuels qui permettent de clarifier le standard.

D. Le KAIZEN

Le KAIZEN est une philosophie d'amélioration continue qui signifie « changer pour le mieux ». Elle vise l'amélioration des processus par l'élimination des tous les MUDA. Cela signifie une amélioration continue des performances en termes de QCD (qualité, coût et délai).

Afin d'y parvenir, un chantier KAIZEN doit être structuré en trois étapes :

1- Préparation :

Détermination du périmètre d'activité.

Constitution d'une équipe pluridisciplinaire de participants en désignant un animateur, garant de méthodologie et un pilote.

Détermination des objectifs à atteindre et des indicateurs pour les mesurer.

Organisation de la logistique de déroulement.

2- Partie intensive :

Cette étape dure généralement 5 jours, elle consiste à :

Analyser la situation en question afin de proposer des solutions.

Standardiser les nouvelles méthodes de travail.

Elaborer un plan PDCA pour la suite des opérations.

3- Finalisation :

Pour finaliser, il faudra suivre et consolider la nouvelle situation.

E. Les 5 S

Les 5 S est un outil dont l'utilité est la meilleure organisation d'un environnement de travail. Mais son impact va au-delà de cet aspect. Son application permet de créer un climat propice à l'atteinte de l'amélioration continue des résultats.

Cet outil se compose de cinq étapes, dont chacune correspond à l'une des cinq initiales qui donnent son nom à la méthode :

1- SEIRI (supprimer l'inutile) : Avant de procéder à l'organisation d'un endroit, il faudra d'abord tirer tous les objets et éliminer les inutiles.

2- SEITON (ranger) : Allouer une place bien identifiée pour chaque objet et les ranger en fonction de la fréquence d'utilisation.

3- SEISO (nettoyer) : Nettoyer à fond pour obtenir un état de propreté parfait.

4- SEIKETSU (standardiser) : Définit les standards visuels en utilisant des étiquettes des couleurs ou des codes.

5- SHITSUKE (respecter) : Assurer le respect des nouvelles pratiques.

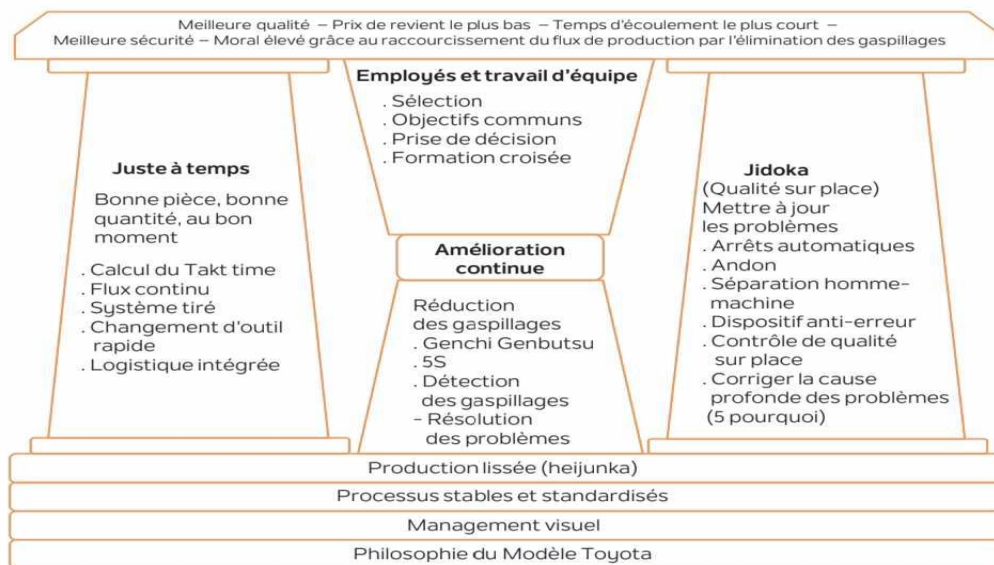
F. Le management visuel

Le management visuel est un outil de communication visuel qui sert à comprendre l'entreprise, son organisation, ses performances, et ses règles de conduite, en utilisant des moyens différents comme les organigrammes, les tableaux statistiques, etc....

Le management visuel est un outil indispensable pour chaque entreprise et il est présent dans toutes les composantes du Lean management.

A côté de ces outils de base, il y en a d'autres comme le JIDOKA (l'autonotation), et le JAT (produire et livrer les produits juste à temps) qui sont essentiels pour l'application du Lean management.

Figure N°07 : Le Lean Management



Source : R. DEMERTESCOUX, Op cit, P.10.

3.1.3 Six Sigma

Le dernier point abordé a mis en avant la philosophie Lean, une approche visant à réduire les gaspillages et à améliorer l'efficacité des processus. Pour aller plus loin dans l'optimisation de la performance, il est essentiel d'introduire Six Sigma, une méthode complémentaire axée sur la réduction de la variabilité et l'amélioration de la qualité.

Six Sigma est une méthode d'amélioration continue qui vise à réduire la variabilité des processus afin de les rendre plus fiables, stables et prévisibles. L'objectif principal est d'atteindre un niveau de qualité proche de zéro défaut en optimisant les performances et en garantissant la satisfaction client³⁵

L'application de la méthode repose sur l'utilisation de données statistiques et d'une méthodologie structurée appelée DMAIC qui contient cinq étapes comme suit :³⁶

1- Définir :

La première étape de la démarche consiste à identifier le problème ou le projet envisagé, son périmètre et les gains souhaités. Les outils généralement utilisés sont la VOC (voice of customer) qui permet de définir et de quantifier les attentes des clients, et le SIPOC (Supplier, Input, Processus, Output, Customer) qui aide à délimiter les processus.

Dans cette phase, deux types de données sont identifiées, les (Y) qui représentent les sorties (objectifs) et les (X) représentant les paramètres influant des processus.

2- Mesurer :

Cette phase consiste à quantifier simultanément les données (X) et (Y) et de vérifier la fiabilité des systèmes de mesure avec des méthodes comme CMC ou Kappa.

La finalité de cette étape est de vérifier la capacité des processus et la distribution des données (la loi Normale, Binomiale, etc...).

3- Analyser :

La troisième étape de la démarche Six Sigma est la validation par l'analyse des (X) afin de discerner les causes racines du problème et de proposer les meilleures solutions statistiques.

L'analyse dans cette phase est plus ou moins sophistiquée. Des outils statistiques sont utilisés comme les tests d'hypothèses, corrélation Anova, etc.... Mais il ne faut pas réduire le projet à un haut niveau d'analyse statistique. La prise en considération des dires des experts dans la première phase (définir) reste importante.

³⁵ XL Groupe, Dossier spécial : Lean Six Sigma, Paris, ND, P.3.

³⁶ Idem, PP.4, 5.

4- Innover :

Cette étape consiste sélectionner les meilleures solutions statistiques et de les transformer en solutions pratiques afin d'améliorer la maîtrise des (X). Des pilotes sont utilisés pour assurer la validation des nouveaux processus ou des nouvelles modifications envisagées. La formation du personnel sur les nouvelles pratiques et la mise à jour de la documentation sont des aspects importants de cette étape à ne pas négliger.

5- Contrôler :

C'est la dernière phase de la démarche DMAIC. Elle consiste à déployer des outils de pilotage comme les cartes de contrôles ou les audits internes afin d'assurer le un non-retour en arrière vis-à-vis les nouvelles performances réalisées. Il s'agit aussi d'évaluer le retour d'expérience sur l'application de la démarche DMAIC.

3.2 Méthodes préventives

Dans une démarche de management de la qualité, l'amélioration continue ne peut être efficace sans une approche préventive. En effet, au-delà de la correction des anomalies et de l'optimisation des processus existants, il est essentiel d'anticiper les risques et d'éviter l'apparition des non-conformités grâce à des méthodes dites préventives. Cette partie abordera 2 méthodes principales, l'AMDEC et HACCP.

3.2.1 AMDEC

G. LANDY explique la méthode AMDEC dans son guide pratique :³⁷

AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leur effets et de leur criticité) est une approche préventive de management de la qualité qui consiste en une analyse des problèmes potentiels, et non pas des problèmes déjà avérés. Elle suit une logique systématique et repose sur quatre questions fondamentales pour structurer l'analyse :

- 1- Quels sont les modes de défaillances potentiels ? (qu'est-ce qui pourrait aller mal ?).
- 2- Quels pourraient être les effets ? (quels impacts ces défaillances pourraient produire ?).
- 3- Quelles sont les causes de ces défaillances ? (pourquoi les défaillances se produiraient-elles ?).

³⁷ G. LANDY, AMDEC Guide pratique, ED AFNOR, Paris, 2007, PP.9-10.

4- Comment peut-on détecter la défaillance ? (quels moyens de surveillance peut-on utiliser ?).

AMDEC peut être appliqué sur plusieurs entités, ce qui lui confère une diversité de types et d'utilisations, comme l'AMDEC procédé (permet de déterminer comment un procédé génère des paramètres d'un produit non-conforme), AMDEC produit (Déterminer les défaillances potentielles d'un produit), AMDEC service et l'AMDEC processus (savoir pourquoi un processus n'aboutit pas aux objectifs qui lui ont été fixés).

L'application de la méthode AMDEC se fait généralement en cinq étapes :³⁸

1- Constitution d'un groupe de travail :

Comme toute autre méthode, AMDEC nécessite une équipe pluridisciplinaire composé de 4 à 8 personnes dont les membres sont issus de différents services (production, maintenance, qualité et méthodes). L'exigence principale est que les membres doivent disposer d'une expérience significative dans leurs domaines respectives même si ils ne connaissent pas l'objectif de l'analyse.

2- Analyse fonctionnelle du procédé :

Avant d'étudier le système, il faut le décortiquer en discernant les aspects externes (relation avec le milieu extérieur) et internes (analyse des flux et des activités au sein du procédé ou de la machine. Les outils généralement utilisés dans cette analyse sont l'analyse descendante, diagramme processus, diagramme de flux et la méthode de la pieuvre

3- Analyse des défaillances potentielles :

Cette analyse se fait sur deux plans :

* Analyse qualitative : Celle-ci consiste à identifier toutes les défaillances possibles, leurs effets et analyser les causes possibles et probables à leur surgissement.

* Analyse quantitative : Elle s'agit d'une estimation de l'indice de gravité du trio (cause-mode-effet) des défaillances potentielles étudiées selon certains critères

³⁸ <https://blog-gestion-de-projet.com/amdec/>, consulté le 17/03/2025, à 21:37.

4- Evaluation des défaillances et détermination de leur criticité :

Cette évaluation se fait selon 3 critères principaux : La gravité, la fréquence et la non-détection. Ces critères ne sont pas absolus, l'équipe peut se référer à d'autres si le problème en exige.

L'évaluation de ces critères doit se faire dans une plage de note, ou chaque critère est noté de 1 à 10. Ainsi, la criticité est le résultat de multiplication des 3 critères : $C=G*F*N$.

Le groupe de travail doit décider un seuil de criticité au-delà de quel, l'effet de la défaillance n'est pas supporté.

5- Planification des actions :

La finalité de l'AMDEC et de dresser une liste d'action de 3 types :

- Action préventives : Agir pour prévenir le surgissement de la défaillance et éviter leurs effets.

- Actions correctives : En cas ou la défaillance survient mais sans atteindre un degré critique, des actions correctives sont déployés afin de se remettre aux normes rapidement.

- Actions d'amélioration : Il s'agit d'une action de modification de procédé ou de moyen de production afin de faire disparaître totalement le problème.

3.2.2 HACCP

La méthode HACCP est une méthode préventive qui s'applique au domaine agroalimentaire dans le cadre de management de la qualité et qui permet d'identifier les risques chimiques, physiques et biologiques afin de les prévenir, les éliminer ou les réduire à un niveau acceptable.³⁹

³⁹ <https://www.knowllence.com/blog-qualite-conception-production/haccp-definition-methode-usage.html?fbclid>, consulté le 17/03/2025, à 22:03.

Le management de la qualité s'est imposé comme un pilier fondamental de la performance des entreprises. Au fil du temps, le concept de qualité a évolué, passant d'une simple conformité aux normes techniques à une approche stratégique intégrée, visant à répondre aux attentes des clients tout en optimisant les processus internes. Cette évolution a été marquée par l'émergence de différentes approches et méthodes, allant du contrôle qualité à l'assurance qualité, en passant par la gestion intégrale et le management par la qualité totale.

L'adoption de principes fondamentaux, notamment ceux définis par la norme ISO 9001, permet aux entreprises d'améliorer en continu leurs performances et d'assurer leur compétitivité sur le marché. La mise en place de systèmes de management de la qualité repose sur des démarches structurées qui favorisent l'amélioration continue et la prévention des risques. Des méthodes comme le PDCA, le Lean Management et le Six Sigma permettent d'optimiser la gestion des processus, tandis que des approches préventives comme l'AMDEC et l'HACCP jouent un rôle clé dans l'identification et la maîtrise des risques avant leur apparition.

D'ailleurs, c'est dans cette optique que le chapitre suivant sera consacré à l'HACCP, en détaillant ses principes, ses étapes de mise en place et son impact sur la qualité et la sécurité des produits alimentaires.

Chapitre 02 :
Généralités
Sur
Le système HACCP

Chapitre 02 : Généralités sur le système HACCP

Dans un contexte de mondialisation des échanges, d'industrialisation croissante de la production alimentaire et d'exigences accrues des consommateurs en matière de qualité, la sécurité sanitaire des aliments est devenue un enjeu de premier ordre. Les crises alimentaires survenues ces dernières décennies ont renforcé la nécessité d'adopter des outils efficaces de prévention des risques sanitaires tout au long de la chaîne alimentaire.

Parmi ces outils, le système HACCP (Analyse des dangers et maîtrise des points critiques), développé initialement dans un cadre très spécifique, s'est progressivement imposé comme une méthode incontournable, reconnue à l'échelle internationale. Il repose sur une approche scientifique et rigoureuse, axée sur la prévention plutôt que la correction, permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les dangers susceptibles d'altérer la sécurité des denrées alimentaires.

Ce chapitre s'attache à explorer les fondements de ce système, son évolution, ses mécanismes de mise en œuvre, ainsi que les enjeux qu'il soulève pour les entreprises du secteur agroalimentaire. L'objectif est de mettre en lumière l'importance stratégique de cette méthode dans le renforcement de la qualité, de la traçabilité et de la confiance du consommateur dans les produits alimentaires.

Section 01 : Fondements de base du système HACCP

Cette section est consacrée aux fondements essentiels du système HACCP. Elle vise à poser les bases nécessaires à la compréhension de cette méthode, en exposant sa définition, ces objectifs et ces différents principes.

1.1 Définitions et origine du système HACCP

Tout d'abord, il est question de définir le système HACCP et d'exposer l'origine de son apparition.

1.1.1 Définition du système HACCP

L'HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, ou Analyse des dangers et maîtrise des points critiques en français) est défini dans le codex alimentarius (ensemble de normes relative à la sécurité sanitaire des aliments) comme suit : « *Le système HACCP, qui repose sur des bases scientifiques et qui est systématique, définit des dangers spécifiques et indique les mesures à prendre en vue de les maîtriser et de garantir la sécurité sanitaire de l'aliment. Le système HACCP permet d'évaluer les dangers et de mettre en place des systèmes de maîtrise axés plus sur des mesures de maîtrise des dangers significatifs dans l'ensemble de la chaîne alimentaire que sur l'analyse du produit fini* »⁴⁰.

Le ministère du commerce et de la promotion des exportations propose une définition de la méthode HACCP dans un guide de bonnes pratiques d'hygiène pour la restauration collective : « *Ensemble des actions et procédures écrites à mettre en place au niveau des établissement pour évaluer les dangers et identifier les points critiques qui menacent la salubrité et la sécurité des denrées alimentaires dans le but de les maîtriser* »⁴¹.

« *...il s'agit d'un système d'analyse des dangers et de points critiques pour leur maîtrise. Cette méthode est devenue au plan mondial, synonyme de sécurité des aliments* »⁴².

En synthèse, l'HACCP correspond à un système ou méthode préventive de gestion des denrées alimentaires, visant à identifier, évaluer et maîtriser les différents types de dangers susceptibles de compromettre la sécurité des aliments. Cette méthode s'applique sur toutes les étapes de la chaîne de production et de distribution alimentaire.

⁴⁰ Codex Alimentarius (2022), Principes généraux d'hygiène alimentaire- CXC 1-1969, P.25.

⁴¹ Guide de bonne pratique d'hygiène, méthode HACCP pour la restauration rapide, ministère du commerce et de la promotion des exportations, république algérienne démocratique et populaire 2021, P.8.

⁴²O. BOUTOU, De l'HACCP à l'ISO 22000, Afnor éditions, la plaine saint-denis, 2008, P.26.

1.1.2 Vocabulaire clé de l'HACCP

Le ministre du commerce définit les concepts clés relatifs au système HACCP dans l'arrêté interministériel du 15 Rabie Ethanie 1442 :⁴³

Analyse des dangers : processus de collecte et d'évaluation des données concernant les différents dangers et les facteurs qui favorisent leur présence, afin de déterminer lequel peut compromettre la salubrité et la sécurité des denrées alimentaires.

Bonnes pratique d'hygiène (BPH) : ensembles d'actions et conditions garantissant un environnement hygiénique approprié à la production des denrées alimentaires.

Points critiques pour la maîtrise (CCP) : étape clé dans laquelle des mesures de maîtrise sont appliquées afin de prévenir ou éliminer ou réduire à un seuil acceptable le danger critique lié à la sécurité des denrées alimentaires.

Niveau acceptable : niveau de criticité d'un danger au-dessus duquel, l'aliment ne sera pas sûr pour la consommation.

Diagramme des opérations : représentation schématique des étapes de production d'une denrée alimentaire.

Ecart : non-respect d'un seuil critique.

Etape : séquence du processus de production.

Maitriser : mettre en place toutes les mesures nécessaires pour garantir la conformité aux exigences HACCP.

Mesure de maîtrise : toute activité qui a pour objectif de prévenir ou éliminer un danger qui menace la sécurité d'une denrée alimentaire.

Mesure corrective : toute mesure à prendre en cas de perte de maîtrise d'un CCP.

Seuil critique : niveau qui distingue l'acceptabilité de la non-acceptabilité.

Plan HACCP : Document compatible avec les principes HACCP afin de garantir la maîtrise des dangers.

⁴³ Arrêté interministériel du 1er décembre 2020 fixant les conditions et les modalités de mise en œuvre du système d'analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise (HACCP), Journal officiel de la République algérienne, n°07, 31 janvier 2021, p. 15.

Surveiller : activité de contrôle permettant de déterminer si un CCP est maîtrisé ou pas.

Validation : obtention des preuves sur l'efficacité du système HACCP.

Vérification : mise en place de méthode, analyse et évaluation, de plus de la surveillance, afin de déterminer s'il y a conformité avec le plan HACCP.

Traçabilité : retracer le cheminement d'une denrée alimentaire à travers toutes les étapes de production.

1.1.3 Historique HACCP

L'évolution du système HACCP passe par deux phases principales d'évolution.

1.1.3.1 Evolutions majeures

Initialement conçue comme une méthode rigide, l'HACCP s'est développé à travers plusieurs phases pour devenir un cadre universel de la sécurité alimentaire. Son évolution s'explique par 4 dynamiques majeures :⁴⁴

A. Première apparition

L'HACCP trouve son origine dans les travaux menés dans les années 1960 pour contribuer à la maîtrise du risque d'infection à salmonella dans les aliments et également dans le développement de système d'assurance qualité par la NASA. Le système HACCP a été formalisé lors de la conférence nationale de 1971 sur la protection alimentaire.

La société Pillsbury a été la première à appliquer l'HACCP pour assurer la sécurité des aliments destinés au programme spatial américain de la NASA. Elle a conclu que les méthodes de contrôle qualité standards n'étaient pas suffisantes pour assurer à 100% la sécurité des aliments destinés aux astronautes.

Le premier traité complet sur l'HACCP publié en 1973 par Pillsbury, a été utilisé pour former les inspecteurs de la FDA aux principes de l'HACCP. Cette initiative a marqué la première application à grande échelle d'une réglementation sur la sécurité alimentaire basée sur l'HACCP.

⁴⁴ D. CORLETT, HACCP user's manual, Aspen publishers, Gaithersburg, Maryland, 1998, PP.3-5.

B. Le rapport de la NAS et le NACMCF

Suite à la frustration issue des débats entre les agences de réglementation américaines et l'industrie alimentaire sur les normes microbiologiques pour les aliments finis, la NAS (académie nationale des sciences, USA) a publié un rapport stipulant que ces normes étaient insuffisantes pour prévenir les dangers microbiologiques. Le sous-comité de la NAS a alors recommandé d'imposer le système HACCP pour maîtriser les dangers alimentaires, et de créer une commission fédérale pour établir des critères microbiologiques adaptés aux besoins.

Ces recommandations ont conduit à la formation en 1987 du NACMCF, qui a rédigé un guide HACCP basé sur plusieurs sources en décidant que l'HACCP devait être la principale méthode préventive de la sécurité alimentaire.

C. Système HACCP du NACMCF

Au début de l'année 1992, le NACMCF a mis à jour le document original de 1989 concernant le système HACCP en apportant des changements, notamment une nouvelle procédure d'évaluation des risques et plusieurs modifications visant à rendre le système plus facile à utiliser. Cette version était compatible avec celle de la commission du codex alimentarius (CAC).

Le système HACCP du NACMCF de 1992 est ainsi devenu la norme pour le développement des systèmes HACCP modernes. Il a été adopté par l'échelle mondiale par les agences de réglementation et l'industrie alimentaire comme la référence en matière de gestion de la sécurité alimentaire.

D. Nouveaux développements du système HACCP : NACMCF 1997 et Codex

Le NACMCF a approuvé la nouvelle version du système HACCP 1997 après la révision de celui de 1992. Cette version est similaire à celle du codex alimentarius récemment adopté par l'ONU/FAO et qui est considéré comme la référence mondiale de l'HACCP.

Depuis ce jour, les 7 principes actuels de l'HACCP sont devenus le standard.

1.1.3.2 De l'industrie aux artisans

La méthode HACCP, d'abord adoptée dans l'industrie, s'est ensuite étendue aux artisans et est devenu une référence légale et pratique universelle. Elle a été intégrée en 2005 en partie dans la norme NF EN ISO 22000, réorganisée en 2018, qui guide les professionnels de l'agroalimentaire dans la gestion de la sécurité des aliments.⁴⁵

1.2 Objectifs du système HACCP

La mise en place du système HACCP a pour but de :⁴⁶

- 1- Prévenir, éliminer ou réduire les risques pour la salubrité des aliments.
- 2- Renforcer la prévention des maladies d'origine alimentaire.
- 3- Assurer la sécurité des aliments tout au long du continuum alimentaire (de la production à la vente).
- 4- Répondre aux exigences du marché et des distributeurs.
- 5- Maintenir ou accroître la part de marché et fidéliser la clientèle en garantissant des produits surs.
- 6- Sensibiliser la population aux risques liés aux aliments et à l'importance de leur maîtrise.

Ainsi, le système HACCP se distingue des méthodes traditionnelles de vérification et de contrôle en se basant sur prévention des dangers plutôt que sur la détection a posteriori. Ces anciennes méthodes, bien qu'exhaustives, sont souvent coûteuses, lentes et peu efficaces face aux distractions humaines comme le bruit ou les conversations.⁴⁷

⁴⁵ <https://eat-haccp.io/guide-haccp/haccp/histoire-haccp>, consulté le 2/04/2025 à 17:57.

⁴⁶ T.JENNER, M.ELLIOT, C.MENYHART, H.KINNEAR, Document d'accompagnement avantage HACCP, ministère de l'agriculture et de l'alimentation de l'Ontario, 2005, P.13.

⁴⁷ S. MORTIMORE, C. WALLACE, Food industry briefing series: HACCP, Blackwell Science Ltd, Oxford, 2001, P.4.

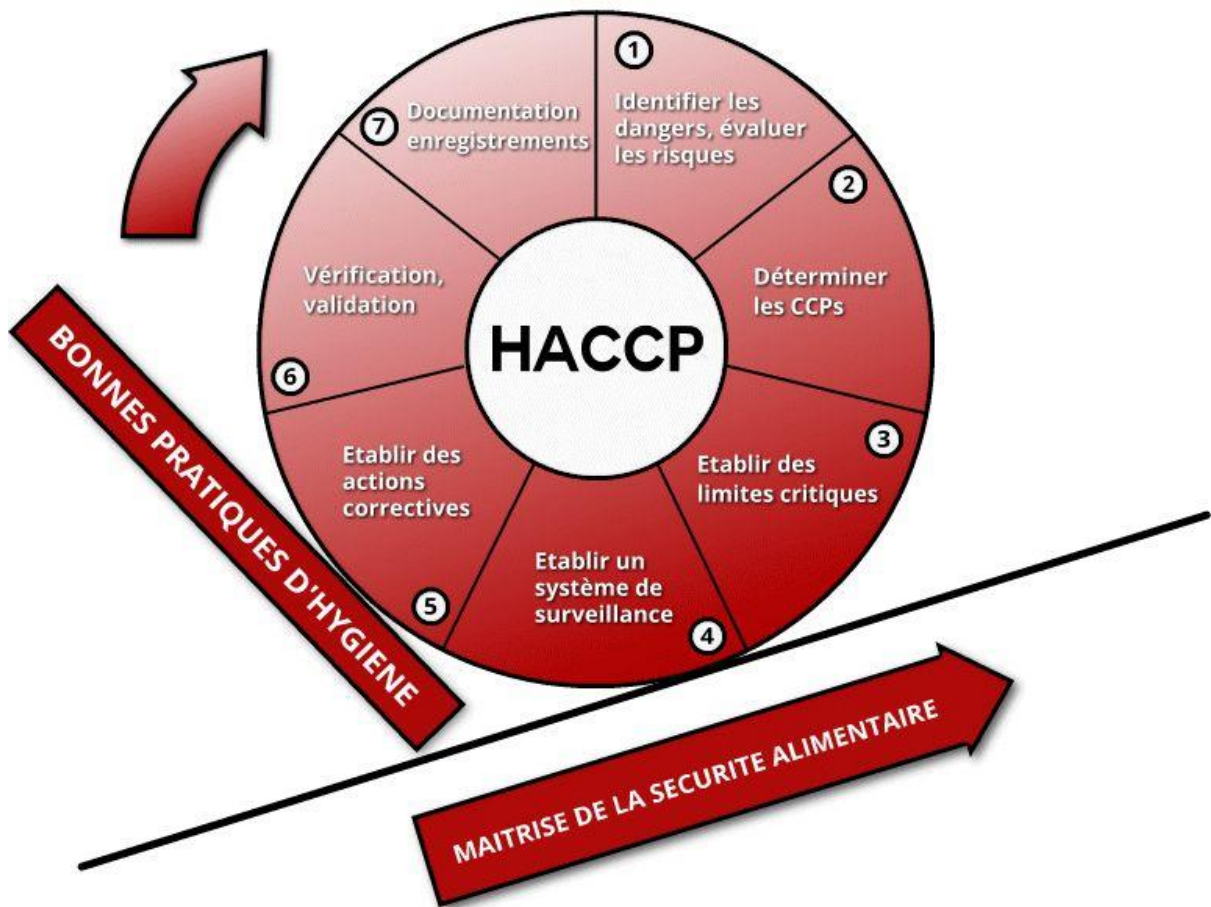
1.3 Principes du système HACCP

Le codex alimentarius définit les 7 principes du système HACCP :⁴⁸

- 1- Principe 1 : Procéder à une analyse des dangers et identifier des mesures de maîtrise.
- 2- Principe 2 : Détermination des points critique pour la maîtrise (CCP).
- 3- Principe 3 : Etablir les limites critiques validées.
- 4- Principe 4 : Etablir un système de surveillance de la maîtrise des CCP.
- 5- Principe 5 : Etablir les actions correctives à prendre lorsque la surveillance révèle un écart par rapport à une limite critique d'un CCP.
- 6- Principe 6 : Valider le plan HACCP, puis établir des procédures pour confirmer la bonne application du système HACCP.
- 7- Principe 7 : Constituer un dossier à archiver concernant toutes les procédures et tous les enregistrements appropriés à ces principes et à leur application.

