

# **DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION DE CONTRÔLE INTERNE AU SEIN D'UNE SOCIÉTÉ ANONYME A CAPITAUX PUBLICS : DÉMARCHE « MODERNE », CONTRAINTES RSO ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES DE MEILLEURES MAÎTRISES DES COÛTS**

**Fadwa LAHMOURI**  
Université de Reims  
Champagne-Ardenne  
(France)

**Annick LECOMTE-RUE**  
Radio France  
(France)

**Jimmy FEIGE**  
CIRFAM  
Université de Reims  
Champagne-Ardenne  
(France)

## **RÉSUMÉ :**

Le contrôle interne est un dispositif qui a pour but de s'assurer que les lois et les réglementations sont appliquées conformément dans l'entreprise et que les règles et procédures mises en place sont respectées. Celui-ci vise une meilleure maîtrise de l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés (Cohen, 2010). Dans cette communication, nous analysons le changement organisationnel « responsable » (Méreaux et Feige, 2015) d'une société anonyme à capitaux publics. Les pratiques mises en œuvre, ses missions, et les facteurs clés de succès pour développer la culture du contrôle interne ainsi que les perspectives d'évolution de la fonction de contrôle interne sont étudiés. Nous discutons de la dynamique de cette organisation pour mieux contrôler les coûts, avec mise en évidence du rôle décisif de certaines de ses parties prenantes dans le succès de la démarche de changement organisationnel « citoyen » (RSO).

**Mots clés :** Contrôle interne - SA à capitaux publics - RSE/RSO - Parties prenantes - Maîtrise des coûts

## INTRODUCTION

Toute entreprise doit s'adapter à son environnement. Aussi, une structure est en dynamique du fait de l'intégration des contraintes environnementales et de choix pris en interne. Une organisation peut chercher à davantage se structurer et à se spécialiser. Pour maîtriser ses coûts dans un contexte difficile, une entreprise doit naturellement adopter une gestion plus serrée. Cette recherche d'une meilleure maîtrise des coûts peut alors impliquer de développer une fonction de contrôle interne. Celle-ci vise une meilleure maîtrise de l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés (Cohen, 2010).

Dans le cadre d'une démarche de changement organisationnel, sa mise en place et son déploiement se réalisent (idéalement) progressivement par ajustements successifs. La conduite du changement implique une démarche participative pour associer les acteurs qui participent à la vie de l'entreprise. La culture d'entreprise peut aussi être un frein. Et cela peut être problématique lorsque le changement organisationnel s'oriente vers davantage de contrôle (Feige et al., 2014) dans un contexte particulier, une société à capitaux publics qui a en charge une mission de service public. Le contrôle interne est un dispositif qui a pour but de s'assurer que les règles et procédures mises en place sont respectées et que les lois et réglementations sont appliquées conformément dans l'entreprise.

L'organisation étudiée a récemment intégré une fonction dédiée au contrôle interne. Ses activités ont débuté de manière pérenne en 2014. Cette fonction a été développée au regard d'un environnement financier (de plus en plus) contraint et en réponse à une succession de recommandations en provenance des différents organes de contrôle dont elle dépend. Ces organes ont insisté sur l'importance de cette mise en place au sein de l'entreprise. Cette création participe à en faire une entreprise « responsable » et exemplaire, qui fait donc preuve d'une gestion rigoureuse de ses activités (Bartoli et al., 2011). Pour cette entreprise, cette réforme qui a démarré en 2013 est considérée comme étant structurante. Celle-ci a d'ailleurs pour caractéristique d'avoir pour seul actionnaire : l'Etat. Son organisation est particulière ; son président est nommé par une institution extérieure à l'entreprise. Son conseil d'administration (CA) est principalement composé de représentants liés à l'Etat et à ses institutions. Aussi, la gestion des deniers publics est au cœur de la maîtrise des coûts.

