

Anne Fourié

ARRÊTEZ

de vous

fixer des

OBJECTIFS

Développer performance
et confiance sans se saboter

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75005 Paris
info@eyrolles.com
www.editions-eyrolles.com

Illustrations © Anne Joannon (Studio Anjo)

Depuis 1925, les Éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions !

Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 18, rue du Quatre-Septembre, 75002 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2025
ISBN : 978-2-416-01986-9

Anne Fourié

Arrêtez de vous fixer des objectifs

*Développer performance
et confiance sans se saboter*

● Éditions
EYROLLES

INTRODUCTION

J'ai longtemps cru au pouvoir des objectifs. Ou du moins, à l'importance d'en fixer et de s'en fixer. Vous connaissez sûrement le fameux acronyme « SMART » : Simple, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. C'est devenu un incontournable, non ? Je dois l'avouer, j'ai souvent prêché pour cette méthode, répétant encore et encore : « À objectif flou, connerie précise ! ». Mais... *Mea culpa*. L'expérience m'a appris autre chose.

Aujourd'hui, j'ai découvert une approche plus respectueuse de l'individu. Une voie qui ne se base pas uniquement sur la pression des objectifs, mais sur le respect de notre propre rythme et de nos aspirations profondes.

Les leçons ont été longues à assimiler, parfois pénibles, car tout dans mon environnement et mon parcours confirmait la nécessité d'atteindre des objectifs à tout prix.

Dans mon environnement éducatif tout d'abord.

À peine sortie du jardin d'enfants, on me posait déjà la question : « Tu veux faire quoi quand tu seras grande ? » Un classique, non ?

Puis est venu le moment de choisir une orientation, à une période où, soyons honnêtes, je pensais bien plus à sortir avec le beau Nicolas qu'à ma future carrière. Mais non, on me disait : « Anne, c'est crucial, tu dois construire ton avenir dès maintenant. »

Il me fallait faire des choix en lien avec mes objectifs et travailler pour obtenir les notes qui me permettraient de les atteindre.

Alors, j'ai suivi une voie qui me semblait familière, celle que mes parents connaissaient.

Et pourtant... Aujourd'hui, je suis bien loin du métier que j'imaginai à 14 ans. J'ai changé de voie plusieurs fois. Ce que certains ont appelé mon « errance », j'en comprends maintenant les raisons. Je les partagerai un peu plus tard...

Dans mon environnement sportif ensuite. Au départ, j'ai commencé l'équitation pour le lien unique avec l'animal. Mais rapidement, en intégrant des clubs, l'accent a été mis sur la compétition. Mon instinct grégaire et mon goût pour les défis m'ont donné envie de plonger dans cette aventure.

Mais entre les concours avec les chevaux de club et l'achat de mon premier cheval de compétition, il y a un monde. Ce n'est pas qu'un simple saut financier, c'est un véritable engagement. Un engagement qui demande non seulement du temps, mais aussi une implication physique et mentale à un tout autre niveau.

Les heures d'entraînement ont commencé à s'accumuler. Les ambitions aussi. Plus de résultats, plus de titres... Et petit à petit, mes performances sportives sont devenues ma nouvelle identité. Autour de moi, on me poussait sans cesse à viser plus haut, à atteindre de nouveaux objectifs. Jusqu'au moment où tout cela a fini par me dégoûter.

Dans mon environnement de manager, c'était encore et toujours la même logique. Les actes managériaux tournaient principalement autour de la fixation d'objectifs : ceux qu'on me fixait et ceux que je fixais à mes équipes, individuellement et collectivement.

Chaque matin, lors des briefings, je faisais le point sur la réalisation (ou non) des objectifs de la veille et j'annonçais ceux du jour, basés sur les chiffres de l'année passée et sur les attentes de ma hiérarchie.

Chaque année, mes collaborateurs étaient évalués essentiellement sur leur capacité à atteindre ou non ces résultats. Souvent, sans même

prendre en compte le contexte dans lequel ils travaillaient. On me répétait sans cesse que les objectifs étaient une source de motivation. Et j'y ai cru... même si, à plusieurs reprises, j'ai moi-même ressenti de la démotivation face à ceux qu'on m'imposait.

Trop souvent, j'ai attribué ma réussite à l'atteinte d'un chiffre plutôt qu'au chemin parcouru. Trop souvent, j'ai accepté des objectifs que je savais inatteignables au regard du contexte.

Mais, voilà, tout le monde « fonctionne comme ça », et je n'ai jamais vraiment su – ou voulu – remettre en question ces schémas bien établis.

