

Psychologie de la conformité bancaire : mécanismes cognitifs et implications pour la prévention de la délinquance financière

Psychology of Banking Compliance: Cognitive Mechanisms and Implications for Financial Crime Prevention

Fairouz AMIMI AL MASBAHI, (Doctorante)

*Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca - ESTC
 Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Soumia CHIHAB, (Doctorante)

*Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca - ESTC
 Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Université Hassan II de Casablanca, Maroc. Fairouz.amimialmasbahi-etu@etu.univh2c.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AMIMI AL MASBAHI, F., & CHIHAB, S. (2026). Psychologie de la conformité bancaire : mécanismes cognitifs et implications pour la prévention de la délinquance financière. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 258–273. https://doi.org/10.5281/zenodo.23020279
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

Psychologie de la conformité bancaire : mécanismes cognitifs et implications pour la prévention de la délinquance financière

Résumé:

La conformité bancaire est généralement analysée à partir des exigences réglementaires, du contrôle interne et des technologies de surveillance. Cette lecture reste incomplète : la littérature consacrée à l'organisation de la fonction conformité et celle issue de la finance comportementale se sont développées en parallèle sans être articulées. La question de recherche est la suivante : comment les mécanismes cognitifs et psychosociaux influencent-ils le comportement de conformité des acteurs bancaires, et comment leur prise en compte peut-elle renforcer la prévention de la délinquance financière ?

L'article propose une revue intégrative menée dans Scopus, Web of Science, Google Scholar et IMIST, sur la période 1974-2026, aboutissant à 28 références principales. Croisant économie comportementale, psychologie morale, criminologie organisationnelle et management de la conformité, il identifie cinq familles de mécanismes : rationalisation et neutralisation, désengagement moral, biais cognitifs, pression de performance et perception du risque de détection, auxquelles s'ajoute le rôle des normes sociales. Ces résultats sont traduits en sept propositions de recherche (P1 à P7), distinguant effets directs, effets de modération et proposition systémique, puis intégrés dans un modèle de conformité comportementale.

L'apport théorique consiste à rapprocher deux corpus disjoints et à déplacer l'analyse du seul dispositif formel vers l'interaction entre environnement organisationnel et décision individuelle. La notion de « cosmetic compliance » est dépassée par une approche centrée sur l'effectivité comportementale. Sur le plan managérial, il en découle des leviers de formation, d'incitation, de signalement, de technologie et de gouvernance.

Mots-clés : Conformité comportementale ; délinquance financière ; désengagement moral ; biais cognitifs ; culture éthique.

Classification JEL : G21; G28; D91; K42; M14.

Type du papier : Recherche théorique / conceptuelle.

Abstract:

Banking compliance is generally examined through regulatory requirements, internal control and monitoring technologies. This approach remains incomplete: the literature on the organization of the compliance function and the literature derived from behavioral finance have developed in parallel without being connected. The research question is the following: how do cognitive and psychosocial mechanisms influence the compliance behavior of banking actors, and how can their consideration strengthen the prevention of financial crime?

The article develops an integrative literature review conducted in Scopus, Web of Science, Google Scholar and IMIST, covering the period 1974-2026 and resulting in 28 main references. Combining behavioral economics, moral psychology, organizational criminology and compliance management, it identifies five families of mechanisms: rationalization and neutralization, moral disengagement, cognitive biases, performance pressure and perceived detection risk, together with the role of social norms. These findings are translated into seven research propositions (P1 to P7), distinguishing direct effects, moderating effects and a systemic proposition, and are integrated into a behavioral compliance model.

The theoretical contribution lies in connecting two separate bodies of literature and in shifting the analysis from the formal system alone toward the interaction between the organizational environment and individual decision-making. The notion of cosmetic compliance is moved beyond by focusing on behavioral effectiveness. From a managerial perspective, the model leads to levers concerning training, incentives, reporting, technology and compliance governance.

Keywords: Behavioral compliance; financial crime; moral disengagement; cognitive biases; ethical culture.

JEL Classification: G21; G28; D91; K42; M14.

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

Le renforcement progressif des exigences relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme, à la prévention de la corruption, au respect des sanctions financières, à la protection de la clientèle ainsi qu'à l'intégrité des marchés ; a conféré à la conformité une place centrale dans les mécanismes gouvernance bancaires. À cet égard, le Comité de Bâle (Basel Committee on Banking Supervision, 2005) souligne la nécessité de garantir à la fonction de la conformité, une certaine indépendance et une autorité clairement établie et distinguée. En parallèle, l'approche fondée sur les risques promue par le GAFI (FATF, 2023) invite les institutions financières à ajuster leurs dispositifs de contrôles en fonction de la nature et de l'intensité des menaces auxquelles elles feront face. Dans le contexte marocain, la conformité est également devenue une composante structurante et essentielle du dispositif de gestion et de maîtrise des risques des établissements de crédit.

Cependant, le raffinement accru des exigences réglementaires ne suffit pas à garantir ; à elle seule, l'adoption de comportements conformes. Une procédure peut être formellement adoptée et respectée sans pouvoir remplir sa finalité préventive ; un signal d'alerte peut être minimisé ; une anomalie peut être rationalisée au nom d'un objectif commercial ou un collaborateur peut renoncer à signaler une conduite douteuse lorsque la norme informelle de son équipe valorise le silence. Ainsi ; la conformité ne se réduit donc pas à une architecture de règles : elle constitue également un processus décisionnel. Cette distinction est déterminante pour la prévention de la délinquance financière, car les actes de fraude, de corruption, de manipulation ou de contournement des contrôles apparaissent rarement dans un vide psychologique et organisationnel.

Les recherches consacrées à la conformité bancaire et à la décision financière font apparaître deux corpus qui se développent en parallèle sans réellement se croiser. Le premier se concentre principalement sur l'organisation de la fonction conformité, la digitalisation, le contrôle interne et la gestion des risques.