Sa mission de service public et son exigence de rigueur, en particulier dans le domaine de l'information où elle fait référence, a pour contrepartie une obligation de gestion interne exemplaire, que ce soit en termes de respect réglementaire ou de mise en place de dispositifs efficaces de maîtrise de ses activités. Son effectif s'élève à un peu moins de 5000 salariés. En vertu de sa mission de service public, l'entreprise est contractuellement liée à l'Etat. Le Contrat d'Objectif et de Moyens (COM) est un contrat qui s'apparente à un « projet d'entreprise » sur une durée de 5 ans. On retrouve, ici, la logique de modernisation qui vise à améliorer le service public tant sur la prise en charge des usagers que son efficacité opérationnelle (Côme et al., 2013). Dans ce contexte, une meilleure gestion des coûts est attendue et implique l'introduction de pratiques managériales issue du monde privé. A titre de comparaison, ce COM s'apparente au « projet de service » (Feige et al., 2014), outil de gestion utilisé dans les administrations publiques pour glisser d'une logique

bureaucratique vers une logique managériale (Nouveau Management Public : Osborne et Gaebler, 1992). Ici, la prise en considération des parties prenantes, et le rôle majeur pour certaines d'entre-elles (Feige et Anne, 2015), dans cette dynamique de meilleures maîtrises des coûts inscrit aussi la démarche de changement organisationnel dans une logique de RSE/RSO (Bento, 2009).

Pour ce faire, dans notre développement, nous proposons une revue de la littérature relative au Management Public et à la RSO ; la maîtrise des coûts est recherchée (1). Nous présentons les motivations qui expliquent la création de la fonction de contrôle interne au sein de l'organisation étudiée (2). Nous restituons les enseignements relatifs au développement de la fonction de contrôle interne et quant à sa dynamique (3).

## **1. MANAGEMENT PUBLIC, RSO ET MAITRISE DES COUTS**

La logique managériale renvoie aux notions d'optimisation, de suivi et de gestion rigoureuse. Cette logique d'optimisation de gestion des coûts caractériserait nos administrations (Bartoli, 2009). Aussi, l'organisation des services de l'État - son efficacité organisationnelle - a été repensée sous le prisme du Nouveau Management Public (Osborne et Gaebler, 1992). Dans cette perspective, l'amélioration du fonctionnement interne et une meilleure utilisation des budgets ainsi que la qualité des services rendus aux usagers sont recherchées. Ce changement de logique et l'orientation des administrations sous l'angle du Nouveau Management Public supposent un changement de valeurs et, ici, une culture des résultats. Le changement organisationnel sous contrainte managériale et d'optimisation des coûts implique des comportements « responsables » et l'idée de contrôle.

Concernant les outils ou moyens de conduite de changement organisationnel, des outils de gestion, tels que les projets de service peuvent permettre à une organisation de devenir plus managériale (Côme et al., 2013). Le projet de service peut se définir comme un objectif, des actions, un délai, des ressources et un pilotage. Le projet de service est un outil de gestion de gestion et de communication (Feige et al., 2012). Dans le cadre de cette démarche de conduite de changement organisationnel pour parvenir à plus de rigueur - en l'occurrence, ici, non structurelle dans le cadre de l'étude menée par ces auteurs - la dimension humaine s'est révélée importante et la démarche participative nécessaire pour impliquer des « gestionnaires » empreints de valeurs traditionnelles et relativement peu enthousiastes à la « dynamique moderne contrainte ». Le profil des acteurs du changement peut être crucial pour réussir le changement souhaité (Feige et al., 2012). Le contrôle de l'efficacité de l'action publique quant à la réalisation de sa mission de service public en direction de l'utilisateur-client suppose de la mesure et des indicateurs de performance (Martineau, 2008).

L'optimisation des ressources, la chasse aux gaspillages et la réalisation d'économies sont recherchées. Ces objectifs sont ceux d'administrations exemplaires et « responsables ». Par définition, la « *Responsabilité Sociétale des Organisations est un processus volontaire au moyen duquel des organisations intègrent des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et à leurs relations avec les parties intéressées* » (Commission Européenne). La RSO permettrait alors d'introduire du *lean management* et peut être envisagée comme

une démarche managériale de performance globale de nature à moins faire l'objet de résistances aux changements de pratiques, sous contraintes de coûts.

