



**CPA**

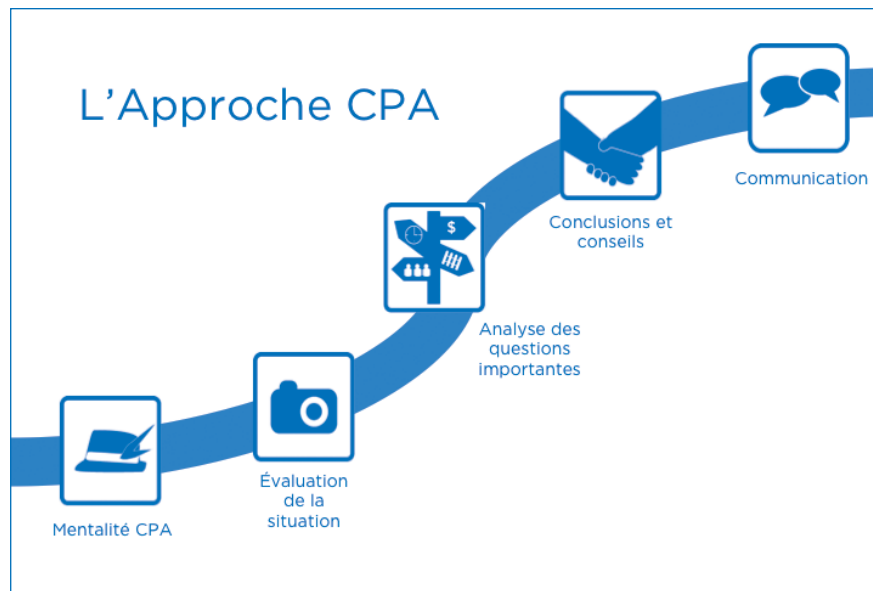
COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS

PROGRAMME  
DE FORMATION  
PROFESSIONNELLE

# L'Approche CPA

## 6 - Communication

La présente fiche d'information porte sur la *communication*, qui, comme le montre le diagramme ci-dessous, constitue le dernier volet de **l'Approche CPA**.



Pour avoir un aperçu du volet *Communication*, visionnez la [vidéo](#) qui accompagne ce document.

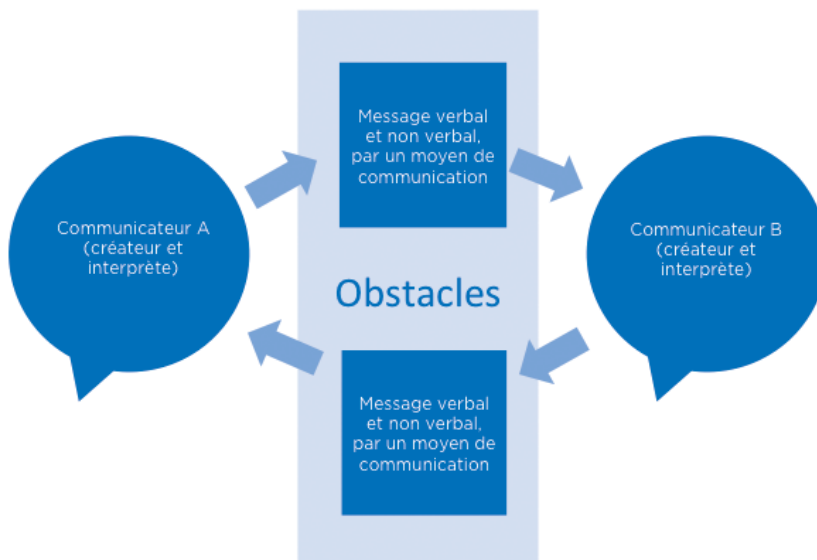


## Communication

Saviez-vous que la communication déficiente représente un problème important dans le monde des affaires? Les problèmes de communication nuisent en effet au service à la clientèle, à l'innovation et à la motivation des employés. Si vous communiquez mal, il se peut que vos propos soient mal interprétés et qu'on trouve que vous manquez de professionnalisme.

Bien que la **communication** soit la dernière étape de l'**Approche CPA**, il faut la planifier et y consacrer de l'attention tout au long du processus. Vous devez être bien compris de vos clients internes et externes et vous assurer que vos conseils sont mis en pratique. Pour que ces buts soient atteints, vous devez communiquer aussi clairement et efficacement que possible tout en véhiculant une image de professionnalisme, tant à l'oral qu'à l'écrit. Vous devez également posséder une grande capacité d'écoute et de lecture et savoir offrir une rétroaction appropriée.