Dans le contexte marocain, Mahssouni et Makhroute (2021), Hertouch et Achibane (2024) ainsi que Tahiri et El Arif (2024) mettent en évidence l'importance de la fonction conformité et des dispositifs de contrôle. Le second corpus, issu de la finance comportementale, documente l'influence des heuristiques et des biais sur la décision financière. Talhartit et El Kabbouri (2022), ainsi que Boualam et Rguibi (2025, 2026), illustrent cette orientation dans la littérature marocaine. Ces deux ensembles restent cependant insuffisamment articulés lorsqu'il s'agit d'expliquer les décisions ordinaires prises par les professionnels de la conformité.

Situé à la croisée de la psychologie, de la décision, de l'éthique organisationnelle et du management bancaire, ce rapprochement demeure largement inexploité. D'où la problématique retenue : comment les mécanismes cognitifs et psychosociaux influencent-ils le comportement de conformité des acteurs bancaires, et comment leur prise en compte peut-elle renforcer la prévention de la délinquance financière ? L'article poursuit un double objectif: construire une grille intégrée des mécanismes qui rendent une transgression psychologiquement acceptable ou renforcent l'adhésion à la règle, puis proposer un modèle de conformité comportementale reliant ces mécanismes à des leviers managériaux directement mobilisables par les banques.

La contribution est à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle ne se limite pas à ajouter des biais cognitifs à une littérature déjà abondante : elle relie les facteurs d'exposition, les mécanismes psychologiques et les mécanismes protecteurs dans une architecture testable. Par rapport aux travaux publiés sur la conformité bancaire marocaine, qui portent principalement sur le contrôle interne, les ressources de la fonction et la digitalisation, elle

déplace l'unité d'analyse du dispositif vers la décision. Sur le plan pratique, elle précise pourquoi deux dispositifs formellement comparables peuvent produire des comportements différents selon les incitations, la culture éthique, la sécurité psychologique et la perception du contrôle. Cette approche permet ainsi de compléter la lecture réglementaire sans verser dans un déterminisme psychologique.

Cette distinction est particulièrement importante dans le contexte marocain. Les dispositifs de conformité doivent répondre à des obligations réglementaires et à des standards internationaux tout en fonctionnant dans des organisations où les contraintes commerciales, les relations hiérarchiques et les routines professionnelles peuvent influencer la décision. Une approche comportementale ne remet donc pas en cause la logique réglementaire ; elle cherche à identifier les conditions dans lesquelles une règle formellement disponible devient une décision effectivement appliquée.

L'article est organisé autour de cinq parties analytiques, encadrées par une introduction et une conclusion. La première expose le cadre théorique et précise la démarche de la revue intégrative. La deuxième analyse les principaux mécanismes cognitifs et psychosociaux de la conformité. La troisième formule un modèle conceptuel de conformité comportementale et les propositions de recherche qui en découlent. La quatrième développe les implications managériales pour la prévention de la délinquance financière. La cinquième discute la portée de l'analyse, en expose les limites et trace les perspectives de validation empirique.

2. Cadre théorique : de la conformité réglementaire à la conformité comportementale

2.1. La conformité bancaire comme système de gouvernance

La conformité bancaire vise à prévenir le risque de sanctions, de pertes financières et d'atteinte à la réputation résultant du non-respect des lois, règlements, normes professionnelles et standards internes. Cette définition conduit naturellement à privilégier l'architecture formelle : politiques, procédures, contrôles, reporting, cartographies de risques et lignes de défense. Dans cette perspective, la fonction conformité identifie les risques, conseille les métiers, surveille l'application des normes et rend compte aux organes de gouvernance.

Cette architecture est nécessaire, mais ne permet pas de conclure automatiquement à l'effectivité de la conformité. Meyer et Rowan (1977) ont montré que des structures formelles peuvent parfois acquérir une fonction symbolique. Transposée à la conformité, cette idée rejoint la critique de la « cosmetic compliance » formulée par Krawiec (2003) : l'existence d'un programme ne garantit pas qu'il modifie effectivement les comportements. La question centrale devient alors celle de l'appropriation de la norme par les acteurs.

Les recherches récentes sur les banques marocaines confirment l'importance de la fonction conformité, tout en relevant des difficultés relatives aux ressources, à l'intégration culturelle et aux interactions avec les autres fonctions (Mahssouni et Makhroute, 2021 ; Hertouch et Achibane, 2024 ; Tahiri et El Arif, 2024). Elles suggèrent que l'efficacité ne dépend pas seulement de la présence d'un dispositif, mais également de sa capacité à être compris, accepté et intégré dans les décisions opérationnelles. Cette observation justifie l'introduction d'une perspective comportementale complémentaire.

L'articulation entre ces trois registres permet de déplacer le niveau d'analyse. La fonction conformité constitue le cadre institutionnel ; les heuristiques et le désengagement moral décrivent les mécanismes cognitifs ; la criminologie organisationnelle explique les processus par lesquels les écarts peuvent devenir acceptables et se normaliser. Ces trois strates ne sont donc pas concurrentes. Elles correspondent à trois niveaux complémentaires d'explication qui seront intégrés dans le modèle de la section 4.

2.2. Rationalité limitée, heuristiques et décisions de conformité

La théorie de la rationalité limitée remet en cause l'hypothèse d'un décideur disposant de toute l'information et capable de traiter parfaitement les conséquences de chaque choix. Dans les environnements bancaires, les collaborateurs opèrent souvent sous contrainte de temps, avec des objectifs multiples et des informations incomplètes. Ils recourent alors à des heuristiques, c'est-à-dire à des raccourcis mentaux utiles pour agir rapidement, mais susceptibles d'induire des erreurs systématiques (Tversky & Kahneman, 1974).

