

www.afnor.org

En tant que titulaire des droits d'auteurs sur ce document, ayant-droit ou distributeur autorisé de ce document, AFNOR autorise la consultation et le téléchargement selon les droits qui vous sont alloués pour votre abonnement ou votre achat.

Tous autres droits relatifs à ces documents sont réservés.

AFNOR s'oppose expressément à toute intégration, transmission ou absorption totale ou partielle du présent document par des moteurs ou algorithmes d'Intelligence Artificielle (IA). AFNOR s'oppose également à toute fouille de textes et de données ou création dérivée produite par une IA et basée sur le présent document.

As the copyright holder of this document or authorized distributor, AFNOR authorizes the consultation and downloading of the document as per the rights allowed for your subscription or purchase.

All other rights related to these documents are reserved.

AFNOR, as copyright holder or authorized distributor, expressly objects to any integration, transmission or absorption, in whole or in part, of the present document by Artificial Intelligence (AI) engines or algorithms. AFNOR is also opposed to any text and data mining or derivative creation produced by an AI and based on the present document.



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR LE DROIT D'AUTEUR

Droits de reproduction réservés. Sauf prescription différente, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie et les microfilms, sans accord formel.

Contacter :

AFNOR – Norm'Info

11, rue Francis de Pressensé

93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél : 01 41 62 76 44

Fax : 01 49 17 92 02

E-mail : norminfo@afnor.org

afnor

AFNOR

Pour : equipe@lachainelogistiquedufroid.fr

Email: equipe@lachainelogistiquedufroid.fr

Le : 16/12/2025 à 09:24

Diffusé avec l'autorisation de l'éditeur

Distributed under licence of the publisher



Décembre 2025



Guide à l'usage des dirigeants pour la mise en œuvre d'une culture positive de la sécurité des aliments



Sommaire

Remerciements	3
Avant-propos	4
Liste des participants	5
Logos des organismes participants	6
Introduction	7
Prise en main du guide.....	8
1 Chapitre 1 : Quels sont les enjeux d'une culture positive de la sécurité des aliments ?	9
1.1 La culture de la sécurité des aliments : un enjeu pour les professionnels et pour les consommateurs.....	10
1.2 Définition de la culture de la sécurité des aliments.....	11
1.3 Les domaines d'action pour développer une culture positive de la sécurité des aliments	12
1.4 Importance de l'engagement de la direction : voir aussi chapitre 2	13
2 Chapitre 2 : Comment pouvez-vous vous engager ?	15
2.1 Respect des exigences réglementaires applicables	16
2.2 Ressources	17
2.3 Rôles et responsabilités	20
2.4 Maîtrise des changements.....	22
3 Chapitre 3 : Quelles sont les actions à mener ?	25
3.1 Formation et sensibilisation.....	26
3.2 Implication	28
3.3 Communication	30
3.4 Amélioration continue de la culture positive de la sécurité des aliments dans l'organisation de l'entreprise	34
Conclusion : messages-clés à retenir.....	38
Annexes	39
Annexe A — Supports documentaires et outils proposés	40
Annexe B — Exemple de grille d'auto-évaluation de la culture de la sécurité des aliments	43



Remerciements



Chères lectrices, chers lecteurs,

C'est avec un grand enthousiasme que nous vous présentons ce guide à l'usage des dirigeants pour la mise en œuvre d'une culture positive de la sécurité des aliments.

Nous tenons à remercier sincèrement tous les membres des organisations et entreprises qui ont contribué à la réalisation de ce document.

Leur expertise, leur rigueur et leur expérience ont permis de structurer un contenu que nous avons voulu à la fois accessible, opérationnel et aligné avec les enjeux actuels du secteur agroalimentaire.

Nos remerciements vont en particulier au sponsor de ce projet, la Direction générale de l'alimentation (DGAL), qui a permis l'aboutissement d'un projet sur lequel nous travaillions au sein du groupe de travail GT 14 depuis quelque temps.

Un merci appuyé à tous les intervenants du groupe AFNOR qui ont facilité ce travail.

Ce guide est destiné à vous, dirigeantes et dirigeants. Il vous invite à prendre la mesure de votre rôle, à mobiliser vos équipes, à instaurer un climat de confiance et à faire de la sécurité des aliments un véritable pilier culturel.

Ce travail collectif est une base. Son efficacité dépendra de votre capacité à passer à l'action, à faire vivre ces principes dans vos décisions, vos pratiques et vos priorités.

Bruno Séchet

Animateur technique du projet

Avec le soutien de la Direction générale de l'alimentation



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE,
DE L'AGRO-ALIMENTAIRE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Avant-propos

Le présent document a été développé par un groupe de travail ouvert et reflète à ce titre l'accord de personnes et organisations ayant participé à son élaboration. AFNOR a mis à disposition des auteurs son savoir-faire en ingénierie normative afin de coordonner les travaux d'élaboration et éditer le document. En conséquence, le contenu de ce document n'engage que ses auteurs et ne saurait être considéré comme constituant le droit applicable. En effet, AFNOR n'étant ni habilitée à délivrer du conseil juridique ni législateur, AFNOR ne saurait être tenue responsable de l'utilisation qui est faite de ce document, notamment concernant la réglementation éventuellement citée dont la bonne application relève exclusivement de la responsabilité de chacun.

L'AFNOR SPEC :

- est un document technique développé et approuvé dans le cadre d'un processus transparent et ouvert ;
- représente l'approbation de ce seul groupe de travail sur le texte final et ne doit pas être présentée comme une norme française ou comme équivalente à une norme française.



Liste des participants

Animateur technique du projet : SECHET Bruno, INTEGRALIM

Coordinatrices du projet : HUART Marine, LABORIE COQUEREL Sylvia, AFNOR

Contributeurs	Organisme
BAIL Sandrine	SILL DAIRY INTERNATIONAL
BALON Cécile	DGAL - DIRECTION GENERALE DE L'ALIMENTATION
BARDINET COUNIOT Valérie	STEF - LA CHAINE LOGISTIQUE DU FROID
BEGUERIA Corinne	GROUPE BEL
BERNARD Lucy	ANIA
BORNAND Floriane	GROUPE BEL
BOUTOU Olivier	AFNOR COMPETENCES
BRUN Fanny	CHARBONNEAUX BRABANT
CADIC Gaëlle	EXARIS
CAMBEROU Laurent	AFNOR CERTIFICATION
CHARTIER Déborah	BARILLA FRANCE - ANIA
CHAUSSEDE Manon	GROUPE LACTALIS
DEPUYDT Maxime	SAIPOL
DIMITRIADIS Chryssa	IFS MANAGEMENT
DURAND Pauline	ALQUAL
FENART Evelyne	SB ALLIANCE
GERINTE Dominique	FAMILLES RURALES
GHERARDI Virginie	AGROMOUSQUETAIRES
GROSSIORD Benoît	BORDEAUX SCIENCES AGRO
MAIGRAT Pauline	FOOD STORE QUALITY ASSOCIATION
MELLOUET Anne-Gaëlle	CTCPA - ACTIA
NKURUNZIZA Ella Monia	LABORATOIRE NHCO NUTRITION
ORSONI Franck	MANE
PALAMA Devarneil	LABORATOIRE NHCO NUTRITION
RAVOI Bakohery	GROUPE LACTALIS
SEBEON Didier	SB ALLIANCE
THIEFINE Noël	LA CHAINE LOGISTIQUE DU FROID
TOURNIER Céline	ADRIA

AFNOR SPEC 2406

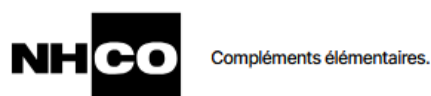
Guide à l'usage des dirigeants pour la mise en œuvre d'une culture positive de la sécurité des aliments



Logos des organismes participants



ACTIA



SB ALLIANCE





Introduction

La sécurité des aliments est un enjeu stratégique majeur pour les dirigeants d'entreprises agroalimentaires. Au-delà de l'impact direct sur la santé des consommateurs, une absence de maîtrise de la sécurité des aliments peut compromettre la pérennité de l'entreprise et fragiliser ses relations avec ses partenaires (clients, sous-traitants, prestataires, etc.). Par ailleurs, la stabilité et la dynamique économique des territoires dépendent fortement des sites de production agroalimentaires : en assurer la sécurité, c'est aussi préserver l'emploi local et contribuer au développement durable des régions.

Les entreprises, quelles que soient leur taille et leur complexité, ont très souvent besoin d'aide et/ou d'éclaircissements pour élaborer, mettre en œuvre, maintenir et/ou renforcer une culture positive et durable de la sécurité des aliments. De plus, les représentants des directions de l'entreprise sous-estiment parfois le niveau d'engagement requis pour déployer et maintenir cette culture.

Le présent document fournit des recommandations génériques destinées à accompagner les dirigeants des entreprises de toutes tailles, appartenant à la chaîne alimentaire (industries, remise directe, artisans, etc.) qui souhaitent comprendre ce qu'est la culture positive de la sécurité des aliments et en favoriser la mise en œuvre. Ce guide doit également permettre d'identifier les complémentarités entre la culture de la sécurité des aliments et les systèmes de management de la sécurité des aliments.

Les recommandations mentionnées dans ce document n'étant pas des exigences à satisfaire, le guide ne permet pas de délivrer de certification sur le sujet.

