



**HAL**  
open science

# Relever les défis de la transition climatique: l'enjeu des biais cognitifs dans les prises de décision des conseils d'administration

Emilie Bourlier-Bargues, Bertrand Valiorgue, Nicolas Spatola

## ► To cite this version:

Emilie Bourlier-Bargues, Bertrand Valiorgue, Nicolas Spatola. Relever les défis de la transition climatique: l'enjeu des biais cognitifs dans les prises de décision des conseils d'administration. Recherche et Cas en Sciences de Gestion, inPress. hal-04580484

**HAL Id: hal-04580484**

**<https://hal.science/hal-04580484v1>**

Submitted on 20 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Relever les défis de la transition climatique : l'enjeu des biais cognitifs dans les prises de décision des conseils d'administration**

**Emilie Bourlier Bargues, ESC Clermont Business School, CleRMA, IFGE**

[emilie.bourlier-bargues@esc-clermont.fr](mailto:emilie.bourlier-bargues@esc-clermont.fr)

**Bertrand Valiorgue, emlyon Business School, IFGE**

[bvaliorgue@em-lyon.com](mailto:bvaliorgue@em-lyon.com)

**Nicolas Spatola, Artimon Perspectives**

[nicolasspatola@hotmail.fr](mailto:nicolasspatola@hotmail.fr)

## **Résumé**

Le changement climatique et les objectifs de transition s'imposent aux entreprises qui doivent atténuer leurs impacts sur l'environnement et se préparer à l'irruption de risques et aléas qui ne manqueront pas d'impacter leurs activités industrielles et commerciales. La prise en considération de cette nouvelle donne climatique concerne au premier chef les dirigeants et les administrateurs. Si la nécessité d'intégrer ces nouveaux paramètres est partagée par le plus grand nombre, force est de constater l'inertie des comportements et la lenteur des évolutions qui compromettent l'atteinte des objectifs de neutralité carbone de l'Accord de Paris. Dans cet article, nous montrons que l'une de ces sources de cette inertie provient de mécanismes cognitifs qui freinent la prise de décision aux niveaux des conseils d'administration. Après avoir présenté les biais cognitifs, nous détaillons six principaux biais qui freinent les décisions en faveur d'actions et de prises d'initiatives ambitieuses susceptibles d'aider les entreprises à relever le défi de la transition climatique. Nous montrons également comment la mise en place d'une architecture de décision adaptée peut permettre d'atténuer l'expression de ces biais cognitifs au sein des conseils d'administration. Nous terminons l'article en présentant les premiers retours d'expériences du cas pédagogique que nous avons conçu sous un format bande dessinée afin d'illustrer les principaux biais qui limitent la capacité des entreprises et de leurs dirigeants à relever le défi de la transition climatique.

## **Mots clés :**

Changement climatique, Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration, Biais cognitifs, Architecture de décision.

## **Abstract**

Climate change and transition issues impose themselves on firms as they have to mitigate their impacts on the natural environment and prepare for the eruption of risks and hazards that will undoubtedly impact their commercial and industrial activities. Taking this new climate regime into account primarily concerns top executives and directors. If the need to integrate these new parameters is shared by the greatest number, inertia and business as usual strategies compromise the achievement of the objectives of the Paris agreements. In this article, we show that one of these sources of this inertia comes from cognitive processes that hinder decision-making at the level of the board of directors. After presenting the roots of cognitive biases, we detail six main biases that hinder decisions in favor of ambitious actions and

strategies. We also show how the implementation of an appropriate decision-making architecture can mitigate the expression of these cognitive biases in the boardrooms. We end the article by presenting the first feedback from the case study that we designed in a comic book format to illustrate the main biases that limit the ability of companies and their leaders to meet the climate change strategic challenges.

**Key words:**

Climate change, Corporate governance, Board of directors, Cognitive biases, Choice architecture.

**Introduction**

Les entreprises occupent une place essentielle dans nos vies quotidiennes. Elles fournissent l'ensemble des éléments nécessaires à la physiologie humaine depuis la production des matières premières agricoles jusqu'à la distribution de la nourriture. Elles permettent notre mobilité à travers la fabrication d'infrastructures et supports de déplacement. Elles nous habillent, nous soignent et fournissent l'énergie dont chacun d'entre nous a besoin pour mener à bien ses occupations. Chaque jour les entreprises innovent et parviennent à mettre sur les marchés une multitude de biens et de services qui permettent aux individus de satisfaire leurs besoins, des plus fondamentaux et urgents jusqu'aux plus triviaux et futiles (Valiorgue, 2020a).

En complément de cette multitude de biens et de services, l'actualité montre que les entreprises sont attendues sur un certain nombre d'enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. La prise de conscience collective croissante sur ces enjeux, rend de moins en moins possible et acceptée la production et commercialisation de biens et services dans des conditions de dégradation sociales et/ou environnementales (Daudigeos & Valiorgue, 2010 ; Hollandts & Valiorgue, 2012). Si ces enjeux en matière de RSE ne sont pas nouveaux, ils prennent depuis le début des années 2020 une dimension nouvelle avec une prise de conscience des limites planétaires (Steffen et al., 2015) et d'un basculement dans l'ère géologique de l'Anthropocène (Beau & Larrère, 2018 ; Bonneuil & Fressoz, 2016 ; Carton & Valiorgue, 2023). Ces préoccupations grandissantes sont appuyées par des rapports scientifiques de plus en plus précis sur les conséquences du fonctionnement de nos économies sur le système Terre (IPCC, 2022). Elles se traduisent également par une inflation considérable de textes et de normes qui incitent ou imposent aux entreprises une trajectoire de responsabilité (Martin, 2022). Elles se traduisent enfin par une montée de l'activisme qui enflamme les opinions publiques et mettent une pression politique et parfois juridique considérable sur les entreprises et leurs dirigeants (Daudigeos, Roulet, & Valiorgue, 2018 ; Davis, King, & Soule, 2022 ; Nyberg, Wright, & Bowden, 2022).

Cette transformation des attentes à l'égard des entreprises interpelle directement les dirigeants à travers ce que l'on nomme communément la gouvernance d'entreprise (Gomez, 2018 ; Wirtz, 2019 ; Hollandts & Valiorgue, 2019, 2020). Les dirigeants mais également les administrateurs qui siègent dans les conseils sont aujourd'hui directement impliqués dans la définition et la mise en œuvre d'une trajectoire de responsabilité (Boubaker & Nguyen, 2012 ; Davis, 2021 ; Mazutis, Hanly, & Eckardt, 2022). C'est particulièrement le cas pour les conseils d'administration qui sont attendus sur une meilleure capacité à contrôler l'action des dirigeants et à orienter la stratégie des entreprises en fonction d'enjeux sociétaux et

environnementaux de plus en plus saillants (Bourgeois, Hollandts, & Valiorgue, 2021 ; Mayer, 2021 ; Mazutis et al., 2022 ; Notat & Senard, 2018 ; Valiorgue, 2020a).

Ces prises de décision des conseils d'administration en faveur de la transition climatique et d'une plus grande responsabilité sociale et environnementale sont d'autant plus importantes que la non prise en compte de ces enjeux est clairement identifiée comme risquée pour les entreprises (Mazutis & Eckardt, 2017, 2023 ; Wright & Nyberg, 2015). Des risques économiques importants sont liés à la sécurité énergétique, la rareté de l'eau et la sécurité de la chaîne d'approvisionnement du fait du coût plus élevé des matières premières et des ressources (Wright & Nyberg, 2015). Par ailleurs, on observe une probabilité accrue de dommages physiques pour l'entreprise, ses fournisseurs ou ses clients en raison d'une plus grande exposition aux catastrophes naturelles (Nyberg & Wright, 2022). Dans certains cas, la nouvelle donne climatique et énergétique de l'Anthropocène implique de repenser en profondeur voire intégralement les modèles économiques existants ce qui entraîne inévitablement des difficultés, des résistances et souvent une grande inertie (Valiorgue, 2020b ; Wright & Nyberg, 2017 ; Acquier, Mayer & Valiorgue, 2024).

