

L'entreprise face au risque de réputation

Le risque de réputation doit être considéré comme un « méta-risque », en ceci qu'il accompagne chaque risque qu'encourt une entreprise. Que ce soient les risques naturels, les risques opérationnels, les risques juridiques, les risques stratégiques et, bien sûr, les risques financiers, ils ont tous pour corollaire, une fois survenus, un risque de réputation...

par Patrice CAILLEBA*

Jusqu'à la Seconde guerre mondiale, les échanges commerciaux étaient basés sur des ressources rares, et les économies étaient faiblement intégrées. Les compagnies d'assurances agissaient comme garantes d'une mutualisation bien comprise, et pouvaient alors couvrir une grande partie des risques. Les actifs matériels (usines, machines, etc.) étaient essentiels à la création de richesse et à la production de biens matériels peu différenciés. A partir des années 1960-1970, tout s'est accéléré : les marchés sont devenus matures, les techniques du marketing se sont sophistiquées, et l'offre de produits s'est considérablement enrichie et diversifiée. Parallèlement, les pays riches sont passés d'une économie industrielle à une économie de services, les producteurs se sont concentrés (fusions-acquisitions, partenariats, *joint ventures*, etc.) et l'économie s'est mondialisée au rythme de la dérégulation des marchés financiers et de l'ouverture des frontières. De nouveaux risques sont alors apparus : des risques économiques (fluctuation et transformation des goûts des consommateurs, qui demandent toujours plus de différenciation), des risques naturels (des catastrophes naturelles, dont l'impact sur l'économie globale n'a jamais été aussi grand, en raison des dégâts provoqués, mais aussi de la couverture offerte par les assurances) et des risques humains (développement d'actions de *boycott*, développement du terrorisme, intelligence économique). La logique de l'assurance a commencé, de ce fait, à montrer ses limites.

Depuis les années 1990, l'économie mondiale a totalement changé de paradigme, avec l'apparition de l'économie du savoir. Tout d'abord, le développement des nouvelles technologies (en particulier d'Internet) a rendu encore plus prégnante la réputation de l'entreprise. Internet a réduit la portée de la communication *corporate*, celle-ci étant évaluée, analysée, critiquée et déformée par les millions d'acteurs présents sur le réseau des réseaux. La communication n'est plus seulement verticale et à sens unique : elle se doit, désormais, d'être à double sens et multidirectionnelle. L'information est partout, disponible à tout moment.

On peut la consulter, la modifier, la créer et la diffuser. Les organisations non gouvernementales (ONG) constituent, grâce à Internet, des acteurs de plus en plus puissants (Greenpeace et WWF comptent, respectivement, 3 millions et 4,7 millions d'adhérents) et indépendants, tant des Etats que des entreprises (Il existe actuellement 300 ONG internationales et 26 000 ONG nationales).

Enfin, la part de l'économie immatérielle – donc, de la finance – dans la richesse mondiale est devenue significative. Mais la finance ne justifie plus qu'en partie la capitalisation boursière d'un bon nombre d'entreprises cotées. Pendant longtemps, la valeur d'une entreprise a été définie comme la somme actualisée de ses flux de dividendes, le taux d'actualisation dépendant du rendement moyen exigé sur le marché considéré (plus élevé pour les actions non cotées – marché peu liquide – que pour les actions cotées). Mais la bulle Internet (1997-2002), la bulle immobilière (2002-2007) et la spéculation sur les matières premières ont mis en évidence le rôle décisif des attentes (« *expectations* ») des acteurs financiers vis-à-vis d'entreprises, qui ne dégagent que peu (voire pas du tout) de profits, ou qui reflétaient simplement l'exubérance du marché. Ces attentes représentent autant d'images, de perceptions (bref : de réputations) pour des entreprises, dont elles constituent une part importante de la richesse.

