

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'UTILISATION DES PHOTOS ET DES GRAPHIQUES PAR PEPSICO ET  
COCA-COLA : ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DE LA LÉGITIMITÉ

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT

PAR  
MAHSA TAHERINEJAD

Mars 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Il serait impossible que je ne remercie pas tout d'abord mon directeur, Marc Hasbani. Je le remercie de m'avoir encadrée, orientée, aidée et conseillée. La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à sa patience, sa disponibilité, et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier tous mes professeurs du Département des sciences de la gestion de l'UQAM, lesquels m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires : Marc Hasbani, Réjean Belzile, Gaétan Breton, Anne Fortin, Sylvie Héroux, Denis Cormier, Sylvain Houle, Marie-Josée Ledoux et Hassan El Ibrami.

Je tiens aussi à adresser toute ma gratitude à l'égard de mes proches : ma famille pour leur énergie et l'encouragement et un merci tout particulier à mon mari, Mehdi Rajaeian, qui m'a apporté son soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Enfin, j'aimerais signifier mon immense reconnaissance à l'égard de tous mes ami(e)s, pour leur sincère amitié, leur écoute et leur soutien.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	xi
RÉSUMÉ .....	xii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	5
ET CADRE CONCEPTUEL	
1.1 La technologie de communication d'information.....	5
1.1.1 La comptabilité et le développement en communication.....	6
1.2 Les documents annuels d'entreprise servant à la communication.....	8
1.2.1 Les différents types de rapports publiés annuellement .....	8
1.3 Question et objectif de recherche.....	10
1.4 Conclusion et présentation du modèle conceptuel.....	11
CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	13

2.1	L'utilisation de photos dans la communication d'informations .....	13
2.1.1	Les perspectives positives d'utilisation des photos dans les rapports financiers .....	16
2.1.2	Les perspectives confondues d'utilisation des photos dans les rapports financiers .....	18
2.1.3	Les femmes dans les photos des rapports financiers.....	19
2.2	Les éléments importants dans les photos des documents annuels .....	21
2.2.1	L'apport des couleurs.....	21
2.2.2	Comparer à un équivalent dans la vraie vie .....	24
2.2.3	Le mélange des genres (ou fusion des démarches n° 1 et 2) .....	24
2.2.4	Description d'un événement .....	25
2.3	Illustration d'aspects intangibles à l'aide de photos .....	26
2.4	L'utilisation de graphiques en communication d'informations .....	30
2.4.1	Les différents types de graphiques.....	32
2.4.2	Les éléments importants dans une présentation effective en graphique .....	34
2.4.3	Les graphiques et les variables plus fréquentes en communication financière .....	36
2.4.4	Les graphiques et le rapport de développement durable.....	38
2.4.5	Les avantages et désavantages d'utilisation des graphiques .....	39
2.5	Conclusion .....	43

CHAPITRE III	
CADRE THÉORIQUE .....	45
3.1 La gestion des impressions .....	46
3.1.1 Les motifs et les stratégies de la gestion de la perception .....	46
3.1.2 Les photos, les graphiques et la gestion de la perception .....	48
3.2 La théorie de la légitimité .....	49
3.2.1 La définition de la légitimité .....	49
3.2.2 Les modèles de la légitimité .....	50
3.2.3 Les motifs pour la légitimité .....	52
3.2.4 Les défis de la légitimation .....	54
3.2.5 Les tactiques de gestion de la légitimité .....	55
3.2.6 Menace de la légitimité .....	57
3.3 Le point en commun de deux concepts et l'application de théorie à notre cas.....	58
3.4 Conclusion .....	60
CHAPITRE IV	
LE SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	61
4.1 Historique.....	61
4.1.1 PepsiCo .....	62
4.1.2 Coca-Cola .....	63
4.2 PepsiCo et Coca-Cola dans les études antérieures.....	65
4.2.1 Le thème.....	65
4.2.2 Développement du mythe .....	66

4.2.3	Les couleurs .....	68
4.3	Remise en question dans le secteur des boissons gazeuses .....	68
4.4	La justification de notre choix du secteur des boissons gazeuses.....	70
4.5	Conclusion .....	71
CHAPITRE V		
	MÉTHODOLOGIE.....	72
5.1	Étude de cas .....	72
5.2	Rapports annuels et rapports de développement durable.....	74
5.3	Collecte des données.....	77
5.4	Conclusion .....	78
CHAPITRE VI		
	ANALYSE DES DONNÉES.....	80
6.1	Statistiques descriptives .....	80
6.1.1	Statistiques descriptives sur les nombres de pages .....	81
6.1.2	Statistiques descriptives sur le nombre de graphiques.....	82
6.1.3	Statistiques descriptives sur le nombre de photos.....	83
6.2	Analyse des graphiques.....	84
6.2.1	La couleur des graphiques .....	85
6.2.2	Le type de graphique.....	85
6.2.3	Les éléments présentés en graphique .....	86
6.3	Analyse des photos .....	89
6.3.1	Analyse des personnages .....	89
6.3.2	Analyse des messages à communiquer .....	94

6.3.3	La fabrication d'un mythe.....	98	
6.3.4	– La couleur dans les photos : le bleu ou le rouge .....	99	
6.4	Analyse des tactiques de gestion de la légitimité à travers l'utilisation des photos et des graphiques.....	100	
6.4.1	La tactique de changer les valeurs sociales.....	102	
6.4.2	La tactique pour changer les perceptions.....	105	
6.5	Conclusion .....	105	
CHAPITRE VII			
DISCUSSION .....			107
7.1	Comparaison avec les autres études.....	107	
7.1.1	Utilisation de graphiques .....	108	
7.1.2	Utilisation des photos.....	111	
7.2	La synthèse des résultats .....	120	
7.3	Contribution, limites et recherches futures .....	121	
CONCLUSION.....			123
RÉFÉRENCES.....			125

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Écoles de pensée sur l'utilisation des photos dans les rapports financiers .....	15
2.2 Caterpillar.....	25
2.3 Les aspects intangibles exposés dans les photos des rapports annuels .....	27
2.4 Bilan présenté en graphique .....	32
2.5 Les différents types de graphiques.....	33
2.6 Diagramme d'une entreprise internationale .....	35
2.7 Bénéfice par action en graphique .....	36
2.8 L'utilisation des graphiques au Canada en 1991 .....	38
4.1 Lay's et PepsiCo en 1965.....	62
4.2 L'histoire de Coca-Cola .....	63
5.1 Les différents types de l'étude de cas présentés schématiquement .....	73
5.2 Le plan approprié pour notre cas.....	74
6.1 Les graphiques employés par PepsiCo et Coca-Cola de 2009 à 2013 .....	86
6.2 Revenu par zone géographique, PepsiCo et Coca-Cola, 2013.....	88
6.3 PepsiCo : Revue annuelle 2010, pages 11-12 .....	97
6.4 Bouteilles de Coca-Cola : Revue annuelle 2010, page de couverture .....	99
6.5 Les tactiques de la gestion de la légitimité utilisée, 2009-2013.....	101
6.6 Coca-Cola, Revue annuelle 2013, page 14 .....	104

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les couleurs selon Kandinsky.....	22
6.1 Statistiques descriptives tirées des rapports annuels sur le nombre de pages .....	81
6.2 Statistiques descriptives tirées des rapports de développement durable sur le nombre de pages .....	81
6.3 Statistiques descriptives tirées des rapports annuels sur le nombre de graphiques .....	82
6.4 Statistiques descriptives tirées des rapports de développement durable sur le nombre de graphiques .....	83
6.5 Statistiques descriptives tirées des rapports annuels sur le nombre de photos .....	84
6.6 Statistiques descriptives tirées des rapports de développement durable sur le nombre de photos.....	84
6.7 Statistiques descriptives sur les couleurs utilisées dans les graphiques.....	85
6.8 PepsiCo : fréquence des éléments présentés sous forme de graphiques.....	87
6.9 Coca-Cola : fréquence des éléments présentés sous forme de graphiques .....	87
6.10 Statistiques descriptives sur les variables démographiques .....	89
6.11 Statistiques descriptives sur le rôle des personnages .....	90
6.12 Pourcentages des titres des femmes apparaissant sur les photos .....	91
6.13 Statistiques descriptives de l'âge .....	92
6.14 Les expressions non verbales dans les photos, 2009-2013 .....	93

6.15	Statistiques descriptives sur les messages principaux véhiculés par les photos .....	94
6.16	Statistiques descriptives sur la couleur typique respective de chacune des entreprises .....	100
6.17	Les valeurs sociales exposées dans les photos et graphiques, PepsiCo et Coca-Cola, 2009-2013.....	102

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

RA	Rapport Annuel
DD	Rapport de Développement Durable

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'inscrit dans l'idée de poursuivre les questions relatives au lien entre l'utilisation des photos et des graphiques dans les publications annuelles par les entreprises et la gestion de la légitimité. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode de l'étude de cas ainsi que deux grandes entreprises du secteur des boissons gazeuses : PepsiCo et Coca-Cola.

Dans un premier temps, nous étudierons les développements dans le domaine de la communication d'informations par le biais de la technologie. Puis, nous passerons en revue la littérature pour dresser un portrait quant à l'application de photos et de graphiques dans la communication d'informations par les entreprises. Ensuite, nous étudierons deux concepts souvent abordés dans les recherches sur l'utilisation des photos et des graphiques : la gestion des impressions et la théorie de la légitimité. Par la suite, nous retracerons l'histoire de PepsiCo et de Coca-Cola, ainsi que les critiques qui leur ont été formulées. Nous analyserons les rapports annuels et les rapports de développement durable de PepsiCo et Coca-Cola de 2009 à 2013, et nous nous concentrons sur les photos et les graphiques exposés dans ces documents.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que les deux entreprises ont adopté une méthodologie très proche dans l'utilisation des photos et des graphiques dans leurs publications. Elles ont choisi des photos et des graphiques dans le but d'attirer l'attention du public sur leurs réalisations sur les plans social et environnemental, ainsi que de changer les valeurs sociales du public. Les deux entreprises utilisent les tactiques de gestion de la légitimité de O'Donovan (2002). De plus, PepsiCo tente de symboliser le bleu typique de son Cola, et la bouteille classique de Coca-Cola est devenue comme une signature de compagnie.

Mots clés : communication, photos, graphiques, légitimité, PepsiCo, Coca-Cola.

## INTRODUCTION

Le style utilisé pour communiquer de l'information joue un rôle important pour ce qui est de satisfaire les utilisateurs (Pinsker et Wheeler, 2009). De plus, avec Internet, il suffit de quelques clics pour que les utilisateurs accèdent facilement et rapidement aux sites Web des entreprises : en tout temps, à toute heure, ils peuvent obtenir des informations.

Les utilisateurs d'informations financières et non financières ne sont pas tous très connaissant de la terminologie et des principes de l'analyse financière. La compréhension de ces informations peut varier selon le niveau de compétences de l'utilisateur. Par conséquent, les moyens pour communiquer de l'information corporative doivent être appropriés et faciles à utiliser et à saisir par les différentes catégories d'utilisateurs. Les entreprises ont maintenant recours à des processus et technologies modernes. Les modèles en cours dans les entreprises vont du rapport annuel en version simple au rapport contenant différents textes, images et graphiques.

De nos jours, les rapports annuels préparés par les sociétés sont pour la plupart riches en photos, voire en graphiques. Cette diversité de moyens de communication vise à faire passer les messages aux différentes personnes auxquelles sont destinés ces documents, notamment parce que tout un chacun comprend chaque message à sa façon. Certains comprennent mieux l'information en observant une photo, d'autres préfèrent les statistiques, alors que d'autres assimilent mieux les graphiques. Et pour bien comprendre, certaines personnes préfèrent écouter. Il s'avère donc critique de choisir soigneusement le modèle, la forme à utiliser pour livrer l'information.

Le recours aux techniques modernes de communication s'appuie sur la gestion de la perception. Cette notion est concentrée sur la tentative que tout soit perçu favorablement (Hoogheijstra, 2000). En effet, les sociétés se préoccupent grandement de la perception de parties prenantes. En plus, comme Bredmar (2013) l'explique, les décideurs s'intéressent aux données illustrant le roulement d'entreprise et à la fois les responsabilités sociale, environnementale et humaine pour s'assurer que la société fonctionne légalement. D'ailleurs, les entreprises désirent qu'elles soient perçues comme étant légitimes. Puis, il décrit que l'utilisateur souhaite des informations livrées de manière adéquate, de nature directe, claire et apte à refléter la réalité. L'information fournie devrait contribuer à réduire l'anxiété et éviter de susciter des réactions fortes chez les décideurs. Alors, l'utilisation des techniques modernes de communication incluant les photos et les graphiques dans les rapports publiés, cela peut être un outil à aider les entreprises de présenter les informations le plus possible compatibles avec ce que les parties prenantes exigent. Il semble même possible de faire un lien entre l'utilisation des photos et des graphiques dans les rapports financiers des entreprises et la notion de la gestion de la perception à produire, ainsi que la gestion de la légitimité. C'est donc dans cette idée que s'inscrit ce mémoire.

Le but de notre recherche est de comprendre le phénomène de l'utilisation des photos et des graphiques dans les rapports publiés comme un moyen de communication de l'information financière et non financière pour maintenir la légitimité des entreprises. Cela nous permettra de mieux comprendre comment les entreprises communiquent les informations afin de gagner l'appui du public.

Afin d'étudier notre question de recherche, nous effectuerons une étude de cas et nous nous concentrerons sur deux grandes compagnies de l'industrie des boissons gazeuses qui produisent et embouteillent des boissons gazéifiées non alcoolisées : PepsiCo et Coca-Cola. Au début, ce genre de boisson se consommait à l'occasion. Avec le temps, ce produit est devenu un article courant du panier de provisions familial. La qualité de

ce produit et son effet sur la santé des gens gagnent en attention. Parmi les principaux ingrédients entrant dans la fabrication des boissons gazeuses figurent du sucre et de la caféine dans une grande portion. Ces deux éléments retrouvés dans les boissons gazeuses alarment les nutritionnistes et le public. Une recherche a été effectuée auprès de plus de 610 000 personnes dans 51 pays entre 1980 et 2010. Les résultats révèlent que chaque année à travers le monde, les boissons sucrées, incluant les boissons gazeuses sucrées, sont responsables d'environ 184 000 décès attribuables au diabète, aux maladies cardiovasculaires et au cancer (La Presse Canadienne, 2015). Donc, cette industrie est confrontée à de grandes critiques. Cela nous incite alors à étudier les techniques utilisées par les sociétés qui fabriquent ce type d'article afin d'en préserver la légitimité sa légitimité aux yeux du public.

Ce mémoire est organisé comme suit : le premier chapitre tentera de présenter les technologies de communication d'information et les documents utilisés à cet effet, et ce, dans le but de lancer la question de recherche. La littérature nous montre que les entreprises utilisent les photos et les graphiques aux fins de gestion de la légitimité. Nous nous intéressons à la question suivante :

- Comment les entreprises dans le secteur des boissons gazeuses comme PepsiCo et Coca-Cola utilisent-elles les photos et les graphiques dans le but de soutenir leur légitimité ?

Au deuxième chapitre, nous examinerons plusieurs écoles de pensée. Nous traiterons dans un premier temps de l'utilisation des photos dans la communication d'information et sa méthodologie de recherche en montrant comment s'est effectuée cette notion dans la littérature. Dans un deuxième temps, nous étudierons la littérature concernant les aspects intangibles exposés dans les rapports des entreprises à l'aide de photos. Dans un troisième temps, la littérature concernant l'utilisation des graphiques dans la communication d'information sera traitée.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons la théorie et le cadre conceptuel explicatifs qui nous guident sur le phénomène à l'étude. La gestion de l'impression comme cadre conceptuel explique les tentatives des entreprises pour sélectionner et présenter les informations dans le but de favoriser la perception des parties prenantes (Hoogheijstra, 2000). La théorie centrale retenue dans ce mémoire est la théorie de la légitimité. Selon la théorie de la légitimité, les entreprises essaient de convaincre le public qu'elles tiennent à cœur les valeurs sociales (Branco et coll., 2008). Nous présenterons les définitions de la théorie de la légitimité selon différents chercheurs. Ensuite, les différents modèles de légitimité, les motifs, les défis et les tactiques de la gestion de la légitimité seront analysés. Puis, nous jetterons un coup d'œil sur les faiblesses de la légitimité.

Dans le quatrième chapitre, pour approfondir les connaissances sur ce sujet, nous analyserons le secteur des boissons gazeuses, et plus précisément deux compagnies des plus connues : PepsiCo et Coca-Cola, sur le plan historique. Puis, nous expliquerons les remises en question dans ledit secteur et nous résumerons les études antérieures sur PepsiCo et Coca-Cola.

Les cinquième et sixième chapitres seront consacrés à une analyse du phénomène, laquelle sera réalisée à travers une approche qualitative et une étude de cas. Les données recueillies et ensuite analysées permettront de mettre en lumière les initiatives de chaque compagnie sur l'utilisation des photos et des graphiques dans les rapports annuels et les rapports de développement durable, ainsi que leur relation avec la gestion de la légitimité.

Une comparaison avec les autres études sera le sujet du septième chapitre ; nous soulignerons les limites de notre recherche et les pistes de recherches futures. Enfin, nous répondrons à la question de recherche en effectuant une synthèse et nous apporterons une conclusion à nos constatations.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous présenterons les bases de la technologie de communication de l'information et son application dans le domaine de la comptabilité. Nous commencerons par le développement de la communication d'information dans le domaine comptable. Ensuite, nous regarderons les différents types de documents les plus utilisés dans la communication d'information par les entreprises. Une courte présentation de la légitimité, le choix de secteur de recherche, notre problématique et la question de recherche s'ensuivront. À la fin de ce chapitre, nous présenterons notre modèle conceptuel et notre conclusion.

#### 1.1 La technologie de communication d'information

La croissance rapide des développements technologiques dans le domaine informatique a eu un effet important sur tous les autres aspects de notre vie personnelle et professionnelle. Le modèle de communication des entreprises a aussi changé, spécialement dans la présentation des informations par les entreprises au grand public. La gestion de la communication d'information est maintenant une compétence atout pour les dirigeants. Les entreprises tentent d'appliquer un moyen de communication pour passer les messages le mieux possible. Les rapports financiers, les chiffres et les ratios, qui sont les moyens de communication financiers des entreprises, sont très

techniques pour certaines parties prenantes. Alors, les entreprises préfèrent les simplifier avec des textes explicatifs, des photos et des graphiques (Smith et Taffler, 1996).

### 1.1.1 La comptabilité et le développement en communication

Le domaine de la comptabilité a commencé voilà plus de 10 000 années avec des comptoirs en pierre dans une ancienne ville sumérienne : Jéricho. Le concept du système de tenue de livres en partie double (à tout crédit doit correspondre son débit) a émergé au XVe siècle. Au XVIIIe siècle, la Révolution industrielle amène comme innovation « la comptabilité de coût ». En 1887, 31 comptables forment l'institution qui donna naissance à l'American Institute of Certified Public Accountants. Dans la décennie 1930, suite aux scandales financiers des années 1920, les praticants se dotèrent d'un conseil d'administration et d'un manuel intitulé *Principes comptables généralement reconnus*. Vers la fin de 1960, l'industrie continuait d'évoluer (Atkinson, 2002), et à la décennie 1980, de nouveaux défis se profilent avec la mondialisation (Atkinson, 2002), et les entreprises s'affranchissent des frontières : le public et l'environnement des entreprises sont alors devenus plus vastes. En conséquence, la comptabilité et la communication d'informations ont évolué selon les circonstances. Aujourd'hui, grâce aux innovations technologiques, notamment avec Internet, les entreprises multinationales peuvent se mettre en lien avec leurs fournisseurs à travers le monde. En conséquence, il est maintenant des plus facile de transférer électroniquement de l'information, de participer à des réunions, de gérer en ligne les ventes, etc., la comptabilité étant la plus importante communication d'informations au grand public.

Dans le même ordre d'idée, Wessels (2004) explique que l'environnement dans lequel les comptables professionnels travaillent change constamment, et cela crée de

nouvelles exigences. Delmond et Lebas (1998) manifestent que dans le passé, les comptables de gestion avaient beaucoup de difficulté à transmettre adéquatement de l'information à des utilisateurs donnés, car ils ne disposaient pas des outils des technologies de l'information que nous possédons aujourd'hui. Le développement d'Internet a amené la création de méthodes de communication d'information qui peuvent faciliter l'établissement de relations entre les dirigeants d'entreprises et les décideurs. Maintenant, tous peuvent accéder rapidement et facilement à l'information requise et selon la manière appropriée.

Lorsque nous parlons de la communication, nous pensons en premiers aux mots qui sont enchaînés pour composer les phrases et passer les messages. Les mots sont depuis toujours l'outil de base de la communication. Cependant, il s'avère parfois compliqué d'expliquer un sens ou une situation rien qu'avec des mots. Pour assurer la transmission efficace du message, le texte peut être transposé en photo ou en graphique. Un vieux proverbe chinois dit qu'une image vaut bien 10 000 mots (Finch et coll., 2013). Alors, les compagnies ont commencé à profiter de l'utilisation de photos et de graphiques comme un moyen supplémentaire dans leur communication d'informations financières et non financières.

Néanmoins, Finch et coll. (2013) expliquent que communiquer uniquement par voie visuelle n'est pas l'idéal non plus, car l'expressivité peut s'en trouver limitée. La meilleure approche consisterait donc à utiliser les textes, les photos et les graphiques de la façon la plus stratégique et pertinente possible, et ce, en fonction des objectifs du moment.

## 1.2 Les documents annuels d'entreprise servant à la communication

Chaque année, les entreprises présentent une série d'informations financières et ce, que ce soit sous format traditionnel ou sous un nouveau format à l'aide des technologies de communication de l'information. Par exemple, en utilisant un graphique, les entreprises communiquent la même information que le texte et les chiffres en format tabulaire. La différence est dans le choix du moyen de présentation. Une raison pour laquelle les entreprises ont décidé d'utiliser des moyens de communication comme les photos et les graphiques, c'est que les rapports financiers contiennent des titres et des chiffres visant à établir la situation financière de l'entreprise. Ce format est relativement complexe et multidimensionnel. Les utilisateurs de rapports financiers ne sont pas tous des experts du domaine financier versés dans la terminologie, le contenu et le format numérique des rapports (Forbis et Eiche, 2014). Différentes personnes se pencheront alors sur ces données financières afin d'évaluer la situation financière d'une entreprise. Pour ces raisons, les responsables financiers des entreprises, avec l'aide de spécialistes en TI, adoptent de nouveaux styles de communication. Par exemple, certaines entreprises dans leurs rapports financiers ont recours à la narration et mettent en œuvre différents moyens pour rendre ce contenu plus facile d'accès et moins technique (Forbis et Eiche, 2014). Ou même, les grandes entreprises multinationales, pour aider leurs utilisateurs à comprendre les informations le mieux possible, présentent leurs informations dans plus d'une langue.

### 1.2.1 Les différents types de rapports publiés annuellement

Les documents publiés annuellement par les entreprises sont un outil pour permettre la communication entre les dirigeants des entreprises et le public. Par leurs recherches, Davison et Skerratt (2007) ont conclu qu'en 2003, 65 % des entreprises d'Angleterre ont produit deux rapports annuels. La présentation de deux rapports annuels est l'idée qu'a prise en 1987 la société Bradford & Bingley plc. Ces deux documents sont

constitués par le rapport annuel et la revue annuelle. Selon Davison et Skerratt (2007), ces informations ont été compilées en moyenne en 90 pages pour les sociétés ne publiant qu'un seul rapport, et en 103 pages chez les sociétés produisant les deux rapports. Le nombre maximum de pages qu'ils ont trouvé était de 340 pages.

Puis Davison et Skerratt (2007) expliquent que la revue annuelle résume le rapport annuel et certaines informations réglementaires. Cette revue contient plus de mots soigneusement choisis et d'images illustrant le rapport annuel. Pourtant, les entreprises qui présentent un seul rapport annuel consacrent une partie de leur rapport à la narration. Selon David (2001), pour les utilisateurs non professionnels, la section de la revue financière est difficile à comprendre et est considérée comme étant très technique. Alors, la section narrative devient pour eux plus facile à saisir. Dans cette section du rapport d'entreprise, la lettre de la direction s'accompagne d'un résumé sur son fonctionnement et s'illustre de quelques photos. La symbiose entre texte, photo et design fait en sorte que soit mieux véhiculé un message. Puis, il ajoute que la section narrative d'un rapport annuel présentant l'entreprise est rehaussée par des photos et de graphiques qui se veulent très impressionnants. Davison et Skerratt (2007) confirment aussi que dans les deux documents (rapport annuel et revue annuelle), les entreprises ont assigné en moyenne 52 % de contenu aux mots discrétionnaires et images pour procéder à leur divulgation volontaire. De plus, 7 % des informations de ces deux documents l'étaient sous forme de graphiques.

Un autre document publié par les entreprises, c'est le rapport de développement durable. Ce document est apparu sur la scène des entreprises il y a près de trente ans. Le rapport de développement durable s'avère un mécanisme clé permettant aux entreprises de communiquer leurs performances environnementales pour démontrer leur sens des responsabilités versus le code de conduite de l'industrie (Stubbs et coll., 2013). Puis, les auteurs expliquent que suite aux changements dans le milieu des affaires, les entreprises se doivent de divulguer volontairement et obligatoirement plus

d'informations sur leurs impacts environnementaux ; c'est une question de principe. Heroux (2001) affirme que les gestionnaires des entreprises sont les personnes qui décident de la nature et de l'étendue de l'information qui sera divulguée volontairement sur Internet. Le rapport de développement durable est aussi un moyen de communication avec le public, et les entreprises comptent sur l'appui de photos et de graphiques pour mieux véhiculer leur message.

### 1.3 Question et objectif de recherche

Comme nous l'avons expliqué précédemment, ces dernières années, l'apport des technologies utilisant les sciences informatiques a transformé la vie des entreprises, les attentes et les attitudes du public. Les modèles de gestion et de communication des entreprises n'ont pas été exemptés par ces vagues d'influences. Pour ce faire, les entreprises multiplient les initiatives pour améliorer leurs moyens de communication à l'aide de photos et de graphiques dans les rapports annuels, les revues annuelles ou les rapports de développement durable. De plus, il existe des attentes avec lesquelles les dirigeants d'entreprise doivent manœuvrer. Le rôle des cadres ne consiste plus simplement à assurer la rentabilité des capitaux qui leur sont confiés ; ils doivent aussi se montrer responsables en matière de développement durable, de respect de l'environnement, de procédés garantissant une gestion humaniste, etc. (Mobus, 2005). Les entreprises s'efforcent de démontrer qu'elles fonctionnent avec légitimité, c'est-à-dire qu'elles se conforment aux normes et qu'elles respectent les valeurs rattachées à l'environnement ou aux milieux dans lesquelles elles évoluent ( Dowling et Pfeffer, 1975). Cependant, les différents secteurs sont confrontés avec différentes responsabilités sociales et environnementales, et les entreprises nourrissent alors différentes préoccupations sur la question de la légitimité. Certains secteurs sont plus sensibles et sont plus contestés sur leur légitimité. Pour étudier notre question de recherche, nous avons choisi l'industrie des boissons gazeuses comme secteur de

recherche. Dans ce secteur, deux entreprises se démarquent parmi les plus connues dans monde : PepsiCo et Coca Cola. Leurs produits principaux, ce sont les boissons gazeuses, lesquelles sont omniprésentes dans la vie quotidienne des maintes personnes. Durant les années récentes, ces deux entreprises et leurs produits ont été le sujet de plusieurs recherches et de beaucoup de critiques. En dépit de nombreuses critiques quant à l'effet de ces produits sur la santé, le public continue d'en consommer et les entreprises dans ce secteur continuent d'en produire. Cela explique pourquoi nous avons choisi d'étudier ce type d'entreprise.

Avec une intégration de deux contextes de légitimité et le développement des technologies de communication de l'information, on en arrive à notre question de recherche :

- Comment PepsiCo et Coca-Cola emploient-elles les photos et les graphiques dans leurs rapports annuels, leur revues annuelles et leurs rapports de développement durable comme un moyen de communication dans le but de soutenir leur légitimité aux yeux des différentes parties prenantes, spécialement le grand public ?

#### 1.4 Conclusion et présentation du modèle conceptuel

Nous avons vu que le développement des technologies de l'information permet aux entreprises d'établir un lien plus facilement et rapidement avec leur public. De plus, l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports financiers et non financiers a été présentée comme un moyen complémentaire de communication pour mieux véhiculer les messages par les entreprises. Dans ce sens, les technologies de communication des informations sont devenues le sujet des nombreuses recherches. D'un autre côté, la légitimité des entreprises était au centre de multiples recherches dans le domaine comptable. Nous mènerons alors une combinaison de recherches

antérieures afin d'élargir certains aspects de la gestion de la légitimité. Autrement dit, notre travail, sous la forme d'étude de cas, a comme objectif de trouver la relation entre la gestion la légitimité par PepsiCo et Coca-Cola et l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports que ces entreprises publient. Nous analyserons les rapports annuels, les revues annuelles et les rapports de développement durable de PepsiCo et Coca-Cola de 2009 à 2013.

Dans une approche de recherche, notre travail est de type inductif. Dans une démarche inductive, nous allons tirer les concepts constitutifs à partir des observations et une analyse de situation type (Benoît Gauthier, 2010, p. 57). Selon Gauthier (2010), la problématisation commence avec la formulation d'un problème de recherche provisoire basé sur une situation que nous considérons comme étant un phénomène intéressant en soi. La prochaine étape, c'est la formulation de notre question de recherche et l'adoption de la méthodologie appropriée. Par la suite, nous commencerons à collecter les données, puis à les analyser de façon inductive en vue de leur interprétation. Finalement, nous devons reformuler notre question de recherche en fonction de ce que nous auront révélé nos démarches de collecte et d'analyse des données.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans le présent chapitre, nous effectuerons la revue des écrits portant sur le sujet de l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports financiers et non financiers des entreprises. Dans un premier temps, nous classerons les résultats de différentes recherches sur l'utilisation des photos dans les rapports financiers des entreprises. Par la suite, nous expliquerons les éléments importants dans les photos des rapports des entreprises. Puis, une partie sera consacrée à l'illustration des aspects intangibles à l'aide de photos. Dans un deuxième temps, nous étudierons les graphiques dans la communication d'informations financières et non financières. Nous présenterons les différents types de graphiques, les éléments importants dans une présentation effective de graphiques, les graphiques les plus utilisés et les variables les plus fréquentes en communication d'informations financières. À la fin, nous étudierons les avantages et désavantages dans l'utilisation de graphiques en communication d'informations par les entreprises.