Certains travaux pointent des facteurs d'inaction climatique d'ordre structurel que ce soit au niveau des organisations (les systèmes, structures et pratiques organisationnels valorisant le court terme) ou des institutions publiques (faiblesse et incomplétude des institutions politiques, manque de connaissances, manque de régulation) (Scherer, 2018 ; Scherer, Palazzo, & Matten, 2014). D'autres travaux permettent de comprendre qu'une source majeure de cette inertie prend place dans les mécanismes cognitifs des collectifs de gouvernance (Merendino & Sarens, 2020). Les décisions qui s'imposent en matière de lutte contre le changement climatique ne sont pas prises en raison de mécanismes psychologiques et cognitifs impactant la prise de décision à la fois au niveau individuel mais aussi au niveau collectif (Mazutis & Eckardt, 2017, 2023; Mazutis et al., 2022).

A travers une revue de littérature, cet article vise à comprendre la place des processus cognitifs qui perturbent et freinent les décisions des conseils d'administration en faveur d'une plus grande prise en considération des enjeux climatiques. Nous présentons plus spécifiquement les principaux biais cognitifs qui ont été identifiés dans les recherches comme défavorables aux prises de décisions en faveur d'une bifurcation climatique (Mazutis & Eckardt, 2017, 2023; Mazutis et al., 2022). Nous présentons également les connaissances sur les pratiques et outils mobilisables pour limiter l'expression de ces biais cognitifs au sein des conseils d'administration. Nous effectuons enfin une présentation du cas VEGETA qui permet de montrer la difficulté pour les dirigeants et administrateurs de comprendre et déjouer l'expression de certains de ces biais au sein des conseils. L'étude de cas sous format bande dessinée offre une approche ludique pour comprendre facilement le concept de biais cognitifs et ses impacts sur l'inertie des conseils d'administration en matière de transition climatique.

## **I- Les raisons de l'inaction climatique : marchés défailants, carences institutionnelles et biais cognitifs**

Si la nécessité d'une trajectoire de responsabilité est aujourd'hui largement comprise et acceptée, force est de constater que les comportements et les stratégies des entreprises évoluent lentement (Nyberg et al., 2022 ; Wright & Nyberg, 2017 ; Acquier et al., 2024). Les difficultés avérées pour tenir les engagements de l'Accord de Paris en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2050 témoignent des tendances à l'inaction et à l'inertie des comportements (Meinshausen et al., 2022). Cette lenteur et ces blocages pour

changer de trajectoire sont généralement expliquées à partir de deux causes racines : l'insuffisance des incitations marchandes et les défauts des institutions politiques.

L'insuffisance des incitations marchandes signifie que les marchés ne sont pas capables de soutenir les trajectoires de responsabilité et qu'il n'existe pas de demandes marchandes suffisantes pour valoriser économiquement des changements de grande envergure (Daudigeos & Valiorgue, 2010). Dans cette situation, les marchés ne récompensent pas ou seulement partiellement les efforts et investissements que les entreprises sont susceptibles de réaliser et favorisent le maintien de solutions en place (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). Le « business case » pour la trajectoire de responsabilité est perçu comme insuffisant (Hollandts & Valiorgue, 2012). Les dirigeants demeurent dans l'expectative et engagent des réformes incrémentales qui répondent à certaines attentes mais ne bouleversent pas les fondamentaux de l'entreprise et la trajectoire qu'elle poursuit (Banerjee, 2008). Dans cette situation, les conseils d'administration jugent qu'il faut être prudent sur la trajectoire de responsabilité et engager uniquement des transformations susceptibles de ne pas mettre en péril les équilibres économiques de l'entreprise. Le « *marché de la vertu* » (Vogel, 2006) est trop étroit pour inciter les entreprises et leurs dirigeants à engager les transformations et investissements nécessaires pour lutter contre le changement climatique et limiter le dépassement des limites planétaires. En dépit des engagements et des discours en faveur de la lutte contre le changement climatique et la réduction des gaz à effet de serre, c'est le « *business as usual* » qui s'impose pour des raisons économiques (Wright & Nyberg, 2017). Les clients, les investisseurs, les banquiers ou encore les salariés ne sont pas prêts à consentir à des efforts économiques pour soutenir la transformation des modèles économiques des entreprises et réduire leurs impacts négatifs.

La deuxième cause d'inertie prend sa source dans un défaut plus large des institutions. Si les entreprises ne changent pas de trajectoire c'est qu'elles ne sont pas suffisamment contrôlées et politiquement sanctionnées par la puissance publique (Djelic & Etchanchu, 2017 ; Scherer, Rasche, Palazzo, & Spicer, 2016). La faiblesse des Etats, la mondialisation des marchés, le développement de puissantes firmes transnationales empêchent les pouvoirs politiques de mettre en place des normes et des systèmes de sanction susceptibles de contraindre les entreprises à changer de trajectoire (Acquier, Daudigeos, & Valiorgue, 2011 ; Acquier, Valiorgue, & Daudigeos, 2017 ; Murray & Nyberg, 2021). C'est ici la faiblesse et l'incomplétude des institutions politiques qui expliquent la lenteur des changements (Robé, 2015, 2020). Les conseils d'administration considèrent que les pressions politiques et institutionnelles sont trop faibles ou insuffisantes pour engager des transformations. Comme dans la situation précédente, c'est le *statu quo* et le « *business as usual* » qui l'emportent mais cette fois pour des raisons institutionnelles. Ces carences institutionnelles et ces déficits de gouvernance sont redoublés par un isomorphisme institutionnel qui conduit les entreprises à adopter des pratiques similaires et souvent peu ambitieuses en matière de développement durable (Matten & Moon, 2008). Les institutions politiques font à la fois preuve de carence et d'inertie et incitent faiblement à la prise en compte des enjeux climatiques.

Conservatisme des marchés et défauts des institutions sont à l'heure actuelle les deux grandes explications qui permettent de comprendre l'inertie de nos systèmes économiques pour se transformer face aux défis du changement climatique (Wright & Nyberg, 2015). Cependant ces deux approches s'ancrent dans une réalité plus fondamentale qui est celle de la psychologie humaine. Toute convention sociale (mesurer l'efficacité d'une société au travers de son PIB) ou comportement collectif (privilégier la responsabilité individuelle à la régulation) est défini par des collectifs d'humain dont les processus de décisions sont influencés par des facteurs sociaux et des facteurs individuels qui sont inévitablement affectés

par des processus cognitifs et des heuristiques de raisonnement (Kahneman, 2012 ; Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021). Si l'on suit cette perspective, les entreprises ne parviennent pas à prendre une trajectoire de responsabilité et lutter efficacement contre le changement climatique car leurs gouvernants et en particulier les administrateurs éprouvent des difficultés pour évaluer rationnellement la situation, prendre des décisions cohérentes avec cet objectif de responsabilité et transformer des intentions en action (Mazutis et al., 2022 ; Sheeran & Webb, 2016). Du fait de certains biais cognitifs, les conseils d'administration sont confrontés à des processus de décision défaillants qui les enferment dans des solutions préexistantes et l'illusion d'un avenir qui verra les solutions et les alternatives nécessaires émerger d'elles-mêmes (Bowden, Nyberg, & Wright, 2021). Le fonctionnement des conseils d'administration, et en particulier les biais cognitifs auxquels ils sont inévitablement exposés, jouent un rôle déterminant et insuffisamment compris pour appréhender l'inaction climatique des entreprises et l'inertie dans la prise en charge des défis climatiques, sociétaux et technologiques de la période Anthropocène (Mazutis & Eckardt, 2017 ; Mazutis et al., 2022 ; Wright, Nyberg, Rickards, & Freund, 2018). Selon cette hypothèse, ce sont les modes de raisonnement et de prises de décision qui fabriquent de l'inertie climatique à l'échelle des entreprises car leurs gouvernants peinent à percevoir des informations diffuses et contradictoires et construire des heuristiques susceptibles de les aider à prendre des décisions. La faiblesse des incitations économiques et les carences institutionnelles constituent des arguments et des prétextes pour bâtir des raisonnements et des heuristiques qui favorisent des stratégies et des comportements orientés vers le *statu quo*.

## **II- Système 1 – Système 2 : Homo Sapiens à l'épreuve de la décision**

Depuis plus de 60 ans, les recherches ont étudié la manière dont notre cerveau fonctionne. Elles ont révélé que nous utilisons des routines et raccourcis inconscients pour faire face à la complexité inhérente à la plupart des décisions (Hammond, Keeney, & Raiffa, 2013). Ces routines et raccourcis prennent parfois le nom d'heuristiques et elles sont essentielles à la vie quotidienne et plus généralement aux prises de décision individuelles ou collectives (Bronner, 2015 ; Kahneman, 2012). Dans un travail de synthèse et sur la base de plusieurs décennies de recherche, Daniel Kahneman propose d'analyser le fonctionnement de la cognition d'Homo sapiens à travers deux modes différenciés de cognition et de prise de décision qu'il propose de nommer Système 1 et Système 2 (Kahneman, 2012).