⁴⁸ Codex Alimentarius (2022), PP.25-26.

Figure N°08 : Principes HACCP



Source : https://www.linkedin.com/posts/ericmascaro_hygi%C3%A8nealimentaire-%C3%A9curit%C3%A9alimentaire-activity-7272827908438560768-0MvD/?originalSubdomain=fr, consulté le 5/04/2015, À 12 :00.

Section 02 : Mise en place pratique de l'HACCP

Cette deuxième section est dédiée à la mise en place pratique de l'HACCP, en commençant par les PRP jusqu'aux étapes du système.

2.1 Programmes prérequis (PRP)

Les programmes prérequis (ou préalables) sont des mesures mis en place en amont de la démarche HACCP. Ils constituent la base essentielle sur laquelle repose l'efficacité du système HACCP.

Cette partie abordera le concept des PRP et leurs différents types.

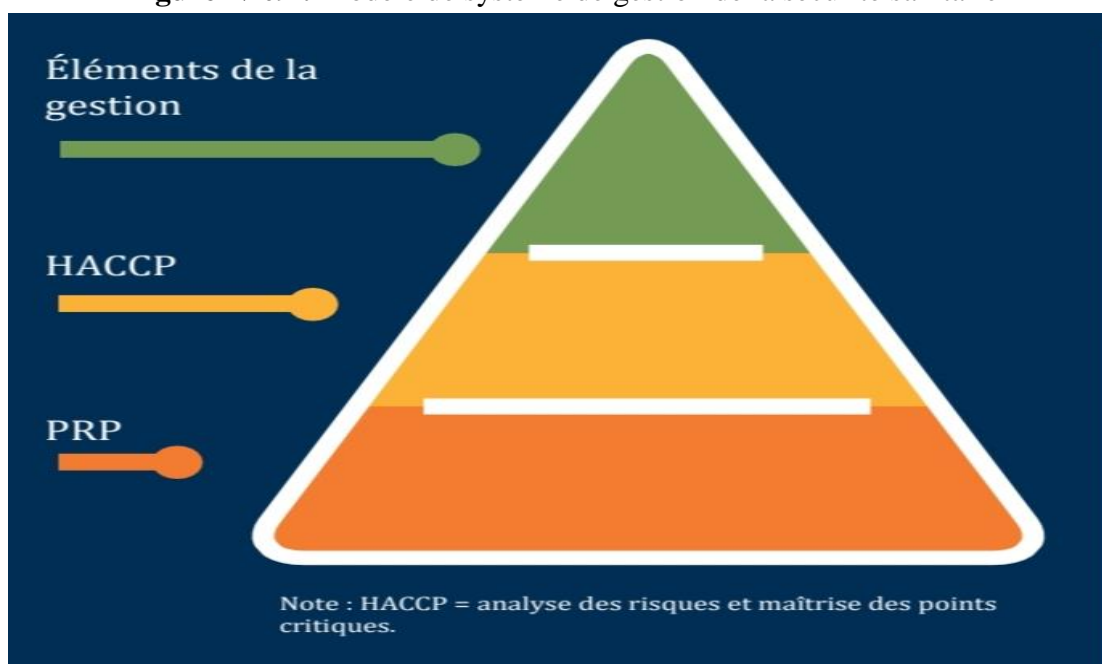
2.1.1 Définition des PRP

« Les programmes préalables (PRP) couvrent les conditions et activités nécessaires au maintien de l'hygiène des produits alimentaires et à la propreté des environnements de travail tout au long de la chaîne alimentaire »⁴⁹.

L'ISO 22000 ajoutent : « conditions et activités de base nécessaires au sein de l'organisme et tout au long de la chaîne alimentaire pour préserver la sécurité des denrées alimentaires »⁵⁰.

Il en ressort que les PRP constituent une base indispensable avant toute mise en place du système HACCP mais aussi pour toute organisation qui opère dans le secteur agroalimentaire.

Figure N°09 : Modèle de système de gestion de la sécurité sanitaire



Source : Société financière internationale, Op cit, P.2.

2.1.2 Typologie des PRP

Les PRP comprennent généralement deux volets principaux : les bonnes pratiques d'hygiène (BPH) et les bonnes pratiques de fabrication (BPF).

⁴⁹ Société financière internationale, Support pédagogique, Programmes préalables à la sécurité sanitaire des aliments, (ND), P.2.

⁵⁰ ISO 22000 :2018(F), Management de la sécurité des denrées alimentaires, 3.35.

2.1.2.1 Bonnes pratique d'hygiène (BPH)

Le codex alimentarius, énonce un ensemble de BPH essentielles à mettre en œuvre tout au long de la chaîne alimentaire. Parmi ces pratiques, les plus répandues incluent :⁵¹

Hygiène du personnel :

- 1- Le personnel doit maintenir une propreté personnelle rigoureuse.
- 2- Interdiction de fumer, manger ou mâcher dans les zones de manipulation des aliments.
- 3- Les blessures doivent être couvertes et protégées.

Nettoyage et désinfection :

- 1- Un programme écrit de nettoyage doit être mis en place et suivi.
- 2- Les produits de nettoyage ne doivent pas contaminer les aliments.
- 3- Le matériel de nettoyage doit être stocké séparément.

Contrôle de la qualité de l'eau :

- 1- L'eau utilisée pour la transformation alimentaire doit être potable.
- 2- L'eau non potable ne doit jamais entrer en contact avec les aliments ou les surfaces de contact.

Entretien des bâtiments et des installations :

- 1- Les bâtiments doivent être conçus pour éviter la contamination croisée (transfert involontaire d'un danger).
- 2- Les surfaces doivent être faciles à nettoyer et à désinfecter.

Lutte contre les nuisibles :

- 1- Des procédures doivent être mises en place afin d'empêcher l'entrée et la prolifération des nuisibles.
- 2- L'utilisation de pesticides doit être contrôlée et sécurisée.

⁵¹ Codex Alimentarius (2022), Principes généraux d'hygiène alimentaire- CXC 1-1969, PP.7-13.

Gestion des déchets :

- 1- Les déchets doivent être retirés régulièrement pour éviter les risques de contamination.
- 2- Des contenants fermés, propres, et clairement identifiés doivent être utilisés.

Contrôle de la température et de l'environnement :

- 1- Des dispositifs de contrôle de températures doivent être présents pour respecter la chaîne du froid et du chaud.
- 2- L'humidité, l'air et les autres facteurs doivent être contrôlés selon les besoins.

2.1.2.2 Bonnes pratiques de fabrication (BPF)

Les BPF incluent des règles strictes de fabrication visant à assurer la qualité et la conformité des produits :⁵²

- 1- Mesures de contrôle des processus, comme la maîtrise des températures, l'installation et la vérification des véhicules.
- 2- Entretien des équipements.
- 3- Documentation de la réception des ingrédients et de la manipulation des denrées alimentaires.
- 4- Présence d'un programme documenté concernant l'expédition et le transport des produits finis aux clients.
- 5- Formation des nouveaux membres de la direction et de l'exploitation sur la communication de la manipulation de base des aliments, l'assainissement, la défense des aliments et tout ce qui concerne la sécurité des denrées alimentaires.
- 6- Assurer la traçabilité de tous les produits dans toute la chaîne alimentaire (de la réception de matière première jusqu'à l'expédition du produit fini).
- 7- Installation d'un programme de contrôle des documents, précisant le personnel ayant accès aux documents spécifiques, les révisions requises ainsi que la date limite d'utilisation des documents.

⁵² Intertek, Bonnes pratiques de fabrication des aliments, document no : G0P101-BPF-SAIG, version 1.0, publié le 16 décembre 2022, Disponible sur <https://cdn.intertek.com/www-intertek-com/dms-legacy/BONNES%20PRATIQUES%20DE%20FABRICATION%20DES%20ALIMENTS%20-%20FR.pdf>.

2.2 Les étapes de mise en place du système HACCP

Le système HACCP se compose de 12 étapes, dont 5 préliminaires et 7 principes fondamentaux assurant la maîtrise des dangers :

2.2.1 Constituer une équipe HACCP

Afin de bien appréhender le système de production et d'identifier de manière exhaustive les dangers potentiels ainsi que les points critiques à maîtriser, il est nécessaire que l'équipe HACCP soit composée de membres aux compétences variées et complémentaires, ou autrement dit une équipe multidisciplinaire. En l'absence de spécialistes en interne, il est recommandé de faire appel à des experts externes⁵³.

Cette équipe doit comprendre un chef qui est chargé de sa constitution et de la coordination des travaux. Elle doit également inclure un expert ayant une connaissance approfondie du produit et de son procédé de fabrication, ainsi que des spécialistes qui sont aptes à détecter les dangers et les risques associés, tels qu'un microbiologiste, un chimiste, un responsable de contrôle qualité, et d'autres intervenants issus de différents services comme les achats, la distribution, etc...⁵⁴.

2.2.2 Description du produit

L'analyse des risques doit débiter par une description complète du produit, incluant les spécifications du produit fini, à l'aide d'un formulaire dédié, cette description doit comporter des informations essentielles à la sécurité sanitaire, tels que la composition du produit, les propriétés physico-chimiques des matières premières et du produit final, etc. il est également nécessaire de préciser les modalités de conditionnement, de stockage et de transport du produit. Le cas échéant, des informations concernant l'étiquetage doivent être fournies. Accompagnées d'un exemplaire de l'étiquette⁵⁵.

2.2.3 Déterminer l'utilisation prévue du produit

L'usage prévu du produit est un élément essentiel à prendre en compte dans l'analyse des risques. Qu'il soit destiné à être consommé tel quel, à être cuit ou à subir une transformation ultérieure. Il est également important de mettre en considération la cible du

⁵³ Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Manuel sur l'application du Système de l'analyse des risques – points critiques pour leur maîtrise (HACCP) pour la prévention et le contrôle des mycotoxines, Étude FAO Alimentation et Nutrition, no. 73 (2001), P. 20

⁵⁴ Idem, P.20.

⁵⁵ Idem, P.21.

produit, surtout s'il s'agit d'une populations sensibles comme les petits enfants, les personnes âgées ou bien les individus immunodéprimés. Enfin il faut aussi anticiper la possibilité d'une mauvaise utilisation ou d'une utilisation erronée, afin d'évaluer les conséquences potentielles⁵⁶.

Figure N°10 : Modèle de formulaire - Description et utilisation prévue du produit

Nom du produit
Description complète du produit: structure/variété, paramètres de transformation ou de traitement, teneurs en additifs, conditions de conservation, pH, a_w , teneur en eau, *et teneur limite en mycotoxines, le cas échéant (valeur réglementaire ou limite fixée par le client).*

Spécifications du client

Conditions de conservation et de distribution

Durée de conservation

Emballage

Instructions figurant sur l'emballage

Consommateurs visés

Traitement recommandé avant consommation

Utilisation prévue: par exemple, le produit final doit-il être cuit avant d'être consommé?

Source : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Op cit, P.32

2.2.4 Etablir un diagramme des opérations

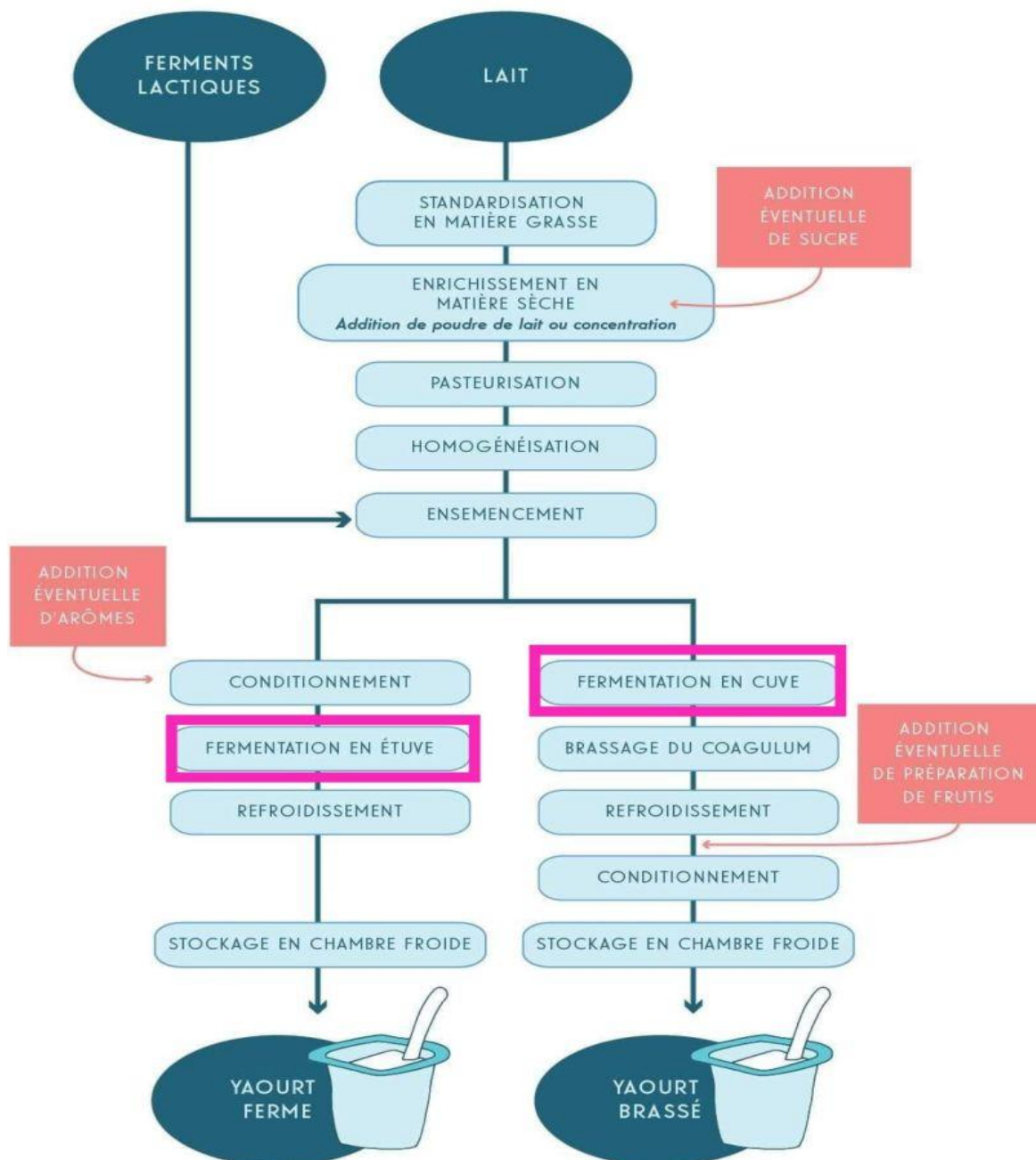
Le diagramme des opérations constitue un outil fondamental dans l'application de la démarche HACCP. Il s'agit d'une représentation détaillée du processus de fabrication, qui retrace l'ensemble des étapes par lesquelles passe le produit, depuis la réception des matières premières jusqu'à son conditionnement final. Ce schéma permet de visualiser de manière claire les flux de production et d'identifier les points où des dangers potentiels peuvent apparaître. Il doit être élaboré avec rigueur et refléter fidèlement la réalité du terrain, en tenant compte des spécificités techniques et organisationnelles de chaque site⁵⁷.

⁵⁶ Idem, P.21.

⁵⁷ Codex Alimentarius (2022), P.28

En ce sens, il ne s'agit pas simplement d'un document théorique, mais d'un support essentiel pour guider l'analyse des risques et mettre en place des mesures de maîtrise adaptées.

Figure N°11 : Diagramme de fabrication du yaourt



Source : <https://urlz.fr/unE8>, consulté le 7/04/2025 à 21 :39.

2.2.5 Vérifier sur place le schéma du produit

Une fois le schéma ou bien de diagramme de fabrication est établi, l'équipe HACCP se rend sur le terrain afin d'assurer la concordance entre ce qui a été mentionné avec la réalité. Cette procédure consiste à vérifier à chaque étape que tous les renseignements indiqués sur les matériaux, les pratiques, les contrôles, etc. ont été pris en considération par l'équipe.⁵⁸

2.2.6 Identifier et analyser les dangers (Principe 1)

Selon la FAO:⁵⁹

L'identification des dangers et l'analyse des risques représentent les fondements de base du plan HACCP. Tous les dangers, qu'ils soient réels ou potentiels, susceptibles d'apparaître dans chaque ingrédient ou à chacune des étapes du processus de production, doivent être pris en considération.

Dans le cadre de la démarche HACCP, les risques pour la sécurité sanitaire sont généralement regroupés en trois grandes catégories :

1- Les dangers biologiques : ce sont des agents pathogènes fréquemment transmis par les aliments, tels que Salmonella, Listeria monocytogenes, Escherichia coli, mais aussi certains virus, parasites, algues toxiques ou champignons.

2- Les dangers chimiques : ils peuvent être naturellement présents dans les aliments, comme les cyanures dans certaines racines ou les allergènes dans les arachides. Ils peuvent également provenir de toxines produites par des micro-organismes comme les mycotoxines, des algues, ou encore être introduits par l'homme à travers des pratiques agricoles ou industrielles, notamment par l'utilisation de substances telles que les fongicides, insecticides ou autres résidus chimiques.

3- Les dangers physiques : il s'agit de corps étrangers pouvant contaminer les aliments, comme des fragments de verre, de métal, des insectes ou des pierres.

Le risque correspond à la probabilité qu'un danger donné se manifeste. Il peut être évalué de manière quantitative ou qualitative, et sa valeur peut varier entre zéro (absence de danger) et un (présence certaine du danger). L'analyse du risque permet d'organiser et

⁵⁸ Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Op cit, P.22.

⁵⁹ Idem, P.22-23.

d'interpréter les données disponibles afin d'évaluer l'impact potentiel sur la santé humaine ou animale.

Dans certains cas, l'évaluation repose sur un jugement subjectif, classant le risque comme faible, modéré ou élevé. Seuls les dangers que l'équipe HACCP considère comme présentant un risque inacceptable feront l'objet d'un traitement approfondi lors de l'étape 7, correspondant au principe 2 de la méthode HACCP.

2.2.7 Déterminer les points critiques (Principe 2)

Dans le cadre de l'étude HACCP, chaque étape du schéma de production doit faire l'objet d'un examen rigoureux et méthodique, afin d'évaluer la pertinence des dangers identifiés. À ce stade, il est fondamental de tenir compte du champ d'application de l'analyse des risques, tel qu'il a été défini préalablement par l'équipe HACCP.⁶⁰

Pour chaque étape, l'équipe doit déterminer si un danger spécifique peut effectivement survenir et, le cas échéant, si des mesures de maîtrise adéquates existent pour le contrôler. Dans le cas où le danger peut être maîtrisé efficacement à cette étape, qu'il ne peut l'être de manière plus appropriée ailleurs dans le processus, et que sa maîtrise est indispensable pour garantir la sécurité sanitaire de l'aliment, alors cette étape est considérée comme un point critique (CCP) pour ce danger. Un arbre de décision peut être utilisé pour faciliter la détermination des points critiques.⁶¹

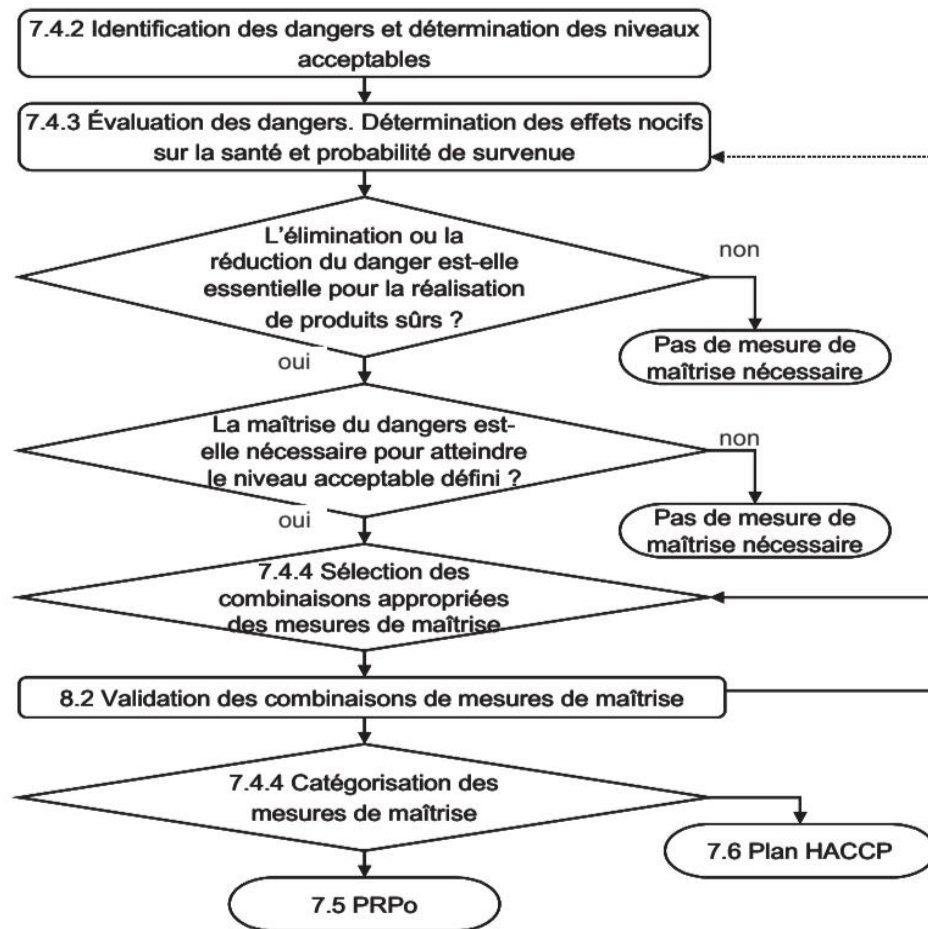
Dans le cas où un danger est identifié à une étape donnée et qu'aucune mesure de maîtrise suffisante ne peut être mise en œuvre, ni à cette étape ni à une étape ultérieure, le produit est alors considéré comme impropre à la consommation humaine.⁶²

⁶⁰ Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Op cit, P.23.

⁶¹ Codex Alimentarius (2022), P. 30.

⁶² O. BOUTOU, Op cit, P. 168.

Figure N°12 : Arbre de décision



Source : O. BOUTOU, Op cit, P.161.

2.2.8 Fixer les seuils critique pour chaque ccp (Principe 3)

Les seuils critiques doivent être définis et validés pour chaque point critique de contrôle (CCP) identifié. Ces seuils correspondent à des valeurs limites à ne pas dépasser, afin de garantir la maîtrise efficace d'un danger spécifique. Parmi les critères les plus fréquemment utilisés, on retrouve notamment la température, la durée de traitement, la teneur en eau, le pH, le taux d'humidité, ainsi que certains paramètres sensoriels, comme l'aspect visuel du produit. Par exemple, dans le cas des mycotoxines, les seuils critiques peuvent porter sur la température de stockage ou la teneur en eau du produit. Ces seuils permettent de déterminer si un CCP est maîtrisé ou non, et servent de référence pour les actions correctives en cas de dépassement.⁶³

⁶³ Codex Alimentarius, P.30.

2.2.9 Mettre en place une procédure de surveillance (Principe 4)

Un système de surveillance permet de vérifier que chaque seuil critique fixé pour un CCP n'est pas dépassé. Les procédures mises en place doivent permettre de détecter rapidement toute perte de maîtrise. Idéalement, les données doivent être transmises en temps réel pour permettre des ajustements immédiats, avant même que les seuils ne soient dépassés⁶⁴.

Lorsque les résultats montrent une tendance vers une perte de contrôle, des ajustements doivent être effectués dès que possible, afin d'éviter l'apparition d'un écart. Ces ajustements doivent être réalisés par une personne compétente, désignée à cet effet, et disposant de l'autorité nécessaire pour appliquer les mesures correctives si besoin⁶⁵.

Dans les cas où la surveillance n'est pas continue, des contrôles fréquents et fiables doivent être prévus pour garantir la maîtrise de CCP. Les vérifications doivent être rapides, car elles concernent directement la chaîne de production. C'est pourquoi on privilégie toujours des mesures physiques ou chimiques, plus rapide que les analyses microbiologiques, tout en fournissant des indications utiles sur l'état sanitaire du produit⁶⁶.

2.2.10 Mettre en place des mesures correctives (Principe 5)

Si la surveillance indique que les seuils critiques ne sont pas respectés, mettant ainsi en évidence un procédé non maîtrisé, des mesures correctives doivent être immédiatement mises en place. Celles-ci doivent prendre en considération le scénario le plus grave possible, tout en se basant sur l'évaluation des risques, de la gravité du danger, ainsi que l'utilisation finale du produit. Les opérateurs chargés de la surveillance des points critiques doivent posséder une solide connaissance des mesures correctives et avoir suivi une formation complète sur leur mise en œuvre⁶⁷.