La culture de la sécurité des aliments, c'est ce qui se passe quand on a le dos tourné. Un des moyens d'évaluer la maturité de la culture d'une entreprise est effectivement d'observer si les comportements positifs quotidiens sont spontanés, en particulier en l'absence de l'encadrement.

Prise en main du guide


Ce guide est composé de quatre parties.

- La première partie présente les enjeux de la culture de la sécurité des aliments pour une organisation et répond à la question suivante : « Pourquoi est-ce essentiel pour un dirigeant de s'approprier la notion de culture de la sécurité des aliments ? ».
- La deuxième partie traite du rôle du dirigeant en matière de culture de la sécurité des aliments et répond à la question : « Comment le dirigeant doit-il s'engager pour diffuser une culture positive de la sécurité des aliments au sein de son organisation ? ».
- La troisième partie présente les grands types d'actions que le dirigeant peut mettre en place au sein de son organisation afin de développer et d'améliorer une culture positive de la sécurité des aliments. Cette partie répond à la question : « Quelles actions concrètes le dirigeant peut-il mettre en place au sein de son organisation pour mettre en œuvre une culture positive de la sécurité des aliments ? ».
- La quatrième partie contient des annexes :
 - une revue des supports documentaires et des outils proposés pour chacune des thématiques abordées ;
 - un exemple de grille d'auto-évaluation de la culture de la sécurité des aliments.



Chapitre 1

**Quels sont les enjeux
d'une culture positive
de la sécurité des aliments ?**



1.1 La culture de la sécurité des aliments : un enjeu pour les professionnels et pour les consommateurs

Toutes les dispositions déployées – HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), audits, traçabilité, plans de contrôle, etc. ne sont pertinentes que si elles contribuent à l'**objectif final qui est la sécurité des aliments et la protection des consommateurs**.

Depuis la loi de 1905, qui impose que les aliments soient « sains, loyaux et marchands », la notion de sécurité des aliments a évolué au fil du temps comme l'illustre le schéma ci-dessous.

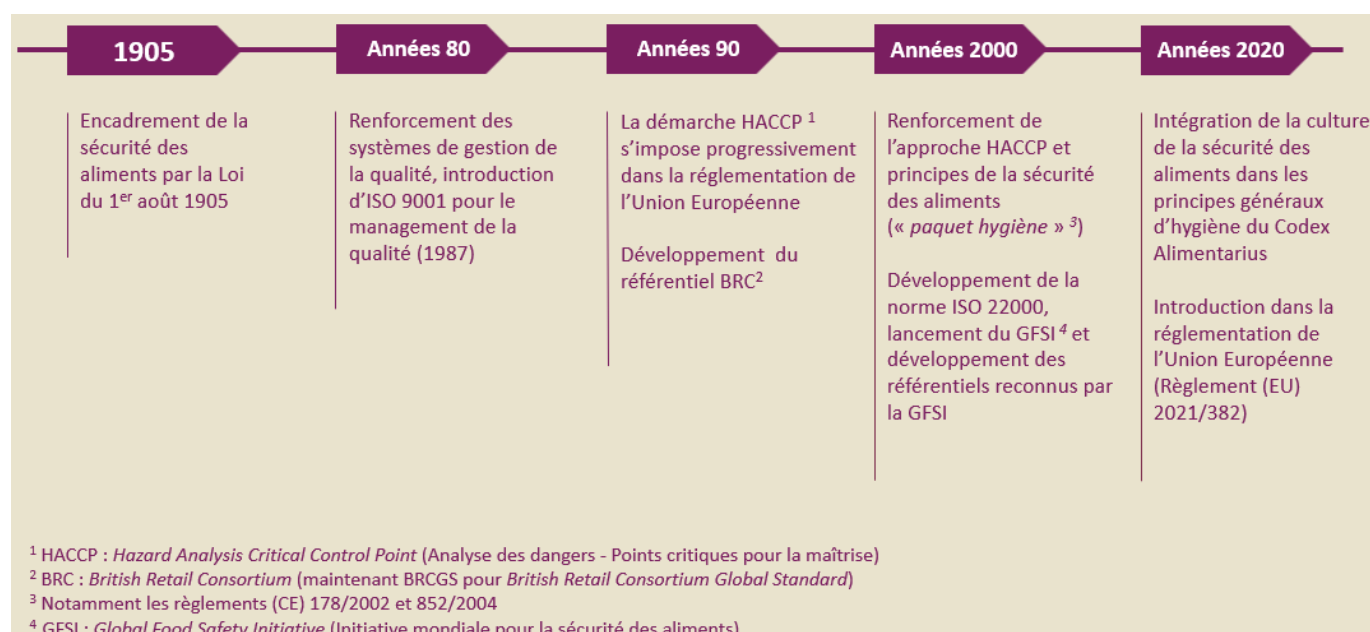


Figure 1 : Frise chronologique de l'évolution de la sécurité des aliments du début du XXe siècle à nos jours

Assurer la sécurité des aliments ne se résume pas seulement à mettre en place des procédures ou à répondre aux exigences des référentiels de certification. Au-delà des formations, des contrôles ou du traitement des réclamations clients, l'entreprise a la responsabilité de construire un système global et cohérent, capable de prévenir les risques, de détecter les anomalies et d'agir rapidement en cas d'alerte. La gestion des incidents, des non-conformités et des retraits ou rappels de produits doit être intégrée à une démarche impliquant chaque salarié de l'entreprise.

Toutefois, malgré tous ces outils, des crises sanitaires subsistent, avec parfois des conséquences graves. Selon Santé Publique France¹, en 2022, les toxi-infections alimentaires collectives représentaient en France environ 15 000 cas par an, dont 600 hospitalisations et une dizaine de décès. Même si ces chiffres recensent toutes les origines de contamination, ils montrent que la sécurité des aliments est un incontournable qui doit se vivre au quotidien, et doit devenir un état d'esprit compris et respecté par tous.

Déployer, maintenir et/ou renforcer une culture positive de la sécurité des aliments c'est faire en sorte que chaque acteur de l'entreprise, à commencer par la Direction au plus haut niveau, connaisse et assume sa part de responsabilité dans chacun de ses actes au quotidien.

¹ <https://www.santepubliquefrance.fr/les-actualites/2024/pres-de-2-000-toxi-infections-alimentaires-collectives-declarees-en-france-en-2022>



Aujourd'hui, des exigences d'engagement en lien avec la culture de la sécurité des aliments ont été intégrées dans la réglementation européenne via le **règlement (UE) 2021/382** du 3 mars 2021 modifiant les annexes du Règlement (CE) n°852/2004 du Parlement européen et du Conseil relatif à l'hygiène des denrées alimentaires en ce qui concerne la gestion des allergènes alimentaires, la redistribution des denrées alimentaires et la culture de la sécurité alimentaire, complétant le **Paquet hygiène**, suite aux travaux du Codex Alimentarius².

Le déploiement de la culture de la sécurité des aliments a pour objectif l'amélioration des comportements et de l'état d'esprit ; ce défi est important car ceux-ci dépendent de caractéristiques individuelles, collectives et culturelles.

La culture de la sécurité des aliments est conditionnée par de nombreux facteurs qui ne sont pas forcément abordés dans les démarches classiques de maîtrise de la sécurité des aliments (mission et valeurs de l'entreprise, styles de management, caractéristiques individuelles et environnement culturel national, influences des parties prenantes : actionnaires, clients, autorités légales...).

Il est donc essentiel de comprendre comment les valeurs, les croyances et les règles définies ont une incidence sur les habitudes, les comportements et l'état d'esprit des personnes de l'entreprise vis-à-vis de la sécurité des aliments.

Le dernier niveau de maîtrise en matière de sécurité des aliments repose sur les croyances et pratiques des consommateurs. De ce fait, vous avez un rôle essentiel dans la transmission d'informations pertinentes pour prévenir les toxi-infections et maladies alimentaires³, y compris sur l'utilisation prévue des produits.

1.2 Définition de la culture de la sécurité des aliments

Dans le **document de position de la Global Food Safety Initiative (GFSI)**, publié en 2018, la culture de la sécurité des aliments (« *Food Safety Culture* » en anglais) est définie comme : « *Un ensemble de valeurs, croyances et normes communes qui ont une incidence sur l'état d'esprit et le comportement à l'égard de la sécurité des aliments au sein d'une organisation, à l'échelle de l'organisation et dans l'ensemble de celle-ci* ». Les mots-clés de cette définition sont les suivants :

- ❖ Valeurs : ce qui nous guide ;
- ❖ Croyances : le fait d'attribuer une valeur de vérité à une proposition ou un énoncé ;
- ❖ Normes communes : un état habituel que l'on partage.

Ces trois éléments ont une incidence sur l'état d'esprit et le comportement des personnes.