Le Système 1 est intuitif et il permet de prendre des décisions rapidement. Il permet de réagir à des situations du quotidien marquées par des niveaux d'urgence et de danger qui peuvent fortement varier. Le système 1 fonctionne automatiquement, avec peu ou pas d'effort et aucune sensation de contrôle délibéré. Les capacités du Système 1 comprennent des compétences innées que nous avons en commun avec d'autres animaux car « *nous sommes nés prêts à percevoir le monde qui nous entoure, à reconnaître des objets, orienter notre attention, éviter les pertes et avoir peur des araignées* » (Kahneman, 2012, p. 30).

Le Système 2 est plus lent et implique un engagement conscient et parfois soutenu dans une activité cognitive. Le système 2 accorde de l'attention aux activités mentales contraignantes qui le nécessitent, y compris des calculs complexes. Le fonctionnement du système 2 est souvent associé à l'expérience subjective de l'action, du choix et de la concentration. Il est l'expression « *du soi conscient qui raisonne, qui a des convictions, fait des choix et décide que penser et que faire* » (Kahneman, 2012, p. 29). Le système 2 est en partie capable de modifier certains comportements automatiques du Système 1 au niveau de l'attention et de la mémoire.

Ces deux systèmes sont actifs dès l'instant où nous sommes éveillés et ils interagissent quasiment en permanence sans que les individus ne s'en rendent compte. Comme le note Kahneman, « *le Système 1 émet constamment des suggestions pour le Système 2 : des impressions, des intuitions, des intentions et des sentiments. Si elles sont approuvées par le Système 2, les impressions et les intuitions se transforment en convictions, et les impulsions en actions délibérées* » (Kahneman, 2012, p. 33). Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des deux systèmes de cognition.

<b>Caractéristiques des mécanismes cognitifs du Système 1</b>  Rapide  Intuitif, incontrôlé  Automatique et sans effort mental  Décisions simples et quotidiennes  Sujet aux erreurs	<b>Caractéristiques des mécanismes cognitifs du Système 2</b>  Lent  Conscient, concentration  Source d'effort mental  Décisions complexes  Relativement plus fiable
<b>Type de problématique</b>  Détecter qu'un objet est plus éloigné qu'un autre  Détecter une situation hostile et potentiellement dangereuse  Conduire une voiture sur une route déserte  Lire un message publicitaire  Effectuer une opération mathématique élémentaire	<b>Type de problématique</b>  Fouiller dans sa mémoire pour identifier un son surprenant  Adapter son comportement à la situation sociale  Se garer sur une place exigüe  Remplir sa déclaration d'impôt  Vérifier la validité d'un argument logique

**Tableau 1 :** *Les deux systèmes de cognition chez Kahneman*

Dans la plupart des cas et fort heureusement, la répartition et la complémentarité des tâches cognitives entre le Système 1 et le Système 2 sont efficaces et pertinentes. Nous arrivons à nous orienter et prendre des décisions adaptées dans des environnements dont les niveaux de risque et d'incertitude sont très différents. Nous développons au fil du temps et de l'expérience des heuristiques qui nous permettent d'agir et de décider dans un monde complexe, ambivalent, évolutif et potentiellement dangereux.

Mais il arrive aussi que les deux Systèmes fassent des erreurs de manière indépendante ou reliée qui trouvent leurs origines dans ce que les spécialistes des sciences cognitives et psychosociales nomment des illusions ou des biais cognitifs (Kahneman, 2012 ; Sibony, 2019). Les activités cognitives d'Homo sapiens ne sont pas infaillibles car il lui manque des informations dont il n'a pas conscience, parce qu'il est souvent débordé par son affect et ses émotions et qu'il varie fortement dans ses préférences et choix en fonction des circonstances et des situations sociales dans lesquelles il se trouve (Chapman, Milkman, Rand, Rogers, & Thaler, 2021 ; Thaler, 2000).

A l'opposé de la théorie du choix rationnel développée en économie et qui fait d'Homo sapiens un être parfaitement rationnel qui maximise son utilité à partir d'une information complète et de préférences qui sont stables, les travaux en sciences cognitives montrent que les humains prennent des décisions sur la base d'informations partielles en fonction de leurs émotions et de préférences qui évoluent considérablement (Kahneman, 2003 ; Thaler, 2000). Les humains ne sont pas les agents stylisés de la théorie économique standard qui fait d'Homo sapiens un acteur parfaitement rationnel, égoïste et dont les goûts ne varient pas (Gomez, 1996). Nous sommes des acteurs « *partiellement ou mal informés, paresseux, pressés, souvent amenés à prendre des décisions regrettables, parfois fatales, allant à l'encontre de nos intérêts, de notre santé, de notre bonheur même* » (Thaler & Sunstein, 2017).

Ces déviations par rapport à une situation parfaite et dont le caractère est inatteignable porte généralement le nom de biais cognitifs. Il désigne en cela des processus cognitifs qui amènent les individus à prendre des décisions sur la base d'informations sélectives et de réponses dont la nature et la portée sont contingentes au contexte social dans lequel l'individu est plongé. Les biais cognitifs renvoient à des processus cognitifs qui simplifient parfois considérablement le traitement de l'information et la prise de décision avec une emprise forte des émotions.

De par leur nature, ces processus peuvent conduire à privilégier la perception, l'évaluation ou l'interprétation d'une information plutôt qu'une autre sans fondement objectif (Kahneman et al., 2021) Par exemple, Kahneman et Tversky ont montré que plutôt que d'évaluer les fréquences de manière statistique, les individus ont tendance à surévaluer la probabilité d'un événement qui leur viennent en premier à l'esprit (Kahneman et Tversky, 1974). Ils ont aussi démontré que les individus évaluent les situations et les informations de manière relative en choisissant des références subjectives (Kahneman et Tversky, 1979). Ces processus cognitifs biaisés se font bien évidemment à notre insu et il est par définition très dur de les identifier et de les contrôler. Ces biais cognitifs sont alimentés par le Système 1 qui est basé sur les réactions instinctives et émotionnelles et qui se faisant perturbent et orientent dans une certaine direction les ruminations et conclusions du Système 2 qui a l'illusion de prendre des décisions en pleine conscience et rationalité<sup>1</sup>.

Les dirigeants et administrateurs n'échappent pas plus que les autres Homo sapiens à la présence des biais cognitifs dans les décisions qu'ils prennent individuellement ou collectivement (Mazutis et al., 2022). Les gouvernants dont l'essentiel de l'activité consiste à prendre des décisions (Forbes & Milliken, 1999) sont inmanquablement affectés par des biais cognitifs qui vont inévitablement impacter le processus de décision et la trajectoire de leurs entreprises (Hammond et al., 2013 ; Mazutis & Eckardt, 2017 ; Mazutis et al., 2022). Les travaux de Pick & Merchant montrent que les conseils parés des meilleures pratiques de gouvernance en termes de taille, composition et structure du conseil peuvent échouer à mettre en œuvre une bonne gouvernance en tombant dans l'écueil des biais cognitifs (Pick & Merchant, 2010). Cette littérature étudie en particulier les biais cognitifs des conseils d'administration directement liés à la dynamique du groupe, comme les phénomènes de pensée de groupe, de paresse sociale, de polarisation du groupe ou d'escalade d'engagement connus pour perturber la rationalité des décisions prises par les dirigeants et administrateurs au sein des organes de gouvernance (Bukzar, 1999 ; Sauerwald & Su, 2019 ; Van Ees, Gabriellson, & Huse, 2009). Dans un travail de synthèse récent Hodgkinson et al., soulignent

---

<sup>1</sup> Il existe plusieurs centaines de biais cognitifs identifiés par les chercheurs en psychologie sociale et cognitive. Certaines taxonomies comme celle de Sibony regroupe les biais cognitifs en cinq grandes catégories : les biais de modèle mental, les biais d'action, les biais inertie, les biais d'intérêt et les biais de groupe (Sibony, 2019).



que les biais cognitifs à l'échelle des équipes dirigeantes (incluant les dirigeants et administrateurs) sont particulièrement impactant car ils déterminent ce que sont et font les entreprises (Hodgkinson et al., 2023).