Les mesures correctives doivent permettre de rétablir la maîtrise du procédé au niveau du point critique. Elles doivent également définir les actions à entreprendre concernant les produits endommagés. Lorsqu'il est possible, un système d'alarme devrait être installé afin de

⁶⁴ FOA, P. 24.

⁶⁵ Idem, P.24.

⁶⁶ Idem, P.24.

⁶⁷ Codex Alimentarius (2022), P.31.

signaler toute approche d'un seuil critique. Cela permettrait de mettre en place une mesure corrective avant qu'un écart ne revienne, réduisant ainsi le risque de devoir jeter le produit⁶⁸.

2.2.11 Appliquer des procédures de vérification (Principe 6)

Une fois que le plan HACCP est fait et que tous les points clés sont vérifiés, il est tout à fait important de faire une vérification totale de ce plan. Cette vérification doit se faire régulièrement, surtout quand le plan est utilisé sans arrêt. Elle est souvent assurée par quelqu'un qui gère la partie du système lié au produit concerné⁶⁹.

L'objectif de cette étape est de vérifier que les points critiques trouvés et les moyens de contrôle mis en place sont toujours utiles et bons. Elle aide aussi à juger l'étendue et le rendu du système de surveillance. Pour cela, on peut utiliser des vérifications microbes ou produits chimiques afin de être sûr que le plan est bien mis en œuvre et que le produit suit les règles dites⁷⁰.

Les façons de voir si un système de vérification fonctionne bien comprennent la collecte d'échantillon à des fins d'analyse, réalisée d'une manière différente que la surveillance normale, pour repérer toute sorte d'anomalie pas vus à l'œil brut. Elles incluent aussi les discussions avec le personnel, surtout ceux en charge des points critiques, aidant à avoir des idées sur comment se passent les règles et les problèmes rencontrés. L'observation directe des activités sur le terrain fait évaluer si les actes suivent les demandes et repérer les changements nécessaires⁷¹.

2.2.12 Tenir des documents de bord (Principe 7)

Cette étape est une partie intégrante du système HACCP. Elle permet d'assurer la traçabilité du produit en démontrant que l'ensemble des procédures a bien été suivi, de la réception des matières premières jusqu'au produit fini. Ces documents servent de preuve que les seuils critiques ont été respectés et peuvent retracer l'origine d'un problème en cas de non-conformité⁷².

⁶⁸ Idem, P.31.

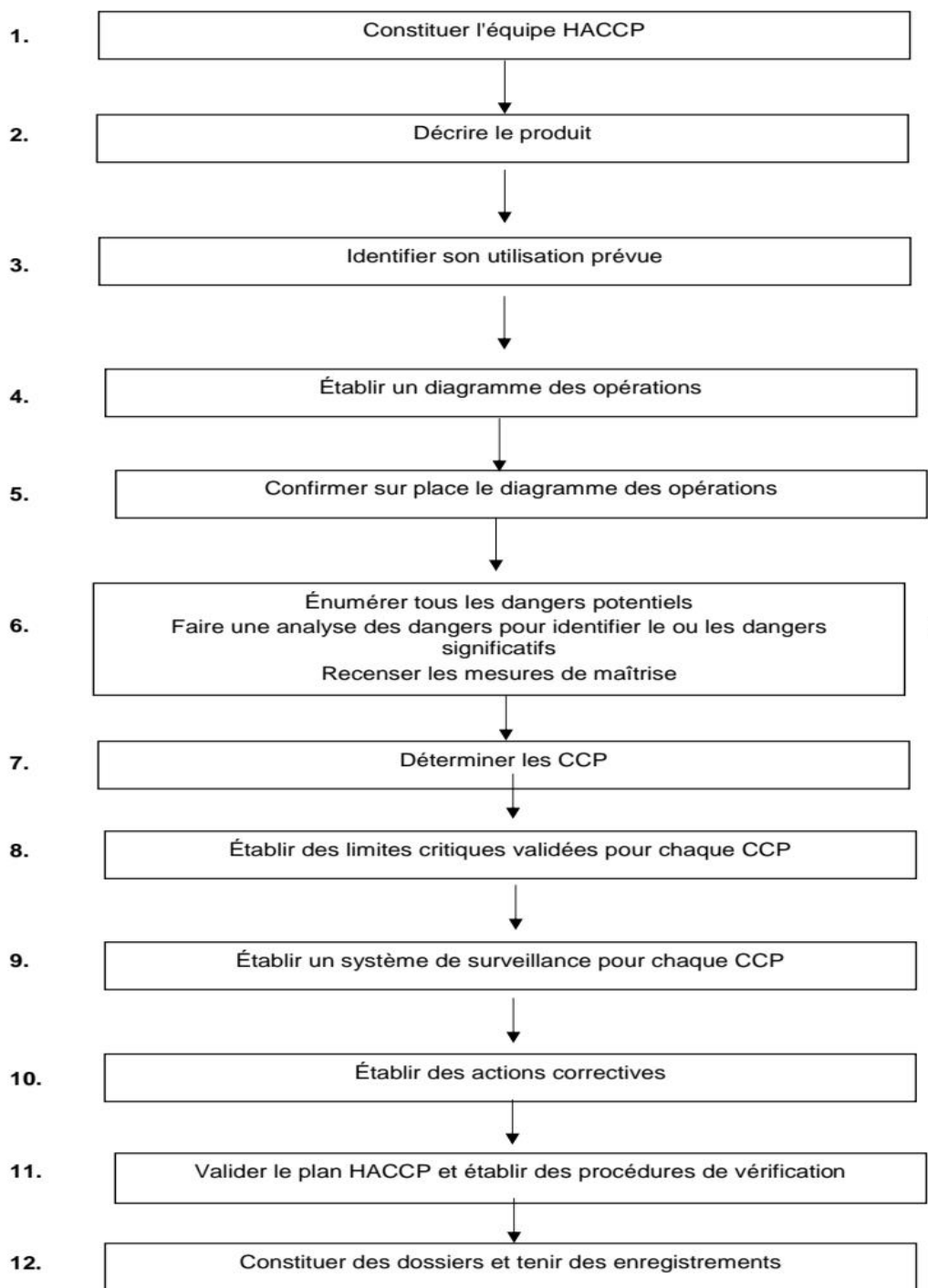
⁶⁹ FAO, Op cit, P.24

⁷⁰ Idem, P.24

⁷¹ Idem. P.24

⁷² Idem. P.24.

Figure N°13 : Séquence logique d'application du système HACCP



Source : Codex alimentarius (2022), P.37.

Section 03 : Analyse critique du système HACCP

Afin de mieux cerner la portée de la méthode HACCP, cette section s'attache à en analyser les principaux avantages, tout en mettant en lumière ses limites, les pièges potentiels ainsi qu'une comparaison avec la norme ISO 22000.

3.1 Avantages du système HACCP

Bien que l'application du système HACCP dans le monde soit attribuable principalement à la protection des denrées alimentaires, elle comporte plein d'autres avantages pour l'industrie alimentaire :⁷³

* Sensibilisation accrue à la salubrité des aliments :

La salubrité des aliments est la responsabilité de tout acteur dans la chaîne alimentaire. En appliquant le système HACCP, le personnel d'une entreprise prendra mieux en conscience la salubrité des aliments et de son rôle en vue de contribuer à son amélioration. Elle permet aussi de mobiliser le personnel sur la fabrication de produits sains pour les consommateurs.

* Amélioration de la confiance des acheteurs :

Actuellement, un nombre grandissant d'acheteurs exigent à leur fournisseur des certifications HACCP. Les entreprises sont donc obligées d'adopter le système HACCP afin d'assurer les consommateurs de la qualité de leur produits.

* Maintien ou amélioration de l'accès au marché :

L'industrie agroalimentaire favorise de plus en plus la salubrité des aliments en adoptant le système HACCP. De ce fait, les entreprises qui ne l'appliquent pas constatent qu'il est plus difficile d'accéder au marché du secteur agroalimentaire ou de maintenir leurs parts de marché.

L'adoption de l'HACCP permet également aussi à une entreprise d'avoir accès à des marchés auparavant inaccessibles.

* Protection contre la responsabilité civile :

La mise en œuvre du système HACCP protège en partie les entreprises contre la responsabilité civile et réduit les primes d'assurance.

⁷³ T. JENNER, M. ELLIOT, C. MENYHART, H. KINNEAR, Op cit, PP.13-15.

* Réduction des frais d'exploitation :

Afin de mettre en place le système HACCP, il faut examiner tous les processus de fabrication en rigueur et rédiger leurs procédures. Ces processus révèlent souvent des opportunités d'optimisation des frais d'exploitation.

* Surveillance efficace :

L'approche préventive de la méthode HACCP permet aux entreprises qui l'adoptent d'effectuer une surveillance plus efficace. En effet, malgré les coûts élevés associés à sa mise en place, l'HACCP s'avère rentable. Grâce à des activités régulières, comme la surveillance des procédés et des produits, la sensibilisation du personnel et l'examen des procédures, les entreprises pourront assurer une meilleure qualité des produits.

Amélioration de la qualité et de l'uniformité des produits :

Non seulement que l'HACCP assure des produits sains en maîtrisant toute sorte de dangers potentiels, il améliore aussi la qualité des produits d'une façon indirecte. Par exemple, la réduction de la présence des microorganismes pathogènes, peut avoir un effet sur les microorganismes putréfiants, augmentant ainsi la durée de conservation des produits. Par ailleurs, la standardisation des procédures améliore l'uniformité des produits.

Réduction des gaspillages :

Le caractère préventif de l'HACCP permet aux entreprises de contrôler ces coûts au minimum, en optimisant les ressources à attribuer pour la fabrication d'un produit alimentaire sûr, et en réduisant les coûts de non qualité issue des contaminations.

3.2 Défis et pièges de la mise en place des systèmes HACCP

3.2.1 Les défis de l'HACCP

La mise en place du système HACCP peut présenter plusieurs défis, tels que :⁷⁴

* Manque de connaissances ou de formation du personnel :

L'un des principaux obstacles à la mise en œuvre efficace du HACCP est le manque de connaissances techniques des employés. Le personnel peut ne pas être familiarisé avec les principes HACCP, les procédures d'hygiène ou les pratiques de sécurité alimentaire. Il est donc essentiel de former continuellement les employés sur les principes HACCP.

⁷⁴ <https://urls.fr/mvROk3>, consulté le 8/04/2025 à 22:02.

* Manque de ressources ou de soutien :

La mise en place d'un système HACCP demande des ressources matérielles, financières et humaines. Une entreprise peut rencontrer des difficultés si elle ne dispose pas de personnel qualifié, de temps, ou d'équipements adaptés pour surveiller les points critiques.

Le manque de soutien technique ou logistique peut aussi ralentir le processus, rendant difficile l'application rigoureuse du système.

* Manque d'engagement ou de communication de la direction :

La réussite du HACCP dépend en premier lieu de l'engagement de la direction. Si les dirigeants ne soutiennent pas activement le projet ou ne communiquent pas clairement les objectifs et les attentes, cela entraînera une démotivation du personnel.

* La difficulté d'adaptation ou le manque de flexibilité du plan HACCP :

L'HACCP doit être adapté aux spécificités de chaque produit, procédé ou situation. Un plan trop rigide ou mal conçu risque de ne pas couvrir tous les dangers potentiels. L'incapacité à ajuster rapidement les procédures en cas de changement dans la production, les matières premières ou la réglementation peut compromettre la conformité et la sécurité alimentaire.

3.2.2 Les pièges de l'HACCP

La mise en œuvre du système HACCP peut se heurter à divers écueils, susceptible d'en compromettre l'efficacité :⁷⁵

* L'oubli ou la sous-estimation de certains dangers :

Une analyse de dangers incomplète ou superficielle peut entraîner l'omission de dangers biologiques, chimiques ou physiques importants. Cela peut compromettre l'objectif principal de l'HACCP, à savoir la prévention des risques pour la sécurité alimentaire.

Il est donc essentiel de mener une analyse approfondie et exhaustive des dangers, en s'appuyant si nécessaire sur l'avis d'experts ou de parties prenantes.

⁷⁵ <https://urls.fr/mvROk3>, consulté le 8/04/2025 à 22:05.

* La simplification excessive du système :

Tenter de rendre le plan HACCP plus simple au détriment de sa rigueur peut engendrer des lacunes. Une simplification mal pensée peut omettre des étapes critiques ou négliger certains points de contrôle ce qui diminue l'efficacité globale du système.

* La fixation de limites critiques irréalistes ou inappropriées :

Des limites mal définies peuvent empêcher de détecter des écarts réellement dangereux. Les limites critiques doivent reposer sur des bases scientifiques solides, des normes reconnues ou des recommandations réglementaires, et être validées par des méthodes d'essai appropriées.

* La négligence des activités de surveillance, de vérification ou de documentation :

Sauter ou négliger ces étapes essentielles nuit au suivi du système et à la traçabilité des actions. Il est indispensable d'établir des procédures écrites, claires et rigoureuses, puis de les appliquer systématiquement afin d'assurer des enregistrements complets et fiables.

3.3 HACCP et ISO 22000

3.3.1 Qu'est-ce que l'ISO 22000 ?

La norme ISO 22000 définit les exigences de la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaire (SMSDA) applicable à tous les organismes de la chaînes alimentaire, quelle que soit leur taille ou complexité (producteurs, transformateurs, distributeurs, service de restauration, transport, nettoyage ou emballage). Il permet aux organismes de planifier, mettre en œuvre et maintenir un SMSDA garantissant la sécurité des denrées alimentaires, en conformité avec la réglementation et les attentes des parties prenantes.⁷⁶

3.3.2 Enjeux et bénéfices de l'ISO 22000

3.3.2.1 Enjeux

La norme ISO 22000 repose sur plusieurs enjeux clés : ⁷⁷

- 1- Réglementaires : répondre aux attentes des autorités de contrôle.
- 2- Techniques : garantir la sécurité des produits mis sur le marché.

⁷⁶ ISO 22000 :2018 (F), 1.

⁷⁷ O. BOUTOU, Op cit, P.53.

3- Commerciaux : valoriser son système à l'extérieur via une certification.

4- Organisationnels : s'assurer que les pratiques internes respectent la politique de sécurité alimentaire.

5- Sociaux : instaurer la confiance avec les partenaires et démontrer la fiabilité du système.

6- Communications : assurer une bonne transmission de l'information tout au long de la chaîne alimentaire.

3.3.2.2 Bénéfices

La mise en œuvre de la norme ISO 22000 permet :⁷⁸

1- Une meilleure maîtrise des risques liés à la sécurité sanitaire tout au long de la chaîne alimentaire.

2- La capacité à fournir des produits surs et conformes en continu aux exigences des clients et de la réglementation.

3- Une transparence renforcée dans la communication avec les partenaires de la chaîne alimentaire.

4- L'adoption d'une démarche structurée impliquant tout le personnel dans une dynamique d'amélioration continue.

5- Elle concerne l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire, aussi bien directs (producteurs, transformateurs...) qu'indirects (fournisseurs, emballage ...).

⁷⁸ Idem, P.54.

3.3.3 Comparaison avec l'HACCP

Le tableau ci-dessous met en lumière les différences clés entre le HACCP et L'ISO 22000 :

Tableau N°01 : Différences clés entre HACCP et ISO 22000

Critères de comparaison	HACCP	ISO 22000
Type de système	Système de sécurité alimentaire	Norme de système de management de la sécurité alimentaire (SMSDA)
Expertise externe	Non requise	Permet le développement du SMSDA par des experts externes
Références normatives	Principes de base du codex alimentarius	Intègre les bonnes pratiques sectorielles et règles d'hygiène du codex
Communication	Communication interne uniquement	Communication interne et externe obligatoire
Analyse des risques	Obligatoire	Exige l'analyse des risques pour chaque danger identifié
Documentation	Documentation limité au plan HACCP	Exige la documentation des programmes préalables (PPD)
Mesures de contrôle	2 groupes : préalables et points de contrôle critique (CCP)	3 groupes : préalables, CCP et préalables opérationnels (PPO)
Surveillance et actions correctives	Appliqué aux CCP uniquement	Exigée pour les PPO et les PPC
Amélioration corrective	intégrée	Exige une amélioration continue et mise à jour du SMSDA
Spécification des produits	Obligatoire	Exige l'examen des spécifications, formulations et origine des produits
Terminologie	Termes traditionnels (CCP, PCC).	Nouveaux termes (produits potentiellement dangereux, retrait)

Source : Elaboré par nos soins à partir de : Professional evaluation and certification board, Différence entre l'HACCP et la norme ISO 22000, P.5, disponible sur www.pecb.com.

L'HACCP et l'ISO 22000 partagent un objectif commun –garantir la sécurité alimentaire- mais différent dans leur approche. L'HACCP, plus ciblé, se concentre sur l'identification des dangers critiques (CCP), idéal pour les petites structures recherchant une méthode éprouvée et simple. L'ISO 22000, de son côté intègre le HACCP en partie dans le SMSDA, offrant un cadre normatif internationale adapté aux entreprises visant des certifications internationales.

Le système HACCP, en tant que démarche structurée de maîtrise des dangers liés à la sécurité alimentaire, représente aujourd'hui une référence incontournable pour tous les acteurs de la chaîne agroalimentaire. Il se distingue par son caractère préventif, sa logique scientifique et sa capacité à s'adapter à des contextes de production variés, allant des grandes industries aux structures artisanales.

À travers l'analyse des principes fondamentaux du système, de ses conditions de mise en œuvre et des obstacles potentiels rencontrés, il apparaît clairement que l'efficacité de l'HACCP repose sur plusieurs facteurs clés : une implication forte de la direction, une formation continue du personnel, une bonne connaissance des procédés et des dangers spécifiques, ainsi qu'une documentation rigoureuse et actualisée. Si cette méthode permet d'améliorer la maîtrise des risques, elle constitue également un levier important pour répondre aux exigences réglementaires, conquérir de nouveaux marchés et renforcer la compétitivité des entreprises.

Toutefois, elle ne peut se suffire à elle-même, et son intégration dans un système de management global, tel que l'ISO 22000, offre une réponse plus complète et durable aux enjeux actuels de sécurité et de qualité. Ainsi, le système HACCP, bien qu'exigeant, demeure une composante essentielle de toute stratégie visant à garantir des aliments sains, sûrs et conformes aux attentes croissantes des consommateurs et des partenaires commerciaux.

Chapitre 03 :
Mise en œuvre du
systeme HACCP
Analyse
Et
Perspectives

Chapitre 03 : Mise en œuvre du système HACCP : Analyse Et perspectives

Dans un contexte où les exigences sanitaires et réglementaires ne cessent de se renforcer, la mise en place du système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) constitue une étape incontournable pour les entreprises agroalimentaires souhaitant garantir la sécurité de leurs produits et répondre aux attentes du marché. L'unité SOBCO 2 du groupe Palmary Food, consciente de ces enjeux, a engagé une démarche progressive d'implémentation de ce système, dans l'optique de renforcer sa compétitivité, notamment à l'international.

Ce chapitre s'attache à analyser les différentes dimensions de cette mise en place à travers une approche qualitative, centrée sur les perceptions, les obstacles, les leviers d'action et les attentes formulées par les acteurs directement impliqués dans le projet. L'objectif est de comprendre les motivations ayant conduit à l'adoption de ce système, d'identifier les principaux défis rencontrés, ainsi que les réponses organisationnelles envisagées pour les surmonter.

La structure du chapitre s'organise en trois parties : la première présente l'unité d'accueil et son environnement organisationnel, la deuxième expose la méthodologie adoptée pour mener l'enquête, et la troisième est consacrée à l'analyse des résultats, permettant ainsi de dégager des enseignements concrets sur les conditions de réussite du système HACCP dans le contexte spécifique de l'unité SOBCO 2.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section vise à présenter le cadre organisationnel de l'étude, en mettant l'accent sur l'entreprise Palmary, son activité principale, ainsi que sur ses produits phares. Une attention particulière sera accordée à l'unité de production SOBCO 2, qui constitue le terrain de recherche pour cette étude. Afin de mieux comprendre le fonctionnement interne de cette unité et les enjeux liés à la qualité, un aperçu de son organigramme et de sa matrice SWOT sera également proposé.

1.1 Groupe Palmary

1.1.1 Présentation générale du groupe Palmary

Palmary Food a été créée en 2007 avec son unité industrielle SARL SOBCO, implantée dans la zone industrielle de Kherrouba, dans la wilaya de boumerdés, à proximité d'Alger. Aujourd'hui, Palmary Food dispose de six sites de production et figure parmi les entreprises leaders dans l'industrie agroalimentaire en Algérie, avec une forte dynamique de croissance et d'expansion.

A travers des marques reconnues telles que MAXON, KOOL ou MOMENT, et grâce au soutien de son centre de recherche et développement « PRIME Lab », Palmary parvient à répondre aux attentes d'un marché en constante évolution, tout en élargissant sa présence à l'international.

Tableau N°02 : Fiche de présentation de Palmary Food

Elément	Détails
Nom juridique	SARL SOBCO
Nom commercial	Palmary Food
Forme juridique	SARL (Société à Responsabilité Limitée)
Année de création	2007
Secteur d'activité	Agroalimentaire (biscuiterie, chocolaterie, confiserie)
Siège social	Zone industrielle, Lot 29 & 30, Kherrouba, Boumerdés, Algérie.
Sites de production	3 unités industrielles en Algérie

Produits phares	Biscuits, gaufrettes, biscuiterie, chocolats, pâtes à tartiner
Marques principales	Maxon, Kool, Moment, Regalo
Positionnement	Positionnée parmi les leaders du marché local
Marché d'exportation	Présence internationale dans plus de 30 pays
Effectif	2400 collaborateurs
Taux de croissance annuelle composée	35%
Téléphone	023 74 16 04 024 98 94 19
Email	contact@palmaryfood.com
Site web	www.palmaryfood.com

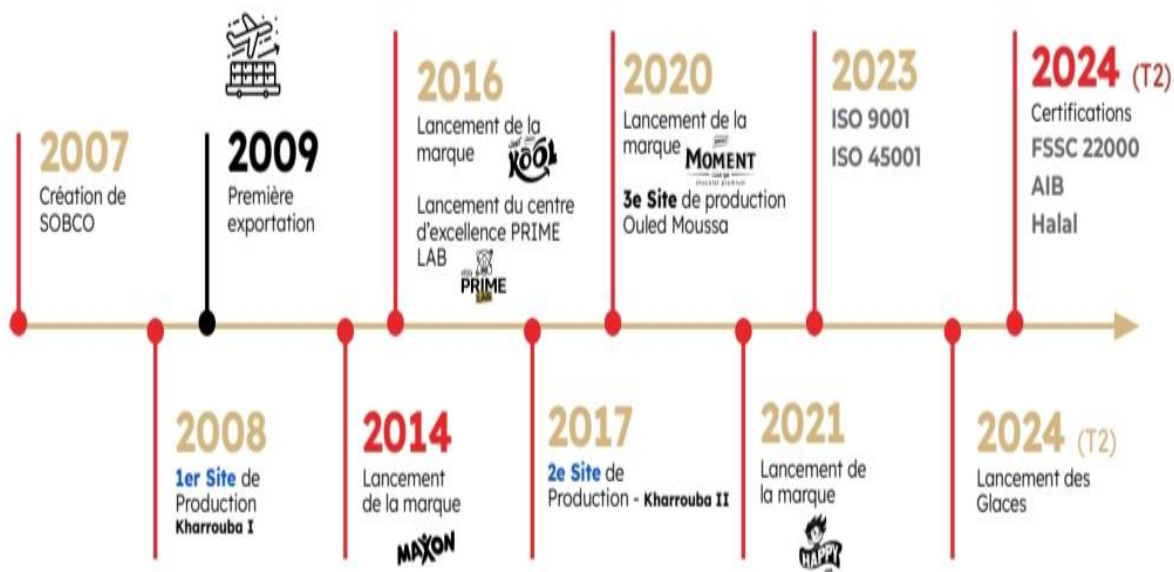
Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise



1.1.2 Historique du groupe

Le schéma ci-dessous retrace les principales étapes de l'évolution de l'entreprise Palmary depuis sa création.

Figure N°14 : Trajectoire de croissance du groupe Palmary



Source : Document interne de l'entreprise

1.1.3 Marques et gamme de produits

1-MAXON:

MAXON est la première marque commerciale lancée par palmary en 2014, marquant une révolution dans le marché en rendant accessible des produits tels que les tablettes de chocolat, les pâtes à tartiner et les biscuits noirs. Grâce à une combinaison de prix compétitifs et d'une qualité remarquable, MAXON s'est rapidement imposée comme un leader dans plusieurs catégories de produits.

2-KOOL :

Lancée en 2016, la marque KOOL est devenue très rapidement le leader dans la catégorie biscuit mosaïque. En décembre 2020, avec l'introduction de KOOL BREAK, la marque a brillamment élargi son offre vers le segment du « snack gourmand » qui marie parfaitement le chocolat de qualité avec de la gaufrette en déclinaison chocolat au lait, blanc et noir, et du biscuit.

3-MOMENT :

Le groupe Palmary a révolutionné le marché du chocolat en Algérie avec le lancement de la marque de chocolat premium MOMENT en décembre 2020. Devenue aujourd'hui le leader incontestable sur ce segment avec environ 60% de parts de marché.

La marque s'est étendue avec succès au chocolat blanc et noir, tout en proposant de nouveaux formats tels que les barres et les étuis de 140 g sous la gamme MOMENT « LES CROQUANTS ».

4-MOMENT Le Doré :

Avec le lancement de MOMENT Le doré en 2020, Palmary a atteint l'excellence de son savoir-faire chocolatier, en proposant une bouchée au giaduja alliant chocolat noble et pâte noisettes. Cette recette inédite en Algérie, au goût raffiné et à la texture fondante, a rapidement séduit les amateurs de chocolat.

Face à cet engouement, Palmary a étendu la gamme en 2023 avec des barres et tablettes en plusieurs variétés.

5-HAPPY :

La marque premium pour enfant, HAPPY, a vu le jour en novembre 2021 avec le lancement de « HAPPY CHOCO KIDS » qui est un produit d'extrême gourmandise avec deux bâtonnets de gaufrette fourrés de crème de noisettes et enrobé de chocolat premium en variété lait et blanc.

La marque a tout de suite suscité un fort engouement de la part des enfants qui s'est accéléré avec le lancement de «HAPPY Chocolé» en Janvier 2024, une barre de chocolat premium avec un fourrage de crème au lait qui a conquis un très large public.

6-REGALO :

Lancée en juillet 2020, la marque premium REGALO a fait son entrée sur le marché avec un biscuit fourré de crème de noisettes et à la recette unique en Algérie.