Et puis, il y a eu ma formation de coach et de préparatrice mentale. Je me revois passer des heures à discuter des techniques de définition d'objectifs, des protocoles pour formuler et déterminer ce qu'on appelait « le bon objectif ». Dans le cadre de cette formation, on m'a appris que fixer des objectifs était une pratique indispensable, un guide pour orienter les efforts et mesurer les progrès.

J'ai intégré de nombreuses méthodes pour aider mes clients à se projeter une fois leur objectif atteint. Et même lorsque, finalement, le résultat était bien différent de ce qui avait été prévu, je ne remettais jamais en question les techniques que j'avais apprises.

Puis un jour, j'ai rencontré une cliente qui a bouleversé toutes mes certitudes. Comme pour chaque début d'accompagnement, j'ai abordé avec elle la question de l'objectif. J'ai utilisé toutes les méthodes classiques : questionnement, techniques de programmation neurolinguistique, projection mentale... Mais rien. Impossible d'obtenir une réponse authentique. Elle n'avait tout simplement pas l'énergie pour se projeter.

Comment pouvait-elle envisager l'avenir quand son présent était flou, instable ? Malgré sa volonté de progresser, ce que je lui demandais était gigantesque, presque insurmontable. En fait, je lui demandais de programmer une destination sur son GPS alors que son réservoir était presque vide et qu'elle était installée de manière inconfortable dans son véhicule.

Pire encore, je lui demandais d'estimer l'heure d'arrivée et de planifier toutes les étapes du trajet, en considérant peu sa situation actuelle.

Avec le recul, je m'étonne de ne pas avoir vu plus tôt que j'abordais la situation par le mauvais angle.

Le matin suivant, je me suis réveillée avec une révélation. J'ai enfin compris que je prenais tout à l'envers. Chaque jour, je me focalisais uniquement sur la ligne d'arrivée, sans jamais vraiment m'attarder sur la course elle-même. Et pourtant, j'avais déjà vu à quel point ce schéma pouvait être toxique, que ce soit chez certains athlètes ou entrepreneurs. Mais je restais fermement accrochée à mes croyances.

Pendant des années, j'ai avancé dans ma vie en construisant des objectifs, en pensant qu'ils me mèneraient à un état de satisfaction ou de réussite. Sans le réaliser, je m'étais piégée dans un cycle d'insatisfaction perpétuelle, toujours à désirer ce que je n'avais pas encore. Je passais mon temps à me dire que tout changerait *quand* j'atteindrai tel ou tel objectif. Et, à force, je me déconnectais du moment présent et de mon propre potentiel.

Cette prise de conscience a marqué un tournant profond dans ma vie. Elle m'a poussée à remettre en question le cadre établi et à développer de nouvelles méthodes d'accompagnement.

J'ai alors commencé à creuser, à essayer de comprendre pourquoi nous avons pris l'habitude de nous fixer des objectifs et des deadlines dans un processus – la vie – dont nous ne connaissons même pas la fin.

Mon enquête m'a permis d'identifier que dans certains cas, les objectifs peuvent devenir nos pires ennemis.

Je me suis ensuite concentrée sur l'identification de leviers plus respectueux de l'être humain, des méthodes qui prennent en point de départ l'état présent plutôt que la fin d'une destination hypothétique.

Dans cet ouvrage, à travers des récits et des outils concrets, je propose une nouvelle approche. Une manière plus douce, plus humaine de trouver l'équilibre, en avançant sereinement dans une direction, plutôt qu'en se fixant uniquement sur une destination. Une méthode qui concentre le travail sur ce qui existe plutôt que sur ce qui n'existe pas et qui privilégie le bien-être avant le bien-faire.

CHAPITRE 1

Le revers (toxique) des objectifs

Tout commence par une intention sincère

La notion d'objectifs, telle qu'on la connaît aujourd'hui, est assez récente. Avant le milieu du xx^e siècle, on ne fixait pas formellement d'objectifs pour passer à l'action. Nos ancêtres agissaient plutôt en fonction de leurs instincts, des traditions ou des émotions.

Ils avaient des cadres implicites pour savoir quoi faire, sans avoir besoin de formaliser comme on le fait aujourd'hui. Les actions étaient souvent guidées par des traditions et des normes sociales. Les gens suivaient les routines transmises de génération en génération, ce qui leur donnait des repères pour agir sans se poser trop de questions¹.