Dès lors, ces différentes perceptions obligent à gérer des risques d'un genre nouveau : les risques de réputation. Ces risques sont regroupés dans une nébuleuse où l'on trouve, ensemble, des risques d'ordres politique, économique, social, légal et environnemental. De tous types et de nature différente, les uns s'agrègent aux autres, les risques de réputation se répartissent, principalement, autour des risques internes à l'entreprise (risques de processus, qui proviennent des systèmes d'information, de la finance, des ressources humaines, etc.) et des risques externes à l'entreprise, sur lesquels celle-ci n'a pas directement de prise (risques environnementaux : la concurrence,

l'évolution des attentes des consommateurs, le changement du cadre légal, etc.).

Dans le cadre de cet article, nous nous proposons d'étudier, dans une première partie, la réputation d'entreprise au travers des sciences de gestion. Dans une seconde partie, nous nous pencherons, dans le détail, sur le risque de réputation, en envisageant son importance dans la constitution d'un « capital de réputation ».

La réputation de l'entreprise : l'état de l'art

La réputation d'entreprise, en tant que concept clé du management, n'est apparue qu'à la fin des années 1990. Elle n'en est pas moins un concept composite, qui offre autant de points de vue qu'il y a de spécialités dans les sciences de gestion.

Les économistes se sont penchés sur la réputation au travers de la théorie des jeux [21]. Dans le cas de l'entreprise, l'asymétrie de l'information pousse les observateurs extérieurs à se reposer sur des habitudes de comportement, à savoir la probabilité que les dirigeants de l'entreprise agissent dans un sens ou dans un autre. Ainsi, pour les théoriciens des jeux, la réputation est fonctionnelle, à l'instar de la probabilité, qui en est le principal outil. La réputation génère des perceptions parmi les employés, les clients, les concurrents et le public dans son ensemble, sur ce qu'une entreprise est, sur ce qu'elle fait, sur ce qu'elle dit et sur ce qu'elle représente. On peut alors parler d'intégrité d'une organisation, puisque sa réputation repose sur sa capacité à mettre en accord ce qu'elle dit avec ce qu'elle fait (on ne parle pas encore de ses valeurs et de ses actions). La réputation constitue, ainsi, autant d'informations et de signaux qui permettent à l'observateur de prédire, avec plus ou moins de certitude, une action future. L'entreprise peut utiliser sa réputation sur le marché du travail et du capital : dans le premier cas, elle peut engager des auditeurs et autres cadres dirigeants d'une grande valeur, afin de démontrer au marché sa crédibilité dans la gestion des affaires ; dans le second cas, elle peut s'engager à verser des dividendes élevés et réguliers, malgré les aléas de la conjoncture.

En stratégie, la réputation est à la fois un actif et un obstacle à la mobilité [6]. Une réputation établie empêche toute forme de mobilité de l'entreprise, mais elle produit un retour sur investissement conséquent, car elle est difficilement imitable. En inscrivant l'action d'une entreprise et les réactions de ses concurrents dans un champ fermé, la réputation représente un élément distinct et différenciateur, au sein d'un marché. Il n'y a rien de plus difficile que de dupliquer une réputation, puisque celle-ci découle non seulement de traits internes particuliers à l'entreprise, mais aussi de la perception (juste ou erronée) qu'en a l'observateur extérieur. De fait, la réputation échappe au contrôle des managers eux-mêmes : elle présente donc un

caractère d'inertie. En effet, s'il faut du temps pour se constituer une bonne réputation, nombre d'études empiriques montrent que, même confronté à une information négative (hors catastrophe), l'observateur extérieur résiste à modifier l'idée qu'il se fait de la réputation de l'entreprise. Ainsi, stratégiquement, la réputation sert à édifier de nouvelles barrières à l'entrée de leur marché : des « barrières de réputation » [2].