Pour « changer » de manière responsable, l'administration se modernise. Et l'inscription du changement organisationnel dans un processus anticipé, planifié et collectif se révèle une condition de son succès (Feige et al., 2012a). Pour Côme et al. (2013), le pilotage des services, avec la formulation d'objectifs et d'indicateurs de performance adéquats, devait faire l'objet d'une attention particulière dans le contexte actuel d'intégration de pratiques managériales issues du monde privé. Il avait déjà été noté dans leur étude précédente que la bonne gestion des agents et du savoir constituait un levier d'optimisation de l'efficacité organisationnelle pour *in fine* améliorer la prise en charge des usagers. Dans les services qu'ils ont étudiés, la formation, la mémorisation des procédures, la transmission et les pratiques d'apprentissage des gestionnaires étaient des pratiques perfectibles (Feige et al., 2012b). Au final, de manière implicite, ces auteurs nous interpellaient sur la nécessité d'améliorer la performance sociale et la prise en charge des usagers. En l'occurrence, les travaux de Feige et Anne (2015) ont décrit un processus de mise en place de la RSO pour la branche d'activité Sécurité Sociale - environ 150.000 salariés -. Ces auteurs insistent sur l'importance de la dimension sociale - axée sur le mode de gouvernance -, dans la mise en place de la démarche d'application du développement durable. Pour ces derniers, la prise en compte des parties prenantes et l'intégration du dialogue social constituent des leviers de création de valeur et de sécurisation des risques grandissants, face à des mutations socio organisationnelles.

La RSO présente l'intérêt de généraliser l'attitude « socialement responsable » à toute la société (Bento, 2009), en incluant les entreprises (RSE), les organisations à caractère public (Reynaud et Marais, 2008) et celles du secteur non lucratif. Aussi, les organisations publiques doivent montrer l'exemple quant au reporting sociétal (Devreton, 2009). Dans les entreprises, la question des indicateurs et du pilotage traduit la maturité de l'organisation (Essid et Berland, 2013) quant au changement organisationnel « responsable » (Méreaux et Feige, 2015). Un point à souligner : la question du contrôle *via* des indicateurs semble toutefois plus problématique dans les administrations françaises si l'on se réfère notamment aux travaux de Feige et al. (2012) en raison de freins au changement et en vertu de valeurs de nature à entrer en contradiction avec une logique managériale. La question de la définition d'indicateurs RSO pertinents (Callot, 2013) et partagés par ses utilisateurs pour améliorer la communication et le pilotage d'une organisation « responsable » est soulevée (Devreton, 2009). Là encore, il est question de la mesure de la performance globale (Capron et Quairel, 2006) ; à l'aide de tableaux de bords et d'indicateurs RSO suffisamment complets tout en étant souples d'utilisation/opérationnels. Le changement organisationnel peut être qualifié de responsable lorsque ce processus consiste à intégrer les pratiques responsables pour devenir une organisation citoyenne (Méreaux et Feige, 2015). Les comportements attendus des managers sont ceux que l'on retrouve dans les entreprises, avec définition d'objectifs, de programmes d'actions ainsi que de contrôles et d'indicateurs de suivi.

Il reste à caractériser le changement organisationnel responsable de la société étudiée qui présente certaines spécificités et à en dégager les principaux enseignements quant à la dynamique responsable et son incidence sur la

structure, son évolution et les pratiques qui en découlent en vue de mieux maîtriser les coûts et à optimiser la dépense. A cette fin, une fonction de contrôle interne a été développée.

## **2. MOTIVATIONS ET DEVELOPPEMENT DE LA FONCTION DE CONTROLE INTERNE AU SEIN DE RADIO FRANCE**

Radio France est le premier groupe radiophonique français enregistrant 14 millions d'auditeurs quotidien. La structure a récemment intégré une fonction dédiée au contrôle interne. Cette fonction a été développée au regard d'un environnement financier de plus en plus contraint et en vertu de recommandations en provenance des différents organes de contrôle dont elle dépend. Cette création participe à en faire une entreprise « responsable » et exemplaire, qui fait donc preuve d'une gestion rigoureuse de ses activités (Bartoli et al., 2011). Comme évoqué, l'entreprise étudiée doit donc s'améliorer et se moderniser *via* un renforcement du dispositif de contrôle interne. Les difficultés financières auxquelles sont confrontées l'entreprise exigent une gestion rigoureuse pour contribuer à un retour à l'équilibre. Le contrôle interne est un vecteur de cette bonne gestion.