La gamme s'est ensuite étendue la même année avec des biscuits au beurre véritable, puis en 2021 avec des digestifs biscuits fourrés à la crème de lait et au chocolat. La marque REGALO a conforté son positionnement unique de biscuits grâce à la recette de cookies au vrai beurre et pépites de chocolat (2021), suivis en 2023 par une version à la pâte de cacao.

7-Glaces :

Fort de son expertise et de son savoir-faire dans le domaine des confiseries et biscuits, le groupe Palmary ambitionne de devenir un acteur incontournable dans le secteur des glaces en Algérie.

Grace à son centre de R&D de pointe PRIME Lab, et à son expérience dans la création de marque à succès, Palmary étend produire, distribuer et développer la plus grande marque de glace du pays.



1.2 L'unité de production SOBCO 2

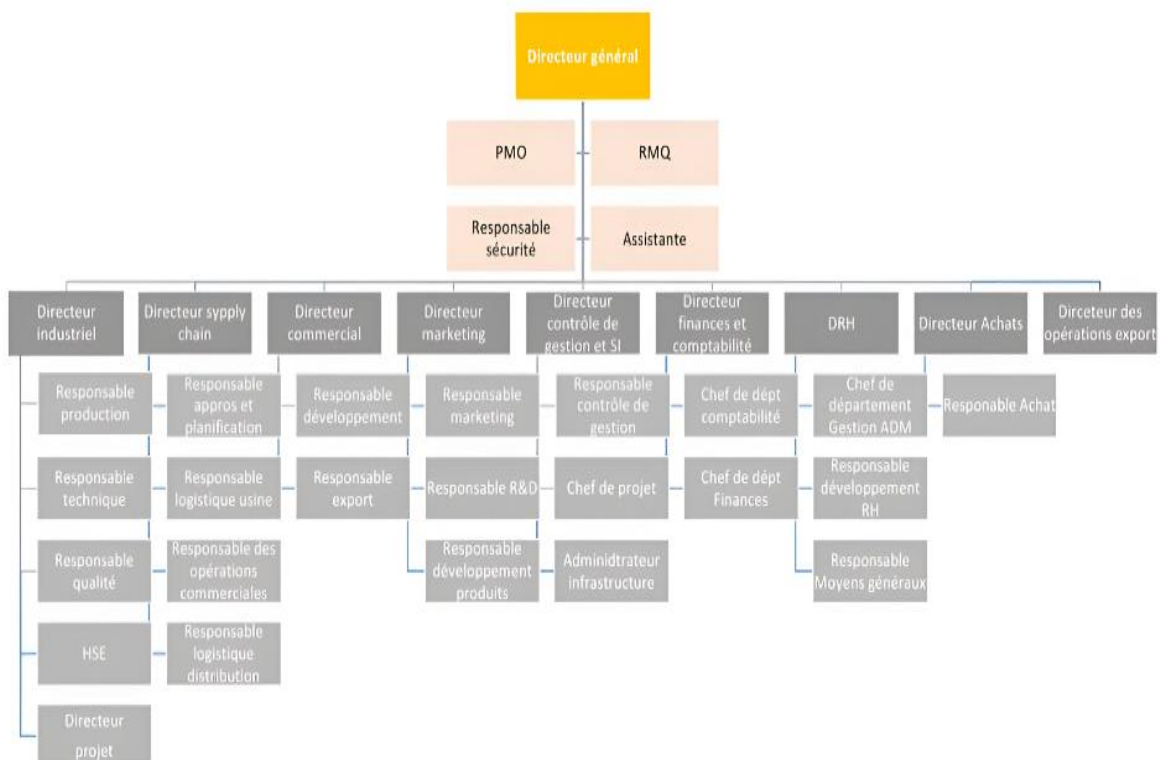
1.2.1 Présentation générale de l'unité

SOBCO 2 constitue la première unité de production de Palmary Food, créée en 2008. Elle est implantée dans la zone industrielle de Kherouba (wilaya de boumerdés), au lot 29, et abrite également la direction générale de l'entreprise.

L'unité est structurée sur plusieurs niveaux, chacun dédié à une activité spécifique : la préparation des matières premières, la fabrication des produits à tartiner, la chocolaterie pour la production de tablettes de chocolat, confiseries chocolaterie, etc., ainsi que la biscuiterie, ou sont fabriqués des produits comme KOOL.

1.2.1.1 Organigramme global de l'unité

Figure N°15 : Organigramme général de SOBCO 2



Source : Document interne de l'entreprise

1.2.1.2 Analyse SWOT de l'unité SOBCO 2

La grille ci-dessous présente une analyse SWOT pour l'unité SOBCO 1, mettant en lumière ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Tableau N°03 : Matrice SWOT de SOBCO 2

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> * Plus de 15 ans d'expérience dans le secteur, consolidant son expertise et sa crédibilité. * Portefeuille de marques solides et reconnues (Maxon, Kool, Moment), contribuant à sa notoriété dans le marché. * Lignes de production automatisées et de haute qualité assurant une productivité optimale. * Service R&D interne permet l'innovation continue des recettes et des emballages, garantissant une réponse agile aux attentes des consommateurs. * Service qualité actif assurant le suivi rigoureux des normes de fabrication et de sécurité des produits. * Large couverture territoriale en Algérie, ce qui assure une distribution étendue et un accès facile pour les consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> * Absence de certifications qualité complémentaires à ISO 9001, contrairement aux autres unités du groupe, ce qui peut nuire à l'harmonisation des standards qualité et à la reconnaissance globale de l'entreprise. * Conditions de travail perfectibles avec des postes de production présentant des contraintes ergonomiques. * Une culture qualité insuffisamment développée au sein de l'unité, caractérisée par une faible appropriation des normes et procédures, ce qui limite l'implication des équipes dans la démarche d'amélioration continue et nuit à la cohérence des pratiques. * Le personnel manifeste une résistance au changement, freinant l'adoption des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> * Le lancement prévu d'une nouvelle gamme de glaces représente une réelle opportunité d'élargir le portefeuille de produits et de capter une nouvelle part de marché. * Les investissements futurs prévus dans l'amélioration de la qualité et de la sécurité des produits, notamment l'installation de détecteurs de métaux et de filtres, renforcent la conformité et la confiance des consommateurs. * La suspension de l'importation de produits comme le chocolat et les biscuits 	<ul style="list-style-type: none"> * La concurrence locale, notamment des marques comme Bimo et Bifa, représente une pression constante sur le marché, notamment en termes de prix et de parts de marché. * L'évolution de la réglementation algérienne impose l'implémentation obligatoire du système HACCP dans les entreprises agroalimentaires, ce qui représente un défi pour les unités qui ne sont pas encore en conformité. * Les difficultés d'approvisionnement en matières premières importées, telles

rend les produits locaux plus attractifs, offrant à SOBCO 1 l'opportunité de répondre à une demande croissante. *L'unité bénéficie du soutien d'un service Recherche et Développement actif, ce qui facilite l'innovation et l'adaptation aux préférences du marché.	que le cacao, le beurre de cacao, la masse de cacao ou certaines huiles végétales, exposent l'unité à des risques de rupture ou à une dépendance accrue aux fluctuations du marché international. * Les attentes croissantes des consommateurs, de plus en plus sensibilisés aux effets négatifs des produits trop sucrés, poussent l'unité à repenser certaines recettes, ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires.
---	--

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes et des observations sur le terrain.

Section 02 : Démarche méthodologique de l'enquête

L'HACCP, en tant que méthode de management de la qualité, vise à assurer la sécurité alimentaire par une approche préventive. Toutefois, l'analyse de sa mise en place varie selon les entreprises, en fonction de leurs tailles, caractéristiques et de leurs spécificités organisationnelles et sectorielles.

Cette section expose la démarche méthodologique adoptée afin d'analyser la mise en place du système HACCP dans l'unité industrielle SOBCO 1.

2.1 Objectif et choix méthodologique

2.1.1 Objectif de l'enquête

En rappel, notre enquête vise à analyser la mise en place du système HACCP au sein de l'unité industrielle SOBCO 1. Cette étude s'inscrit dans une problématique générale : « *Comment réussir la mise en place du système HACCP dans une entreprise agroalimentaire ?* ».

Pour y répondre, 3 sous-questions ont été formulées comme suit :

SQ1 : *Quelles sont les principales motivations qui poussent l'entreprise à mettre en place le système HACCP ?*

SQ2 : *Quelles défis l'entreprise rencontre-t-elle lors de la mise en place du système HACCP, et comment peut-elle les surmonter ?*

SQ3 : *Quelles sont les attentes de l'entreprise vis-à-vis de l'implémentation du système HACCP?*

Pour chaque sous-question, nous avons formulé une hypothèse spécifique, que nous allons tester et vérifier à travers notre étude empirique :

H1 : *L'entreprise adopte le système HACCP principalement en raison de la pression réglementaire.*

H2 : *La résistance au changement est le principal obstacle à la mise en place du système HACCP, mais il peut être surmonté par des programmes de formation ciblée et une implication de tous les collaborateurs.*

H3 : *L'entreprise attend de la mise en place du système HACCP une amélioration de sa réputation.*

2.1.2 Choix méthodologique

Avant d'aborder l'orientation méthodologique de notre travail, il convient de différencier les 2 principales approches de recherche :

2.1.2.1 L'étude quantitative

L'enquête quantitative est définie comme : « *l'enquête quantitative permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier.* »⁷⁹.

2.1.2.2 L'étude qualitative

La recherche qualitative consiste à étudier les acteurs dans leur environnement réel, en s'immergeant dans leurs situations de travail pour observer, interagir, interroger ou analyser leurs pratiques. Contrairement à une approche quantitative centrée sur les chiffres et les données statistiques, elle cherche à comprendre en profondeur les comportements, les perceptions et les dynamiques d'action. Elle privilégie ainsi une analyse fine du vécu des acteurs plutôt qu'une généralisation basée sur des mesures numériques⁸⁰.

⁷⁹ COUVREUR.A, LEUHEDE. F, Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs, Cahier de recherche N°176, CREDOC, Paris, novembre 2002, p.7.

⁸⁰ H. DUMEZ, Méthodologie de la recherche qualitative, Edition Vuibert, Paris, 2021, PP.10-11

2.1.2.3 Différence entre l'approche qualitative et quantitative

Afin de mieux visualiser les différences entre la recherche qualitative et la recherche quantitative, le tableau suivant présente une comparaison synthétique de leurs principales caractéristiques.

Tableau N°04 : Caractéristiques distinctives des recherches qualitative et quantitative

	Qualitatif	Quantitatif
But	Décrire Comprendre en profondeur des problèmes, des besoins et des besoins	Quantifier Confirmer ou tester de manière chiffrée des théories, des suppositions
Répond à la question	Pourquoi ?	Quoi ? Combien ?
S'appuie sur	Mots et Expressions	Nombres et Statistiques
Questions	Ouvertes	Fermées
Résultats exprimés en	Mots et Verbatims	Graphiques et Pourcentage
Nombre de répondants	< 10 personnes	> 100 personnes 200 personnes conseillé

Source : <https://www.bilendi-ux.com/posts/introduction-recherche-utilisateur-quantitative-qualitative>, consulté le 28/04/2025 à 18:23.

2.1.2.4 Choix de l'étude qualitative

Dans le cadre de notre enquête, nous avons opté pour une approche qualitative. En effet, ce choix est étroitement lié à la nature de notre problématique, qui vise à analyser la mise en place du système HACCP à travers l'étude des motivations, des obstacles rencontrés et des attentes vis-à-vis du système. Le système HACCP, bien qu'il repose sur des exigences techniques précises, suppose avant tout une transformation des pratiques professionnelles, un changement des comportements et une appropriation collective des normes de sécurité alimentaire. Comprendre comment les collaborateurs et les responsables perçoivent cette transformation, comment ils s'y adaptent ou y résistent, nécessite une approche qui privilégie l'écoute, l'interprétation des discours et l'observation des dynamiques internes. Ce sont précisément ces dimensions subjectives, relationnelles et organisationnelles que seule une démarche qualitative permet d'explorer en profondeur.

De plus, la mise en place du système HACCP au sein de l'unité SOBCO 1 est encore en phases préliminaires (description des produits, élaboration des diagrammes de fabrication etc.), il n'existe pas de données chiffrées exploitables pour l'analyse. À ce stade, mener une étude quantitative est inefficace, car il serait prématuré de chercher à mesurer des résultats qui n'ont pas encore émergé.

L'approche qualitative s'impose ainsi comme la plus adaptée pour comprendre les perceptions, les attentes et les dynamiques internes autour de la mise en place du système HACCP.

2.2 Outil de collecte des données

Dans le cadre de cette étude qualitative, nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels afin de recueillir un maximum d'information concernant l'implémentation du système HACCP.

L'entretien peut être défini comme : « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dans l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé »⁸¹

Cependant, l'entretien peut se décliner sous plusieurs formes, chacune répondant à des besoins spécifiques en fonction des objectifs de recherche, du niveau de profondeur de l'information souhaitée, ainsi que du type d'informations recherchées. Parmi les principales catégories, on distingue :

2.2.1 L'entretien directif

Qui est le plus structuré et où le degré de liberté est le plus limité. Il ressemble presque à un questionnaire dans lequel toutes les questions sont prédéfinies. L'objectif de ce type d'entretien est généralement de vérifier des points précis ou de recueillir des informations détaillées⁸².

2.2.2 L'entretien non directif

Où un thème central est décomposé en quelques sous-thèmes déterminés à l'avance. L'interviewé est libre d'explorer ces sujets de manière plus large. Ce type d'entretien est un peu plus structuré que le précédent, mais le degré de liberté reste relativement important. Il est

⁸¹ S. CHABANI, H. OUACHERINE, Guide de la méthodologie de la recherche en science sociale, Taleb impression, Alger, ND, P.72.

⁸² Idem, P.73

souvent utilisé pour recueillir des informations ou des opinions de niveau général, notamment lorsqu'on cherche à définir un sujet sur lequel il existe peu de connaissances préalables⁸³.

2.2.3 L'entretien semi-directif

Se rapproche du précédent, mais il offre un cadre plus défini. L'interviewé doit répondre le plus précisément possible à des questions spécifiques, sans pouvoir dévier du cadre de chaque question ni associer librement ses idées. Ce type d'entretien se situe donc entre le directif et le non-directif. Son objectif est à la fois d'obtenir des informations détaillées et de vérifier certains points spécifiques liés à des hypothèses préétablies⁸⁴.

D'ailleurs, c'est pour cette raison que nous avons choisi l'entretien semi-directif comme moyen de collecte de données dans notre enquête. En effet, ce mode de collecte de données permet de concilier à la fois la structuration nécessaire pour répondre aux objectifs de notre enquête et la flexibilité nécessaire pour explorer en profondeur les perceptions et expériences des participants.

Dans le cadre de la mise en place du système HACCP au sein de l'unité SOBCO 1 de Palmary, il est primordial de recueillir des informations détaillées sur les obstacles rencontrés, les motivations ainsi que les attentes vis-à-vis de ce système. Un entretien trop directif risquerait de limiter les réponses des interviewés en les cantonnant à des informations trop superficielles ou rigides. À l'inverse, un entretien non-directif pourrait rendre difficile la collecte d'informations précises sur des questions spécifiques que nous devons explorer en lien avec le système HACCP.

2.3 Le guide d'entretien

2.3.1 Définition et objectif

Un guide d'entretien est un document structure qui regroupe les thèmes et les questions à aborder lors d'un entretien qualitatif. Il sert de fil conducteur pour l'interviewer, tout en laissant une certaine souplesse dans la conduite de l'échange. Ce document a pour but de structurer la discussion lors d'un entretien qualitatif. Il permet de déterminer un flux logique pour aborder les sujets, garantissant ainsi la comparabilité des données recueillies tout en offrant une flexibilité dans l'interaction avec les répondants⁸⁵

⁸³ Idem, P.73

⁸⁴ Idem, P.74

⁸⁵ <https://www.intotheminds.com/blog/guide-entretien/>, consulté le 29/04/2025, à 14:00.

Ainsi, le guide d'entretien constitue un outil méthodologique essentiel, assurant à la fois une cohérence dans la collecte des données et une adaptabilité aux spécificités de chaque entretien.

2.3.2 Structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien utilisé dans notre étude a été élaboré à partir des objectifs définis dans notre problématique. Il repose sur une démarche déductive, c'est-à-dire qu'il a été construit en lien direct avec notre cadre théorique et nos hypothèses de recherche. Il sert de support pour orienter les échanges, tout en laissant une certaine liberté aux personnes interrogées, conformément au format semi-directif adopté.

Le guide se compose de quatre grandes sections, correspondant aux différentes dimensions que nous souhaitons explorer (Annexe 01) :

2.3.2.1 Phase introductive

Cette phase permet d'expliquer à l'interviewé le but de l'entretien, de présenter notre étude, et de recueillir des informations générales sur le profil de la personne interrogée (fonction, responsabilités...). Elle vise également à instaurer un climat de confiance et de dialogue.

2.3.2.2 Section 1 – Contexte et enjeux

Cette partie a pour objectif de comprendre dans quel contexte l'entreprise a décidé d'initier la mise en place du système HACCP. Les questions explorent les motivations internes et externes (pression des clients, exigences réglementaires, volonté de la direction...), ainsi que les conditions dans lesquelles la décision a été prise.

2.3.2.3 Section 2 – Implémentation du système

Cette section vise à analyser la manière dont le système HACCP est effectivement mis en place dans l'unité SOBCO2. Les questions portent sur la constitution de l'équipe HACCP, le rôle de la direction, les méthodes de communication interne, les outils utilisés pour la traçabilité et la surveillance des CCP, ainsi que les dispositifs envisagés pour les actions correctives.

Il convient de préciser que certaines des questions posées dans cette section ont donné lieu à des réponses partielles ou anticipatives. En effet, comme on a expliqué précédemment, le système HACCP est en phase préliminaire dans l'unité SOBCO2, certaines étapes comme

la détermination des mesures correctives, n'étaient pas encore mises en œuvre durant la période de notre stage.

Toutefois, il est important de noter que le choix de ces questions est volontaire, car elles nous permettent d'explorer les intentions et actions envisagées dans la mise en place du système. De plus, Cela nous permet d'évaluer si des facteurs de blocage ou des risques de mauvaise application sont déjà perceptible, même avant leur exécution.

2.3.2.4 Section 3 – Défis et solutions

L'objectif est ici d'identifier les principales difficultés rencontrées pendant le processus de mise en œuvre du système HACCP : manque de ressources, résistances au changement, formation insuffisante, etc. Ainsi, les solutions envisagées pour faire face à ces défis.

Les questions permettent également de savoir les solutions envisagées par l'entreprise afin de surmonter les défis rencontrés.

2.3.2.5 Section 4 – Attentes

Cette dernière partie permet de connaître les attentes de l'entreprise vis-à-vis de la mise en place du système HACCP : bénéfices espérés en matière de sécurité, de performance ou de satisfaction client, écarts entre attentes et réalité, ainsi que les résultats envisagés à long terme.

L'ordre des questions n'était pas rigide et a parfois été adapté au fil des échanges pour maintenir une dynamique naturelle durant les entretiens.

Le guide a été transmis aux personnes concernées lors de la prise de rendez-vous, et chaque entretien a été réalisé en face-à-face de manière individuelle, autrement dit, sans la présence d'autres participants, afin de garantir une confidentialité totale et de permettre à chaque interviewé de s'exprimer librement. Cette approche a favorisé un échange sincère et a minimisé les risques de biais d'influence provenant des opinions des autres membres de l'équipe, permettant ainsi de recueillir des réponses authentiques et nuancées sur les motivations, obstacles et défis liés à la mise en place du système HACCP.

Aussi, les entretiens ont duré en moyenne une heure. Les réponses ont été retranscrites à partir de prises de notes, car l'enregistrement audio n'a pas été autorisé.

2.4 Choix des participants

2.4.1 Critères de sélection

Le choix des personnes interrogés s'est appuyé sur des critères précis, afin de garantir la pertinence des informations recueillies et leur adéquation avec les objectifs de l'étude.

1- Niveau d'implication dans la mise en place du système HACCP :

Bien que le système HACCP repose sur une équipe pluridisciplinaire, tous les membres dans l'unité n'y participent pas d'une façon identique. C'est pour ça qu'on a choisi des personnes dont l'engagement est actif. Celle-ci peut se manifester, par exemple, par la participation active des réunions HACCP, l'élaboration ou l'application de procédures spécifiques, ou encore l'engagement dans des actions de sensibilisation et de formation. Le niveau d'implication se mesure ainsi à travers la capacité à comprendre, expliquer et appliquer les principes du système.

2- Fonction occupée dans l'organisation :

Nous avons ciblé des personnes occupant des fonctions de direction ou d'encadrement, tout en veillant à maintenir une diversité des domaines d'interventions (en étant dans le domaine de management de la qualité). Ces profils sont directement impliqués dans la planification, la coordination et le suivi des actions liées à la mise en place du système HACCP.

De plus, vu que les profils sélectionnés occupent des fonctions différentes, cela nous offre des perspectives différentes sur la mise en place du système HACCP.

3- Ancienneté dans l'unité :

L'ancienneté au sein de l'unité constitue un critère pertinent pour notre étude. Ce critère ne renvoie pas à l'expérience professionnelle générale dans le domaine de la qualité ou de l'agroalimentaire, mais bien au temps passé dans l'environnement organisationnel où le système HACCP est en cours de mise en place.

Les personnes ayant une certaine ancienneté dans l'unité sont souvent mieux placées pour identifier les évolutions internes, les habitudes de travail, ainsi que les résistances ou freins propres au contexte local. Elles disposent d'une meilleure connaissance des pratiques antérieures et des dynamiques collectives, ce qui permet d'enrichir l'analyse des obstacles rencontrés.

4- Expérience dans le domaine de la qualité ou de la sécurité alimentaire :

Ce critère est complémentaire à son précédent. En effet, il nous paraît pertinent de sélectionner des personnes ayant déjà été exposé à des exigences similaires à celles du système HACCP, afin d'obtenir des retours fondés sur une certaine maîtrise du terrain. Cette expérience préalable leur permet généralement de mieux cerner les attentes du système, de comprendre la logique des procédures, et d'anticiper des éventuels freins à son application.

2.4.2 Méthode de sélection des participants

La méthode de sélection adoptée repose sur un échantillonnage raisonné, en lien avec les objectifs de notre étude.

Les profils des participants ont été déterminés à partir des critères préalablement définis. Pour identifier les personnes adéquates, nous nous sommes appuyés à la fois sur les recommandations de notre encadrant en entreprise, et sur nos propres observations lors des réunions HACCP auxquelles nous avons assisté.

Cependant, certaines personnes initialement ciblées n'ont pas pu être interrogées en raison de leur indisponibilité liée à des missions professionnelles extérieures (malgré la programmation anticipée des entretiens, initiée près d'un mois et demi à l'avance), ce qui a limité la disponibilité des participants. Ainsi, trois participants ont finalement pu être mobilisés. Ce nombre, bien que restreint, reste en cohérence avec l'approche qualitative que nous avons adoptée, les profils sélectionnés répondent pleinement aux critères définis.

Nous avons veillé à garantir le respect de l'anonymat et de la confidentialité des participants. Les personnes interrogées ont été informées que les données recueillies ne seraient utilisées qu'à des fins académiques, et qu'aucun nom ou information personnelle permettant de les identifier ne seraient mentionnés dans le mémoire.

Le tableau suivant synthétise les profils des personnes interrogées dans le cadre de notre étude :

Tableau N°05 : Profils des personnes interrogées

Participants	Fonction	Ancienneté dans l'unité	Expérience en qualité/ sécurité alimentaire	Implication dans la mise en place de l'HACCP	Date de l'entretien	Heure
Participant 1	Responsable Quality Supply Chain	+5 ans	8 ans	Chef de projet	24 avril 2025	10H
Participant 2	Responsable qualité/ biscuiterie	+3 ans	6 ans	Superviseur de la ligne biscuiterie	27 avril 2025	13H
Participant3	Ingénieur en agroalimentaire	+4ans	10 ans	Participation régulière aux réunions	28 avril 2025	14H

Source : Elaboré par nos soins

2.5 Méthode de traitement des donnés

Après avoir réalisé les entretiens, nous nous sommes retrouvés face une quantité importante de données qualitative riches et variées. Afin de donner un sens à ces données, d'en dégager les tendances et de répondre de manière rigoureuse et subjective a notre problématique de recherche, nous avons choisi d'appliquer la méthode de l'analyse de contenu.

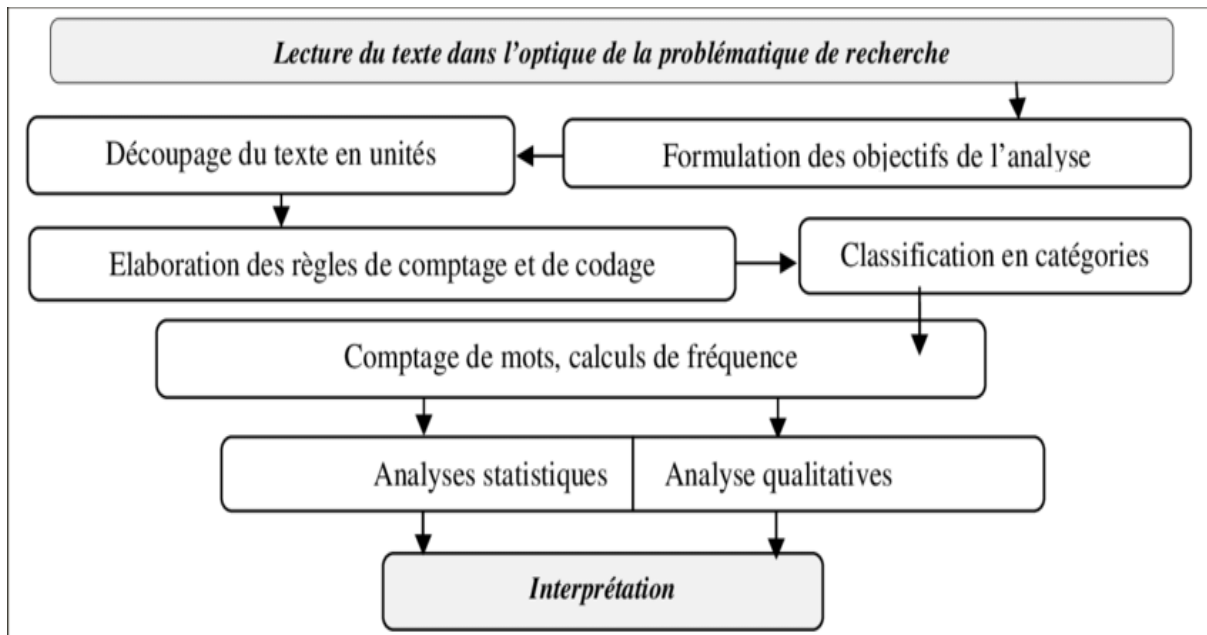
2.5.1 Analyse de contenu

L'analyse de contenu est une méthode réflexive qui vise à produire du sens à partir d'un discours, tout en respectant son intégrité. Elle consiste à découper le discours en unités significatives afin d'en extraire des éléments porteurs de sens, au-delà d'une simple description ou quantification. Cette approche ne dépend pas exclusivement des cadres théoriques d'une discipline particulière comme la linguistique ou la psychologie, mais se veut une technique au service de la connaissance en général. Elle s'inscrit dans une logique pragmatique, en tant qu'étape d'un processus d'investigation orienté vers un objectif défini, pouvant à la fois servir à l'administration de la preuve ou à l'émergence d'intuitions nouvelles⁸⁶.