#### 2.1 L'utilisation de photos dans la communication d'informations

De nos jours, les entreprises ont compris l'importance d'une bonne présentation d'informations. Les sociétés augmentent les budgets alloués à la préparation du rapport annuel (Anderson et Imperia, 1992). Le rapport annuel d'une entreprise contient beaucoup d'informations comme la rentabilité, les ratios financiers, des données sur le

secteur et une perception de l'atmosphère de travail (Bernardi et coll. 2002). Les actionnaires, les créanciers, les investisseurs potentiels, les gestionnaires de fonds, les dirigeants d'organisations environnementales, les politiciens, etc., sont tous intéressés aux informations produites dans les rapports annuels (Son et coll., 2006). Ce qui veut dire un écart assez vaste entre les différents besoins des utilisateurs d'informations. Cela motive alors les entreprises à faire appel aux professionnels de la communication d'informations et aux méthodes les plus efficaces et les plus innovatrices de l'heure. L'une de ces méthodes est l'utilisation de photographies pour communiquer l'information (Anderson et Imperia, 1992).

Auparavant, l'utilisation de photographies se limitait à un contexte social alors qu'aujourd'hui, on s'en sert pour communiquer de l'information. Et ce phénomène, nous le retrouvons jusqu'aux communications financières des entreprises. La première utilisation de photos dans les rapports annuels remonte à 1959. Preston et coll. (1996) nous font part que Robert Miles Runyan, un graphiste, se servit alors de quelques photos pour présenter les valeurs et la philosophie de l'entreprise Litton. Avant cela, quelques entreprises s'étaient servi d'œuvres d'art produites par des photographes ou artistes. Ce n'était cependant pas la norme. Par exemple, Hupper Motors Cars avait publié en 1938 une photo de son modèle d'automobile le plus récent en page de couverture de son rapport annuel. En 1951, Ohio Railway avait utilisé le portrait d'un mécanicien de locomotive. Cependant, à l'époque, ces photographies n'avaient servi qu'à fournir une idée très générale de l'entreprise en question (Preston et coll., 1996).

En répertoriant les articles sur l'utilisation de photos dans les rapports financiers des entreprises, nous avons trouvé que nous pouvons classer les chercheurs qui ont fait une analyse sur le phénomène à l'étude en trois parties : les chercheurs qui considèrent que c'est une perspective positive, ceux qui pensent que c'est une perspective confondue, et ceux qui se sont concentrés sur les femmes dans les photos (figure 2.1).

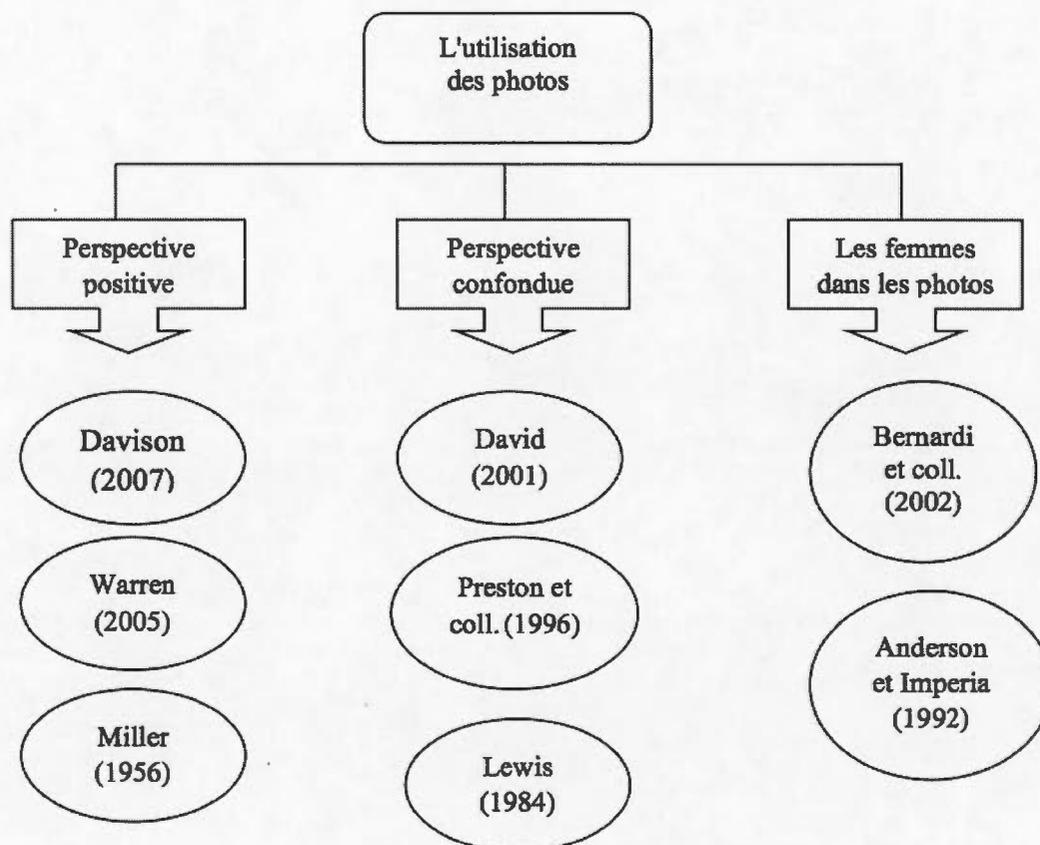


Figure 2.1 – Écoles de pensée sur l'utilisation des photos dans les rapports financiers

La controverse est cependant posée quant au bien-fondé de l'utilisation des nouveaux moyens de communication comme les photos et les graphiques. Certains chercheurs, dont Warren (2005), Miller (1956) et Davison (2007) considèrent que les images demeurent des outils très appréciés pour bien transmettre un message et illustrer des événements, alors que pour Ewen (1988), Lewis (1984) et Preston et coll. (1996), l'image sert plutôt à camoufler les failles de l'entreprise. De plus, certains chercheurs comme Bernardi et coll. (2002), ou Anderson et Imperia (1992) ont analysé les femmes comme sujets des photographies. Nous expliquerons les différentes catégories dans les lignes ci-après.

### 2.1.1 Les perspectives positives d'utilisation des photos dans les rapports financiers

Pour Gallhofer et Haslam (1996), la comptabilité et l'art semblent deux branches très éloignées l'une de l'autre, mais elles possèdent néanmoins des caractéristiques communes en matière de capacité de communication et de représentation. Grâce à l'utilisation de la photographie, il est possible d'informer visuellement et de rendre ainsi la communication plus simple et plus directe. Pour les psychologues, les photos ont la capacité de déclencher des émotions (Richards et David, 2005), et les photos qui ont leur équivalence dans la vraie vie sont davantage compréhensibles (Teets, 2007). Les couleurs utilisées jouent aussi un rôle important, car elles contribuent à enrichir les concepts à transmettre. Lorsque l'on regarde une photo, il se produit une symbiose entre ce qui est perçu par les yeux et ce que l'on sait de facteurs culturels, sociaux et psychologiques pour aboutir à une compréhension de ce que l'on vient de voir. De ce fait, l'image devient un langage universel qui met tous les lecteurs sur la même ligne de compréhension (Steichen, 2014).

Miller (1956) a manifesté que quand nous utilisons la photo pour communiquer l'information, les utilisateurs vont en tirer de l'information supplémentaire. Également, l'utilisation des photos convient mieux à la résolution de problèmes. Grâce à ce modèle de présentation de l'information, il devient plus facile d'assimiler et d'analyser. Ainsi, Mousavi et coll. (1995) expose que l'utilisation de photos ou de mots, selon le contexte, ou une fusion de ces deux éléments, permet de résoudre les problèmes plus efficacement, car lorsque l'information se présente sous plus d'une forme, la charge portant sur la mémoire et l'interférence de l'effet de l'attention divisée se trouvent réduites. Goolkasian (1996) expose aussi que les gens peuvent faire inférence et vérifier l'exactitude des choses lorsqu'une phrase se trouve assortie à une image.

En outre, une photo s'avère un outil efficace pour communiquer des messages. Selon Davison (2007), les technologies de communication visuelle constituent un facteur puissant pour transmettre un message. Les entreprises veulent émettre un message financier et non financier constructif appuyé par la photographie. Avec le temps, pour arriver à ce but, le budget alloué à l'élaboration des rapports annuels a augmenté. Les meilleurs designers et des photos en haute résolution et aux couleurs saisissantes ont également été mis à contribution (Lee, 1994).

De plus, l'utilisation de photos et de gestes est un facteur qui renforce les notions que l'on veut communiquer par la langue (David, 2001). Par le même égard, Segal (1998) indique que la présentation de photos sert à étendre la notion de divulgation. De la sorte, les entreprises divulguent des renseignements sur leurs employés, par exemple leur sexe, leur origine, leur âge et leur expérience professionnelle.

Warren (2005) affirme qu'une photo peut illustrer des textes, et même des faits ou événements, qu'il s'agisse d'une guerre, d'un système éducatif, de catastrophes naturelles, etc. Par le biais d'une telle communication, le public pense à la réalité et à l'exactitude de ce qu'il voit. Puis, l'auteur explique la responsabilité pour les entreprises non seulement d'être vues, mais de rendre visibles. Fournir des photos donne alors la possibilité aux l'utilisateur d'observer et de remarquer ce qui leur était obscur auparavant. Ensuite, l'auteur expose que dans les recherches qui ont exploré l'utilisation des nouvelles technologies de communication, notamment la photo, il existe quatre approches :

- (1) Les photos elles-mêmes sont les données qui donnent des indices sur la population et leur culture.
- (2) Les photos font office de dossiers afin de documenter les événements sociaux et culturels.

- (3) Les photos sont un moyen de stimulation pour obtenir les renseignements de participants dans une recherche.
- (4) Dans une recherche, les photos aident les participants à décrire mieux leurs émotions et ce qu'ils pensent.

En conclusion, nous pouvons résumer en affirmant que de différents point de vue, la communication d'informations par l'utilisation de photos est un moyen pour déclencher des émotions, pour tirer des informations supplémentaires, pour mieux résoudre des problèmes; pour étendre la notion de divulgation et aider à communiquer le message le mieux possible.

#### 2.1.2 Les perspectives confondues d'utilisation des photos dans les rapports financiers

Dans la littérature au sujet de l'utilisation des photos, des points de vue sont parfois paradoxaux. Contrairement à ce que nous venons de discuter dans la section 2.1.1, l'utilisation de photos a aussi soulevé les critiques chez certains chercheurs. Selon David (2001), les photos utilisées dans la section narrative veulent rehausser le milieu dans lequel évolue l'entreprise et mettre l'accent sur sa réussite, mais d'un autre côté, les documents annuels ne montrent jamais de photos illustrant des dangers quelconques auxquels les employés sont exposés ou les risques environnementaux générés par les opérations de la société. Par exemple, les entreprises pétrolières affichent des photos de plates-formes pétrolières dans leurs rapports annuels. Sur ce type de photo, c'est le bleu infini de l'océan qui attire l'attention du lecteur. Pour leur part, les entreprises aériennes montrent plutôt des photos d'avion dans un ciel sans nuage. Les photos d'un aéroport bondé ou d'un pétrolier ne seront jamais choisies pour faire partie des documents annuels. Un exemple est celui de Texaco, une compagnie pétrolière nord-américaine. En 1989, Texaco publia une belle photo d'un fond marin aux poissons multicolores tandis que le périodique *Business Week* (1990, p. 32) relate que les entreprises pétrolières n'avaient pas pris soin de la vie marine en 1989.

Selon certains chercheurs, une photo permet aussi de camoufler les mauvais résultats de l'entreprise. Il s'agit de distraire les utilisateurs pour éviter leurs questions sur les rendements de la société, certains événements et situations (Preston et coll., 1996). Lewis (1984) présente les rapports annuels de 1983 de la compagnie Mattel comme un exemple de camouflage. Mattel est une entreprise américaine de fabrication de jouets et l'entreprise Intellivision occupait la deuxième position dans le domaine des jeux vidéo au moment où le marché a été confronté un collapsus. Mattel avait souffert d'une crise financière, et par conséquent, elle s'était retirée du marché des jeux vidéo, mais dans son rapport annuel de 1983, on y comptait vingt pages qui étaient remplies de graphiques et d'explications pour démontrer que Mattel était premier fabricant de jouets au monde et que l'industrie des jouets constituait un domaine merveilleux pour investir. C'est de cette façon que les entreprises utilisent des moyens visuels et textuels dans le but de sélectionner et de souligner les faits mémorables ou les messages que l'entreprise souhaite présenter, et nous pouvons y voir là les tentatives qu'exercent les entreprises pour en arriver à produire telle ou telle perception (Lewis, 1984).

### 2.1.3 Les femmes dans les photos des rapports financiers

Auparavant, dans les médias et les publicités, les femmes figuraient surtout dans le rôle de femmes au foyer, jouant des rôles subalternes, moins marquants, et servant plutôt de sujets pour les questions de mode ou de sexualité (Anderson et Imperia, 1992). Des photos dégradantes ont été publiées dans *Women's Magazine Fiction* (Tuchman, 1979 ; Venkatesh, 1980), dans *Popular Romance* (Modelski, 1980), etc. Cette manière de faire a été condamnée il y a deux décennies. Ragan (1982) et Milles (1984) ont étudié l'album de photos de finissantes. Ils ont trouvé que dans les photos, les femmes sourient davantage que les hommes. Auparavant, les femmes qui étaient assises et souriantes étaient réputées n'avoir aucune capacité pour devenir des femmes d'affaires ou à être

prises au sérieux (Anderson et Imperia, 1992). Ces derniers ont étudié les femmes et les hommes dans les photos des rapports annuels de vingt-cinq entreprises aériennes sur une période de six ans. Ils ont divisé les personnes qui apparaissaient sur les photos en quatre catégories : les employées, le cadre supérieur, les hommes et les femmes. D'après eux, le portrait des dirigeants vise à offrir une image de stabilité, de succès et de compétence pour les investisseurs. D'autre part, des photographies des employés devraient transmettre des sentiments de chaleur, de convivialité, la volonté d'aider et de servir. Les employés sont alors plus susceptibles d'être montrés avec de larges sourires. Puis, en plus des variables de posture des personnes dans les entreprises, les mêmes auteurs ont trouvé que les femmes sont plus susceptibles d'être photographiées en souriant. Plus précisément, 65 % des femmes de cadres supérieurs et de membres du conseil ont été illustrés avec de larges sourires, par opposition à 43 % des cadres masculins. En outre, 31 % des cadres masculins sont représentés avec pas sourire du tout versus 6 % des femmes exécutives qui ne sourient pas. Ainsi, selon les mêmes auteurs, les dirigeants masculins sont plus sérieux dans les photos que les employés masculins. Mais ils n'ont pas trouvé une différence significative entre les employées et les dirigeants de sexe féminin.

D'après Bernardi et coll. (2002), l'utilisation de femmes dans les photos du rapport annuel est un moyen d'être perçu socialement responsable aux yeux du public. Les auteurs expliquent que les entreprises qui ont une présence significative de femmes et de membres de minorités culturelles sur leur conseil d'administration soulignent cette information. Selon les auteurs, les entreprises de ce type incluent les photos des cadres supérieurs de sexe féminin dans leurs rapports annuels. Puis, les auteurs affirment que les entreprises font état du pourcentage de leur personnel composé de femmes et de membres de représentants des minorités visibles afin d'attirer l'attention des utilisateurs. En 1993, parmi les entreprises recensées dans *Fortune 500*, seulement 9 % de leurs dirigeantes étaient des femmes (Catalyst, 1993). Comme Daum (2000) l'explique, ce chiffre a atteint 12 % en 2000.

## 2.2 Les éléments importants dans les photos des documents annuels

Dans les recherches effectuées, nous avons trouvé que l'utilisation des photos dans les rapports annuels des entreprises a été analysée de différents points de vue. Les chercheurs ont analysé les éléments interprétés dans les photos qui ont été choisies pour apparaître dans les documents annuels des entreprises. Tout d'abord, nous présenterons les recherches avec comme sujet principal l'apport des couleurs, puis l'utilisation des photos dans le but de présenter une comparaison à un équivalent dans la vraie vie. Ensuite, nous analyserons les photos qui comportent un mélange des première et deuxième démarches. À la fin, on retrouvera la littérature sur les photos qui présentent la description d'un événement.

### 2.2.1 L'apport des couleurs

Les couleurs sont omniprésentes et sont utilisées dans la vraie vie comme dans le monde virtuel. Bien entendu, les facteurs relatifs à la culture, au temps, à la mode, et même les choix selon les genres, influencent le choix des couleurs. Par exemple, le blanc était la couleur du design d'intérieur de choix dans les logis durant la décennie 90. Au XIXe siècle, le noir était la couleur privilégiée des vêtements des femmes âgées (Richards et David, 2005).

D'ailleurs, l'interprétation de la couleur dans la communication d'information a ouvert tout un chapitre sur la transmission adéquate d'un message. Pour Hoadley (1990), les couleurs améliorent le rendement en catalysant les capacités à se rappeler, à se situer, à effectuer des jugements, à prendre des décisions, à faire des recherches et à comprendre des notions.

L'incidence de la couleur explique qu'il existe peu des documents annuels en noir et blanc. Selon Warren (2005), l'artiste aurait alors à analyser l'effet de la couleur pour déclencher l'émotion intérieure et l'état spirituel voulus chez l'utilisateur. L'effet des couleurs dépendra aussi du sujet, de la forme, de l'espace utilisé et des combinaisons de couleurs présentes.

Selon Kandinsky (1947), les couleurs relèvent de trois catégories :

- (1) Les couleurs chaudes ou froides.
- (2) Les couleurs foncées ou claires.
- (3) Les trois couleurs de base : le bleu, le jaune, le rouge et leurs dérivés.

Selon l'auteur, une couleur chaude crée une action et une couleur froide fait penser à un état passif. Dans le tableau suivant, nous trouvons son explication donnée à chaque couleur :

Tableau 2.1 – Les couleurs selon Kandinsky (1947)

Rouge	L'intensité de l'existence, vivant, exprime la joie et l'énergie
Bleu	La paix, le calme, la passivité
Jaune	L'agressivité, la menace
Blanc	Le néant, avant la naissance
Noir	Le silence de la mort
Brun	Être sans émotion
Vert	Le repos, la passivité, la paix
Gris	La quiétude, le spirituel
Orange	L'homme convaincu de ses propres pouvoirs
Violet	Se sentir un peu triste et malade

Le monde virtuel regorge de sites Web multicolores. Les couleurs utilisées dans les sites Web, les logos des entreprises et les photos des documents annuels ont la capacité

de conduire les yeux vers une forme significative et un message spécifique. L'interprétation des couleurs dans les photos et leur signification ont été analysées par Richards et David en 2005, et c'est ainsi que nous interpréterons nous-mêmes les couleurs utilisées dans les photos des documents des deux entreprises et leurs liens avec la communication des messages au grand public : les entreprises Boeing et IBM.

Boeing est une entreprise cumulant plus de 40 ans d'expérience, elle la plus grande entreprise aérospatiale au monde et le principal fabricant d'avions commerciaux et de systèmes de défense, spatiaux et de sécurité aérienne.<sup>1</sup> Dans le site Web de l'entreprise, la rubrique sur les systèmes au laser et électro-optiques comporte une photo. Dans la photo, le rayon laser était rouge. Comme déjà dit précédemment, le rouge signifie l'action instantanée. Le satellite militaire est composé majoritairement de nuances de rouge (rouille), d'orange (couleur chaude plutôt que froide) et de jaune (agression et menace). D'un autre côté, le titre de la page Web est d'un orange très pâle entouré fraîchement de bleu et de vert (signifiant le repos et la passivité) et de brun (manque d'émotion). Alors, selon Richards et David (2005), le contexte suggère que le système lui-même est éloigné de ses effets violents. Roger Kutz, directeur artistique principal de Boeing et de l'équipe chargée des communications sur le site Web, a déclaré que le choix des couleurs n'était pas laissé au hasard : « Ce choix a demandé de profondes réflexions parce que cette couleur aura un impact assez important sur ce que nous voulons communiquer ».

Pour sa part, IBM est une multinationale américaine spécialisée dans le matériel, le logiciel et les services informatiques depuis plus de cent ans.<sup>2</sup> Les communicateurs d'IBM ont incorporé les couleurs comme un moyen de symboliser les caractéristiques

---

<sup>1</sup> < <http://www.boeing.com/boeing/companyoffices/aboutus/index.page> > consulté le 22 juin 2004

<sup>2</sup> < <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/> > . consulté le 23 juin 2004

de l'entreprise. Plus que toutes les autres couleurs, le bleu utilisé dans son logo et sur son site Web, évoquent le surnom d'IBM : « *The Big Blue* » (Le Grand Bleu).

### 2.2.2 Comparer à un équivalent dans la vraie vie

Richards et David (2005) présentent un autre type d'utilisations de photos de manière à avoir un équivalent dans la vraie vie pour être plus mémorables. Les spécialistes des communications à l'aide de photos mettent en valeur un élément important ou caractéristique de l'entreprise. Prenons comme exemple l'entreprise UPS : le brun utilisé dans le logo, le site Web, les voitures et les vêtements des employés nous ramènent à l'image et à la couleur du papier d'emballage traditionnel. C'est la stratégie même que l'entreprise avait utilisée afin que lorsque les gens voient les couleurs d'UPS, ceux-ci pensent au papier d'emballage qu'ils utilisaient traditionnellement pour envoyer leurs paquets par la poste.

### 2.2.3 Le mélange des genres

Une autre catégorie d'éléments présentés dans les photos des entreprises est le fait d'un mélange de couleurs et d'avoir un équivalent dans la vraie vie. Dans la recherche de Richard et David (2005), nous pouvons trouver une entreprise ayant utilisé une fusion des systèmes de couleurs pour se rapprocher de la réalité, de la vraie vie : Caterpillar. Caterpillar est un groupe industriel américain qui fabrique des machines utilisées dans les domaines de la construction et de l'exploitation minière et forestière.<sup>3</sup> Caterpillar a établi un procédé pour choisir les couleurs de son site Web et de son logo. Les couleurs principales sont le blanc, le jaune et le noir : les couleurs d'une chenille. Chez Caterpillar, une compagnie dont le nom fait donc référence à un objet réel (traduit en

---

<sup>3</sup> < <http://www.caterpillar.com/en/company/history.html> >. consulté le 22 juin 2004

français, « *caterpillar* » veut dire « chenille »), ses communicateurs professionnels ont utilisé des couleurs qui aident les utilisateurs à établir le lien entre le nom de l'entreprise Caterpillar et le sens commun du mot « *caterpillar* » : « chenille » (Richards et David, 2005). Et c'est ainsi que les gens se rappellent plus facilement et rapidement le nom de l'entreprise.



Figure 2.2 – Caterpillar

#### 2.2.4 Description d'un événement

Selon certains chercheurs, une autre pratique soutenue par l'utilisation de photos, c'est la description d'un événement. D'après Matilal et Höpfl (2009), la photo fait plus d'effet lorsqu'il faut communiquer sa rhétorique. Leur recherche était dans le but de trouver la relation entre les aspects purs de représentation des états de compte et le l'expérience quotidienne vécue par ceux qui étaient directement touchés par la tragédie de Bhopal en Inde (en 1984). Le document vise à tenir compte de la force rhétorique de la photographie dans la capture du tragique et de la comparer avec la position adoptée par l'entreprise Union Carbide dans la comptabilisation de la catastrophe. Selon les auteurs, l'effet d'une photo est plus puissant que la lecture d'un récit (constitué de mots) ou l'étude d'un livre de comptes. Parce que la photo a la capacité de déclencher des émotions chez l'utilisateur, d'influer sur sa position, et même de le faire passer d'un sentiment à l'autre. Par exemple, en regardant des photos, notre sentiment peut varier de la joie à la colère ou de la sympathie au dégoût (Matilal et Höpfl, 2009).

### 2.3 Illustration d'aspects intangibles à l'aide de photos

Une autre utilisation des photos par les entreprises est l'illustration des aspects intangibles de celles-ci par des photos bien choisies dans les rapports annuels et les rapports de développement durable. Davison et Skerratt (2007) ont bâti leur recherche sur la base des mots, des photos et des aspects intangibles dans les rapports des entreprises. Les auteurs stipulent que pour mettre l'accent sur leurs actifs intangibles, les entreprises ont recours à la photographie. D'après Davison et Skerratt (2007), les entreprises qui possèdent le plus d'actifs intangibles sont les plus dynamiques dans ce domaine. Les actifs intangibles sont un élément non monétaire et sans substance physique constitué par les informations et connaissances détenues, et ayant une valeur positive par une organisation (par exemple : les licences, la recherche et le développement, les produits, les marchés, les clients, le personnel, les aspirations pour l'avenir, le sens de responsabilité qui règne au sein des entreprises, les marques de commerce, le contrôle de la qualité, les antécédents l'historique, la réputation, les compétences et les connaissances des dirigeants). Selon eux, les aspects intangibles d'une société ne peuvent pas toujours être comptabilisés. Donc, les entreprises ont recours aux photos et aux mots discrétionnaires pour faire part au grand public de ces aspects intangibles. Dans la recherche de Davison et Skerratt (2007), on voit des exemples de la manière dont les photos sont utilisées pour illustrer des actifs intangibles (figure 2.3).



Figure 2.3 – Les aspects intangibles exposés dans les photos des rapports annuels selon Davison et Skerratt (2007)

### *La marque*

Selon Davison et Skerratt (2007), les entreprises ayant le plus investi dans leur image de marque agrémentent généralement leurs documents financiers de photos pour mieux exprimer les progrès réalisés. Prenons l'exemple de Cadbury Schweppes, une entreprise anglaise de production de confiseries et de boissons : en 2002, elle a enfermé son rapport annuel et ses documents financiers dans une poche qui met l'accent sur ses produits. Et l'on retrouve la même chose sur la page couverture de sa revue annuelle.

### *L'histoire*

Davison et Skerratt (2007) expliquent que l'histoire, le vécu des entreprises représentent un actif intangible qu'elles tentent de mettre en valeur par des

photographies et des événements. Par exemple, en 2002, Standard Chartered montrait sur la page couverture de son rapport annuel des photos de ballons marquant le 150<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise.

### *L'aspiration future*

Selon Davison et Skerratt (2007), l'aspiration future est un autre aspect intangible qui prend une place dans les photos des rapports publiés par les entreprises. Une autre pratique photographique dans les documents présentés par les entreprises a pour but de manifester que l'entreprise est prospective. Prenons par exemple Legal & General, une société britannique spécialisée dans les services financiers : pour illustrer ses aspirations à un brillant avenir, l'entreprise a utilisé la photo de deux enfants portant des vêtements rappelant la fleur de tournesol. Les enfants symbolisent le futur et les motifs de leurs vêtements évoquent un jardin bien rangé et bien géré.

### *Les clients*

Mise en relief dans la recherche de Davison et Skerratt (2007), la catégorie suivante des aspects intangibles, ce sont les clients. Selon les auteurs, certaines entreprises accordent une grande importance à leur clientèle. Les clients deviennent un actif hors du commun non inscrit au bilan. Les auteurs présentent l'exemple de l'entreprise Sage, une société britannique de production de logiciels pour gérer les services de comptabilité : par-dessus tout, l'entreprise a mis l'accent sur ses clients dans plus de dix pages de son rapport annuel. De plus, en 2002, l'entreprise avait utilisé une photo en lien avec la notion d'ascension. Dans cette photo, l'entreprise insiste sur le fait que ses clients sont les plus importants, qu'ils sont supérieurs à tout.

### *Les produits et les services*

Une autre catégorie dans l'article de Davison et Skerratt (2007) en lien avec les aspects intangibles présentés à l'aide de photos, ce sont les produits et services. Les auteurs expliquent que les documents comptables ne se prêtent pas à exposer les produits et services d'une entreprise. Une photographie se révèle alors l'outil de choix. L'exemple présenté par les auteurs est la compagnie Safeway qui a consacré vingt pages de son rapport annuel à l'image de ses produits dans ses rayons.

### *Le marché*

Pour Davison et Skerratt (2007), le marché est un autre aspect intangible important exposé dans les photos de rapports des entreprises. Les auteurs avancent que les entreprises publient dans leurs documents des photos illustrant les marchés où ces entreprises opèrent. L'exemple donné est Tesco, une société britannique qui gère une chaîne de détaillants de produits alimentaires et de marchandises générales. En 2002, pour annoncer son entrée sur le marché asiatique, l'entreprise publia une photo sur la page couverture des deux rapports financiers émis cette année-là.

### *Recherche et développement de l'entreprise*

Un autre aspect intangible traité dans la recherche de Davison et Skerratt (2007), c'est tout ce que l'entreprise consacre en matière de recherche et développement. Les auteurs expliquent que d'année en année, les entreprises calculent le budget à consacrer aux fins d'analyse, de recherche et développement commercial de la firme. Les auteurs donnent comme exemple l'entreprise Astra Zeneca, une multinationale anglo-suédoise du secteur pharmaceutique et biologique : dans le même ordre d'idée, l'entreprise a utilisé une photo intéressante dans sa revue annuelle de 2002. Dans cette photo, on voit un enfant en tenue de plongée fixer avec attention le plan d'eau devant lequel il se tient et ce, pour symboliser l'examen attentif et l'évolution de l'être l'humain. Ainsi, Lev

(2001) affirme que les initiatives dans ce domaine doivent être catégorisées en actifs intangibles et non comme dépenses.

### *Les employés*

Une autre classification de l'utilisation des photos dans la recherche de Davison et Skerratt (2007), c'est ce que représentent les employés. Selon les auteurs, la qualité de la main-d'œuvre est un facteur important de la performance d'une entreprise. Par exemple, Tesco fait la promotion de ses employés en les présentant comme formant une seule équipe au moyen d'images et du narratif dans la revue annuelle de 2002.