### **III- Des biais qui limitent les décisions en faveur de la transition climatique**

Une grande partie des travaux contemporains sur les biais cognitifs trouve leur origine dans les travaux pionniers de l'école de Carnegie qui ont été repris et pleinement théorisés par Kahneman et Tversky au début des années 1970 (Hodgkinson et al., 2023). Il existe aujourd'hui plusieurs centaines de biais cognitifs qui ont été étudiés et documentés par des chercheurs qui relèvent de l'économie et des sciences cognitives. Ces biais sont regroupés dans un Codex qui comporte plus de 200 biais différents qui sont rattachés à quatre grandes catégories. Comme le note Berthet, tous les biais n'ont pas la même importance et moins de 20 biais cognitifs expliquent un nombre important d'erreurs d'appréciation et de jugement (Berthet, 2022). Les travaux de Mazutis & Eckardt se sont particulièrement concentrés sur les biais cognitifs à l'origine de perturbation des décisions soutenant la bifurcation climatique des entreprises (Mazutis & Eckardt, 2017, 2023 ; Mazutis et al., 2022). Les deux auteurs identifient une série de biais cognitifs susceptibles de s'exprimer au sein des conseils d'administration et qui conduisent à fabriquer de l'inertie. Parmi l'ensemble des biais cognitifs, nous revenons plus spécifiquement sur six d'entre eux qui sont les plus impactant en matière d'inertie climatique. Ces biais sont illustrés à travers le cas VEGETA.

#### ***Le biais d'aversion aux pertes : “Perdre aujourd’hui pour gagner peut-être plus demain, vous plaisantez !”***

Dans une acception large, le biais d'aversion aux pertes renvoie à une sensibilité plus aiguë à une perte qu'à un gain de même montant. Perdre 100 euros nous cause une douleur plus vive que la satisfaction de gagner 100 euros (Sibony, 2019). Si elles peuvent paraître triviales en première lecture, les conséquences de ce biais cognitif sont en pratique très nombreuses et impactantes. C'est d'ailleurs l'identification de ce biais cognitif dans le cadre de la théorie des perspectives (Tversky & Kahneman, 1973) qui a valu à Daniel Kahneman le prix Nobel d'économie en 2002. Selon cette perspective, les humains sont guidés dans leurs décisions « *par l'impact émotionnel immédiat des gains et des pertes et non par des perspectives à long terme de richesse et d'utilité globale* » (Kahneman, 2012, p. 344). Ce biais signifie que face à un changement ou une prise décision, cette dernière est évaluée en fonction des pertes et des gains avec une pondération beaucoup plus forte des inconvénients car « *les animaux, que nous sommes, se battent plus pour éviter les pertes que pour obtenir des gains* » (Kahneman, 2012, p. 366). Cela ne veut pas dire que les individus ne sont pas prêts à évoluer et changer mais il faut pour cela que les bénéfices offerts par une occasion de changement surpassent nettement les pertes qui sont surévaluées à l'aune d'une situation de référence. Pour Kahneman, cette asymétrie de perception entre les pertes et les gains est directement liée à un processus évolutionniste car « *les organismes qui traitent les menaces comme étant plus urgentes que les opportunités ont une meilleure chance de survie et de reproduction* » (Kahneman, 2012, p. 339). Cette aversion aux pertes est également envisagée comme une 'glue sociale' et une « *puissante force conservatrice qui favorise des changements limités à partir du statu quo dans la vie tant des institutions que des individus. C'est ce conservatisme qui nous aide à rester stable dans notre quartier, notre couple, notre emploi. Il est la force gravitationnelle qui garantit la cohésion de notre existence près du point de référence* » (Kahneman, 2012, p. 366).

S'il constitue un facteur d'intégration social, ce biais cognitif peut s'avérer éminemment problématique par rapport aux enjeux de transition climatique et de redirection écologique (Bonnet, Landivar, & Monnin, 2021) car il produit de l'inaction et du conservatisme. En premier lieu, même si des rapports comme celui du GIEC montrent que les conséquences économiques de l'inaction sont à termes bien supérieures à celles de l'action en faveur d'une bifurcation climatique, l'aversion à la perte peut conduire un conseil d'administration compétent à sous-estimer la probabilité de pertes sur le long-terme au profit du maintien d'un gain à court terme. Il y a une ignorance ou une négation de l'information et un maintien de la situation car faire autrement entraînerait des pertes qui sont jugées insupportables par rapport à la situation de référence c'est-à-dire la situation actuelle. Deuxièmement, ce processus peut aller plus loin en produisant des raisonnements biaisés par l'aversion à la perte malgré la disponibilité de l'information. On pourrait prototyper ce raisonnement comme "Nous savons que le modèle économique de notre entreprise n'est pas durable et qu'il est voué à s'effondrer, mais comme changer nous coûterait beaucoup, nous allons continuer quand même encore un peu tant que la situation le permet". Le biais d'aversion aux pertes défavorise particulièrement la projection à moyen et long-termes des conséquences des décisions présentes. Ce biais d'aversion aux pertes peut amener les administrateurs et dirigeants à se satisfaire de projets de faible envergure qui vont permettre d'éviter des pertes à court terme même si cela remet en question la viabilité même de l'entreprise sur le long-terme. La peur de perdre ou d'engager des pertes à court terme est vécue comme irrationnelle alors même que le fait de se séparer de certains actifs ou d'arrêter certaines activités est une condition de survie et de prospérité de l'entreprise sur le long terme. Prendre des décisions qui entraînent des pertes aujourd'hui mais qui sont pourtant la garantie du succès de demain apparaît comme un acte proprement insensé.

***Le biais de disponibilité : « Mais quel est problème à ce jour ? »***

Avec le biais de disponibilité, les informations sont perçues et prises en compte de manière disproportionnée dans le raisonnement des individus lorsqu'elles sont plus proches d'eux physiquement (elles concernent quelqu'un de proche), psychologiquement (proche de ce que l'individu a vécu), ou encore temporellement (lorsque l'information affecte l'individu dans futur immédiat ou proche) (Schwarz et al., 1991 ; Tversky & Kahneman, 1973). C'est l'environnement informationnel de proximité de l'individu qui structure ses raisonnements sans qu'il prenne conscience que d'autres informations existent et pourraient conduire à penser différemment si elles étaient intégrées. L'une des implications de ces biais de disponibilité est que les informations proches (physiquement, psychologiquement ou temporellement) mais qui concernent des événements improbables ont tendance à recevoir plus d'intérêt que leur juste poids dans le processus de prise de décision par rapport à des informations ou des événements éloignés ayant pourtant une probabilité d'occurrence plus forte. Le biais de disponibilité et les problématiques qu'il engendre sont observables sur les réseaux sociaux à travers les bulles cognitives qu'ils fabriquent (Bronner, 2021). Les individus sont enfermés dans des communautés (via des algorithmes) qui rendent disponible la même information et conduisent à renforcer des raisonnements et des croyances qui pourraient être différentes et nuancées si les individus avaient accès à d'autres informations. La disponibilité de la même information au sein d'une communauté conduit à biaiser le raisonnement des individus et les enfermer dans une bulle cognitive et émotionnelle dont il est parfois difficile de s'échapper (Bronner, 2015, 2021). Ce biais de disponibilité qui prolifère sur les réseaux sociaux conduit à une polarisation des positions et fragilise la possibilité de débats démocratiques (Bronner, 2021).

D'après Matuzi et Eckardt (2017) ce biais influence significativement la perception des administrateurs face aux enjeux du changement climatique en impactant la phase d'identification du problème qui caractérise le processus de décision. Des événements probables voire certains, comme l'impact considérable du changement climatique sur les entreprises, sont moins proches et disponibles cognitivement (ils sont encore rares, leurs effets lointains et ne sont pas ressentis immédiatement). En conséquence, ils ne seront que très peu pris en compte dans le processus décisionnel. À moins qu'une entreprise n'ait subi des pertes économiques et/ou humaines concrètes directes ou indirectes à la suite d'événements liés au changement climatique tels que des sécheresses, des inondations ou des ouragans dans un laps de temps court et mémorable, ces questions resteront indisponibles dans le processus de prise de décision. Le biais de disponibilité peut même aboutir à réduire la probabilité perçue que le changement climatique se produise. Il est à cet égard particulièrement important de développer des connaissances scientifiques et de les partager avec les administrateurs afin de lutter contre la tendance du biais de disponibilité à n'octroyer une importance qu'aux seules informations et données qui sont dans l'environnement immédiat.