Dans une décision de conformité, ces raccourcis peuvent affecter l'évaluation d'une alerte, la perception de la gravité d'une anomalie ou la probabilité subjective d'une sanction. Les travaux de Talhartit et El Kabbouri (2022) montrent, dans le champ de la décision financière, que les biais comportementaux peuvent modifier l'évaluation des choix et des risques, tandis que Boualam et Rguibi (2025, 2026) documentent l'intensité de ces biais dans le contexte marocain et les mesures susceptibles de les atténuer. Dans un environnement bancaire, le biais de normalité peut conduire à sous-estimer un signal parce que des situations comparables n'ont jamais entraîné d'incident ; le biais de confirmation peut favoriser les informations compatibles avec une première impression favorable d'un client ; l'excès de confiance peut conduire un décideur expérimenté à contourner un contrôle qu'il juge inutile. Ces mécanismes ne produisent pas mécaniquement une fraude, mais ils peuvent dégrader la qualité du jugement.

2.3. Criminologie organisationnelle et rationalisation

La psychologie de la conformité rejoint la criminologie lorsqu'elle s'intéresse aux mécanismes qui rendent la transgression acceptable pour son auteur. Sutherland (1949) a établi la spécificité du crime en col blanc comme objet de la criminologie, en déplaçant l'attention vers les conduites déviantes commises dans des contextes professionnels. Cressey (1953) place ensuite la rationalisation parmi les composantes du triangle de la fraude, aux côtés de la pression et de l'opportunité. Sykes et Matza (1957) décrivent des techniques de neutralisation permettant de suspendre temporairement l'effet des normes : déni de responsabilité, déni du dommage, condamnation des accusateurs ou appel à des loyautés supérieures.

Dans un environnement bancaire, la neutralisation peut prendre des formes ordinaires : « le client est connu », « l'opération est urgente », « tout le marché fonctionne ainsi », « l'objectif commercial l'exige » ou « le contrôle sera effectué plus tard ». La dangerosité de ces raisonnements réside moins dans leur caractère spectaculaire que dans leur capacité à transformer progressivement une exception en routine. Vaughan (1996) a montré, dans un autre contexte organisationnel, comment la répétition d'écarts non sanctionnés peut conduire à une normalisation de la déviance.

La prévention ne doit donc pas seulement interdire ; elle doit rendre visibles les rationalisations typiques et créer des points d'arrêt capables d'empêcher leur banalisation. Cette logique rejoint l'analyse d'Ashforth et Anand (2003), pour lesquels la normalisation de la corruption repose notamment sur l'institutionnalisation, la rationalisation et la socialisation. Dans cette perspective, la conformité comportementale doit agir sur les conditions organisationnelles qui rendent les écarts progressivement acceptables.

2.4. Démarche de la revue intégrative

La nature conceptuelle de cette recherche appelle une démarche adaptée. La revue intégrative de la littérature a été retenue parce qu'elle autorise la combinaison de travaux hétérogènes, théoriques et empiriques, issus de disciplines distinctes, en vue de produire un cadre conceptuel nouveau plutôt que d'estimer un effet moyen (Torraco, 2005). Cette méthode

convient particulièrement à un objet situé à l'intersection de l'économie comportementale, de la psychologie morale, de la criminologie organisationnelle et du management de la conformité, champs dont les résultats ne sont pas directement commensurables.

Le corpus a été constitué par interrogation des bases Scopus, Web of Science et Google Scholar pour la littérature internationale, complétées par le portail IMIST pour la production scientifique marocaine. Les requêtes ont associé, en français et en anglais, des termes relatifs à la conformité bancaire, aux biais cognitifs, à la rationalisation, au désengagement moral, à la culture éthique et à la délinquance financière. Les recherches ont couvert la période 1974-2026, afin de conserver les travaux fondateurs sur les heuristiques et la décision tout en intégrant les publications contemporaines sur la conformité et les biais comportementaux.

Le processus de sélection s'est déroulé en quatre étapes. Les requêtes ont d'abord été conduites sur les quatre bases retenues, pour la période 1974-2026. Les notices obtenues ont ensuite fait l'objet d'un dédoublonnage, puis d'un examen sur la base du titre et du résumé. Les travaux conservés à ce stade ont enfin été lus en texte intégral. Au terme de l'application des critères d'inclusion et d'exclusion présentés ci-dessous, 28 références principales ont été retenues pour la synthèse conceptuelle.

Les critères d'inclusion portaient sur la pertinence du travail pour la compréhension du comportement de conformité, la reconnaissance scientifique de la source et l'ancrage bancaire, financier ou organisationnel du propos. Les travaux fondateurs de la criminologie économique et de la théorie de la décision ont été conservés indépendamment de leur date de publication en raison de leur statut de références structurantes. Les publications strictement techniques consacrées aux outils de filtrage et de détection, dépourvus de dimension comportementale, ont été écartées. Les rapports du Comité de Bâle et du GAFI ont été conservés au titre du cadre normatif de référence.

Le traitement a procédé par analyse thématique. Chaque source a été codée selon le ou les mécanismes comportementaux qu'elle documente, puis selon le niveau d'analyse mobilisé, individuel, collectif ou organisationnel. La mise en relation de ces codages a fait apparaître cinq familles de mécanismes récurrents et plusieurs leviers protecteurs. La démarche ne vise pas à produire une estimation statistique d'un effet moyen, mais à construire une articulation théorique cohérente à partir de résultats hétérogènes. Un tableau de synthèse présente les mécanismes, leurs manifestations bancaires et les leviers préventifs associés. Cette méthode expose toutefois l'analyse à des limites de sélection et d'interprétation, discutées dans la section 6.

Le caractère intégratif de la démarche impose enfin de distinguer la synthèse conceptuelle d'une méta-analyse. Les sources retenues ne sont pas homogènes par leur méthode, leur population ou leur variable dépendante. L'objectif est plutôt d'identifier des mécanismes récurrents, d'examiner leurs relations plausibles et de les traduire en propositions qui pourront ensuite être soumises à une validation quantitative. Cette précaution évite de présenter les propositions comme des résultats empiriques déjà démontrés.

