

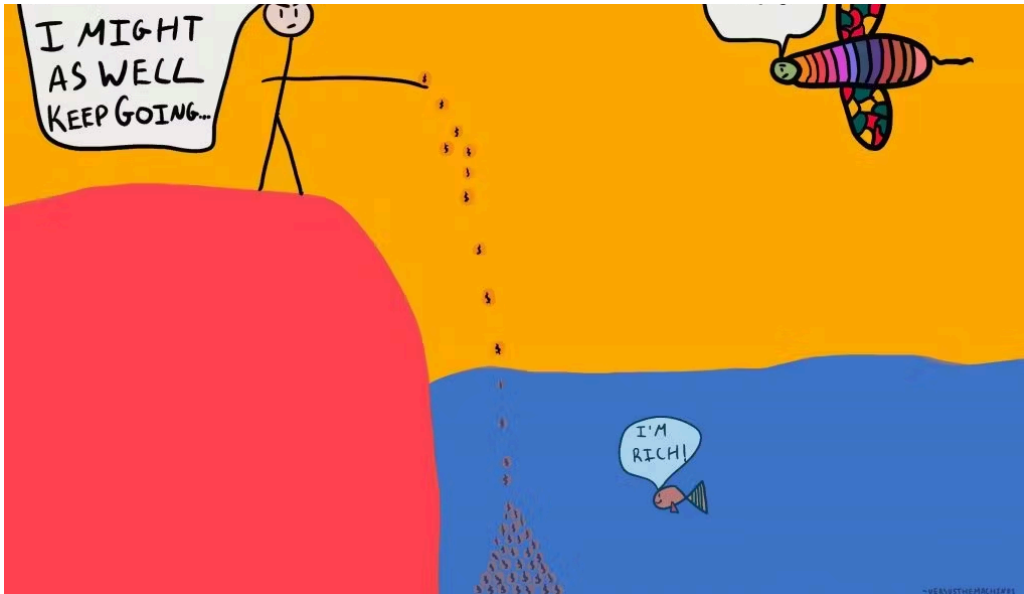


Pourquoi sommes-nous susceptibles de poursuivre un investissement alors qu'il serait rationnel de l'abandonner ?

L'erreur des coûts irrécupérablesa expliqué.

Qu'est-ce que l'erreur des coûts irrécupérables ?

L'*erreur des coûts irrécupérables* décrit notre tendance à poursuivre une entreprise si nous y avons déjà investi du temps, des efforts ou de l'argent, que les coûts actuels soient ou non supérieurs aux bénéfices.



Où ce biais se produit-il ?

Imaginez que vous ayez acheté un billet de concert il y a quelques semaines pour 50 dollars. Le jour du concert, vous vous sentez malade et il pleut. Vous savez que la circulation sera plus difficile à cause de la pluie et que vous risquez d'être encore plus malade en allant au concert. Bien qu'il semble que les inconvénients actuels l'emportent sur les avantages, pourquoi choisirez-vous encore d'aller au concert ?

C'est ce que l'on appelle l'erreur des coûts irrécupérables. Nous sommes susceptibles de poursuivre une activité si nous y avons déjà investi, qu'il s'agisse d'un investissement monétaire ou de l'effort que nous avons fourni pour prendre la décision. Cela signifie souvent que nous allons à l'encontre de preuves qui montrent que ce n'est plus la meilleure décision, comme la maladie ou les conditions météorologiques qui affectent l'événement.

En termes économiques, les coûts irrécupérables sont des coûts qui ont déjà été encourus et qui ne peuvent être récupérés.¹ Dans l'exemple précédent, les 50 dollars dépensés pour des billets de concert ne seront pas récupérés, que vous assistiez ou non au concert. Dans l'exemple précédent, les 50 dollars dépensés pour les billets de concert ne seront pas récupérés, que vous assistiez ou non au concert. Il est irrationnel d'utiliser des coûts irrécupérables pour justifier une décision actuelle. Si nous agissions rationnellement, seuls les coûts et bénéfices futurs seraient pris en compte. Indépendamment de ce que nous avons déjà investi, nous ne le récupérerons pas, que nous donnions suite ou non à la décision.

L'erreur des coûts irrécupérables signifie que nous prenons des décisions irrationnelles parce que nous prenons en compte des influences autres que les alternatives actuelles. Ce sophisme affecte de nombreux domaines de notre vie et conduit à des résultats sous-optimaux.