***Le biais d'optimisme ou la croyance dans la technologie solutionniste : "Nous sommes une espèce formidable, tout ira bien !"***

Le biais d'optimisme renvoie à notre tendance à faire preuve d'un excès d'optimisme dans nos compréhensions des problèmes et prises de décision face à certains défis. Les individus ont tendance à surestimer la probabilité d'événements positifs et sous-estimer la probabilité d'événements négatifs qui surviendraient pour eux dans le futur (Sharot, 2011). Ce biais renvoie en particulier à notre croyance qu'en tant qu'êtres humains, nous avons la capacité à faire face à des événements et des facteurs contrôlables (Taleb, 2012). Ces illusions positives ont un certain nombre d'avantages, comme protéger l'estime de soi et nous aider à rester résilients dans les moments difficiles. Mais l'inconvénient de ce biais d'optimisme est qu'il pousse à sous-estimer de manière irrationnelle la probabilité des effets négatifs du changement climatique, et à surestimer notre capacité à réagir et à les surmonter grâce à la technologie.

Autrement dit, ce biais conduit à ne pas tenir compte dans les décisions des effets négatifs du changement climatique, en croyant fermement que l'innovation, la technologie et l'entrepreneuriat vont réussir d'ici là à atténuer les conséquences du réchauffement climatique de manière à respecter les limites fixées par les accords internationaux. D'après Matuzis et Eckardt (2017), ce biais diminue l'immédiateté temporelle, la proximité physique et psychologique, mais également la prise au sérieux de l'ampleur des conséquences du changement climatique. Pour ces deux auteurs, il empêche les administrateurs d'envisager des conséquences graves pour l'organisation et de prendre des décisions nécessaires pour s'en prémunir. Ce biais d'optimisme sape la génération d'un large éventail d'alternatives dans les décisions stratégiques des conseils d'administration relatives à l'impact du changement climatique sur les organisations à la fois en termes d'adaptation et de résilience.

***Le biais de statu quo : "Ce n'est pas le bon timing pour nous"***

Ce biais renvoie à la propension des individus à ne pas décider et donc à confirmer un choix par défaut (Sibony, 2019). Le biais de statu quo conduit à maintenir la situation actuelle même si de meilleures alternatives existent. Il s'explique principalement par une vision paralysante de l'incertitude associée à un choix dont on peine à évaluer les conséquences positives. (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991). Il conduit les individus à décider de ne pas décider afin de ne pas à avoir à courir le risque de l'erreur ou de l'échec. Le biais de statu quo conduit

à la reproduction permanente de la même situation et au maintien de choses connues et maîtrisées.

Ce biais de statu quo est particulièrement saillant face aux enjeux de changement climatique et de transition. Alors que l'on pourrait s'attendre à des projets de transformation et d'adaptation, les dirigeants et administrateurs vont avoir tendance à ne rien faire afin de ne pas prendre le risque d'échec et d'erreur qu'ils ont en aversion. Ils vont maintenir la situation de l'entreprise en l'état sans faire évoluer ses pratiques et son modèle économique car face à l'incertitude et le flou « il est urgent de s'abstenir ». Le biais de statu quo et la préférence innée pour l'inaction amène les administrateurs à minimiser la nécessité du changement et à limiter les transformations en faveur de la durabilité et de la transition. Au centre de ce processus cognitif peut aussi se tenir la crainte d'un bouleversement de l'ordre social expliquant que plus une entreprise sera dans une position dominante, moins ses dirigeants et administrateurs auront tendance à agir de manière significative. Briser le statu quo implique d'agir, de prendre des responsabilités et de s'exposer à la critique, et pour éviter cela, la mécanique cognitive cherche des raisons pour ne rien faire (Hammond et al., 2013). Dans le monde des affaires où les « péchés par commission » tendent à être plus sévèrement punis que les « péchés par omission », le biais de statu quo constitue une défense cognitive particulièrement forte. Attaché à leur réputation et leur image, les administrateurs ne vont pas prendre le risque de l'audace et de l'erreur afin de maintenir leur capital symbolique. Ils maintiendront la situation en l'état même si la nécessité du changement et de la transformation s'impose.

***Le biais de diffusion de responsabilité : “Ce n'est pas notre problème. On ne peut pas prendre toute la misère du monde sur nos épaules !”***

La diffusion de responsabilité se définit comme un biais de raisonnement et de comportement qui consiste à partager la responsabilité pour le résultat d'un comportement de groupe entre tous les membres de ce groupe (Bandura, Underwood, & Fromson, 1975 ; Vainapel, Weisel, Zultan, & Shalvi, 2019). Les recherches montrent qu'en observant une situation nécessitant une action, les individus ont une tendance à supposer que les autres observateurs vont probablement agir et que par conséquent ils n'ont pas à le faire. Le cas célèbre ayant attiré l'attention sur ce biais est celui du meurtre de Kitty Genovese. Cette jeune femme a été assassinée en présence de 38 témoins et pendant 1h30 aucun appel au secours n'a été passé par les observateurs. Les chercheurs ont expliqué ce cas comme le raisonnement uniforme mais séparé des témoins : “Nous sommes tellement nombreux qu'il y a sans doute déjà quelqu'un qui aura appelé la police”. En allant plus loin et en étudiant des groupes d'individus qui interagissent ensemble, on peut constater que les individus faisant partie d'un groupe s'auto-attribuent moins de responsabilité en cas de conséquences négatives (Vainapel et al., 2019).

Dans le cas des enjeux environnementaux et climatiques, cette perception est très commune et renforcée par des systèmes de comparaisons favorables (ex. « ce n'est pas à nous de faire des efforts puisqu'ils polluent plus là-bas »). On observe un rejet de la responsabilité des entreprises et de leurs dirigeants qui considèrent que leur responsabilité est bien moindre que celle des autres entreprises qui provoquent des dégâts bien plus importants. Ce biais de diffusion de responsabilité conduit non seulement les entreprises à continuer de fonctionner selon le modèle erroné de ressources illimitées et de rejet de CO<sub>2</sub> mais aussi à considérer que la santé et le bien-être des personnes et de la planète relèvent uniquement de la responsabilité des individus eux-mêmes, d'autres organisations, de l'État, de l'UE, de l'ONU ou de tout autres acteurs de la société civile. Cela conduit à diluer ou dénier l'importance de l'action et de la prise de responsabilité à sa propre échelle. Ce biais qui pousse notre cerveau à nier le

sentiment d'imputabilité et de responsabilité explique une part importante du rejet des initiatives des entreprises en matière de changement climatique (comme l'Accord de Paris) qui considèrent qu'elles font déjà beaucoup et qu'elles réhausseront leurs standards quand les autres concurrents ou d'autres entreprises prendront leurs responsabilités (Mazutis & Eckardt, 2017).

***Le biais de soumission à l'autorité : "Et si on te dit de sauter par la fenêtre, tu sautes ?"***

Le biais de soumission à l'autorité est généralement défini comme la tendance à surévaluer la valeur de l'opinion d'une personne, d'un acteur, ou d'une institution à laquelle on attribue une autorité statutaire, d'expertise ou morale qu'elle soit véridique ou factice. Les individus vont alors suivre sans esprit critique, et parfois aveuglément, les consignes ou vision de la personne ou de l'acteur auquel il attribue une autorité supérieure (Sibony, 2019). Une des plus célèbres mises en évidence de ce biais cognitif a été effectuée à travers l'expérience menée par le psychologue Stanley Milgram. Ce dernier a demandé à des individus d'envoyer des (fausses) décharges électriques à des inconnus (qui étaient des comédiens) dans le cadre d'une expérience menée par de prétendus sommités scientifiques (des comédiens également). Cette expérience visait à évaluer le degré de soumission des individus à une autorité en dépit des problèmes de conscience que cette soumission engendrait. Les résultats montrent que 65% des individus se sont soumis à l'autorité des pseudo-scientifiques allant même jusqu'à envoyer des décharges mortelles aux victimes.