3. Mécanismes cognitifs et psychosociaux de la conformité

3.1. Rationalisation, neutralisation et désengagement moral

Bandura (1999) décrit le désengagement moral comme un ensemble de mécanismes cognitifs permettant de séparer une conduite de l'auto-sanction morale qui devrait normalement l'accompagner. La justification morale, l'euphémisation, la diffusion de responsabilité, la minimisation des conséquences ou le déplacement de responsabilité peuvent faciliter une conduite contraire aux normes sans que l'individu modifie nécessairement l'image positive qu'il a de lui-même.

Cette approche est particulièrement pertinente pour les comportements de conformité qui se

situent dans des zones grises. Une manipulation volontairement criminelle n'est pas le seul risque. Des micro-décisions répétées, comme ne pas documenter une exception, fermer rapidement une alerte, accepter une pièce insuffisante ou retarder une remontée, peuvent être présentées comme des ajustements pragmatiques. La frontière entre efficacité opérationnelle et contournement se déplace alors progressivement.

La rationalisation constitue donc un mécanisme médiateur plausible entre les pressions, les opportunités et le comportement non conforme. Plus l'organisation tolère des justifications fondées sur la performance, l'urgence ou la loyauté envers l'équipe, plus la norme formelle risque d'être concurrencée par une norme pratique.

3.2. Pression de performance et architecture des incitations

La pression de performance est analysée dans cette section comme un facteur d'exposition, et non comme un mécanisme psychologique au sens du modèle présenté en section 4.1 : elle décrit une caractéristique de l'environnement de travail dont l'effet sur le comportement transite par les mécanismes examinés aux sections 3.1 et 3.3. Les objectifs de performance sont indispensables au fonctionnement bancaire, mais leur conception peut produire des effets comportementaux non intentionnels. Une forte pression quantitative, combinée à une faible visibilité des conséquences différées, peut favoriser une attention sélective aux résultats immédiats. L'individu peut alors accorder davantage de poids au bénéfice certain et proche, tel que l'atteinte d'un objectif, la satisfaction d'un client ou l'évitement d'un retard, qu'au coût incertain et futur d'une non-conformité.

Ce mécanisme est cohérent avec la théorie des perspectives (Kahneman & Tversky, 1979), selon laquelle les individus évaluent les choix relativement à un point de référence et réagissent fortement aux pertes. Lorsqu'un objectif devient un seuil psychologique, le risque de le manquer peut accroître la propension à accepter des comportements auparavant jugés trop risqués. Cette lecture ne signifie pas que la pression provoque automatiquement une faute ; elle implique que les systèmes d'incitation doivent intégrer des critères de qualité, de conformité et de soutenabilité.

Une gouvernance cohérente évite donc d'envoyer deux signaux contradictoires : exiger une conformité stricte tout en récompensant exclusivement la vitesse, le volume ou le chiffre d'affaires. La psychologie de la conformité invite à analyser les incitations réellement perçues plutôt que les seules valeurs officiellement affichées.

3.3. Perception du risque de détection et dissuasion

La théorie économique du crime de Becker (1968) souligne le rôle de la probabilité et du coût anticipés de la sanction. Dans la pratique, les décisions reposent toutefois sur des perceptions subjectives. Les travaux de Paternoster et Simpson (1996) montrent précisément que les intentions relatives à la criminalité économique sont influencées par les menaces de sanctions perçues, les évaluations morales et le contexte organisationnel. Cette littérature sur la dissuasion perçue permet donc de justifier la transposition, dans le champ de la conformité bancaire, d'une probabilité objective de contrôle vers une représentation subjective du risque de détection.

La visibilité du contrôle doit néanmoins être distinguée d'une culture de surveillance excessive. Une approche exclusivement punitive peut décourager la remontée d'erreurs et déplacer les comportements vers la dissimulation. La prévention comportementale recherche plutôt une combinaison de prévisibilité, d'équité et de cohérence : les règles importantes sont contrôlées, les exceptions sont documentées, les écarts intentionnels sont traités et les erreurs de bonne foi peuvent être signalées sans crainte disproportionnée.

Le risque perçu de détection agit ainsi avec la culture de justice organisationnelle. Une sanction arbitraire peut réduire la confiance, tandis qu'une absence répétée de réaction peut banaliser la transgression.

3.4. Normes sociales, leadership éthique et silence organisationnel

Les comportements de conformité sont également façonnés par les normes sociales de l'équipe et par les signaux envoyés par les responsables. Treviño, Hartman et Brown (2000) distinguent la dimension de « personne morale » et celle de « manager moral » : un dirigeant doit non seulement être perçu comme intègre, mais également communiquer et renforcer explicitement les standards éthiques. Le leadership éthique peut se diffuser dans l'organisation par un effet de cascade (Mayer et al., 2009).

Le silence organisationnel constitue un mécanisme complémentaire. Morrison et Milliken (2000) montrent que certaines croyances partagées sur la futilité ou le risque de parler peuvent conduire les salariés à retenir des informations importantes. Dans un environnement bancaire, lorsque les collaborateurs observent que les personnes performantes bénéficient d'exceptions ou que les alertes sont mal accueillies, ils apprennent implicitement que la conformité est secondaire. Le silence devient alors un risque de contrôle, car une anomalie non signalée peut persister jusqu'à devenir une pratique normalisée.

La capacité à parler constitue donc un indicateur central de conformité comportementale. Les mécanismes d'alerte ne doivent pas être évalués uniquement par leur existence ou par le nombre de signalements, mais par la confiance dans le processus, la protection contre les représailles, la qualité du traitement et le retour donné aux utilisateurs.