Ces résultats vont de la décision de rester avec un partenaire même si nous sommes malheureux parce que nous avons déjà investi des années de notre vie avec lui, à celle de continuer à dépenser de l'argent pour rénover une vieille maison, même s'il serait moins coûteux d'en acheter une nouvelle. Après tout, nous avons déjà investi de l'argent dans cette maison.

L'erreur des coûts irrécupérables n'a pas seulement un impact sur les petites décisions quotidiennes comme assister à un concert. Il a également été prouvé qu'elle avait un impact sur les décisions prises par les gouvernements et les entreprises.

L'erreur du Concorde est un exemple célèbre de l'impact des coûts irrécupérables sur les décisions à grande échelle. En 1956, le Comité des avions de transport supersonique s'est réuni pour discuter de la construction d'un avion supersonique, le Concorde.² Les motoristes français et britanniques et leurs gouvernements ont été impliqués dans le projet, dont le coût était estimé à près de 100 millions de dollars.³ Bien avant la fin du projet, il était clair que les coûts augmentaient et que les gains financiers de l'avion, une fois en service, ne les compenseraient pas.⁴ Pourtant, le projet s'est poursuivi. Les constructeurs et les gouvernements ont poursuivi le projet parce qu'ils avaient déjà réalisé des investissements financiers importants et consacré beaucoup de temps au projet.⁴ En fin de compte, des millions de dollars ont été gaspillés et le Concorde a été exploité pendant moins de 30 ans.²

Si les gouvernements et les grandes entreprises comme celles impliquées dans le projet Concorde sont sensibles aux sophismes cognitifs tels que les coûts irrécupérables, il est facile de voir que des quantités importantes d'argent, de temps et d'efforts sont gaspillées. En effet, les coûts irrécupérables ne seront jamais récupérés, que le projet soit poursuivi ou abandonné. Étant donné que les gouvernements utilisent parfois l'argent des contribuables

irrécupérables peut avoir des conséquences négatives pour nous tous.

Comment cela affecte-t-il le produit ?

Lors de la création et de la vente d'un produit, il est difficile de décider de poursuivre ou d'abandonner un projet, en particulier lorsque l'on y consacre du temps, des efforts et de l'argent. Selon les règles de l'erreur des coûts irrécupérables, on peut préférer poursuivre un projet, tout en sachant qu'il n'est peut-être pas le plus rentable ou le plus fructueux si l'alternative est de l'abandonner.

Pour qu'une entreprise puisse créer des produits utiles et réussis, il est important d'être conscient de l'erreur des coûts irrécupérables et de la manière dont elle peut entraver la productivité. Les gestionnaires et les concepteurs de produits doivent être capables de reconnaître quand un projet ne se déroule pas comme prévu et quand ils doivent prendre la décision d'abandonner des idées, le cas échéant, sans tenir compte de ce qu'ils ont déjà investi.

L'utilisation d'outils d'apprentissage automatique de l'IA peut faciliter la réduction de l'impact de l'erreur des coûts irrécupérables. Les outils d'intelligence artificielle peuvent nous aider à déterminer quand un projet vaut la peine d'être abandonné et quand il vaut la peine d'être poursuivi. Non influencée par les émotions, l'IA peut prédire avec précision les stratégies qui ont des chances de fonctionner et celles qui doivent être abandonnées. Dans un article, Mer^{li}n Stone et ses collègues utilisent l'exemple de la prise de décision dans les entreprises et de la manière dont l'IA peut y contribuer.¹³ L'IA est utilisée pour identifier les risques dans le marketing opérationnel qui peuvent échapper au jugement humain.

L'erreur des coûts irrécupérables se produit parce que nous ne sommes pas des décideurs purement rationnels et que nous sommes souvent influencés par nos émotions. Lorsque nous avons déjà investi dans un choix, nous sommes susceptibles de nous sentir coupables ou d'éprouver des **regrets si nous n'**allons pas jusqu'au bout. L'erreur du coût irrécupérable est associée au biais d'engagement, qui consiste à continuer à soutenir nos décisions passées malgré de nouvelles preuves suggérant qu'il ne s'agit pas de la meilleure ligne de conduite.

Nous ne tenons pas compte du fait que le temps, les efforts ou l'argent que nous avons déjà dépensés ne seront pas récupérés. Nous finissons par prendre des décisions basées sur les coûts passés plutôt que sur les coûts et bénéfices présents et futurs, qui sont les seuls à faire rationnellement la différence.