⁸⁶M. MESSU, L'analyse de contenu : Premiers éléments de réflexion, Cahier de recherche N6, CREDOC, Paris, décembre, 1990, PP.42-49.

Le schéma ci-dessous montre les étapes générales de l'analyse de contenu de BARDIN :

Figure N°16 : Les principales étapes de l'analyse de contenu de BARDIN



Source : L. BARDIN, L'analyse de contenu, Presses universitaires de France (PUF), Paris, 2013, P.54.

2.5.1.1 Transcription des données

Comme indiqué précédemment, l'enregistrement audio des entretiens n'a pas été autorisé. Par conséquent, la transcription des données s'est appuyée sur les notes prises lors des échanges (voir annexes 2, 3,4). À partir de ces notes, nous avons reconstitué des verbatim (extraits textuels fidèles aux propos des participants, retranscrit aussi fidèlement que possible). Ces verbatim ont ensuite été analysés afin d'en extraire des unités d'analyse, qui correspondent à des unités de sens sous forme de phrase exprimant chacune une idée claire et pertinente évoquée lors des entretiens (les passages similaires ou qui expriment la même idée ont été retranscrits en une unité de sens).

Le choix de travailler sur les unités de sens repose sur plusieurs considérations méthodologiques. D'une part, les passages extraits étaient très longs et parfois redondants, exprimant des idées différentes ce qui compliquera par la suite la codification. D'autre part, conserver l'ensemble des passages impliquerait une surcharge importante du corpus (plus de 10 pages de transcription des données), ce qui rend l'analyse plus lourde et moins lisible.

Ainsi, les unités de sens déterminées, constituent nos unités d'analyse de base pour l'A.C.

2.5.1.2 Codification des unités de sens

Notre codification est de nature générique, c'est-à-dire qu'elle est à la fois inductive et déductive. En effet, une partie des codes a été définie sur la base des grandes thématiques abordées dans le guide d'entretiens, ce qui reflète l'aspect déductif. Toutefois, les réponses des participants ont également fait émerger de nouveaux éléments nos anticipés, grâce à la formulation volontairement générale des questions, qui laissait une marge de liberté aux répondants.

Cependant, certains codes ont été écartés car les unités de sens auxquels ils étaient attribués ne sont pas en rapport avec nos objectifs de recherche, à savoir les motivations, défis, solutions et attentes. Ainsi notre liste finale de codification comprend les codes suivants :

Tableau N°06 : Liste des codes utilisés pour la codification

Code	désignation
Facteur interne	Eléments propres à l'entreprise ayant conduit à la mise en place.
Facteur externe	Eléments externes qui ont incité l'entreprise à la mise en place
Obstacle	Eléments qui bloquent de manière significative la mise en place de l'HACCP.
Difficulté	Contraintes rencontrées au cours de la mise en place.
Ecart HACCP	Eléments verbalisés par les participants qui peuvent révéler des écarts pratiques par rapport aux exigences HACCP.
Solution	Mesures concrètes ou stratégies mises en place afin de surmonter les obstacles ou difficultés rencontrés.
Attente-commerciale	Eléments qui expriment les attentes commerciales de l'entreprise
Attente-réputation	Attentes liées à l'image ou à la réputation de l'entreprise
Attente-organisation	Attentes liées à l'amélioration des pratiques internes.
Attente-réclamation	Attentes orientées vers la réduction des réclamations clients

Attente-certification	Attente de l'entreprise d'obtenir une reconnaissance officielle à travers la mise en place de l'HACCP
-----------------------	---

Source : Elaboré par nos soins

2.5.1.3 Catégorisation des codes

La catégorisation des codes a été réalisée à partir des trois sous-questions principales de notre problématique. En d'autres termes, trois catégories d'analyse ont été constituées comme suit :

1- Catégorie A : *Motivations qui poussent l'entreprise à mettre en place le système HACCP.*

2- Catégorie B : *Défis qui entravent la mise en place et les solutions apportées.*

3- Catégorie C : *Attentes de l'entreprise vis-à-vis du système HACCP.*

Les codes exprimant une idée proche ou similaire ont été placés dans la même catégorie. Le tableau suivant montre la catégorisation des différents codes.

Tableau N°07 : Liste des catégories de codes

Catégorie	Codes intégrés
Catégorie A	Facteur interne
	Facteur externe
Catégorie B	Obstacle
	Difficulté
	Ecart HACCP
	Solution
Catégorie C	Attente-commerciale
	Attente-réputation
	Attente-organisation
	Attente-réclamation
	Attente-certification

Source : Elaboré par nos soins

2.5.1.4 Grille d'analyse

Afin d'analyser les données de l'entretien, nous avons élaboré un tableau dans laquelle figure le nombre d'apparition des unités dans l'entretien à travers les passages desquels elles sont issues. La grille est composée comme suit :

1- Les colonnes contiennent les entretiens et les lignes contiennent les 3 catégories d'analyse avec leurs unités de sens.

2- Chaque unité d'analyse ne peut être classée que dans une seule catégorie.

3- Nous avons calculé le nombre d'apparition de chaque unité en pourcentage verticalement et horizontalement pour chaque unité.

Après avoir élaboré la grille, nous avons procédé à une analyse verticale et horizontale des données de l'entretien. Cette étape est présentée dans la section suivante.

Section 3 : Présentation et interprétation des résultats

Cette dernière section abordera les résultats de notre recherche qualitative. Au premier lieu, elle exposera les résultats des différentes étapes de notre démarche, puis, une interprétation des différents résultats à travers une analyse croisée de la grille d'analyse.

3.1 Constitution des unités de sens

Comme expliqué précédemment, on a été contraint de prendre des notes durant l'entretien étant donné que l'enregistrement audio n'a pas été autorisé.

Nous avons extrait des unités de sens à partir des passages noté (voir annexe 2, 3,4). Cette opération a pris du temps vu le nombre des passages extraits de chaque entretien (environ 4 pages par entretien). Les passages similaires ou qui reflètent la même idée représente une unité de sens, et les unités de sens qui sont pas utile pour atteindre l'objectif de la recherche.

A la fin de cette opération, nous avons constitué 40 unités de sens qui constitueront les unités d'analyse pour la recherche.

3.2 Codification des unités

Chaque unité d'analyse a été codifiée en utilisant les codes présentés dans la section précédente.

La codification était réalisée en deux étapes : la première consistait à attribuer pour chacune des unités la code approprié, et la deuxième étape était de mettre les unités ayant le même code dans une seule case afin de faciliter leur catégorisation par la suite.

Tableau N°08: 1ère étape de codification

Unités d'analyse	Code attribué
L'entreprise a un objectif commercial d'exportation	Facteur externe
La loi algérienne oblige la mise en place du système HACCP	Facteur externe
Les consommateurs exigent un haut niveau de qualité	Facteur externe
La direction est fortement impliquée dans la mise en place de l'HACCP	Facteur interne
Des cas de contamination ont motivé l'adoption de l'HACCP	Facteur interne
HACCP est appliqué dans le cadre d'obtention du certificat FSSC22000	Attentes-certification
L'implication des différentes équipes facilite la mise en place	Solution
La communication se limite à la formation et la sensibilisation	Ecarts HACCP
Formation des employés sur les BPH	Solution
Non-planification des étapes ultérieures de l'HACCP	Ecarts HACCP
Des Documents concernant l'HACCP ne sont pas mises à jour	Ecarts HACCP
Durée de mise en place de l'HACCP est de 3ans	Difficulté
L'infrastructure de l'unité est l'obstacle majeur à la mise en place du système	Obstacle
La taille de l'unité ralentit la mise en œuvre	Difficulté
Le SMQ permet une mise en place efficace de l'HACCP	Solution
Organisation régulière d'audit interne et externe	Solution
La maîtrise de tous les CCP est un objectif planifié sur 2 ans	Solution
L'installation des détecteurs de métaux pour toute l'unité représente un investissement	Difficulté

important	
Le SMQ se réfère à plusieurs normes internationales	Solution
Négligence des employés des BPH	Difficulté
Sanction des employés en cas de non-respect des BPH	Solution
Diminution des réclamations clients	Attentes-réclamation
Des problèmes de flux compliquent la circulation optimale des matières premières et des produits finis	Difficulté
Différenciation des concurrents	Facteur interne
Application des 5S	Solution
L'engagement de toute l'unité rend la mise en place plus facile que prévu	Solution
Aménagement inadapté des vestiaires aux exigences d'hygiène	Difficulté
Blocage au niveau d'application des PRP (locaux et bâtiments)	Obstacle
Le déploiement du système HACCP se fait progressivement, ligne par ligne	Solution
Conformité aux exigences de sécurité sanitaire	Facteur externe
Application d'exigences qualité strictes aux fournisseurs	Solution
L'HACCP est perçu comme un investissement rentable à long terme	Attentes-commerciale
L'investissement dans un matériel de qualité facilite le nettoyage des équipements	Solution
La direction vise une qualité irréprochable pour renforcer la réputation de l'entreprise	Attentes-réputation
Suivie et contrôle permanent	Solution
Planification d'actions correctives pour toute sorte de danger	Solution
Amélioration de l'organisation interne de l'unité	Attentes-organisation
Instabilité de niveau de qualité des produits	Difficulté
Les employés manifestent une résistance modérée	Difficulté
L'âge de l'unité rend la mise en place plus compliquée	Obstacle

Source : Elaboré par nos soins

Tableau N°09 : 2ème étape de codification

Codes	Unités d'analyse
Facteur interne	La direction est fortement impliquée dans la mise en place de l'HACCP
	Des cas de contamination ont motivé l'adoption de l'HACCP
	Différenciation des concurrents
Facteur externe	L'entreprise a un objectif commercial d'exportation
	La loi algérienne oblige la mise en place du système HACCP
	Les consommateurs exigent un haut niveau de qualité
	Conformité aux exigences de sécurité sanitaire
Obstacle	L'infrastructure de l'unité est l'obstacle majeur à la mise en place du système
	Blocage au niveau d'application des PRP (locaux et bâtiments)
	L'âge de l'unité rend la mise en place plus compliquée
Difficulté	Durée de mise en place de l'HACCP est de 3ans
	La taille de l'unité ralentit la mise en œuvre
	L'installation des détecteurs de métaux pour toute l'unité représente un investissement important
	Négligence des employés des BPH
	Des problèmes de flux compliquent la circulation optimale des matières premières et des produits finis
	Aménagement inadapté des vestiaires aux exigences d'hygiène
	Instabilité de niveau de qualité des produits
	Les employés manifestent une résistance modérée
Ecart HACCP	La communication se limite à la formation et la sensibilisation
	Non-planification des étapes ultérieures de l'HACCP
	Des Documents concernant l'HACCP ne sont pas mises à jour
Solution	L'implication des différentes équipes facilite la mise en place
	Formation des employés sur les BPH
	Le SMQ permet une mise en place efficace de l'HACCP

	Organisation régulière d'audit interne et externe
	La maîtrise de tous les CCP est un objectif planifié sur 2 ans
	Le SMQ se réfère à plusieurs normes internationales
	Sanction des employés en cas de non-respect des BPF
	Application des 5S
	L'engagement de toute l'unité rend la mise en place plus facile que prévu
	Le déploiement du système HACCP se fait progressivement, ligne par ligne
	Application d'exigences qualité strictes aux fournisseurs
	L'investissement dans un matériel de qualité facilite le nettoyage des équipements
	Suivie et contrôle permanent
	Planification d'actions correctives pour toute sorte de danger
Attente-commerciale	L'HACCP est perçu comme un investissement rentable à long terme
Attente-réputation	La direction vise une qualité irréprochable pour renforcer la réputation de l'entreprise
Attente-organisation	Amélioration de l'organisation interne de l'unité
Attente-réclamation	Diminution des réclamations clients
Attente-certification	HACCP est appliqué dans le cadre d'obtention du certificat FSSC22000

Source : Elaboré par nos soins

D'après ces deux premiers tableaux de codification, on peut tirer une première conclusion. Tout d'abord, il y a des codes qui regroupent plusieurs unités que d'autre : *Facteur interne (3 unités), Facteur externe (4 unités), Obstacle (3 unités), Difficulté (8 unités), Ecart HACCP (3 unités), Solutions (14 unités), Attente-commerciale (1 unités), Attente-réputation(1 unités), Attente-organisation (1 unités), Attente-réclamation (1 unités), Attente-certification (1 unités).*

Cette répartition peut être justifiée par plusieurs raisons. En effet, les participants ont donné plus d'informations sur les difficultés et les solutions étant donné que l'entreprise est en plein mise en place où elle peut faire face à plusieurs défis auxquels elle essaye de trouver des moyens pour les surmonter. De plus, comparant aux autres codes (facteur interne par exemple), ces 2 codes peuvent faire l'objet de plusieurs expériences, surtout que les participants occupent des fonctions différentes.

Le code Ecart HACCP a suscité une certaine hésitation lors de la phase de codage, car il ne s'inscrivait pas directement dans la logique de notre recherche qualitative. Toutefois nous avons décidé de l'inclure, car les unités incluses dedans éclairent des idées sur des pratiques ayant potentiellement conduit à un dysfonctionnement dans la mise en place du système HACCP, ce qui peut aboutir à de futurs défis pour l'entreprise.

3.3 Catégorisation des codes

Le tableau ci-dessous présente la catégorisation des unités de sens selon la logique expliquée dans la section précédente.

Tableau N°10 : Catégorisation des unités d'analyse

Catégories	Unités d'analyse
Catégorie A : Motivations	La direction est fortement impliquée dans la mise en place de l'HACCP
	Des cas de contamination ont motivé l'adoption de l'HACCP
	Différenciation des concurrents
	L'entreprise a un objectif commercial d'exportation
	La loi algérienne oblige la mise en place du système HACCP
	Les consommateurs exigent un haut niveau de qualité
	Conformité aux exigences de sécurité sanitaire
Catégorie B : Défis et solutions	L'infrastructure de l'unité est l'obstacle majeur à la mise en place du système
	Blocage au niveau d'application des PRP (locaux et bâtiments)
	L'âge de l'unité rend la mise en place plus compliquée
	Durée de mise en place de l'HACCP est de 3ans
	La taille de l'unité ralentit la mise en œuvre
	L'installation des détecteurs de métaux pour toute l'unité représente un investissement important
	Négligence des employés des BPH
	Des problèmes de flux compliquent la circulation optimale des matières premières et des produits finis
	Aménagement inadapté des vestiaires aux exigences d'hygiène
	Instabilité de niveau de qualité des produits
	Les employés manifestent une résistance

	modérée
	La communication se limite à la formation et la sensibilisation
	Non-planification des étapes ultérieures de l'HACCP
	Des Documents concernant l'HACCP ne sont pas mises à jour
	L'implication des différentes équipes facilite la mise en place
	Formation des employés sur les BPH
	Le SMQ permet une mise en place efficace de l'HACCP
	Organisation régulière d'audit interne et externe
	La maîtrise de tous les CCP est un objectif planifié sur 2 ans
	Le SMQ se réfère à plusieurs normes internationales
	Sanction des employés en cas de non-respect des BPF
	Application des 5S
	L'engagement de toute l'unité rend la mise en place plus facile que prévu
	Le déploiement du système HACCP se fait progressivement, ligne par ligne
	Application d'exigences qualité strictes aux fournisseurs
	L'investissement dans un matériel de qualité facilite le nettoyage des équipements
	Suivie et contrôle permanent
	Planification d'actions correctives pour toute sorte de danger
Catégorie C : Attentes	L'HACCP est perçu comme un investissement rentable à long terme
	La direction vise une qualité irréprochable pour renforcer la réputation de l'entreprise
	Amélioration de l'organisation interne de l'unité
	Diminution des réclamations clients
	HACCP est appliqué dans le cadre d'obtention du certificat FSSC22000

Source : Elaboré par nos soins

3.4 Constitution de la grille d'analyse

Afin d'analyser les résultats de l'entretien, la méthode de l'A.C consiste à élaborer une grille d'analyse qui permet de dénombrer les unités d'analyse et calculer leur fréquence d'apparition dans l'ensemble du corpus.

Il convient de signaler qu'il est tout à fait possible d'affecter des coefficients de pondération aux unités d'analyse pour refléter leur poids d'importance dans la recherche. Dans ce contexte, nous n'avons pas attribué des coefficients aux unités, car on a considéré que toutes les unités ont un poids égal.

D'ailleurs, les unités de sens qui n'ont pas d'impact sur la recherche ont été écarté ans la première phase de la démarche, ce qui veut dire que les unités retenues contribuent pleinement à l'atteinte de l'objectif de la recherche.

Pour l'élaboration de la grille nous avons utilisé le logiciel Microsoft Excel 2010, et la grille se présente comme suit :

Chapitre 03 : Mise en œuvre du Système HACCP : Analyse Et perspectives

Tableau N°11 : 1ère grille d'analyse

Catégories	Unités d'analyse	IND1	IND2	IND3	T Hor	IND1 %	IND2 %	IND3 %	T Hor %	F C %
Catégorie A	La direction est fortement impliquée dans la mise en place de l'HACCP	4	3	2	9	3%	2%	1%	6%	6%
	Des cas de contamination ont motivé l'adoption de l'HACCP	0	3	2	5	0%	2%	1%	3%	9%
	Différenciation des concurrents	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%	10%
	L'entreprise a un objectif commercial d'exportation	5	2	3	10	3%	1%	2%	7%	16%
	La loi algérienne oblige la mise en place du système HACCP	2	1	1	4	1%	1%	1%	3%	19%
	Les clients étrangers exigent un haut niveau de qualité	3	1	2	6	2%	1%	1%	4%	23%
	Conformité aux exigences de sécurité sanitaire	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%	24%
Total vertical A		14	10	12	36	9%	7%	8%	24%	
Catégorie B	L'infrastructure de l'unité est l'obstacle majeur à la mise en place du système	6	3	4	13	4%	2%	3%	8%	32%
	Blocage au niveau d'application des PRP (locaux et bâtiments)	2	0	0	2	1%	0%	0%	1%	33%
	L'âge de l'unité rend la mise en place plus compliquée	2	2	1	5	1%	1%	1%	3%	37%
	Durée de mise en place de l'HACCP est de 3ans	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	39%
	La taille de l'unité ralentit la mise en œuvre	1	2	0	3	1%	1%	0%	2%	41%
	L'installation des détecteurs de métaux pour toute l'unité représente un investissement important	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	42%
	Négligence des employés des BPH	2	2	1	5	1%	1%	1%	3%	46%
	Des problèmes de flux compliquent la circulation optimale des matières premières et des produits finis	1	3	1	5	1%	2%	1%	3%	49%
	Aménagement inadapté des vestiaires aux exigences d'hygiène	2	2	0	4	1%	1%	0%	3%	52%
	Instabilité de niveau de qualité des produits	0	0	2	2	0%	0%	1%	1%	53%
	Les employés manifestent une résistance modérée	0	0	3	3	0%	0%	2%	2%	55%
	La communication se limite à la formation et la sensibilisation	2	1	0	3	1%	1%	0%	2%	57%
	Non-planification des étapes ultérieures de l'HACCP	1	1	0	2	1%	1%	0%	1%	58%
	Des Documents concernant l'HACCP ne sont pas mises à jour	2	1	0	3	1%	1%	0%	2%	60%
	L'implication des différentes équipes facilite la mise en place	3	1	1	5	2%	1%	1%	3%	63%
	Formation des employés sur les BPH	1	2	1	4	1%	1%	1%	3%	66%
	Le SMQ permet une mise en place efficace de l'HACCP	1	0	0	1	1%	0%	0%	1%	67%
	Organisation régulière d'audit interne et externe	1	1	0	2	1%	1%	0%	1%	68%
	La maîtrise de tous les CCP est un objectif planifié sur 2 ans	1	2	0	3	1%	1%	0%	2%	70%
	Le SMQ se réfère à plusieurs normes internationales	1	0	1	2	1%	0%	1%	1%	71%
	Sanction des employés en cas de non-respect des BPH	2	3	0	5	1%	2%	0%	3%	75%
	Application des 5S	1	3	0	4	1%	2%	0%	3%	77%
	L'engagement de toute l'unité rend la mise en place plus facile que prévu	2	1	2	5	1%	1%	1%	3%	80%
	Le déploiement du système HACCP se fait progressivement, ligne par ligne	2	1	0	3	1%	1%	0%	2%	82%
	Application d'exigences qualité strictes aux fournisseurs	2	3	1	6	1%	2%	1%	4%	86%
	L'investissement dans un matériel de qualité facilite le nettoyage des équipements	0	0	2	2	0%	0%	1%	1%	88%
	Suivie et contrôle permanent	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%	88%
Planification d'actions correctives pour toute sorte de danger	0	1	1	2	0%	1%	1%	1%	90%	
Total vertical B		40	37	24	101	26%	24%	16%	66%	
Catégorie C	L'HACCP est perçu comme un investissement rentable à long terme	3	3	2	8	2%	2%	1%	5%	95%
	La direction vise une qualité irréprochable pour renforcer la réputation de l'entreprise	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%	95%
	Amélioration de l'organisation interne de l'unité	1	2	0	3	1%	1%	0%	2%	97%
	Diminution des réclamations clients	1	2	0	3	1%	1%	0%	2%	99%
HACCP est appliqué dans le cadre d'obtention du certificat FSSC22000		2	1	0	3	1%	1%	0%	2%	100%
Total vertical C		7	6	3	16	5%	4%	2%	10%	
Total global		61	53	39	153	40%	35%	25%	100%	

3.5 Analyse croisée des résultats

La grille d'analyse consiste à quantifier les données qualitatives collectées lors des entretiens, à travers le calcul des fréquences d'apparition des unités d'analyse. L'analyse croisée quant à elle, implique une analyse horizontale ou transversale et une autre verticale ou longitudinale. L'analyse horizontale permet d'analyser l'ensemble des réponses des participants selon les différentes catégories d'analyse. Par contre, l'analyse verticale ou longitudinale, analyse les entretiens séparément (les réponses de chaque individu pour l'ensemble des catégories).

Ainsi, afin de faciliter l'analyse des données de l'entretien, nous avons élaboré une deuxième grille d'analyse dans laquelle figure les fréquences en pourcentage par rapport aux différents totaux.

Tableau N°12 : 2ème grille d'analyse

	IND 1	V	H	IND 2	V	H	IND 3	V	H	T Horiz
Catégorie A	9%	22%	37%	7%	20%	29%	8%	30%	33%	24%
Catégorie B	26%	65%	39%	24%	68%	36%	16%	61%	24%	66%
Catégorie C	5%	12%	50%	4%	11%	40%	2%	7%	10%	10%
T Vertical	40%			35%			26%			100%

Source : Elaboré par nos soins

Il faut savoir que certaines données de cette grille sont également présentes dans la 1ère grille, mais nous avons décidé de les présenter dans un tableau de petite taille afin de simplifier l'analyse et avoir plus de clarté.

3.5.1 Analyse verticale

3.5.1.1 Entretien / Responsable Qualité supply chain

Tout d'abord, précisons que l'unité SOBCO 2 a confié au premier participant la double mission de chef de projet HACCP et de responsable Qualité Supply Chain, faisant de lui le garant de la mise en place du système sur l'ensemble de l'unité. Son intervention se structure autour de trois grands axes : les motivations (22 % de son discours et 9% du total du corpus), les défis et solutions (65 % du discours, 26% du total) et les attentes (12 % et 5% du total).

Sur le plan des motivations, il insiste avant tout sur l'objectif d'exportation, jugé primordial pour accéder à de nouveaux marchés, suivi de la volonté managériale et des exigences des clients algériens, avec pour socle la conformité à la réglementation algérienne.

Au cœur de son propos, les défis et solutions révèlent un diagnostic précis : il identifie d'une part les contraintes structurelles (principalement une infrastructure vieillissante, vestiaires inadaptés, flux de production désordonnés, un blocage au niveau des PRP, documentation obsolète), et d'autre part les freins humains (négligence des employés, communication lacunaire). Pour y remédier, il propose un plan d'action pragmatique comprenant : une formation renforcée aux Bonnes Pratiques d'Hygiène, la mobilisation collective des équipes, des audits internes et externes réguliers, l'intégration de la méthode 5S, une mise en place progressive ligne par ligne, le renforcement du SMQ aligné sur des normes internationales, et un dispositif disciplinaire pour assurer la conformité.

Enfin, concernant les attentes, il envisage l'HACCP comme un investissement à long terme : un levier pour réduire les réclamations clients, optimiser l'organisation interne et préparer l'obtention de la certification FSSC 22000, essentielle pour légitimer l'entreprise à l'export.

L'analyse des propos du premier participant nous permet de révéler des pistes importantes : autant que chef de projet, sa focalisation sur l'objectif d'exportation et sur la volonté des dirigeants est totalement légitime. Ce qui est aussi logique vu qu'il vise la certification FSSC22000 et la rentabilisation de l'investissement. Cependant une petite contradiction peut émerger dans le fait que le participant n'a pas mentionné des cas de contamination, alors qu'il attend la diminution des réclamations clients. Sachant que les réclamations clients dans le contexte HACCP concerne des cas de contamination et non pas d'autres caractéristiques de produits. En effet, c'est pour ce même contexte que cette incohérence peut être justifiée. Les motivations évoquées étaient dans le cadre de la mise en place du système HACCP, dont lequel le premier participant autant que chef de projet évoque principalement les volontés des dirigeants et non pas des cas de contamination, autrement dit, cela ne veut pas forcément dire qu'il n'y a pas eu de cas de contamination dans l'unité. De plus, le 1er participant affirme qu'il cherche à satisfaire les exigences des consommateurs algériens ce qui peut expliquer aussi l'attente de diminution des réclamations. Mais en global, on peut dire en quelques sorte que l'unité n'as pas cherché à appliquer l'HACCP pour des

nécessités clairement définies en interne mais plutôt a a des exigences qualité élevé des consommateur.