² Principes généraux d'hygiène alimentaire, révision 2020 du Codex : *General principles of food hygiene*. Codex Alimentarius Code of Practice, No. CXC 1-1969. Codex Alimentarius - <https://doi.org/10.4060/cc6125en>

³ Recueil de recommandations de bonnes pratiques d'hygiène à destination des consommateurs, Les éditions des Journaux Officiels, mai 2013

Cette définition donne certains facteurs déterminants du comportement. Il est également mentionné que cela s'applique à l'échelle de l'organisation et à l'ensemble de celle-ci. Chaque collaborateur de l'entreprise est un contributeur à l'obtention de produits sûrs d'un point de vue sanitaire. La culture de la sécurité des aliments concerne et implique tout le monde : la direction, les achats, la maintenance, le service commercial, la production, la qualité, la logistique, les services administratifs, les prestataires externes intervenant sur le site, etc.

En outre, les lignes directrices de la GFSI mentionnent comme exigences en matière de culture de la sécurité des aliments : « *La preuve de l'engagement de la haute direction à établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en permanence le système de gestion de la sécurité des aliments est fournie* ».

Dans le **règlement (UE) 2021/382**, la culture de la sécurité des aliments désigne l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements partagés au sein d'une entreprise, visant à garantir la sécurité des aliments à chaque étape. Elle repose sur l'engagement de la direction, une communication claire, la responsabilisation de tous les acteurs, une formation continue, ainsi que la mise à disposition de ressources adéquates. Cette culture doit être adaptée à la nature et à la taille de l'entreprise, et faire l'objet d'une mise en œuvre concrète et démontrable.

1.3 Les domaines d'action pour développer une culture positive de la sécurité des aliments

Dans le cadre de l'engagement de l'entreprise à développer une culture positive de la sécurité des aliments, il est possible de travailler sur divers leviers en s'appuyant sur le respect de la réglementation.

La GFSI exige de la part des référentiels de certification, pour être reconnus, que les leviers suivants soient au minimum pris en compte :

- la formation : cf. sous-chapitre 3.1 ;
- le retour d'information et l'implication des employés : cf. sous-chapitre 3.2 ;
- la communication : cf. sous-chapitre 3.3 ;
- la mesure de la performance des activités définies couvrant toutes les sections de l'organisation ayant un impact sur la sécurité des aliments : cf. sous-chapitre 2.4.

D'autres éléments sont par ailleurs proposés dans le document de position de la GFSI⁴ qui propose cinq dimensions de la culture de la sécurité des aliments. Chacune des dimensions est complétée par des domaines d'actions sur lesquels il est possible d'agir.

⁴ A culture of food safety – A position paper from the Global Food Safety Initiative (GFSI), 2018



1.4 Importance de l'engagement de la direction : voir aussi chapitre 2

« Un escalier se balaie en commençant par le haut ».

Proverbe roumain

Votre engagement et celui de l'encadrement sont essentiels pour déployer une culture positive de la sécurité des aliments.

La sécurité des aliments est l'affaire de tous. L'ensemble des encadrants doit s'engager en favorisant l'implication de tout le monde dans l'entreprise.

Pour cela, il convient qu'ils maîtrisent le sujet, qu'ils fournissent des conditions favorables à une implication de chacun dans la démarche et qu'ils mettent leurs actions et leurs décisions en cohérence avec leurs engagements. La confiance et l'écoute mutuelle entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise sont un prérequis au développement de cette culture.

Il est alors essentiel que l'encadrement et vous-même compreniez les enjeux du déploiement d'une culture positive de la sécurité des aliments. Ces enjeux peuvent être :

- de responsabiliser l'encadrement de proximité et les pilotes d'activités (achats, maintenance, logistique, production) sur la sécurité des aliments ;
- d'encourager chaque employé de l'entreprise à être acteur à part entière de la sécurité des aliments des produits fournis aux consommateurs ;
- d'accompagner le(s) responsable(s) Qualité et Sécurité des aliments dans son(leur) quotidien (c'est l'affaire de tous !) ;
- de s'assurer que les programmes prérequis (dont les bonnes pratiques d'hygiène) et les mesures de maîtrise essentielles (PrPO [Programmes Prérequis Opérationnels]/CCP [Critical Control Point]) sont appliquées à tout moment, pour éviter des non-conformités et des retraits/rappels ;
- de prévenir et/ou limiter les crises sanitaires, et ainsi de contribuer à la pérennité de l'entreprise ;
- d'améliorer indirectement la performance de l'entreprise.

Pour vous auto-questionner sur votre éthique personnelle et vérifier si elle est en cohérence avec les pratiques attendues en termes de sécurité des aliments, vous pouvez vous poser trois questions :



- Quel est mon comportement (notamment vis-à-vis de la sécurité des aliments) ? Quel est l'impact de mes actions ? Suis-je exemplaire ?
- Quel est le résultat des actions de l'entreprise que je dirige dans les domaines du social, de la sécurité des aliments et de l'environnement ? Face aux évolutions du monde des organisations, comment décider ?
- Comment réfléchir, décider et agir ensemble ?

L'éthique est considérée comme le fondement des actions individuelles et collectives ; la détermination en continu de ce qui est « bon », de ce qui est « mauvais » pour l'entreprise, le groupe, sa survie, son développement, son inscription dans l'environnement. L'éthique entraîne la définition de règles de fonctionnement, de croyances positives, de supports pour l'adaptation positive et la régulation des comportements.

Si votre éthique n'est pas acceptable aux yeux des collaborateurs, cela sera rédhibitoire pour développer une culture positive et durable. Voici quelques exemples néfastes :

- donner l'autorisation de libérer un lot de produits alimentaires dans lequel un danger significatif pour la santé du consommateur a été identifié ;
- organiser des activités frauduleuses en lien avec les intrants ou les produits finis de l'entreprise ;
- refuser de lancer un retrait/rappel de produits potentiellement dangereux pour ne pas porter de tort à l'image de l'entreprise ou pour éviter des pertes financières.

Quelques éléments pour démontrer votre engagement :

- être un acteur majeur de la culture de la sécurité des aliments (participer, contribuer, influencer, décider, trancher, valider, fixer des objectifs, partager des valeurs) ;
- être cohérent dans une décision impliquant la production et la sécurité des aliments, accorder les ressources nécessaires pour maintenir la sécurité des aliments (par exemple, la maintenance d'un équipement ayant un impact sur la sécurité des aliments) ;
- évaluer les impacts des changements en matière de sécurité des aliments, et communiquer sur ces sujets ;
- être un acteur clé dans la rédaction, le déploiement et la communication de la politique sanitaire de votre entreprise (l'incarnation de la politique en lui donnant du sens est primordial) ;
- connaître l'état de l'atteinte des objectifs liés à la sécurité des aliments (au même titre que pour les résultats financiers) ;
- être exemplaire par rapport à la sécurité des aliments ;
- reconnaître et/ou récompenser les bonnes pratiques, les initiatives et les comportements adaptés ;
- ne pas accepter la récurrence des fautes commises et sanctionner si besoin.



Chapitre 2

**Comment pouvez-vous
vous engager ?**



2.1 Respect des exigences réglementaires applicables

2.1.1 Introduction

Dans le cadre du [règlement \(UE\) 2021/382](#) modifiant l'annexe 2 du règlement 852/2004, votre engagement en tant que direction doit consister notamment à « *mettre en place et maintenir une culture de la sécurité alimentaire (sic)* ».

Pour mettre en place cet engagement, vous pouvez vous appuyer sur la [Communication de la Commission \(2022/C 355/01\) relative à la mise en œuvre d'un plan de maîtrise sanitaire](#) qui donne des lignes directrices notamment sur la mise en place de la culture de la sécurité des aliments.

2.1.2 Objectifs en lien avec la culture positive de la sécurité des aliments

Le respect de la réglementation est un préalable incontournable.

Les règlements européens fixent des objectifs généraux à atteindre (niveau élevé de la protection de la santé, denrées non préjudiciables à la santé, etc.). Notamment le [règlement \(CE\) n°178/2002](#) définit la responsabilité primaire de tout exploitant du secteur alimentaire de ne mettre sur le marché ni des aliments préjudiciables à la santé, ni des aliments impropres à la consommation humaine (articles 14 et 15). Pour y parvenir, les règlements européens indiquent les dispositifs à mettre en place (bonnes pratiques d'hygiène, principes HACCP, traçabilité).

2.1.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Accorder les moyens nécessaires pour mettre en œuvre un dispositif de veille réglementaire efficace (lire, comprendre, traduire)	Considérer que la veille réglementaire ne se résume qu'à l'identification des textes légaux et réglementaires. Il convient de les lire, de les comprendre, de les traduire en exigences à satisfaire et de les exploiter sur l'ensemble de l'organisation
Accorder les ressources nécessaires pour respecter les exigences réglementaires applicables	Sous-estimer les ressources et délais nécessaires à la mise en conformité avec de nouvelles exigences réglementaires



2.1.4 Questions à vous poser

Voici quelques questions à se poser en lien avec les exigences légales et réglementaires inhérentes à la culture de la sécurité des aliments :



- Qui a les compétences pour réaliser la veille réglementaire ?
- Comment vérifions-nous que la réglementation applicable est respectée et à jour ?
- Incluons-nous dans les revues de direction un point sur les évolutions et le respect des exigences réglementaires applicables à l'organisation ?
- Comment identifions-nous les nouveautés réglementaires (abonnement, recherches...) ?
- Analysons-nous les nouveautés réglementaires (traduction des exigences à satisfaire) ?
- Évaluons-nous le niveau de conformité initial de ces exigences ?
- Planifions-nous la prise en compte des exigences non satisfaites ?
- Vérifions-nous la prise en compte effective dans le temps des exigences réglementaires ?
- Améliorons-nous notre système de veille réglementaire ?