L'erreur des coûts irrécupérables peut, en partie, être due à l'aversion pour les pertes, qui décrit le fait que l'impact des pertes nous semble bien pire que l'impact des gains. Nous sommes plus enclins à éviter les pertes qu'à rechercher les gains. Nous pouvons avoir le sentiment que notre investissement passé sera "perdu" si nous ne donnons pas suite à la décision, et faire notre choix en fonction de l'aversion aux pertes plutôt que de prendre en compte les avantages obtenus si nous ne poursuivons pas notre engagement.

L'une des raisons pour lesquelles le fait de ne pas donner suite à une décision entraîne un sentiment de perte est que

est celui d'un échec, même si le choix ultérieur de ne pas continuer est en fait dans notre meilleur intérêt. Même si les coûts sont plus élevés lorsque nous décidons d'aller jusqu'au bout d'une décision, par exemple en allant au concert malgré la pluie et la maladie, nous pouvons toujours présenter le récit comme une réussite globale. Dans le cas contraire, l'histoire serait que nous avons gaspillé 50 dollars, et non que nous avons pris une décision intelligente pour notre santé et notre bien-être.

Pourquoi c'est important

Comme le montrent les différents exemples présentés dans cet article, l'erreur des coûts irrécupérables a un impact sur de nombreux aspects de notre vie quotidienne, ainsi que sur des décisions plus importantes qui ont des effets à long terme. L'erreur des coûts irrécupérables signifie que nous prenons des décisions irrationnelles qui conduisent à des résultats sous-optimaux. Nous nous concentrons sur nos investissements passés plutôt que sur les coûts et avantages présents et futurs, ce qui signifie que nous nous engageons dans des décisions qui ne sont plus dans notre intérêt.

L'erreur des coûts irrécupérables est un cercle vicieux, car nous continuons à consacrer des ressources à des projets dans lesquels nous avons déjà investi. Plus nous investissons, plus nous nous sentons engagés à poursuivre le projet, et plus nous sommes susceptibles d'y consacrer de l'argent, du temps et des efforts.

Bien qu'il soit difficile de surmonter les sophismes cognitifs, si nous sommes conscients du sophisme des coûts irrécupérables, nous pouvons essayer de nous concentrer sur les coûts et avantages actuels et futurs plutôt que sur les engagements passés. Nous devrions nous concentrer sur des actions concrètes plutôt que sur le sentiment de gaspillage ou de culpabilité qui accompagne l'abandon d'un engagement antérieur. Comme l'ont montré des études, lorsque nous sommes dissuadés de prendre des décisions basées sur nos émotions, les effets de l'erreur des coûts irrécupérables sont réduits.⁵

Cependant, il nous est difficile d'ignorer nos émotions, car elles influencent fortement nos décisions. Au lieu de cela, nous pouvons nous tourner vers la technologie pour nous aider à prendre des décisions. Les systèmes de technologie de l'information font des choix rationnels et ne sont pas influencés par la chaîne de décisions qui les a précédés.⁶

Les spécialistes des sciences du comportement et les économistes tentent constamment de comprendre pourquoi nous prenons des décisions irrationnelles. Richard Thaler, pionnier de la science du comportement, a été le premier à introduire l'erreur des coûts irrécupérables, suggérant que "payer pour le droit d'utiliser un bien ou un service augmentera le taux d'utilisation de ce bien".⁷

Deux psychologues influents, Hal Arkes et Catherine Blumer, ont voulu examiner l'effet des coûts irrécupérables dans la pratique afin d'étendre la définition de Thaler au-delà de l'argent. Ils ont défini ce sophisme comme "une plus grande tendance à poursuivre une activité une fois qu'un investissement en argent, en effort ou en temps a été fait".⁸

Arkes et Blumer ont mené plusieurs expériences pour montrer que l'erreur des coûts irrécupérables influençait les gens dans leur prise de décision. La première expérience était une étude par questionnaire, dans laquelle on demandait aux participants d'imaginer qu'ils avaient dépensé 100 dollars pour un séjour de ski dans le Michigan, puis 50 dollars pour un séjour de ski dans le Wisconsin, sans se rendre compte que les billets étaient pour le même week-end. On leur a dit de supposer qu'ils apprécieraient davantage le voyage dans le Wisconsin. On leur a ensuite demandé lequel des deux voyages de ski ils feraient s'il était trop tard pour rendre l'un ou l'autre billet.