Ces propos concernant les défis et les solutions proposés semble en parfaite cohérence avec nos observations de manque d'application des BPH. Cependant, il y a quelques disfonctionnement dans la mise en place : la communication au sein de l'unité avec les employés est généralement limitée sur les formations des BPH ce qui reflète un mode de communication TOP-DOWN sans feedback des employés, par conséquent, les employés deviennent négligents.

Les PRP qui constituent la base du système, voire même une nécessité avant la mise en place de l'HACCP ne sont pas encore complètement appliqués alors que l'entreprise s'est lancée dans la mise en place, cela reflète fortement la stratégie de l'entreprise qui consiste à assurer les étapes préliminaires même si les PRP sont pas totalement assurés.

Les documents d'identification des dangers qui ne sont pas mis à jour, et la non planification des étapes ultérieure peut refléter un manque d'ordre e de planification de mise en place

En somme, grâce à son double casquette, l'Individu 1 fait le lien entre la stratégie de la direction et les réalités du terrain : son approche, alliant diagnostic précis et actions opérationnelles, le positionne comme l'acteur pivot garant du succès et de la pérennité du système HACCP au sein de l'unité. Mais il faut prendre en considération les disfonctionnement qui peuvent compromettre la mise en place du système.

3.5.1.2 Entretien / Responsable qualité biscuiterie (IND2)

Tout d'abord, il faut savoir que l'unité compte appliquer le système HACCP premièrement dans la ligne « biscuiterie », cela est due au fait qu'elle soit bien aménagé (détecteurs de métaux installé dans toutes les machines, état d'hygiène correcte, processus stable ce qui facilite la détermination des CCP).

Le discours de l'individu 2 porte principalement sur les défis et les solutions (catégorie B) avec 68% de son discours contre 24% du total. Par ailleurs, les motivations et les attentes évoquées représentent respectivement 20% contre 7%, et 11% contre 4%.

Le 2ème participant témoigne que les raisons principales de la mise en place sont l'engagement de la direction (forte implication) et les cas de contamination que l'entreprise a

vécu récemment. En plus de l'objectif de l'exportation et les exigences de la loi algérienne (catégorie A)

Il témoigne ainsi que l'HACCP est principalement perçu comme un investissement à long terme étant donné qu'il est appliqué dans le cadre de l'obtention de l'FSSC 22000 (pour l'exportation), visant aussi à améliorer l'organisation interne et diminuer la réclamation clients (catégorie C)

En ce qui concerne les défis et les solutions (catégorie B), le 2ème participant affirme que l'obstacle majeur à la mise en place est l'infrastructure inadaptée pour l'application de l'HACCP. Il témoigne ainsi que d'autres difficultés émergent, comme le flux non-optimal, la négligence des employés, le coût élevé des détecteurs de métaux et l'aménagement inadaptés des vestiaires.

Comme solutions adaptées, le responsable qualité explique que l'unité élabore un programme de formation pour les employés concernant les BPH et des sanctions en cas de violation des règles, applique la méthode 5S pour une meilleure organisation interne et une optimisation des flux, organisation d'audit interne et externe et le déploiement partiel du système.

Après l'analyse des réponses du 2ème participant, on constate qu'il y a une parfaite cohérence entre les résultats et ce qu'il a dit. En effet, l'engagement de la direction et l'objectif d'exportation explique l'objectif de l'obtention de l'FSSC 22000 et la rentabilisation de l'investissement. En addition, l'insistance sur les cas de contaminations démontre aussi l'objectif de la diminution des réclamations clients, ce qui fait partie des responsabilités principales d'un directeur qualité.

L'infrastructure inadaptée avec la taille de l'unité freine la mise en place (3ans), et cause une mauvaise circulation des MP et des PF. C'est pour cela que l'unité applique la méthode des 5S et déploie le système partiellement (objectifs CCP sur 2ans). À travers les descriptions concrètes fournies par le deuxième participant, certaines scènes s'apparentent à de l'observation directe rapportée : par exemple, les déplacements contraints dans des espaces étroits ou les réorganisations opérées dans les zones de travail.

La communication limitée à la formation engendre une négligence de la part des employés qui finissent par être sanctionnés en cas de violations des règles.

Le 2^{ème} participant n'a pas mentionné qu'il y a un blocage au niveau des PRP, car il se focalise sûrement sur l'unité biscuiterie dans laquelle le système sera appliqué en premier. Cette unité semble être bien prête pour la mise en place (PRP déjà appliqués).

En somme, on déduit que l'implication de l'individu 2 dans le projet HACCP est étroitement liée à la ligne biscuiterie dont il est actuellement responsable qualité, ce qui oriente naturellement son regard et ses préoccupations vers cette unité de production spécifique.

3.5.1.3 Entretien / Ingénieur en agroalimentaire (IND3)

D'après les 2 grilles d'analyse, on constate que la majorité discours de l'IND 3 porte sur les défis et leurs solutions (61%), ce qui représente 16% du total du corpus, tandis que les idées évoquées concernant les catégories A et C représentent respectivement 30% et 7% de son discours, et 8% et 2% du total de corpus.

La forte concentration des propos de L'IND 3 sur la catégorie B peut traduire le fait que cette répartition fait référence à une approche totalement technique et opérationnel, centré sur les freins à la mise en œuvre et les moyens pour les surmonter.

Dans ce contexte, le 3^{ème} participants insiste sur le fait que l'infrastructure et la taille de l'unité constitue un obstacle majeur à la mise en place, ce qui cause ainsi un problème de circulation des matières premières et des produits finis (flux non optimal). Il souligne aussi que les employés manifestent une certaine résistance à l'application stricte des BPH, et l'emplacement des équipements dans l'unité complique en quelque sorte l'application de certaine BPF, des documents concernant le système HACCP sont pas mis à jour. Il mentionne aussi que la production de l'unité a connu une instabilité au niveau de la qualité des produits.

Afin de surmonter cela, le 3^{ème} participant explique les actions envisagées par l'unité afin de surmonter ces défis, principalement l'implication de toutes les équipes dans la mise en place du système HACCP, formation des employés sur les BPH, l'investissement dans un matériel de qualité facilitant l'application de certaines BPF, application d'exigences strictes de qualité aux fournisseurs, suivie et contrôle des non conformités et la planification d'action correctives.

En ce qui concerne les motivations de la mise en place (catégorie A, il évoque que la raison principale de la mise en place du système HACCP est l'objectif commercial

d'exportation, étant donné que les clients étrangers exigent l'application du système HACCP. D'autres raisons ont également animé cette décision, comme la réglementation algérienne qui oblige la mise en place, les cas de contamination rencontrés auparavant, la volonté de la direction de se différencier des concurrents manifestée par son engagement. Pour les attentes vis-à-vis l'application de l'HACCP (catégorie C), il y mentionne fortement que l'HACCP est un investissement duquel l'entreprise attend une rentabilité élevée, améliorant aussi la réputation de l'entreprise et permettant de réduire les réclamations clients.

L'examen des réponses du 3^{ème} participant révèle des cohérences et quelques contradictions. En effet, plusieurs raisons animent la décision de l'application de l'HACCP, principalement l'exportation aux clients étrangers exigeant un haut niveau de qualité, qui se traduit par l'objectif de l'obtention de la certification FSSC 22000, et la recherche de la rentabilité à long terme. D'ailleurs, c'est pour cela que le SMQ se réfère à plusieurs normes internationales.

Les cas de contaminations et la conformité aux exigences qualité expliquent le fait que l'entreprise cherche à améliorer sa réputation et diminuer les réclamations clients, ce qui est également attendu d'un ingénieur en agroalimentaire.

Son focus sur l'obstacle technique (infrastructure) est en adéquation avec ses remarques sur les coûts élevés de l'installation de détecteurs de métaux et les problèmes de flux qui entravent la circulation des matières premières, d'ailleurs ce sont des aspects quasi-observables dans l'unité. Cette cohérence est renforcée par son insistance sur la nécessité d'un investissement matériel de qualité pour faciliter le nettoyage, ce qui reflète une prise de conscience des exigences pratiques de l'HACCP. La formation des employés sur les BPH afin de faire face à la résistance montre une certaine logique dans son raisonnement autant qu'ingénieur en agroalimentaire, et c'est pareil pour le suivi et l'élaboration d'une liste des actions correctives.

Cependant, certaines contradictions émergent principalement dans le fait qu'il affirme qu'il n'y a pas un blocage au niveau des PRP (locaux et bâtiments) alors même que les lacunes en infrastructure relèvent précisément de ces programmes. De plus, son omission sur l'engagement de toutes les équipes qui a facilité la mise en place alors qu'il affirme dans le même sens qu'il y a une résistance et que il y a un blocage sachant que le système est dans sa phase initiale révèle une certaine contradiction.

Le fait que les informations concernant le système HACCP n'ont pas été évoquées comme la mise à jour des documents, le déploiement par ligne du système, peut être justifié par le niveau d'implication moyen du participant dans la mise en place, et que son implication est plus technique que managérial.

En guise de synthèse, on peut déduire que l'ingénieur en agroalimentaire se limite à l'aspect technique de l'HACCP, cependant, l'absence de réflexion sur les aspects fondamentaux de l'HACCP tels que la gestion documentaires ou le déploiement du système HACCP qui se fera ligne par ligne peut compromettre la mise en place efficace du système, surtout que la mise en place de l'HACCP doit être une des préoccupations majeures d'un ingénieur en agroalimentaire.

3.5.1.4 Synthèse verticale

L'analyse verticale révèle une convergence autour des motivations externes (exportation, réglementation, exigences clients) et des défis techniques (infrastructure, PRP, communication interne). Les solutions proposées, bien que cohérentes, montrent une mise en œuvre encore incomplète et parfois contradictoire, notamment en lien avec l'implication réelle des équipes. Chaque acteur adopte une posture liée à sa fonction, mais les limites dans la planification, la communication et la gestion documentaire pourraient compromettre l'efficacité globale du système HACCP.

3.5.2 Analyse horizontale

Contrairement à l'analyse verticale, l'analyse horizontale consiste à comparer les propos de tous les participants concernant une catégorie précise. Pour y parvenir, il faudra analyser les catégories indépendamment.

3.5.2.1 Catégorie A

Pour la catégorie A (motivations), 37% des réponses sont évoquées par le 1^{er} participant, 29% du 2^{ème} participant et 33% du 3^{ème}, d'où on constate qu'il n'y a pas une différence significative dans le nombre de réponses évoquée.

D'après les 3 participants, les raisons principales pour lesquelles SOBCO 2 applique l'HACCP résident dans la volonté de se conformer aux exigences des marchés internationaux en vue d'exporter, soutenue par l'engagement fort de la direction dans cette décision. En addition, d'autres raisons ont été évoquées, comme la réglementation algérienne qui oblige

l'HACCP, les cas de contamination vécus auparavant, les exigences des consommateurs, la volonté de se différencier des concurrents et la nécessité d'être conforme aux exigences qualité.

Cependant, on constate quelques différences dans les propos des participants. Tout d'abord, le premier participant insiste fortement sur l'engagement de la direction et l'objectif d'exportation comparant aux deux autres participants, cela revient à son niveau d'implication dans le projet HACCP (chef de projet), par conséquent il reflète directement la volonté des dirigeants. Le 2ème participant témoigne principalement sur l'engagement de la direction, l'exportation, et les cas de contamination anciennement vécu. Cette dernière peut refléter la volonté du responsable qualité à apporter des améliorations au sein de l'organisation. Le 3ème participant, en plus des raisons précédemment évoquées, témoigne sur la volonté de se différencier des concurrents, l'exigence des consommateurs algériens. Cette polyvalence dans les réponses reflète d'avantage sa perception des enjeux stratégiques que la vision dominante au sein de l'équipe projet.

En synthèse, bien qu'il y ait certaines différences dans les réponses des participants en raison de leur profil et leur niveau d'implication, l'expansion de l'activité à l'international soutenue par la forte implication de la direction constituent les principales motivations à la mise en place. A côté de d'autres raisons comme les exigences des consommateurs et la réglementation algérienne.

3.5.2.2 Catégorie B

Pour la partie des obstacles et solutions, les réponses du premier participant représentent 39% de la catégorie, le 2ème 36%, et le 3ème 24% avec moins de contribution. Cette répartition est justifiée par le niveau d'implication différent des participants dans le projet HACCP.

En analysant les propos des 3 participants, on trouve que l'infrastructure inadaptée à la mise en place de l'HACCP constitue le défi majeur que fait face l'unité dans son projet. Cet obstacle se manifeste par un flux non optimisé des MP et des PF. Afin de surmonter cela, l'unité applique la méthode 5S pour optimiser les lieux de travail et vise le déploiement partiel de l'HACCP, étant donné que la mise en place totale prend en moyenne 3ans.

On constate ainsi des différences dans les propos des équipes. Tous d'abord, le chef de projet évoque le plus d'information concernant la mise en place : blocage dans les PRP, le

SMQ, les documents HACCP. Ces propos sont logiquement cohérents dans 2 sens, le premier est que le 1^{er} participant est le chef de projet lui-même, et le deuxième provient de la nature des PRP (locaux et bâtiments) qu'ils sont effectivement lié à l'infrastructure vieillissante de l'unité.

Le 2^{ème} participant n'a pas mentionné ce blocage, car il se focalise principalement sur la ligne biscuiterie qui semble prête pour l'application de l'HACCP (PRP déjà appliqué, processus stable, matériel de qualité). Ce qui justifie aussi l'absence des unités de sens suivantes (investissement dans un matériel de qualité, instabilité de niveaux de qualité des produits, suivie et contrôle).

Quant au 3^{ème} participant, ces propos ne concernait pas principalement le système HACCP, mais plutôt le management de qualité en général au sein de l'unité SOBCO 2, cela explique ces propos sur le suivie et le contrôle et la planification des actions correctives. Il précise que les employés manifestent une résistance, contrairement aux deux autres participants qui qualifie ce phénomène de négligence. Cette différence n'est que verbale puisque déjà la négligence est une des formes de la résistance au changement, ce qui prouve qu'il y a une résistance de la part des employés, et que l'unité procède a un processus de formation-sensibilisation, puis sanction en cas de non-respect des BPH.

En somme, les solutions appliquées pour faire face à ces défis sont pratiquement efficace malgré qu'il y ait des possibilités d'amélioration. Les différences des réponses du participant sont principalement justifiées par le niveau d'implication différent dans le projet HACCP, malgré que cela exprime un désalignement organisationnel entre les différents membres de l'équipe et contredit le fait de l'implication des différentes équipes facilite la mise en place.

3.5.2.3 Catégorie C

On observe une nette prédominance du premier participant (50%), devant le deuxième (40%), le troisième n'ayant qu'une contribution marginale (10%).

En effet, selon la 1^{ère} grille d'analyse, on déduit que les réponses du 1^{er} et 2^{ème} participant sont quasiment similaires, se focalisant sur les futurs bénéfices espérés de l'accès au marché international, obtention du certificat FSSC 22000, diminution des réclamations clients et l'amélioration de l'organisation interne de l'unité. Cela paraît logique étant donné

que ces deux participants sont fortement impliqués dans le projet HACCP et suivent le développement du projet à la rigueur.

De l'autre côté, les réponses du 3^{ème} participants se limitent à la rentabilité de l'investissement et l'amélioration de la réputation de l'entreprise. On prenant on compte la nature du projet HACCP et les circonstances dans lesquelles l'entreprise a décidé d'adopter le projet HACCP (motivations) cela semble logique, mais il ne faut pas oublier que le 3^{ème} participant est moyennement impliqué dans la mise en place, ce qui veut dire que ces réponse reflètent plus son point de vue que la réalité des attentes de l'entreprise.

En somme, on peut dire que l'entreprise espère de réaliser des bénéfices à long termes grâce à l'extension de son activité a l'internationale (en obtenant la certification FSSC 22000). Ce qui lui permet de l'autre côté de diminuer les réclamations de ses clients, d'améliorer son organisation interne

3.5.2.4 Synthèse horizontale

L'analyse horizontale des entretiens révèle que, malgré quelques divergences liées au niveau d'implication des participants, il existe une convergence autour des motivations principales à la mise en place du système HACCP chez SOBCO 2, notamment la volonté de se conformer aux exigences internationales pour exporter, soutenue par l'engagement fort de la direction. Les obstacles identifiés sont principalement liés à une infrastructure inadaptée, avec des solutions partiellement mises en œuvre telles que la méthode 5S et un déploiement progressif du système. Toutefois, des écarts de perception subsistent, traduisant un désalignement organisationnel qui pourrait freiner la mise en œuvre. Enfin, les attentes exprimées tournent autour de l'amélioration de l'organisation interne, la réduction des réclamations, et surtout l'accès au marché international via la certification, bien que ces attentes soient moins précises chez les membres moins impliqués. Globalement, la réussite du projet dépendra de la cohésion de l'équipe et de l'alignement des visions autour des enjeux du HACCP.

3.5.3 Conclusions et recommandations

L'analyse révèle plusieurs tendances et enjeux clés dans la mise en place du système HACCP au sein de l'entreprise. Voici les principales conclusions :

1- Motivations dominantes : Exportation et conformité réglementaire

La principale motivation ayant conduit à l'adoption du système HACCP au sein de l'unité SOBCO 2 réside dans la volonté stratégique d'exporter les produits à l'international. L'entreprise vise notamment l'obtention de la certification FSSC 22000, perçue comme une condition incontournable pour accéder aux marchés étrangers et améliorer sa compétitivité. À cela s'ajoute la contrainte de la réglementation algérienne, qui impose la mise en place de l'HACCP en tant qu'exigence légale pour les entreprises agroalimentaires. Bien que certains acteurs aient mentionné des incidents antérieurs liés à la qualité, tels que des contaminations, ces éléments apparaissent comme des facteurs secondaires par rapport à l'objectif commercial principal. Ainsi, la mise en œuvre du système HACCP est avant tout envisagée comme un levier stratégique, destiné à renforcer la crédibilité de l'entreprise sur les marchés internationaux, plutôt que comme une réponse prioritaire à des défaillances internes majeures.

2- Défis structurels et organisationnels

L'analyse met en évidence que la mise en œuvre du système HACCP au sein de l'unité SOBCO 2 se heurte à des obstacles structurels et organisationnels majeurs. L'infrastructure vieillissante, la mauvaise organisation des flux de production et l'inadéquation des vestiaires nuisent à l'application efficace des principes de l'HACCP. De plus, les programmes prérequis (PRP), tels que les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) et la standardisation documentaire, ne sont pas suffisamment maîtrisés, ce qui affaiblit la base même sur laquelle repose le système. À cela s'ajoute une résistance notable de la part du personnel, souvent liée à un manque de formation, de sensibilisation et à une faible implication, certains comportements nécessitant même des sanctions. Ainsi, l'entreprise semble vouloir instaurer l'HACCP sans avoir au préalable consolidé les éléments essentiels à son bon fonctionnement, ce qui risque de compromettre à terme la pérennité et l'efficacité du système.

3- Désalignement des membres de l'équipe

L'analyse met en évidence un désalignement structurel et organisationnel profond entre les différents acteurs impliqués dans le déploiement du système HACCP,

compromettant fortement sa réussite. Ce désalignement se manifeste par des divergences de priorités : la direction adopte une vision stratégique centrée sur les objectifs commerciaux (exportation, certification), tandis que les équipes opérationnelles sont confrontées à des défis techniques concrets (infrastructures, PRP non maîtrisés). Cette fracture se double d'une communication essentiellement descendante, sans réel mécanisme de feedback ni de gestion des contradictions internes, ce qui alimente un sentiment d'exclusion chez les employés de terrain. Par ailleurs, l'implication des acteurs est inégale et cloisonnée, avec des rôles mal définis et un manque de coordination entre les services, menant à des doublons, des oublis, et une absence de vision commune. Enfin, l'absence d'une culture collaborative et de leadership mobilisateur fragilise l'adhésion des équipes. Ces éléments, pris ensemble, laissent entrevoir un risque réel d'échec du système HACCP, avec une certification FSSC 22000 obtenue sur des bases instables et difficilement soutenables à long terme, ainsi qu'un affaiblissement progressif de la motivation interne.

4- Approche réactive et non-structurée

La stratégie de mise en œuvre de l'HACCP repose sur des solutions techniquement pertinentes telles que la formation aux BPH, l'application de la méthode 5S, les audits de conformité et un déploiement progressif par ligne de production mais souffre d'un manque de cohérence globale. Malgré la pertinence de ces outils, leur impact est affaibli par un engagement limité des équipes, une absence de priorisation claire des prérequis (PRP) essentiels, une communication unidirectionnel et un déficit en ressources (humaines, matérielles, organisationnelles). L'approche semble davantage réactive que structurée, ce qui compromet l'ancrage durable du système et réduit l'efficacité des actions correctives comme les formations ou les sanctions.

5- Décalage entre les ambitions et les enjeux réels

Les attentes de l'entreprise vis-à-vis de la mise en place du système HACCP sont principalement tournées vers des bénéfices à long terme, notamment l'obtention de la certification FSSC 22000, l'ouverture à de nouveaux marchés à l'export et l'amélioration globale de la qualité. Toutefois, ces ambitions se heurtent à une réalité opérationnelle plus complexe : les fondations du système, telles que les prérequis (PRP), ne sont pas encore solidement établies, et la résistance humaine – marquée par un manque d'adhésion, de formation et d'implication – freine considérablement le processus. Cette déconnexion entre

vision stratégique et contraintes de terrain risque de compromettre l'efficacité réelle du système et de limiter les retombées escomptées.

Face à tous ces enjeux, nous avons proposé les recommandations suivantes :

1- Priorisation des PRP

La mise en place efficace du système HACCP repose avant tout sur la solidité des PRP (Prérequis HACCP), tels que les Bonnes Pratiques d'Hygiène, l'infrastructure et la documentation. Actuellement, ces éléments essentiels ne sont pas maîtrisés, ce qui compromet les bases du système. Afin de remédier à cette situation, il est nécessaire de réaliser un audit initial complet pour évaluer le niveau de maîtrise des PRP, en utilisant des outils comme la norme ISO/TS 22002-1:2009 pour l'industrie alimentaire. Un plan d'action priorisé devra être mis en place, en corrigeant de toute urgence les non-conformités critiques, telles que des vestiaires non conformes ou des flux croisés, et en désignant un responsable PRP par ligne pour assurer la supervision. Cette façon de procéder et spécifiquement pertinente étant donné que le projet sera appliqué progressivement (ligne par ligne). Parallèlement, il est crucial de mettre à jour la documentation concernant l'HACCP et de créer un référentiel unique pour l'ensemble des procédures (hygiène, maintenance, traçabilité) en utilisant des logiciels de gestion documentaire adaptés comme MasterControl ou Qualio. Ces logiciels permettent d'avoir une vision documentaire complète sur toutes les étapes du système HACCP (même ceux non encore réalisés).

2- Elaboration d'une feuille de route

Les objectifs à long terme, tels que l'exportation et l'obtention de la certification FSSC 22000, ne sont actuellement pas soutenus par des plans opérationnels clairs et structurés. Pour pallier cette lacune, il est recommandé d'adopter une feuille de route en trois phases : une première phase (0 à 6 mois) dédiée à la consolidation des PRP, incluant l'audit initial, la correction des infrastructures et les formations aux Bonnes Pratiques d'Hygiène ; une seconde phase (6 à 18 mois) centrée sur le déploiement progressif de l'HACCP ligne par ligne et la validation des points critiques (CCP) ; et une troisième phase (18 à 24 mois) visant la préparation à la certification à travers un audit blanc et les corrections finales. En parallèle, la mise en place d'un comité de pilotage transversal réunissant mensuellement des représentants de la direction, de la production, de la qualité et de la logistique permettra de suivre l'avancement, d'identifier les blocages et d'analyser les indicateurs qualité. Cette approche séquentielle et coordonnée garantit une montée en compétence progressive et solide, en

plaçant la certification comme l'aboutissement d'un processus maîtrisé, et non comme un objectif isolé.

3- Implication et formation des équipes

L'un des freins majeurs à la mise en œuvre efficace du système HACCP au sein de l'unité SOBCO 2 réside dans la résistance ou la négligence des employés, souvent liée à un manque d'adhésion et de compréhension du projet. Pour y remédier, il est essentiel de mettre en place des formations courtes, concrètes et ciblées, comme par exemple des modules pratiques sur « les 5 règles d'or de l'hygiène en zone de production », accompagnés d'évaluations par quiz ou mises en situation. En parallèle, la communication ascendante doit être renforcée à travers l'instauration de (points qualité) hebdomadaires en atelier, permettant aux équipes de terrain d'exprimer leurs difficultés et suggestions (les boîtes à idées sont aussi recommandées). Appliquer le management visuel en utilisant des tableaux d'affichage qui peuvent servir de support visuel pour présenter les résultats et partager les bonnes pratiques. Enfin, un programme de reconnaissance tel qu'une récompense mensuelle attribuée à l'équipe la plus conforme pourrait valoriser les efforts collectifs.

4- Application e la méthode Kaizen

L'unité SOBCO 2 fait face à une désorganisation des flux, des inefficacités opérationnelles et des contrôles qualité souvent réactifs plutôt que préventifs. Pour remédier à cette situation, la mise en œuvre conjointe d'ateliers Kaizen mensuels est recommandée. Le 5S permettra d'organiser efficacement les postes de travail, par exemple, en zonant les outils et en éliminant les éléments superflus, tandis que les ateliers Kaizen viseront à identifier et à améliorer en continu les processus critiques tout en impliquant tous les membres de l'organisation, ce qui assure par la suite un alignement des membres de projet.

Ce chapitre a permis d'analyser en profondeur les conditions de mise en place du système HACCP au sein de l'unité SOBCO 2, en s'appuyant sur une enquête qualitative menée auprès d'acteurs directement impliqués dans le projet. À travers cette étude, nous avons pu identifier les principales motivations de l'entreprise, les obstacles rencontrés, les solutions envisagées, ainsi que les attentes liées à cette démarche. L'approche adoptée a permis de répondre à notre problématique générale, tout en révélant que la réussite d'une telle mise en place dépend fortement du contexte organisationnel propre à chaque entreprise. Toutefois, étant donné que le système n'est pas encore achevé, une évaluation complète des effets de sa mise en œuvre nécessitera une étude ultérieure portant sur ses retombées concrètes.