En marketing, la réputation se traduit souvent par l'image de marque. Aussi loin que l'on puisse remonter, Lippman [12] parle, en 1922, d'images dans les têtes (« *pictures in the heads* »), ou images mentales, produites de manière cognitive et affective, à propos d'objets avec lesquels les observateurs extérieurs ont été directement ou indirectement en rapport. La construction d'une image de marque – *brand equity* – requiert la création d'une marque familière, qui crée des liens et des associations d'idées favorables, forts et uniques. Les entreprises peuvent, ainsi, appliquer trois types de stratégies de marque [16] : soit créer des noms individuels pour chaque produit, sans mention explicite de la maison-mère (exemple : *Procter & Gamble*) ; soit créer un nom identique pour tous les produits se référant à l'entreprise (exemple : *Nike*) ; soit, enfin, combiner des noms, propres à chaque produit, avec une marque générique (exemple : *Nestlé*). La préférence pour l'une ou l'autre de ces stratégies de marque dépend de la similarité entre, d'un côté, le produit ou le service acheté et, de l'autre, la promesse implicite de satisfaction des attentes vis-à-vis du produit. Dans le cas où une entreprise souhaite développer sa marque (« *corporate branding* »), cela est d'autant plus efficace et réussi, que le consommateur perçoit qu'il y a un risque à acquérir le produit/service en lui-même en dehors de toute référence à l'entreprise-mère, celle-ci opérant alors un transfert d'image [11].

En science des organisations, l'identité et la culture d'une entreprise façonnent à la fois ses pratiques et le type de relation que son management établit avec son environnement et ses acteurs clés (ses « *key stakeholders* »). D'un côté, la culture de l'entreprise influence les perceptions et les motivations des managers. De l'autre, l'identité de l'entreprise affecte la manière, dont les managers interprètent les événements et réagissent face à eux. Ainsi, une culture partagée par tous les employés, associée à une forte identité collective, fournit aux managers les outils et les réflexes, qui leur permettent d'influer sur leur environnement et d'interagir avec celui-ci [18]. De ce fait, ce sont ces entreprises, qui sont les plus attentives à leur réputation et à l'image que le public se fait d'elles. Inversement, une culture d'entreprise faible (« *thin culture* ») augmente la probabilité, que les managers aient une perception de l'entreprise plus en accord avec un observateur extérieur [4].



© LEEMAGE

« On peut alors parler d'intégrité d'une organisation, puisque sa réputation repose sur sa capacité à mettre en accord ce qu'elle dit avec ce qu'elle fait. » Diogène-le-Cynique (413-427 av. JC), « recherchant un homme honnête », à la lueur d'une lanterne allumée, en plein jour.

Les sociologues des organisations soulignent que les classements en matière de réputation des entreprises (comme celui du magazine américain *Fortune* (1) ou le *Global Pulse 2008*, réalisé par le *Reputation Institute*) sont des constructions sociales, qui dépendent

des relations qu'une firme donnée a développées avec ses *stakeholders*, dans un environnement institutionnel commun. Les entreprises sont évaluées selon plusieurs dimensions, chacune dépendant de différents critères (2). Malgré la pluralité des résultats qui

Parties Prenantes (« stakeholders »)	Les attentes des parties prenantes fondant la réputation d'une entreprise
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confiance/respect/admiration ✓ Service/traitement équitable ✓ Qualité du produit
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culture d'entreprise ✓ Environnement de lieu de travail, sain et sûr ✓ Traitement juste et équitable ✓ Opportunités de carrière
Fournisseurs et Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volume d'affaires satisfaisant ✓ Stabilité financière ✓ Réactivité et souplesse des opérations ✓ Solidarité du management
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilité des investissements ✓ Gouvernance d'entreprise ✓ Respect des normes légales
Société	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implication dans la société civile ✓ Contribution fiscale ✓ Respect de l'environnement ✓ Traitement juste et équitable des populations

s'en dégage, c'est en fonction d'attentes et de normes particulières que toutes ces évaluations sont faites. Tous les acteurs du système social, y compris les intermédiaires (journalistes, analystes financiers, employés, syndicalistes, etc.) émettent des informations qui diffusent une image à tous les acteurs et observateurs. La réputation d'une entreprise est, dès lors, la résultante des différentes mesures du prestige institutionnel des firmes qui sont effectuées. Elle décrit la stratification du système social entourant les entreprises et les industries et elle représente, de ce fait, un indicateur de légitimité produit par les interconnexions entre les différents acteurs.