On peut envisager la communication comme un processus continu, ainsi que l'illustre le diagramme suivant:



Chaque communicateur crée, envoie, reçoit et interprète des messages, y compris sous forme de rétroaction. Ces messages comprennent de l'information verbale (orale ou écrite) et non verbale (par exemple, le regard, le langage corporel, le rythme, le ton de la voix, l'apparence physique, les images, les graphiques, la conception visuelle et la mise en page d'un contenu écrit). Selon la situation et les participants, l'information non verbale peut s'avérer plus importante que l'information verbale.

Le moyen de communication peut consister en une combinaison d'outils : présentation orale, dialogue, document écrit, transmission électronique (par exemple, courriel, médias sociaux, clavardage vidéo ou site Web), vidéo et son. En outre, la communication peut avoir lieu en personne, en ligne ou au téléphone, et être synchrone ou asynchrone, officielle ou officieuse.

## Obstacles à la communication

Les obstacles à la communication entravent notre capacité d'interpréter correctement le sens que donnent nos interlocuteurs à leurs propos, et inversement. Par exemple, les fautes d'orthographe et de grammaire peuvent distraire le lecteur et donner l'impression que l'ensemble du travail manque de rigueur. Les membres d'un auditoire peuvent avoir des idées préconçues qui faussent leur interprétation. Il arrive aussi que des problèmes techniques nuisent à la transmission.





En général, les obstacles résultent de problèmes de communication liés à l'émetteur ou au récepteur, ou aux deux, ou sont attribuables à des facteurs situationnels, comme le montre la liste suivante :

### Exemples d'obstacles à la communication

- Problèmes de communication liés à l'émetteur :
  - o Compétences inadéquates en rédaction ou en expression orale (messages verbaux et/ou non verbaux).
  - o Lacunes dans la connaissance du sujet ou de la situation.
  - o Manque d'attention aux besoins de l'auditoire.
  - o Choix d'une forme ou d'un moyen de communication inapproprié.
- Problèmes de communication liés au récepteur :
  - o Capacité de lecture ou d'écoute inadéquate.
  - o Lacunes dans la connaissance du sujet ou de la situation.
  - o Résistance envers l'émetteur et/ou le message (p. ex., parti pris, présomptions, émotions, attitudes).
- Facteurs situationnels :
  - o Nombre de participants et endroit où ils se trouvent.
  - o Importance perçue de l'information.
  - o Limites de temps.
  - o Culture sociale et organisationnelle.
  - o Position d'autorité et pouvoir (p. ex., fonctions, autorité au sein de l'organisation, relations professionnelles).
  - o Familiarité et confiance.
  - o Environnement physique (p. ex., bruit, température, éclairage, technologie).

## Avoir de solides compétences en communication

Vous pourrez surmonter ou amoindrir beaucoup d'obstacles à la communication si vous avez acquis de solides compétences en communication :

			
Écriture	Expression orale	Lecture	Écoute

## Porter attention à la communication dans le cadre de l'Approche CPA

Vous pouvez également réduire les obstacles à la communication en portant une attention particulière à la communication lorsque vous appliquez l'Approche CPA. Voici des exemples précis :

### Exemples de communication dans le cadre de l'Approche CPA



#### Mentalité CPA

- Faire preuve de professionnalisme.
- Maintenir la confidentialité.
- Rester objectif, éviter d'être dogmatique.
- Agir avec diligence.
- Autoévaluer ses compétences en communication et les améliorer de façon continue.



#### Évaluation de la situation

- Connaître les obstacles possibles à la communication.
- Prévoir les besoins de l'auditoire.
- Prendre en compte les préférences de l'auditoire en ce qui a trait à la forme et au caractère officiel des communications.
- Déterminer s'il faut garder une trace écrite de la communication et, si oui, de quelle manière.



#### Analyse des questions importantes

- Prévoir les types d'informations et les analyses dont les décideurs auront besoin.
- Mettre en forme et structurer les informations financières et non financières de manière à en rehausser l'intelligibilité et l'utilité.
- Informer au besoin les parties prenantes de l'évolution de la situation.



#### Conclusions et conseils

- Présenter vos propres conclusions, de même que les informations dont les décideurs auront besoin pour tirer eux-mêmes des conclusions éclairées.
- Informer les décideurs des risques et des limites.
- Encourager les décideurs à prendre les mesures nécessaires pour régler les questions de mise en oeuvre.
- Rendre compte des questions éthiques aux échelons supérieurs de la direction, aux autorités publiques, aux organismes de réglementation ou à d'autres parties, selon le cas.



### Besoins de l'auditoire

Ne pas tenir compte des besoins de l'auditoire constitue l'un des obstacles à la communication les plus importants. Vos communications seront plus efficaces et efficaces si vous respectez les consignes suivantes :

- définir l'auditoire visé;
- définir l'objectif de la communication;
- adapter les messages verbaux et non verbaux en fonction de l'auditoire.