54 % des participants ont déclaré qu'ils participeraient à l'excursion dans le Michigan, bien que le choix rationnel serait de participer à l'excursion de ski qui serait la plus

ont choisi le Michigan parce qu'ils avaient fait un investissement initial plus important, ce qui prouve l'erreur des coûts irrécupérables.

Arkes et Blumer voulaient s'assurer que l'erreur des coûts irrécupérables était toujours présente dans une situation réelle plutôt que dans un questionnaire hypothétique. Les chercheurs ont décidé d'offrir des billets saisonniers à prix réduit dans un théâtre pour voir si l'argent dépensé pour un billet influençait la fréquence des spectacles.

Les personnes ont soit payé le prix normal (15 \$), soit bénéficié d'une réduction de 2 \$, soit d'une réduction de 7 \$, mais seulement après avoir indiqué qu'elles souhaitent acheter un billet saisonnier (ce qui montrait qu'elles étaient prêtes à payer le prix initial). Arkes et Blumer ont ensuite enregistré le nombre de spectacles auxquels chaque personne s'est rendue et ont constaté que les personnes du groupe sans réduction se sont rendues en moyenne à 4,11 spectacles, contre 3,32 spectacles pour les personnes du groupe avec 2 dollars de réduction et 3,29 spectacles pour les personnes du groupe avec 7 dollars de réduction. Arkes et Blumer ont conclu que la différence entre les groupes s'expliquait par le fait que les membres du groupe sans réduction avaient les coûts irrécupérables les plus élevés et continuaient donc à investir leur temps pour aller au théâtre.⁸



THE DECISION LAB

Investir dans l'éducation exige beaucoup d'efforts, de temps et d'argent, souvent avant même que l'éducation ne commence. Les coûts de l'éducation peuvent donc être considérés comme des coûts irrécupérables.

Étant donné que l'éducation peut être très coûteuse, les établissements d'enseignement postsecondaire aux États-Unis représentant un^e industrie de 584 milliards de dollars en 2016-2017⁹, le psychologue Martin Coleman a voulu savoir si le sophisme des coûts irrécupérables en^{tra}it en jeu dans la décision de poursuivre des études.¹⁰

Les participants à l'étude de Coleman ont tous été informés qu'on leur avait proposé un emploi qui exigeait qu'ils obtiennent une qualification en compétences de communication qui coûterait environ 100 dollars. Ils ont appris que leur employeur leur avait dit que tous les cours étaient identiques et qu'ils pouvaient suivre n'importe lequel d'entre eux. Les participants ont été informés de l'existence d'un cours dont le taux de réussite était de 75 % et qui bénéficiait d'un tarif réduit "pour aujourd'hui seulement". Certains participants ont fixé le tarif réduit à 50 \$, d'autres à 100 \$ et d'autres encore à 150 \$, mais pour ne pas rater l'affaire, les participants ont été informés qu'ils étaient déjà inscrits.

Les participants ont ensuite été informés que leur ami avait trouvé un cours identique et gratuit dont le taux de réussite était de 85 % et qu'il vous avait donc inscrit. Les participants devaient ensuite répondre aux trois questions suivantes :

avez dépensé un montant inférieur/supérieur/supérieur à votre budget ? Allez-vous aux cours gratuits qui ont les meilleures chances de réussite, ou assistez-vous à quelques cours de chaque type ?

La décision rationnelle serait que les participants suivent les cours avec un taux de réussite de 85 %, car cette décision leur donne le plus de chances de réussir. Cependant, Coleman a constaté que les participants qui avaient dépassé leur budget (150 \$) étaient nettement plus susceptibles de rester engagés dans le cours initial, même si le taux de réussite était plus faible, que les participants ^{qui} avaient dépensé moins que leur budget pour le cours initial.¹⁰

Cette étude suggère que plus nous investissons d'argent dans l'éducation, plus nous sommes susceptibles de continuer à le faire en raison de l'erreur des coûts irrécupérables.



THE DECISION LAB

Avez-vous déjà réalisé, 30 minutes après le début d'un film, que vous ne l'appréciez pas, mais que vous continuez quand même à le regarder ? Cela est dû à l'erreur du coût du soleil. Nous continuons à perdre notre temps devant un film ennuyeux puisque nous y avons déjà investi 30 minutes de notre temps.