2.2 Ressources

2.2.1 Introduction

Un de vos rôles essentiels est d'assurer la cohérence entre les différents moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'organisation en matière de sécurité des aliments.

L'allocation de ressources influence directement la culture de la sécurité des aliments. Elle démontre un engagement dans l'amélioration continue des performances et des pratiques.

Un des marqueurs importants de la cohérence dans l'allocation de la mise à disposition des ressources est l'absence de conflits internes entre les impératifs de production et les objectifs liés à la sécurité des aliments.

2.2.2 Principaux marqueurs de maturité en lien avec la sécurité des aliments

Les ressources sont affectées de façon adéquate, y compris les ressources financières et humaines, et démontrent votre engagement à l'égard de la sécurité des aliments.

Les ressources incluent :

❖ Les ressources financières

L'harmonisation des investissements permet de veiller à ce que l'organisation dispose de ressources suffisantes pour le maintien et le développement de la sécurité des aliments qui sont clairement priorisés selon des critères établis. Les impacts financiers des risques liés à la sécurité des aliments sont identifiés et communiqués à l'encadrement.

❖ Les ressources humaines

Elles s'assurent de la disponibilité en personnes et en compétences requises, pour le respect des exigences en matière de systèmes de gestion de la sécurité des aliments. Ceci comprend également les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de formation adapté aux spécifications de l'organisation et qui met en avant les bonnes pratiques constatées auprès des opérateurs.

❖ Les ressources organisationnelles

L'organisation met en œuvre les moyens permettant la réalisation de : l'analyse des risques, la définition des plans de prévention et maîtrise des points de contrôles, les plans d'urgence et de continuité, le bilan des résultats de l'organisation, les formations, les démarches d'amélioration continue. En tant que dirigeant vous soutenez l'équipe chargée de la sécurité des aliments. Par ailleurs, l'organisation peut se doter de ressources ou d'expertise extérieures qui lui permettent de suivre sa progression en matière de sécurité des aliments.

❖ Les ressources matérielles (techniques)

Les infrastructures et les équipements ayant un impact sur le système de management tout en respectant les exigences de la sécurité des aliments sont disponibles. Les équipements ayant un impact sur la sécurité des aliments sont clairement identifiés comme prioritaires dans leur maintenance.

❖ Les ressources en information et technologies

Les ressources et les outils qui permettent de se tenir informé des évolutions réglementaires, techniques, ainsi que celles qui sont le support des activités liées à la sécurité des aliments sont disponibles.



2.2.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Être cohérent entre les exigences et les ressources allouées	Ne pas aligner les règles d'hygiène demandées au personnel avec les conditions des installations dans lesquelles ils opèrent
Constituer une équipe pluridisciplinaire pour l'évaluation et/ou la préparation des projets	Ne pas prendre en compte le volet sécurité des aliments lors de projets de modification des installations ou des équipements
S'assurer de disposer des connaissances, de l'expérience et de l'expertise nécessaires à la prise de décision en faisant appel si besoin à une expertise externe	Ne pas intégrer l'expertise opérationnelle (avis des collaborateurs) aux prises de décisions en lien avec la sécurité des aliments
Identifier les équipements clés en lien avec la sécurité des aliments et prioriser les interventions	Ne pas traiter en priorité des interventions sur des équipements ayant un impact sur la sécurité des aliments
Réaliser un diagnostic initial de la culture de sécurité des aliments en place dans l'entreprise (par exemple, en utilisant la grille d'auto-évaluation en annexe B) et réévaluer régulièrement le niveau d'appropriation et d'actualisation	Mettre en place un plan d'actions inadapté à l'entreprise
Garantir que l'organisation permet la continuité des missions en lien avec la sécurité des aliments	Ne pas identifier les missions fondamentales qui doivent être maintenues systématiquement
Mettre en place une veille active réglementaire, normative, technologique pour anticiper les évolutions	Avoir un système figé et non évolutif
Mettre à disposition les ressources nécessaires à l'exécution du plan de contrôle, à la mise en œuvre du système de management et à sa revue	

2.2.4 Questions à vous poser



- Avons-nous analysé le besoin en ressources ?
- Avons-nous intégré dans les procédures d'allocations de ressources et d'investissements la dimension « sécurité des aliments » ?
- Avons-nous identifié les équipements clés en lien avec la sécurité des aliments ?
- Avons-nous identifié le besoin en ressources en cas de sous-traitance ?
- Les ressources informatiques nous permettent-elles de maintenir efficacement l'organisation de l'entreprise au regard de la sécurité des aliments ?

2.3 Rôles et responsabilités

2.3.1 Introduction

La sécurité des aliments est une responsabilité partagée qui commence par une définition claire des rôles et responsabilités de chacun au sein de l'organisation.

Chaque collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique ou ses missions, contribue à la sécurité des aliments, directement ou indirectement. Vous devez vous assurer de la diffusion, la compréhension et l'intégration des rôles et responsabilités liés à la sécurité des aliments par tous.

Il est crucial que chaque membre du personnel comprenne et reconnaisse ses propres responsabilités, celles de ses collègues, et son rôle dans la chaîne de production et/ou de distribution.

Cette compréhension collective, partagée à tous les niveaux de l'entreprise, favorise une culture positive de la sécurité des aliments où chacun est vigilant et sait comment réagir face à un problème.

Une définition précise des rôles et responsabilités en matière de sécurité des aliments permet de prévenir les risques de défaillances et d'améliorer la compréhension et l'application des dispositions prévues.

En tant que direction, vous devez prendre la mesure de cette démarche qui va vous conduire à un nouveau niveau de maturité sur le sujet. Vous jouez donc un rôle moteur dans ce processus et vous devez vous poser une question fondamentale : comment souhaitez-vous piloter la culture de la sécurité des aliments de votre entreprise ? Vous êtes le gouvernail de l'intégration de cet enjeu majeur.



2.3.2 Objectifs en lien avec la culture positive de la sécurité des aliments

Pour développer une culture positive de la sécurité des aliments, vous devez :

- intégrer la sécurité des aliments à la mission, la stratégie et les valeurs de votre entreprise ;
- véhiculer de manière efficace le tryptique « mission, stratégie et valeurs » au sein de chaque activité au travers des rôles et des responsabilités ;
- donner le ton et l'orientation en matière de sécurité des aliments : c'est-à-dire démontrer par l'exemple votre implication ;
- assurer la définition, la communication et la sensibilisation concernant les rôles et responsabilités de tous, collaborateurs et prestataires externes ;
- assurer la formation et donner l'autorité nécessaire aux personnes en charge de la sécurité des aliments pour agir. Ces personnes doivent avoir le pouvoir d'initier et de diriger des changements positifs ;
- mettre à disposition un environnement où chaque collaborateur peut librement signaler à sa hiérarchie, sans crainte, toutes observations liées à la sécurité des aliments, qu'elles soient positives ou négatives.

2.3.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Intégrer la sécurité des aliments dans les objectifs globaux de l'organisation	Ne pas accorder les moyens nécessaires pour une mise en œuvre cohérente de la culture positive de la sécurité des aliments
S'assurer que les rôles et les responsabilités sont clairement définis et compris par l'ensemble des collaborateurs et prestataires externes	Considérer comme implicite la connaissance des rôles et responsabilités (en raison de l'ancienneté des équipes par exemple)
Créer un climat de confiance qui permette aux personnes d'être encouragées à participer à l'identification et à la prévention des risques	Ne pas considérer les postes non liés directement à la sécurité des aliments ou les prestataires externes
Fournir aux employés les éléments nécessaires pour comprendre le contexte derrière les procédures de sécurité des aliments. Par exemple, expliquer pourquoi il est important d'éviter les bris de verre, de mesurer et d'enregistrer les données, de nettoyer la chaîne de production, etc. : un bris de verre peut projeter des éclats à 3 mètres et être transporté sous les chaussures	Considérer que le développement d'une culture positive de la sécurité des aliments est l'affaire du service qualité

2.3.4 Questions à vous poser

Pour évaluer l'efficacité de la définition et de la communication des rôles et responsabilités, vous devez vous poser les questions suivantes.



- **Sommes-nous certains que les rôles et responsabilités des collaborateurs sont clairement définis et compris par tous, notamment en ce qui concerne le projet de développement d'une culture positive de la sécurité des aliments ?**
- **Avons-nous mis en place des moyens pour vérifier quotidiennement que les comportements attendus, découlant des responsabilités définies, sont bien appliqués et respectés ?**
- **Avons-nous mis en place les moyens pour permettre une communication exhaustive en matière de comportements relatifs à la culture de la sécurité des aliments, à tous les niveaux de l'organisation ?**

2.4 Maîtrise des changements

2.4.1 Introduction

Le processus de maîtrise des changements contribue à l'amélioration continue de la culture de sécurité des aliments. En utilisant le cycle PDCA « *Plan* (Prévoir), *Do* (Réaliser), *Check* (Vérifier), *Act* (Agir) », les organisations peuvent planifier les changements, les mettre en œuvre, vérifier leur efficacité et ajuster leurs approches au besoin. Cette approche favorise l'adaptabilité et renforce la culture de sécurité des aliments.