### *Les dirigeants*

Davison et Skerratt (2007) affirment que le dirigeant est toujours un élément important dans la performance d'une entreprise. Cet élément n'apparaissait pas encore dans les comptes, mais les entreprises l'explorent par les autres moyens de communication, par exemple l'utilisation de photos dans les rapports. Prenons le groupe WPP comme exemple, une société britannique de publicité et de relations publiques : cette entreprise a remporté beaucoup de prix pour la présentation de ses rapports annuels (entre autres, l'entreprise avait consacré neuf pages de son rapport annuel 2002 aux photos de son personnel dirigeant).

## 2.4 L'utilisation de graphiques en communication d'informations

Aujourd'hui, grâce à l'avancement des technologies de communication des informations, les entreprises peuvent sortir du cadre conventionnel de présentation des rapports annuels et être plus créatives. De plus en plus, les rapports annuels des sociétés deviennent plus imagés grâce à des outils visuels pour communiquer l'information financière. Une variété de formats s'y retrouvent : du texte (narrations comptables, y

compris le rapport de gestion), des graphiques et des photos (Beattie et Jones, 2008). Ces derniers auteurs affirment que si nous divisons les informations en deux catégories (informations quantitatives et informations qualitatives), les photographies relèvent davantage des informations qualitatives. Mais pour répondre à certaines questions au sujet de l'information de nature quantitative, les graphiques peuvent nous aider. La première section était sur l'usage de la photo comme un moyen de communiquer de l'information. Examinons maintenant le rôle des graphiques dans le cadre de la communication d'informations par les documents financiers.

Le graphique est une représentation visuelle simplifiée et structurée de données, de concepts et de relations. L'élaboration de graphiques répond à deux objectifs : premièrement d'analyser des données, deuxièmement de réussir à communiquer de l'information (Beattie et Jones, 1992). Un graphique doit permettre de saisir la tendance générale d'un seul coup d'œil. L'idéal est que les graphiques soient combinés à du texte et à des tableaux (L'Institut canadien des comptables agréés, 1993). Il faut garder à l'esprit que le graphique présente le même message que les chiffres, mais sous une expression simplifiée. Par exemple, dans la figure 2.4, nous trouvons un bilan présenté sous forme de graphique au lieu d'un format plus traditionnel, classique et familier.

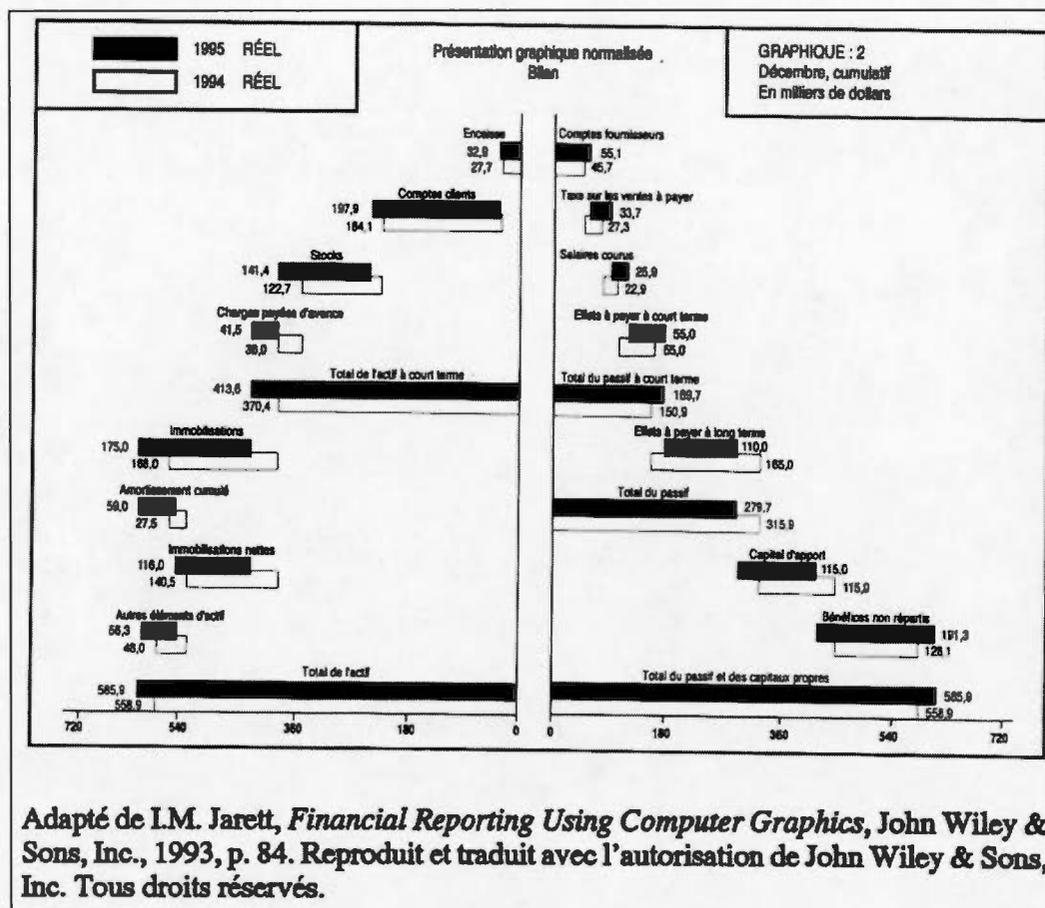


Figure 2.4 – Bilan présenté en graphique,  
Institut canadien des comptables agréés (1993)

#### 2.4.1 Les différents types de graphiques

Il existe divers types de graphiques : le graphique en colonnes, le graphique circulaire, le graphique en nuage de points, le graphique linéaire, le graphique à barres, le graphique en aires, le graphique en surface, etc. Chacun des types de graphiques possède des caractéristiques spéciales qui cadrent mieux selon tel ou tel contexte afin de bien présenter les données. Nous retrouvons les quatre types de graphiques les plus pratiques dans la figure 2.5.

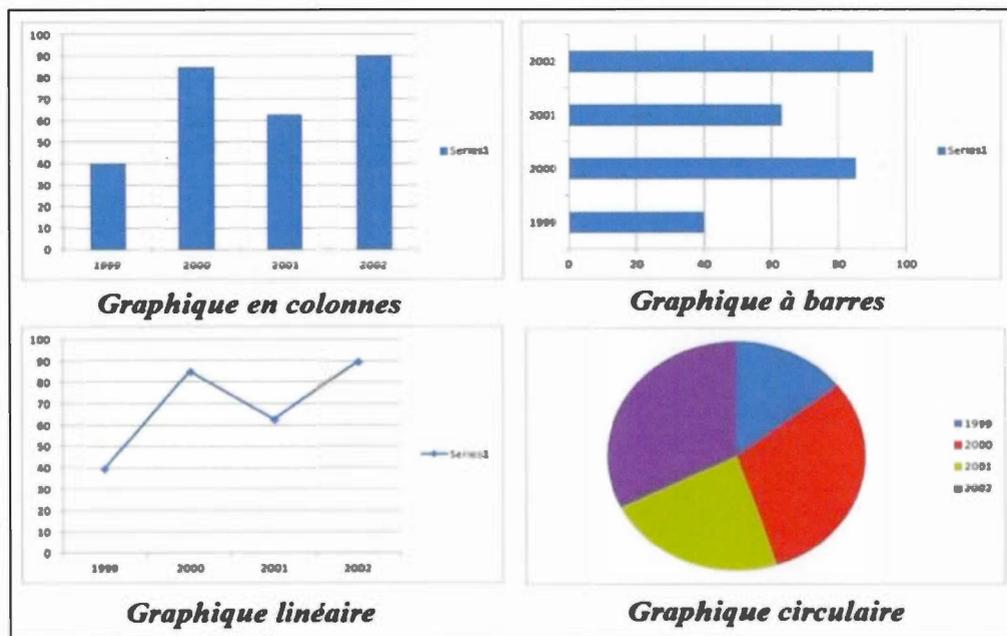


Figure 2.5 – Les différents types de graphiques

Comme déjà dit, chaque graphique présente des caractéristiques précises qui répondent à différents objectifs. Par exemple, un graphique circulaire permet de représenter un petit nombre de valeurs par des angles proportionnels à ces valeurs. Dans un diagramme circulaire, la longueur de l'arc de chaque secteur est proportionnelle à la valeur qu'il représente. Ce type de diagramme ne convient pas si les données à traiter sont volumineuses, car les secteurs deviennent trop petits et nécessiteront l'ajout de couleurs, de textes ou de flèches pour rendre le tout compréhensible. Les graphiques à barres et les graphiques à colonnes facilitent la compréhension de montants ou du nombre d'occurrences d'une valeur donnée. Dans le cas de graphiques à barres, la quantité de données dicte la longueur des barres. Les graphiques linéaires sont plus souvent utilisés dans le but de faire ressortir les variations des données ou les tendances. Une autre type de graphique, ce sont les séries temporelles. L'objet des séries temporelles est l'étude de l'évolution des variables au cours du temps. De plus, on peut déterminer l'orientation à court ou long terme de l'entreprise. Aussi, on sera capable

de prévoir un résultat futur, le mois prochain ou à la fin de l'année. L'avantage le plus important d'une série temporelle est de donner un signal lorsque quelque chose a radicalement changé (Mc Neese et coll., 2002). Par exemple, dans son rapport annuel, le directeur d'une entreprise à but lucratif utilise différents moyens pour déterminer si l'entreprise avait réalisé ses objectifs (Mc Neese et coll., 2002). Lorsque la rémunération des directeurs est liée à la performance d'entreprise, les gérants tentent de communiquer le message que l'entreprise affichait une bonne performance (Rutherford, 2003). Ces rapports démontrent normalement la performance de l'année en cours et la comparent avec l'année précédente ou le budget (Mc Neese et coll., 2002). Pour effectuer la comparaison, on utilise une série temporelle (série chronologique).

#### 2.4.2 Les éléments importants dans une présentation effective en graphique

D'après Beattie et Jones (1997), un graphe comporte quatre éléments fondamentaux : la couleur de fond (l'arrière-plan), le cadre, l'élément de spécification et la légende. En retour, chaque élément détient des caractéristiques propres. Un arrière-plan trop criard ne serait pas acceptable. Le graphe doit être encadré par l'axe formé par l'intersection de deux lignes perpendiculaires. Chaque axe doit être mis à l'échelle, en unités égales, partant de la valeur zéro. La largeur des spécificateurs et de leurs intervalles doit être uniforme. Les couleurs doivent être choisies avec soin parce l'interprétation des couleurs s'avère très complexe chez les humains. La légende présente le titre du graphique, la description de l'axe et les valeurs transposées en chiffres.

Dans le même ordre d'idée, Fine (1998) présente quatre facteurs définissant une présentation effective :

- (1) Chaque graphique ou photo doit être présenté(e) pour une bonne raison, pas uniquement pour changer de modèle.

- (2) Il faut conduire l'utilisateur vers le point central dans un intervalle de moins de 30 secondes.
- (3) Il faut éviter d'inclure trop de graphiques ou de photos dans la communication.
- (4) La photo ou le graphique choisi(e) doit attirer et renforcer l'attention de public.

Même le titre du graphique doit susciter l'intérêt. Fine (1998) nous en a présenté un exemple : une entreprise avait choisi le titre « Élargir les réseaux électroniques à moindre coût » pour un graphique. L'auteur trouve ce titre plutôt banal, et il recommande de le remplacer par « Réduisez considérablement les coûts ». Puis, l'auteur avance que la photo avec des flèches directionnelles aide le public à se concentrer sur le message clé.

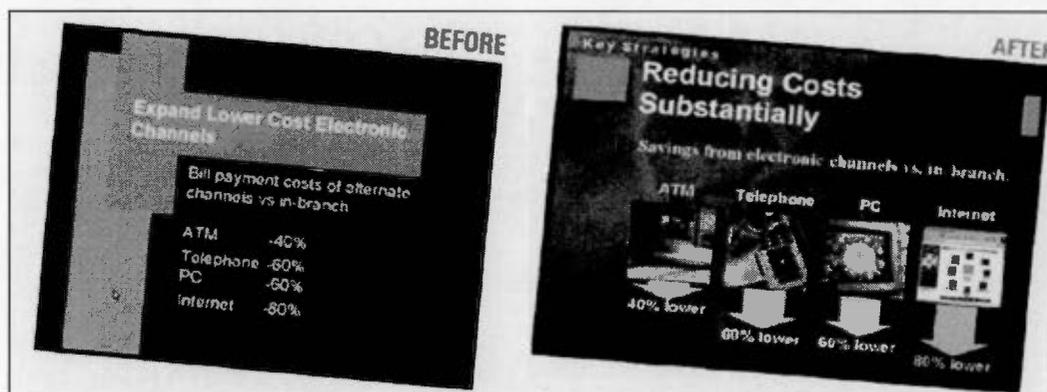


Figure 2.6 – Diagramme d'une entreprise internationale, Fine (1998)

En 1993, dans le livre de l'Institut des comptables agréés, à la page 147, on trouve un autre exemple pour améliorer la façon d'utiliser des graphiques dans la communication d'informations (figure 2.7). Dans le premier graphique présenté, il existe les facteurs qui peuvent induire les utilisateurs en erreur. Par exemple, l'axe vertical est situé à

droite, la ligne de zéro est indistincte, les étiquettes sont inadéquates et les marques de données ne partent pas de la ligne de zéro.

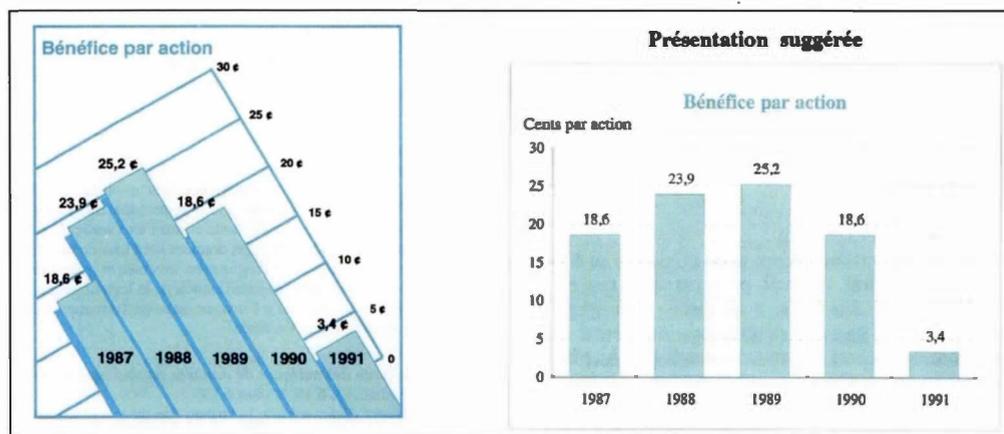


Figure 2.7 – Bénéfice par action en graphique

#### 2.4.3 Les graphiques et les variables plus fréquentes en communication financière

Les principaux genres de graphiques utilisés dans la communication d'informations quantitatives sont le graphique linéaire, le graphique en colonnes, le graphique circulaire et le graphique pictural (Beattie et Jones, 1992).

En 1989, Steinbart avait analysé 319 entreprises listées dans *Fortune 500* et conclut que 79 % des entreprises américaines avaient utilisé des graphes dans les documents présentés. Les graphes ont été utilisés pour illustrer les trois variables financières essentielles : les ventes, le bénéfice net et les dividendes. Le graphe le plus couramment utilisé était le graphique en colonnes.

Les entreprises affichant un bon rendement auront tendance alors à recourir aux graphiques. Beattie et Jones (2000) ont montré que dans le milieu des entreprises, si l'on compte celles qui insèrent des graphiques dans leurs rapports annuels, on en

recense 92 % en Australie, 88 % en France, 84 % en Allemagne, 90 % aux Pays-Bas, 82 % au Royaume-Uni et 90 % aux États-Unis. Ainsi, dans leur recherche de 1997, les chercheurs ont relevé que les entreprises américaines utilisent plus de graphiques que les entreprises britanniques (92 % versus 80 %). Dans les deux pays, le bénéfice net par action et les dividendes par action étaient les deux variables clés présentées le plus fréquemment sous forme de graphiques. La variable du chiffre de vente était présentée plus fréquemment sous format graphique aux États-Unis qu'en Angleterre. Dans les deux pays, le graphique en colonnes était le graphique le plus utilisé, et le diagramme circulaire venait en deuxième place.

Ainsi, en 1993, l'Institut canadien des comptables agréés avait publié une étude menée au sujet des graphiques utilisés dans les rapports annuels au Canada. L'échantillon était le rapport annuel de 1991 publié par 200 entreprises dans douze secteurs d'activité. Dans la figure suivant, le résultat indique qu'à ce moment-là, 166 sociétés (83 %) ont inclus des graphiques dans leur rapport annuel (en moyenne 10 graphiques par rapport). Le graphique plus utilisé était le graphique en colonnes (61 %). Viennent ensuite le graphique de surface (13 %), le graphique à barres (12 %) et le graphique circulaire (11 %). 45 % des graphiques étaient présentés dans la section de l'analyse de la direction, 28 % dans l'analyse de l'exploitation et 17 % dans les points saillants. Les informations les plus présentées dans les graphiques étaient le chiffre d'affaires ou produit (20 %), le bénéfice ou les profits (17 %), les capitaux propres (16 %) et l'actif (13 %). Parmi les ratios, le bénéfice par action est l'élément le plus illustré dans les graphiques (57 %). Sur le plan des couleurs utilisées dans les graphiques, les couleurs le plus souvent employées ont été le bleu (62 % des sociétés) et le vert (55 %).

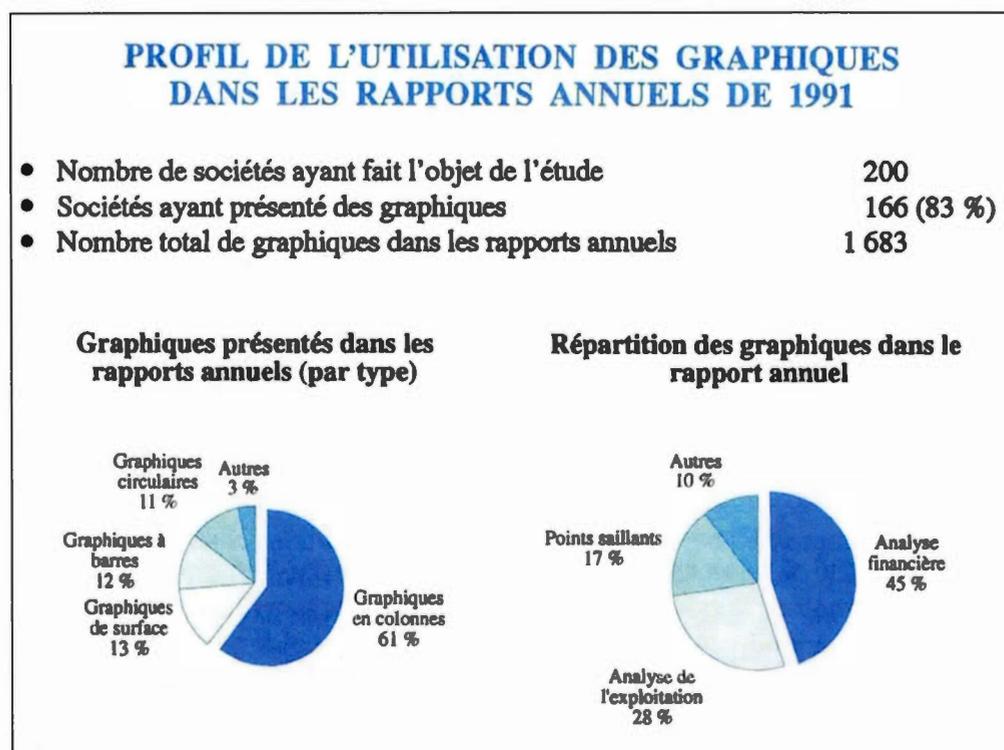


Figure 2.8 – L'utilisation des graphiques au Canada en 1991

#### 2.4.4 Les graphiques et le rapport de développement durable

Les rapports de développement durable sont un autre moyen d'étudier l'utilisation des graphiques aux fins de gestion de l'impression. Cho et coll. (2012) ont étudié les rapports de développement durable de 2006 pour 77 compagnies américaines. Les auteurs ont séparé les éléments présentés en graphique en 3 sections :

- (1) Les éléments sociaux comme la sécurité et la santé et les employés.
- (2) Les éléments environnementaux comme les économies d'énergie, les déchets dangereux et l'eau.
- (3) Les éléments financiers comme le chiffre d'affaires.

Les résultats de leur recherche révèle que les entreprises qui affichent une performance sociale non désirable sont plus susceptibles d'utiliser les graphiques dans leurs rapports de développement durable et ce, aux fins de gestion de l'impression. Mais Cho et coll. (2012) n'ont pas trouvé une relation significative entre les éléments environnementaux exposés en graphiques dans les rapports de développement durable des entreprises avec la performance non désirable et la gestion de l'impression.

De plus, dans une autre recherche, Cho et coll. (2012) ont analysé 120 entreprises représentant les 20 plus grandes entreprises cotées en bourse de six pays différents. Comme résultat, en termes de présentations graphiques, les auteurs ont prouvé que les entreprises utilisaient deux stratégies de gestion de l'impression dans le choix des éléments représentés en graphiques : l'amélioration et l'offuscation. Ainsi, les auteurs mettent en relief que les différences dans la gestion de l'impression dans l'utilisation des graphiques semblent varier selon les structures réglementaires de *reporting*. Alors, d'après eux, les arguments qui demandent une plus grande régulation et l'orientation dans l'utilisation des graphiques dans les rapports financiers sont aussi bons dans les rapports de développement durable.

#### 2.4.5 Les avantages et désavantages d'utilisation des graphiques

L'efficience d'un graphique à transmettre une communication sera proportionnelle aux talents et aux compétences de l'auteur du rapport et de son utilisateur. En raison de leurs caractéristiques et de leurs formes, les graphiques ont d'ailleurs le potentiel d'influencer la perception des utilisateurs. Comme l'utilisation des photos dans les rapports des entreprises, il existe une contradiction dans l'utilisation des graphiques. Wood (1990) et Lea (1989) (cité dans Beattie et Jones, 1992, et Leach, 1988) affirment que l'utilisation de graphiques peut servir à jeter de la poudre aux yeux et la présence d'un graphique peut induire en erreur. Pour leur part, Pavio (1974), Bauer et Johnson-

Laird (1993), ont une opinion positive à l'égard de l'utilisation de graphiques dans la communication d'informations financières et non financières.

Tout d'abord, nous présentons les avantages liés à l'utilisation des graphiques dans la communication d'informations. Les entreprises préfèrent communiquer en utilisant des graphiques financiers plutôt que des tableaux ou des récits, et ce, pour six raisons principales :

- (1) Tout d'abord, les graphiques permettent à la direction de présenter des informations de manière flexible (Beattie et Jones, 1997).
- (2) Les graphiques sont attirants ; l'usage de couleurs augmente l'attrait visuel des graphiques (Leivian, 1980).
- (3) Les graphiques conviennent parfaitement pour résumer, synthétiser et communiquer de l'information financière ; ils transmettent avec grande efficacité de l'information, aident à relever les tendances et à repérer les anomalies (Korol, 1986).
- (4) Les graphiques stimulent les aptitudes cognitives et spatiales très développées chez l'humain ; selon Kosslyn (1989), Lewandowski et Spence (1989), et Ackerman (1991), le cerveau humain aime traiter l'information sous forme de graphiques.
- (5) Les graphiques sont faciles à mémoriser ; nous conservons en mémoire bien mieux ce qui est présenté en image ou en graphiques qu'en chiffres (Leivian, 1980).
- (6) Enfin, les graphiques offrent une certaine neutralité ; parce qu'ils se détachent de l'expression linguistique, ils donc peuvent servir de langue universelle.

Dans le même ordre d'idée, Pavio (1974) explique que le public mémorise plus aisément les modèles visuels que le texte ou les chiffres. C'est la raison pour laquelle l'information présentée sous forme de graphiques demeure plus longtemps en

mémoire. De plus, Bauer et Johnson-Laird (1993) ont constaté un facteur de compréhension plus élevé si un problème était posé sous forme de diagramme plutôt que présenté par un exposé verbal. Selon Jim Bell, directeur des finances chez Huntsman, un graphe aide les analystes, voire remplacer ceux-ci. Il explique que nous pouvons collecter des données de différentes ressources et les illustrer par un graphique en ligne. Lorsque la ligne s'oriente fortement vers le bas, le message est clair : les choses vont mal (cité dans l'article de Leibs, 2002).

En plus, selon l'Institut canadien des comptables agréés (1993), les avantages de l'utilisation des graphiques sont de capter et de retenir l'attention, de focaliser l'intérêt, de faciliter la compréhension, de favoriser la remise en mémoire des données, de permettre des économies de temps lors de l'analyse des données, de supprimer les barrières linguistiques, et à la fin, de souligner les tendances et clarifier les relations. À l'inverse, l'Institut canadien des comptables agréés (1993), relève aussi les inconvénients liés à l'utilisation de graphiques. D'abord, les graphiques peuvent manquer de précision, étant donné qu'il est possible qu'ils soient moins exacts que les chiffres. Ensuite, les graphiques sont utilisés pour condenser les informations. Ce fait implique des choix qui se traduisent par la production d'une image incomplète, pouvant alors entraîner une mauvaise compréhension chez les utilisateurs. Troisièmement, certains éléments pertinents peuvent être omis, avec pour conséquence possible, une fausse perception. Quatrièmement, le choix des couleurs, la place des informations, l'inclusion ou l'exclusion de certaines informations peuvent induire les utilisateurs en erreur. Cinquièmement, la signification des données peut être différente pour l'auteur et pour l'utilisateur. À la fin, les graphiques ne peuvent décrire une relation qu'entre deux variables, pas davantage.

Bingber et coll. (1983) se sont exprimés sur deux aspects sur la manipulation d'informations financières avec les graphiques :

- (1) **La sélectivité** – On entend là que le choix et l'utilisation judicieuse de graphiques doivent convenir à la variable à présenter. Il s'agit de bien distinguer l'information à fournir de celle à ne pas divulguer. Les variables à présenter dictant l'image que l'on se fera de l'entreprise, l'on recherche alors des variables exprimant une croissance, ou bien une ligne de temps illustrant des résultats favorables montrant que l'entreprise réussit.
- (2) **La distorsion** – Celle-ci consiste à mesurer si l'ampleur présentée correspond en effet à la grandeur numérique. Cela revient à poser la question suivante : « Le graphique a-t-il bien transposé la réalité ? » Pour bien expliquer ce phénomène, observons les entreprises qui ont fait usage de graphiques, mais qui n'ont pas fourni une représentation exacte de la réalité, car ces graphiques comportaient des axes mis à zéro ou des axes brisés.

Dans ce concept, en 2000, Beattie et Jones ont examiné 137 des meilleures entreprises britanniques et ont établi que l'utilisation sélective de graphiques se rattache au rendement même de l'entreprise. Cela s'observe tout particulièrement dans l'expression du revenu et du bénéfice par action. En plus, Steinbart (1989) a retracé une distorsion absolue de plus de 10 % dans 26 % de graphiques représentant des variables financières essentielles. Beattie et Jones (1992) ont relevé que 30 % de graphiques ont été déformés de plus de 5 %. Mather et coll. (1996) ont obtenu des résultats quasi similaires, soit 5 % de distorsion dans 29,7 % des graphiques intégrés au rapport annuel d'entreprise.

Pour Jarrett (1998), la situation d'une entreprise peut être assez complexe à décrire ; par conséquent, un graphique mal adapté pourrait émettre des concepts incompréhensibles, voire trompeurs. Ainsi, les variables d'un graphe doivent être choisies en vertu des certaines limitations. Le graphique a pour objet de livrer avec précision, en une image, le constat de la situation et du rendement de l'entreprise. Puisque le graphique ajouté doit être une simplification de la réalité répondant aux normes comptables, le

choix des variables sélectionnées pour présenter dans un format de graphique a alors besoin de précision et compétence. Même les couleurs sont importantes ; par exemple, la couleur rouge serait à éviter, car elle serait de mauvais augure en comptabilité parce qu'on l'utilise pour les comptes clients en souffrance depuis plus de 90 jours ou lorsque l'entreprise accuse des pertes (Jarrett, 1981).

Benbasat et Dexter (1985) recommandent de choisir avec discernement les couleurs et de reconnaître leurs effets éventuels. Ils ont choisi deux groupes pour effectuer une décision sur le budget d'entreprise. Le premier groupe avait les graphiques en blanc et noir, et le deuxième était en couleurs. Le groupe ayant choisi les graphes en couleurs a abouti aux décisions les plus appropriées.

Alors, en étudiant l'application des graphiques dans les rapports financiers, différents aspects nous font saisir les raisons pour lesquelles les comptables ne s'intéressaient pas aux graphiques. En premier lieu, l'addition et la soustraction de chiffres étaient plus simples dans un format tabulaire. Deuxièmement, dessiner un graphique exige un certain talent artistique et la vérification d'une transposition adéquate des chiffres au graphe, une initiative longue et coûteuse. En troisième lieu, avec un matériel informatique d'autrefois, imprimer des graphes était une tâche difficile (Jarrett, 1981).

## 2.5 Conclusion

En conclusion, nous avons vu que l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports des entreprises est de plus en plus fréquente. À l'aide de ces outils, les entreprises tentent de présenter des rapports plus efficaces et mieux mémorisés en passant les messages le mieux possible. De plus, les photos présentées dans les rapports des entreprises sont pour illustrer les aspects intangibles des entreprises, décrire des événements ou manifester le pourcentage de femmes et de minorités visibles. Aussi,

l'utilisation de graphiques dans les documents annuels est à la mode pour démontrer la performance de l'entreprise. Le graphique en colonnes est le graphique le plus utilisé dans la communication d'informations des entreprises. Le bénéfice net et les ventes sont les variables les plus présentées à l'aide de graphiques. Toutefois, il existe différents éléments dans les photos et les graphiques qui sont considérés comme importants pour mieux véhiculer le message, par exemple la couleur. Cependant, l'emploi de chacun de ces deux moyens présente tantôt des avantages, tantôt des désavantages, lesquels peuvent autant aider les utilisateurs à mieux comprendre les messages qu'à les induire en erreur.

## CHAPITRE III

### CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre est dédié à l'étude des concepts explicatifs dans les recherches au sujet de l'emploi de photos et de graphiques dans les documents annuels des entreprises afin de découvrir s'il y en a une relation avec la gestion de la légitimité. Nous étudierons deux concepts liés à notre sujet : la gestion des impressions et la théorie de la légitimité. Nous étudierons ainsi les différentes caractéristiques et les applications de ces deux concepts, par exemple les définitions de différents chercheurs, les différents motifs et tactiques. Puis, une synthèse des deux notions sera présentée. Et à la fin, nous formerons notre cadre théorique.

