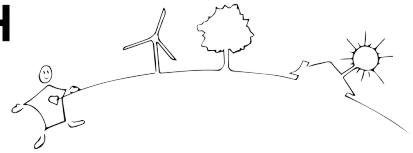
Conférence du 20 mars 2025

Que faire des difficultés et des échecs dans son parcours professionnel ?

Qui sommes-nous ?

MINISTÈRES
AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
Liberté
Égalité
Fraternité

Facilitateur de vos transitions
#CMVRH



- **Chantal BAUDOIN**

  Conseillère Mobilité Carrière et conseil aux services

- **Marie Pierre FLAMENT**

  Conseillère Mobilité Carrière

au Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines - CVRH de Tours

MINISTÈRES
AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

Qui sommes-nous ?

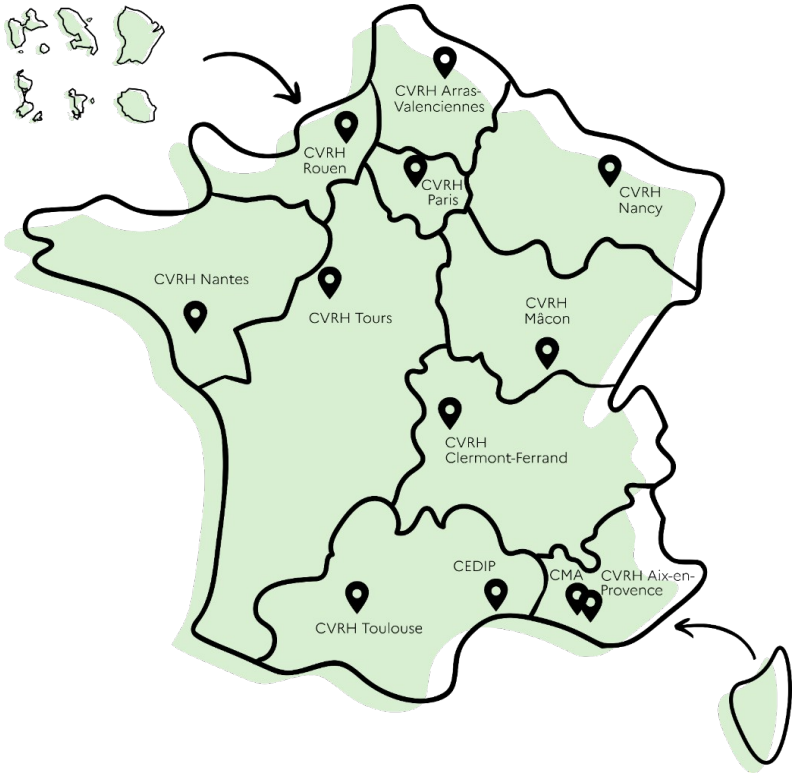
Facilitateur de vos transitions
#CMVRH

Le Centre Ministériel de
Valorisation des Ressources Humaines
Un service à compétence nationale du pôle Ministériel Aménagement du Territoire Transition Ecologique

10 Centres de Valorisation des Ressources Humaines **CVRH** dont 1 dédié aux **Outre-mer**

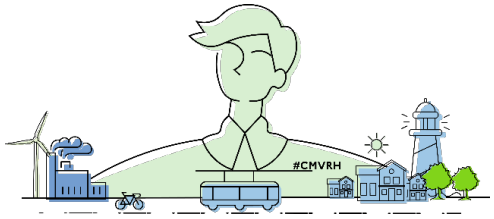
1 Centre d'Etudes pour le Développement, l'Innovation et la Prospective en ressources humaines **CEDIP**

1 Centre Ministériel d'Appui aux formations à distance **CMA**



12 implantations

au plus proche des territoires

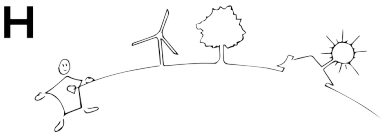


MINISTÈRES
AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

Qui sommes-nous ?