3.5. Formation, mémoire et transfert vers les situations réelles

Tableau 1. Mécanismes comportementaux et risques de conformité

Mécanisme	Effet possible	Manifestation bancaire	Levier préventif
Rationalisation / neutralisation	Rend l'écart subjectivement acceptable	Exception documentée, non alerte, minimisée	Scénarios, justification écrite, second regard
Biais de confirmation	Sélection d'informations cohérentes avec l'impression initiale	Sous-évaluation d'un signal client	Checklists contradictoires, revue indépendante
Excès de confiance	Sous-estimation du risque d'erreur	Contournement d'un contrôle jugé inutile	Double validation sur décisions sensibles
Pression de performance	Focalisation sur le résultat immédiat	Priorité au volume ou à la rapidité	Indicateurs équilibrés performance/conformité
Normalisation de la déviance	Banalisation progressive des écarts	Exception répétée devenant une pratique	Analyse des dérogations et incidents faibles
Conformité sociale / silence	Alignement sur la norme informelle de l'équipe	Non-signalement d'une pratique douteuse	Speak-up, protection, leadership éthique
Faible perception de détection	Réduction de l'effet dissuasif	Prise de risque opportuniste	Contrôles crédibles, cohérents et visibles

Source : élaboration de l'auteure à partir de la littérature.

La formation constitue un pilier classique des programmes de conformité. Son efficacité comportementale dépend cependant de son design. Une formation annuelle générique peut produire une connaissance déclarative sans modifier la décision en situation de pression. Les approches contextualisées, basées sur des dilemmes, des scénarios et des signaux faibles, facilitent davantage le transfert vers le poste de travail. Dans la présente section, la formation est étudiée comme mécanisme cognitif de transfert et de réduction des biais ; sa traduction opérationnelle et ses indicateurs de suivi sont réservés à la section 5.1 afin d'éviter une redondance.

La formation comportementale doit apprendre à reconnaître les rationalisations autant que les règles. Elle peut, par exemple, présenter une situation où un client stratégique exerce une pression temporelle, puis demander au participant d'identifier les biais, les conflits d'objectifs et le point auquel un second regard devient nécessaire. L'objectif n'est pas de transformer les collaborateurs en psychologues, mais de leur fournir un vocabulaire opérationnel pour détecter les mécanismes qui fragilisent leur jugement. Cette fonction analytique prépare ainsi les recommandations managériales développées ultérieurement.

Les manifestations bancaires recensées dans le tableau ci-dessous recoupent les constats du rapport de l'ACFE (2026), qui associe une part substantielle des fraudes professionnelles détectées au contournement de contrôles existants et à leur signalement tardif.

4. Proposition d'un modèle de conformité comportementale

4.1. Logique du modèle

Le modèle proposé repose sur trois niveaux. Le premier correspond aux facteurs d'exposition: pression de performance, opportunité organisationnelle, ambiguïté des règles et charge cognitive. La pression de performance est donc classée ici comme facteur d'**exposition, et non comme mécanisme** psychologique, conformément à la clarification apportée en section 3.2. Le deuxième niveau regroupe les mécanismes psychologiques susceptibles de transformer cette exposition en décision : rationalisation, désengagement moral, biais de confirmation, excès de confiance et perception du risque de détection. Le troisième correspond aux mécanismes protecteurs : culture éthique, leadership, formation contextualisée, dispositif d'alerte, séparation des tâches et contrôles crédibles.

La variable expliquée est le comportement de conformité, entendu comme la propension à appliquer la règle, documenter les exceptions, rechercher un avis lorsque la situation est ambiguë et signaler les comportements ou opérations préoccupants. La prévention de la délinquance financière constitue l'effet organisationnel attendu d'un niveau plus élevé de conformité comportementale.

Le modèle ne prétend pas établir une causalité avant validation empirique. Il fournit une architecture testable permettant d'organiser les relations issues de plusieurs champs théoriques et d'éviter une juxtaposition de biais sans cohérence managériale. L'unité d'analyse retenue pour la future validation quantitative est l'individu exerçant une fonction bancaire exposée à des décisions de conformité, notamment dans les métiers commerciaux, opérationnels, conformité et audit. Des informations relatives à l'équipe et à l'agence pourront être recueillies comme variables contextuelles, sans changer l'unité principale d'analyse.

4.2. Propositions de recherche

P1 : Effet direct. La pression de performance est positivement associée à la rationalisation des écarts de conformité lorsque les objectifs commerciaux sont perçus comme prioritaires sur les objectifs de contrôle.

P2 : Effet direct avec mécanisme médiateur à tester. La rationalisation et le désengagement moral sont négativement associés au comportement de conformité et peuvent transmettre une partie de l'effet des facteurs d'exposition sur ce comportement.

P3 : Effet direct. La perception d'une probabilité élevée, prévisible et équitable de détection est positivement associée au comportement de conformité.

P4 : Effet de modération. Une culture éthique forte et un leadership cohérent réduisent l'effet de la pression de performance sur la rationalisation des écarts.

P5 : Effet de modération. Une formation contextualisée fondée sur des scénarios réduit l'influence des biais cognitifs sur les décisions sensibles de conformité.

P6 : Effet direct. La sécurité psychologique et la confiance dans le dispositif d'alerte sont positivement associées à l'intention de signaler les comportements non conformes.

P7 : Proposition systémique et comparative. L'association cohérente de mécanismes organisationnels et comportementaux produit une prévention plus robuste que la seule accumulation de procédures formelles.

Figure 1. Modèle conceptuel de conformité comportementale

FACTEURS D'EXPOSITION	influencent	MÉCANISMES PSYCHOLOGIQUES	expliquent	COMPOURTEMENT DE CONFORMITÉ
Pression de performance Opportunité organisationnelle Ambiguïté des règles Charge cognitive		Rationalisation Désengagement moral Biais de confirmation Excès de confiance Perception du risque de détection		Application de la règle Documentation des exceptions Recherche d'avis Signalement
Mécanismes protecteurs transversaux : culture éthique, leadership, formation contextualisée, dispositif d'alerte, séparation des tâches et contrôles crédibles.				

Source : élaboration de l'auteure.