1. G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, 2001.

Comme l'explique Gerd Gigerenzer dans son ouvrage *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*², ils faisaient beaucoup appel à leur intuition et aux vertus de l'exploration dans leur manière d'agir : ils se laissaient souvent guider par la curiosité ou les instincts, ce qui permettait de faire des découvertes un peu par hasard.

En bref, nos ancêtres trouvaient toujours des moyens d'agir, même sans objectifs bien définis.

Avant de parler d'« objectifs », la plupart des actions étaient simplement dictées par l'urgence du moment : on réglait les problèmes au fur et à mesure, sans trop se soucier d'une vision à long terme.

Bien sûr, comme l'envisage Antonio Damasio dans son célèbre *L'Erreur de Descartes*³, les émotions jouaient aussi un rôle énorme. Que ce soit la peur, la joie ou la colère, elles ont toujours été un moteur puissant pour passer à l'action, bien avant que l'on commence à se fixer des objectifs.

Les actions de nos ancêtres étaient naturellement orientées vers des résultats sans qu'il soit nécessaire de formuler un objectif spécifique et sans pour autant négliger la notion de performance.

Mais la formalisation des objectifs, telle que nous la connaissons aujourd'hui, a ajouté une nouvelle dimension à la performance en rendant les processus plus explicites, mesurables et alignés sur des stratégies à long terme.

Cette formalisation provient du monde de l'entreprise et de la gestion par objectifs – *management by objectives* (MBO) – popularisée par Peter Drucker dans les années 1950⁴.

Cette approche met l'accent sur l'implication des employés dans la définition de leurs objectifs et sur l'importance de les aligner avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2. G. Gigerenzer, *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*, Viking Penguin, 2007.

3. A. Damasio, *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, 2010.

4. P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954.

La nécessité de manager par objectifs est née de la volonté de rendre les organisations plus efficaces, performantes et adaptables à un environnement en constante évolution. Le MBO permet d'aligner les efforts individuels avec les stratégies globales, d'impliquer les employés dans la définition de leurs propres objectifs et d'offrir des critères clairs pour mesurer la performance. Il s'agit d'une réponse à des besoins de gestion plus complexes, dans un contexte de croissance des entreprises, de diversité des métiers et de pression concurrentielle accrue.

Les intentions d'origine résident donc dans le fait de responsabiliser et de motiver les employés, de mesurer et d'évaluer de manière objective.

Cette méthode, qui offre une approche systématique, adaptable à différents contextes, a été considérée comme une méthode puissante, presque magique pour améliorer la performance dans divers aspects de la vie.

La notion d'objectif ne s'est alors pas cantonnée au secteur de l'entreprise mais s'est développée également dans les domaines du sport et du développement personnel.

Elle a amplifié nos aspirations à un développement des comportements pour lesquels on obtiendra une récompense, une gratification ou un feedback.

Une intention en phase avec nos besoins... au départ

Et puis, tout s'est accéléré.

Le désir d'obtenir des résultats rapidement est devenu plus courant avec la vie moderne.

Plusieurs raisons d'ordre psychologique expliquent cette tendance à vouloir des résultats immédiats.

Notre besoin de tout, tout de suite

Vous l'avez sûrement remarqué : nous, les êtres humains, avons un besoin naturel de satisfaction immédiate. Ce phénomène est encore plus flagrant aujourd'hui, dans une société où tout semble à portée de main et où la gratification instantanée s'est imposée comme la norme. Cela s'explique par le fonctionnement même de notre cerveau, programmé pour rechercher des récompenses rapides dès qu'un effort est fourni.

Réfléchissez-y un instant : dans un monde où l'on peut presque tout obtenir en un clic – que ce soit un achat en ligne ou une série à regarder en streaming – nous nous habituons à des résultats rapides. Cette tendance finit par influencer nos attentes dans bien d'autres domaines, qu'il s'agisse du travail, du sport ou même du développement personnel.

Cependant, cultiver la gratification différée – c'est-à-dire accepter de patienter pour obtenir une récompense plus significative ou durable – devient un véritable défi. Dans une société où la vitesse et l'immédiateté sont valorisées, prendre le temps nécessaire pour construire quelque chose de pérenne semble parfois à contre-courant.

Notre besoin de feedback et de validation

Les résultats rapides, c'est vrai, ont leurs avantages ! Ils offrent un retour immédiat sur vos efforts, ce qui vous permet d'évaluer rapidement si ce que vous faites fonctionne ou non. Ce besoin de validation rapide est souvent amplifié par la pression sociale ou professionnelle : après tout, qui n'a pas envie de montrer qu'il progresse, n'est-ce pas ?