## Définir le public visé

L'auditoire, c'est-à-dire le récepteur à qui le message est destiné, peut être constitué de clients externes, de clients internes ou d'autres parties prenantes pour qui votre communication compte. Par exemple :

Exemples	
Situation	Auditoire visé
Vous êtes CPA en cabinet. On vous demande de fournir des conseils de planification fiscale au propriétaire d'une petite entreprise.	Client externe : propriétaire d'une petite entreprise.
Vous êtes CPA en entreprise. Vous remarquez des lacunes dans la structure de gouvernance de la société.	Clients internes : direction et conseil d'administration.
Vous êtes CPA en entreprise. Votre patron vous demande d'effectuer une analyse pour aider les gestionnaires à prendre une décision.	Clients internes : votre patron et les gestionnaires de l'entreprise.
Le directeur de mission de votre cabinet de CPA vous demande de préparer une note de planification d'audit.	Clients internes : le directeur et les autres personnes qui seront affectées à la mission.
Vous êtes CPA indépendant et vous devez exprimer une opinion d'audit sur les états financiers d'une société ouverte.	Clients externes : direction et conseil d'administration de la société. Autres parties prenantes : personnes et organismes qui s'appuieront sur les états financiers.
Vous êtes CPA en entreprise. Vous expliquez les pratiques comptables de la société à un comptable en formation.	Client interne : comptable en formation.

Après avoir défini l'auditoire visé, songez aux différentes personnes et posez-vous les questions suivantes : comment sont-elles susceptibles de réagir aux différentes formes de communication? Comment puis-je réduire le risque de mauvaise communication, tant comme émetteur que comme récepteur?

## Définir l'objectif de la communication

Assurez-vous que votre communication a un objectif clair. Il est souvent utile de réfléchir à ce que vous voulez que l'auditoire sache, ressente et fasse. Voulez-vous lui apprendre quelque chose? Lui insuffler un sentiment d'urgence? L'inciter à agir?

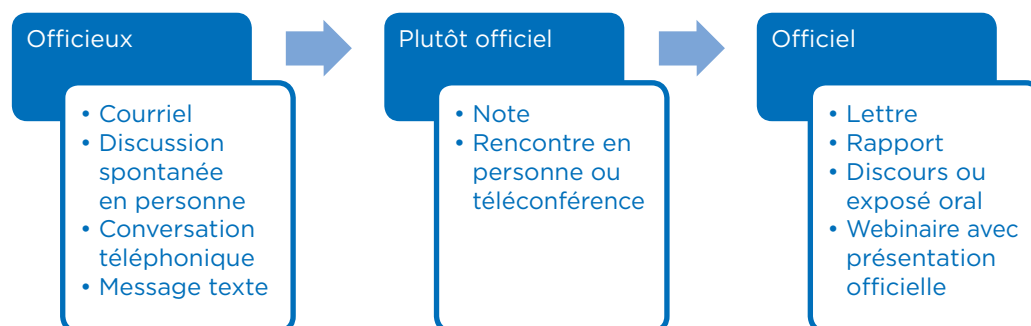
Demandez-vous également si ce que vous voyez comme l'objectif du message sera vu de la même façon par votre auditoire. Qu'est-ce que votre auditoire attend de vous? Ses attentes sont-elles explicites ou implicites? Si votre perception de l'objectif du message ne correspond pas à celle de votre auditoire, comment comblerez-vous cet écart? Devrez-vous convaincre les membres de votre auditoire de changer d'idée? Devrez-vous plutôt revoir votre propre point de vue afin de fournir un meilleur service?

## Choisir une forme ou un moyen de communication approprié

Pour produire l'effet voulu, il faut choisir et utiliser la meilleure forme ou le meilleur moyen de communication en fonction de la situation. Doit-on communiquer oralement ou par écrit? Opter pour un message officiel ou officieux? Transmis en personne? Par voie électronique? Dans quel délai communiquer?

Généralement, les communications écrites sont à privilégier si vous souhaitez garder trace des échanges ou si vous voulez réduire le risque de mauvaise communication.

Le graphique ci-dessous illustre plusieurs exemples de moyens de communication plus ou moins officiels. Si le temps est limité, vous devrez peut-être adopter une forme moins officielle. Si vous avez des doutes quant à ce qui convient à une situation d'affaires donnée, optez pour un moyen plus officiel. Certaines personnes dans le milieu des affaires prétendent qu'il n'est jamais approprié de communiquer par message texte avec des clients internes ou externes, mais il se peut qu'un de vos clients préfère cette forme de communication pour les messages brefs. La règle la plus importante consiste à tenir compte de l'auditoire visé et de la situation avant d'adopter une forme ou un moyen de communication particulier.