Le modèle conserve également la distinction entre conformité formelle et conformité effective. Une organisation peut disposer de procédures, de contrôles et de formations tout en laissant persister des pratiques d'exception. La référence à la « cosmetic compliance » (Krawiec, 2003) est ici utile : le problème n'est pas l'existence de règles, mais la possibilité que leur présence serve principalement à démontrer une conformité institutionnelle sans modifier les comportements observables. Le modèle comportemental cherche précisément à identifier les conditions qui permettent de passer de la conformité déclarée à la conformité effectivement exercée.

4.3. Positionnement par rapport aux travaux existants

Le modèle complète les recherches sur la conformité bancaire qui analysent la robustesse de la fonction, les ressources, le contrôle interne ou la digitalisation. Il ne remplace pas ces dimensions : il explique pourquoi deux dispositifs formellement similaires peuvent produire des comportements différents selon la culture, les incitations et la perception des acteurs. Il se distingue également des recherches classiques de finance comportementale, dont la variable dépendante est généralement la décision d'investissement ou de valorisation. Ici, l'objet est la décision de conformité et son rôle dans la prévention de conduites financières déviantes. Il se distingue aussi du triangle de la fraude de Cressey (1953), qui organise l'analyse autour de la pression, de l'opportunité et de la rationalisation : le présent modèle reprend l'importance de ces conditions, mais ajoute explicitement les biais cognitifs, la perception de la détection et les mécanismes protecteurs comme niveaux d'intervention. Il se distingue enfin des lectures strictement institutionnelles de la normalisation des écarts (Vaughan, 1996 ; Ashforth et Anand, 2003), dont il conserve le raisonnement organisationnel tout en spécifiant les médiations individuelles susceptibles d'être mesurées.

Cette articulation constitue la contribution principale de l'article : déplacer l'unité d'analyse du programme de conformité vers l'interaction entre le dispositif et le décideur, sans réduire le risque à la personnalité individuelle. La conformité comportementale est ainsi conçue comme une propriété émergente du système socio-organisationnel. Par rapport aux modèles concurrents, l'originalité ne réside donc pas dans l'invention isolée d'un nouveau facteur, mais dans l'intégration de mécanismes provenant de corpus qui restent souvent séparés et dans leur traduction en propositions empiriquement testables.

5. Implications managériales pour la prévention de la délinquance financière

5.1. Passer d'une formation de connaissance à une formation de décision

La première implication concerne la formation. Les banques peuvent compléter les modules réglementaires par des scénarios courts reproduisant des conflits réels : client important, urgence opérationnelle, injonction hiérarchique, information incomplète ou soupçon difficile à documenter. Chaque scénario doit faire identifier le risque, le biais possible, la rationalisation et l'action attendue. Une telle pédagogie permet de travailler la décision et non la seule mémorisation.

Cette recommandation traduit P5 et transforme le mécanisme cognitif étudié en dispositif de prévention. La fonction de cette section est opérationnelle : elle précise les modalités d'application, alors que la section 3.5 expliquait le mécanisme cognitif de transfert.

L'efficacité peut être évaluée au moyen de tests avant/après, de mises en situation anonymisées et d'indicateurs de transfert : qualité des justifications, taux d'escalade pertinente, erreurs répétées et traitement des exceptions. Le nombre d'heures de formation ne devrait donc pas être l'unique indicateur.

5.2. Introduire des indicateurs de risque comportemental

La cartographie des risques peut intégrer des indicateurs comportementaux sans procéder à un profilage psychologique intrusif. Il s'agit d'observer des caractéristiques de processus : fréquence des dérogations, concentration des validations chez une même personne, clôtures très rapides d'alertes, corrections récurrentes, taux d'escalade anormalement faible, accumulation de tâches incompatibles ou écarts entre objectifs commerciaux et indicateurs de qualité. Cette recommandation se rattache principalement à P1, P2 et P7.

Ces signaux ne prouvent aucune faute et ne doivent jamais être interprétés isolément. Ils servent à orienter une revue de processus. Cette distinction est essentielle pour préserver l'équité, éviter les faux positifs et maintenir la confiance dans le dispositif.

5.3. Repenser les incitations et les objectifs

La conformité comportementale exige une cohérence entre ce que l'organisation affirme et ce qu'elle récompense. Les tableaux de performance peuvent intégrer des critères de qualité documentaire, de respect des délais de contrôle, de coopération avec la conformité et de traitement des anomalies. À l'inverse, un objectif commercial ne devrait pas pouvoir neutraliser implicitement une exigence réglementaire. Cette recommandation opérationnalise surtout P1 et P4.

Une attention particulière doit être portée aux seuils qui créent une pression de fin de période. Les analyses d'incidents et de dérogations autour de ces seuils peuvent révéler des effets d'incitation non anticipés.

5.4. Renforcer la culture de signalement et le droit à l'escalade

Le signalement efficace suppose que le collaborateur puisse interrompre ou escalader une décision sensible sans être automatiquement considéré comme un obstacle à la performance. Le « droit à l'escalade » doit être clair, rapide et proportionné. Les managers intermédiaires jouent ici un rôle décisif : ils traduisent la culture de conformité dans les arbitrages quotidiens. Cette recommandation découle directement de P6 et rejoint les exigences de gouvernance de la conformité. Dans le contexte marocain, elle doit être articulée avec les procédures internes, les dispositifs de contrôle permanent et les prescriptions de Bank Al-Maghrib applicables aux établissements de crédit en matière de contrôle interne et de conformité.

Les banques peuvent mesurer périodiquement la perception de la sécurité psychologique, la confiance dans le traitement des alertes, la connaissance des canaux et la crainte de représailles. Les résultats agrégés permettent de repérer des zones où la norme informelle diverge de la politique officielle. Une telle mesure doit rester orientée vers l'amélioration des processus et non vers la surveillance individuelle des salariés.

5.5. Utiliser la technologie comme garde-fou décisionnel, non comme substitut au jugement

L'automatisation et l'intelligence artificielle peuvent réduire certaines limites humaines en détectant des anomalies, en standardisant des contrôles ou en proposant un second regard. Elles peuvent aussi créer de nouveaux biais : automatisation excessive, confiance aveugle dans un score, fatigue liée aux alertes ou contournement des systèmes. Une approche comportementale impose donc d'étudier l'interaction humain-machine.