Pour la structure étudiée, l'année 2016 a été celle de la signature du Contrat d'Objectifs et de Moyens 2015-2019. Les dépenses doivent être mieux encadrées et maîtrisées grâce à la mise en place de règles de gestion plus rigoureuses et désormais harmonisées à l'échelle de l'ensemble de la société. Il est décidé de mettre en place des outils de prévision et d'analyse de coûts efficaces et de généraliser le contrôle interne au sein des différentes composantes de la structure et directions. Dans ce domaine, la délégation à l'audit et au contrôle internes doit poursuivre en lien avec les différentes directions son travail d'harmonisation et de déploiement des politiques de contrôle interne et de consommations.

En référence à la Loi de la Sécurité Financière (LSF) - août 2003-, le président du CA est responsable de la rédaction et du contenu du « rapport sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques ». Ici, il est à noter que RF n'est pas soumis à la loi de 2003 qui a été modifiée par celle de 2008 ; cette bonne pratique a toutefois été conservée (elle ne fait pas à proprement parler « appel public à l'épargne »). L'audit interne au sein de Radio France contribue à l'optimisation des performances globales de l'entreprise, et ce conformément aux engagements fixés dans le COM. A ce titre, le pôle audit interne procède à des évaluations et propose des axes d'améliorations ou de progrès pour l'entreprise. Il a été constaté un manque de formalisation des politiques, processus et procédures organisant le travail. Les commissaires aux comptes ont, quant à eux, constaté un manque de procédures écrites relatif aux processus. Ils ont souligné, par exemple, la nécessité de mettre en place dans le cadre de l'utilisation des cartes bancaires, un document spécifiant le périmètre de dépenses acceptables, et la procédure à suivre en cas de dépenses non acceptées. Un processus formalisé de suivi des démarches effectuées dans le cadre du départ d'un salarié (fermeture des accès, restitution du badge, reprise du téléphone professionnel...) est également préconisé. La Cour des comptes a pu également constater l'insuffisance de la formalisation des règles ou, si elles existaient, la faiblesse du contrôle de leur bonne application.

Dans notre développement, nous restituons l'action menée par Mme Annick LECOMTE-RUE, Déléguée à l'Audit et au Contrôle Interne, de ses collaborateurs, et assistée de Fadwa LAHMOURI - Master 2 DFCCA, stagiaire Université de Reims Champagne - quant au développement de la fonction de contrôle interne et quant à sa dynamique (actions ; outils ; acteurs ; perspectives).

### **3. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU CAS ETUDIE**

#### 3.1. Responsabilités, acteurs de la fonction de contrôle interne et réalisations

Créé en 2013, le pôle contrôle interne est devenu pérenne en 2014. Il est rattaché à la Délégation à l'Audit Interne et au Contrôle Interne (DACI).

##### *LES RESPONSABILITES DU POLE CONTROLE INTERNE*

- Coordonner la définition, la structuration et la diffusion du contrôle interne dans l'entreprise en s'assurant de sa cohérence globale ; à ce titre il assure la coordination du dispositif de délégations de signature.
- Accompagner les directions dans la mise en œuvre de leur contrôle interne et dans la rédaction de leurs propres procédures. Toute direction ou service envisageant la création ou la modification de procédures existantes doit se rapprocher du pôle contrôle interne de la DACI qui l'accompagnera dans sa démarche (organisation de réunions ; animation de groupes de travail).
- Coordonner la production de référentiels par les différentes entités ainsi que la diffusion de bonnes pratiques, s'attacher à une cohérence dans la formalisation.
- Formaliser un certain nombre de normes, de procédures. Ces dernières sont rédigées pour notamment optimiser les ressources financières et humaines mises à disposition d'une direction, d'un service mais également d'encadrer au mieux le processus concerné.
- Identifier des éventuels manques de règles, de normes, de contrôles sur l'ensemble des activités de l'entreprise.
- Rédiger chaque année le rapport sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques, conformément aux bonnes pratiques issues de la Loi de Sécurité Financière 2003.

Le pôle contrôle interne organise une réunion tous les deux mois avec les délégués aux ressources humaines et à la gestion (DRHG) au sein de chaque direction et chaîne des acteurs clefs en matière de contrôle interne. Celle-ci vise à rappeler le rôle et les principes du contrôle interne, répondre aux interrogations des DRHG, et communiquer les nouvelles procédures.