Dans le cadre des stratégies climatiques et des enjeux de transition débattus au sein des conseils d'administration, les formes de soumission à l'autorité peuvent prendre plusieurs dimensions que l'on peut qualifier d'internes ou d'externes. Les administrateurs peuvent se soumettre à des normes financières et comptables en vigueur (comme les normes IFRS), l'autorité d'actionnaires puissants, des analystes financiers reconnus ou encore des leaders sur leur marché. La plupart de ces influences externes sont prescriptives, c'est-à-dire qu'elles vont guider les décisions des administrateurs qui vont se conformer à un comportement attendu et ce sans nécessiter d'explicitation. Si ces autorités externes n'expriment pas d'attentes spécifiques à l'égard des enjeux climatiques, le risque d'apparaître en décalage paralyse les administrateurs. La soumission à l'autorité peut également avoir une dimension interne car au sein du conseil, la parole d'un administrateur disposant d'une autorité statutaire (comme le président du conseil d'administration) ou d'une autorité d'expertise (un administrateur disposant d'un parcours brillant et d'un CV imposant) aura tendance à être plus impactante et donc plus suivie par les autres membres. Cet effet peut conduire des administrateurs à valider des décisions contraires à leurs opinions individuelles afin de ne pas se montrer en décalage ou opposition avec un membre du conseil qui bénéficie d'une certaine autorité.

Le biais de soumission à l'autorité conduit les conseils d'administration à prendre des décisions qui suivent les normes et les pratiques dans leur industrie et à considérer qu'adopter des initiatives plus radicales ou décalées en matière de changement climatique serait néfaste pour leur entreprise et leur réputation. Les administrateurs sont sous l'influence d'autorités (internes et/ou externes) et ils se soumettent aux normes et attentes exprimées par ces leaders d'opinion dont les voix comptent et pèsent (Mazutis & Eckardt, 2017).

Les six biais cognitifs que nous venons de présenter sont ceux qui sont susceptibles de s'exprimer le plus fréquemment face aux enjeux liés aux perturbations climatiques. Ils peuvent s'exprimer de manière isolée ou au contraire concomitante et conduire les dirigeants et administrateurs à prendre des décisions qui vont retarder ou limiter les actions en faveur d'une plus grande intégration des enjeux climatiques dans leurs entreprises. Ces biais

cognitifs ne sont pas spécifiques aux questions climatiques car ils sont repérables et observables dans d'autres contextes et face à d'autres enjeux (Berthet, 2022 ; Sibony, 2019). Cependant il est important de noter que le changement climatique a tendance à amplifier leur apparition et complexifier leur traitement. Les biais cognitifs s'expriment d'autant plus facilement et fréquemment quand les individus sont confrontés à des situations ambiguës, incertaines et complexes. Dans ce genre de situation, les habitudes de raisonnement, les connaissances, les heuristiques éprouvées ne sont plus adaptées pour saisir la situation et c'est typiquement dans ce type de situations que les biais cognitifs s'expriment avec plus d'intensité (Kahneman et al., 2021). Le changement climatique et le grand basculement dans l'Anthropocène fabriquent un contexte d'incertitudes, de doutes, de risques et d'ambiguïtés particulièrement propice à la prolifération des biais cognitifs. Les six biais que nous venons de présenter ne sont donc pas spécifiques aux enjeux climatiques mais ils ont des fréquences d'apparition plus élevées car le changement climatique fabrique des contextes décisionnels et attentionnels qui amplifient leur apparition. Leur traitement à l'échelle des conseils d'administration revêt ainsi une importance incontournable afin de sortir les entreprises du statu quo et appréhender pleinement les questions climatiques.

#### **IV- Comment limiter l'expression des biais cognitifs dans les conseils d'administration ?**

Du fait de l'importance des entreprises dans la vie de la Cité et de leurs multiples impacts sur les équilibres du système Terre, les différentes parties prenantes attendent des dirigeants et des administrateurs une plus grande prise en considération des conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Les évolutions législatives et normatives renforcent à cet égard les prérogatives mais également les responsabilités des administrateurs qui sont désormais en première ligne pour évaluer les risques liés au changement climatique et soutenir les évolutions de la trajectoire stratégique des entreprises. Cela implique en pratique de repenser les mécanismes décisionnels des conseils d'administration et de mettre en place des mécanismes de fonctionnement qui tempèrent l'expression des biais cognitifs à travers une « *architecture de décision* » (Sibony, 2019 ; Thaler & Sunstein, 2017). Sans une architecture de décision repensée, il y a toutes les chances que les biais cognitifs continuent de s'exprimer et que les options retenues favorisent le statu quo et le « *business as usual* ».

Cet objectif d'atténuation des biais cognitifs au sein des conseils d'administration est aujourd'hui très largement absente des guides et normes de gouvernance (français et internationaux) qui se focalisent sur la composition (nombre et qualité des administrateurs), la présence de comités spécialisés et les outils de pilotage des conseils d'administration (Wirtz, 2019). Au-delà de ces aspects formels et largement connus aujourd'hui, un « bon » président de conseil d'administration est d'abord un architecte de décision, qui veille à introduire de la méthode et du collectif dans les décisions du conseil afin de tempérer l'expression des biais cognitifs et construire des décisions raisonnables. Face à l'urgence des enjeux climatiques, il semble indispensable de faire de l'architecture de décision des conseils d'administration un chantier essentiel en matière de gouvernance des entreprises. Une attention particulière des conseils d'administration sur l'expression de ces biais, qui rendent leurs conseils potentiellement dysfonctionnels, apparaît importante dans le contexte des décisions à prendre face aux enjeux écologiques et climatiques. Ces biais sont en effet particulièrement présents et forts dans les discussions et réflexions qui nourrissent ces décisions du fait de la complexité des sujets, de l'incertitude, de l'ambiguïté et de l'horizon temporel dans lequel ils exigent de se projeter.

S'il n'est pas possible d'éliminer complètement l'influence des biais sur nos prises de décisions car ils font partie du fonctionnement cognitif d'Homo sapiens, plusieurs auteurs ont

ainsi mis en évidence la possibilité de se construire une méthode de prise de décision dans cet objectif. Cette méthode est désignée comme une “*architecture de décision*” ou “*architecture de choix*” (e.g. Lewis, 2017 ; Kahneman, 2011 ; Thaler and Sunstein, 2008) et renvoie à un ensemble d'outils pour concevoir une architecture décisionnelle informée sur la dynamique de groupe et les biais cognitifs (Sibony et al., 2017). L'objectif d'une architecture de décision est de pousser à une approche plus holistique de la stratégie et du comportement humain dans le contexte de l'entreprise.

Dans son ouvrage, Sibony (2019) capitalise sur cette littérature et développe les trois piliers qui forment une architecture de décision. Le premier pilier renvoie à la construction d'un dialogue authentique entendu comme “*un authentique échange de points de vue de personnes qui veulent sincèrement s'écouter et non seulement se convaincre*” (Sibony, 2019). Ce dialogue implique la structuration progressive de normes et pratiques qui soutiennent l'écoute et la confrontation d'idées entre les décideurs. Le second pilier d'une architecture de décision renvoie à la question du décentrage par rapport à une vision naturelle ou une opinion courante. Pour opérer ce décentrage, il est nécessaire que le groupe de décideurs cherche un apport d'arguments, de faits, de logiques et d'analyses originales qui les décadrent par rapport à leurs zones d'expertises, de connaissances et leur logique de raisonnement. Dans le cadre des décisions des conseils d'administration relatives aux enjeux climatiques, un décentrage hors des logiques naturelles de performance économique est particulièrement crucial. Le troisième pilier d'une architecture de décision renvoie à la construction d'une dynamique qui lutte contre la culture et les routines de décision qui brident le dialogue et le décentrage. Il s'agit de revoir les normes et pratiques d'interaction et de discussion dans l'objectif de faciliter l'expression de critique, les changements d'avis et l'attention portée aux biais cognitifs qui s'expriment chez les autres décideurs.

## **V- Le cas VEGETA ou l'illustration des biais en défaveur d'une transition climatique ambitieuse**

La réunion du conseil d'administration de VEGETA rapportée dans le cas illustré sous la forme d'une bande dessinée permet d'apporter des éclairages empiriques des dysfonctionnements de gouvernance en lien avec les biais cognitifs qui impactent les décisions stratégiques en faveur de la transition climatique. Dans cette partie, nous présentons le cas VEGETA, expliquons le choix du format bande dessinée puis nous donnons nos premiers retours d'expérience sur son animation.