La capacité d'adaptation est définie comme la capacité d'une organisation à s'adapter aux influences et conditions changeantes. Cela implique d'être agile et de savoir gérer les crises et résoudre les problèmes. Un leadership fort et engagé, de votre part notamment, est essentiel pour une bonne gestion du changement.

La maîtrise des changements est un élément clé d'une culture de sécurité des aliments mature et résiliente. En suivant les bonnes pratiques et en impliquant l'ensemble du personnel, les organisations peuvent anticiper et gérer efficacement les changements tout en assurant la sécurité des aliments. La gestion des changements doit être intégrée dans une démarche d'amélioration continue de la culture de sécurité des aliments afin de prévenir les crises et d'optimiser la performance.



2.4.2 Objectifs en lien avec la culture positive de la sécurité des aliments

La maîtrise des changements doit viser à :

- identifier et maîtriser les risques liés aux changements apportés aux produits, processus, équipements et lieux de travail ;
- assurer une visibilité accrue et une meilleure gestion de l'information grâce à une documentation systématique des données ;
- garantir que tous les changements sont évalués et mis en œuvre de manière à préserver la sécurité des aliments ;
- impliquer à tous les niveaux de l'organisation l'ensemble des collaborateurs ayant un impact sur la sécurité des aliments.

2.4.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Intégrer la maîtrise des changements dans la culture de la sécurité des aliments de l'organisation	
Mettre en place une équipe pluridisciplinaire pour l'analyse des changements et l'évaluation des risques qui y sont liés	Ne pas évaluer correctement les impacts en lien avec la sécurité des aliments (dont les risques) liés aux changements
Impliquer l'ensemble des collaborateurs dans le processus de gestion des changements, notamment les plus motivés	
Identifier les facteurs de résistance au changement et mettre en place des stratégies de contournement	Ne pas établir de manière claire les responsabilités et les délais
Définir le type de changement : changement permanent, changement temporaire, changement d'urgence, changement presque à l'identique (remplacement d'un équipement par un modèle similaire par exemple)	Décider d'un changement d'équipement ou de recette sans informer l'équipe HACCP
Communiquer clairement les changements et leurs impacts à tous les niveaux de l'organisation, à commencer par l'équipe en charge de la sécurité des aliments (équipe HACCP)	
Assurer une formation adéquate du personnel sur les nouvelles procédures et pratiques	Ne pas disposer d'enregistrement des changements ni d'évaluation de leurs impacts
Documenter systématiquement toutes les étapes du processus de maîtrise des changements	

2.4.4 Questions à vous poser



- Comment identifions-nous les changements qui pourraient avoir un impact potentiel sur la sécurité des aliments ?
- Avons-nous défini un processus clair pour évaluer les impacts (dont les risques) liés aux changements ?
- Comment favorisons-nous l'implication du personnel dans le processus de maîtrise des changements ?
- Comment documentons-nous les changements et leurs impacts sur la sécurité des aliments ?
- Comment assurons-nous une communication efficace après les changements en interne et vis-à-vis des parties prenantes ?
- Comment adaptons-nous nos pratiques pour tenir compte des changements ?
- Comment soutenons-nous les individus en difficulté face au changement ?



Chapitre 3

**Quelles sont les actions
à mener ?**



3.1 Formation et sensibilisation

3.1.1 Introduction

La formation et la sensibilisation des équipes sont des éléments essentiels pour développer et entretenir une culture positive de la sécurité des aliments.

Le préalable efficace avant la mise en place des formations peut être la réalisation d'une sensibilisation des collaborateurs, à la sécurité des aliments et à l'importance de garantir l'hygiène des aliments pour éviter les intoxications alimentaires. La formation permet de transmettre les connaissances et de développer les compétences. La sensibilisation permet de promouvoir les comportements attendus en matière de sécurité des aliments.

Il est important de rappeler que « la culture est constituée de schémas de pensée et de comportements partagés par un groupe social, appris par la socialisation et qui persistent dans le temps » (Frank Yiannas, *Food Safety Culture: Creating a Behavior-Based Food Safety Management System*). C'est pourquoi la formation, y compris le renforcement des connaissances et la sensibilisation jouent un rôle crucial dans ce processus.

L'objectif est de donner les moyens aux collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation, pour qu'ils deviennent des acteurs responsables et engagés dans la sécurité des aliments. Cela implique de bien identifier les besoins de chaque collaborateur, en fonction de son rôle et de ses responsabilités afin de lui proposer des formations adaptées.

3.1.2 Objectifs en lien avec la culture positive de la sécurité des aliments

Pour contribuer à l'efficacité d'une culture positive de la sécurité des aliments, il convient que la formation et la sensibilisation des équipes visent les objectifs suivants :

- chaque collaborateur doit être capable d'identifier les dangers potentiels et de comprendre les risques liés à la sécurité des aliments associés à son activité ;
- la formation doit permettre aux collaborateurs de connaître et de mettre en œuvre les réglementations et les normes en vigueur en matière de sécurité des aliments ;
- promouvoir l'adoption des bonnes pratiques : la formation doit permettre aux collaborateurs de maîtriser les gestes et les procédures qui garantissent la sécurité des aliments, adaptés à son secteur d'activité ;
- la formation doit inciter les collaborateurs à prendre des initiatives, à signaler les problèmes et à proposer des solutions pour améliorer la sécurité des aliments ;
- la formation et la sensibilisation doivent créer un environnement où les collaborateurs se sentent à l'aise pour partager leurs observations, leurs préoccupations et leurs idées en matière de sécurité des aliments ;
- la formation et la sensibilisation doivent permettre aux collaborateurs d'anticiper les problèmes et de mettre en place les mesures nécessaires pour les éviter.



3.1.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Participer avec les équipes aux formations à l'hygiène et à la sécurité des aliments	Intégrer uniquement les équipes opérationnelles dans les formations et sensibilisation
Définir une stratégie de sensibilisation et de formation claire et adaptée aux spécificités de l'organisation	Ne pas s'assurer de l'entretien des connaissances acquises (courbe de l'oubli et de l'érosion des connaissances au fil du temps)
Identifier les besoins et les attentes de tout collaborateur en matière de sécurité des aliments, quels que soient son métier, son statut, son ancienneté, sa qualification	Considérer que la formation et la sensibilisation sont suffisantes pour garantir une culture de la sécurité des aliments
Élaborer des supports de formation pertinents et adaptés aux besoins des apprenants : <ul style="list-style-type: none"> - Privilégier des mises en situation concrètes pour faciliter l'apprentissage et la mise en pratique des connaissances - Communiquer sur les dangers associés aux activités des opérateurs - Aborder les effets potentiels d'une crise sanitaire (toxi-infection alimentaire par exemple) 	Ne pas adapter le contenu de la formation aux spécificités de l'organisation et aux différents niveaux de maturité des collaborateurs (encadrement inclus)
S'assurer de différents niveaux d'évaluation pour mesurer l'efficacité réelle de la formation (et en particulier de son application terrain) : « à chaud », après retour au poste, puis « à froid »	Ne pas allouer assez de temps à la réalisation de la formation
Mettre en place un système d'accompagnement efficace des collaborateurs dans la mise en pratique des savoirs (connaissances), des savoir-faire et des savoir-être acquis. L'encadrement doit encourager l'autonomie des collaborateurs	Ne pas mesurer l'efficacité de la formation
Valoriser les bonnes pratiques et les initiatives des collaborateurs en matière de sécurité des aliments. La reconnaissance et la récompense sont des leviers importants pour motiver les équipes et renforcer l'engagement en faveur de la sécurité des aliments	Négliger l'accompagnement des collaborateurs dans la mise en pratique des connaissances acquises
S'assurer que le formateur dispose des compétences et des moyens nécessaires pour concevoir et animer une session de formation	Négliger les retours des collaborateurs suite aux sensibilisations
	Manquer de cohérence entre les actions de formation et de sensibilisation et les moyens mis à disposition du personnel

3.1.4 Questions à vous poser



- Tous les services de l'organisation (dont les services administratifs, financiers, administration des ventes, ressources humaines...) ont-ils été sensibilisés à la sécurité des aliments ? Ai-je moi-même été formé ? Est-ce que les nouveaux arrivants sont sensibilisés dès l'embauche ?
- Notre stratégie de formation est-elle claire, cohérente et adaptée aux spécificités de notre organisation ?
- Avons-nous intégré toutes les personnes pertinentes (Direction, salariés, prestataires, intérimaires, équipe HACCP...) dans notre plan de formation ?
- Avons-nous bien identifié les besoins et les attentes de chaque collaborateur en matière de formation et de sensibilisation ?
- Utilisons-nous des matériels pédagogiques pertinents, engageants et adaptés aux besoins des apprenants ?
- Assurons-nous un suivi et une évaluation régulière de l'efficacité de nos formations ?
- Notre système de formation et de sensibilisation est-il efficace pour accompagner les collaborateurs dans la mise en pratique des connaissances acquises ?

3.2 Implication

3.2.1 Introduction

La culture de la sécurité des aliments est l'ensemble des formes acquises de comportement au sein d'une entreprise. Les comportements de tous les membres de l'entreprise doivent concourir à la sécurité des aliments et seront la preuve de leur implication.