Enfin, depuis la libéralisation des marchés financiers, dans les années 1970 et 1980, la réputation est devenue un objet d'étude en comptabilité. Les chercheurs soulignent, en particulier, une différence grandissante entre le bénéfice comptable d'une entreprise (indiqué dans ses comptes annuels) et sa valeur boursière sur les marchés financiers. Certains auteurs [13] définissent cette différence comme la réputation, c'est-à-dire « la valeur en excès, par rapport à la somme des actifs matériels ». La réputation est devenue cet actif immatériel, qui représente une part toujours plus importante de la valeur boursière d'une entreprise cotée, et qui résiste à tout calcul et à toute autre forme d'évaluation comptable. Elle est le parachute qui permet d'amortir un krach boursier, et elle peut même garantir un « *economic premium* », voire, à l'inverse, des coûts cachés, dans les cas où elle est par trop mauvaise [8]. Au final, quatre idées fondamentales ressortent de ces approches [9] :

- ✓ la réputation d'une organisation dépend de la réputation individuelle de chacun de ses membres ;
- ✓ les comportements individuels passés sont imparfaitement observables (ce qui crée cette même réputation, halo mystificateur, en même temps que protecteur) ;
- ✓ l'histoire passée de chaque membre du groupe est utilisée pour prédire son comportement futur (en supposant que ledit comportement n'évolue pas) ;
- ✓ le comportement d'un nouveau membre du groupe est influencé par celui de ses prédécesseurs.

Si la réputation peut être définie comme « l'impression générale dans laquelle une population donnée nous tient en estime », une question demeure : quelle peut être cette population ? Quel est ce public ? Nous proposons, dans le tableau 1, de représenter les attentes de toutes les parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise, des attentes qui fondent sa réputation.

Les sources clés de la réputation (ou comment limiter le risque de réputation ?)

Un risque est, à la fois, une opportunité et une menace (la racine du verbe « *risicare* », en italien médiéval, ne signifie-t-elle pas « oser » (3) ?). Une opportunité manquée peut rapidement devenir une menace et, inversement, une menace bien gérée peut se transformer en opportunité. Gérer une réputation, c'est principalement gérer des risques, qui peuvent écorner ou « enfler » temporairement une réputation. Un risque de réputation peut se définir par « tout événement susceptible d'avoir un impact, au travers de la réputation de l'entreprise, sur son résultat net ou sur sa

capitalisation boursière ». Il ne s'agit donc pas seulement de l'image de l'entreprise, mais aussi – et surtout – de ses résultats et de sa valorisation boursière.

Dans une étude intitulée *Corporate reputation Watch* (4), réalisée pour Hill & Knowlton en 2001, Harris Interactive avait demandé à plus de 1 000 dirigeants internationaux si la réputation de leur entreprise constituait un facteur important pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Près de 94 % des dirigeants américains avaient répondu par l'affirmative, contre 86 % des dirigeants français et 71 % des dirigeants allemands. Comme le reconnaissent les professionnels, la réputation est devenue une des clés du succès de nombre d'entreprises, et elle représente, aujourd'hui, un actif immatériel prépondérant pour beaucoup d'entre elles, qu'elles soient ou non cotées. Il convient donc de s'interroger sur ce qui fonde la réputation d'une entreprise.

La réputation d'une entreprise est la représentation collective des actions passées et présentes d'une entreprise, qui fondent sa capacité à créer de la richesse et à répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes (les *stakeholders*). Elle se veut, à la fois, une mesure interne (relations avec les employés, mode de gouvernance, etc.) et une mesure externe (relations avec les consommateurs, avec les fournisseurs, avec l'État, avec les citoyens, etc.), dans l'environnement concurrentiel et institutionnel qui est le sien.

La réputation est aussi le résultat d'un processus, lent et long, qui vise à inspirer de la confiance et du respect grâce à des efforts réguliers, visibles et convaincants. La réputation se distingue de l'image, qui ne restitue, quant à elle, que l'émotion, la perception du moment. Elle est, à l'image, ce que l'hologramme est à la photographie [17], à savoir une construction mentale subjective, fruit d'influences sociocognitives [3], qui se pense pour vraie, fondée sur une approche culturelle, historique, géologique et patrimoniale, autour de laquelle s'articule une image. Ce n'est donc pas l'image d'une entreprise ou d'une marque qui en fait la valeur, mais bien sa réputation.