L'analyse des entretiens nous a permis de confirmer partiellement la première hypothèse (H1), qui attribuait la mise en place de l'HACCP à la pression réglementaire. En effet, si cette contrainte légale a bien influencé la décision, d'autres facteurs ont également joué un rôle déterminant, notamment l'ambition d'exporter, la volonté de renforcer la compétitivité sur le marché national et international, ainsi que les exigences des consommateurs en matière de qualité.

La deuxième hypothèse (H2), qui avançait que la résistance au changement constitue l'obstacle principal, est aussi partiellement confirmée. Si une résistance a bien été observée chez certains employés, celle-ci ne représente qu'un aspect des nombreux défis rencontrés. Des contraintes structurelles – telles qu'une infrastructure vétuste, des PRP insuffisamment appliqués, une planification incomplète ou encore une communication interne descendante – ont été identifiées comme des freins majeurs. Il est essentiel de souligner que ces obstacles varient d'une entreprise à une autre, en fonction de sa taille, de son ancienneté, de ses ressources et de sa culture organisationnelle. Ainsi, la réussite de la mise en œuvre du système HACCP ne peut être envisagée de manière uniforme, mais doit être adaptée aux spécificités de chaque structure.

Concernant la troisième hypothèse, selon laquelle l'entreprise attend de la mise en place du système HACCP une amélioration de sa réputation, les résultats obtenus conduisent à son rejet. Bien que cet aspect ait été mentionné par un des participants, il s'agit d'un acteur moyennement impliqué dans le projet, ce qui limite la portée de ses propos. Les entretiens menés avec les personnes les plus engagées dans la démarche révèlent que les attentes

prioritaires portent essentiellement sur l'accès aux marchés internationaux, la réduction des réclamations clients et l'obtention de la certification.

En conclusion, bien que cette recherche ait permis de répondre en grande partie à la problématique posée, les résultats doivent être interprétés avec prudence, car le système HACCP est encore en cours de déploiement. Une étude des retombées post-implémentation s'avère indispensable pour évaluer la portée réelle de cette démarche et en mesurer l'impact sur la performance globale de l'unité SOBCO 2.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

La présente étude avait pour objectif d'analyser les différentes dimensions liées à la mise en place du système HACCP au sein d'une entreprise agroalimentaire, et d'apporter une réponse à notre problématique de base : « **Comment réussir la mise en place du système HACCP dans une entreprise agroalimentaire ?** ». Plus précisément, il s'agissait d'examiner les facteurs qui motivent l'adoption de cette démarche, d'identifier les principaux obstacles rencontrés au cours de sa mise en œuvre, d'explorer les solutions mobilisées pour y faire face, ainsi que de comprendre les attentes que cette initiative suscite au sein de l'organisation. Dans cette optique, notre recherche s'est portée sur l'unité SOBCO 2, une entreprise engagée dans un processus d'implémentation du système HACCP.

Afin de répondre à ces objectifs, nous avons adopté une méthodologie combinant une revue théorique approfondie, permettant de cerner les fondements conceptuels du management de la qualité et de la sécurité sanitaire, et une investigation de terrain.

Le cadre conceptuel de ce travail repose essentiellement sur le management de la qualité et le système HACCP. Le management de la qualité désigne l'ensemble des actions et démarches mises en œuvre par une organisation pour garantir la conformité de ses produits ou services aux exigences attendues, tout en visant une amélioration continue de ses processus internes. Il constitue aujourd'hui un cadre structurant pour de nombreuses entreprises soucieuses de leur performance et de leur pérennité.

Dans le prolongement de ce cadre, le système HACCP s'impose comme une application spécifique du management de la qualité dans le domaine agroalimentaire. Il repose sur une approche préventive visant à assurer la sécurité sanitaire des aliments, en identifiant et en maîtrisant les dangers tout au long de la chaîne de production.

Dans la continuité de cette réflexion théorique, une étude empirique a été menée afin de confronter ces concepts à la réalité du terrain. Celle-ci s'est appuyée sur une enquête qualitative réalisée auprès de l'unité SOBCO 2, à travers la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs directement impliqués dans le processus de mise en place du système HACCP.

Compte tenu des résultats de l'enquête, on peut confirmer partiellement l'hypothèse **H1**, selon laquelle l'entreprise adopte le système HACCP principalement en raison de la pression réglementaire. En effet, la réglementation algérienne en matière de sécurité

alimentaire a été citée comme un facteur déterminant dans la décision de mise en œuvre. Cependant, cette motivation n'est pas exclusive : les exigences des clients, notamment pour l'exportation, ainsi que l'engagement de la direction ont également joué un rôle clé dans la prise de cette décision.

L'hypothèse **H2**, qui postule que la résistance au changement constitue le principal obstacle à la mise en place du système HACCP, a également été partiellement confirmée. Les résultats révèlent que les employés manifestent une certaine réticence, notamment en négligeant les bonnes pratiques d'hygiène (BPH). Toutefois, d'autres défis majeurs ont émergé, tels que l'infrastructure inadaptée de l'unité et les difficultés liées à la circulation des matières premières. Pour y remédier, l'entreprise a mis en place des formations ciblées et des sanctions, des audits réguliers et une approche progressive de mise en place (ligne par ligne), confirmant ainsi que la résistance peut être surmontée par des mesures adaptées.

En ce qui concerne la troisième hypothèse **H3**, selon laquelle l'entreprise attend de la mise en place du système HACCP une amélioration de sa réputation, les résultats de l'enquête ne permettent pas de la confirmer pleinement. Cette attente n'a été évoquée que par un seul participant, relativement peu impliqué dans le projet, tandis que les autres acteurs ont davantage insisté sur des objectifs plus concrets et opérationnels tels que la certification, la réduction des réclamations et l'accès aux marchés internationaux. Dès lors, cette hypothèse peut être considérée comme non confirmée en tant qu'objectif prioritaire, bien que la dimension réputationnelle puisse exister de manière secondaire ou implicite dans la stratégie globale de l'entreprise.

En résumé, les résultats de l'étude mettent en évidence une réalité plus complexe que celle initialement anticipée. La mise en place du système HACCP est bien motivée par la pression réglementaire, mais celle-ci s'inscrit aux côtés d'autres facteurs tels que la recherche de performance et l'ouverture à de nouveaux marchés. Les freins identifiés relèvent en partie de la résistance au changement, mais ils sont loin d'être les seuls, et peuvent être atténués par une bonne gestion interne et des actions ciblées. Quant à l'amélioration de la réputation, elle apparaît comme un effet secondaire possible, mais ne constitue pas une attente prioritaire pour les acteurs directement impliqués. Ces éléments montrent que la démarche HACCP, loin d'être linéaire ou uniforme, s'inscrit dans une logique multifactorielle, façonnée par les spécificités de l'entreprise, ses ressources, et ses ambitions.

Cette étude présente un double apport, à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle contribue par une revue de littérature approfondie qui recense et organise les travaux antérieurs, clarifiant ainsi les concepts clés et mettant en évidence les perspectives inexplorées dans le domaine. Sur le plan pratique, elle fournit des résultats concrets issus de l'application rigoureuse de la méthode d'analyse de contenu, offrant ainsi des données empiriques qui viennent enrichir la compréhension du phénomène étudié. Ces deux dimensions, théorique et méthodologique, renforcent la pertinence de la recherche tout en ouvrant des pistes pour des travaux futurs.

Malgré les apports de cette recherche, plusieurs limites doivent être soulignées. Premièrement, la taille restreinte de l'échantillon (3 participants issus d'une seule unité de production) affecte la représentativité des résultats et leur potentiel de généralisation. Deuxièmement, l'utilisation de l'analyse de contenu, bien que rigoureuse, comporte un risque inhérent de subjectivité dans l'interprétation des données qualitatives. Enfin, l'état inachevé du système étudié constitue une contrainte majeure, puisqu'il ne permet pas de mener l'analyse quantitative qui serait nécessaire pour évaluer l'efficacité du système.

Ces limites ouvrent toutefois des pistes pour de futures recherches, avec un échantillon élargi et une évaluation quantitative menée sur un système finalisé. Aussi, il est intéressant d'envisager des études sur les thèmes suivants :

- Impact du système HACCP sur la performance économique de l'entreprise.
- Comparaison des systèmes HACCP dans différents contextes industriels.
- Impact du HACCP sur la dynamique d'équipe et la culture qualité.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- BARDIN. L, *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France (PUF), Paris, 2013.
- BOUTOU. O, *De l'HACCP à l'ISO 22000*, Afnor Éditions, La Plaine Saint-Denis, 2008.
- CANNARD. F, *Management de la qualité*, Édition LEXTENSO, Paris, 2009.
- CHABANI. S, OUACHERNIE. H, *Guide de la méthodologie de la recherche en science sociale*, Taleb impression. Alger, 2013.
- CHARDONNET. A, THIBAUDON. D, *Le guide du PDCA de Deming*, Éditions d'organisation, Paris, 2003.
- CHARDONNET. A, THIBAUDON. D, *PDCA et développement durable*, EYROLLES, paris, 2014
- CORLETT. D, *HACCP user's manual*, Aspen Publishers, Gaithersburg, Maryland, 1998.
- DEMERTESCOUX. R, *La boîte à outils du Lean*, Édition DUNOD, Paris, 2019.
- DEMING. W.E, *Hors de la crise*, Economica, Paris, 1991.
- DUMEZ. H, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Edition Vuibert, Paris, 2021.
- GIESEN. E, *Démarche qualité et normes ISO 9001*, IRD ÉDITIONS, Paris, 2008.
- HOHMANN. C, *Lean Management*, EYROLLES, Paris, 2012.
- JURAN. J. M, *Juran on Planning for Quality*, New York : Free Press, 1988.
- JURAN. J. M, *Quality Control Handbook*, 4th ed, New York : McGraw-Hill, 1988.
- LANDY. G, *AMDEC Guide pratique*, Éditions AFNOR, Paris, 2007.
- MOELY. C, *Management d'un projet système d'information*, 6ème édition. DUNOD, Paris, 2008.
- MORTIMORE. S, WALLACE. C, *Food industry briefing series: HACCP*, Blackwell Science Ltd, Oxford, 2001.
- ROESSLINGER. F, SIEGEL. D, *Management stratégique et management de la qualité*, Éditions AFNOR, Paris, 2015.
- SHIBA. S, GRAHAM. A., WALDEN. D, *4 Révolutions du management par la qualité totale*, (traduit par R. PIETRI), Édition DUNOD, Paris, 1997.

- SLACK. N, CHAMBERS. S, JOHNSON. R, *Operations Management*, Financial Times/Prentice Hall, Pearson Education, 2003.

Articles de revues

- HARRISON. D, « *Gestion intégrale de la qualité...* » In revue : *Labour/Le Travailleur*, Vol 43, 1999.

Travaux universitaires

- KOUHIL. A, KOUHIL. D, Mémoire master, « *Contribution à la mise en place d'un système HACCP dans la ligne de production du fromage à pâte molle de type camembert dans la laiterie EL Grouz, Oued el Athmania* », Wilaya de Mila. Université Frère Mentouri, Constantine, 2020.

Webographies

- <https://www.afnor.org/qualite/>, consulté le 15/03/2025, à 6:19.

- <https://www.bilendi-ux.com/posts/introduction-recherche-utilisateur-quantitative-qualitative>, consulté le 28/04/2025 à 18:23.

- <https://blog-gestion-de-projet.com/amdec/>, consulté le 17/03/2025, à 21:37.

- <https://cdn.intertek.com/www-intertek-com/dms-legacy/BONNES%20PRATIQUES%20DE%20FABRICATION%20DES%20ALIMENTS%20-%20FR.pdf>, consulté le 3/04/2025, à 10 :00.

- <https://eeat-haccp.io/guide-haccp/haccp/histoire-haccp>, consulté le 2/04/2025 à 17:57.

- <https://www.intotheminds.com/blog/guide-entretien/>, consulté le 29/04/2025, à 14:00.

- <https://www.iso.org/fr/management-qualite/assurance-qualite>, consulté le 21/02/2025 à 20:30.

- <https://www.knowllence.com/blog-qualite-conception-production/haccp-definition-methode-usage.html?fbclid>, consulté le 17/03/2025, à 22:03.

- <https://palmaryfood.com/>, consulté le 7/04/2025, à 19 :22.

- <http://www.pecb.com>, consulté le 10/04/2025, à 19 :00.

- <https://www.slideserve.com/kesler/l-entreprise-en-action>, consulté le 22/02/2025, à 16 :12.

- <https://urls.fr/mvROk3>, consulté le 8/04/2025 à 22:02.

- <https://urlz.fr/unE8>, consulté le 7/04/2025 à 21 :39.

Normes internationales

- Codex Alimentarius (2022), Principes généraux d'hygiène alimentaire - CXC 1-1969.
- ISO 9000:2000.
- ISO 9000:2005 (F), Systèmes de management qualité - Principes essentiels et vocabulaire, 2005.
- ISO 9001:2015, Système de management de la qualité - Exigences.
- ISO 22000:2018(F), Management de la sécurité des denrées alimentaires.
- ISO/TS 22004 :2005.
- Organisation internationale de normalisation, Principes de management de la qualité, 2016.

Textes réglementaires

- Arrêté interministériel du 1er décembre 2020. Fixant les conditions et les modalités de mise en œuvre du système d'analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise (HACCP). Journal officiel de la République algérienne, n°07, 31 janvier 2021.

Documents officiels

- Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Manuel sur l'application du Système de l'analyse des risques - points critiques pour leur maîtrise (HACCP) pour la prévention et le contrôle des mycotoxines. Étude FAO Alimentation et Nutrition, no. 73, 2001.
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, Recommandations en matière de bonnes pratiques et de gestion des incertitudes pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre - chapitre 8. IPCC, 2000.
- Ministère du commerce et de la promotion des exportations. Guide de bonne pratique d'hygiène, méthode HACCP pour la restauration rapide. République algérienne démocratique et populaire, 2021.
- Société financière internationale, Support pédagogique, Programmes préalables à la sécurité sanitaire des aliments. ND.
- JENNER. T, ELLIOT. M, MENYHART. C, KINNEAR. H, Document d'accompagnement avantage HACCP, Ministère de l'agriculture et de l'alimentation de l'Ontario, 2005.

Cahiers de recherches

- COUVREUR. A, LEHEUDE. F, « *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs* », Cahier de recherche N°176, CREDOC, Paris, novembre 2002.

- MESSU. M, « *L'analyse de contenu : Premiers éléments de réflexion* », Cahier de recherche N°6, CREDOC, Paris, décembre, 1990.

Document internes de l'entreprise

- Documents de présentation de Palmary Food.
- Documents internes de l'entreprise.

Autres

- Intertek, Bonnes pratiques de fabrication des aliments, document no : G0P101-BPF-SAIG, version 1.0, Décembre 2022.
- Professional evaluation and certification bord, Différence entre l'HACCP et la norme ISO 22000.
- XL Groupe. Dossier spécial : Lean Six Sigma, Paris.

ANNEXES

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien

A- Phase introductive :

- 1- Présentation de l'objectif de l'étude : le sujet de notre mémoire est l'analyse de la mise en place du système HACCP. Avec cette étude, nous voudrions analyser les obstacles majeurs qui entravent l'implémentation du système afin de trouver les moyens de les surmonter.
- 2- Présentation brève de l'interlocuteur (trice) : rôle et statut dans l'entreprise.

B- Section 01 : Contexte et enjeux

- 3- Dans quel contexte se trouvait l'entreprise avant la mise en place du système ? Quelles étaient les principales motivations ?
- 4- Dans quelle mesure la pression des clients et les exigences réglementaires ont-elles influencé la mise en place du système HACCP dans votre entreprise ?
- 5- Y avait-il des facteurs internes (incident de sécurité alimentaire, volonté d'amélioration de la qualité, initiative de la direction) qui ont incité la mise en place du système ?

C- Section 02 : Implémentation du système :

- 6- Comment est constituée l'équipe HACCP ? Quels sont les rôles et responsabilités de chacun ?
- 7- Quel est le niveau d'implication de la direction de la mise en place du système ?
- 8- Sur quelle base identifiez-vous les différents types de dangers (Codex alimentarius, ISO 22000, etc..) ?
- 9- Comment les exigences du système HACCP (Bonnes pratiques d'hygiène, CCP à respecter, etc..) sont-elles communiquées au sein de votre entreprise ? Quelles méthodes utilisez-vous pour assurer une bonne compréhension par le personnel ?
- 10- Comment avez-vous structuré votre système de surveillance des points critiques pour garantir son efficacité ? Disposez-vous de tous les éléments nécessaires (responsabilités clairement définies, méthodes de contrôle adaptées, outils de suivi et de traçabilité) ?
- 11- Comptez-vous préparer une liste des actions correctives à envisager en cas de non maîtrise de CCP ?
- 12- Comment assurez-vous la traçabilité de vos produits dans le cadre du système HACCP ?
- 13- Quelle est la durée estimée pour la mise en place du système HACCP ?

Section 03 : Défis et solution :

- 14- Comment décririez-vous le degré de complexité du système HACCP ?
- 15- Disposez-vous des ressources nécessaires (financières, matérielles et humaines) permettant d'assurer la mise en place du système ?
- 16- Quelle formation le personnel a-t-il reçue pour la mise en place et l'application du système HACCP ? Cette formation est-elle jugée suffisante et adaptée aux besoins de l'entreprise ?
- 17- Avez-vous fait face à des résistances au changement de la part de vos employés ? Si oui quelles en étaient les causes (charge de travail, manque de formation, difficulté d'adhésion de personnel, etc..) et comment avez-vous géré ces résistances ?
- 18- Quelles solutions envisagez-vous, pour surmonter les défis croisés ?
- 19- Votre système de management de la qualité (SMQ) contribue-t-il à la mise en place du système HACCP (procédures existantes, culture qualité, planification, etc...) ?

Section 04 : Attentes :

- 20- Quels bénéfices attendiez-vous en termes de sécurité alimentaire, performance opérationnelle ou satisfaction client ?
- 21- Avez-vous rencontré des écarts entre vos attentes initiales et la réalité de la mise en place du système HACCP ?
- 22- Quels résultats espérez-vous à long terme grâce à l'application du système HACCP ?

Annexe 02 : Transcriptions des données / Individu 01

« Responsable Quality Supply Chain »

3- Dans quel contexte se trouvait l'entreprise avant la mise en place du système ? Quelles étaient les principales motivations ?

« C'est l'exportation qui nous a incité à s'engager dans cette démarche. Notre structure avait atteint une certaine maturité sur le plan national, mais pour franchir le cap de l'exportation, il nous fallait un socle de conformité solide, notamment en matière de sécurité alimentaire. La pression du marché étranger, avec ses exigences normatives, a constitué une première incitation. Mais au-delà de cet aspect d'exportation, la volonté de la direction générale a été déterminante : elle voyait dans le HACCP une opportunité de structurer les pratiques internes, de professionnaliser davantage la chaîne qualité, et de pénétrer le marché international. Les consommateurs aussi sont exigeants ».

4- Dans quelle mesure la pression des clients et les exigences réglementaires ont-elles influencé la mise en place du système HACCP dans votre entreprise ?

« La réglementation algérienne est devenue plus stricte, obligeant désormais toutes les unités agroalimentaires à intégrer les principes du système HACCP. Cette obligation réglementaire a constitué un moteur de changement, forçant l'entreprise à structurer ses processus selon des normes reconnues. Parallèlement, les consommateurs algériens eux-mêmes deviennent plus attentifs à la qualité et à la sécurité des produits qu'ils consomment. Cette évolution des attentes internes a été renforcée par les exigences croissantes des clients étrangers, notamment ceux qui conditionnent leurs partenariats à l'obtention de certifications comme le HACCP. Ce double effet – pressions réglementaires et évolution des attentes des consommateurs, locaux et internationaux a donc contribué à faire de la mise en place du système HACCP une priorité stratégique pour l'entreprise ».

5- Y avait-il des facteurs internes (incident de sécurité alimentaire, volonté d'amélioration de la qualité, initiative de la direction) qui ont incité la mise en place du système ?

« Absolument, le moteur principal au niveau interne a été l'engagement clair et déterminé de la direction générale. Dès le départ, la volonté de structurer les pratiques autour d'un référentiel international a été portée par les plus hauts niveaux hiérarchiques. Ce n'était pas une initiative isolée du service qualité, mais bien une orientation stratégique impulsée par la direction elle-même ».

6- Comment est constituée l'équipe HACCP ? Quels sont les rôles et responsabilité de chacun ?

« L'équipe HACCP ne se limite pas au service qualité, bien au contraire. Elle intègre des représentants de tous les services clés : production, maintenance, logistique, approvisionnement, et bien sûr la direction. L'objectif est que chacun puisse apporter son expertise technique ».

7- Quel est le niveau d'implication de la direction de la mise en place du système ?

« C'est l'engagement de la direction qui a incité cette mise en place, bien que cela est due au premier lieu aux exigences d'exportation, la direction trouve dans l'HACCP un investissement futur rentable ».

8- Sur quelle base identifiez-vous les différents types de dangers (Codex alimentarius, ISO 22000, etc..) ?

« Actuellement les documents concernant les types de dangers n'ont pas encore mis à jour, mais le travail sur le projet HACCP se base sur de différents référentiels internationales ».

9- Comment les exigences du système HACCP (Bonnes pratiques d'hygiène, CCP à respecter, etc..) sont-elles communiquées au sein de votre entreprise ? Quelles méthodes utilisez-vous pour assurer une bonne compréhension par le personnel ?

« C'est principalement grâce aux formations, et aux sensibilisations. Les formations concernent pour les employés concernent les BPH et elles suivent un plan de formation précis, et durant les formations, les employés nous questionnent sur leur incompréhension. Je ne parle pas des autres formations techniques ».

* La communication de ces exigences est faite uniquement durant les formations ?

« Effectivement, étant donné que les formations sont de deux jours chacune, les employés ont assez du temps pour assimiler, de plus, la pression du travail dans l'unité nous ne donne pas assez de temps pour bien communiquer avec les employés ».

10- Comment avez-vous structuré votre système de surveillance des points critiques pour garantir son efficacité ? Disposez-vous de tous les éléments nécessaires (responsabilités clairement définies, méthodes de contrôle adaptées, outils de suivi et de traçabilité) ?

« Le système étant encore en phases préliminaires, voir même bloqué aux niveau des PRP concernant les locaux et bâtiments, ces étapes avancées n'ont pas fait l'objet d'une exécution ».

* Avez-vous, planifier ces étapes pour faciliter leur application futur ?

« Non, pas du tout. Actuellement, on se focalise sur l'application des PRP ».

11- Comptez-vous préparer une liste des actions correctives à envisager en cas de non maîtrise de CCP ?

12-Comment assurez-vous la traçabilité de vos produits dans le cadre du système HACCP ?

« La traçabilité est tout le temps assuré, on effectue même des audits internes et externes chaque année, par contre dans le cadre de l'HACCP, la traçabilité n'est pas bien structuré ».

13- Quelle est la durée estimée pour la mise en place du système HACCP ?

« En moyenne, L'application du système HACCP prends 6 mois, mais dans SOBCO 2, ça va prendre environ 3 ans ».

*Pourquoi l'application du système prendra beaucoup de temps ?

« Nous avons un grand problème d'infrastructure, et vu la taille de l'entreprise, ça se complique. L'application de l'HACCP n'est aussi simple qu'elle apparaît, Les PRP, s'ils ne sont pas bien appliqués, le système est inefficace. Un problème de flux persiste dans notre unité, ce qui rend l'application des BPH et BPF un peu complexe. A titre d'exemple, les vestiaires sont mal aménagés, ce qui peut causer un risque de contamination. C'est très compliqué, l'application de l'HACCP dans l'unité de ouled moussa nous a pris 6mois car l'infrastructure est adaptée, par contre ici, on galère même a appliqué tous les PRP».

14- Comment décrieriez-vous le degré de complexité du système HACCP ?

« La mise en place du système HACCP dans notre unité est particulièrement complexe, et cela tient essentiellement à la structure de l'usine elle-même. L'infrastructure est ancienne, pas toujours adaptée aux exigences modernes en matière de sécurité alimentaire, et les flux de matières premières et de produits finis ne sont pas optimisés. Cela génère une désorganisation à plusieurs niveaux, avec des croisements non souhaités et des risques accrus de contamination croisée. En plus, coordonner tous les services concernés autour d'un système aussi rigoureux demande un travail de fond : chacun doit comprendre et intégrer des notions parfois nouvelles. C'est un changement profond, pas seulement un ajustement technique. La complexité n'est donc pas que documentaire ou normative, elle est aussi organisationnelle et humaine ».

15- Disposez-vous des ressources nécessaires (financières, matérielles et humaines) permettant d'assurer la mise en place du système ?

« Nous avons les ressources humaines nécessaires, mais sur le plan matériel et financier, le défi est réel. L'investissement est important, notamment pour les détecteurs de métaux, que nous devons installer sur toutes les lignes à terme. Mais étant donné que le système HACCP ne repose pas uniquement sur ces équipements, nous avons choisi de répartir cet investissement sur le long terme. C'e n'est pas qu'on ne peut pas vraiment investir mais c'est que ça ne sert à rien vu que dans tous les cas le système ne sera pas complètement achevé. Cela fait partie d'une stratégie globale où l'objectif final est d'équiper toute l'unité, mais de façon progressive. On ne peut pas tout faire en une seule fois, et c'est pour cela qu'on commence par la ligne biscuiterie, qui est la plus avancée. Cela nous permet d'optimiser les ressources disponibles tout en assurant un niveau de conformité suffisant pour amorcer la démarche ».

16- Quelle formation le personnel a-t-il reçue pour la mise en place et l'application du système HACCP ? Cette formation est-elle jugée suffisante et adaptée aux besoins de l'entreprise ?

« Le personnel a suivi une formation de deux jours, centrée sur les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) et les fondamentaux du système HACCP. Cette formation est jugée

suffisante à ce stade, car elle répond aux besoins immédiats de sensibilisation et d'intégration des règles de base. Bien entendu, il y aura besoin d'approfondissements pour certaines catégories de personnel, notamment ceux qui sont directement impliqués dans l'identification des dangers ou le suivi des CCP. Mais globalement, pour une première phase, cette formation a permis d'introduire la culture HACCP dans l'unité ».

17- Avez-vous fait face à des résistances au changement de la part de vos employés ? Si oui quelles en étaient les causes (charge de travail, manque de formation, difficulté d'adhésion de personnel, etc..) et comment avez-vous géré ces résistances ?