Un réseau de correspondants contrôle interne sur l'ensemble des chaînes et directions de Radio France (30 correspondants) a également été créé. Son rôle est celui d'intermédiaire de proximité entre le pôle contrôle interne et les directions et les chaînes qu'ils représentent. Il a pour rôle de s'assurer de la bonne diffusion et de l'appropriation des procédures par chacun ; d'accompagner le pôle contrôle interne dans le recensement des normes existantes et des règles restantes à écrire.

Le pôle contrôle interne utilise l'intranet de l'entreprise pour stocker et rendre accessibles les normes de Radio France. Un espace Manager et un espace France Bleu RH Gestion ont été créés. 162 collaborateurs y ont accès.

#### *LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE*

<i>Le conseil d'administration</i>	Le CA est tenu informé des travaux menés par le comité d'audit et prend connaissance du plan d'actions de renforcement du contrôle interne et son état d'avancement. Le CA approuve le rapport sur le gouvernement de l'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques porté par le président et rédigé par le pôle contrôle interne de Radio France.
<i>Le secrétariat général</i>	Le SG est chargé de l'orientation, de la définition et de la surveillance du dispositif du contrôle interne. Il se tient informé de l'avancement de l'activité, des dysfonctionnements et des difficultés d'application afin d'engager les actions correctives.
<i>L'audit interne</i>	L'audit interne est à Radio France rattaché à la même délégation que le contrôle interne ; pour autant leur rapprochement fonctionnel trouve son intérêt si l'on considère que par des missions d'audit, le pôle audit interne peut proposer des axes de renforcement ou réajustement du contrôle interne.
<i>Le personnel de la société</i>	Tout collaborateur est concerné par le contrôle interne. Les collaborateurs doivent avoir un bon niveau d'information sur les règles claires, écrites et harmonisées régissant la société. Le processus même du contrôle interne est de garantir ce niveau d'information.

#### *ACTIVITE/REALISATIONS DU POLE CONTROLE INTERNE*

L'activité du contrôle interne s'est caractérisée par des sujets structurants.

Chantier de délégations de signature : la gestion des délégations de signature du siège de Radio France est assurée par le pôle contrôle interne de la délégation à l'audit et au contrôle internes depuis mai 2014. Ainsi, un logigramme présentant les nouveaux circuits de visa et de signature et des bordereaux de circulation homogènes et adaptés aux nouveaux circuits ont été établis.

Elaboration d'une « hiérarchie des normes » : cette structuration des règles de nommage des normes diffusées au regard de leurs forces obligatoires au sein de l'entreprise est un élément structurant du dispositif et a fait partie des premières tâches du pôle contrôle interne. Elle permet de distinguer ce qui relève de la conformité réglementaire, du respect des accords collectifs et des règles de fonctionnement que l'entreprise s'impose à elle-même.

Référencement de la documentation existante : le référencement consiste à donner un numéro de référence à chaque norme de Radio France afin d'assurer sa traçabilité. Ce référencement est formellement indiqué sur la norme.

Rédaction des procédures : la première des procédures mises en place par le pôle contrôle interne était celle relative à la rédaction et au référencement des normes internes. Cette procédure explique comment s'effectue le référencement d'une norme. La rédaction se poursuit avec les différentes directions de l'entreprise, le pôle contrôle interne est également amené à rédiger des procédures transverses et d'autres qui concernent une direction particulière.

Elaboration d'un référentiel de normes : les normes sont adressées par chaque direction ou chaîne à la DACI qui se charge de vérifier leur conformité au modèle type de l'entreprise puis, les référencer formellement. Une fois ce travail fait, la DACI donne l'autorisation à la direction concernée de publier sur l'intranet. Ce référencement permet de constituer une bibliothèque informatisée fiabilisée des normes de Radio France.

Le projet thésaurus : le projet thésaurus consiste à créer une base documentaire qui rassemblera l'ensemble des normes. Ce projet est mené avec le SG. Le projet permet de recenser toutes les procédures existantes auprès des directions pour les référencer et identifier celles qui doivent être rédigées. Un calendrier a été établi pour chaque direction ; il s'étale sur 2016 et 2017. Ensuite, il appartient au comité de pilotage de décider de l'outil qui permettra le stockage des normes. Le réseau des correspondants contrôle interne est associé à cette démarche.