3.2.2 Objectifs en lien avec la culture positive de la sécurité des aliments

Chacun, à tous les niveaux et fonctions de l'organisation, connaît ses attributions et responsabilités en matière de sécurité des aliments.

Chacun, à tous les niveaux et fonctions de l'organisation, respecte de façon spontanée les pratiques de base de l'organisation en matière de sécurité des aliments.

Chacun sait mettre en application les pratiques de maîtrise de la sécurité des aliments le concernant et est capable d'identifier les déviations même mineures et de les remonter pour assurer la sécurité sanitaire (empêcher toute situation dangereuse, maîtriser les risques).



3.2.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Rendre les employés fiers de leurs résultats, de leur état d'esprit et de leur comportement	Limitier / Ne pas faire de retour au personnel suite à leur signalement
Valoriser les progrès effectués	
Encourager les salariés à signaler et à partager les « quasi-accidents » ou les doutes en matière de sécurité des aliments	Se concentrer uniquement sur les aspects négatifs ou points faibles de l'entreprise
Intégrer les salariés aux recherches de causes lors des incidents et à l'élaboration des plans d'actions qui en découlent	Ignorer les remontées des collaborateurs
Faire de la sécurité sanitaire un objectif collectif pour que l'ensemble des collaborateurs s'investissent et se sentent contributeurs à la sécurité des aliments	Négliger la valeur ajoutée des propositions du terrain dans l'analyse des incidents et les axes de progrès
Définir des objectifs individuels en lien avec la politique de l'entreprise pour que chacun puisse comprendre en quoi il contribue à la sécurité des aliments	Mettre en place uniquement des indicateurs de performance financière sans prendre en compte la culture de la sécurité des aliments
Favoriser l'implication en expliquant les conséquences d'un comportement à risque pouvant impacter la sécurité des aliments	Limitier les objectifs individuels à l'encadrement uniquement
	Prendre uniquement des mesures disciplinaires suite aux signalements (recherche du coupable) sans analyse de cause

3.2.4 Questions à vous poser



- Ai-je identifié les conditions d'implication du personnel dans l'hygiène et dans la sécurité des aliments ?
- Chaque collaborateur sait-il expliquer ses rôles et responsabilités vis-à-vis de la sécurité des aliments ?
- Les collaborateurs connaissent-ils la politique et les objectifs de sécurité des aliments de l'entreprise ?
- Les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication sont-elles appliquées spontanément même en l'absence de l'encadrement ?
- L'analyse des causes racines identifiées ne pointe-t-elle pas vers des erreurs humaines sans identifier les conditions qui ont conduit à ces erreurs ?

3.3 Communication

3.3.1 Introduction

La communication est fondamentale à toute interaction humaine et joue un rôle indéniable dans la promotion d'une culture positive de la sécurité des aliments.

Une bonne communication garantit que la stratégie de sécurité des aliments d'une entreprise est comprise et assimilée par tous les collaborateurs de l'organisation. Elle doit avoir lieu régulièrement, être adaptée aux différents publics de l'organisation, y compris les parties prenantes externes et être compréhensible partout où le comportement souhaité se produit, et son efficacité doit être mesurée.

Le principe de la sécurité des aliments repose aussi sur des communications informelles entre les collaborateurs, il est donc important de favoriser ce type d'échange.

3.3.2 Objectifs en lien avec la culture positive de la sécurité des aliments

L'organisation fait preuve de transparence, d'honnêteté dans sa communication interne et externe sur les sujets relatifs à la sécurité des aliments.

Les conditions du succès d'une bonne communication sont liées à la volonté de la direction et de l'encadrement, et à une bonne animation.

Lorsque l'organisation mesure la perception des collaborateurs en matière de sécurité des aliments, il convient d'intégrer des questions concernant l'efficacité de la communication interne et externe (exemple : question concernant la cohérence entre les dires et les actes).



❖ Communication interne

La communication interne est essentielle pour développer une véritable culture de la sécurité des aliments dans l'entreprise. Elle sensibilise l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de la sécurité alimentaire et favorise leur engagement dans l'amélioration continue.

Il est crucial de partager des informations clés comme les attentes des parties prenantes, les risques de l'activité, la mission et les valeurs de l'entreprise, ainsi que la politique de sécurité, les objectifs d'amélioration et les responsabilités de chacun.

Enfin, il faut informer le personnel sur tout changement impactant la sécurité des aliments, valoriser les succès et encourager la remontée d'informations du terrain, afin d'assurer une communication ouverte, efficace et participative.

❖ Communication externe

Les besoins de communication externe envers les parties prenantes doivent être identifiés et pris en compte. Ceux-ci concernent toutes les informations relatives à la sécurité des produits, les effets des dangers, les contrats, les retours clients, les réclamations et les échanges transparents avec les services officiels de contrôle.

La communication permet de recevoir des informations de la part de ses parties prenantes sur la performance perçue de l'organisation en matière de sécurité des aliments. Elle permet également de suivre les évolutions en matière de dangers et de sources de préoccupation qui nécessiteraient une amélioration de son système.

L'organisation se montre à l'écoute des informations externes concernant la sécurité des aliments (réseaux sociaux, médias, informations etc) qui peuvent nuire à la culture de la sécurité des aliments.

Communication externe en cas de crise : elle doit avoir été prévue, testée, anticipée, maîtrisée. Qui fait quoi, qui communique quoi et qui a le droit de dire quoi.

La communication de crise peut être définie comme un ensemble de techniques et d'actions de communication entreprises pour lutter contre les effets négatifs d'un événement (accident, pollution, rappel produit...) sur l'image de l'entreprise concernée ou de ses produits. La communication de crise associe des méthodes de prévention, de préparation et de réponse à des situations exceptionnelles. Cette communication est une composante majeure du processus de gestion de crise. Sa réussite est avant tout due à la prise en considération de l'ensemble des parties prenantes.

AFNOR SPEC 2406

Guide à l'usage des dirigeants pour la mise en œuvre d'une culture positive de la sécurité des aliments



3.3.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Etablir un plan de communication interne et externe en lien avec la sécurité des aliments	Utiliser un vocabulaire trop technique
Adapter le discours au public	Limiter la communication à l'équipe d'encadrement
Communiquer régulièrement sur les objectifs définis par la direction en matière de sécurité des aliments et s'assurer de leur compréhension par les équipes	Omettre la sécurité des aliments dans les rituels d'échanges de l'entreprise
Mettre en place des rituels d'échanges au cours desquels les sujets d'actualité relatifs à la sécurité des aliments peuvent être abordés	Limiter ces rituels à l'encadrement ou à certains services
Mettre en place les ressources techniques et matérielles adaptées pour communiquer efficacement à toutes les fonctions de l'entreprise	Utiliser un canal de communication restreint à certains utilisateurs
Cibler et renouveler régulièrement les informations communiquées	Surcharger les supports de communication et les tableaux d'affichage
Trouver des exemples positifs ou des éléments valorisants	Communiquer uniquement sur les difficultés (réclamations, incidents, ...)
Présenter et illustrer la politique de sécurité des aliments à travers des actions ou des exemples concrets	Confier la communication de la politique de la sécurité des aliments uniquement au service qualité
Créer un climat de confiance ou de sécurité psychologique* afin de permettre à tous les salariés de s'exprimer librement et facilement sur les sujets relatifs à la sécurité des aliments	Restreindre la remontée des informations à l'encadrement
	Ne pas tenir compte des systèmes de remontée d'information
	Être incohérent dans la communication : dire et ne pas faire



Conseils	Erreurs à éviter
Analyser et tenir compte des informations remontées par les collaborateurs	En cas de gestion de crise : <ul style="list-style-type: none">- Ne pas communiquer en interne- Se taire ou fuir les médias- Mentir ou omettre de diffuser des informations importantes- Faire des promesses que l'entreprise ne pourra pas tenir ou annoncer des intentions non suivies de faits- Avoir une attitude trop réactive vis-à-vis des événements : communiquer sur des incertitudes, des situations non avérées ou non vérifiées, des interprétations, des projections incertaines- Ne pas avoir de personne désignée et formée pour communiquer avec les médias- Communiquer négativement, afficher une attitude fermée ou agressive. Les victimes comme les autorités attendent de la considération et une coopération sans faille
Vérifier les informations et leur cohérence	
Préparer la communication en cas de crise et entraîner les collaborateurs à avoir le comportement attendu	
Avoir un porte-parole	

* Sécurité psychologique : « conviction que l'on ne sera pas puni ou humilié pour avoir exprimé des idées, des questions, des préoccupations ou des erreurs ». Edmondson (2019)

3.3.4 Questions à vous poser



- Avons-nous établi les règles de communication en temps de crise ?
- Avez-vous identifié les valeurs que vous souhaitez promouvoir dans le cadre de la culture de la sécurité des aliments ?
- Ces valeurs sont-elles transmises et partagées par l'ensemble des collaborateurs ?
- La politique est-elle portée et transmise directement par vos soins ? Est-elle également relayée par l'encadrement ?
- Les outils de communication ont-ils été définis de manière à rendre accessible l'information relative à la sécurité des aliments pour tous les collaborateurs ?
- Avons-nous fait en sorte que les procédures, modes opératoires, instructions soient connues de tous ?
- Les modes de communication sont-ils évalués pour leur pertinence en matière de transmission d'informations sur la sécurité des aliments ?
- Y-a-t-il un système qui permette de remonter des informations et/ou de suggérer des améliorations ? Ces remontées d'information sont-elles encouragées ?
- Un retour est-il fait sur les informations remontées ?
- Les changements majeurs affectant l'entreprise font-ils l'objet d'une communication adaptée ?