### ***Présentation du cas VEGETA***

L'entreprise VEGETA est une entreprise fictive. Il s'agit d'un grand groupe international de l'agroalimentaire leader sur son marché, engagé dans une démarche ambitieuse de transformation pour répondre aux enjeux de transition climatique. Son statut d'entreprise à mission récemment adopté et sa raison d'être offre une colonne vertébrale utile pour concevoir une stratégie de transition climatique à la hauteur des ambitions de responsabilisation du groupe. Ce plan a été travaillé par la directrice générale et son équipe. Le cas fictif VEGETA est conçu de manière à placer l'apprenant en situation d'observateur des échanges entre les administrateurs et la dirigeante lors d'une réunion du conseil d'administration ou ce plan doit être discuté et voté. Il s'agit donc d'une réunion clé pour la mise en œuvre de la transition climatique de cette entreprise agroalimentaire. L'apprenant découvre rapidement que cette transition de VEGETA est souhaitée par l'ensemble de ses parties prenantes et que le plan stratégique proposé est aligné avec la raison d'être et les contraintes climatiques et environnementales du secteur. Mais il découvre aussi que cette

réunion du conseil prend une tournure inattendue. Alors que les administrateurs ont travaillé à définir une raison d'être qui soutient une responsabilité forte, nécessitant une révision du modèle économique ainsi que des investissements et désinvestissements importants, les biais cognitifs dont les administrateurs sont victimes les poussent à voter contre un plan stratégique bien préparé et cohérent avec l'ambition de VEGETA. Le cas ouvre ainsi l'apprenant à la prise en considération des problématiques cognitives qui prennent place dans les processus de décisions des gouvernants de l'entreprise et en particulier au sein du conseil d'administration qui en constitue l'organe clé.

Le caractère fictif et illustré de ce cas permet de présenter de manière simple et ludique un des phénomènes cognitifs complexes qui sont difficiles à observer et, quand ils le sont, impossibles à restituer du fait de critères de confidentialité. Il permet aussi de mettre en scène au sein d'une même réunion du conseil d'administration l'expression des biais socio-cognitifs identifiés dans la littérature comme particulièrement perturbateurs des prises de décision en faveur de la transition climatique (Mazutis & Eckardt, 2017). Le cas permet ainsi d'une page à l'autre de la bande dessinée, de découvrir les biais cognitifs qui affectent le raisonnement de certains administrateurs et leur impact sur la décision finale du conseil d'administration. A l'issue du cas les apprenants se voient confier une mission par le Président du conseil d'administration. Il s'agit de réaliser un constat sur l'état de la gouvernance de VEGETA et de faire des propositions afin d'améliorer le fonctionnement des réunions du conseil d'administration pour renforcer sa capacité de décision et son leadership en matière de transition climatique. Les annexes permettent aux apprenants de se familiariser avec le concept de biais cognitifs et les caractéristiques de douze biais et leur donnent ainsi les clés pour identifier parmi ces biais ceux qui sont spécifiquement à l'œuvre dans la réunion du conseil d'administration de VEGETA. Elles fournissent également des éléments clés pour permettre aux apprenants de concevoir une architecture de décisions pour ce conseil d'administration.

Le choix d'un cas fictif se justifie par le fait qu'une étude de cas réel de réunion d'un conseil d'administration – par ailleurs difficile d'accès pour des raisons stratégiques - aurait très difficilement permis d'observer de manière aussi nette et simple l'expression successive de ces biais à l'égard de la transition climatique. Par ailleurs, le format bande dessinée permet d'avoir accès aux pensées de certains personnages, et ainsi de mettre en scène et déceler certains biais. Le cas fictif sous format bande dessinée facilite ainsi l'appréhension des biais cognitifs qui peuvent impacter les décisions stratégiques en faveur de la transition climatique.

### ***Animation du cas VEGETA***

Des animations du cas ont été réalisées auprès de deux types de public d'apprenants. D'une part, un public exclusivement composé d'administrateurs et de dirigeants d'entreprises dans le cadre d'un programme de formation continue à la gouvernance responsable, et d'autre part, un public d'étudiants en master.

Contrairement à des étudiants en master ou d'apprenants non expérimentés du point de vue de la gouvernance d'entreprise, le public des administrateurs et dirigeants est évidemment très aguerri sur le fonctionnement des conseils d'administration et des enjeux et difficultés de mises en œuvre d'une gouvernance responsable dans les PME et les grands groupes. L'étude de la question des biais cognitifs dans les conseils d'administration a été considérée comme particulièrement utile et originale. Le fait d'identifier ce phénomène comme facteur de difficultés des transitions climatiques a été considéré comme une connaissance importante pour l'exercice de leurs fonctions. Le phénomène en lien avec les enjeux climatiques a



d'ailleurs été repéré par certains participants comme ayant été à l'œuvre dans certaines réunions de conseil d'administration auxquelles ils ont participé. L'exercice d'analyse de la situation et d'identification des biais dans le cas a été réalisé facilement par ce public et a permis de générer des discussions riches sur leurs retours d'expériences des réunions des conseils d'administration. Les apprenants ont été particulièrement intéressés par la prise de connaissance de ces biais spécifiques connus comme particulièrement importants dans les décisions en faveur des transitions climatiques. Le travail sur l'architecture de décision a aussi été très apprécié par ce public. Au regard de nos premiers retours d'expérience d'animation du cas, il apparaît que les réponses à cette question d'architecture de décisions ne sont pas intuitives y compris auprès d'un public aguerri aux processus de décision et à la gouvernance d'entreprise. Les éléments proposés dans l'annexe 4 fournissent des pistes de réflexion que ce type de participants s'approprient facilement pour concevoir des outils, règles et pratiques permettant de construire une architecture de décision pour VEGETA. Des discussions sur des architectures adaptées aux spécificités de leurs propres conseils d'administration ont émergé. Avec ce public, nous avons d'ailleurs finalisé le cas en proposant d'identifier quels engagements pratiques et opérationnels ces apprenants pourraient prendre rapidement pour limiter l'expression de ces biais cognitifs dans leur conseil d'administration. Cet exercice renforce l'appropriation des connaissances permises par le traitement du cas.

Concernant le public d'étudiants en master, le cas a été proposé au sein d'un cours de gouvernance d'entreprise. Les étudiants ont également très bien accueilli l'originalité et le format du cas. Il a permis à ce public une découverte des enjeux de transition climatique qui se jouent au niveau de la gouvernance des entreprises, et en particulier des conseils d'administration. Il a aussi contribué à découvrir les enjeux climatiques spécifiques au secteur agroalimentaire. Les étudiants ont apprécié l'aspect concret du fonctionnement des conseils d'administration qu'offre l'exercice, permettant de mieux comprendre l'importance de sa composition, de son organisation, des relations entre ses membres. La découverte du rôle des biais cognitifs dans les processus de décisions, et en particulier de décisions de transition climatique a été également une découverte. Elle a suscité des discussions sur leurs propres biais qui impactent parfois leurs décisions et comportements à l'égard du changement climatique. La première question du cas qui porte sur une analyse de la situation de la gouvernance de l'entreprise VEGETA exige d'intégrer les informations du cas et des différentes annexes. Elle permet de bien s'approprier les informations sur le cas. L'identification des biais cognitifs a ensuite été réalisée plutôt facilement, suscitant des débats entre étudiants et la nécessité de faire une recherche dans les différentes données du cas (contexte de la réunion, profils des administrateurs, types de biais cognitifs). Le travail sur l'architecture de décision a été un peu plus long, sollicitant leur expérience, connaissances et créativité sur la dynamique de groupe. Certains étudiants étaient plus avancés sur ces questions que d'autres. Lors du débriefing de cette question, l'intérêt des règles, pratiques et outils pour concevoir une architecture de décision ont été bien compris au regard des dysfonctionnements du processus de décision mis en évidence dans le cas.

Pour finir, nous considérons qu'un enjeu important de la mise en pratique du cas consiste à sensibiliser les apprenants aux difficultés des stratégies de transition climatique y compris dans les environnements culturellement favorables aux enjeux et défis environnementaux. Il permet de sortir d'une vision de la gouvernance stratégique comme un exercice purement rationnel conduit par des acteurs efficaces et exempts d'émotions, de soumission, de préjugés, de peurs ou de croyances dans leur prise de décision.