La probabilité de continuer à regarder un film ennuyeux est d'autant plus grande que l'on est jeune. JoNell Strough, une psychologue qui s'intéresse à l'influence de l'âge sur la prise de décision, a étudié ce phénomène avec une équipe de chercheurs.¹¹

Les participants à l'étude de Strough étaient âgés de 18 à 27 ans et de 58 à 91 ans. Tous les participants ont vu des vignettes de deux scénarios. Dans le premier scénario, les participants étaient informés qu'ils avaient payé 10,95 dollars pour regarder un film sur une chaîne de télévision payante et que, cinq minutes plus tard, ils s'ennuyaient et que le film leur semblait mauvais. Les participants ont vu le même scénario dans les vignettes suivantes, mais sans l'investissement financier. Les participants se sont ensuite vu proposer cinq options pour chacun des deux scénarios :

- Arrêter complètement de regarder
- Regarder pendant cinq minutes supplémentaires
- Observer pendant dix minutes supplémentaires
- Veillez pendant trente minutes supplémentaires
- Regardez jusqu'à la fin.

étaient moins susceptibles d'être victimes de l'erreur des coûts irrécupérables, ce qui signifie qu'ils étaient moins susceptibles de regarder le film jusqu'à la fin ou de continuer à le regarder pendant une période prolongée. En outre, les participants plus âgés étaient plus susceptibles d'être cohérents avec leur décision dans les deux scénarios. Strough en conclut que les jeunes sont plus susceptibles d'être influencés par l'erreur des coûts irrécupérables et sont moins cohérents avec leurs décisions.¹¹

Qu'est-ce que c'est ?

L'erreur des coûts irrécupérables décrit notre tendance à poursuivre une entreprise dans laquelle nous nous sommes déjà engagés en investissant de l'argent, du temps ou des efforts, même si ces coûts ne sont pas récupérables.

Pourquoi cela se produit-il ?

L'erreur des coûts irrécupérables se produit parce que nos émotions nous poussent souvent à nous écarter des décisions rationnelles. Abandonner un projet après s'y être engagé et y avoir investi des ressources provoquera probablement des sentiments négatifs de culpabilité et de gaspillage. Comme nous voulons éviter les sentiments négatifs de perte, nous sommes susceptibles de suivre une décision dans laquelle nous avons investi, même si elle n'est pas dans notre meilleur intérêt.

Exemple 1 - Choix en matière d'éducation

L'éducation est une industrie d'un milliard de dollars aux États-Unis et il nous est souvent demandé de payer à l'avance pour des programmes éducatifs. Une fois que nous avons payé pour un programme particulier, il est peu probable que nous l'abandonnions, même si nous trouvons une alternative gratuite avec un meilleur taux de réussite, car nous avons déjà investi de l'argent dans ce programme.

Exemple 2 - Films ennuyeux

L'erreur des coûts irrécupérables a également un impact sur les petites décisions quotidiennes, comme le fait de

y avons investi du temps et de l'argent, même si ces investissements ne peuvent pas être récupérés en continuant à regarder le film. L'âge semble avoir un impact sur le temps que nous sommes prêts à passer à regarder un film ennuyeux, les jeunes étant plus sensibles à l'erreur des coûts irrécupérables.

Comment l'éviter ?

Étant donné que l'erreur des coûts irrécupérables serait due à notre désir d'éviter les émotions négatives, nous devrions essayer de ne pas tenir compte de nos émotions lorsque

Articles connexes de TDL

Aversion pour les pertes
Pendant, les émotions sont puissantes et difficiles à ignorer. Nous devrions plutôt utiliser les technologies pour nous aider à prendre des décisions lorsqu'il s'agit de scénarios dans lesquels l'erreur des coûts irrécupérables est étroitement liée au biais de l'aversion aux pertes, qui décrit comment la douleur des coûts irrécupérables pourrait nous influencer. L'erreur des coûts irrécupérables est étroitement liée au biais de l'aversion aux pertes, qui décrit comment la douleur de perdre est psychologiquement plus forte que le plaisir de gagner. Lisez cet article de la TDL pour découvrir comment ce préjugé nous pousse à souscrire une assurance, à éviter les risques financiers qui en valent la peine, et comment le surmonter peut conduire à des décisions très avantageuses.

L'effet de leurre

Nous avons vu comment le cadrage pouvait influencer la prise de décision en évoquant l'erreur du coût-soleil. Dans cet article, nous aborderons une autre méthode pour influencer les consommateurs : l'effet de leurre. Cet effet se produit lorsque, en plus de deux alternatives, une troisième option est ajoutée afin d'influencer notre perception des choix initiaux. Lisez cet article pour en savoir plus sur cette astuce et sur la manière de l'éviter.