Ces effets sont documentés par la littérature consacrée à l'interaction humaine machine. Parasuraman et Riley (1997) distinguent l'usage, le mésusage et le désusage de l'automatisation et montrent que le niveau de confiance accordé à un système conditionne son efficacité réelle, indépendamment de sa performance technique. Skitka, Mosier et Burdick (1999) établissent que le biais d'automatisation produit deux catégories d'erreurs : des erreurs d'omission, lorsque le décideur ne détecte pas un événement que le système n'a pas signalé, et des erreurs de commission, lorsqu'il suit une recommandation erronée sans la confronter aux informations disponibles. Transposés au filtrage des alertes de conformité et au scoring des clients, ces résultats invitent à traiter le résultat automatisé comme un élément de jugement parmi d'autres et à mesurer la manière dont il modifie la décision humaine, et non seulement la performance technique de l'outil.

Les outils les plus utiles sont ceux qui rendent la décision explicable, attirent l'attention sur les informations contradictoires et imposent une justification proportionnée pour les exceptions. La technologie devient alors une architecture de choix qui soutient le jugement plutôt qu'un mécanisme qui le remplace. Cette recommandation se rattache à P5 et P7.

Tableau 2. Traduction managériale du modèle

Risque observé	Intervention recommandée	Indicateur de suivi	Précaution	Proposition(s) associée(s)
Rationalisations récurrentes	Scénarios et revue des exceptions	Motifs de dérogation ; récurrence	Ne pas assimiler exception et faute	P1 et P2
Pression commerciale	Scorecard équilibrée	Incidents près des seuils ; qualité	Adapter par métier	P1 et P4
Faible escalade	Droit à l'escalade et speak-up	Taux et qualité des remontées	Préserver la confidentialité	P3 et P6
Surconfiance	Double regard ciblé	Taux de correction en revue	Éviter la bureaucratie généralisée	P5
Fatigue d'alertes	Priorisation et ergonomie	Temps de traitement ; faux positifs	Tester les effets de l'automatisation	P5 et P7
Normalisation d'écarts	Revue périodique des dérogations	Ancienneté et fréquence	Analyser le processus avant l'individu	P2 et P7

Source : élaboration de l'auteure.

6. Discussion, limites et perspectives de recherche

6.1. Portée de l'analyse et confrontation à la littérature

L'approche proposée permet de réconcilier deux visions parfois séparées de la conformité. La première considère le risque comme un problème de règles, de gouvernance et de contrôle ; la seconde met l'accent sur la décision individuelle. En pratique, la délinquance financière et les manquements de conformité émergent de leur interaction. Une règle ambiguë augmente l'espace de rationalisation ; une forte pression augmente la valeur subjective du contournement ; une culture éthique réduit l'acceptabilité de certaines justifications ; un contrôle crédible modifie la perception du risque.

L'intégration des trois strates théoriques, institutionnelle, cognitive et criminologique, constitue ainsi le principe organisateur du modèle.

Cette perspective rejoint les travaux sur le risque organisationnel en refusant d'attribuer les écarts à un « mauvais individu » isolé. Elle conduit au contraire à rechercher les conditions qui rendent certains comportements plus probables. Le diagnostic devient alors plus utile pour le management : plutôt que d'accumuler des rappels de règles après chaque incident, l'organisation peut identifier les mécanismes qui se répètent et modifier l'environnement de décision.

Pour les banques marocaines, cette approche présente un intérêt particulier dans un contexte de transformation digitale, d'intensification des obligations LBC/FT et d'évolution rapide des typologies de fraude. Les recherches publiées dans cette revue ont déjà souligné la centralité de la conformité et les défis de son intégration organisationnelle (Mahssouni et Makhroute, 2021 ; Hertouch et Achibane, 2024 ; Tahiri et El Arif, 2024). La présente contribution ajoute une couche explicative : la robustesse d'un système dépend aussi de la manière dont ses utilisateurs interprètent les signaux, arbitrent les objectifs et se représentent les conséquences de leurs choix.

La notion de conformité comportementale peut également enrichir l'approche fondée sur les risques promue par le GAFI (FATF, 2023), mentionnée dès l'introduction. Une cartographie classique identifie produits, clients, canaux et zones géographiques ; une cartographie comportementale complémentaire peut identifier les processus où se combinent urgence, discrétion élevée, objectifs contradictoires, faible séparation des tâches et faible probabilité perçue de revue. Cette lecture n'est pas destinée à remplacer les méthodologies réglementaires, mais à mieux cibler la prévention.

6.2. Limites et perspectives de validation empirique

La principale limite de cet article tient à sa nature conceptuelle. Les relations proposées sont fondées sur la littérature et doivent être testées empiriquement avant toute généralisation. Une étude quantitative est envisagée auprès d'environ 250 à 300 professionnels bancaires exerçant dans les fonctions commerciales, opérationnelles, conformité et audit au sein d'établissements marocains. Un échantillonnage raisonné, complété si nécessaire par une diffusion professionnelle élargie, permettrait de couvrir plusieurs fonctions exposées à des dilemmes de conformité. La pression de performance, la propension à rationaliser, le risque perçu de détection, la culture éthique, la sécurité psychologique et le comportement de conformité seraient mesurés au moyen d'échelles adaptées et validées.

Une analyse par modèles d'équations structurelles, notamment par PLS-SEM, permettrait de tester les relations directes proposées en P1, P2, P3 et P6 ainsi que les effets de modération envisagés en P4 et P5. P7 pourrait être examinée par une comparaison de configurations ou de niveaux de combinaison des mécanismes organisationnels et comportementaux. Des entretiens ou des vignettes expérimentales pourraient compléter cette démarche afin de réduire le biais de désirabilité sociale inhérent aux sujets sensibles. Il serait également

pertinent de comparer les fonctions commerciales, opérationnelles, conformité et audit, dont l'exposition aux dilemmes et la perception du risque peuvent différer.