Rédaction du rapport LSF : le rapport sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques s'inscrit dans une démarche descriptive (et non évaluative). En première partie, ce rapport retrace le fonctionnement des instances de gouvernance de l'entreprise et reprend les grandes lignes des ordres du jour des réunions du CA et du comité d'audit. La seconde partie décrit l'avancement des actions engagées par l'entreprise en termes de contrôle interne. La partie dédiée à la réhabilitation de la maison de la radio décrit les efforts réalisés en matière de comitologie, afin de mieux maîtriser le processus décisionnel du programme de réhabilitation et mentionne la cartographie des risques de ce programme. Sur l'aspect dispositif de contrôle interne, le rapport évoque la pérennisation du pôle contrôle interne de l'entreprise et la poursuite du renforcement des dispositifs normatifs internes.

Contrôle de second niveau : le pôle contrôle interne a opéré deux contrôles de second niveau ; un en 2015 et un deuxième en 2016. Le premier contrôle porte sur le processus de validation des ordres de missions. Ce plan de contrôle a pour but de s'assurer du bon respect de la procédure de la validation des ordres de mission ; un formulaire d'ordre de mission doit être rempli pour chaque départ d'un collaborateur de Radio France. Le pôle a contrôlé 120 missions de 3 chaînes de radio et d'une direction. Des réunions de synthèse avec les directions concernées et un ajustement de la procédure ont été effectués. Le deuxième contrôle concerne cette fois-ci l'attribution des équipements mobiles (téléphone, smartphone, ordinateur portable...), le service contrôlé est le service d'installation du poste de travail qui reçoit les demandes d'attribution ou du renouvellement des équipements mobiles. La procédure d'attribution et du renouvellement des équipements mobiles décrit les étapes de ce processus. Le



contrôle consiste à récupérer les dossiers d'attribution des collaborateurs pour vérifier si les différentes étapes ont été respectées. Le contrôle a porté sur les six premiers mois de l'année 2016.

### **3.2. Production, limites et dynamique de la fonction de contrôle interne**

La création du pôle contrôle interne à Radio France est relativement récente et l'activité est en phase de déploiement. Sa dynamique et les perspectives envisagées sont discutées.

#### *PRODUCTION DE LA FONCTION DE CONTROLE INTERNE*

Le pôle contrôle interne a permis la *Création d'un socle de fondamentaux* qui constitue une base de normes de l'entreprise (184 normes). Cette première base vise à garantir une gestion harmonisée et maîtrisée de ses activités et de ses moyens, cela à travers deux indicateurs que sont le nombre de normes référencés et une sensibilisation des collaborateurs aux notions importantes de contrôle interne. Des efforts doivent être poursuivis pour intégrer les normes non référencées dans la base de données du contrôle interne. Les normes peuvent être transverses à l'entreprise ou concernées des services particuliers.

Le contrôle interne de Radio France a gagné en efficacité et visibilité grâce *au réseau de 30 correspondants*. Ces référents sont également présents au sein du réseau France Bleu, ce qui permet au contrôle interne de se diffuser dans les 7 régions et 44 stations locales de Radio France. La disposition des correspondants pour l'ensemble du réseau France bleu, montre la volonté de l'entreprise de développer une culture du contrôle interne sur l'ensemble de ses activités. Des réunions régulières sont organisées afin de présenter les nouveautés et fondamentaux du contrôle interne.

Aux termes de l'objectif numéro 10 du Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) fixé sur la période 2015-2019, « l'exemplarité de la gestion devra s'appuyer sur une organisation renforcée de l'audit interne, une structuration de la gestion des risques et un développement du contrôle interne au sein de l'entreprise ». L'objectif et l'obligation de rendre compte de l'avancement au COM constituent des références fortes dont le contrôle interne peut se prévaloir pour développer ses activités.

#### *LIMITES DU CONTROLE INTERNE DEPUIS SA CREATION*

Le dispositif de fonction de contrôle interne doit continuellement s'adapter aux (nouveaux) objectifs et projets que l'entreprise se fixe. Des limites/difficultés sont identifiées et concernent : le processus de déploiement du contrôle interne ; l'information et la sensibilisation des collaborateurs ; la culture de l'oral forte de Radio France ; l'insuffisance des RH pour une activité en plein de déploiement.