L'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports annuels et les rapports de développement durable publiés par les entreprises, ainsi que la relation avec la gestion de la légitimité des entreprises ont été abordées dans plusieurs articles auparavant. Les chercheurs ont expliqué ce phénomène en utilisant principalement de deux concepts : la gestion des impressions et la théorie de la légitimité. Dans cette section, nous étudierons la définition et les caractéristiques de chacun des deux concepts. Commençons par la gestion des impressions.

### 3.1 La gestion des impressions

Au cours des dernières années, les parties narratives des rapports annuels des entreprises sont devenues plus longues, et l'opportunité de gestion de la perception a augmentée (Davies et coll., 2007). Selon Hoogheimstra (2000), la gestion de la perception tient au concept de la façon dont on se présente pour être perçu favorablement par autrui. Puis, l'auteur explique que la gestion de la perception produite est un concept de psychologie sociale. Cette notion était d'abord appliquée aux individus, mais au fil des années, elle en est venue à être appliquée pour les organisations. Selon l'auteur, la gestion de la perception peut s'effectuer verbalement ou non verbalement, comme l'expression du visage ou la façon de s'habiller. Pourtant, Godfrey et coll. (2003) affirme qu'il suffit tout simplement que la direction choisisse l'information à afficher pour que l'on parle de gestion de la perception. Pour Beattie et Jones (2000), les études qui ont analysé la gestion de la perception relativement à la comptabilité se divisent en deux catégories :

- (1) **La gestion des données comptables** – C'est-à-dire la manipulation des données de base lorsqu'il faut mesurer et divulguer des résultats comptables.
- (2) **La gestion de la présentation** – Elle se définit comme une manipulation de contenu, en jouant sur la syntaxe de récits comptables ou la présentation à travers des formats choisis, notamment les graphes et les images.

#### 3.1.1 Les motifs et les stratégies de la gestion de la perception

Le cadre explicatif prédominant interprète la gestion de la perception comme une réponse à des résultats organisationnels négatifs entraînés par l'intérêt des gestionnaires et des réponses réglementaires. Alors, les documents narratifs des entreprises sont considérés comme un moyen pour influencer les perceptions et les décisions de grand public (Davies et coll., 2007). De plus, pour Hoogheimstra (2000),

la gestion de la perception est adoptée par les entreprises dans le but de premièrement gérer la légitimité menacée et deuxièmement contribuer à la réputation de l'entreprise.

Davies et coll. (2007) affirment que dans le cas de la gestion de la perception, les gestionnaires choisissent deux types de comportements : ou bien la dissimulation, ou bien l'attribution. Selon les auteurs, la dissimulation peut être réalisée pour obscurcir les résultats négatifs ou mettre l'accent sur les résultats positifs. L'attribution est aussi définie comme une tactique défensive qui déplace loin d'eux la responsabilité des résultats négatifs. Puis, les auteurs présentent sept stratégies liées à la gestion de la perception. Six de ces stratégies sont utilisées pour la dissimulation et une pour l'attribution.

- (1) La manipulation sur le plan de la facilité de lecture, par exemple en rendant le texte plus difficile à lire.
- (2) La manipulation rhétorique, par exemple en utilisant un langage convaincant.

Ces deux dernières stratégies ont pour objectif de voiler les résultats négatifs.

- (3) La manipulation thématique en mettant l'accent sur les mots et les thèmes positifs dans le but de souligner une performance financière positive.
- (4) La manipulation visuelle et structurelle (c'est-à-dire la façon dont l'information est présentée), par exemple en jouant sur le style et la taille des caractères, les signes typographiques, le texte en gras, les couleurs, etc.
- (5) Les comparaisons de performance : les gestionnaires choisissent les points de repère de manière à donner la meilleure apparence possible à la performance financière.

- (6) Le choix du nombre de bénéfices : cela signifie que dans la divulgation, les dirigeants choisissent un montant des revenus à divulguer qui aide à illustrer favorablement la performance financière actuelle.

Ces quatre dernières stratégies sont dans le but de souligner les résultats positifs.

- (7) L'attribution de résultats organisationnels : les gérants sont présumés attribuer des résultats positifs à des facteurs organisationnels internes et les résultats négatifs à des facteurs externes de l'organisation.

### 3.1.2 Les photos, les graphiques et la gestion de la perception

Preston et coll. (1996) indiquent que l'utilisation de photos dans un rapport annuel fait état de la gestion de la perception, parce que les entreprises choisissent les éléments favorables à présenter. Aussi, Beattie et Jones (2000) ont noté que l'utilisation de graphiques pour communiquer des renseignements financiers dans les rapports annuels représente une dimension importante dans la gestion de la perception découlant du rendement de l'entreprise. De plus, Jones (2011) avait fait une analyse sur l'utilisation des graphiques dans les rapports sociaux et environnementaux des entreprises. Il a trouvé que les entreprises dans des secteurs à fort impact ont davantage tendance à utiliser des graphiques afin de présenter une vue plus favorable. La pollution atmosphérique, la consommation d'énergie, la production de déchets et les employés sont les éléments les plus présentés en graphiques. Mais on observe de fréquents cas de sélectivité, de distorsion des mesures et d'amélioration de la présentation. Puis, l'auteur explique que les entreprises utilisent les graphiques dans les rapports afin de rendre favorable la perception des parties prenantes. Dans le même ordre d'idée, Steinbart (1989), Beattie et Jones (1992), ainsi que Mather et coll. (1996) sont convaincus qu'aux États-Unis, en

Angleterre et en Australie, le choix du type de graphique à insérer au rapport annuel des entreprises se rapporte à la gestion de la perception.

### 3.2 La théorie de la légitimité

Dans cette section, nous analysons la légitimité étape par étape. En premier lieu, nous nous concentrerons sur la définition de la légitimité. La deuxième partie portera sur les différents modèles de la légitimité. Puis, nous trouverons les raisons pour lesquelles les entreprises cherchent à se présenter comme étant légitimes. Ensuite, nous présenterons les défis que doivent relever les dirigeants et les tactiques à utiliser dans la gestion de la légitimité. Finalement, nous parlerons des lacunes liées à la légitimité.

#### 3.2.1 La définition de la légitimité

La théorie des parties prenantes et la théorie de la légitimité ont été développées à partir d'un large point de sociopolitique (Bhutta et Saeed, 2011). Les recherches sur les divulgations sociales ont été réalisées du point de vue de la théorie des parties prenantes (Roberts, 1992), et les recherches sur les données environnementales ont été vues dans la perspective de la théorie de la légitimité (Magness, 2006 ; Deegan, 2002). Gray et coll. (1996) affirment que la théorie de la légitimité est une variante de la théorie des parties prenantes. Selon eux, la théorie de la légitimité peut être utilisée pour expliquer des renseignements plus précis sur les pratiques sociales des entreprises.

En 1993, Lindblom a défini la légitimité comme étant une condition ou un état qui existe lorsque le système de valeur d'une entité est en harmonie avec le système de valeurs du système social plus vaste dont l'entité fait partie. Selon Meyer (1983) et Scott (1991), la légitimité tient à la congruence entre l'organisation et la culture de son environnement. Dowling et Pfeffer (1975) affirment aussi que la légitimité est une

congruence entre les valeurs sociales associées par les activités d'une société et les normes de comportement acceptable dans le système social plus large. D'après Maurer (1971), la légitimation est le processus par lequel une organisation justifie à un pair ou à un système de niveau supérieur son droit à exister (cité dans l'article de Dowling et Pfeffer, 1975). Branco et coll. (2008) affirment aussi qu'une société doit convaincre ses publics que ses activités sont conformes à leurs valeurs. Suchman (1995) présente la légitimité comme une perception généralisée ou l'hypothèse que les actions d'une entité soient souhaitables, bonnes ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et définitions. Selon Deegan (2002), le concept de contrat social est fondamental dans la théorie de la légitimité. En effet, si le public n'est pas convaincu qu'une firme opère selon des normes acceptables ou légitimes, il pourra s'opposer à ses opérations. Puis, l'auteur affirme que cette théorie repose sur le contrat social qui existe entre la société et l'entreprise. Ce contrat comporte de nombreuses attentes implicites et explicites par rapport à la manière dont fonctionne un organisme. Selon la documentation disponible, la théorie a été appliquée afin de savoir dans quelle mesure les firmes prennent en considération l'importance de démontrer qu'elles se conforment aux principes et valeurs reconnus par la société. Alors, la légitimité est la croyance que les autorités, les institutions et les organisations sociales sont adéquates, constructives et justes (Tyler, 2006).

### 3.2.2 Les modèles de la légitimité

Suchman (1995) affirme qu'il existe trois types de légitimité : pragmatique, morale et cognitive. L'auteur affirme que dans la plupart des cas, les trois types de légitimité, existent en même temps et se renforcent mutuellement. Selon l'auteur chacun de ces trois types de légitimité :

- (1) **Légitimité pragmatique** – Selon Suchman (1995), ce type de légitimité repose sur les calculs égoïstes des publics les plus immédiats de l'organisation. Autrement dit, la légitimité pragmatique apparaît souvent dans les cas où les utilisateurs interagissent directement avec la société. Un exemple de comportement de légitimité pragmatique est illustré par l'entreprise qui donne des résultats favorables parce qu'elle les considère comme relevant de l'intérêt du public. Cette forme de légitimité est étendue uniquement aux pratiques organisationnelles qui devraient produire de la valeur en retour. Une approche stratégique pour comprendre la légitimité prescrit un rôle de gestion plus important dans le processus de légitimation (Long et Driscoll, 2008).
  
- (2) **Légitimité morale** – Ce type de légitimité est accordé à une organisation se conformant aux valeurs et obligations sociales. La légitimité morale est basée sur une évaluation positive de la société et de ses activités par rapport au contrat social. Au contraire de la légitimité pragmatique, la légitimité morale concerne les utilisateurs qui ne sont pas en interaction directe avec la société. Mais malgré cela, cela ne signifie pas que ces utilisateurs ne sont pas importants. Les utilisateurs préoccupés par la performance environnementale sont inclus dans cette catégorie (Suchman, 1995).

La légitimité morale tient compte de quatre volets : l'évaluation des résultats et conséquences, l'évaluation des techniques et procédures, l'évaluation des catégories et des structures, l'évaluation des dirigeants et représentants. D'après Warren (2003), si les comportements d'une entreprise ne répondent pas aux besoins de la société, la légitimité est alors remise en question. En conséquence, un changement de comportement est nécessaire afin de voir l'entreprise respecter ses obligations contractuelles.

- (3) La légitimité cognitive – La légitimité cognitive n'est pas basée sur une évaluation ni sur l'intérêt. D'ailleurs, la légitimité cognitive est fondée sur les définitions cognitives de pertinence et d'interprétation (Aldrich et Fiol, 1994). Selon Suchman (1995), les structures organisationnelles, les processus et les comportements deviennent adoptés d'une manière qui apparaît orthodoxe, compréhensible, logique et prise pour acquise.

Long et Driscoll (2008) expliquent comment les codes d'éthique peuvent servir à légitimer des activités d'une organisation tout en étant traités simultanément avec manque de sincérité par les organisations qui les adoptent. Selon les auteurs, ces organisations le font en obtenant une seule forme de légitimité : la légitimité stratégique qui, par définition, sert simplement à obtenir un soutien pour ce que l'organisation fait en donnant l'apparence d'un alignement entre la poursuite de l'intérêt personnel et les valeurs actuelles de la société.

### 3.2.3 Les motifs pour la légitimité

Selon Suchman (1995), la légitimité possède un caractère multiforme. Donc, elle fonctionnera différemment dans différents contextes. La façon dont il fonctionne peut dépendre de la nature des problèmes pour lesquels il est la solution prétendue. Alors, les organisations cherchent la légitimité pour de nombreuses raisons. Il existe deux distinctions reconnues dans les études de légitimité :

- (1) **Continuité versus crédibilité** – La légitimité améliore à la fois la stabilité et la compréhensibilité des activités de l'organisation. La légitimité conduit à la persistance parce que lorsque les activités de l'entreprise apparaissent bonnes, souhaitables et appropriées, le public est alors davantage susceptible de fournir des ressources (Parsons, 1960). La légitimité renforce la crédibilité,

car lorsque les activités d'une entreprise sont légitimes, le public perçoit alors l'organisation comme étant plus digne, plus significative, plus prévisible et plus fiable (Suchman, 1995).

- (2) **Acquiescement passif versus soutien actif** – Suchman (1995) affirme qu'il existe des entreprises qui cherchent la légitimité afin que tout simplement, un public particulier les laisse tranquilles. Dans ce cas, le seuil de légitimation peut alors être assez faible. Ces entreprises qui aspirent à un acquiescement passif essaient d'être actives sans problème dans une certaine catégorie d'activité sociale.

En revanche, la légitimité peut être recherchée pour obtenir un soutien actif de la part du grand public. Selon Suchman (1995), il existe aussi des entreprises pour qui les exigences de légitimité peuvent être rigoureuses parce qu'elles ont besoin de l'intervention prolongée d'une large audience, en particulier contre les entreprises concurrentes.

Dans le même ordre d'idée, Dowling et Pfeffer (1975), ainsi que Deegan (2002), affirment qu'un aspect très important dans la théorie de la légitimité, c'est la nécessité de fournir au public des informations à ce sujet afin de justifier la raison d'être d'un organisme. Les organisations utilisent les divulgations comptables pour signaler leur rationalité et répondre aux attentes de la société (Burchell et coll., 1985). Alors, une tactique stratégique que les entreprises utilisent dans leur quête de légitimité, ce sont les informations environnementales (Cho, 2009). En 2004, Lodhia a tracé un lien entre l'utilisation croissante par les entreprises de leur site Web pour effectuer des divulgations sur les questions environnementales et leurs tentatives pour maintenir leur légitimité. Deegan et coll. (2002) affirment que les dirigeants des entreprises divulguent les informations en réponse aux médias afin que leurs entreprises apparaissent comme étant légitimes. Si les médias démontrent plus d'attention,

l'entreprise divulgue davantage, spécialement si les activités de l'entreprise sont défavorables pour le public. Dans ce cas, l'entreprise divulgue de plus en plus d'informations dans le but de ne pas perdre l'appui du public. Puis, les auteurs concluent que la divulgation d'informations est liée à la survie d'entreprise, mais les dirigeants divulguent les informations dans deux cas : (1) lorsque la loi les y oblige et (2) lorsque les préoccupations de la communauté sont éveillées.

#### 3.2.4 Les défis de la légitimation

D'après O'Donovan (2002), la notion de légitimité d'entreprise est basée sur les perceptions sociales et les valeurs de la société. Néanmoins, tous les deux de ces deux facteurs peuvent être modifiés au fil du temps. Selon l'auteur, la divulgation environnementale et le rapport annuel sont deux moyens de communication de la légitimation. Puis, l'auteur explique qu'un processus de légitimation peut être exercé par une entreprise : pour gagner ou étendre la légitimité, pour maintenir son niveau de légitimité actuelle, pour réparer ou défendre sa légitimité perdue ou menacée.

De plus, les gestionnaires des entreprises obtiennent une latitude considérable de manœuvre stratégique dans leurs environnements culturels grâce à la multiplicité de la dynamique de la légitimité (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Oliver, 1991). Mais sans doute, les dirigeants ne sont pas capables de satisfaire complètement tous les utilisateurs. Évidemment, les initiatives de dirigeants peuvent jouer un rôle important dans la mesure où les activités des entreprises sont perçues comme étant légitimes dans un contexte culturel donné (Suchman, 1995). Selon celui-ci, pour y arriver, les dirigeants sont confrontés à trois défis généraux de légitimation :

- (1) Obtention de la légitimité – L'obtention de la légitimité est très importante pour deux types d'organisations. Tout d'abord, les entreprises qui sont dans

un nouveau secteur avec peu de précédents culturels, ou pour les nouvelles entreprises entrant dans des secteurs anciens. Le deuxième type d'entreprises qui essaient fortement de gagner en légitimité, ce sont celles dont les nouvelles opérations sont techniquement problématiques ou mal institutionnalisées. Les deux types d'organisations doivent consacrer une somme importante d'énergie pour construire leur légitimité.

- (2) **Maintien de la légitimité** – Selon Suchman (1995), le maintien de la légitimité, au moins par intermittence, est problématique. L'auteur énonce trois raisons pour la justifier : la première étant que le public est souvent hétérogène et que la légitimité se définit sur la relation entre l'entreprise et les utilisateurs, la seconde étant que la stabilité entraîne souvent la rigidité, la troisième étant que l'institutionnalisation génère souvent sa propre opposition. Les projets de légitimation attirent généralement l'attention, mais souvent, cette attention s'avère hostile.
- (3) **Réparation de la légitimité** – La réparation de la légitimité ressemble de plusieurs façons à la tâche de gagner la légitimité. La différence, c'est que contrairement à sa création de la légitimité, sa réparation représente généralement une réponse réactive à une crise imprévue (Suchman, 1995).

### 3.2.5 Les tactiques de gestion de la légitimité

Pour la gestion de la légitimité menacée, O'Donovan (2002) présente quatre tactiques :

- (1) **Éviter** – C'est logique de penser que l'entreprise voudrait restreindre la connaissance du public de l'événement tant qu'elle le pouvait. Si une

entreprise utilise cette tactique, elle n'entre alors pas dans le débat public sur les effets ou conséquences de l'événement.

- (2) **Essayer de changer les valeurs** – En utilisant cette tactique, les entreprises tentent de modifier les valeurs sociales. C'est une stratégie proactive qui suggère que l'entreprise voudra peut-être faire passer son message avant que la question devienne plus accessible et moins contrôlable par l'entreprise. Cette tactique est très susceptible d'être adoptée pour l'obtention et le maintien de la légitimité. Dowling et Pfeffer (1975) croient aussi que la légitimité organisationnelle peut être créée ou renforcée par l'utilisation de symboles qui communique une image publique associée à des objectifs principaux de ces organisations, les méthodes des opérations et les sorties (Neu et coll., 1998).
- (3) **Essayer de changer les perceptions** – Pour utiliser cette tactique, il faut que l'entreprise répète et rappelle ses réalisations sociales et environnementales passées. On utilise cette tactique plutôt pour le maintien et la réparation de la légitimité.
- (4) **Se conformer** – Cette tactique est très susceptible d'être adoptée pour le maintien et la réparation de la légitimité. En utilisant cette tactique, l'entreprise annonce une enquête immédiate sur les causes de l'événement. Puis, elle assure le public qu'elle va engager toutes les mesures nécessaires pour éviter que se reproduise ce type d'événement.

Cho (2009) aussi avait étudié les différents types de tactiques de communication utilisées par les organisations qui recherchent la légitimité. Ce phénomène a été observé aussi par Dowling et Pfeffer (1975), Lindblom (1993) et O'Donovan (2002). Cho (2009) les résume en trois catégories :

- (1) **Amélioration de l'image** – Avec cette stratégie, une entreprise peut tenter de paraître légitime en se liant elle-même aux valeurs sociales positives. Dans ce cas, les entreprises divulguent les informations louant ses engagements et ses réalisations en ce qui concerne les questions sociales et environnementales.
- (2) **Prévention / déviation** – En utilisant cette stratégie, une organisation peut essayer de paraître légitime en redirigeant ou en déviant l'attention sur les questions sociales et environnementales spécifiques vers d'autres questions connexes ou même non connexes.
- (3) **Dénégation** – Avec cette stratégie, une organisation peut tenter de paraître légitime en publiant des déclarations de non-responsabilité. Si c'est le cas, l'organisation refuse d'accepter ses responsabilités à propos d'événements négatifs ou nuisibles.

### 3.2.6 Menace de la légitimité

Selon Deegan et coll. (2002), la performance d'une entreprise est légitime lorsqu'elle est jugée juste et digne de soutien, autrement dit lorsqu'elle est socialement acceptée. Puis, ils expliquent que des menaces se posent sur la légitimité lorsque les attentes sociétales du comportement de l'entreprise diffèrent des perceptions sociales de son comportement. Alors, dans ces circonstances, le contrat de l'organisation à poursuivre ses opérations pourrait être révoqué par la société.

Wartick et Mahon (1994) suggèrent trois possibilités découlant des menaces de légitimité :

- (1) La performance de l'entreprise change alors que l'espérance de la société de la performance d'entreprise demeure la même.

- (2) La performance de l'entreprise demeure la même alors que l'espérance de la société sur la performance d'entreprise change.
- (3) La performance de l'entreprise et l'espérance de la société sur la performance de l'entreprise changent, mais ou bien les changements ne se font pas dans la même direction, ou bien leurs mouvements s'effectuent dans la même direction, mais avec un décalage dans le temps.

Donc, si une entreprise envisage une crise de légitimité, selon O'Donovan (2002), celle-ci peut être gérée en faisant quatre pas :

- (1) Identifier quel est le côté opposé.
- (2) Identifier les attentes et les valeurs sociales et environnementales du côté opposé.
- (3) Décider du but de toute réponse organisationnelle potentielle à des menaces de légitimité (obtenir la légitimité, conserver la légitimité ou la réparer)
- (4) Identifier les tactiques disponibles et appropriées pour la gestion de la légitimité. Bien sûr, elles doivent être liées à l'objectif de réponse organisationnelle.

### 3.3 Le point en commun des deux concepts et l'application de la théorie à notre cas

Selon Hoogheimstra (2000), il existe un point en commun entre la gestion des impressions et la théorie de la légitimité. Les deux concepts affirment que les rapports sociaux des entreprises sont un moyen pour influencer la perception de la partie prenante et gérer la légitimité. En plus, Bansal et Roth (2000) nous expliquent que lorsqu'une entreprise a une forte légitimité, il serait mieux qu'elle ne s'emploie pas à la gérer. Parce que la gestion de la perception pour ce type d'entreprise peut entraîner un risque non systématique supérieur à aucune gestion de la perception. Ce constat peut alors expliquer pourquoi certaines entreprises reconnues comme légitimes se montrent

prudentes lorsque vient le temps de vanter leurs activités respectueuses de l'environnement.

Alors, après la présentation de la gestion des impressions et la théorie de la légitimité, nous pouvons dire que nous avons besoin de ces deux concepts pour mener notre recherche. Parce que nous analyserons les documents annuels de PepsiCo et Coca-Cola pour comprendre comment ces entreprises essaient de modifier la perception des utilisateurs ou de gérer leur légitimité avec des photos et des graphiques.

Comme indiqué précédemment, une entreprise perd sa légitimité vers sa partie prenante lorsqu'il y a remise en question de son fonctionnement, ce qui est exactement le cas des produits de Coca-Cola et PepsiCo. Dans un sens pratique, il y a des années qu'on parle des effets secondaires associés à la consommation de leurs produits, par exemple : l'excès de sucre, l'obésité, l'absorption excessive de calories, le risque de caries dentaires, etc. Même la coloration caramel utilisée la fabrication des produits contient encore un produit chimique lié au cancer chez les souris de laboratoire et ce, malgré que les fabricants de ce type de produit avaient accepté de modifier la formule (NBC News, 2013)<sup>4</sup>. Tout cela nous a conduit à choisir ce secteur comme secteur à étudier, sa légitimité ayant été remise en question.

Nous nous attendons alors comme résultat que ces deux grandes entreprises dans le secteur des boissons gazeuses utilisent les tactiques de la gestion de la légitimité via l'utilisation de photos et de graphiques dans leurs rapports annuels et leurs rapports de développement durable dans le but d'améliorer la perception du grand public et de maintenir leur légitimité. Plus en détail, nous nous attendons à ce que PepsiCo et Coca-Cola utilisent des photos et des graphiques de façon à présenter leurs actifs intangibles,

---

<sup>4</sup> < <http://www.nbcnews.com/health/diet-fitness/caramel-coloring-pepsi-it-safe-f6C10533512> >. consulté le 6 septembre 2015

l'égalité des genres, les activités environnementales, etc., et qu'en faisant tout cela, elles essayent d'améliorer la perception des utilisateurs en se présentant comme étant conformes aux attentes sociales. Autrement dit, nous nous attendons que PepsiCo et Coca-Cola utilisent des photos et des graphiques dans leurs documents annuels afin de peindre une image à l'épreuve des remises en question de leur légitimité.

### 3.4 Conclusion

De façon générale, selon la gestion des impressions, les entreprises choisissent les informations à présenter dans le but d'améliorer la perception des parties prenantes. Pour cela faire, les gestionnaire décident ou bien de dissimuler ou bien de valoriser certains résultats de l'entreprise (Merkl-Davies et Brennan., 2007). Comme Merkl-Davies et Brennan (2007), l'affirment, les dirigeants des entreprises s'appuient alors sur sept stratégies pour gérer la perception : la manipulation de facilité du lecteur, la manipulation rhétorique, la manipulation thématique, la manipulation visuelle, les comparaisons de performance, le choix du nombre de bénéfices et l'attribution de résultats organisationnels. D'un autre côté, c'est la théorie de la légitimité. Selon cette théorie, les entreprises divulguent les informations afin de démontrer au public qu'elles tiennent à cœur les valeurs et attentes sociales, et qu'elles performant en toute légitimité. Selon Suchman (1995), il existe trois modèles de légitimité : pragmatique, morale et cognitive. Aussi, il existe différents motifs pour gérer la légitimité, par exemple pour renforcer sa crédibilité, justifier la raison d'être de l'entreprise, etc. Pourtant, il existe différentes tactiques de gestion de la légitimité. Les dirigeants des entreprises sont alors confrontés avec le défi de gérer la légitimité en utilisant les tactiques appropriées.

## CHAPITRE IV

### LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Dans ce chapitre, nous effectuerons un survol du secteur des boissons gazeuses. Pour ce faire, nous commencerons par présenter l'historique de PepsiCo et de Coca-Cola, les deux plus grandes entreprises dans le secteur des boissons gazeuses. Puis, nous nous concentrerons sur trois recherches qui ont analysé les photos et les graphiques des rapports de PepsiCo et Coca-Cola sous trois aspects différents : le thème, la fabrication du mythe et la couleur. Ensuite, nous présenterons les critiques formulées sur les boissons gazeuses, et enfin, nous justifierons le choix de ce secteur comme sujet de notre étude de cas.

#### 4.1 Historique

En examinant l'historique des boissons gazeuses, nous avons trouvé que la première boisson aromatisée au cola a été introduite en 1881.<sup>5</sup> À travers le temps, cette boisson s'est diversifiée, et maintenant, deux grandes entreprises américaines sont les plus grands producteurs de boissons gazeuses dans le monde : PepsiCo et Coca-Cola.

---

<sup>5</sup> < [http://inventors.about.com/od/sstartinventions/a/soft\\_drink.htm](http://inventors.about.com/od/sstartinventions/a/soft_drink.htm) >. consulté le 6 septembre 2015

#### 4.1.1 PepsiCo

PepsiCo est une société mondiale de boissons et collations. La société fabrique, commercialise et vend une variété de collations salées ou sucrées, de collations à base de céréales ainsi que de boissons gazeuses et non gazeuses. PepsiCo opère dans plus de 200 pays et dispose d'opérations à grande échelle en Amérique du Nord (Canada et États-Unis), au Mexique et au Royaume-Uni (Datamonitor, 2011). La compagnie a été créée à la fin de la décennie 1890 par Caleb Bradham, un pharmacien de New Bern (en Caroline du Nord). PepsiCo a été créée par la fusion de Pepsi-Cola et de Frito-Lay en 1965.<sup>6</sup>



Figure 4.1 – Lay's et PepsiCo en 1965

Les principaux produits des nouvelles entreprises sont Pepsi-Cola (formulé en 1898), Diet Pepsi, Mountain Dew, Fritos, Lay's, Cheetos, Ruffles et Rold Gold.

Depuis 1966, Pepsi a développé le marché et entra au Japon et en Europe de l'Est. Ensuite, en 1974, PepsiCo est devenue le premier produit de consommation américain qui a été produit, commercialisé et vendu dans l'ancienne Union soviétique. Entre 1977 et 1986, la compagnie a acquis Pizza Hut, Taco Bell et KFC, mais les trois ont été en fait apportés en 1997. En 1989, PepsiCo est entrée dans le top 25 du classement *Fortune*

<sup>6</sup> < <http://www.pepsico.com/Company/Our-History> >. consulté le 6 septembre 2015

500. Indra Nooyi a été nommée présidente de PepsiCo depuis 2006 jusqu'à maintenant. En 2007, PepsiCo a choisi une légende pour la compagnie : la performance et l'intention.<sup>7</sup>

#### 4.1.2 Coca-Cola

Coca-Cola est une société américaine en production depuis près de 130 ans. La compagnie opère dans la fabrication, la distribution et la commercialisation de concentrés de boissons non alcoolisées et de sirops. La société détient la marque la plus prestigieuse au monde : Coca-Cola. Les produits de boisson de la société sont vendus dans plus de 200 pays à travers le monde (Datamonitor, 2011).



Figure 4.2 – L'histoire de Coca-Cola

---

<sup>7</sup> < <http://www.pepsico.com/Company/Our-History> >.

Coca-Cola a été créée le 8 mai 1886 par John S. Pemberton et était servi à la pharmacie Jacobs. Le nom de la boisson (Coca-Cola), c'est l'idée du comptable de l'entreprise (Frank Robinson) : il pensait que deux « C » se rassembleraient bien dans la publicité. Au cours de la première année, environ neuf verres par jour étaient vendus. En 1888, le contrôle de compagnie a été transféré à Asa Candler. Après 9 ans, en 1895, Asa Candler déclare dans le rapport annuel que Coca-Cola est vendu et bu dans chaque État et territoire des États-Unis. En 2011, la compagnie Coca-Cola a célébré son 125e anniversaire, et elle a publié un cahier qui illustre les points marquants de son histoire. Voyons-en brièvement quelques-uns...<sup>8</sup>

En 1912, la compagnie est entrée aux Philippines, et en 1919 en Europe (à Paris). En 1928, l'entreprise commence son association à long terme avec les Jeux olympiques. Le *Club des collectionneurs de Coca-Cola* compte 27 membres en 1975, alors qu'aujourd'hui, le club compte près de 4000 membres. Diet Coke est introduit en 1982. En 2001, The Coca-Cola Company et Nestlé ont créé une nouvelle société ; les partenaires de boissons à travers le monde et le marché sont prêts à servir du café et du thé. Durant la même année, Simply Orange, un jus d'orange non fait de concentré, est introduit. En 2009, un type d'emballage appelé « PlantBottle PET » est introduit : c'est un type de bouteille partiellement faite de matières à base de plantes et entièrement recyclables.<sup>9</sup> Muhtar Kent est président du conseil et chef de la direction de Coca-Cola depuis 2009. La compagnie avait choisi un slogan, lequel slogan fut durant ces années : « Partager le bonheur ».