3.4 Amélioration continue de la culture positive de la sécurité des aliments dans l'organisation de l'entreprise

3.4.1 Introduction

L'amélioration continue est un élément essentiel pour assurer la pérennité d'une culture positive de la sécurité des aliments au sein de l'entreprise comme l'illustre la figure ci-après.

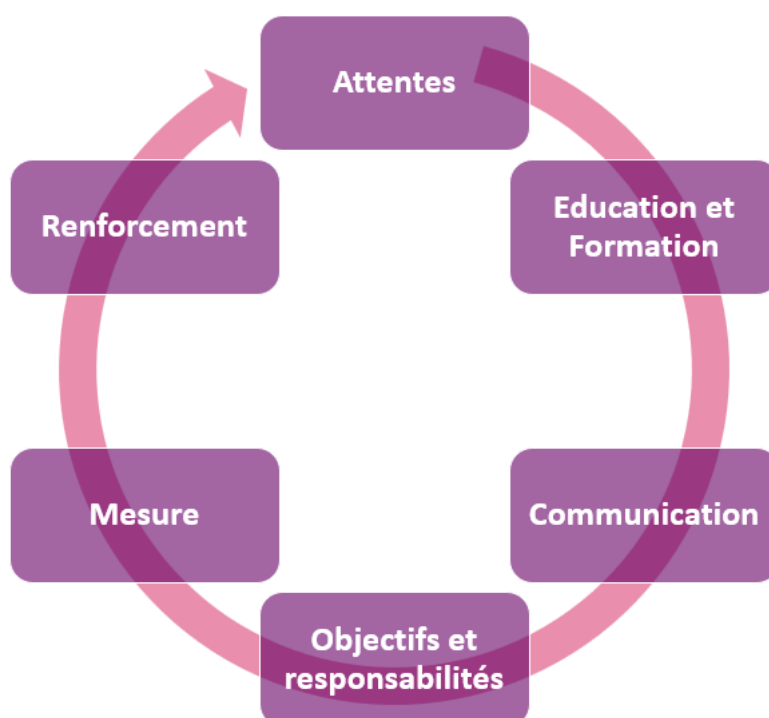


Figure 2 : Modèle d'amélioration continue du SMSDA basé sur les comportements – Source : YANNAS F. (2009)

Elle s'inscrit dans une boucle d'amélioration à long terme, permettant d'actualiser et de renforcer le système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA), y compris sa dimension culturelle.

3.4.2 Objectifs en lien avec la culture positive de la sécurité des aliments

En tant que Direction, vous devez améliorer et actualiser continuellement la culture positive de la sécurité des aliments en :

- assurant une communication efficace, tant en interne qu'en externe ;
- en facilitant la mise en œuvre d'audits internes, des plans de contrôle et d'autres activités de vérification ;
- analysant les résultats de ces activités de vérification afin d'identifier les améliorations potentielles et/ou nécessaires ;
- identifiant les causes profondes des non-conformités et en mettant en œuvre des actions correctives et préventives appropriées ;
- réalisant un suivi régulier des plans d'actions ;
- réalisant des partages programmés du bilan des résultats avec l'équipe de management (revues de direction) ;
- s'assurant que les moyens mis en place sont suffisants pour promouvoir et améliorer une culture positive de la sécurité des aliments.

AFNOR SPEC 2406

Guide à l'usage des dirigeants pour la mise en œuvre d'une culture
positive de la sécurité des aliments



3.4.3 Principaux conseils pour la mise en œuvre et erreurs à éviter

Conseils	Erreurs à éviter
Mettre en place un dispositif de recueil des retours positifs, des constats de risque, des dysfonctionnements et/ou des propositions d'amélioration (boîte à idées, etc.) afin de favoriser une communication bidirectionnelle	Mettre en place un dispositif d'amélioration continue uniquement descendant
Maintenir un système à jour en réalisant une veille qui tient compte des avancées scientifiques et technologiques, ainsi que des meilleures pratiques en matière de maîtrise des dangers, de management et de science des comportements	
Veiller à l'efficacité des actions d'amélioration menées pour éviter la récurrence des causes de non-conformités, y compris pour les quasi-accidents	Raisonner sur un espace-temps de court-terme
S'assurer de disposer des ressources nécessaires et être à l'écoute des remontées des collaborateurs	
Prioriser les actions d'amélioration en fonction de leur impact sur la sécurité des aliments	
Intégrer la dimension culturelle de la sécurité des aliments dans les revues de direction	Considérer que la formation et la sensibilisation sont égales à la culture de la sécurité des aliments
Utiliser la revue de direction pour conclure sur la capacité du système de management à être dans l'amélioration continue	
Assurer un niveau d'engagement uniforme en matière de culture de la sécurité des aliments dans l'ensemble de l'entreprise, en veillant à ce que l'amélioration continue soit une dynamique partagée par tous	Se focaliser sur la recherche d'un coupable en cas de dysfonctionnement
Faire un retour au personnel suite à leur signalement d'incidents ou de quasi-incidents	

3.4.4 Questions à vous poser



- Avons-nous un dispositif nous permettant de tenir compte des évolutions de la science, de la technologie et des meilleures pratiques, y compris dans la promotion d'une culture positive de la sécurité des aliments ?
- Avons-nous mis en place une analyse des résultats des activités d'évaluation de la culture de la sécurité des aliments ? Donne-t-elle lieu à des actions ? Avons-nous intégré ces activités d'évaluation aux revues de direction ?
- Les actions mises en place ont-elles permis d'améliorer le niveau de maturité de la culture de la sécurité des aliments ?
- Un dispositif est-il en place pour promouvoir les actions d'amélioration à tous les niveaux de l'entreprise ?
- La fréquence d'évaluation de notre culture de la sécurité des aliments nous permet-elle de mettre en place des actions d'amélioration ?
- Constatons-nous des écarts significatifs lors des audits entre un audit annoncé et un audit non-annoncé ?
- Chacun est-il en mesure d'expliquer les procédures, instructions, règles qu'il applique ?
- Le système de tutorat est-il mis en place et fonctionne-t-il comme prévu ?
- Y a-t-il un dispositif permettant au personnel de faire des propositions d'amélioration en place ? Est-il utilisé ?
- Les améliorations apportées au système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) sont-elles comprises, appliquées de façon fluide et sans réticence ?

Conclusion : messages-clés à retenir

La culture positive de la sécurité des aliments, aussi dénommée la *Food Safety Culture*, est avant tout un état d'esprit insufflé par vous-même et partagé par tous les collaborateurs.

Cet état d'esprit concourt à la prospérité et à la notoriété de l'entreprise. En effet, la culture positive de la sécurité des aliments est un facteur majeur de la protection de la santé des consommateurs en permettant de réduire le nombre d'incidents sanitaires, de retraits/rappels de produits et le risque de crise sanitaire.

Le déploiement d'une culture positive de la sécurité des aliments peut se résumer en trois grandes thématiques d'action :

➤ **Une prise de conscience**

« Pourquoi est-ce essentiel pour vous de vous approprier la culture de la sécurité des aliments ? »

➤ **Un engagement durable**

« Comment devez-vous vous engager pour diffuser une culture positive de la sécurité des aliments au sein de votre entreprise ? »

➤ **Des actions concrètes**

« Quelles actions concrètes pouvez-vous mettre en place au sein de votre entreprise pour mettre en œuvre une culture positive de la sécurité des aliments ? »

Le tout relayé par une communication active, claire, concise et accessible à tous les échelons de l'entreprise.

Vous êtes le premier acteur de votre entreprise, c'est donc à vous maintenant, si cela n'est pas déjà fait, d'engager celle-ci totalement dans le déploiement et l'amélioration d'une culture positive de la sécurité des aliments.



Annexes



Annexe A

Supports documentaires et outils proposés

A.1 Respect des exigences réglementaires applicables

Exemples :

- Guide de bonnes pratiques d'hygiène et d'application des principes HACCP.
- Dispositif de veille réglementaire applicable couvrant les pays de fabrication et de commercialisation de vos produits.
- Dispositif de veille scientifique, technique et normative applicable à l'entreprise, incluant les risques émergents.

A.2 Rôles et responsabilités

Exemples :

- Organigramme fonctionnel et/ou hiérarchique.
- Fiches de postes et/ou de fonctions, décrivant les compétences requises et les responsabilités de chaque collaborateur.
- Matrice de compétences pour les postes en lien direct avec la sécurité des aliments.
- Point quotidien de communication avant la prise de poste pour partager les informations positives et négatives (incluant, si applicable, les indicateurs de performance) et rappeler les règles de sécurité des aliments en cas de non-respect.
- Utilisation d'outil lié à la détermination des rôles, responsabilités et autorités. Par exemple, le RACI, acronyme anglais de *Responsible* (responsable), *Accountable* (approbateur), *Consulted* (consulté), *Informed* (informé).