## **Bibliographie**

- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées. *Revue française de gestion*, 215(6), 167-183.
- Acquier, A., Mayer, J., & Valiorgue, B. (2024). Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion, *Revue française de gestion*, 315(2), pp. 11-36
- Acquier, A., Valiorgue, B., & Daudigeos, T. (2017). Sharing the Shared Value: A Transaction Cost Perspective on Strategic CSR Policies in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 139-152.
- Bandura, A., Underwood, B., & Fromson, M. E. (1975). Disinhibition of aggression through diffusion of responsibility and dehumanization of victims. *Journal of research in personality*, 9(4), 253-269.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.
- Beau, R., & Larrère, C. (2018). *Penser l'anthropocène*. Paris: Presses Universitaires de Sciences Po.
- Berthet, V. (2022). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in psychology*, 12, 802439.
- Bonnet, E., Landivar, D., & Monnin, A. (2021). *Héritage et fermeture : une écologie du démantèlement*. Paris: Editions divergences.
- Bonneuil, C., & Fressoz, J.-B. (2016). *L'événement Anthropocène : la Terre, l'histoire et nous*. Paris: Seuil.
- Boubaker, S., & Nguyen, D. K. (2012). *Board directors and corporate social responsibility*. London: Palgrave Macmillan.
- Bourgeois, C., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2021). La loi PACTE : enjeux et perspectives pour la gouvernance des sociétés françaises. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 22, 4-29.
- Bowden, V., Nyberg, D., & Wright, C. (2021). "I don't think anybody really knows": Constructing reflexive ignorance in climate change adaptation. *The British Journal of Sociology*, 72(2), 397-411.
- Bronner, G. (2015). *L'empire de l'erreur : éléments de sociologie cognitive*. Paris: Presses universitaires de France.
- Bronner, G. (2021). *Apocalypse cognitive*. Paris : Presses universitaires de France.
- Bukszar, E. (1999). Strategic bias: The impact of cognitive biases on strategy. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16(2), 105-117.
- Carton, G., & Valiorgue, B. (2023), Préparer l'enseignement supérieur de gestion aux défis énergétiques et écologiques de l'Anthropocène, *Revue Française de Gestion*, 313(6), pp. 101-126
- Chapman, G., Milkman, K. L., Rand, D., Rogers, T., & Thaler, R. H. (2021). Nudges and choice architecture in organizations: New frontiers. *Organizational behavior and human decision processes*, 163(1), pp. 1-3.
- Daudigeos, T., Roulet, T., & Valiorgue, B. (2018). How scandals act as catalysts of fringe stakeholders' contentious actions against multinational corporations. *Business & Society*, 59(3), 387-418.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue française de socio-économie*, 6(2), 65-86.
- Davis, G. F. (2021). Corporate purpose needs democracy. *Journal of Management Studies*, 58(3), 902-913.

- Davis, G. F., King, B. G., & Soule, S. A. (2022). Do Social Movements Improve Corporate Behavior? A Discussion and Research Agenda. *Rutgers Business Review*, 7(2), 139-152.
- Djelic, M.-L., & Etchanchu, H. (2017). Contextualizing corporate political responsibilities: Neoliberal CSR in historical perspective. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 641-661.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris: InterEditions.
- Gomez, P.-Y. (2018). *La gouvernance d'entreprise*. Que sais-je. Paris.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2013). *The Hidden Traps in Decision Making in HBR's 10 Must Reads on Making Smart Decisions*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hodgkinson, G. P., Burkhard, B., Foss, N. J., Grichnik, D., Sarala, R. M., Tang, Y., & Van Essen, M. (2023). The Heuristics and Biases of Top Managers: Past, Present, and Future. *Journal of Management Studies*, 60(5), pp. 1033-1063
- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2012). La RSE comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande : un examen empirique du lien entre engagements sociétaux et performance économique des entreprises françaises cotées entre 1999 et 2009. *Revue de l'organisation responsable*, 6(2), 20-37.
- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2019). La gouvernance de médiation comme réponse aux impasses conceptuelles et pratiques de la gouvernance actionnariale, In. Liarte, S. (ed), *Les grands courants en management stratégique*, pp. 221-248, Caen ; EMS éditions
- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2020). La contribution des administrateurs à la fabrique d'une gouvernance démocratique et stratégique dans les coopératives agricoles, le cas Limagrain, *Management International*, 24 (4), 125-136
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475.
- Kahneman, D. (2012). *Système 1/Système 2 - Les deux vitesses de la pensée*. Paris: Flammarion.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise : pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter*. Paris: Odile Jacob.
- Martin, D. (2022). *Guide juridique de la RSE*. Paris: Gide Loyrette Nouel.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management review*, 33(2), 404-424.
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.
- Mazutis, D., & Eckardt, A. (2017). Sleepwalking into catastrophe: Cognitive biases and corporate climate change inertia. *California Management Review*, 59(3), 74-108.
- Mazutis, D., & Eckardt, A. (2023). Overcoming Cognitive Biases That Contribute to Corporate Climate Change Inertia, In Mackie, D. (ed), *The Handbook of Climate Change Leadership in Organizations*, pp. 38-57, London; Routledge
- Mazutis, D., Hanly, K., & Eckardt, A. (2022). Sustainability (Is Not) in the Boardroom: Evidence and Implications of Attentional Voids. *Sustainability*, 14(14), 8391.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.

- Meinshausen, M., Lewis, J., McGlade, C., Gütschow, J., Nicholls, Z., Burdon, R., . . . Hackmann, B. (2022). Realization of Paris Agreement pledges may limit warming just below 2° C. *Nature*, 604(7905), 304-309.
- Merendino, A., & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of Business Research*, 118, 415-430.
- Murray, J., & Nyberg, D. (2021). Industry vs. government: Leveraging media coverage in corporate political activity. *Organization studies*, 42(10), 1629-1650.
- Notat, N., & Senard, J.-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. Paris
- Nyberg, D., & Wright, C. (2022). Climate-proofing management research. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 713-728.
- Nyberg, D., Wright, C., & Bowden, V. (2022). *Organising Responses to Climate Change: The Politics of Mitigation, Adaptation and Suffering*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pick, K., & Merchant, K. (2010). *Blind spots, biases and other pathologies in the boardroom*. London: Business Expert Press.
- Robé, J.-P. (2015). *Le temps du monde de l'entreprise : globalisation et mutation du système juridique*. Paris: Dalloz.
- Robé, J.-P. (2020). *Property, Power and Politics: Why We Need to Rethink the World Power System*. Bristol: Bristol Policy Press.
- Sauerwald, S., & Su, W. (2019). CEO overconfidence and CSR decoupling. *Corporate Governance: An International Review*, 27(4), 283-300.
- Scherer, A. (2018). Theory assessment and agenda setting in political CSR: A critical theory perspective. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 387-410.
- Scherer, A., Palazzo, G., & Matten, D. (2014). The business firm as a political actor a new theory of the firm for a globalized world. *Business & Society*, 53(2), 143-156.
- Scherer, A., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273-298.
- Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H., & Simons, A. (1991). Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social psychology*, 61(2), 195.
- Sharot, T. (2011). The optimism bias. *Current biology*, 21(23), pp. 941-945.
- Sheeran, P., & Webb, T. L. (2016). The intention-behavior gap. *Social and personality psychology compass*, 10(9), 503-518.
- Sibony, O. (2019). *Vous allez commettre une terrible erreur !* Paris: Flammarion.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., . . . De Wit, C. A. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855.
- Taleb, N. (2012). *Le Cygne noir : la puissance de l'imprévisible*. Paris: Les Belles Lettres.
- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 133-141.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2017). *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*. Paris: Vuibert.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207-232.
- Vainapel, S., Weisel, O., Zultan, R. i., & Shalvi, S. (2019). Group moral discount: Diffusing blame when judging group members. *Journal of Behavioral Decision Making*, 32(2), 212-228.

- Valiorgue, B. (2020a). *La raison d'être de l'entreprise*. Clermont-Ferrand: Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Valiorgue, B. (2020b). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*. Lormont: Le Bord de l'Eau.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307-319.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington: Brookings Institute Press.
- Wirtz, P. (2019). *Les meilleures pratiques de gouvernance*. Paris: La Découverte.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2015). *Climate change, capitalism, and corporations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.
- Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L., & Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization*, 25(4), pp. 455-471