---

<sup>8</sup> < [http://assets.coca-colacompany.com/a7/5f/95ccf35a41d8adaf82131f36633c/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://assets.coca-colacompany.com/a7/5f/95ccf35a41d8adaf82131f36633c/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf) >. consulté le 6 septembre 2015

<sup>9</sup> < [http://assets.coca-colacompany.com/a7/5f/95ccf35a41d8adaf82131f36633c/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://assets.coca-colacompany.com/a7/5f/95ccf35a41d8adaf82131f36633c/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf) >. consulté le 6 septembre 2015

## 4.2 PepsiCo et Coca-Cola dans les études antérieures

L'utilisation de photos et de graphiques comme moyen de communication d'informations a fait son apparition dans le rapport annuel de plusieurs entreprises, y compris PepsiCo et Coca-Cola. On se réfère à trois recherches qui ont analysé le sujet sous trois points de vue différents :

- (1) *Imag[in]ing Annual Reports*, de Preston et coll. (1996) qui parle du **thème**.
- (2) *Mythmaking in Annual Reports*, de David (2001) qui analyse le **développement des mythes**.
- (3) *Decorative Color as a Rhetorical Enhancement on the World Wide Web*, de Richards et David (2005) et qui se concentre sur les **couleurs**.

### 4.2.1 Le thème

Preston et coll. (1996) ont analysé les photos du rapport annuel des entreprises américaines de la fin des années 1980 jusqu'au début des années 1990 dans le but de trouver la signification de l'utilisation des photos dans les rapports annuels. Dans leurs échantillons, les chercheurs ont inclus les rapports annuels de PepsiCo de 1989, 1990 et 1991. Selon leur analyse :

- **En 1989**, les photos suivaient un thème. Le thème était les bébés de deux sexes différents et de différentes races, la légende étant : « Toujours jeune : embrasser le changement et en se concentrant sur l'avenir ». La phrase se veut être un témoignage de l'engagement de Pepsi dans le futur (Preston et coll., 1996).
- **En 1990**, dans la photo figurant sur la page couverture du rapport annuel de PepsiCo, on voit un lutteur de sumo se vanter de sa force avant un combat. Il

s'appelait « Tiny » (ce qui signifie « Petit »). Selon Preston et coll. (1996), cette photo fut choisie pour souligner le lien entre la puissance dont le lutteur aura besoin durant son combat et la grande énergie à puiser dans les boissons gazeuses et les produits de restauration rapide de PepsiCo. Trouver ce lien n'est pas laissée à l'imagination des utilisateurs. La photo est accompagnée par un texte : « Le pouvoir de grandes marques ». Dans les autres photos utilisées dans le rapport annuel de cette année, on voit Tiny avec des enfants et des chiens. De cette façon, l'entreprise manifeste que la charité et l'amitié sont aussi importantes que le pouvoir (Preston et coll., 1996). Wayne Calloway, président de PepsiCo, affirme que la meilleure façon de se vanter du pouvoir de Pepsi est de présenter un sport dans lequel un lutteur de 300 pounds s'appelait Tiny.

- **En 1991**, sur le page couverture du rapport annuel de PepsiCo, il y apparaissait une famille de lapins blancs. Le texte sur la photo se lisait comme suit : « Certaines créatures montrent une forte propension à se multiplier ». Cette légende nous parle de la rapide croissance de l'entreprise (Preston et coll., 1996).

#### 4.2.2 Développement du mythe

Les entreprises de boissons ont introduit le mythe d'un liquide sucré comme la meilleure solution pour se désaltérer (David, 2001). Selon celui-ci, dans ce cas, la compagnie Coca-Cola a joué un rôle principal avec sa publicité et ses rapports annuels élaborés et créatifs. Puis, l'auteur a analysé le rapport annuel de Coca-Cola de 1996, ce rapport présentant une page couverture brillante et rouge. Sur la couverture, on y voit un seul mot : « *Thirsty ?* » (« Avoir soif ? »). La question a été réponde dans les pages intérieurs : on y voit une bouteille de Coca-Cola, à moitié vide avec des

gouttelettes d'humidité et le mot « *Great !* » (« Parfait ! »). Le mythe a été renforcé par des photos et des textes métaphoriques. La bouteille classique de Coca-Cola rappelle la présence durable de la compagnie dans la culture, et de plus, ladite bouteille est le symbole même d'un produit désaltérant, agissant comme la signature même de la compagnie.

Les détails surlignés produisent chez les gens le sentiment d'un liquide froid dans une bouteille disparate, c'est meilleur pour se désaltérer qu'une simple bouteille d'eau. Les qualités définies d'une boisson désaltérante dans une culture en combinaison avec les qualités plaisantes de ce type de boisson, c'est la raison pour laquelle ses effets négatifs se sont atténués. Cette année-là (en 1996), le rapport annuel de Coca-Cola comptait 73 pages, dont 38 pages réservées à la narration. La section narrative comptait huit pages sur l'élaboration de modèles de dépliants avec des photos, alors que vingt-sept ans plus tôt (en 1969), le rapport annuel ne comptait que douze pages, y compris le sommaire exécutif, les tableaux des données financières, la liste des dirigeants et des membres du conseil d'administration ; mais aucun graphique ou photo (David, 2001). En 1996, la compagnie avait utilisé la bouteille classique de Coca-Cola comme la partie d'un thème compliqué concentré sur une métaphore temporelle et l'histoire de compagnie parce que la bouteille classique de la compagnie est un symbole de plaisir, un moment de relaxation conjugué au passé, au présent et au futur (David, 2001). Roberto Goizueta, le directeur général de Coca-Cola, avait utilisé la phrase « *You Have Witnessed* » plusieurs fois dans le rapport annuel, conduisant les utilisateurs vers la tradition de Coca-Cola et les attentes sur un futur éclatant. Le thème ne nous donne rien sur la performance de la compagnie cette année-là, mais traite de l'effort de la compagnie pour développer cette tradition américaine dans le futur (cité dans l'article de David, 2001).

### 4.2.3 Les couleurs

Richards et David (2005) ont exploré les couleurs de différents sites Web, y compris le site Web de Coca-Cola. Ils ont trouvé que la couleur peut être conceptualisée comme un élément de design décoratif qui évoque les émotions et développe l'interprétation. Leur étude sur le site Web de Coca-Cola démontre que la couleur rouge est la couleur principale ; la page d'accueil est faite pour États-Unis, mais il y a des liens pour se connecter avec des sites Web Coca-Cola partout dans le monde. Par exemple, dans le site Web de Coca-Cola en Angola, on voit trois femmes noires portant des vêtements aux nuances de rouge. De plus, elles sont dans une voiture de Coca-Cola, en rouge bien sûr.

La compagnie de Coca-Cola se place parmi les plus grandes entreprises internationales dans le monde, mais lorsqu'on observe ses sites Web, on sent une limitation dans sa palette (Richards et David, 2005). John Moore, le directeur supérieur de communication interactive de Coca-Cola, avait expliqué qu'il y a toujours une inquiétude à propos de la couleur choisie et la perception de gens. L'entreprise avait fait plusieurs recherches pour être certaine de bien choisir la palette de couleurs, le traitement et le placement de couleurs (Richards et David, 2005).

### 4.3 Remise en question dans le secteur des boissons gazeuses

Depuis quelques années, les boissons gazeuses font partie de l'alimentation quotidienne. On peut s'en procurer facilement et quasi n'importe où (dans les restaurants, les cinémas, les épiceries, les milieux de travail, les parcs, les hôpitaux, les écoles, etc.).

<sup>10</sup>. Ces boissons rafraîchissantes fournissent à l'occasion une poussée d'énergie rapide,

---

<sup>10</sup> < <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-289-16F.pdf> >.

elles ne coûtent pas cher et sont achetées par des gens de tous âges. Selon l'Ordre professionnel des diététistes du Québec ainsi que Santé et Services sociaux du Québec (2011), la quantité consommée par individu est passée de 190 à 700 ml.<sup>11</sup>

Par ailleurs, ce secteur est confronté à de fortes critiques. Les débats abondent quant aux méfaits de la consommation de boissons gazeuses, particulièrement chez les adolescents et les enfants. Ces risques accrus sont notamment liés à l'obésité, le cancer de l'utérus, les torts causés à la santé des dents, la diminution de l'absorption du calcium déclenchant l'ostéoporose, etc. Phillips et coll. (2004) expliquent que le concept de santé devient plus sérieux chez les adolescents, car ceux-ci doivent se nourrir adéquatement pour éviter l'obésité et les maladies chroniques durant leur croissance et une fois qu'ils seront devenus adultes. Les chercheurs ont analysé les habitudes alimentaires d'un groupe d'adolescents canadiens et ont retracé dans leurs habitudes une forte consommation d'aliments peu nutritifs comme les boissons gazeuses, les gâteaux et les friandises salées. Les chercheurs américains ont constaté en plus que l'absorption régulière de boissons gazeuses chez les jeunes les rendait plus agressifs. Les résultats de l'analyse ont dévoilé que les adolescents qui buvaient plus de quatre boissons gazeuses par jour étaient deux fois plus susceptibles de se battre, de détruire les biens d'autrui et d'attaquer physiquement d'autres personnes.<sup>12</sup>

Selon les chercheurs américains, le vieillissement des cellules semble être accéléré par la consommation quotidienne de boissons gazeuses sucrées. Selon eux, la consommation quotidienne d'environ 600 ml de boissons gazeuses ajoute 4,6 ans au vieillissement de l'organisme.<sup>13</sup> De plus, une étude suédoise montre que les hommes sont sujets à un risque accru de cancer de la prostate lorsqu'ils consomment

---

<sup>11</sup> < <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-289-16F.pdf> >.

<sup>12</sup> < <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/lemonde/archives/2013/08/20130816-110854.html> >.

<sup>13</sup> < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/sante/2014/10/17/001-boisson-gazeuse-vieillessement-cellules-universite-californie.shtml> >.

l'équivalent d'une canette de boisson gazeuse par jour.<sup>14</sup> Même que les chercheurs ont déterminé que les boissons sucrées ont été responsables, en 2010, d'environ 184 000 décès attribuables au diabète, aux maladies cardiovasculaires et au cancer.<sup>15</sup>

#### 4.4 La justification de notre choix du secteur des boissons gazeuses

Il y a différentes raisons pour lesquelles nous avons choisi le secteur des boissons gazeuses pour notre étude de cas. Dans un premier temps, la présence des critiques citées auparavant indique que l'industrie est en situation de crise. Dans un second temps, si l'on s'en prend à la consommation des produits de ce secteur, celui-ci devrait défendre leur nécessité. Autrement dit, il fallait trouver un moyen pour que PepsiCo et Coca-Cola, les deux plus grands représentants de ce secteur dans le monde, soient capables de défendre leurs opérations, leurs produits et de réagir en entendant ces critiques. Dans un troisième temps, PepsiCo et Coca-Cola utilisent des photos et des graphiques dans leurs documents annuels depuis bien des années. L'analyse des photos et des graphiques exposés dans les rapports annuels de ces entreprises nous permettent de découvrir s'il existe une relation entre eux et la gestion de la légitimité. Étudier l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports annuels des entreprises afin de gérer leur légitimité s'applique donc très bien au secteur des boissons gazeuses. Nous allons fouiller dans leurs documents pour trouver comment les entreprises justifient leur légitimité à l'aide de photos et de graphiques exposés dans leurs rapports annuels et leurs rapports de développement durable.

---

<sup>14</sup> < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/science/2012/11/26/003-boissons-sucrees-prostate.shtml> >.

<sup>15</sup> < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/science/2015/07/02/001-boisson-gazeuses-sucre-mort-etude-diabete-circulation.shtml> >.

#### 4.5 Conclusion

Le secteur des boissons gazeuses est connu avec deux noms parmi les plus connus au monde : PepsiCo et Coca-Cola. Les deux grands concurrents sont âgés de plus de 100 ans chacun. Toutefois, leurs différents produits sont toujours l'occasion de questionnements par les nutritionnistes et les environnementaux. Les documents annuels de ces deux entreprises furent le sujet de maintes recherches auparavant, et l'utilisation de photos et de graphiques dans les documents publiés n'en fut certes pas exempte. Nous avons vu que les photos des rapports annuels de PepsiCo en 1989, 1990, 1991 avaient suivi un thème (Preston et coll., 1996). De plus, Coca-Cola a introduit dans son rapport annuel de 1996 le mythe d'un liquide sucré comme la meilleure solution pour se désaltérer et sa bouteille classique comme un symbole de compagnie (David, 2001). Aussi, en 2005, la couleur principale du site Web de l'entreprise était le rouge typique de Coca-Cola (Richards et David, 2005).

## CHAPITRE V

### MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le secteur d'activité et les deux plus grands représentants du secteur des boissons gazeuses : PepsiCo et Coca-Cola. De plus, nous avons évoqué les remises en question dans ce secteur. Dans le chapitre présent, nous définirons notre méthodologie de recherche. Nous commencerons par la présentation de l'étude de cas, et les documents à analyser seront par la suite présentés. Viendront ensuite le plan de notre recherche et une description des outils méthodologiques, et à la fin, nous présenterons les procédés de collecte des données.

#### 5.1 Étude de cas

L'étude de cas aide à mieux saisir un phénomène en profondeur et en détail (Easton, 2010). Yin (2009) affirme que l'étude de cas est une méthode à appliquer à des situations diverses pour son apport à l'étude d'un phénomène. Il explique les trois critères à analyser pour savoir comment déterminer si la démarche de l'étude de cas est celle à suivre pour une recherche :

- (1) L'étude de cas veut découvrir le « comment » et le « pourquoi ».
- (2) L'étude de cas ne requiert pas le contrôle de situations comportementales.
- (3) L'étude de cas se concentre sur un fait contemporain.

Selon l'auteur, il y a trois modèles d'étude de cas : l'étude de cas exploratoire, l'étude de cas descriptive et l'étude de cas explicative. En page 46, il explique les différentes

étapes d'une étude de cas (figure 5.1). Easton (2010) parle d'étudier les contextes, les circonstances et les conditions qui entourent un événement.

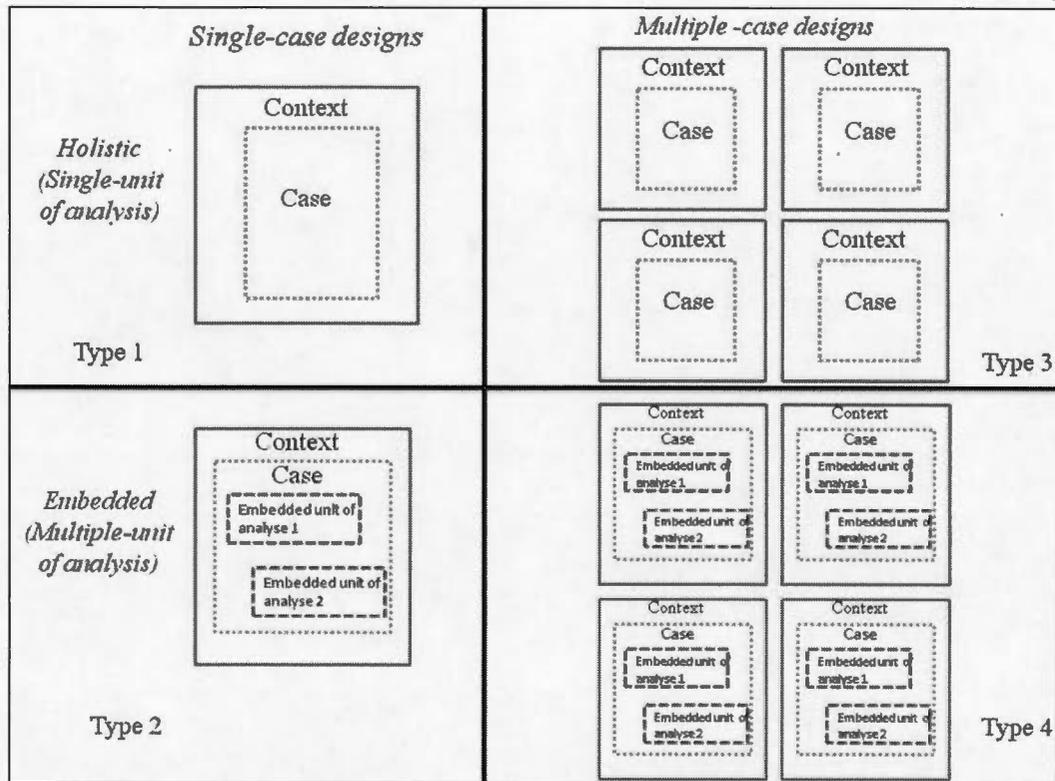


Figure 5.1 – Les différents types de l'étude de cas présentés schématiquement (Yin, 2009)

En vertu de tout ce qui a été énoncé précédemment, nous avons opté pour l'étude de cas explicative de type 2. Dans notre cas, nous nous intéressons à la manière avec laquelle l'industrie des boissons gazeuses, entre autres PepsiCo et Coca-Cola, utilise les images et les graphiques dans le but de maintenir sa légitimité (figure 5.2).

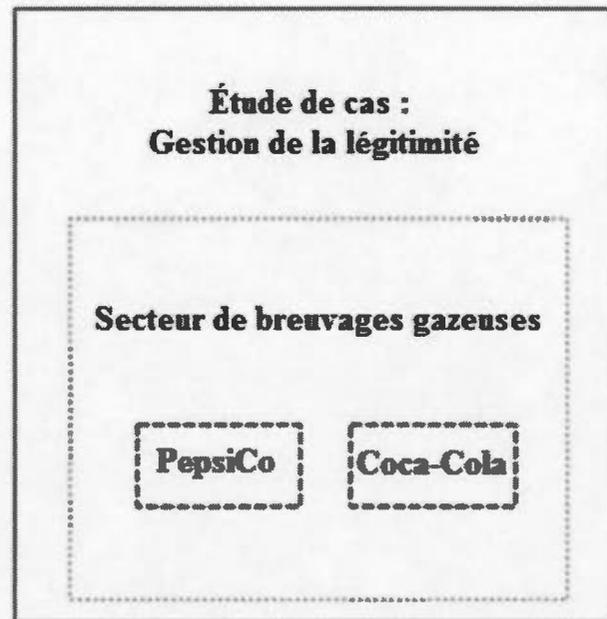


Figure 5.2 – Le plan approprié pour notre cas

PepsiCo et Coca-Cola sont deux unités d'analyse dans le secteur des boissons gazeuses dans un contexte d'étude de cas sur la gestion de la légitimité. Et cela justifie notre choix du type 2 comme modèle approprié pour notre recherche.

## 5.2 Rapports annuels et rapports de développement durable

Comme expliqué auparavant, la comptabilité couvre l'ensemble de processus menant à la reconnaissance, la mesure, la classification du rapport d'informations financières. L'information présentée doit être pertinente, mesurable, fiable, compréhensible, comparable et neutre, son objectif étant de faciliter la prise de décisions pratiques et rationnelles par les utilisateurs (Wallman, 1996). Alors, pour réaliser notre recherche, nous nous pencherons sur deux documents publiés par les entreprises : les rapports annuels et les rapports de développement durable. Ces documents sont destinés à trois types d'utilisateurs (Huang et Kung, 2010) :

- (1) Les groupes de parties prenantes externes comme le gouvernement, les débiteurs et les consommateurs, ceux-ci exerçant une forte influence sur les intentions de la direction concernant l'ampleur de la divulgation sur l'environnement.
- (2) Les groupes de parties prenantes internes sont composés des actionnaires et les employés, des pressions supplémentaires s'exerçant alors sur l'entreprise dans le but de divulguer l'information environnementale.
- (3) Les organisations de protection de l'environnement et les cabinets comptables sont les groupes intermédiaires de parties prenantes, ceux-ci pouvant grandement influencer la gestion concernant la divulgation environnementale. Selon les auteurs, le niveau de divulgation environnementale est significativement affecté par les exigences des différents groupes de parties prenantes.

Mais certains utilisateurs ne sont pas en mesure de comprendre en détail l'entièreté d'un rapport publié par l'entreprise et doivent s'appuyer sur des références puisées ailleurs afin de bien saisir les résultats et la position de l'entreprise (Forbis et Eiche, 2014). Ainsi, les différents utilisateurs ont besoin de différentes informations, financières ou non financières, et les changements dans les milieux politiques, sociaux et économiques influencent eux aussi les exigences des utilisateurs. Il s'agit donc de fournir à ces divers utilisateurs l'information qui leur est respectivement pertinente. Les progrès des technologies de communication de l'information facilitent la préparation de documents adaptés à différents intervenants. Et c'est ainsi que les moyens modernes de communication visuelle ont fait leur entrée dans le rapport annuel des entreprises. Les chercheurs ont commencé par analyser ce phénomène via le rapport annuel diffusé numériquement (Miller, 1982 ; Hendriksen, 1982). Alors, pour faciliter la compréhension et compléter l'information, les entreprises utilisent des tableaux et des graphiques (Héroux, 2001).

De plus, Héroux (2001) affirme que selon les statistiques, les informations non financières sont autant recherchées que les informations financières, et ce, par ce que les utilisateurs, mise à part la performance financière, veulent obtenir des informations non financières, par exemple les événements inhabituels, les changements que connaît le marché, des informations sur les dirigeants, l'identité et l'expérience des cadres supérieurs, etc. Huang et Kung (2010) affirment aussi que pour démontrer qu'elles respectent leur responsabilité sociale, les entreprises préparent le rapport de développement durable. Ensuite, les auteurs suggèrent que les grandes entreprises ainsi que les entreprises pénalisées ont tendance à divulguer plus d'informations sur l'environnement pour augmenter leur légitimité. D'après Yang (2012), les dirigeants jouent un rôle important en expliquant les rapports financiers de l'entreprise et les choix de divulgation volontaire, et que les dirigeants sont susceptibles de voir leurs « styles » être transmis d'une entreprise à une autre. Ces raisons nous ont menée à vouloir étudier les rapports de développement durable et les rapports annuels comme deux références de la collecte de données à analyser pour Coca-Cola et PepsiCo entre 2009 et 2013.

La première étape est le recensement des photos. À l'aide du logiciel *Excel*, nous avons classifié les photos et les graphiques qui apparaissent dans les documents mentionnés. Nous nous intéressons à l'analyse des photos et des graphiques dans le but de découvrir les messages, les personnages et les tactiques de gestion de la légitimité. Nous avons préparé deux tableaux d'analyse : l'un pour PepsiCo, et l'autre pour Coca-Cola. Les tableaux d'analyse commencent par la numérotation des photos. Les numéros commencent par l'année du document, puis le type de rapport (« RA » pour « rapport annuel », et « DD » pour « rapport de développement durable »). S'ensuit le numéro de chaque photo, et à la fin, le numéro de la page du rapport où se trouve la photo. Par la suite, le contenu des photos est identifié et classé en termes de variables démographiques des personnages, leur poids, leur rôle (dirigeants et cadres supérieurs,

employés, clientèles, etc.), leur genre (masculin, féminin ou enfant), le sujet principale de la photo, etc.

La deuxième étape concerne les graphiques qui sont identifiés et classés selon la variable à présenter (revenu net, ventes, etc.), par le type des graphiques (graphique en colonnes, graphique linéaire, etc.) ainsi que par la couleur. Pour terminer, le lien Internet de la photo ou du graphique utilisé(e) dans les documents ainsi que les techniques de gestion de la légitimité sont identifiés.

### 5.3 Collecte des données

Pour procéder à la collecte des données, nous nous sommes référée aux sites Web de PepsiCo et Coca-Cola. Dans la section des investisseurs, nous avons téléchargé deux types de rapports : les rapports annuels et les rapports de développement durable. Pour constituer notre échantillon, nous avons limité la période étudiée aux années 2009 à 2013, et nous avons donc retenu les cinq derniers rapports publiés au moment de la collecte des données. Puis, comme expliqué auparavant, pour l'analyse de nos données en rapport aux photos et graphiques exposés dans les deux documents annuels, nous avons établi des grilles d'analyse à l'aide du logiciel *Excel*.

Il faut préciser que pour PepsiCo, le rapport annuel est composé de deux sections : une section narrative avec des photos et des graphiques, et la section des données financières avec quelques graphiques. Pour Coca-Cola, le rapport annuel incluant les données financières est présenté séparément en format 10k dans lequel nous trouvons uniquement les données financières. Et il y a un autre rapport (comparable à la première section du rapport annuel de PepsiCo), lequel porte le titre de *Revue annuelle*.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons traité toutes les photos et tous les graphiques dans les rapports annuels de PepsiCo, les revues annuelles de Coca-Cola et les rapports de développement durable des deux entreprises. Et il faut aussi préciser que le rapport de développement durable de Coca-Cola couvre une période de deux ans (par exemple, le rapport de développement durable de 2009 couvre la moitié de 2008 et la moitié de 2009). Mais il faut aussi préciser que pour l'année 2011, nous n'avons pas trouvé de rapport de développement durable. Pour PepsiCo, les rapports couvrent une seule année (par exemple : le rapport de développement durable de 2009). Plus encore, pour PepsiCo aussi, il existe aussi un manque pour l'année 2011, sauf que le rapport de 2012 de la compagnie couvre les années 2011 et 2012. Nous avons envoyé un courriel à chacune des deux compagnies afin qu'elles nous fournissent la raison de ce manque, mais nous n'avons pas reçu de réponses claires.

#### 5.4 Conclusion

Comme nous avons défini notre question de recherche, nous nous sommes intéressée à découvrir comment les entreprises gèrent leur légitimité en utilisant des photos et des graphiques dans les rapports publiés. Le meilleur moyen pour répondre à notre question est alors de procéder par une étude de cas pour analyser plus profondément les photos et les graphiques exposés dans les rapports annuels et les rapports de développement durable de PepsiCo et Coca-Cola, deux géants mondiaux dans le secteur des boissons gazeuses. Pour ce faire, nous avons déterminé un intervalle de temps entre 2009 et 2013 correspondant aux cinq derniers rapports publiés au moment de la collecte des données de cette recherche (le 1<sup>o</sup> janvier 2015). Cette recherche vise ainsi à améliorer notre compréhension sur PepsiCo et Coca-Cola, leur utilisation des moyens supplémentaires pour mieux communiquer (les photos et les graphiques) ainsi que les techniques utilisées aux fins de gestion de leur légitimité. Afin de réaliser, nous avons entre autres

eu recours au logiciel *Excel*. Les résultats de nos analyses seront présentés au chapitre suivant.

## CHAPITRE VI

### ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre porte sur l'analyse des photos et des graphiques dans les rapports annuels et les rapports de développement durable des entreprises PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013. Notre but est de trouver si ces deux entreprises utilisent se servent de la publication de photos et de graphiques dans leurs documents publiés aux fins de gestion de leur légitimité. Le chapitre commence par la présentation des statistiques descriptives sur le nombre de pages, de graphiques et de photos des documents à l'étude. Ensuite, nous analyserons les graphiques selon différentes variables, puis nous analyserons les photos en étudiant les personnages et les messages exposés. À la fin, nous décrirons les résultats de nos analyses sur les tactiques utilisées par PepsiCo et Coca-Cola pour gérer leur légitimité.

#### 6.1 Statistiques descriptives

Nous allons présenter le portrait global sous forme des statistiques descriptives des données en trois sous-sections. La première sous-section porte sur les statistiques descriptives du nombre des pages des documents annuels de PepsiCo et Coca-Cola. Ensuite, nous présenterons les données descriptives sur le nombre de graphiques, puis le nombre de photos.

### 6.1.1 Statistiques descriptives sur les nombres de pages

Les tableaux 6.1 et 6.2 font état du nombre de pages de chaque rapport annuel pour les deux entreprises, sauf que, comme nous l'avons déjà expliqué pour Coca-Cola, nous ajoutons le nombre de pages de la revue annuelle au nombre de pages de son rapport annuel afin qu'ils soient comparables.

Tableau 6.1 – Statistiques descriptives  
tirées des rapports annuels sur le nombre de pages

Nombre de pages du rapport annuel	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne
PepsiCo	97	111	89	111	146	111
Coca-Cola	172	214	198	210	195	198

Tableau 6.2 – Statistiques descriptives tirées des  
rapports de développement durable sur le nombre de pages

Nombre de pages du rapport de développement durable	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne
PepsiCo	25	34	0	42	66	33
Coca-Cola	44	82	0	29	101	51

Selon les tableaux, nous remarquons que pour PepsiCo (qui présente la section narrative et la section des données purement financières dans un rapport portant le titre de *Rapport annuel*), le nombre moyen de pages est inférieur à Coca-Cola (qui produit dans son rapport annuel les données spécialisées en comptabilité et le narratif dans la revue annuelle). Ainsi, nous avons un résultat similaire pour le rapport de développement durable. La moyenne du nombre de pages est plus élevée chez Coca-Cola.

Le rapport annuel le plus volumineux pour PepsiCo comptait 146 pages en 2013, alors que pour Coca-Cola, le même type de document comptait 214 pages en 2010. Les deux

entreprises ont présenté leur rapport de développement durable le plus volumineux en 2013 : 66 pages pour PepsiCo et 101 pages pour Coca-Cola. Et rappelons qu'en 2011, aucune des deux entreprises n'a produit de rapport de développement durable.

### 6.1.2 Statistiques descriptives sur le nombre de graphiques

La présente sous-section de notre travail porte sur le nombre de graphiques exposés dans les documents annuels de PepsiCo et Coca-Cola de 2009 à 2013. Selon les tableaux 6.3 et 6.4, on voit que PepsiCo avait utilisé les graphiques plus fréquemment dans ses rapports annuels versus ses rapports de développement durable (plus précisément, presque quatre fois de plus). Pour Coca-Cola, les résultats démontrent l'inverse : l'utilisation de graphiques dans les rapports de développement durable est plus généreuse. L'autre point marquant, c'est que Coca-Cola a tenté de garder un chiffre constant pour le nombre de graphiques utilisé chaque année.