« Je parlerais plutôt de négligence que de résistance. La plupart des employés ne s'opposent pas ouvertement au changement, mais ils ne réalisent pas toujours la gravité des risques liés à la contamination dans le secteur agroalimentaire. Cela vient en partie du fait que certains sont nouveaux dans l'entreprise, sans réelle expérience préalable des exigences sanitaires. Pour y faire face, nous avons mis en place un système de sanctions en cas de non-respect des règles d'hygiène ou de sécurité. Cela permet de poser un cadre clair et de responsabiliser les équipes. Ce n'est pas une approche punitive mais corrective, qui vise à faire comprendre que l'HACCP n'est pas une formalité, mais une exigence vitale pour la qualité du produit et la réputation de l'entreprise »

18- Quelles solutions envisagez-vous, pour surmonter les défis croisés ?

« Plusieurs actions concrètes ont été décidées. La plus structurante est le déploiement progressif du système ligne par ligne, en commençant par la ligne biscuiterie qui est la mieux préparée. Nous avons appliqué la méthode des 5S afin de réorganiser les flux internes et d'optimiser la circulation des produits et du personnel. Cela réduit les croisements inutiles et améliore la clarté des zones de travail. Nous avons volontairement décalé l'objectif de maîtrise complète des CCP sur une période de deux ans. Cela nous laisse le temps d'installer les équipements nécessaires, de consolider les procédures, et de stabiliser l'implication des équipes, tout en gardant une trajectoire claire ».

19- Votre système de management de la qualité (SMQ) contribue-t-il à la mise en place du système HACCP (procédures existantes, culture qualité, planification, etc...) ?

« Oui, notre SMQ constitue un levier important pour la mise en place du système HACCP. Il repose déjà sur plusieurs procédures qualité existantes, ce qui nous donne une base documentaire et organisationnelle solide. Il y a une culture qualité qui, même si elle demande encore à être renforcée, facilite l'appropriation des nouvelles exigences ».

20- Quels bénéfices attendiez-vous en termes de sécurité alimentaire, performance opérationnelle ou satisfaction client ?

« Nos attentes principales sont la rentabilité à travers un retour sur investissement mesurable, notamment par la réduction des réclamations clients. Nous visions également une amélioration de l'organisation interne de l'unité, qui souffrait de certaines défaillances structurelles, ainsi que l'obtention de la certification FSSC 22000 pour pouvoir exporter vers des marchés plus exigeants ».

21- Avez-vous rencontré des écarts entre vos attentes initiales et la réalité de la mise en place du système HACCP ?

« Pas vraiment. Le système HACCP s'est révélé moins complexe que ce que nous avions anticipé, et cela est principalement dû à l'engagement fort de la direction et à l'implication active de toutes les équipes. Quand l'équipe est engagée, tout sera facile ».

22- Quels résultats espérez-vous à long terme grâce à l'application du système HACCP ?

« À long terme, nous espérons obtenir la certification FSSC 22000 qui nous permettra d'exporter au marché international, et rentabiliser par la suite l'investissement dans ce projet ».

Annexe 03 : Transcriptions des données / Individu 02

« Responsable Qualité Biscuiterie »

3- Dans quel contexte se trouvait l'entreprise avant la mise en place du système ? Quelles étaient les principales motivations ?

« L'entreprise voulait exporter, mais elle rencontrait aussi des limites sur le plan de la maîtrise des risques sanitaires. Nous avons connu plusieurs cas de contamination, qui ont clairement montré la nécessité de renforcer notre système qualité. En parallèle, l'entreprise cherchait à se positionner sur les marchés internationaux, notamment à travers l'obtention de la certification FSSC 22000. L'exportation est devenue un objectif commercial stratégique, et pour cela, il fallait répondre à des exigences précises en matière de sécurité alimentaire ».

4- Dans quelle mesure la pression des clients et les exigences réglementaires ont-elles influencé la mise en place du système HACCP dans votre entreprise ?

« La pression des clients, en particulier à l'international, a joué un rôle central. Aujourd'hui, il est impensable de travailler avec des partenaires étrangers sans un système qualité formalisé comme le HACCP. Mais même sur le marché local, les exigences augmentent : les grandes surfaces et les consommateurs veulent des produits sûrs, traçables, conformes. La réglementation algérienne impose désormais aux entreprises agroalimentaires de se conformer à ces normes. Cela a rendu la démarche incontournable. L'entreprise n'a donc pas attendu d'être en difficulté : elle a anticipé ces obligations en lançant un projet structurant, avec une vision à long terme, orientée vers l'exportation et l'excellence opérationnelle »

5- Y avait-il des facteurs internes (incident de sécurité alimentaire, volonté d'amélioration de la qualité, initiative de la direction) qui ont incité la mise en place du système ?

« Oui, plusieurs facteurs internes ont joué un rôle important. Déjà, l'entreprise a été confrontée à des cas concrets de contamination, qui ont remis en question l'efficacité de nos anciens protocoles. Ces incidents ont servi de déclencheur. Ensuite, la direction générale a manifesté un engagement fort en faveur d'un changement de culture, avec une volonté claire d'améliorer la qualité des produits et des processus. Ce soutien managérial a été déterminant. L'objectif d'exportation a également influencé la stratégie interne : on savait que sans HACCP et sans certification, on ne pourrait pas prétendre à de nouveaux marchés. Donc, l'initiative de la direction est venue à la fois d'une prise de conscience des risques internes et d'une projection vers l'avenir ».

6- Comment est constituée l'équipe HACCP ? Quels sont les rôles et responsabilité de chacun ?

« L'équipe est pluridisciplinaire. Elle regroupe des représentants de la production, du contrôle qualité, de la maintenance, des approvisionnements et de la logistique. Chacun est impliqué en fonction de son domaine d'expertise, ce qui permet une évaluation réaliste et complète des dangers potentiels, C'est une équipe pluridisciplinaire ».

7- Quel est le niveau d'implication de la direction de la mise en place du système ?

« La direction est fortement impliquée. Elle ne s'est pas limitée à valider le projet : elle suit les étapes, soutient les décisions, participe à certaines réunions stratégiques et veille à ce que les ressources soient mobilisées au bon moment ».

8- Sur quelle base identifiez-vous les différents types de dangers (Codex alimentarius, ISO 22000, etc..) ?

« Nous nous appuyons sur plusieurs références normatives. Le Codex Alimentarius et la norme ISO 22000 sont nos principaux référentiels, mais nous tenons aussi compte d'autres normes reconnues comme la FSSC 22000, la norme BRC (British Retail Consortium) et IFS. L'idée est de construire un système solide qui respecte non seulement les exigences locales, mais aussi celles du marché international, en intégrant les meilleures pratiques disponibles ».

9- Comment les exigences du système HACCP (Bonnes pratiques d'hygiène, CCP à respecter, etc..) sont-elles communiquées au sein de votre entreprise ? Quelles méthodes utilisez-vous pour assurer une bonne compréhension par le personnel ?

« Les exigences liées aux BPH et BPF sont principalement communiquées par des formations bien détaillées. On organise aussi des sessions de sensibilisation ciblées, notamment pour les équipes de production. L'objectif est que chaque employé comprenne le 'pourquoi' derrière les règles, pas seulement le 'comment'. Cela permet une meilleure adhésion et une application plus rigoureuse des pratiques. On insiste beaucoup sur les risques réels, pour qu'ils prennent conscience des enjeux. Et dans le cas de non-respect de ces protocoles des sanctions seront appliquées ».

* Utilisez-vous que les formations comme moyen pour communiquer avec les employés ?

« Oui, c'est le moyen idéal de toute façon. On est dépassé par le travail, et le projet HACCP prend pleinement le temps. La structure inadaptée nous qu'on fait face est une préoccupation bien plus grave ».

10- Comment avez-vous structuré votre système de surveillance des points critiques pour garantir son efficacité ? Disposez-vous de tous les éléments nécessaires (responsabilités clairement définies, méthodes de contrôle adaptées, outils de suivi et de traçabilité) ?

11- Comptez-vous préparer une liste des actions correctives à envisager en cas de non maîtrise de CCP ?

« Dans le cadre du SMQ, il existe déjà une procédure pour les actions correctives. Mais pour l'instant, comme le système HACCP n'est pas encore complètement déployé, on n'a pas encore formalisé une liste spécifique aux CCP. Cela viendra dans les prochaines phases, lorsque les plans HACCP seront validés et que la surveillance sera pleinement fonctionnelle ».

12-Comment assurez-vous la traçabilité de vos produits dans le cadre du système HACCP ?

« La traçabilité est assurée de manière générale à travers notre système qualité, notamment via les fiches de production et les enregistrements internes, ainsi que les audits internes et externes qui assurent le bon fonctionnement de la traçabilité » Cependant, dans le cadre du système HACCP, cette traçabilité n'est pas encore totalement formalisée car le système est encore en cours d'élaboration. L'objectif est de structurer cela plus précisément dans les mois à venir, en intégrant des outils dédiés ».

13- Quelle est la durée estimée pour la mise en place du système HACCP ?

« La durée totale estimée est de trois ans. Cela peut paraître long, mais c'est justifié par plusieurs facteurs : l'état de l'infrastructure de l'unité, les problèmes de flux qui nécessitent des réaménagements, et le choix stratégique de déployer le système ligne par ligne, en commençant par la biscuiterie. Cette approche progressive permet de sécuriser chaque étape, d'ajuster les pratiques et de garantir une mise en place efficace et durable ».

14- Comment décririez-vous le degré de complexité du système HACCP ?

« Le degré de complexité du système HACCP, dans notre cas, est surtout lié à l'infrastructure de l'unité. L'usine est assez ancienne, ce qui crée déjà certaines contraintes, et sa taille relativement grande rend la coordination plus difficile. Plus l'espace est vaste, plus les risques de croisement entre zones sales et zones propres augmentent, ce qui complexifie la mise en œuvre des bonnes pratiques. Il ne s'agit pas uniquement de suivre des procédures, mais d'adapter physiquement les lieux aux exigences du système, et cela demande du temps et des ajustements techniques ».

15- Disposez-vous des ressources nécessaires (financières, matérielles et humaines) permettant d'assurer la mise en place du système ?

« En termes de ressources humaines et matérielles, oui, nous sommes en mesure d'avancer. Les équipes sont disponibles, les équipements de base aussi. Mais sur le plan financier, il faut être honnête : nous ne pouvons pas réaliser tous les investissements d'un coup. L'installation des détecteurs de métaux, par exemple, est un poste important. C'est un élément indispensable à moyen terme, mais on ne peut pas les installer sur toutes les lignes simultanément. On procède donc par étapes, en fonction des priorités et du budget disponible».

16- Quelle formation le personnel a-t-il reçue pour la mise en place et l'application du système HACCP ? Cette formation est-elle jugée suffisante et adaptée aux besoins de l'entreprise ?

« Le personnel a suivi plusieurs sessions de formation, notamment sur les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH), qui sont essentielles pour poser les bases du système. En complément, des formations ont aussi été réalisées sur la traçabilité et sur certains aspects du système HACCP ».

17- Avez-vous fait face à des résistances au changement de la part de vos employés ? Si oui quelles en étaient les causes (charge de travail, manque de formation, difficulté d'adhésion de personnel, etc..) et comment avez-vous gérez ces résistances ?

« Oui, mais je dirais plus une négligence, surtout au niveau des opérateurs. Beaucoup d'employés ne comprennent pas encore pleinement les enjeux du système HACCP, et cela crée un blocage comportemental. Ils considèrent parfois ces nouvelles pratiques comme des contraintes supplémentaires, sans en voir l'intérêt direct. Pour y remédier, l'entreprise a mis en place un système de sanctions en cas de non-respect des règles, en particulier pour les BPH. Cela a été nécessaire pour établir une discipline claire. En parallèle, on continue les sensibilisations pour que l'adhésion vienne aussi par la compréhension ».

18- Quelles solutions envisagez-vous, pour surmonter les défis croisés ?

« La méthode 5S, principalement pour optimiser les flux, le déploiement progressif de l'HACCP, d'ailleurs on l'applique rigoureusement. Nous commençons par la ligne biscuiterie qui est prête pour l'application, la maîtrise des CCP est décalé sur plus d'un an ».

19- Votre système de management de la qualité (SMQ) contribue-t-il à la mise en place du système HACCP (procédures existantes, culture qualité, planification, etc...) ?

« Oui, pleinement ».

20- Quels bénéfices attendiez-vous en termes de sécurité alimentaire, performance opérationnelle ou satisfaction client ?

« On attend surtout une rentabilité à long terme, c'est le plus important déjà parce que l'investissement dans ce projet est très important grâce à une meilleure organisation interne, moins de réclamations clients, et l'obtention de la certification FSSC 22000 pour exporter ».

21- Avez-vous rencontré des écarts entre vos attentes initiales et la réalité de la mise en place du système HACCP ?

« Franchement non, car avec l'implication des équipes et le soutien de la direction, le système s'est mis en place plus facilement que ce qu'on avait imaginé, je parle plus sur les étapes préliminaires comme l'élaboration des diagrammes, le plan de nettoyage ».

22- Quels résultats espérez-vous à long terme grâce à l'application du système HACCP ?

« Une organisation efficace, moins de réclamations clients et bien-sûr un retour sur investissement ».

Annexe 04 : Transcriptions des données / Individu 03

« Ingénieur en Agroalimentaire »

3- Dans quel contexte se trouvait l'entreprise avant la mise en place du système ? Quelles étaient les principales motivations ?

« Avant l'introduction du système HACCP, l'entreprise fonctionnait avec des pratiques parfois empiriques, sans structuration formelle autour des exigences sanitaires internationales. On a ressenti un besoin croissant de se mettre en conformité avec ces normes, notamment face à l'évolution des attentes des consommateurs algériens qui sont de plus en plus sensibilisés aux questions de sécurité alimentaire. En plus, la réglementation algérienne est devenue plus stricte, ce qui a renforcé la nécessité d'agir rapidement. L'exportation a aussi pesé dans la balance : on savait que sans HACCP, il serait impossible d'accéder à certains marchés. Il ne faut pas non plus oublier que l'entreprise a déjà connu des cas de contamination, ce qui a contribué à renforcer cette volonté de changement. L'engagement de la direction a été décisif, car elle a soutenu le projet dès le départ. La direction voulait aussi se différencier de la concurrence locale en adoptant une approche plus rigoureuse et professionnelle ».

4- Dans quelle mesure la pression des clients et les exigences réglementaires ont-elles influencé la mise en place du système HACCP dans votre entreprise ?

5- Y avait-il des facteurs internes (incident de sécurité alimentaire, volonté d'amélioration de la qualité, initiative de la direction) qui ont incité la mise en place du système ?

6- Comment est constituée l'équipe HACCP ? Quels sont les rôles et responsabilités de chacun ?

« Tout le monde est impliqué, les membres sont issus de différentes fonctions : qualité, logistique, production marketing, maintenance etc.... Nous avons beaucoup de fonctions ».

7- Quel est le niveau d'implication de la direction de la mise en place du système ?

« La direction est fortement impliquée, les exigences d'exportations incitent les directeurs à prendre la mise en place plus au sérieux, les cas de contamination aussi risquent de compromettre la réputation de l'entreprise ».

8- Sur quelle base identifiez-vous les différents types de dangers (Codex alimentarius, ISO 22000, etc..) ?

« Ce sont les chargées SMQ qui connaissent ce genre d'informations ».

9- Comment les exigences du système HACCP (Bonnes pratiques d'hygiène, CCP à respecter, etc..) sont-elles communiquées au sein de votre entreprise ? Quelles méthodes utilisez-vous pour assurer une bonne compréhension par le personnel ?

« La formation, elle est incontournable pour la communication avec les employés ».

10- Comment avez-vous structuré votre système de surveillance des points critiques pour garantir son efficacité ? Disposez-vous de tous les éléments nécessaires (responsabilités clairement définies, méthodes de contrôle adaptées, outils de suivi et de traçabilité) ?

« Ce sont des étapes futurs, on n'a pas d'idées ».

11- Comptez-vous préparer une liste des actions correctives à envisager en cas de non maîtrise de CCP ?

« Oui, on planifier des actions correctives pour toute sorte de dangers, et on assure sa bonne efficacité en suivant et en contrôlant ».

12-Comment assurez-vous la traçabilité de vos produits dans le cadre du système HAACP ?

« Ça ne fait pas partie de mes tâches, du coup je ne peux pas vous fournir des informations sur ça ».

* Quel est votre rôle dans le projet HACCP ?

« Je fais partie de l'équipe principale, et je suis beaucoup plus dans le terrain. Je vise à améliorer le niveau de qualité dans l'unité ».

13- Quelle est la durée estimée pour la mise en place du système HACCP ?

« Tenant compte de l'infrastructure inadaptée et ancienne de l'unité, la mise en place prendra environ 2-3 ans »

14- Comment décririez-vous le degré de complexité du système HACCP ?

« L'HACCP est compliqué, on fait face à des dangers qui n'apparaissent pas explicitement. Aussi nous faisons face à un niveau de qualité instable, (comme le niveau de viscosité ou le goût) ».

15- Disposez-vous des ressources nécessaires (financières, matérielles et humaines) permettant d'assurer la mise en place du système ?

« C'est la direction qui mobilise les ressources nécessaires pour la mise en place. Cependant, au niveau des ressources humaines, les employés sont négligents, voir même résistants aux exigences de la sécurité sanitaires ».

16- Quelle formation le personnel a-t-il reçue pour la mise en place et l'application du système HACCP ? Cette formation est-elle jugée suffisante et adaptée aux besoins de l'entreprise ?

« Différentes formations, BPH pour les employés et les opérateurs, traçabilité pour tout le monde, plan de nettoyage pour les responsables de nettoyages des lignes ».

17- Avez-vous fait face à des résistances au changement de la part de vos employés ? Si oui quelles en étaient les causes (charge de travail, manque de formation, difficulté d'adhésion de personnel, etc..) et comment avez-vous géré ces résistances ?

« Oui ils sont résistants et ils ne prennent pas ça au sérieux, les programmes de formations qu'on applique doivent être suffisantes normalement pour assurer leur adhésion ».

18- Quelles solutions envisagez-vous, pour surmonter les défis croisés ?

« L'investissement dans des machines de qualité facilitera l'application des BPF entretien des équipements, la méthode 5S pour optimiser les flux qui nous cause un problème en plus de l'infrastructure. On applique aussi des exigences strictes sur les fournisseurs, afin d'assurer que les MP sont d'une qualité irréprochable. D'ailleurs c'est ce que la direction souhaite ».

19- Votre système de management de la qualité (SMQ) contribue-t-il à la mise en place du système HACCP (procédures existantes, culture qualité, planification, etc...) ?

20- Quels bénéfices attendiez-vous en termes de sécurité alimentaire, performance opérationnelle ou satisfaction client ?

« On espère que l'HACCP améliore la réputation de l'entreprise en assurant une qualité irréprochable »

21- Avez-vous rencontré des écarts entre vos attentes initiales et la réalité de la mise en place du système HACCP ?

« Il est trop tôt pour juger, on ne peut pas dire grand-chose sur ça ».

22- Quels résultats espérez-vous à long terme grâce à l'application du système HACCP ?

« L'HACCP va permettre de rentabiliser l'investissement majeur que la direction a fait ».

**TABLE
DES
MATIERES**

Table des Matières

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des Figures	
Liste des Tableaux	
Liste des Abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale	2
Chapitre 01 : Les Fondamentaux du Management Qualité	6
Section 01 : Cadre conceptuel de la qualité	7
1.1 Définition et perspectives	7
1.1.1 Définition de la qualité	7
1.1.2 Perspectives de la qualité.....	8
1.1.2.1 La qualité pour le client.....	9
1.1.2.2 La qualité pour l'entreprise.....	9
1.1.2.3 La qualité du produit	10
1.1.2.4 La qualité du service.....	11
1.2 Evolution du concept de la qualité.....	11
1.2.1 Premier concept : La conformité aux règles (début 1950).....	12
1.2.2 Deuxième concept : L'adaptation à l'utilisation (début 1960).....	12
1.2.3 Troisième concept : La maîtrise du cout (début 1970)	13
1.2.4 Quatrième concept : la satisfaction des exigences latentes (début 1980)	13
Section 02 : Management de la qualité	16
2.1 Concept et pratiques	16
2.1.1 Définition de management de la qualité	16
2.1.2 Pratiques de management de la qualité	17
2.1.2.1 Contrôle qualité.....	17
2.1.2.2 Assurance qualité	17
2.1.2.3 Gestion intégrale de la qualité	18
2.1.2.4 Management par la qualité totale	18
2.2 Principes de management de la qualité.....	20

2.2.1 Orientation client	20
2.2.2 Leadership	21
2.2.3 Implication du personnel.....	21
2.2.4 Approche processus	21
2.2.5 Amélioration.....	22
2.2.6 Prise de décision fondée sur des preuves	23
2.2.7 Management des relations avec les parties intéressées	23
2.3 Système de management de la qualité	23
2.3.1 Définition du SMQ.....	23
2.3.2 Les composantes du SMQ	24
2.3.2.1 Planification.....	24
2.3.2.2 Maitrise de la qualité.....	25
2.3.2.3 L'assurance qualité	26
2.3.2.4 L'amélioration de la qualité.....	26
Section 03 : Méthodes de management de la qualité.....	29
3.1 Méthodes d'amélioration continue	29
3.1.1 PDCA.....	29
3.1.2 Lean Management.....	31
3.1.3 Six Sigma.....	35
3.2 Méthodes préventives	37
3.2.1 AMDEC.....	37
3.2.2 HACCP.....	39
Chapitre 02 : Généralités sur le système HACCP.....	42
Section 01 : Fondements de base du système HACCP	43
1.1 Définitions et origine du système HACCP.....	43
1.1.1 Définition du système HACCP	43
1.1.2 Vocabulaire clé de l'HACCP	44
1.1.3 Historique HACCP	45
1.1.3.1 Evolutions majeures	45
1.1.3.2 De l'industrie aux artisans	47
1.2 Objectifs du système HACCP	47
1.3 Principes du système HACCP.....	48
Section 02 : Mise en place pratique de l'HACCP	49
2.1 Programmes prérequis (PRP)	49

2.1.1	Définition des PRP	50
2.1.2	Typologie des PRP	50
2.1.2.1	Bonnes pratique d'hygiène (BPH)	51
2.1.2.2	Bonnes pratiques de fabrication (BPF).....	52
2.2	Les étapes de mise en place du système HACCP	53
2.2.1	Constituer une équipe HACCP.....	53
2.2.2	Description du produit	53
2.2.3	Déterminer l'utilisation prévue du produit	53
2.2.4	Etablir un diagramme des opérations.....	54
2.2.5	Vérifier sur place le schéma du produit	56
2.2.6	Identifier et analyser les dangers (Principe 1).....	56
2.2.7	Déterminer les points critiques (Principe 2).....	57
2.2.8	Fixer les seuils critique pour chaque ccp (Principe 3)	58
2.2.9	Mettre en place une procédure de surveillance (Principe 4).....	59
2.2.10	Mettre en place des mesures correctives (Principe 5).....	59
2.2.11	Appliquer des procédures de vérification (Principe 6).....	60
2.2.12	Tenir des documents de bord (Principe 7).....	60
Section 03 : Analyse critique du système HACCP		62
3.1	Avantages du système HACCP.....	62
3.2	Défis et pièges de la mise en place su systèmes HACCP	63
3.2.1	Les défis de l'HACCP	63
3.2.2	Les pièges de l'HACCP	64
3.3	HACCP et ISO 22000	65
3.3.1	Qu'est-ce que l'ISO 22000 ?	65
3.3.2	Enjeux et bénéfices de l'ISO 22000	65
3.3.2.1	Enjeux.....	65
3.3.2.2	Bénéfices	66
3.3.3	Comparaison avec l'HACCP	67
Chapitre 03 : Mise en œuvre du système HACCP : Analyse Et perspectives.....		71
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....		72
1.1	Groupe Palmary.....	72
1.1.1	Présentation générale du groupe Palmary	72
1.1.2	Historique du groupe	74
1.1.3	Marques et gamme de produits.....	74

1.2 L'unité de production SOBCO 2.....	77
1.2.1 Présentation générale de l'unité.....	77
1.2.1.1 Organigramme global de l'unité.....	77
1.2.1.2 Analyse SWOT de l'unité SOBCO 2.....	78
Section 02 : Démarche méthodologique de l'enquête.....	79
2.1 Objectif et choix méthodologique.....	79
2.1.1 Objectif de l'enquête.....	79
2.1.2 Choix méthodologique.....	80
2.1.2.1 L'étude quantitative.....	80
2.1.2.2 L'étude qualitative.....	80
2.1.2.3 Différence entre l'approche qualitative et quantitative.....	81
2.1.2.4 Choix de l'étude qualitative.....	81
2.2 Outil de collecte des données.....	82
2.2.1 L'entretien directif.....	82
2.2.2 L'entretien non directif.....	82
2.2.3 L'entretien semi-directif.....	83
2.3 Le guide d'entretien.....	83
2.3.1 Définition et objectif.....	83
2.3.2 Structure du guide d'entretien.....	84
2.3.2.1 Phase introductive.....	84
2.3.2.2 Section 1 – Contexte et enjeux.....	84
2.3.2.3 Section 2 – Implémentation du système.....	84
2.3.2.4 Section 3 – Défis et solutions.....	85
2.3.2.5 Section 4 – Attentes.....	85
2.4 Choix des participants.....	86
2.4.1 Critères de sélection.....	86
2.4.2 Méthode de sélection des participants.....	87
2.5 Méthode de traitement des données.....	88
2.5.1 Analyse de contenu.....	88
2.5.1.1 Transcription des données.....	89
2.5.1.2 Codification des unités de sens.....	90
2.5.1.3 Catégorisation des codes.....	91
2.5.1.4 Grille d'analyse.....	92
Section 3 : Présentation et interprétation des résultats.....	92

3.1 Constitution des unités de sens	92
3.2 Codification des unités	93
3.3 Catégorisation des codes	97
3.4 Constitution de la grille d'analyse	99
3.5 Analyse croisée des résultats	101
3.5.1 Analyse verticale	101
3.5.1.1 Entretien / Responsable qualité supply chain.....	101
3.5.1.2 Entretien / Responsable qualité biscuiterie (IND2).....	103
3.5.1.3 Entretien / Ingénieur en agroalimentaire (IND3).....	105
3.5.1.4 Synthèse verticale	107
3.5.2 Analyse horizontale	107
3.5.2.1 Catégorie A.....	107
3.5.2.2 Catégorie B	108
3.5.2.3 Catégorie C	109
3.5.2.4 Synthèse horizontale	110
3.5.3 Conclusions et recommandations	111
Conclusion Générale	118
Bibliographie	122
Annexes	127