Une seconde limite concerne la transférabilité. Les mécanismes psychologiques sont généraux, mais leur expression dépend du cadre institutionnel, de la culture organisationnelle et des pratiques managériales. La validation dans le secteur bancaire marocain devra donc distinguer les éléments universels des spécificités contextuelles et éviter toute généralisation automatique à d'autres secteurs ou juridictions.

Enfin, la digitalisation ouvre un programme de recherche spécifique sur les biais d'automatisation, la fatigue d'alertes et la confiance dans les systèmes d'intelligence artificielle appliqués à la conformité (Parasuraman et Riley, 1997 ; Skitka et al., 1999). La question ne sera plus seulement de savoir si l'humain est biaisé, mais comment les biais humains et algorithmiques se combinent dans une décision hybride. Cette perspective pourrait prolonger le modèle en intégrant explicitement les caractéristiques des outils numériques comme facteurs contextuels de la décision.

7. Conclusion

La prévention de la délinquance financière ne peut reposer exclusivement sur l'accumulation de normes, de contrôles et d'outils technologiques. Ces mécanismes restent indispensables, mais leur efficacité dépend de la manière dont les acteurs les interprètent et les utilisent. En reliant la littérature consacrée à l'organisation de la fonction conformité à celle issue de la finance comportementale, l'article reformule la disjonction identifiée en introduction et répond au vide scientifique qui en découlait. Il propose de considérer la décision comme une unité centrale de prévention et de replacer les mécanismes cognitifs et psychosociaux dans leur environnement organisationnel.

Le modèle de conformité comportementale développé ici relie les vulnérabilités psychologiques aux caractéristiques de l'environnement organisationnel et à des mécanismes protecteurs concrets. Sa contribution est ainsi de dépasser l'opposition entre responsabilité individuelle et responsabilité organisationnelle : un comportement conforme résulte de leur interaction. La notion de « cosmetic compliance » rappelle à cet égard que la présence d'un dispositif formel ne suffit pas à établir son effectivité comportementale.

Pour les managers et responsables conformité, l'enjeu est de concevoir des environnements dans lesquels la bonne décision est non seulement prescrite, mais également compréhensible, praticable, soutenus par la hiérarchie et cohérents avec les incitations. La formation par scénarios, l'analyse des dérogations, les indicateurs de risque comportemental, la sécurité psychologique, le droit à l'escalade et la visibilité équitable des contrôles constituent à cet égard des pistes directement actionnables. Leur mise en œuvre doit rester proportionnée, documentée et compatible avec le cadre réglementaire marocain.

La prochaine étape consiste à soumettre le modèle à une validation empirique auprès de professionnels bancaires marocains, selon le protocole exposé en section 6.2. Cette validation devra déterminer le poids relatif des mécanismes identifiés et tester les sept propositions selon leur statut logique. La contribution proposée ne remplace donc ni la gouvernance ni les contrôles formels : elle vise à expliquer les conditions comportementales dans lesquelles ceux-ci deviennent effectivement préventifs.

Références

- (1). ACFE. (2026). Occupational Fraud 2026: A Report to the Nations. Association of Certified Fraud Examiners.
- (2). Ashforth, B. E., et Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- (3). Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0303_03
- (4). Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire). (2005). Compliance and the compliance function in banks. Bank for International Settlements.
- (5). Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169-217. <https://doi.org/10.1086/259394>
- (6). Boualam, M., et Rguibi, K. (2025). Corrélation entre le contexte économique et l'intensité des biais cognitifs au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(8), 339-352.
- (7). Boualam, M., et Rguibi, K. (2026). Mesures d'atténuation des biais cognitifs dans l'évaluation des entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7(3), 287-307. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/2319>
- (8). Cressey, D. R. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Free Press.
- (9). FATF (Groupe d'action financière, GAFI). (2023). *International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism and Proliferation: The FATF Recommendations*. FATF.
- (10). Hertouch, A., et Achibane, M. (2024). Internal control practices in Moroccan banks: A quantitative study of effectiveness, compliance, and risk management. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(11), 490-507. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1647>
- (11). Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- (12). Kahneman, D., et Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- (13). Krawiec, K. D. (2003). Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Washington University Law Quarterly*, 81(2), 487-544.
- (14). Mahssouni, R., et Makhroute, M. (2021). Examen de la conformité bancaire à l'ère du digital, cas des banques marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 31-50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730543>
- (15). Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., et Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- (16). Meyer, J. W., et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- (17). Morrison, E. W., et Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

- (18). Parasuraman, R., et Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors*, 39(2), 230-253. <https://doi.org/10.1518/001872097778543886>
- (19). Paternoster, R., et Simpson, S. (1996). Sanction threats and appeals to morality: Testing a rational choice model of corporate crime. *Law and Society Review*, 30(3), 549-583. <https://doi.org/10.2307/3054128>
- (20). Skitka, L. J., Mosier, K. L., et Burdick, M. (1999). Does automation bias decision-making? *International Journal of Human-Computer Studies*, 51(5), 991-1006. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0252>
- (21). Sutherland, E. H. (1949). *White Collar Crime*. Dryden Press.
- (22). Sykes, G. M., et Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664-670. <https://doi.org/10.2307/2089195>
- (23). Tahiri, A., et El Arif, F. Z. (2024). Managing compliance risk in banks: The role of the compliance function. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(8), 40-57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13328554>
- (24). Talhartit, I., et El Kabbouri, M. (2022). Les principaux biais comportementaux et leurs impacts sur les décisions financières et la performance des investisseurs en trading. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 276-289. <https://revue.ijafame.com/index.php/home/article/view/616>
- (25). Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- (26). Treviño, L. K., Hartman, L. P., et Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- (27). Tversky, A., et Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- (28). Vaughan, D. (1996). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. University of Chicago Press.