En tout, les deux entreprises ont utilisé 216 graphiques dans les deux documents durant les années étudiées. La partie de PepsiCo compte 101 graphiques, et 115 graphiques pour Coca-Cola. Avec 22 graphiques, l'utilisation la plus fréquente de graphiques revient à PepsiCo dans son rapport annuel de 2009.

Tableau 6.3 – Statistiques descriptives tirées des rapports annuels sur le nombre de graphiques

<b>Nombre de graphiques du rapport annuel</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Moyenne</b>
PepsiCo	22	12	18	16	16	17
Coca-Cola	11	11	11	11	12	11

Tableau 6.4 – Statistiques descriptives tirées des rapports de développement durable sur le nombre de graphiques

<b>Nombre de graphiques du rapport de développement durable</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Moyenne</b>
PepsiCo	4	3		5	5	4
Coca-Cola	14	14		17	14	15

### 6.1.3 Statistiques descriptives sur le nombre de photos

Nous nous concentrons maintenant sur le nombre de photos utilisées dans les documents annuels de PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013. D'après les tableaux 6.5 et 6.6, les deux entreprises ont utilisé en moyenne plus des photos dans leurs rapports de développement durable. Mais, si l'on analyse en détail les années 2009 et 2010, on voit que les deux entreprises ont utilisé plus des photos dans leurs rapports annuels versus leurs rapports de développement durable. En 2011, les entreprises n'ont pas publié de rapport de développement durable, et en 2012 et 2013, le rythme a changé : l'utilisation de photos est devenue plus fréquente dans les rapports de développement durable.

En tout, PepsiCo et Coca-Cola ont utilisé 689 photos dans leurs rapports annuels et rapports de développement durable entre 2009 et 2013. Les deux entreprises sont pratiquement sur le même pied d'égalité pour ce qui est de l'utilisation de photos : 346 photos chez PepsiCo et 343 photos chez Coca-Cola. Avec 68 photos, l'utilisation la plus fréquente de photos s'est produite dans le rapport de développement durable de Coca-Cola de 2013.

Tableau 6.5 – Statistiques descriptives tirées des rapports annuels sur le nombre de photos

Nombre de photos du rapport annuel	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne
PepsiCo	57	54	20	35	13	36
Coca-Cola	51	37	44	24	30	37

Tableau 6.6 – Statistiques descriptives tirées des rapports de développement durable sur le nombre de photos

Nombre de photos du rapport de développement durable	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne
PepsiCo	35	36		42	54	42
Coca-Cola	30	15		44	68	39

La prochaine section présente une analyse plus profonde des graphiques utilisés dans les documents annuels et la section qui s'ensuivra présente une analyse des photos utilisées par PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013.

## 6.2 Analyse des graphiques

Les deux entreprises du secteur des boissons gazeuses semblent adopter un comportement différent par rapport à l'utilisation des graphiques. D'un côté (comme nous l'avons déjà expliqué), Coca-Cola a exposé différentes variables à travers des graphiques plus fréquemment dans leurs rapports de développement durable. Au contraire, Pepsi n'a pas suivi le même rythme : les graphiques sont utilisés plus couramment dans leurs rapports annuels. Par la suite, nous analyserons les graphiques selon trois principales caractéristiques : (1) la couleur, (2) le type de graphique et (3) les éléments présentés en graphique.

### 6.2.1 La couleur des graphiques

Nous avons analysé l'utilisation des couleurs dans les graphiques pour les deux sociétés entre 2009 et 2013. Les résultats démontrent que PepsiCo est plus fidèle aux couleurs typiques de l'entreprise comparativement à Coca-Cola. Dans les deux rapports durant cinq ans, 73 % des graphiques présentés par PepsiCo étaient en bleu. Pour Coca-Cola, la proportion de graphiques en rouge (la couleur symbolique de l'entreprise) s'élève à 24 %. Comme nous l'avons dit, Benbasat et Dexter (1985) affirment que la couleur d'un graphique doit être choisie avec discernement, et selon Jarrett (1981), on devrait éviter d'utiliser le rouge, car le rouge est généralement de mauvais augure en comptabilité, et c'est sans doute la raison pour laquelle les graphiques de Coca-Cola sont multicolores plutôt qu'essentiellement en rouge (la couleur type de l'entreprise). En étudiant les rapports de Coca-Cola, il faut souligner que dans la plupart des cas, lorsque les données présentées sous forme de graphiques avaient un lien avec l'environnement, la couleur utilisée était le vert.

Tableau 6.7 – Statistiques descriptives  
sur les couleurs utilisées dans les graphiques

<b>Couleurs des graphiques</b>	<b>Bleu</b>	<b>Rouge</b>	<b>Violet</b>	<b>Vert</b>	<b>Blanc</b>	<b>Couleurs multiples</b>
PepsiCo (%)	73	1	3	0	0	23
Coca-Cola (%)	12	24	0	10	7	46

### 6.2.2 Le type de graphique

Nous avons étudié les différents types des graphiques utilisés. Selon la figure 6.1, le type de graphique le plus utilisé durant les cinq années étudiées pour les deux entreprises, c'est le graphique circulaire. Notre résultat n'est pas en accord avec la

recherche de Steinbart menée en 1989 : le graphique le plus couramment utilisé par 319 entreprises listées dans *Fortune 500* était le graphique en colonnes. Selon nos résultats, la deuxième place chez PepsiCo revient au graphique linéaire, alors que chez Coca-Cola, c'est le graphique en colonnes.

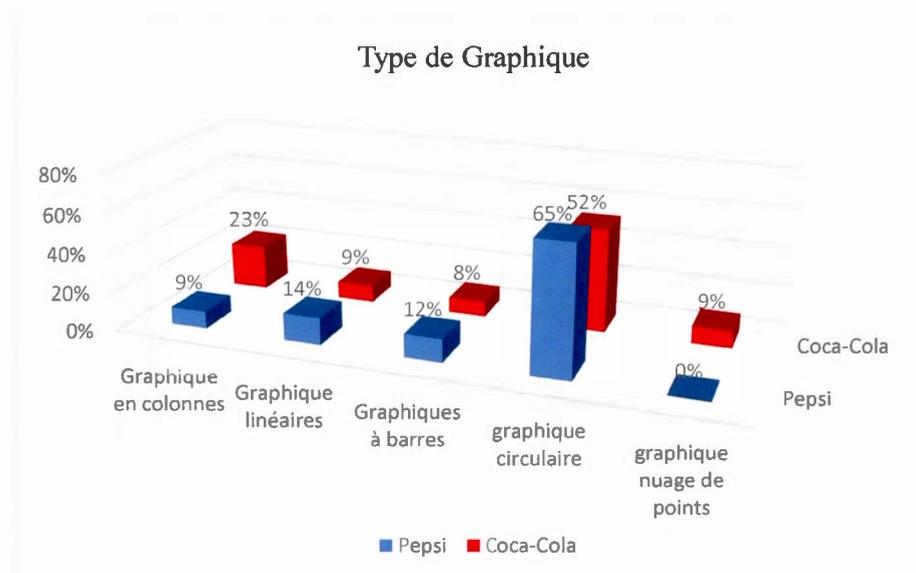


Figure 6.1 – Les graphiques employés par PepsiCo et Coca-Cola de 2009 à 2013

### 6.2.3 Les éléments présentés en graphique

Nous avons analysé les éléments illustrés au moyen de graphiques. Dans le tableau 6.8, nous trouvons les variables présentées plus couramment sous forme de graphiques dans les deux types de documents à l'étude. Parmi les variables recensées, le revenu net est la variable la plus souvent présentée au moyen de graphiques.

Tableau 6.8 – PepsiCo : fréquence des éléments présentés sous forme de graphiques

<b>PepsiCo</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Revenu net	4	3	3	6	4	20	20 %
Revenu net mélangé	2	4	2	4	4	16	16 %
Bénéfice d'unité d'exploitation	3	2	2	3	3	13	13 %
Rendement total des actionnaires cumulatif	2	1	2	3	3	11	11 %
Ventes au détail annuelles	1	1	1	0	2	5	5 %

Pour Coca-Cola, le volume des ventes mélangé (15 %) constitue la variable la plus fréquemment présentée graphiquement (tableau 6.9), les trois autres variables présentées fréquemment en graphiques étant les gaz à effet de serre, la consommation d'énergie et la consommation d'eau du système, et finalement, le volume des ventes.

Tableau 6.9 – Coca-Cola : fréquence des éléments présentés sous forme de graphiques

<b>Coca-Cola</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Volume des ventes mélangé	2	0	5	5	5	17	15 %
Gaz à effet de serre	3	2	3	0	3	11	10 %
Consommation d'énergie du système	2	2	4	0	2	10	9 %
Consommation d'eau du système	2	2	3	0	3	10	9 %
Volume de ventes	0	5	1	1	2	9	8 %

Il faut préciser que le revenu net mélangé de PepsiCo et le volume de ventes mélangé de Coca-Cola sont les ventes divisées par les différentes régions géographiques. Nous pouvons le voir dans la figure 6.2.

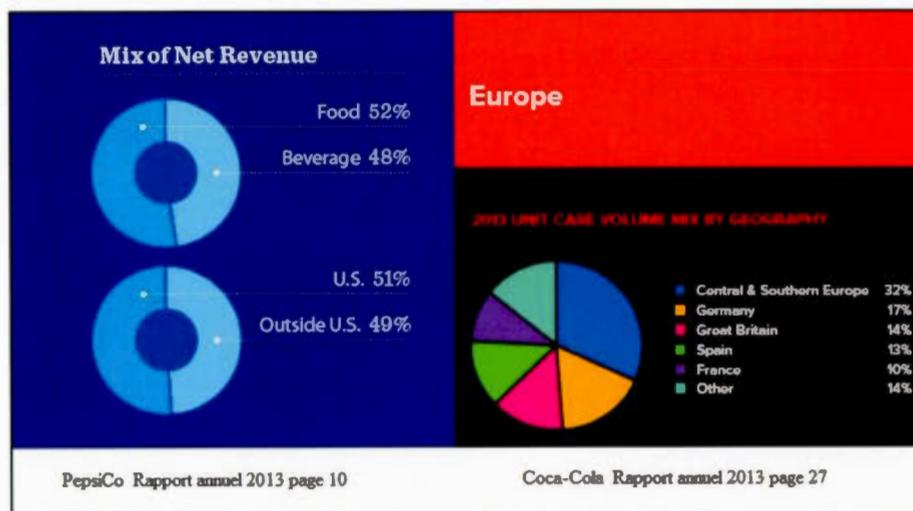


Figure 6.2 – Revenu par zone géographique, PepsiCo et Coca-Cola, 2013

Nos résultats (tableaux 6.8 et 6.9) révèlent une autre fois un comportement différent dans l'utilisation des graphiques chez PepsiCo et Coca-Cola. Il existe seulement deux points en commun dans le choix des variables exposées en graphiques entre Pepsi et Coca-Cola : le portefeuille de produits (deux fois) et le rendement total des actionnaires (une fois). De plus, si nous analysons plus en détail, nous obtenons un résultat intéressant. Pour les éléments présentés en graphiques, PepsiCo était plus constante dans ses choix. Selon le tableau 6.8, les variables présentées plus fréquemment en graphiques sont présentées chaque année, sauf les ventes au détail annuelles de 2012. Mais pour Coca-Cola, il n'existe pas de rythme fixe pour les choix (tableaux 6.9). De plus, il existe une autre différence : les variables les plus fréquentes présentées en graphique de 2009 à 2013 pour PepsiCo sont les variables financières (tableau 6.8), tandis que selon tableau 6.9, Coca-Cola s'était orientée davantage vers les éléments environnementaux.

### 6.3 Analyse des photos

Dans cette section, nous suivrons l'utilisation des photos dans les documents de PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013. Tout d'abord, nous avons analysé les variables démographiques des personnes exposées dans les photos (adulte versus enfant, genre, etc.). Nous étudierons ensuite les messages et les objectifs des photos choisies apparaissant dans les documents à l'étude.

#### 6.3.1 Analyse des personnages

L'application de la grille des variables démographique sur les 689 photos répertoriées a permis de constater que pour les deux sociétés de boissons gazeuses, 82 % des personnes apparaissant dans les photos étaient des adultes et 18 % des enfants. Sur le plan du sexe des personnes, les deux entreprises ont suivi le même comportement. Dans les photos des deux entreprises, au total, les hommes étaient davantage présents que les femmes, mais pas avec une grande différence. Nous avons ensuite vérifié le poids des gens et nous avons remarqué une autre similarité entre les deux entreprises : dans les photos utilisées par PepsiCo et Coca-Cola, au moins 90 % des gens présentaient un poids normal, c'est-à-dire un poids associé à une santé optimale : autrement dit, c'est n'est ni poids insuffisant ni surplus de poids (tableau 6.10).

Tableau 6.10 – Statistiques descriptives sur les variables démographiques

<b>Les variables démographiques de personnage</b>	<b>Fréquence PepsiCo</b>	<b>Fréquence Coca-Cola</b>	<b>Pourcentage Pepsi</b>	<b>Pourcentage Coca-Cola</b>
Adultes	404	433	82 %	82 %
Enfants	91	94	18 %	18 %
Hommes	284	287	57 %	54 %
Femmes	211	240	43 %	46 %

<b>Les variables démographiques de personnage</b>	<b>Fréquence PepsiCo</b>	<b>Fréquence Coca-Cola</b>	<b>Pourcentage Pepsi</b>	<b>Pourcentage Coca-Cola</b>
Poids : normal	444	504	90 %	96 %
Poids : mince	16	18	3 %	3 %
Poids : embonpoint	35	5	7 %	1 %
Âge : ≤ 10	91	94	18 %	18 %
Âge : 10-18	7	37	1 %	7 %
Âge : 18-30	66	107	13 %	20 %
Âge : 30-50	151	167	31 %	32 %
Âge : ≥ 50	152	89	31 %	17 %
Âge : indéterminable	28	33	6 %	6 %

Ainsi nous avons analysé les personnages dans les photos selon leurs rôles. Selon le tableau 6.11, pour PepsiCo, presque 53 % des personnages apparaissant sur les photos étaient des dirigeants et des employés, tandis que pour Coca-Cola, la majorité des personnages apparaissant sur les photos sont des clients.

Tableau 6.11 – Statistiques descriptives sur le rôle des personnages

<b>Rôles des personnages</b>	<b>Fréquence PepsiCo</b>	<b>Fréquence Coca-Cola</b>	<b>Pourcentage Pepsi</b>	<b>Pourcentage Coca-Cola</b>
Dirigeants	180	62	36 %	12 %
Employés	83	86	17 %	16 %
Clients	37	137	7 %	26 %

Puis, nous avons analysé plus en détail le genre des personnes apparaissant sur les photos. La raison pour laquelle nous nous sommes penchée sur la question du genre, c'est eu égard à l'augmentation du nombre de femmes actives dans la société

comparativement à auparavant. Selon le tableau 6.12, 33 % des personnes présentées comme gestionnaires supérieures chez PepsiCo sont des femmes, et 51 % des employés apparaissant sur les photos sont de sexe féminin. Ces chiffres pour Coca-Cola sont 23 % de cadres supérieurs et 38 % d'employés.

Du côté des clientèles, pour les deux entreprises, plus de la moitié des clients apparaissant sur les photos sont des femmes. Nous pouvons dire que l'utilisation d'un bon nombre de femmes dans les photos par PepsiCo et Coca-Cola n'est pas sans avoir un objectif à atteindre ni sans avoir un message à transmettre. Les entreprises déclarent le pourcentage de leurs effectifs constitués de femmes ou de minorités visibles afin d'attirer l'attention des utilisateurs (Bernardi et coll., 2002). En présentant les femmes comme étant assez nombreuses et remarquablement actives dans la société et les possibilités d'avancement selon les qualifications, et non pas selon le sexe, les deux entreprises essaient de démontrer qu'elles assument leurs responsabilités sociales.

Tableau 6.12 – Pourcentages des titres des femmes apparaissant sur les photos

<b>Titres des femmes</b>	<b>Cadres supérieures de gestion</b>	<b>Employées</b>	<b>Clientes</b>
PepsiCo	33 %	51 %	54 %
Coca-Cola	23 %	38 %	56 %

Le prochain élément démographique que nous avons analysé, c'est l'âge des personnes apparaissant sur les photos publiées dans les documents des deux grands compétiteurs dans le secteur des boissons gazeuses. En général, les résultats montrent que pour les deux entreprises, la plupart des personnes apparaissant sur les photos sont âgées de 30 à 50 ans. La deuxième place est différente entre PepsiCo et Coca-Cola. Pour PepsiCo, les personnes de plus de 50 ans sont plus fréquemment utilisées comparativement à

Coca-Cola, cette dernière se concentrant sur des personnes plus jeunes (âgées de 18 à 30 ans). Au total, 59 % des personnes apparaissant sur les photos des deux documents à l'étude de Coca-Cola entre 2009 et 2013 sont âgées de 18 à 50 ans, tandis que pour PepsiCo, cette statistique n'atteint que 45 %. Nous pouvons alors en conclure que les personnes apparaissant sur les photos de Coca-Cola sont plus jeunes et que Coca-Cola se concentre donc davantage sur la jeune population. Mais si nous analysons la variable « âge » plus profondément, on en arrive à un résultat plus significatif. Nous pouvons remarquer que dans les photos choisies par les deux entreprises, les personnes qui représentent des cadres sont plus âgées et plus expérimentées. Selon tableau 6.13, 74 % des cadres supérieurs de gestion chez PepsiCo sont des personnes âgées de plus de 50 ans, alors que pour Coca-Cola, on atteint les 90 %. Dans la catégorie des employés, nous avons trouvé que la majorité des employés sont âgés de 30 à 50 ans. Encore une fois, le pourcentage est plus élevé chez Coca-Cola que chez PepsiCo. Jusqu'ici, pour les deux entreprises, la tendance est plus lourde dans la même direction, mais comme nous l'avons déjà dit, au total, Coca-Cola avait utilisé des personnes plus jeunes dans leurs photos. La grande différence réside dans la catégorie des clientèles : les personnes qui représentent les clientèles de Coca-Cola sont plus jeunes que les celles de PepsiCo. 45 % des clientèles de Coca-Cola se situent dans l'intervalle d'âge de 18 à 30 ans, et 28 % de 30 à 50 ans. Au contraire, dans le cas de PepsiCo, les chiffres sont de 30 % pour l'intervalle d'âge de 18 à 30 ans, et 41 % pour l'intervalle d'âge de 30 à 50 ans (tableau 6.13).

Tableau 6.13 – Statistiques descriptives de l'âge

<b>Tranches d'âge</b>	<b>Cadres supérieurs de gestion (&gt;50)</b>	<b>Employés (30-50)</b>	<b>Clients (18-30)</b>	<b>Clients (30-50)</b>
PepsiCo	74 %	54 %	30 %	41 %
Coca-Cola	90 %	81 %	45 %	28 %

Comme nous l'avons affirmé un petit peu en haut, un autre élément analysé dans les photos et les personnes dans les photos était la question de l'emploi. Selon nos résultats (tableau 6.11), les personnes apparaissant sur les photos sont divisées en trois catégories principales : le président de l'entreprise et les dirigeants, les employés et les clientèles. Encore une fois, PepsiCo et Coca-Cola affichent des comportements respectivement différents. PepsiCo s'était beaucoup concentrée sur les photos de ses dirigeants (36 %) et de ses employés (17 %), notamment sur son président (qui est une femme) : Indra K. Nooyi. Pour sa part, Coca-Cola a porté une attention particulière aux clientèles. Nous avons découvert que 26 % des personnes apparaissant sur les photos sont des clients de Coca-Cola (s'ensuivent les employés dans une proportion de 17 %).

Le dernier élément à remarquer en analysant les personnes apparaissant sur les photos nous a fait conclure à une similarité entre les deux entreprises. En effet, les deux entreprises ont tenté d'utiliser les expressions non verbales (par exemple les expressions du visage) dans les photos. Au moins 63 % des personnes apparaissant sur les photos des deux entreprises sont souriantes, contentes, satisfaites de leurs choix. Aussi, nous avons découvert que deux variables sont davantage considérées par Coca-Cola : les minorités visibles et les femmes portant hijab. Nous pouvons y voir là une utilisation des tactiques décrites par O'Donovan (2002).

Tableau 6.14 – Les expressions non verbales dans les photos, 2009-2013

<b>Expression non verbale</b>	<b>Fréquence PepsiCo</b>	<b>Fréquence Coca-Cola</b>	<b>Pourcentage Pepsi</b>	<b>Pourcentage Coca-Cola</b>
Expression du visage	312	335	63 %	64 %
Origine	49	145	10 %	28 %
Religion	4	13	1 %	2 %

### 6.3.2 Analyse des messages à communiquer

Dans cette section, nous nous concentrons à découvrir le message véhiculé via les photos utilisées dans les rapports annuels et les rapports de développement durable des deux grands compétiteurs entre 2009 et 2013. Comme Davison et Skerratt (2007) l'ont conclu, l'utilisation de photos dans les rapports des entreprises a pour objectif de mettre l'accent sur leurs actifs intangibles. Dans notre recherche, nous avons alors cherché à découvrir les actifs intangibles plus importants que les entreprises veulent présenter en utilisant des photos. Le tableau 6.15 présente les différents types de sujets exposés dans les photos des documents à l'étude de PepsiCo et Coca-Cola de 2009 à 2013.

Tableau 6.15 – Statistiques descriptives sur les messages principaux véhiculés par les photos

<b>Thème des photos</b>	<b>Fréquence PepsiCo</b>	<b>Fréquence Coca-Cola</b>
Performance financière	48	41
Produits	152	136
Ingrédients naturels	54	20
Service	35	76
Humanité	20	48
Marque	106	115
Histoire	7	18
Future	26	41
Clientèles	26	75
Marché	106	101
Personnels	64	41
Lieu de travail	51	35
Talents	56	15
Technologie	44	39

<b>Thème des photos</b>	<b>Fréquence PepsiCo</b>	<b>Fréquence Coca-Cola</b>
Innovation	35	35
Célébrité	1	0
Énergie alternative	15	7
Recherche et développement	66	64
Santé	107	96
L'eau	24	43
Emballage	8	27
Recyclage	16	25
Empreinte carbone	4	4
Environnement en général	50	69
Planète	10	15
Opportunité d'emploi	47	41
Sport	22	34
Musique	0	4
Prix et reconnaissances	4	3

Les résultats indiquent que le thème favori dans les photos pour les deux entreprises est la présentation de leurs produits et de leurs marques. De plus, les deux entreprises ont tenté de passer un message important à travers les photos : qu'elles tiennent à cœur la santé de leurs client(e)s et que leurs produits deviennent de plus en plus des « produits santé ». Pour le faire comprendre au moyen de photos, les entreprises ont décidé de faire apparaître des ingrédients naturels, des personnes au poids normal et apparaissant en bonne santé, des clientèles sportives, etc.

Après les produits et les marques, les entreprises ont essayé de surligner le marché où elles sont actives. La figure 6.15 est bien représentative de ce phénomène. Dans cette photo, PepsiCo avait présenté la plupart de ses produits et elle les a classés en trois catégories (« *Portfolio* ») :

- La première de ces catégories (« *Fun-for-You Portfolio* ») compte dans ses rangs les boissons très bien connues *Pepsi-Cola* et *7Up*, ainsi que les *Lay's*, les *Cheetos* et autres produits plus fréquemment remis en question.
- La deuxième catégorie (« *Better-for-You Portfolio* ») compte dans ses rangs les produits qui affichent des niveaux de gras, de sodium, de sucres ajoutés et de calories respectant les normes mondiales sur les apports alimentaires.
- La troisième et dernière catégorie (« *Good-for-You Portfolio* ») compte dans ses rangs les jus, les céréales et les boissons pour sportifs, lesquels produits reflètent une nutrition positive grâce à l'inclusion de grains entiers, de fruits, de légumes, de produits laitiers faibles en gras, de noix, etc.

De plus, comme nous l'avons déjà dit, le deuxième thème des photos de Pepsi et de Coca-Cola était le marché. Dans la figure 6.3, parmi tous les produits illustrés dans les trois catégories, nous pouvons trouver des marques qui représentent des marchés autres que celui des États-Unis. Par exemple, Quaker pour le marché chinois, Sabritas pour le marché mexicain, Twisto que l'on retrouve au Brésil et au Mexique, Tropicana Frutz en Arabie saoudite, etc.



Figure 6.3 – PepsiCo : Revue annuelle 2010, pages 11-12

À part les similarités dans le choix des sujets principaux des photos publiés dans les documents de PepsiCo et Coca-Cola, il y a des variables qui sont traitées différemment par les deux entreprises. Par exemple, Coca-Cola a beaucoup utilisé les photos afin de démontrer les services qu'elle a rendus à la société ; elle a utilisé beaucoup de photos pour transmettre ce message : on tient au cœur notre responsabilité sociale. Du côté de PepsiCo, l'allusion à des ingrédients naturels dans les photos et spécialement proches des produits de la compagnie est très fréquente. Le message à transmettre est clair : les produits sont faits avec des ingrédients naturels et l'on prend à cœur la santé des consommateurs.

Une autre différence remarquable est l'accent mis sur la présentation des cadres dirigeants, notamment de la présidente de PepsiCo. Sur chaque photo de dirigeants,

nous voyons au moins une femme. De plus, le poste le plus important dans chaque entreprise étant le président d'entreprise, il faut remarquer que chez PepsiCo, la présidente est une femme. Sous un autre regard, les dirigeants jouent un rôle très important dans une entreprise, les utilisateurs des informations présentées par l'entreprise sont alors intéressés à avoir des informations non financières, par exemple des informations sur les dirigeants, l'identité et l'expérience des cadres supérieurs, etc. C'est peut-être la raison pour laquelle PepsiCo a utilisé des photos pour répondre aux besoins de ses utilisateurs.

### 6.3.3 La fabrication d'un mythe

En analysant les photos plus profondément, nous avons découvert que Coca-Cola avait utilisé la bouteille traditionnelle de son Coca-Cola presque deux fois plus souvent que PepsiCo. Dans 90 photos dans les rapports annuels de Coca-Cola, on voit la bouteille classique de Coca-Cola, alors que pour PepsiCo, le compte est de 41 photos. D'après nos résultats, Coca-Cola a tenté de présenter sa bouteille classique de Coca-Cola comme un élément qui rappelle la présence persistante de l'entreprise dans la culture ainsi que l'histoire de la compagnie. Autrement dit, nous pouvons dire que la bouteille classique de Coca-Cola est devenue comme la signature de la compagnie sur les photos. La figure 6.4 reproduit la page couverture de la revue annuelle 2010 de Coca-Cola. En voyant la photo, on peut penser d'abord au développement constant de la compagnie, mais aussi, la photo parle d'une présence persistante de l'entreprise, une présence symbolisée par des bouteilles de Coca-Cola de différentes années.



Figure 6.4 – Bouteilles de Coca-Cola :  
Revue annuelle 2010, page de couverture

Un autre actif intangible qui est apparu souvent sur les photos des rapports annuels de Coca-Cola versus PepsiCo, ce sont les clientèles. Dans les photos choisies par Coca-Cola pour apparaître dans les rapports annuels entre 2009 et 2013, les clientèles ont été choisies comme personnages principaux des photos presque trois fois plus souvent que chez PepsiCo. Nous pouvons constater que Coca-Cola veut dire qu'elle considère ses clients comme un actif très important non inscrit au bilan.

#### 6.3.4 – La couleur dans les photos : le bleu ou le rouge

Comme nous avons analysé les graphiques selon les couleurs, nous avons cherché dans les photos pour découvrir si les entreprises à l'étude ont tenté ou non de rappeler aux utilisateurs les couleurs typiques de l'entreprise. La réponse est positive une autre fois pour PepsiCo, comme l'indiquent les résultats du graphique que nous avons expliqué dans la section 6.3.1. Un signe important, c'est que PepsiCo a utilisé plusieurs fois la

couleur symbolique du bleu dans les vêtements que portent les personnes sur les photos. Pareille observation est comparable à l'utilisation des couleurs dans les graphiques. PepsiCo est plus souvent fidèle à la couleur typique de l'entreprise versus Coca-Cola. De plus, le page couverture des rapports annuels de 2009, 2011 et 2012 était en bleu. Autrement dit, PepsiCo incorpore les couleurs comme un moyen de symboliser une caractéristique de l'entreprise : le bleu utilisé dans son logo, ses photos et ses graphiques, plus que toute autre couleur évoque le *Pepsi-Cola*, le produit le plus connu de PepsiCo.

Tableau 6.16 – Statistiques descriptives sur la couleur typique respective de chacune des entreprises

La couleur typique de compagnie	Fréquence PepsiCo	Fréquence Coca-Cola
2009-2013	103	67

Globalement, en effectuant une synthèse des sous-sections 6.4.3 et 6.4.4, nous pouvons dire que PepsiCo tente plus souvent de symboliser la couleur typique de son entreprise, alors que Coca-Cola s'est davantage concentrée sur le symbole que représente la bouteille classique de Coca-Cola.

#### 6.4 Analyse des tactiques de gestion de la légitimité à travers l'utilisation des photos et des graphiques

Comme nous l'avons déjà mentionné, O'Donovan (2002) nous a présenté quatre tactiques pour gérer la légitimité : éviter, essayer de changer les valeurs sociales, essayer de changer les perceptions et se conformer. Les tactiques de changer les valeurs, changer les perceptions ou d'améliorer d'image ont pour objectif le maintien de la légitimité, les autres étant plus pratiques pour réparer la légitimité. L'application de ces tactiques est le sujet de cette sous-section.

Le dernier aspect de notre analyse était de retrouver les tactiques utilisées en communication d'informations à travers les photos et les graphiques publiés dans les rapports annuels et les rapports de développement durable de Pepsi et Coca-Cola entre 2009 et 2013. Dans notre cas, selon la figure 6.5, Coca-Cola et PepsiCo ont utilisé deux tactiques de maintien de leur légitimité : changer les valeurs sociales et changer les perceptions.