Ces résultats immédiats jouent un rôle clé dans la gestion de vos doutes. Lorsque vous atteignez rapidement un objectif, cela vous rassure sur vos capacités, vous confirme que vous êtes sur la bonne voie et peut considérablement réduire l'incertitude. Les résultats rapides jouent un rôle important dans la gestion de l'incertitude et du stress

liés à l'attente. Lorsqu'on s'engage dans un projet ou un effort, il est naturel de ressentir de l'anxiété à l'idée de savoir si nos actions produiront les effets escomptés. Et il faut bien le dire : attendre trop longtemps avant de constater un résultat peut amplifier les doutes et les inquiétudes.

Dans des environnements compétitifs, comme au travail ou dans le sport, ces résultats sont souvent interprétés comme des indicateurs de succès immédiat. Ils servent aussi à affirmer votre position, qu'elle soit sociale ou professionnelle. Et il faut bien l'admettre : voir ses efforts reconnus rapidement, c'est toujours agréable ! Cela nourrit un sentiment de progression visible, non seulement pour soi, mais aussi aux yeux des autres. Alors, qui pourrait résister au plaisir d'un petit succès rapide ?

Notre besoin de nous comparer pour exister

La société moderne nous encourage fortement à adopter une culture de la performance rapide, souvent nourrie par la pression sociale et la comparaison avec les autres. Dans un monde où tout semble avancer à toute allure – que ce soit dans la carrière, la réussite financière ou le développement personnel – il est facile de ressentir ce besoin constant de se comparer et de vouloir obtenir des résultats immédiats, simplement pour ne pas avoir l'impression d'être « à la traîne ».

Les réseaux sociaux amplifient encore ce phénomène. Chaque jour, nous y voyons des personnes partager leurs succès presque en temps réel : promotions, voyages, transformations physiques, projets réussis... Cela génère une pression implicite mais intense pour que nous produisions, nous aussi, des résultats visibles et rapides. Dans cet environnement où tout semble parfait et calibré pour impressionner, il devient difficile de ne pas se sentir sous pression, que ce soit sur le plan professionnel, personnel ou physique.

Cette culture de la comparaison et du résultat immédiat nous pousse à chercher des performances rapides, parfois comme un moyen de

prouver notre valeur ou de maintenir notre compétitivité dans un environnement qui valorise constamment la productivité et le succès. Mais, face à cette course effrénée, il est essentiel de se demander : ces résultats rapides reflètent-ils réellement un épanouissement durable ou sont-ils simplement une réponse à des attentes extérieures ?

Notre besoin de suivre le rythme imposé

Le rythme effréné de la société moderne ne cesse de s'accélérer, imposant des cycles de vie et de travail toujours plus courts. Ce phénomène, souvent désigné sous le terme d'**accélération du temps social**⁵, crée une impression constante que tout doit aller vite, générant une attente généralisée de résultats immédiats.

Dans le monde professionnel, cela se manifeste par des délais de réalisation qui raccourcissent, une cadence effrénée d'innovations, et des cycles de vie des produits toujours plus brefs. Les entreprises, tout comme les individus, sont ainsi poussés à rechercher des succès rapides, non pas simplement par choix, mais souvent pour rester compétitifs dans un environnement qui ne tolère pas la lenteur.

Dans la sphère personnelle, cette accélération se fait tout autant ressentir. Que ce soit en matière de santé, de forme physique ou même de relations interpersonnelles, nous sommes nombreux à vouloir des transformations visibles et immédiates. Ce désir s'explique en partie par l'habitude que nous avons prise, dans tant d'aspects de la vie, d'obtenir satisfaction instantanément : des réponses rapides à nos messages, des livraisons en 24 heures, ou des applications qui promettent des résultats en quelques clics.

Mais cette quête constante de vitesse ne va-t-elle pas parfois à l'encontre de la qualité et de la durabilité ? Si certaines choses peuvent aller vite, d'autres – comme le développement personnel ou la

5. H. Rosa, *Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society*, Constellations, 2003.

construction de relations solides – demandent du temps. Trouver un équilibre entre ces deux temporalités est sans doute un des grands défis de notre époque.