Les origines de la réputation d'une entreprise sont plurifactorielles : il peut s'agir du type de gouvernance et de *leadership*, de la performance financière, du management de crise et de la politique de communication, du respect des normes légales, de la satisfaction de la promesse faite au consommateur, du lieu de travail et de la culture *corporate* et, enfin, de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Figure 1).

La réputation est, en fin de compte, cet ensemble d'opinions passées et présentes sur une organisation, qui en anticipent l'action future. En ce sens, elle représente la différence entre l'expérience (et l'opinion qui en découle) et les attentes. Elle est cet impondérable qui demeure fragile et qui ne peut s'acheter.

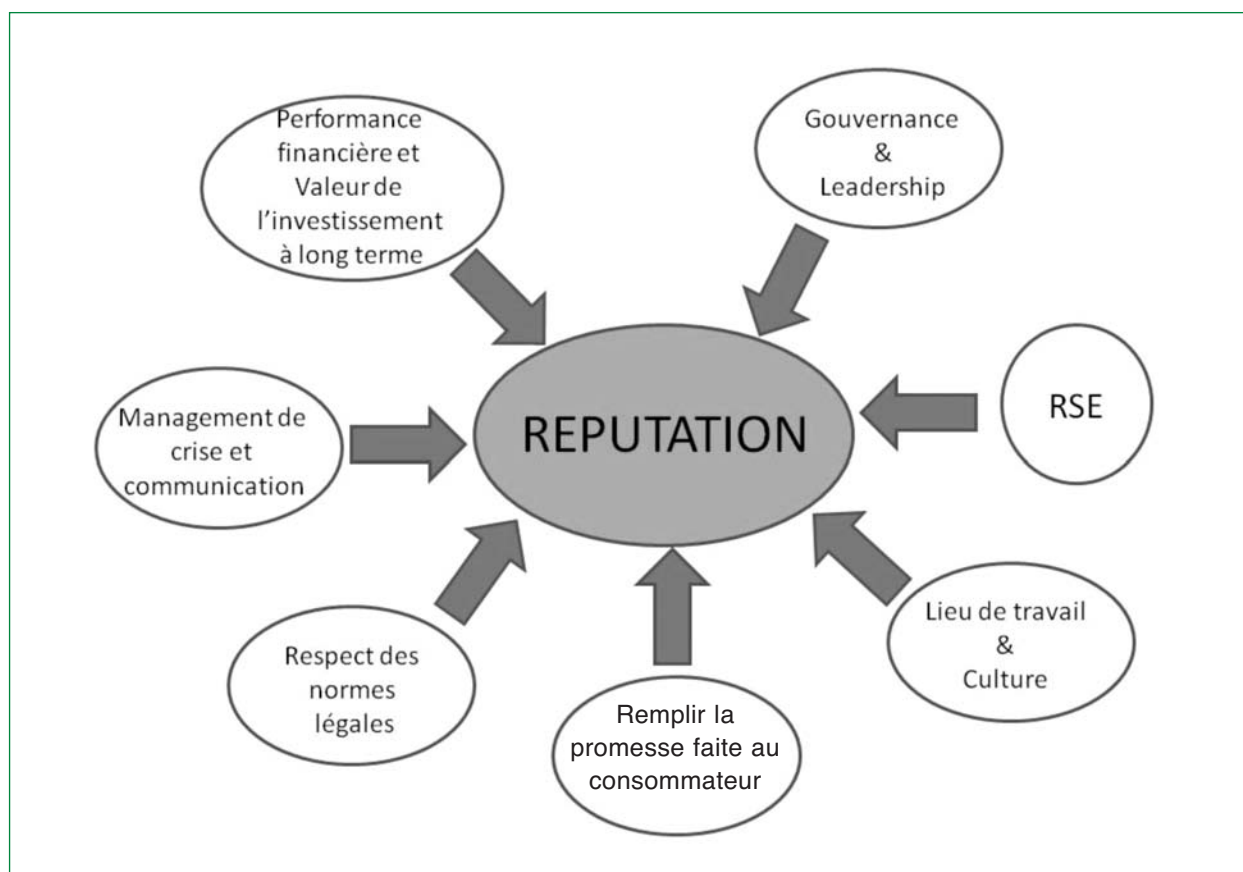


Figure 1. Sources clés de la réputation (source : Rayner) [20].