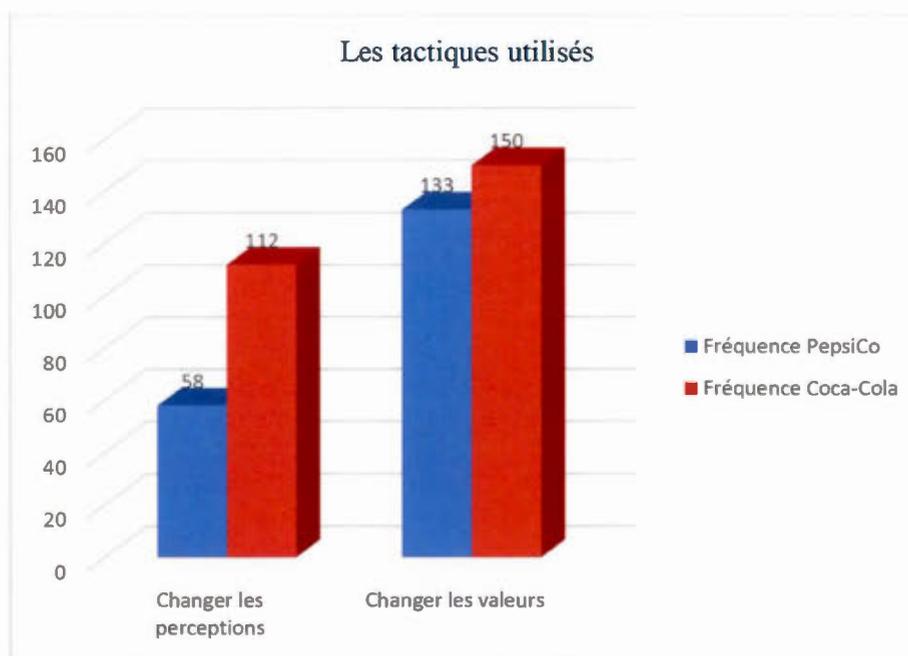


Figure 6.5 – Les tactiques de la gestion de la légitimité utilisée, 2009-2013

Pour en arriver à ce résultat, dans notre grille, nous avons coché la valeur qui passe par les photos et graphiques, par exemple : les femmes peuvent être actives dans la société en jouant un rôle social, l'importance de la santé pour les clients, l'importance de faire du sport pour les enfants et les adultes, les préoccupations à l'égard de la nature et de l'environnement, l'importance de l'éducation, l'encouragement à répandre l'amour par

les fondations, les œuvres de charité et le volontariat, démontrer que les produits ont été choisis par des athlètes et des célébrités, manifester qu'il est possible d'établir une bonne communication et de nouer de bonnes amitiés à travers les réseaux sociaux.

#### 6.4.1 La tactique de changer les valeurs sociales

Dans le tableau 6.17, nous présentons en détail les différentes valeurs étudiées dans les photos et les graphiques des deux documents à l'étude de PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2006.

Tableau 6.17 – Les valeurs sociales exposées dans les photos et graphiques, PepsiCo et Coca-Cola, 2009-2013

<b>Les valeurs</b>	<b>Fréquence PepsiCo</b>	<b>Fréquence Coca-Cola</b>
Nature	30	70
Famille	18	19
Santé	48	86
Éducation	8	21
Amour (fondations)	11	52
Femmes actives dans la société	70	49
Athlètes utilisant les produits de la compagnie	2	6
Célébrités utilisant les produits de compagnie	1	0
Communication et amitié à travers le réseau social	2	12

Nos résultats révèlent que PepsiCo se concentre sur l'égalité et la justice entre les deux sexes en utilisant des photos de femmes actives dans la société ou même occupant des postes supérieurs. Dans les photos des documents de PepsiCo, nous y avons découvert

une tentative de manifester que l'entreprise portait une attention particulière au caractère santé de ses produits. De plus, l'entreprise encourage les gens à faire du sport et elle présente ses produits spécifiques à travers les photos des employés et des clients en train du faire du sport. Même en 2012, PepsiCo a consacré une page complète du rapport annuel (page 27) à des célébrités faisant de la publicité pour PepsiCo, par exemple Beyoncé, Nicki Minaj, Ranbir Kapoor et Priyanka Chopra (en Inde). Le tout a pour objectif d'encourager les gens à profiter de la vie, quelle que soit leur définition de l'expression « profiter la vie », par la musique, le sport ou la fête, partout dans le monde. Et l'entreprise a complété le tout avec son slogan : « Vivre pour maintenant ».

Pour Coca-Cola, nos analyses montrent que la plupart des photos étaient liées à la nature, d'où le message sur l'importance de la santé. Par exemple, sur la figure 6.6, nous voyons une jeune fille affichant un poids normal et en bonne santé en train de courir dans la nature, un environnement propre et relaxant, et la jeune fille tient une bouteille dans sa main un produit Coca-Cola : *Powerade*. Selon la définition de la compagnie, *Powerade* est une boisson (fortifiée avec les vitamines B3, B6 et B12) qui aide à fournir de l'énergie aux muscles qui travaillent. La photo est complétée avec la petite phrase « *Do It Big* ». De plus, dans l'autre phrase apparaissant sur la photo (en plus petits caractères), Coca-Cola encourage tous ceux qui courent régulièrement des 5 kilomètres à ne pas hésiter à se lancer dans des 10 kilomètres, l'entreprise n'oubliant pas de mentionner qu'un *Powerade* bien froid les attendra au fil d'arrivée !

D'un autre point de vue, ce type de photographie est un encouragement pour faire du sport. Cela est peut-être une solution pour éviter les critiques sur les produits de l'entreprise, considérés comme une source importante des problèmes d'obésité. Le *New York Times* d'août 2015 a publié un article à ce sujet. Dans cet article, Anahad O'Connor (2015) affirme que Coca-Cola a trouvé une nouvelle solution, basée sur la science, pour contrer la crise de l'obésité. Il s'agit de faire davantage d'exercices physiques et de moins se préoccuper de compter les calories pour perdre des livres et être

en bonne santé. Selon l'auteur, Coca-Cola soutient financièrement et logistiquement certains scientifiques dans le but de publier ou diffuser des articles favorables à l'entreprise dans les journaux ou autres médias, dans le cadre de conférences médicales, etc. Pour l'auteur, l'objectif de Coca-Cola est de détourner les critiques sur le rôle des boissons de Coca-Cola dans l'obésité et le diabète de type 2.<sup>16</sup>

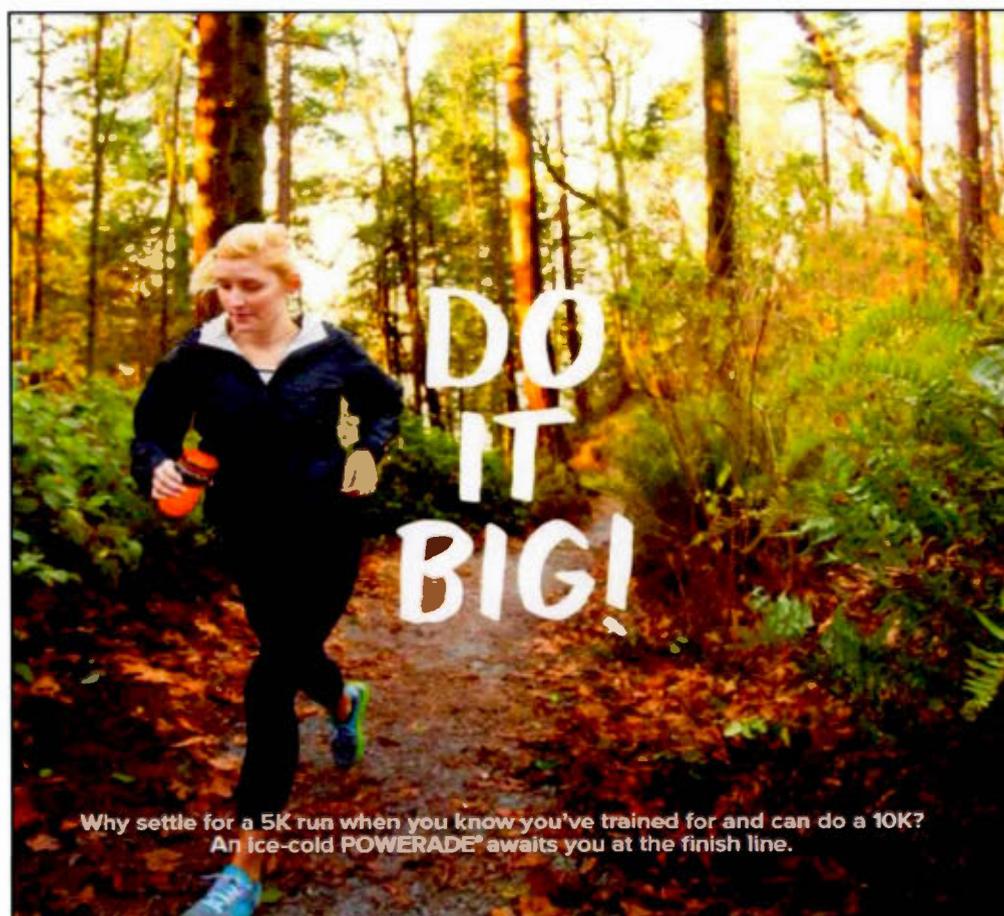


Figure 6.6 – Coca-Cola, Revue annuelle 2013, page 14

<sup>16</sup> < [http://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/?\\_r=0](http://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/?_r=0) >.

Dans l'ensemble, l'utilisation de tactiques pour modifier les valeurs est presque identique pour les deux entreprises.

#### 6.4.2 La tactique pour changer les perceptions

En plus de la tactique de modifier les valeurs, l'autre tactique utilisée est de modifier les perceptions. Les photos qui ont été choisies pour apparaître dans les rapports annuels de PepsiCo et Coca-Cola entre les années de 2009 et 2013 transmettent des messages positifs. L'objectif est de changer les perceptions des utilisateurs par répétition et rappelle les réalisations sociales et environnementales de la compagnie, par exemple les développements dans l'utilisation d'énergies alternatives, les activités de recherche et développement dans l'emballage et le recyclage, les améliorations dans l'utilisation des ressources naturelles, les efforts déployés dans la réduction de l'empreinte carbone, la création de fondations pour aider les gens en situations catastrophiques, l'amélioration du niveau de vie, l'éducation, etc. (voir tableaux 6.15 et 6.16). Cette tactique est presque deux fois plus favorable et utilisée par Coca-Cola versus PepsiCo. Pour entrer plus en détail, on peut par exemple dire que Coca-Cola a beaucoup mis l'accent sur les activités de sa fondation pour aider les populations défavorisées alors que PepsiCo s'est davantage concentrée sur l'utilisation des énergies alternatives et la création d'emplois pour les femmes.

#### 6.5 Conclusion

Les analyses réalisées dans le cadre de la présente étude de cas révèlent que les deux entreprises ont utilisé presque autant de photos et de graphiques dans leurs documents annuels de 2009 à 2013. Tout d'abord, nous nous sommes concentrée sur les graphiques exposés dans les rapports annuels et les rapports de développement durable. Le graphique le plus couramment utilisé pour les deux entreprises est le graphique

circulaire. Pour PepsiCo, la variable la plus représentée sous forme de graphiques est le revenu net, et pour Coca-Cola, c'est plutôt le volume des ventes mélangé.

Pour avoir ensuite analysé les photos, nous avons remarqué que les deux entreprises ont procédé de façon comparable dans le choix des personnages apparaissant sur les photos publiées dans leurs documents annuels. Les pourcentages de femmes et d'hommes, d'adultes et d'enfants sont presque identiques pour les deux entreprises. Mais les femmes portant un hijab et les minorités visibles apparaissent deux fois plus souvent sur les photos choisies par Coca-Cola comparativement à PepsiCo. La majorité des personnes apparaissant sur les photos choisies par les deux entreprises affichent un poids normal et une bonne santé. Pour les deux entreprises, l'élément le plus présenté à l'aide de photos est la présentation des produits et marques. Les deux entreprises ont symbolisé par les photos l'une de leurs caractéristiques principales : Coca-Cola a marqué ses documents annuels avec la bouteille traditionnelle de Coca-Cola et PepsiCo avec le bleu. Les deux entreprises se servent de photos et de graphiques afin de maintenir leur légitimité et ce, en usant de deux tactiques : modifier les valeurs et modifier les perceptions. Les deux entreprises affichent un comportement presque identique dans la tactique de modifier les valeurs, mais Coca-Cola se révèle un peu plus agressive dans sa volonté de modifier les perceptions.

## CHAPITRE VII

### DISCUSSION

L'utilisation de photos et de graphiques dans les documents financiers des entreprises Coca-Cola et PepsiCo et sa relation avec la gestion de la légitimité était au centre de notre travail. Dans les chapitres précédents, nous avons commencé par étudier les différentes écoles de pensée sur l'usage de photos et de graphiques dans la communication d'informations. Puis, nous avons étudié les deux concepts éminemment abordés dans la littérature : la gestion des impressions et la théorie de la légitimité. Ensuite, nous avons présenté les entreprises que nous avons décidé d'étudier (PepsiCo et Coca-Cola), et ensuite, nous avons présenté notre méthodologie de travail. Dans le chapitre précédent, nous avons analysé les données, et par conséquent, dans ce chapitre, nous mènerons une synthèse de notre travail, une comparaison avec les recherches antérieures, et à la fin, nous décrirons les limites de notre recherche et nous proposerons quelques pistes de recherches futures.

#### 7.1 Comparaison avec les autres études

Nous avons analysé les rapports annuels et les rapports de développement durable de PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013 afin de déterminer s'il y a une relation entre l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports financiers et la gestion de la légitimité. En comparant les résultats d'autres recherches, nous avons trouvé, comme Davison (2007), que la technologie de communication visuelle utilisée par Coca-Cola

et PepsiCo est un outil puissant pour transmettre des messages, que ceux-ci soient d'ordre financier ou non financier. Coca-Cola a présenté ses rapports annuels en deux volets : le rapport annuel (en format 10K) comportant les informations exclusivement financières et la revue annuelle comportant la lettre aux actionnaires, les faits saillants, les marques, le conseil d'administration, etc., le tout étant accompagné de photos et de graphiques. Ce type de présentation est conforme aux conclusions de Davison et Skerratt (2007). PepsiCo a fonctionné différemment et a présenté un seul rapport sous le titre de *Rapport annuel* : au début, on trouve une section bien colorée composée principalement de la lettre de directrice générale, des faits saillants financiers, des marques, des innovations, du conseil d'administration, etc., où sont abondamment utilisés graphiques et photos, et par la suite, on retrouve la section des données exclusivement financières.

Sur le plan du nombre de pages, nous avons constaté qu'en général, les rapports annuels de Coca-Cola sont plus volumineux que PepsiCo : ceux de PepsiCo comptaient en moyenne 111 pages, et ceux de Coca-Cola en moyenne 198 pages. Les rapports de développement durable de PepsiCo comptaient en moyenne 33 pages, et 51 pages pour Coca-Cola. Si nous comparons encore nos résultats avec ceux de Davison et Skerratt (2007), on voit que cette fois-ci, c'est PepsiCo qui s'approche le plus des résultats de leur recherche. D'après les résultats de leur recherche, les rapports annuels des entreprises d'Angleterre comptent en moyenne 90 pages pour les sociétés ne publiant qu'un seul rapport, et 103 pages pour les entreprises produisant deux rapports (revue annuelle et rapport annuel).

#### 7.1.1 Utilisation de graphiques

L'utilisation de graphiques est une technique efficace et facilement compressible de communication d'informations afin d'expliquer, interpréter et d'analyser les données

(Institut canadien des comptables agréés, 1993). Dans notre cas, PepsiCo et Coca-Cola ont aussi utilisé des graphiques dans leurs rapports annuels publiés entre 2009 et 2013. Les graphiques sont présentés en divers endroits des rapports annuels et rapports de développement durable. Dans cette section, nous comparerons nos résultats avec les autres recherches, et ce, sous trois aspects : (1) types de graphiques et fréquence d'utilisation, (2) nature de l'information présentée en graphiques et (3) couleurs employées dans les graphiques.

#### 7.1.1.1 Types de graphiques et fréquence d'utilisation

Tout d'abord, nous avons trouvé que durant cinq ans, le nombre des graphiques utilisés dans les rapports annuels publiés par les deux entreprises était presque égal. Selon nos résultats, le graphique le plus utilisé par les deux entreprises est le graphique circulaire, ce qui ne va pas dans le même sens que les résultats de Steinbart (1989), celui-ci ayant déterminé que le graphique en colonnes était très pratique pour représenter les valeurs d'une variable spécifique. Pourtant, pour PepsiCo et Coca-Cola, l'accent était surtout de montrer la relation entre différents éléments et leur tout sous formes de pourcentages, notamment selon les marchés, le graphique le plus approprié et facile à comprendre à cet effet étant le graphique circulaire.

#### 7.1.1.2 Nature de l'information présentée en graphiques

Les graphiques sont un outil simple pour exposer et expliquer les événements et les éléments. À la lumière de nos résultats, nous avons constaté que nos résultats pour Coca-Cola étaient compatibles avec ceux obtenus par Steinbart en 1989 : la variable la plus représentée en graphiques pour Coca-Cola était celle des ventes tandis que pour PepsiCo, c'était le revenu net. En deuxième et troisième places, les éléments les plus fréquemment présentés en graphiques dans les rapports de développement durable de

Coca-Cola étaient les gaz à effet de serre, l'énergie et l'eau utilisés par le système. Pour PepsiCo, c'étaient le revenu net mélangé et le bénéfice d'unité d'exploitation. Puis, nous avons exploré plus profondément et nous avons trouvé deux différences entre PepsiCo et Coca-Cola dans la façon d'interpréter les graphiques pour présenter l'information. Premièrement, PepsiCo était plus stable dans le choix des éléments les plus fréquemment présentés en graphiques. Cela veut dire que les éléments choisis pour être présentés en graphique sont répétés chaque année, sauf pour les ventes au détail pour l'année 2012. Mais pour Coca-Cola, il n'y a pas une telle constance. Deuxièmement, les variables les plus fréquemment présentées en graphiques de 2009 à 2013 pour PepsiCo sont les variables purement financières, tandis que pour sa part, Coca-Cola s'est davantage orientée vers les éléments environnementaux comme l'énergie et l'eau (utilisées par les systèmes) et les gaz à effet de serre. Alors que c'est une tactique que certaines entreprises utilisent pour gérer leur légitimité, nous pouvons dire que nos résultats sont compatibles avec les résultats de Cho (2009). Cho (2009) a conclu qu'une tactique stratégique que les entreprises utilisent dans leur quête de légitimité, c'est d'essayer de paraître légitimes en redirigeant ou en déviant l'attention sur les questions environnementales.

#### 7.1.1.3 Couleurs employées dans les graphiques

Dans une autre perspective, nous avons analysé l'utilisation des couleurs des graphiques pour PepsiCo et Coca-Cola depuis 2009 jusqu'à 2013. Nos résultats démontrent que chaque entreprise a sa manière propre à elle d'appliquer les couleurs dans les graphiques, notamment le fameux bleu de PepsiCo et le fameux rouge de Coca-Cola. Le rouge étant réputé pour être une couleur exprimant l'action, la vie et la joie, et attirant davantage l'attention des utilisateurs, ce n'est pas la couleur principale utilisée dans les graphiques de Coca-Cola. Nos résultats indiquent que c'est PepsiCo qui est significativement plus fidèle à la couleur typique de son entreprise : le bleu, une

couleur passive qui exprime la paix. Coca-Cola emploie généralement les graphiques multicolores et l'entreprise évite souvent d'utiliser le rouge : ce résultat peut être justifié avec l'explication de Jarrett (1981) quant à la mauvaise signification du rouge en comptabilité (le rouge indique souvent qu'une entreprise accuse des pertes ; et spécifiquement pour des comptes clients, le rouge indique que ceux-ci sont en souffrance depuis plus de 90 jours). De plus, en étudiant les rapports annuels de Coca-Cola, nous avons découvert que dans la plupart des cas, lorsque les données présentées en graphiques étaient liées à l'environnement, la couleur utilisée dans les graphiques était le vert, une couleur qui exprime la passivité, la paix, et c'est d'ailleurs est la couleur typique utilisée par les environmentalistes.

#### 7.1.2 Utilisation des photos

L'utilisation des photos dans les rapports financiers est un moyen complémentaire pour communiquer les messages, au-delà des mots. Dans notre cas, nous avons cherché les éléments et les messages clés présentés en photos pour savoir s'il y a une relation entre le choix des photos et la gestion de la légitimité. Nous pouvons catégoriser nos résultats en volets : (1) le type de photographie, (2) les variables démographiques liées aux personnes apparaissant sur les photos et (3) l'utilisation de la couleur typique de l'entreprise et la fabrication de mythe, et (4) le thème et les messages véhiculés par les photos.

##### 7.1.2.1 Le type de photographie

Nous avons remarqué que les deux entreprises ont employé la méthode du photoréalisme dans plus de 50 % des photos. D'après nous, ce choix a été fait parce que dans les photographies réalistes, on retrouve des scènes et des scénarios associés à la vie quotidienne. De plus, ce type de photographie est reconnu pour relater la vérité.

En conséquence, il est davantage probable que les utilisateurs établissent un lien avec ce type de photographie, qu'ils comprennent mieux les photos, qu'ils y adhèrent en s'y identifiant.

#### 7.1.2.2 Les variables démographiques liées aux personnes apparaissant sur les photos

D'abord, nous avons fouillé les photos des rapports annuels et des rapports de développement durable de Coca-Cola et PepsiCo afin de trouver les différents types de renseignements que les deux entreprises tentent de divulguer sur leurs employés, leurs dirigeants et leurs clientèles, entre autres leur sexe, leur origine, leur âge, leur poids et leur expérience professionnelle. Voyons plus en détail nos résultats.

##### 7.1.2.2.1 Le genre

En général, pour les deux entreprises, le sexe des personnes qui apparaissent sur les photos est assez équilibré (le nombre d'hommes étant à peu près égal au nombre de femmes), mais avec une légère différence en faveur des hommes. En analysant plus en détail les femmes apparaissant sur les photos, on voit que pour PepsiCo, près de 84 % des femmes sont actives dans l'entreprise, ou bien comme employées, ou bien comme dirigeantes. La même analyse menée pour Coca-Cola nous donne comme résultat 61 %. Aussi, pour les deux entreprises, plus de la moitié des clients apparaissant sur les photos sont des femmes. Alors, en présentant de nombreuses femmes actives dans l'entreprise et les possibilités d'avancement dans celle-ci selon les qualifications et non pas selon le sexe, les deux entreprises tentent de maintenir leur légitimité en démontrant qu'elles respectent les valeurs sociales. Nos résultats sont comparables avec ceux obtenus par Bernardi et coll. (2002). Ceux-ci exposent que les entreprises déclarent le pourcentage de leurs effectifs constitués de femmes dans les photos du rapport annuel pour attirer

l'attention des utilisateurs et faire en sorte que ces entreprises soient perçues comme étant socialement responsables aux yeux du public.

#### 7.1.2.2.2 L'expérience professionnelle

Cette variable est beaucoup plus importante pour PepsiCo que pour Coca-Cola. Dans près de 50 % des photos présentées dans les deux rapports de PepsiCo, on y voit des dirigeants ou des employés, alors que pour les photos choisies par Coca-Cola, ce sont les clientèles qui apparaissent davantage sur les photos. Le point en commun, c'est que les deux entreprises ont profité de l'utilisation de photos pour mettre l'accent sur trois catégories importantes des actifs intangibles : les dirigeants, les employés et les clients. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Davison et Skerratt (2007). Selon ces auteurs, les entreprises qui possèdent le plus d'actifs intangibles sont les plus dynamiques dans ce domaine, et les photos constituent un outil pratique pour la démonstration d'actifs comme les employés et les dirigeants. Nous l'avons vu plus en détail dans la figure 2.3.

#### 7.1.2.2.3 L'origine et la religion

Selon nos résultats, l'origine ethnique et la religion sont des paramètres qui ont été notamment retenus pour transparaître sur les photos publiées dans les rapports annuels de Coca-Cola. L'utilisation de minorités visibles sur les photos de Coca-Cola est presque trois fois fréquente que pour PepsiCo ; par exemple, dans les rapports annuels de Coca-Cola, on y trouve des femmes portant un hijab deux fois plus souvent que dans les rapports de PepsiCo. On peut y voir là une tactique pour attirer l'attention de la société sur l'égalité pour tous chez Coca-Cola, indépendamment des croyances personnelles ou de l'apparence physique. Autrement dit, on y voit là une tactique de gestion de la légitimité.

#### 7.1.2.2.4 L'âge

En général, la moyenne d'âge des personnes apparaissant sur les photos de Coca-Cola est inférieure à celle de PepsiCo. Pourtant, nous avons trouvé que les entreprises ont utilisé des gens dans toutes les catégories d'âge. Plus en détail, nos résultats montrent que pour les entreprises, environ 18 % des personnes apparaissant sur les photos sont des enfants. Nous considérons les enfants comme un sujet plus sensible de la société, connaissant l'importance que les familles attachent à leur santé. Nous pouvons donc en conclure que l'utilisation des enfants dans les rapports annuels signifie que les enfants et leur santé sont importants pour les deux entreprises ; voilà pourquoi les deux entreprises portent considération aux enfants. Pour les entreprises, c'est autant une façon de dire qu'elles assument leurs responsabilités sociales que c'est par là un moyen pour elles de gérer leur légitimité.

Les deux entreprises ont utilisé le plus fréquemment des personnes dans la tranche d'âge 30-50 ans. Dans cette tranche d'âge, on s'attend généralement à ce que les personnes soient assez sages et aptes tout autant à être clients qu'à être employés des deux entreprises. En plus, nous avons remarqué que les personnes faisant office de cadres, de dirigeants des deux entreprises, sont des personnes plus âgées et expérimentées, notamment pour Coca-Cola, les utilisateurs leur faisant donc confiance plus facilement. Ici aussi, donc, les entreprises tentent de gérer leur légitimité.

#### 7.1.2.2.5 Le poids et l'apparence physiques

Nous avons analysé les personnes dans les photos selon leur poids et leur apparence. Nos résultats nous font dire que pour les deux entreprises, plus de 90 % des personnes apparaissant sur les photos sont des personnes en bonne santé, avec un poids normal (c'est-à-dire qui n'est significativement ni inférieur ni supérieur au poids associé à une santé optimale), des personnes sportives et même souriantes. Plus de 60 % des

personnes apparaissant sur les photos sont souriantes : on peut l'interpréter comme un signe de satisfaction d'avoir choisi les produits de deux grandes entreprises. D'un autre point de vue, lorsque les personnes sourient sur les photos, on peut voir les dents, et c'est peut-être aussi là un moyen de faire penser que les utilisateurs des produits de PepsiCo et Coca-Cola ont des dents en bonne santé. D'ailleurs, des phrasillons, de courtes phrases ou des légendes accompagnent souvent les photos. La plupart du temps, les photos sont complétées avec des phrases qui relatent les efforts que déploient les entreprises pour diminuer le taux de sucre dans leurs produits, qui relatent le fait que les entreprises pensent à la santé des utilisateurs, qui relatent les innovations qu'apportent les entreprises au bénéfice des sportifs, etc. Selon nous, le choix de personnes paraissant en bonne santé, sportives et présentant un poids normal est en lien avec les critiques sur les produits de PepsiCo et Coca-Cola. Parce que le public est préoccupé par la quantité de sucre que l'on retrouve dans les produits et des conséquences qui s'ensuivent (obésité, caries dentaires, etc.). Pour maintenir leur légitimité, PepsiCo et Coca-Cola ont donc fait un choix intelligent quant aux personnes qui apparaissent dans les photos afin d'attirer l'attention du public et de s'affranchir des critiques courantes des nutritionnistes.

Eu égard à ce qui précède, nous pouvons confirmer que PepsiCo et Coca-Cola emploient les photos comme des outils afin de transmettre des informations sur leurs employés et leurs clients. Sur ce point, nos conclusions vont dans le même sens que celle de Segal (1998). Celui-ci nous expose que la présentation de photos sert à étendre la notion de divulgation de renseignements sur les employés, par exemple leur sexe, leur origine, leur âge et leur expérience professionnelle.

### 7.1.2.3 L'utilisation de couleurs typiques et la fabrication de mythes

Nous avons analysé les photos sur le plan de l'utilisation de la couleur typique de chaque entreprise. Nos résultats indiquent que pour les graphiques, c'est PepsiCo qui tente le plus souvent d'utiliser la couleur typique de l'entreprise dans les photos. La couleur principale utilisée dans les rapports annuels de PepsiCo est le bleu. D'ailleurs, la page couverture de ses rapports annuels de 2009, 2011 et 2012 était en bleu : on retrouve le bleu dans son logo, les photos, les graphiques, les pages de couvertures, et même dans la couleur de fond des pages. Tout cela nous rappelle le *Pepsi-Cola*, le produit le plus connu de PepsiCo. Autrement dit, PepsiCo fait usage du bleu comme symbole caractéristique de l'entreprise. Ce constat va dans le même sens que celui de Richards et David (2005). Selon ces derniers, les spécialistes des communications mettent en valeur, à l'aide de photos, des éléments importants ou des caractéristiques de l'entreprise qu'on devrait retenir de celle-ci.

Puis, dans les photos des rapports annuels publiés de 2009 à 2013 par Coca-Cola et PepsiCo, nous avons cherché à savoir si les entreprises avaient utilisé les photos pour fabriquer le mythe d'un liquide sucré comme étant la meilleure solution pour se désaltérer. D'après nos résultats, la réponse est deux fois plus significative pour Coca-Cola : la bouteille classique et traditionnelle de Coca-Cola est présentée dans les photos comme une signature de l'entreprise, la bouteille classique et traditionnelle étant devenue comme un élément rappelant l'histoire de compagnie et la présence solidement ancrée de l'entreprise dans la société. Ce résultat va dans le même sens que celui de David (2001).

Nous pouvons alors dire que PepsiCo fait davantage un usage symbolique du bleu typique l'entreprise, alors que Coca-Cola, pour sa part, met l'accent sur la bouteille classique du *Coca-Cola*. Les deux entreprises prennent les moyens d'attirer l'attention de public sur plus de 100 ans de présence dans la culture populaire. Les moyens utilisés

par les entreprises ont pour objectifs de jouer sur les valeurs de la société et de cacher les aspects négatifs liés à la consommation de leurs produits. Nous pouvons avancer qu'à travers l'interprétation de couleurs typiques et la fabrication de mythes, PepsiCo et Coca-Cola ont essayé de gérer leur légitimité.

#### 7.1.2.4 Le thème et les messages transmis par les photos

Nous diviserons cette section en deux parties : (1) l'illustration des actifs intangibles et (2) les réalisations sociales et environnementales.