Notre besoin de récompense rapide et de motivation constante

Les résultats rapides jouent un rôle essentiel pour maintenir la motivation à court terme. Lorsqu'on perçoit rapidement les fruits de ses efforts, cela génère un véritable *boost* de motivation qui incite à continuer sur sa lancée. Ce mécanisme est directement lié à la **théorie du renforcement en psychologie**⁶, qui montre que les récompenses immédiates ou les succès rapides augmentent la probabilité de reproduire un comportement.

Prenons l'exemple d'une personne qui commence un régime ou un programme d'entraînement. Si elle voit rapidement des résultats, que ce soit une perte de poids ou un gain musculaire, cela renforce sa motivation à poursuivre ses efforts. En revanche, si les résultats tardent à apparaître, il devient beaucoup plus difficile de résister à la tentation d'abandonner. Vous l'avez sûrement remarqué autour de vous, non ?

Le même principe s'applique dans le cadre professionnel. Obtenir une reconnaissance rapide, un retour positif sur un projet, ou encore une promotion en début de carrière, renforce non seulement la confiance en soi, mais encourage également à s'impliquer davantage dans ses responsabilités. Ces récompenses agissent comme des jalons qui donnent envie d'aller plus loin.

6. B. F. Skinner, *Science and Human Behavior*, Macmillan, 1953.

Notre besoin d'être stimulé par la nouveauté

Les avancées technologiques ont considérablement accéléré de nombreux processus dans notre quotidien, ce qui crée une attente de résultats immédiats dans presque tous les domaines. Que ce soit dans les achats en ligne, l'accès à l'information ou les processus industriels, les technologies modernes ont réduit les temps d'attente de façon impressionnante.

Cette capacité à obtenir des choses instantanément – comme la livraison rapide ou les réponses immédiates aux messages – a modifié nos attentes. On devient de moins en moins tolérant face à l'attente de résultats. Dans les entreprises, l'automatisation et l'accélération des processus grâce aux technologies ont créé une culture où les résultats sont attendus de plus en plus vite. Les employés, les managers et même les clients veulent des progrès rapides pour suivre les exigences du marché.

Mais cette recherche d'immédiateté ne s'arrête pas là. Les habitudes de consommation modernes, surtout dans les sociétés capitalistes, sont aussi largement centrées sur l'instantanéité. On est constamment conditionnés par des systèmes où la satisfaction immédiate est devenue la norme, que ce soit à travers la publicité ou la manière dont les produits et services sont conçus pour être disponibles immédiatement.

Cette culture de la consommation rapide influence notre vision de la réussite et de nos objectifs personnels. On attend des résultats rapides, que ce soit dans nos projets professionnels ou personnels, même si certains processus nécessitent plus de temps pour être vraiment durables. Cela se voit dans notre désir de réussite sportive, de progression dans la carrière ou même dans les transformations physiques. On veut tout, tout de suite, alors que parfois, il faut savoir patienter.

Le besoin d'obtenir des résultats rapidement est tout à fait compréhensible, et peut même s'avérer bénéfique, notamment dans des

environnements compétitifs. Ce besoin, combiné au caractère pragmatique et mesurable des objectifs, a rendu ces derniers omniprésents dans nos vies.

Cependant, une mentalité trop axée sur les objectifs nous pousse à concentrer notre attention sur ce que l'on n'a pas encore atteint. Cela nous amène à nous focaliser sur la projection d'une réalité qui n'existe pas encore, au lieu d'apprécier le processus en cours.



Et si nos actions n'avaient pas toujours besoin d'être guidées par des objectifs précis ? Pendant des siècles, nos ancêtres n'avaient ni plans détaillés ni stratégies formelles. Ils agissaient en suivant leurs instincts, leurs traditions ou leurs émotions. Leur cadre d'action était implicite, dicté par ce qu'ils ressentaient ou ce qu'ils avaient appris, sans jamais formaliser comme nous le faisons aujourd'hui.

Pensez-y un instant : combien de fois dans votre vie avez-vous simplement agi parce que c'était le moment ? Par intuition, par nécessité ou par curiosité ? Nos ancêtres trouvaient des solutions en explorant, en suivant leur curiosité, en se laissant guider par les émotions – la peur, la joie, la colère – des moteurs puissants qui les faisaient avancer, parfois sans même y réfléchir.

Aujourd'hui, nous sommes obsédés par les objectifs, les résultats et les plans à long terme. Mais cela nous éloigne-t-il de cette spontanéité, de cette capacité naturelle à résoudre les problèmes au moment où ils se présentent ? Quels impacts cette pression de se fixer des objectifs et d'obtenir des résultats rapides a-t-elle sur notre bien-être ?