Les risques de réputation sont autant de dangers silencieux, de signaux faibles, qui peuvent mettre en péril une entreprise, dès lors qu'ils seraient mal gérés ou que la direction réagirait trop tardivement. Car, si la réputation a de tout temps été décisive dans les affaires, la mondialisation et l'accélération de la circulation de l'information qui l'accompagne – *via* Internet – la rendent plus volatile qu'avant, et obligent à la gérer avec attention. D'où le besoin de revenir sur l'essence même de la réputation : la **confiance**. Etymologiquement, la confiance est ce qui permet de prêter foi à quelque chose ou à quelqu'un. Cela implique donc une connaissance imparfaite, une rationalité limitée, qui oblige l'individu à croire, à se fier à une personne, à une institution ou à une entreprise.

Möllering [15] a défini la confiance comme « un état d'attentes favorables concernant les actions et les intentions des autres individus ». Depuis les années 1980, des études ont porté leur attention, de manière analytique, sur les éléments constitutifs de la confiance. Certaines traitent de la confiance cognitive (« *cognitive based trust* ») ou de la confiance basée sur la connaissance (« *knowledge based trust* ») ; McAllister [14] étudie la confiance affective. On analyse aussi une confiance calculatoire (« *calculative based trust* »), basée sur les anticipations rationnelles des économistes néo-classiques ; Zucker [22] considère la confiance institutionnelle ; Huff et Kelley [10] se sont intéressés à la confiance contextuelle ou situationnelle (« *trust in specific empirical contexts* »), etc. De manière générale, la confiance apparaît comme un « principe d'organisation » dans le monde, le ciment essentiel à la vie en société, pour tous les acteurs.

Conclusion

Si la confiance est la base du commerce et de l'échange, la mondialisation en a considérablement changé l'étendue. La multiplication des réseaux *via* Internet et l'ensemble des outils de communication ont transformé les pratiques professionnelles et les relations entre les individus et les entreprises, d'où une plus grande interdépendance et une plus grande vulnérabilité. La confiance semble être accordée plus facilement, mais on la retire, aussi, plus aisément. Dans une économie basée sur la connaissance, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont complexifié et densifié les formes de concurrence et de coopération. Dorénavant, la confiance doit se baser sur une plus grande transparence et une plus grande responsabilité des entreprises, auxquelles on demande de rendre des comptes. Le « contrat de confiance » peut être rompu

à tout moment. Les liens de loyauté et d'obéissance, devenus presque obsolètes, laissent la place à des relations de « dialogue entre pairs » [1], dans lesquelles la confiance est devenue « réflexive » et « active » [7].

Par conséquent, le risque de réputation doit être considéré comme un « méta-risque » [5], en ceci qu'il accompagne chaque risque qu'encourt une entreprise. Que ce soient les risques naturels, les risques opérationnels, les risques juridiques, les risques stratégiques et, bien sûr, les risques financiers, ils ont tous pour corollaire, une fois survenus, un risque de réputation. La RSE, un des facteurs les plus visibles de la réputation, peut alors aider à bâtir un véritable « capital de réputation » (« *reputational capital* »), à savoir un actif immatériel jouant un rôle d'amortisseur en temps de crise.

Notes

* Professeur – IRMAPE – Groupe ESC Pau.

Mis sur le web le 25/3/2011 par R. Mahl

(1) Le magazine américain *Fortune* publie chaque année une enquête sur la perception du concept de réputation, réalisée, aux Etats-Unis, auprès de plus de 8 500 professionnels appartenant à plus de 350 entreprises de 70 secteurs différents, et portant sur 30 entreprises mondiales ayant un chiffre d'affaires supérieur à 8 milliards de dollars.