##### 7.1.2.4.1 Illustration des actifs intangibles

Un autre type d'analyse que nous avons menée sur les rapports annuels de PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013 avait pour objectif de connaître les actifs intangibles exposés dans les photos et sa relation avec la gestion de la légitimité. Nos résultats nous font dire que les produits, la marque, l'histoire, les marchés, les talents et les employés ainsi que les activités de recherche et développement sont les actifs intangibles que les entreprises veulent surligner à l'aide de photos. Nos résultats se comparent aux résultats de Davison et Skerratt (2007). D'ailleurs, les actifs les plus souvent présentés par les deux entreprises, ce sont les produits et les marques des entreprises, et en deuxième place, vient ensuite le marché. Ce constat était attendu et logique, parce que la raison d'être des deux entreprises, ce sont leurs produits. De plus, les deux entreprises ont beaucoup investi pour présenter leurs produits et faire connaître leurs marques à travers les publicités, les médias et leurs rapports financiers créatifs. Dans les rapports de PepsiCo et Coca-Cola, nous trouvons les photos de différents produits (spécialement PepsiCo), lesquelles photos sont enrichies avec des textes explicatifs sur la réduction des sucres et matières grasses, sur l'innovation et le développement de produits, sur les changements apportés aux produits selon les différents goûts et demandes des marchés

locaux, etc. En plus, les deux en présentant leurs produits, mettent en relief l'utilisation d'ingrédients naturels, mettent en valeur des personnes dont la taille et la santé sont normales, des clientèles sportives, des musiciens, des célébrités. Tout ça pour dire que les produits sont de plus en plus des « produits santé ». Le message le plus important alors à transmettre, c'est que les entreprises connaissent les valeurs et les attentes de la société, et qu'elles essaient de les réaliser, et c'est là un moyen de maintenir leur légitimité.

Un autre actif intangible, ce sont les personnels et les talents d'une entreprise. Dans notre cas, nous avons cherché à savoir si cet actif est aussi présenté dans les rapports annuels de PepsiCo et Coca-Cola, et la réponse est positive pour les deux. On peut voir des photos d'employés et de dirigeants, des informations complémentaires à propos d'eux, leurs lieux de travail, la sécurité les entourant, etc. Cet aspect est plus remarquable pour les femmes, spécialement chez PepsiCo. Par exemple, pour PepsiCo, dans 84 % des photos que nous retrouvons, parmi les employés ou les dirigeants, nous retrouvons au moins une femme parmi eux. La même statistique atteint les 61 % pour Coca-Cola. De plus, le poste le plus important chez PepsiCo, le président d'entreprise, est occupé par une femme. Nos résultats vont dans le même sens que la recherche de Bernardi et coll. (2002). Nous pouvons alors dire que si dans leurs photos, PepsiCo et Coca-Cola présentent leurs employés, et spécialement leurs dirigeants, c'est parce que les utilisateurs demandent ce type d'information, spécialement pour le rôle important des dirigeants dans chaque entreprise. D'un autre côté, lorsque figurent des femmes, les entreprises ont essayé de le signaler pour attirer l'attention du public sur l'égalité des sexes chez elles. C'est une tactique que les deux entreprises, plus significativement PepsiCo, ont utilisé afin de modifier les valeurs en précisant que les femmes sont actives dans la société, que les femmes jouent des rôles importants, et aussi afin de modifier la perception des utilisateurs afin que ceux-ci soient persuadés que les entreprises font ce que le public souhaite et qu'elles s'en occupent. Les deux entreprises usent donc de tactiques pour gérer leur légitimité.

#### 7.1.2.4.2 Les réalisations sociales et environnementales

Nous avons aussi analysé les photos dans les rapports annuels de PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013 afin de découvrir les messages cachés dans les photos à propos des réalisations environnementales et sociales. Cela est un facteur très important pour gérer la légitimité des entreprises. Nos résultats indiquent que Coca-Cola, comparativement à PepsiCo, est presque deux fois plus active pour faire état de ses réalisations sociales et environnementales à l'aide de photos. Les réalisations présentées dans les photos tournent souvent autour de développements dans l'utilisation d'énergies alternatives, par exemple l'utilisation des panneaux solaires ou la réutilisation des déchets de riz ou d'avoine pour produire de l'énergie, la réduction de l'empreinte carbone via l'utilisation de véhicules électriques, les activités de recherche et développement dans les opérations d'emballage, le recyclage en utilisant des matériaux renouvelables à travers la « *PlantBottle* », les innovations dans l'utilisation des ressources naturelles, la création de fondations pour aider les gens vivant des situations catastrophiques, l'accès facilité à l'eau potable pour les habitants de pays sous-développé, l'amélioration du niveau de vie, l'éducation, etc.

Eu égard à ce qui précède, nous pouvons en conclure qu'à l'aide de photos, PepsiCo et Coca-Cola tentent de convaincre les utilisateurs que leurs activités sont conformes aux valeurs sociales généralement reconnues. Autrement dit, les deux grands concurrents dans l'industrie des boissons gazeuses, en jouant sur les valeurs de la société et la perception des utilisateurs, tentent de maintenir leur légitimité. Ce constat va dans le même sens que les recherches de Suchman (1995) et O'Donovan (2002).

## 7.2 La synthèse des résultats

Comme nous l'avons expliqué auparavant, nous avons choisi PepsiCo et Coca-Cola pour mener une étude de cas pour savoir comment ces deux entreprises utilisent les photos et les graphiques aux fins de gestion de leur légitimité. Puis, nous avons analysé les rapports annuels et les rapports de développement durable entre 2009 et 2013. Comme Beattie et Jones (2002) l'ont expliqué, les recherches sur la gestion de la perception sont divisées en deux catégories : la gestion des données comptables et la gestion de la perception. Notre recherche appartient à la catégorie des études sur la gestion de la perception. Dans l'ensemble, nous en concluons que d'un côté, les deux entreprises affichent un comportement de dissimulation comme le relatent Davies et coll. (2007) afin de mettre en avant les réalisations positives de PepsiCo et Coca-Cola et ainsi améliorer la perception du public. D'un autre côté, nous en concluons aussi que le type de légitimité qui est remis en question, c'est la légitimité morale telle que relatée par Suchman (1995). Les deux entreprises ont utilisé fréquemment les deux formes de légitimité morale dans les photos présentées dans les documents publiés. Parmi les différents moyens de gestion de la légitimité de Suchman (1995), la préoccupation principale des dirigeants de PepsiCo et Coca-Cola était de maintenir leur légitimité et pour répondre à la crise, les deux entreprises ont utilisé la tactique de modifier les valeurs et la tactique de modifier les perceptions au moyen de photos et de graphiques exposés dans les documents publiés. L'amélioration de l'image de l'entreprise, une tactique exposée par Cho (2009), a été davantage employée par Coca-Cola. Coca-Cola a beaucoup tenté d'exposer les informations et les messages dans le but de surligner les activités et les réalisations positives de l'entreprise à l'aide de photos et de graphiques. Ainsi, selon notre analyse des aspects entourant la création d'un symbole, que ce soit par les photos ou par les graphiques, PepsiCo s'est concentrée à symboliser le bleu bien connu de l'entreprise, alors que Coca-Cola a continué à se concentrer sur la bouteille classique de *Coca-Cola*, en accord avec les résultats sur les symboles issus des recherches de Dowling et Pfeffer (1975).

### 7.3 Contribution, limites et recherches futures

Cette étude est susceptible de faire avancer les connaissances dans le domaine parce qu'elle combine les moyens de gestion de la légitimité de O'Donovan (2002) et l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports annuels publiés par les entreprises. Ensuite, nous avons mené notre étude sur les deux plus grandes entreprises dans le secteur des boissons gazeuses : PepsiCo et Coca-Cola. Par conséquent, nous avons découvert que ces deux grands concurrents recourent aux deux stratégies de maintien de la légitimité : changer les valeurs et changer les perceptions (O'Donovan, 2002). Ces tactiques ont été réalisées via l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports annuels et les rapports de développement durable publiés par PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013. Il faut dire que dans les photos, nous avons considéré les éléments représentatifs d'une valeur sociale (par exemple la saine alimentation, la pratique de sports, la participation à des activités pouvant aider les gens à améliorer leur qualité de vie, etc.) comme des indices devant encourager les clients à changer leurs valeurs sociales.

Comme toutes les études empiriques, cette étude est soumise à certaines limites. La présente étude n'ayant été menée que dans un seul secteur, on ne peut donc pas en généraliser les résultats. Autrement dit, la validité externe est faible. Une recherche future peut être menée sur un plus grand nombre d'entreprises, dans d'autres secteurs, voire sur plusieurs secteurs. Nous avons analysé seulement deux rapports : le rapport annuel et le rapport de développement durable, et non pas tous les rapports publiés par les deux entreprises entre 2009 et 2013. Une piste de recherche future pourrait aller dans le sens non seulement d'analyser tous les rapports, mais aussi sur une période plus longue.

De plus, si nous nous sommes concentrée sur l'analyse des photos et graphiques contenus dans les documents publiés par les entreprises, les photos et graphiques des sites Web des entreprises pourraient être intéressants à analyser. Aussi, si notre recherche s'est proposé d'analyser des photos et des graphiques, une autre recherche pourrait être menée en considérant des vidéos et documents interactifs. Cette recherche a enquêté sur l'utilisation de deux modèles conjoints de présentation ; une recherche future pourrait peut-être menée afin de déterminer laquelle méthode est la plus efficace. Si dans ce mémoire, nous avons abordé deux concepts (la gestion des impressions et la théorie de la légitimité), de futures recherches pourraient pour leur part aborder d'autres théories.

## CONCLUSION

À travers le temps, on observe des innovations technologiques s'introduire dans de nombreux domaines. Ce phénomène s'observe dans le domaine de la comptabilité. Les comptables réagissent à ces nouvelles exigences en se mettant à la page et en appuyant l'expansion des technologies dans leur domaine. Les entreprises ont ainsi réalisé la valeur d'une communication réalisée avec l'aide de nouveaux moyens de communication comme l'utilisation de photos, de graphiques et de moyens interactifs de visualisation. Ainsi, les spécialistes des technologies informatiques et les communicateurs aident les dirigeants d'entreprise à transmettre efficacement les messages de l'entreprise. Nous constatons alors que le rapport annuel diffère de son schéma classique d'avant et présente un tout autre format.

Analyser l'évolution du format de présentation des rapports financiers et sa relation avec la légitimité fut l'intérêt de notre recherche. Pour la mener à bien, nous avons procédé à une étude de cas dans le secteur des boissons gazeuses, et plus précisément en analysant Coca-Cola et PepsiCo. Dans le but de broser un portrait aussi complet que possible, nous avons commencé par retracer l'historique et la manière dont opère ce secteur, puis nous avons examiné les rapports de développement durable et les rapports annuels des deux grands concurrents ledit secteur. Nous avons ensuite approfondi les notions de légitimité et les perceptions du public à l'égard de ces entreprises. Notre échantillon était composé de photos et de graphiques présentés dans les rapports annuels et les rapports des développements durables de PepsiCo et Coca-Cola entre 2009 et 2013. Nous avons exploré le sujet en étudiant la relation entre l'utilisation de photos et de graphiques dans les rapports financiers et le maintien de la légitimité des deux grandes entreprises des boissons gazeuses : PepsiCo et Coca-Cola.

Nos résultats révèlent que durant cinq ans, les deux entreprises ont choisi la méthode d'utilisation de photos et de graphiques dans leurs publications afin de mieux véhiculer leurs messages. Nous avons pu identifier des éléments communs qui ont été exposés dans les photos et les graphiques des rapports annuels et des rapports de développement durable des cinq années en étude avec pour objectif d'étudier la gestion la légitimité des deux entreprises. À travers les photos et les graphiques, deux tactiques relatées par O'Donovan (changer les valeurs et changer les perceptions) ont été principalement utilisées, lesquelles ont permis à PepsiCo et Coca-Cola de maintenir leur légitimité morale et répondre à la crise. Pour ce faire, dans un premier temps, les deux entreprises ont tenté de démontrer leur développement et la progression des résultats et des conséquences de leurs produits, ainsi que leurs activités de recherche et développement sur les techniques et les procédures de production en respectant les éléments environnementaux.

De plus, afin d'améliorer leur image, la tactique de Cho (2009), les deux entreprises ont essayé de mettre de l'avant leurs réalisations et leurs résultats positifs à l'aide de photos devant prouver qu'elles assument leurs responsabilités environnementales et humaines, et qu'en même temps, graphiques à l'appui, elles affichent de bonnes performances financières.

Finalement, nous pouvons dire que dans les publications de PepsiCo et de Coca-Cola, des symboles spécifiques caractérisent les deux entreprises, ceux-ci mettant l'accent sur leur place dans la culture et la société. Cela constitue aussi une autre tactique afin d'assurer leur pérennité, de maintenir leur légitimité en perpétuant l'utilisation de symboles dans les photos et graphiques de leurs documents annuels.

## RÉFÉRENCES

- Aldrich, H.E. et C.M. Fiol (1994), « Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, p. 645-670.
- Anderson, C.J. et Imperia, G. (1992), « The Corporate Annual Report: A Photo Analysis of Male and Female Portrayals », *The Journal of Business Communication*, vol. 29, n° 2, p. 113.
- Ashforth, B.E. et B.W. Gibbs (1990), « The Double-Edge of Legitimization », *Organization Science*, vol. 1, n° 2, p. 177-194.
- Atkinson, A.S. (2002), « Ethics in Financial Reporting and the Corporate Communication Professional », *Corporate Communications*, vol. 7, no. 4, p. 212-218.
- Bansal, P. et K. Roth (2000), « Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 717-736.
- Bauer, M.I. et P.N. Johnson-Laird (1993), « How Diagrams Can Improve Reasoning », *Psychological Science*, vol. 4, n° 6, p. 372-378.
- Beattie, V. et M.J. Jones (1992), « The Use and Abuse of Graphs in Annual Reports: Theoretical Framework and Empirical Study », *Accounting and Business Research*, vol. 22, n° 88, p. 291.
- Beattie, V. et M.J. Jones (1997), « A Comparative Study of the Use of Financial Graphs in the Corporate Annual Reports of Major U.S. and U.K. companies », *Journal of International Financial Management & Accounting*, vol. 8, n° 1, p. 33-68.
- Beattie, V.A. et M.J. Jones (2000), « Changing Graph Use in Corporate Annual Reports: A Time-Series Analysis », *Contemporary Accounting Research*, vol. 17, n° 2, p. 213-226.
- Beattie, V. et M.J. Jones (2008), « Corporate Reporting Using Graphs: A Review and Synthesis », *Journal of Accounting Literature*, vol. 27, p. 71-110.
- Benbasat, I. et A.S. Dexter (1985), « An Experimental Evaluation of Graphical and Color-Enhanced Information Presentation », *Management Science* (pre-1986), vol. 31, n° 11, p. 1348.

- Bernardi, R.A., D.F. Bean et K.M. Weippert (2002), « Signaling Gender Diversity Through Annual Report Pictures: A Research Note on Image Management », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, n° 4, p. 609-616.
- Bhutta, N. T., & Saeed, M. M. (2011), « Accounting scandals in the context of corporate social reporting », *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 18, n°3, p. 171-184.
- Birnberg, J.G., L. Turopolec et S.M. Young (1983), « The Organizational Context of Accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n° 2-3, p. 111-129.
- Branco, M. et L. Rodrigues (2008), « Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies », *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n° 4, p. 685-701.
- Bredmar, K. (2013), « How CFO's Communicate Financial Information - A Pedagogical Task in Theory and Practice », *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, vol. 3, n° 1, p. 162-181.
- Burchell, S., C. Clubb et A. Hopwood (1985), « Accounting in its Social Context: Towards a History of value Added in the United Kingdom », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n° 4, p. 381-413.
- Catalyst (1993), *Catalyst Census of Female Directors Fact Sheet*, New York, NY : Catalyst,
- Cho, C.H. (2009), « Legitimation Strategies Used in Response To Environmental Disaster : A French Case Study of Total SA's Erika and AZF Incidents », *European Accounting Review*, vol. 18, n° 1, p. 33-62.
- Cho, C. H., Michelon, G., & Patten, D. M. (2012), « Enhancement and obfuscation through the use of graphs in sustainability reports », *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 3, n° 1, p. 74-88.
- Cho, C. H., Michelon, G., & Patten, D. M. (2012), « Impression management in sustainability reports: An empirical investigation of the use of graphs », *Accounting and the Public Interest*, vol.12, p.16-37.
- Coca-Cola .2015. « Assets » En ligne :  
 < [http://assets.coca-colacompany.com/a7/5f/95ccf35a41d8adaf82131f36633c/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://assets.coca-colacompany.com/a7/5f/95ccf35a41d8adaf82131f36633c/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf) >, consulté le 6 septembre 2015.
- Daum, J.H. (2000), « A "Snapshot in Time" of Internet Boards », *Directors & Boards*, vol. 24, n° 2, p. 48-50.
- David, C. (2001), « Mythmaking in Annual Reports », *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 15, n° 2, p. 195-222.

- Davison, J. (2007), « Photographs and Accountability: Cracking the Codes of an NGO », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, n° 1, p. 133-158.
- Davison, Jane et Len Skerratt (2007), *Words, Pictures and Intangibles in the Corporate Reports*, Edinburgh : The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 133 p.
- Deegan, C. (2002), « The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures: a Theoretical Foundation », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, n° 3, p. 282-311.
- Deegan, C., M. Rankin et J. Tobin (2002), « An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983-1997: A Test of Legitimacy Theory », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, n° 3, p. 312-343.
- Delmond, M.H. et M. Lebas (1998), « Business Information Systems: The Ball Is in the Management Accountant's Court », *IFAC*, vol. 5, p. 19-30.
- Dowling, J. et J. Pfeffer (1975), « Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior », *The Pacific Sociological Review*, vol. 18, n° 1, p. 122-136.
- Easton, G. (2010), « Critical Realism in Case Study Research », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n° 1, p. 118-128.
- Ewen, Stuart (1988), *All Consuming Images The Politics of Style in Contemporary Culture*, New York: Basic Books, 306 p.
- Finch, A., W. Song, K. Tanaka-Ishii, et E. Sumita (2013), « Speaking Louder than Words with Pictures Across Languages », *AI Magazine*, vol. 34, n° 2, p. 31-47.
- Fine, D. (1998), « Punch Up your Financial Data with Creative Charts, Builds », *Presentations*, vol. 12, n° 3, p. 30-31.
- Forbis, J. et B. Eiche (2014), « Improving Your Communication Style: Presenting Financial Information in Tough Economic Times », *Government Finance Review*, vol. 30, n° 1, p. 62-65.
- Gallhofer, S. et J. Haslam (1996), « Accounting/Art and the Emancipatory Project: Some Reflections », *Accounting*, vol. 9, n° 5, p. 23-44.
- Godfrey, J., P. Mather et A. Ramsay (2003), « Earnings and Impression Management in Financial Reports: The Case of CEO Changes. Abacus », vol. 39, n° 1, p. 95-123.
- Goolkasian, P. (1996), « Picture-Word Differences in a Sentence Verification Task », *Memory & Cognition* (pre-2011), vol. 24, n° 5, p. 584-594.
- Gray, R., R. Kouhy et S. Lavers (1995), « Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 8, n° 2, p. 47-77.

- Hendriksen, E.S. (1982), *Accounting Theory*, 4th ed. Homewood, III. R.D. Irwin éditeur, 589 p.
- Héroux, S. (2001), « Étude exploratoire sur la divulgation volontaire d'informations sur Internet », mémoire, Montréal, Université du Québec à Montréal, 109 p.
- Hoadley, E.D. (1990), « Investigating the Effects of Color », *Communications of the ACM*, vol. 33, n° 2, p. 120-125.
- Hoogheimstra, R. (2000), « Corporate Communication and Impression Management: New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n° 1/2, p. 55-68.
- Huang, C.L. et F.H. Kung (2010), « Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan », *Journal of Business Ethics*, vol. 96, n° 3, p. 435-451.
- Institut canadien des comptables agréés (1993), *L'Utilisation des ratios et des graphiques dans le cadre de l'information financière*, Toronto, 246 p.
- Inventors .2015. « About ». En ligne :  
 < [http://inventors.about.com/od/sstartinventions/a/soft\\_drink.htm](http://inventors.about.com/od/sstartinventions/a/soft_drink.htm) >,  
 consulté le 6 septembre 2015.
- Jarrett, Irwin M. (1981), « Computer graphics: a reporting revolution? », *Journal of Accountancy* (pre-1986), vol. 151, n° 5, p. 46.
- Jones, Michael John (2011), « The Nature, Use and Impression Management of Graphs in Social and Environmental Accounting », *Accounting Forum*, vol. 35, n° 2, p. 75-89.
- Kandinsky, W. (1947), *Concerning the Spiritual in Art*, trad. par M. Sadleir.
- Korol. J. K. (1986), « Graphical Perception and the Representation of Financial Information », *Georgia Journal of Accounting*. vol.7, p. 147-157.
- Kosslyn, S.M. (1989), « Understanding Charts and Graphs », *Applied Cognitive Psychology*, vol. 3, no. 3, p.185-225.
- L'Ordre professionnel des diététistes du Québec et Santé et Service sociaux du Québec .2010. En ligne :  
 < <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-289-16F.pdf> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Lea, R. (1989), « ConsGold Ad Puts Ernst Breach of FSA Rules », *Accountancy Age*, March 16.
- Leach, R. (1988), « Let the Message Dictate the Medium », *Accountancy*, vol. 101, n° 1133, p. 93.

- Lee, T. (1994), « The Changing Form of the Corporate Annual Report », *Accounting Historians Journal*, vol. 21, n° 1, p. 215-232.
- Leivian, G.M. (1980), « How to Communicate Financial Data More Effectively », *Management Accounting* (pre-1986), vol. 62, n° 1, p. 31.
- Lev, B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, USA : Brookings Institution Press.
- Lewandowsky, S. et I. Spence (1989), « The Perception of Statistical Graphs », *Sociological Methods & Research*, vol. 18, n° 2-3, p. 200-242.
- Lewis, R. (1984), « Annual Reports of the Future », *Communication Arts*, September/October 1984, p. 24-28.
- Lindblom, C.K. (1993), « The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure », Conference Proceedings, Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.
- Lodhia, Sumit K. (2004), « Corporate Environmental Reporting Media: A Case for the World Wide Web », *Electronic Green Journal*, vol. 1, n° 20.
- Long, B. S. et C. Driscoll (2008), « Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions », *Journal of Business Ethics*, vol. 77, n° 2, p. 173.
- Magness, V. (2006), « Strategic Posture, Financial Performance and Environmental Disclosure: An Empirical Test of Legitimacy Theory », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, n° 4, p. 540-563.
- Mater, P., A. Ramsay et A. Serry (1996), « The Use and Representational Faithfulness of Graphs in Annual Reports: Australian Evidence », *Australian Accounting Review*, vol. 6, n° 12, p. 56-63.
- Matilal, S. et H. Höpfl (2009), « Accounting for the Bhopal Disaster: Footnotes and Photographs », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 22, n° 6, p. 953-972.
- Mc Neese, William et Walt Wilson (2002), « Using Time Series Charts to Analyze Financial Data », Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, p. 743-756.
- Merkel-Davies, D., et N.M. Brennan (2007), « Discretionary Disclosure Strategies in Corporate Narratives : Incremental Information or Impression Management ? », *Journal of Accounting Literature*, vol. 26, p. 116-194.
- Meyer, J.W. et W.R. Scott (1932), *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, CA : Sage, 302 p.

- Miller, G.A. (1956), « The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information », *Psychological Review*, vol. 63, n° 2, p. 81-97.
- Miller, P.B.W. (1982), *Intermediate Accounting*, Homewood, III. R.D., Irwin éditeur. 890 p.
- Mills, J. (1984), « Self-Posed Behaviors of Females and Males in Photographs », *Sex Roles*, vol. 10, n° 7-8, p. 633-637.
- Modelski, T. (1980), « The Disappearing Act: A Study of Harlequin Romances Signs », *Journal of Women in Culture and Society*, vol. 5, p. 435-448.
- Mousavi, S.Y., R. Low et J. Sweller (1995), « Reducing Cognitive Load by Mixing Auditory and Visual Presentation Modes », *Journal of Educational Psychology*, vol. 87, n° 2, p. 319-334.
- NBC .2015. « Health ». En ligne :  
 < <http://www.nbcnews.com/health/diet-fitness/caramel-coloring-pepsi-it-safe-f6C10533512> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Neu, H. Warsame et K. Pedwell (1998), « Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 3, p. 265-282.
- O'Connor, Anahad .2015. *The New York Times*. En ligne :  
 < [http://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/?\\_r=0](http://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/?_r=0) >, consulté le 6 septembre 2015.
- O'Donovan, G. (2002), « Environmental Disclosures in the Annual Report: Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, n° 3, p. 344-371.
- Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, New York.
- Pavio, A. (1974), « Spacing of Repetitions in the Incidental and Intentional Free Recall of Pictures and Words », *Journal of Verbal learning and Verbal Behavior*, vol. 13, p. 497-511.
- PepsiCo . 2015. « History ». En ligne :  
 < <http://www.pepsico.com/Company/Our-History> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Phillips, Sandy, Linda Jacobs Starkey et Katherine Gray-Donald (2004), « Food Habits of Canadians: Food Sources of Nutrients for the Adolescent Sample », *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, vol. 65, n° 2, p. 81-84.
- Pinsker, R. et P. Wheeler (2009), « Nonprofessional Investors' Perceptions of the Efficiency and Effectiveness of XBRL-Enabled Financial Statement Analysis and of Firms Providing XBRL-Formatted Information », *International Journal of Disclosure and Governance*, vol. 6, n° 3, p. 241-261.

- Preston, A.M., C. Wright et J.J. Young (1996), « IMag[in]ing annual reports », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n° 1, p. 113-137.
- Radio-Canada.2015. « Nouvelles » En ligne :  
 < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/sante/2014/10/17/001-boisson-gazeuse-veillissement-cellules-universite-californie.shtml> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Radio-Canada .2015. « Nouvelles ». En ligne :  
 < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/science/2012/11/26/003-boissons-sucrees-prostate.shtml> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Radio-Canada .2015. « Nouvelles ». En ligne :  
 < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/science/2015/07/02/001-boisson-gazeuses-sucre-mort-etude-diabete-circulation.shtml> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Ragan, J. (1982), « Gender Displays in Portrait Photographs », *Sex Roles*, vol. 8, n° 1, p. 33-43.
- Richards, A.R. et C. David (2005), « Decorative Color as a Rhetorical Enhancement on the World Wide Web », *Technical Communication Quarterly*, vol. 14, n° 1, p. 31-48.
- Roberts, R.W. (1992), « Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory », *Accounting Organizations and Society*, vol. 17, n° 6, p. 595-612.
- Rothman, A, et A. Fins (1990), « And Now, From Fantasyland: It's Annual Report Time », *Business Week*. p. 32
- Rutherford, B.A. (2003), « Obfuscation, Textual Complexity and the Role of Regulated Narrative Accounting Disclosure in Corporate Governance », *Journal of Management & Governance*, vol. 7, n° 2, p. 187-210.
- Scott, Leibs (2002), « Now You See It, Graphs, Maps, Animations, and Other Visual Displays of Information May Succeed Where Spreadsheets Fail », *CFO Magazine*, En ligne :  
 < <http://ww2.cfo.com/strategy/2002/07/now-you-see-it/> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Scott, W.R. (1991), « Unpacking Institutional Arguments», dans W.W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press, p. 164-182.
- Segal, L.A. (1998), « Presenting the Board in an Annual Report », *Directors and Boards*, vol. 23, n° 1, p. 43-47.
- Smith, M. et R. Taffler (1995), « The Incremental Effect of Narrative Accounting Information in Corporate Annual Reports », *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 22, n° 8, p. 1195-1210.

- Son, D.D., N. Marriott et P. Marriott (2006), « Users' Perceptions and Uses of Financial Reports of Small and Medium Companies (SMCs) in Transitional Economies : Qualitative Evidence from Vietnam », *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 3, n° 3, p. 218-235.
- Steichen, E. (1960), « On Photography », *Daedalus*, vol. 89, n° 1, p. 136-137.
- Steinbart, P.J. (1989), « The Auditor's Responsibility for the Accuracy of Graphs in Annual Reports: Some Evidence of the Need for Additional Guidance », *Accounting Horizons*, vol. 3, n° 3, p. 60.
- Stubbs, Wendy, Colin Higgins et Markus Milne (2013), « Why Do Companies Not Produce Sustainability Reports? », *Business Strategy & The Environment* (John Wiley & Sons), vol. 22, n° 7, p. 456-470.
- Suchman, M.C. (1995), « Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Teets, J.M. (2007), « Multidimensional Visualization of Process Monitoring and Quality Assurance Data in High-Volume Discrete Manufacturing », thèse de doctorat, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Tuchman, G. (1979), « Women's Depiction in the Mass Media », *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 4, n° 3, p. 528-542.
- TVA .2015.
- « International ». En ligne :  
 < <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/lemonde/archives/2013/08/20130816-110854.html> >, consulté le 6 septembre 2015.
- Tyler, T.R. (2006), « Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation », *Annual Review of Psychology*, vol. 57, n° 1, p. 375-400.
- Venkatesh, A. (1980), « Changing Roles of Women-A Life-Style Analysis », *Journal of Consumer Research*, vol. 7, n° 2, p.189-197.
- Wallman, S. M. H. (1996), « The future of accounting and financial reporting part II: The colorized approach », *Accounting Horizons*, vol. 10, n° 2, p.138.
- Warren, R. (2003), « The Evolution of Business Legitimacy », *European Business Review*, vol. 15, n° 3, p.153-163.
- Warren, S. (2005), « Photography and Voice in Critical Qualitative Management Research c *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, n° 6, p. 861-882.
- Wartick, S.L. et J.F. Mahon (1994), « Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of the Literature », *Business and Society*, vol. 33, n° 3, p. 293.

Wessels, P.L. (2004), « Information Technology and the Education of Professional Accountants », *Meditari Accountancy Research*, vol. 12, n° 219-234, p. 1.

Wood, D. (1990), « Wanted: A Realistic Historical Summary », *Accountancy Age*, January 18.

Yang, H.I. (2012), « Capital Market Consequences of Managers' Voluntary Disclosure Styles », *Journal of Accounting & Economics*, vol. 53, n° 1-2, p. 167.

Yin, R.K. (2009), *Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage, 219 p.