Les premières rédactions de procédures ont été faites en collaboration avec les directions volontaires et demandeuses. L'approche adoptée n'est donc pas systématique. En outre, certaines normes indispensables ont été rédigées mais sans nécessairement couvrir un processus dans sa globalité.

Le contrôle interne est un concept récent pour les collaborateurs de Radio France. L'un des constats les plus récurrents est la non-distinction par les salariés entre les fonctions d'audit interne et de contrôle interne. D'ailleurs, en majorité,

le personnel fait toute sa carrière au sein de l'entreprise, ce qui génère des habitudes et concourt à expliquer le manque de formalisation des tâches et leurs modes de fonctionnement. Une très forte culture de l'oral caractérise l'entreprise. La sensibilisation doit se poursuivre et être constante pour permettre un investissement de chacun.

Depuis la création de l'activité contrôle interne, un seul poste de contrôleur interne a été créé, ce qui limite le déploiement de l'activité.

Le référencement et le recensement des normes est coûteux en temps et pénalise la fonction dans son fonctionnement.

#### *LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU CONTROLE INTERNE*

Les marges d'amélioration concernent les moyens humains, organisationnels ; des efforts de communication doivent également être fournis.

Renforcer l'équipe avec un deuxième contrôleur interne : le pôle contrôle interne doit se renforcer avec un deuxième contrôleur interne pour faire face à la charge de travail et pour développer d'autres axes du contrôle interne (en particulier les contrôles de deuxième et troisième niveaux).

Acquérir un outil de base documentaire : le contrôle interne doit se munir d'un outil de base documentaire. Pour ce faire, le pôle contrôle interne appuiera sa démarche à travers des retours d'expérience pris auprès d'autres entreprises en matière de la gestion documentaire ; le pôle se fera également aidé de cabinets de conseil spécialisés dans management de l'information. Ici, il est possible de publier toutes les normes ou se limiter aux seules normes et procédures transverses à l'ensemble de Radio France. En l'occurrence, il est à noter qu'un accès libre à tous les collaborateurs ne permet pas une mise en ligne des règles et procédures spécifiques des directions et chaînes.

Mettre en place un plan de communication du pôle contrôle interne : l'établissement d'un plan d'action de communication permettra davantage de cohérence et d'adapter ses messages selon les destinataires. L'objectif est de sensibiliser, promouvoir et développer auprès des autres collaborateurs une culture du contrôle interne au sein de l'entreprise. En l'occurrence, le Délégué aux Ressources Humaines et à la Gestion (DRHG) est le correspondant des directions transversales financières, ressources humaines, logistique et juridique. Il est donc la personne clé d'un premier niveau de contrôle. Il est le garant d'une information homogène auprès des directeurs et des collaborateurs de la direction ou de la station à laquelle il est rattaché. De plus, le pôle contrôle interne s'appuie sur le comité exécutif pour faire appliquer les normes et asseoir sa légitimité. Ainsi, le pôle contrôle interne peut communiquer sur l'importance du renforcement de son positionnement dans l'organisation. Les objectifs de contrôle interne s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise puisqu'ils participent à l'amélioration de la performance par la maîtrise des activités et la gestion des risques.

Enfin, l'auto-évaluation pourrait constituer un moyen d'évolution à long terme. Une réflexion est en cours quant aux modalités pratiques les plus appropriées.

## CONCLUSION

Dans cette communication, nous avons caractérisé la structure étudiée en soulignant les spécificités de sa gouvernance. Les contraintes fortes de changement organisationnel et sa dynamique sont analysées. Nous avons présenté les missions, les pratiques mises en œuvre et les facteurs clés de succès pour développer la culture du contrôle interne. Le rôle de certaines de ses parties prenantes dans le succès de la démarche de changement organisationnel « citoyen » est présenté. Les perspectives d'évolution de la fonction afin de mieux maîtriser les coûts de la structure étudiée ont été envisagées.