## Adapter les messages verbaux et non verbaux en fonction de l'auditoire

Chaque situation est unique; les besoins et les connaissances préalables varient selon l'auditoire, surtout en matière de comptabilité. Pour communiquer plus efficacement, adaptez les aspects verbaux et non verbaux de votre communication en fonction du public visé. Un message approprié évitera d'éventuels problèmes de communication et améliorera les chances que le récepteur l'interprète de la manière prévue.



### Liste de contrôle pour l'autoévaluation : Communication

Pensez à une tâche que vous avez accomplie récemment et évaluez dans quelle mesure vous avez bien communiqué. Selon vous, quels seraient certains critères que vous pourriez appliquer de manière générale au moment de commencer une nouvelle tâche? Vous pouvez utiliser la liste de contrôle en annexe 2 pour réfléchir au travail que vous avez effectué ou planifier un travail à faire.

# ANNEXE 1

## Question d'autoévaluation

### Question n° 1

Un CPA travaillant en cabinet doit prononcer une allocution sur la comptabilité à la juste valeur lors d'un congrès du secteur immobilier. Parmi les facteurs suivants, lesquels sont susceptibles d'AUGMENTER le risque d'une mauvaise communication? Cochez tous les choix qui s'appliquent.

- a. Le CPA est un expert de la comptabilité à la juste valeur, mais connaît peu le secteur immobilier.
- b. Le CPA a déjà présenté de nombreux exposés sur la juste valeur devant un vaste auditoire.
- c. On demande au CPA, à deux jours d'avis, de remplacer le conférencier prévu au départ, ce dernier ayant dû s'absenter en raison d'une urgence familiale.
- d. Les organisateurs du congrès attendent 250 personnes à la conférence.
- e. La plupart des participants au congrès proviennent de la même région que le CPA.

## Réponse à question d'autoévaluation

Question n° 1		
a.	Correcte	Comme il ne connaît pas bien le secteur immobilier, le CPA risque de faire des présomptions inappropriées au sujet de l'auditoire ou de l'application de la juste valeur au secteur.
b.	Incorrecte	Le fait d'avoir déjà présenté de nombreux exposés sur le même sujet devant un vaste auditoire augmente la probabilité que le CPA sache communiquer de manière efficace dans ce genre de situation.
c.	Correcte	Le délai très court pour organiser et préparer l'allocution est susceptible d'en diminuer la qualité.
d.	Correcte	Plus l'auditoire est vaste, plus il est probable que le conférencier ne soit pas en mesure de modifier adéquatement son exposé en fonction des réactions des participants ou de répondre de manière appropriée à leurs questions.
e.	Incorrecte	Comme le CPA et la plupart des participants proviennent de la même région, ils sont susceptibles de posséder une expérience sociale et une culture d'affaires semblables, ce qui réduit le risque de mauvaise communication.



## ANNEXE 2

### Liste de contrôle pour l'autoévaluation : Communication

Vous pouvez utiliser la liste de contrôle ci-dessous pour évaluer le travail effectué dans le cadre de la communication. Pour obtenir plus d'informations, voir *l'Approche CPA 6 – Communication*.

	Yes	Non	S. O.
1. L'auditoire visé est-il bien défini?			
2. La communication a-t-elle un objectif clair, notamment quant à ce que vous voulez que l'auditoire apprenne, ressente et fasse?			
3. Ce que vous voyez comme l'objectif de la communication correspond-il aux attentes explicites ou implicites de l'auditoire? Si ce n'est pas le cas, l'écart est-il comblé de manière adéquate?			
4. Au besoin, avez-vous tiré parti de solides compétences en rédaction, en expression orale, en écoute et en lecture pour améliorer la communication?			
5. La forme / le moyen de communication (p. ex., exposé oral, dialogue, document écrit, courriel, médias sociaux, clavardage vidéo, site Web, vidéo, son; communication en personne, en ligne ou au téléphone; communication synchrone ou asynchrone) est-il adapté à la situation?			
6. La communication reflète-t-elle le professionnalisme, la confidentialité, l'objectivité, la diligence et les autres aspects pertinents de la mentalité CPA?			
7. Les obstacles à la communication ont-ils été repérés, puis évités ou amoindris?			
8. Au besoin, les parties prenantes ont-elles été informées de l'évolution de la situation?			
9. Les questions éthiques ont-elles été signalées aux échelons supérieurs de la direction, aux autorités publiques, aux organismes de réglementation ou à d'autres parties, selon le cas?			



L'Approche CPA de CPA Canada est mis à disposition selon les termes de la licence **Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International**.

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à <https://www.cpacanada.ca/fr/droits-dauteur>.

Les désignations « Comptables professionnels agréés du Canada », « CPA Canada » et « CPA » sont des marques de commerce ou de certification des Comptables professionnels agréés du Canada.

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada. Tous droits réservés.