(2) Le *Reputation Institute* (2008) de Charles Fombrun distingue sept dimensions : le lieu de travail, la citoyenneté de l'entreprise, le mode de gouvernance, les produits et services, l'innovation, le *leadership* et la performance. Chacune de ces dimensions est évaluée selon des critères particuliers.

(3) Aucune explication étymologique du mot « risque » n'est réellement convaincante. On avance plusieurs origines : en italien médiéval « *risicare* », en arabe « *rizq* », en latin « *resicare* » et en grec « *rizikon* ».

(4) Cette étude a été réalisée auprès de 1 000 dirigeants internationaux, au moyen de 400 interviews téléphoniques (en Europe) et de 600 questionnaires auto-administrés (en Amérique du Nord).

Bibliographie

- [1] (P.S.) ADLER, Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science*, vol. 12, n° 2, p. 215-234, 2001.
- [2] (J.B.) BARNEY, Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage ?, *Academy of Management Review*, 11, p. 656-665, 1986.
- [3] (D.B.) BROMLEY, An Examination of Issues That Complicate the Concept of Reputation in Business Studies, *International Studies of Management & Organisation*, vol. 32, n°3, Automne 2002, p. 65-81, 2003.
- [4] (C.) CAMERER & (A.) VEPSALAINEN, The economic efficiency of corporate culture, *Strategic Management Journal*, 9, p. 421-434, 1988.

- [5] (F.) CARRARD, Risque de réputation relatif au blanchiment et à d'autres actes contraires à la *best practice*, Institut de Lutte contre la criminalité économique, 2005.
- [6] (R.E.) CAVES & (M.E.) PORTER, From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, 91, 1977.
- [7] (J.) CHILD & (G.) MOLLERING, Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment, *Organization Science*, vol. 14, n° 1, p. 69-80, 2003.
- [8] (C.J.) FOMBRUN & (C.B.) FOSS, The Reputation Quotient, *The Gauge*, Vol. 14, n°3, 14 mai, 2001.
- [9] (S.) GAULTIER-GAILLARD & (J.P.) LOUISOT, Risks to Reputation: A Global Approach, *The Geneva Papers*, vol.31, p. 425-445, 2006.
- [10] (L.) HUFF & (L.) KELLEY, Levels of organizational trust in individualist *versus* collectivist societies: A seven-nation study, *Organization Science*, vol.14, n° 1, p. 81-90, 2003.
- [11] (K.L.) KELLER, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, vol. 57, January, p. 1-22, 1993.
- [12] (W.) LIPPMANN, *Public Opinion*, New York, 1922.
- [13] (J.P.) LOUISOT, Risk management in practice: reputation, *Risk Management : An International Journal*, vol. 6, n° 3, p. 35-50, 2004.
- [14] (D.J.) Mc ALLISTER, Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy Management Journal*, vol. 38, p. 24-59, 1995.
- [15] (G.) MOLLERING, The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation, and suspension, *Sociology*, vol. 35, n°2, p. 403-420, 2001.
- [16] (W.) OLINS, *The Corporate Personality*, London, Thames and Hudson, 1978.
- [17] (J.P.) PIOTET, La réputation au-delà de l'image, *Observatoire de la réputation* (2003).
- [18] (J.F.) PORAC & (H.) THOMAS (1990), Taxonomic mental models in competitor definition, *Academy of Management Review*, 15, p. 224-240, 1990.
- [19] PriceWaterhouseCoopers, Predicting the unpredictable: protecting retail & consumer companies against reputation risk, dans *Connected Thinking*, 2005.
- [20] (J.) RAYNER, *Managing reputational risk*, Abbey Consulting, Wiley, 2004.
- [21] (K.) WEIGELT & (C.) CAMERER, Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, 9, p. 443-454, 1988.
- [22] (L.G.) ZUCKER, Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920, *Organization Behavior*, vol. 8, p. 53-111, 1986.