Pour rendre Radio France pleinement « entreprise publique responsable et exemplaire », le dispositif normatif interne pour intégrer les préoccupations en matière de conformité, d'exemplarité et de gestion de risques a été amélioré. Le contrôle interne formalise un certain nombre de normes, de procédures. Ces dernières sont rédigées en vue d'optimiser les ressources mises à la disposition d'une direction, d'un service mais également d'encadrer au mieux le processus concerné. Le contrôle interne doit continuer à se développer pour permettre à Radio France d'atteindre ses objectifs en matière de maîtrise des activités. Le développement de la fonction repose notamment sur le renforcement de la communication et le développement d'un outil de base documentaire. Cette communication repose en particulier sur la diffusion des procédures et des nouvelles règles, et sur la sensibilisation des collaborateurs à l'importance d'adopter le contrôle interne comme un réflexe au quotidien.

Cette communication est principalement orientée vers les conditions de réussite de la mise en place du contrôle interne chez Radio France dans un contexte caractérisé par la complexité. Sa structure, sa gouvernance et le rôle de certaines parties prenantes ont partiellement été étudiés. Au-delà des approfondissements nécessaires à réaliser quant aux différents points traités, il nous reste désormais à envisager les autres dimensions de la RSO qui permettront de pleinement caractériser la dynamique responsable de l'organisation étudiée.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARTOLI A., *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2009.

BARTOLI A., KERAMIDAS O., LARAT F., & MAZOUZ B., « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, N°140, 2011, p.629-639.

BENTO L., « De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité sociale des organisations. Quelques apports à la réflexion », *Management & Avenir*, N°23, 2009, p.73-82.

BULLOCK R J., & BATTEN D., « It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis », *Group Organization Management*, n°4, 1985, p.383-412.

CALLOT P., « Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME », *Vie & Sciences de l'entreprise*, N°3, 2013, p.33-55.

CAPRON M., & QUAIREL F., « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, N° 1, 2006, p.5-17.

COHEN A.G., « Une nouvelle façon de gérer l'état et l'Administration : contrôle interne et audits publics », *Politiques et Management Public*, N°2, 2010, p.103-108.

COLLERETTE P., DELISLE G., & PERRON R., *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1997.

COME T., FEIGE J., & KIJOWSKI K., « Principaux enseignements de projets de service élaborés dans une administration française : Prise en charge des usagers, efficacité opérationnelle, leviers d'optimisation et pilotage », 24<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, 22 novembre, 2013, Paris.

DREVETON B., « Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique », *Revue de l'Organisation Responsable*, N° 2, 2009, p. 30-44.

ESSID M., & BERLAND N., « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises », *Revue Française de Gestion*, N° 234, 2013, p.27-41.

FEIGE J., & ANNE S., « La responsabilité sociale des organisations : une réponse aux changements majeurs d'organisations de service public - l'exemple de la sécurité sociale », 26<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH - De nouveaux modèles de GRH -, « Atelier 17 : Modèles de GRH et RSE », 6 novembre, 2015, Montpellier.

FEIGE J., KIJOWSKI F., & COME T., « Changement organisationnel et projets de service : Démarche et outils pour susciter la participation des agents », 5<sup>e</sup> Colloque et séminaire doctoral international, organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, et les divisions « Développement Organisationnel et Changement » et « Management Consulting » de l'Academy of Management (États-Unis), Atelier 1F : « Transformation et métamorphose des organisations », 11 juin, 2014, Lyon.

FEIGE J., KIJOWSKI K., & COME T., « Projet de service : outil de gestion et instrument de pouvoir ? », 4<sup>e</sup> Colloque et séminaire doctoral international sur le Développement Organisationnel et la conduite du changement, organisé en partenariat entre l'ISEOR et la division « Organization Development and Change » de l'Academy of Management (États-Unis), 6 Juin, 2012b, Lyon.

FEIGE J., KIJOWSKI K., & COME T., « La gestion des ressources humaines d'une administration déconcentrée française : un levier d'optimisation organisationnelle ? », 2<sup>e</sup> Colloque international AIRMAP, 6 décembre, 2012a, Paris.

MARTINEAU R., « Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature », Congrès des IAE, 10-11-12 septembre, 2008, Lille.

MEREAUX J P., & FEIGE J., « Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 275-276, 2015, p.41-48.

OSBORNE D., & GAEBLER T., *Reinventing government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading Mass: Addison-Wesley Publisher, 1992.

REYNAUD E., & MARAIS M., « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », *Management International*, N° 4, 2008, p.45-69.