A.3 Maîtrise des changements

Exemples :

- Procédure de gestion des changements documentés.
- Grille d'analyse des impacts liés au changement.
- Tableau de suivi des actions, responsabilités et délais.



A.4 Formation et sensibilisation

Exemples :

- Matrice de compétences pour évaluer le niveau de connaissances et de compétences du personnel à tous les niveaux.
- Plan de formation annuel, tenant compte des besoins de chaque collaborateur et des objectifs de l'organisation en matière de sécurité des aliments.
- Supports de formation : présentations, vidéos, quiz, jeux de rôle, études de cas, etc.
- Guides de bonnes pratiques et documentation pour guider les collaborateurs dans la réalisation de leurs activités.
- Indicateurs de performance (adaptés aux activités de formation / sensibilisation).

A.5 Documentation et contrôles

Exemples :

- Plan de contrôle : document centralisant l'ensemble des contrôles à réaliser, avec leurs modalités, leurs fréquences et les responsabilités.
- Modes opératoires : formalisation des méthodes d'analyse et des procédures de contrôle, assurant la standardisation des pratiques.
- Fiches de suivi : enregistrement des résultats des contrôles, permettant la traçabilité et l'analyse des tendances.
- Procédure de gestion des non-conformités : définit les actions à mener en cas de résultats non-conformes, incluant l'analyse des causes racine et la mise en place d'actions correctives.
- Indicateurs de performance : Permettent de suivre les résultats obtenus vis à vis d'un objectif fixé. Les écarts potentiels permettent d'identifier les axes de progrès à travailler.

A.6 Amélioration continue de la culture positive de la sécurité des aliments dans l'organisation de l'entreprise

Exemples :

- Dispositif de veille scientifique et technique sur les dangers, ainsi que sociale sur les comportements.
- Résultats des audits internes (intégrant l'évaluation de la culture de la sécurité des aliments) et autres activités de vérification.
- Informations sur les actions correctives et actions d'amélioration apportées au système de management de la sécurité des denrées alimentaires, y compris à la culture de la sécurité des aliments.
- Rapport de revue de direction.
- Indicateurs de performance adaptés aux activités de formation/sensibilisation.
- Tous les autres documents liés à la stratégie/mise en œuvre/vérification des formations (cf. plan de formation/support des évaluations/modalités tutorat/enregistrements ou captations de bonnes pratiques à valoriser ...etc.).

A.7 Mise en œuvre d'une culture positive de la sécurité des aliments

Ressources	<ul style="list-style-type: none"> Matrice des postes et compétences requises ou matrice de polyvalence Revue et évaluation des compétences Plan de formation intégrant les formations liées à la sécurité des aliments Définition claire des responsabilités en matière de sécurité des aliments à les tous les postes Identification des équipements et pièces détachées critiques pour la sécurité des aliments et plan de maintenance associé Plan d'investissements défini avec une procédure d'arbitrage prenant en compte l'impact sur la sécurité des aliments Bilan des résultats de l'organisation (revue de direction) et ressources mise à disposition pour assurer la sécurité des aliments Grille d'évaluation de la maturité de la culture de sécurité des aliments
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> Présentation sous forme de jeux ou journée dédiée
Implication	<ul style="list-style-type: none"> Complétude des enregistrements, notamment ceux concernant la détection et la gestion des non-conformités Réaliser des « vis ma vie » pour que chacun comprenne les besoins de l'autre Système de reconnaissance/récompense (prix de la meilleure idée du mois ou de l'année, prime qualité par exemple) Outils de résolution de problème (5M [main-d'œuvre, milieu, méthode, matière, matériel], 5 pourquoi, arbre des causes, etc.)
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Plan de communication : sur quels sujets communiquer, à quels moments communiquer, avec qui communiquer, comment communiquer et qui communique Exemples de supports d'information : <ul style="list-style-type: none"> Affiches (panneaux d'affichage) : consignes d'hygiène, indicateurs, réclamations, Flash Qualité/ Info Qualité. Supports incitant à accomplir le bon comportement : pas/trajet au sol menant vers le lavabo, miroir pour le port de la charlotte, tube rassemblant les corps étrangers trouvés etc. Téléviseurs en salles pauses : diffusion des messages vidéo (avec différents niveaux d'information) Réunion de communication : retour direct via application « questionnaires » ou questionnaires papier. Compte-rendu des rituels/réunions (bilans des résultats avec l'équipe de management - Revues des Processus, Revue de Direction - Groupes de travail) Service consommateurs Mise en place des boîtes à idées permanentes par service (pour les problématiques ponctuelles précises) Analyse des remontées des collaborateurs Prévoir une communication sur l'importance de la sécurité des aliments lors d'évènements particuliers (ex : journée mondiale de la sécurité sanitaire des aliments le 7 juin, journée de l'alimentation, journée de la qualité, journée du lavage des mains...) Flash qualité à chaque réclamation majeure ou critique Liste des contacts internes et externes en cas de crise

D'autres supports sont proposés dans le Guide ACTIA 2 FOOD SAFETY CULTURE - Retours d'expériences et indicateurs⁵.

⁵ Guide ACTIA 2 FOOD SAFETY CULTURE : <https://www.actia-asso.eu/telechargement-des-guides>



Annexe B

Exemple de grille d'auto-évaluation de la culture de la sécurité des aliments^{6 7}

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
CAPACITÉ DE JOUER UN RÔLE MOTEUR						
R.M1	La direction fixe des objectifs clairs en matière de sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
R.M2	La direction fait clairement part de ses attentes en matière de sécurité alimentaire à l'égard des salariés.	1	2	3	4	5
R.M3	La direction est en mesure de motiver les salariés à travailler dans le respect de la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
R.M4	La direction donne l'exemple en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
R.M5	Les questions de sécurité alimentaire sont traitées rapidement de manière constructive par la direction.	1	2	3	4	5
R.M6	La direction s'efforce d'améliorer constamment la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
COMMUNICATION						
C.1	La direction communique régulièrement avec les salariés au sujet de la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
C.2	La direction communique clairement avec les salariés au sujet de la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
C.3	Il est possible pour les salariés de communiquer au sujet de la sécurité alimentaire avec la direction.	1	2	3	4	5
C.4	L'importance de la sécurité alimentaire est rappelée en permanence au moyen, par exemple, d'affiches, de panneaux ou d'icônes liés à la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
C.5	Je peux discuter de problèmes liés à la sécurité alimentaire avec des collègues de mon organisation.	1	2	3	4	5
IMPLICATION et ENGAGEMENT						
E.1	Je suis convaincu de l'importance de la sécurité alimentaire pour l'organisation.	1	2	3	4	5
E.2	Mes collègues sont convaincus de l'importance de la sécurité alimentaire pour l'organisation.	1	2	3	4	5
E.3	Le fait de travailler dans le respect de la sécurité alimentaire est reconnu et récompensé.	1	2	3	4	5
E.4	Je pense que je peux contribuer à la sécurité de nos produits.	1	2	3	4	5
E.5	Je suis motivé(e) pour essayer d'atteindre le niveau le plus élevé de sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
E.6	J'ai l'impression de partager la responsabilité de la sécurité de nos produits.	1	2	3	4	5

⁶ Annexe 3 de la Communication de la Commission (2022/C 355/01) relative à la mise en œuvre d'un plan de maîtrise sanitaire du secteur alimentaire applicable aux bonnes pratiques d'hygiène et aux procédures fondées sur les principes d'HACCP, y compris la flexibilité accordée à certaines entreprises.

⁷ D'après De Boeck E., Jaxsens L., Bollaerts M. et Vlerick P. (2015), « Food safety climate in food processing organizations: Development and validation of a self-assessment tool », *Trends in Food Science and Technology*, 46, 242-251.

AFNOR SPEC 2406

Guide à l'usage des dirigeants pour la mise en œuvre d'une culture positive de la sécurité des aliments



		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
SENSIBILISATION						
S.1	Je connais les risques liés à la sécurité alimentaire à prendre en considération pour l'accomplissement de mes tâches.	1	2	3	4	5
S.2	Mes collègues connaissent les risques liés à la sécurité alimentaire à prendre en considération pour l'accomplissement de mes tâches.	1	2	3	4	5
A.3	Mes collègues sont attentifs aux problèmes et risques potentiels liés à la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
A.4	La direction a une image réaliste des problèmes et risques potentiels liés à la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
A.5	Les risques liés à la sécurité alimentaire sont maîtrisés dans mon organisation.	1	2	3	4	5
RESSOURCES						
R.1	Les salariés disposent de suffisamment de temps pour travailler dans le respect de la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
R.2	Des effectifs suffisants sont disponibles pour assurer le suivi de la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
R.3	L'infrastructure nécessaire (par exemple, un bon espace de travail, de bons équipements, etc.) est disponible pour pouvoir travailler dans le respect de la sécurité alimentaire.	1	2	3	4	5
R.4	Des ressources financières suffisantes sont prévues pour soutenir la sécurité alimentaire (par exemple, analyses de laboratoire, consultants externes, nettoyage supplémentaire, achat d'équipements, etc.).	1	2	3	4	5
R.5	Une éducation et une formation suffisantes en matière de sécurité alimentaire sont dispensées.	1	2	3	4	5
R.6	De bonnes procédures et instructions concernant la sécurité alimentaire sont en place.	1	2	3	4	5