Facilitateur de vos transitions
#CMVRH



Former Accompagner Conseiller

Une offre complète et modulable

au bénéfice des agents, des managers et des services

Former

- Formation initiale après concours
- Offre de formations prises de poste et perfectionnement, diplômes universitaires
- Préparation aux examens et concours, classe Prépa Talents
- Recrutement et accompagnement des formateurs internes
- Conception de formations à distance (Mentor)

Accompagner

- Aide au recrutement et au renforcement de l'attractivité des services
- Appui aux organisations : réorganisations, projets de services, animation de séminaires, ...
- Appui aux managers, aux collectifs en difficulté
- Études et prospective RH, ressources méthodologiques, veille RH

Conseiller

- Conseil en évolution professionnelle
- Réalisation d'entretiens, bilans de parcours professionnel
- Parcours de mobilité : CV, lettre de motivation
- Accompagnement des nouveaux agents
- Conseil dans l'élaboration de formations à distance

« Que faire des difficultés et des échecs dans son parcours professionnel ? »

Déroulé de la présentation

1. La notion d'échec dans un parcours professionnel

   De quoi parlons-nous (distinction entre échec, erreur et faute) ?

   Quelles perceptions de l'échec ?

2. Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

   Ligne de vie professionnelle

   Théorie de Weiner

3. Comment évoquer l'échec en entretien de recrutement ?

   Méthode STAR

4. Gestion du Stress et Renforcement de la Résilience

1. La notion d’échec dans un parcours professionnel

1. La notion d’échec dans un parcours professionnel

De quoi parlons-nous (distinction entre échec, erreur et faute) ?

Échec :

Définition : L'échec est le fait de ne pas atteindre un objectif

Exemple : Vous aviez pour objectif de gagner un marathon, mais vous n'avez pas terminé la course en raison d'une blessure. C'est un échec par rapport à votre objectif initial.

Erreur :

Définition : L'erreur est une action ou une décision incorrecte due à un manque de connaissance, à une incompréhension ou à une distraction (*la fameuse erreur d’étourderie !)*.

Exemple : Lors d'un examen, vous avez répondu incorrectement à une question de mathématiques parce que vous avez mal compris l'énoncé. C'est une erreur.

Faute :

Définition : La faute est une action ou un comportement répréhensible, souvent liée à une violation de règles ou de normes. Elle implique souvent une notion de responsabilité ou de culpabilité.

Exemple : Si vous ne respectez pas les règles de la route et grillez un feu rouge, causant un accident, c'est une faute.

1. La notion d’échec dans un parcours professionnel

De quoi parlons-nous (distinction entre échec, erreur et faute) ?

Pour résumer :

Échec = Ne pas atteindre un objectif ou un résultat souhaité.

Erreur = Une action incorrecte due à un manque de connaissances ou à une distraction.

Faute = Une action répréhensible impliquant une violation de règles ou de normes, souvent avec une responsabilité morale.

1. La notion d'échec dans un parcours professionnel

Quelles perceptions de l'échec ?

« Avoir échoué en France, c'est être coupable.
Aux États-Unis, c'est être audacieux.

Avoir échoué jeune, en France, c'est avoir échoué à se mettre sur les bons rails.
Aux États-Unis, c'est avoir commencé jeune à chercher sa propre voie. »

En France, échouer c'est mal…

On veut du diplôme, on préfère le triomphe de la raison à celui de l'expérience.

Pépin nous dit à très juste titre que nous sommes les enfants de Platon et de Descartes, trop rationalistes, pas assez empiristes.

1. La notion d’échec dans un parcours professionnel

Quelles perceptions de l’échec ?

AVOIR RATÉ / ÊTRE UN RATÉ …

« Nous avons parfois l’impression que nous ne valons plus rien. Parce que nous vivons dans un pays où la culture de l’erreur est trop peu développée, nous confondons avoir raté et être un raté. »

« S’identifier à son échec, c’est se dévaloriser jusqu’à se laisser gagner par le sentiment de la honte ou de la dévalorisation. Nous pouvons et devons l’assumer, mais sans nous identifier à lui ».

→ **Nous ne sommes pas nos échecs !**

2 - Reconnaître l’importance de l’échec comme outil d’apprentissage et de croissance

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

« Le succès consiste à marcher d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. »
Winston S. Churchill

« Tu n'échoues qu'au moment où tu arrêtes d'essayer »
Albert Einstein

« Soyez prêt à vous planter. Si vous craignez l'échec, vous n'irez pas très loin ».
Steve Jobs

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

Se préparer à présenter une difficulté ou un échec lors d'un entretien de recrutement :

Question courante en entretien de recrutement :

« Quels sont les échecs que vous avez pu rencontrer dans la vie professionnelle ?

Comment les avez-vous surmontés ? »

--> Le recruteur ne veut pas piéger le candidat, peut être le déstabiliser un peu pour certains postes, mais surtout il veut voir **comment il argumentera**.

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

La **ligne de vie professionnelle** comme outil de réflexion

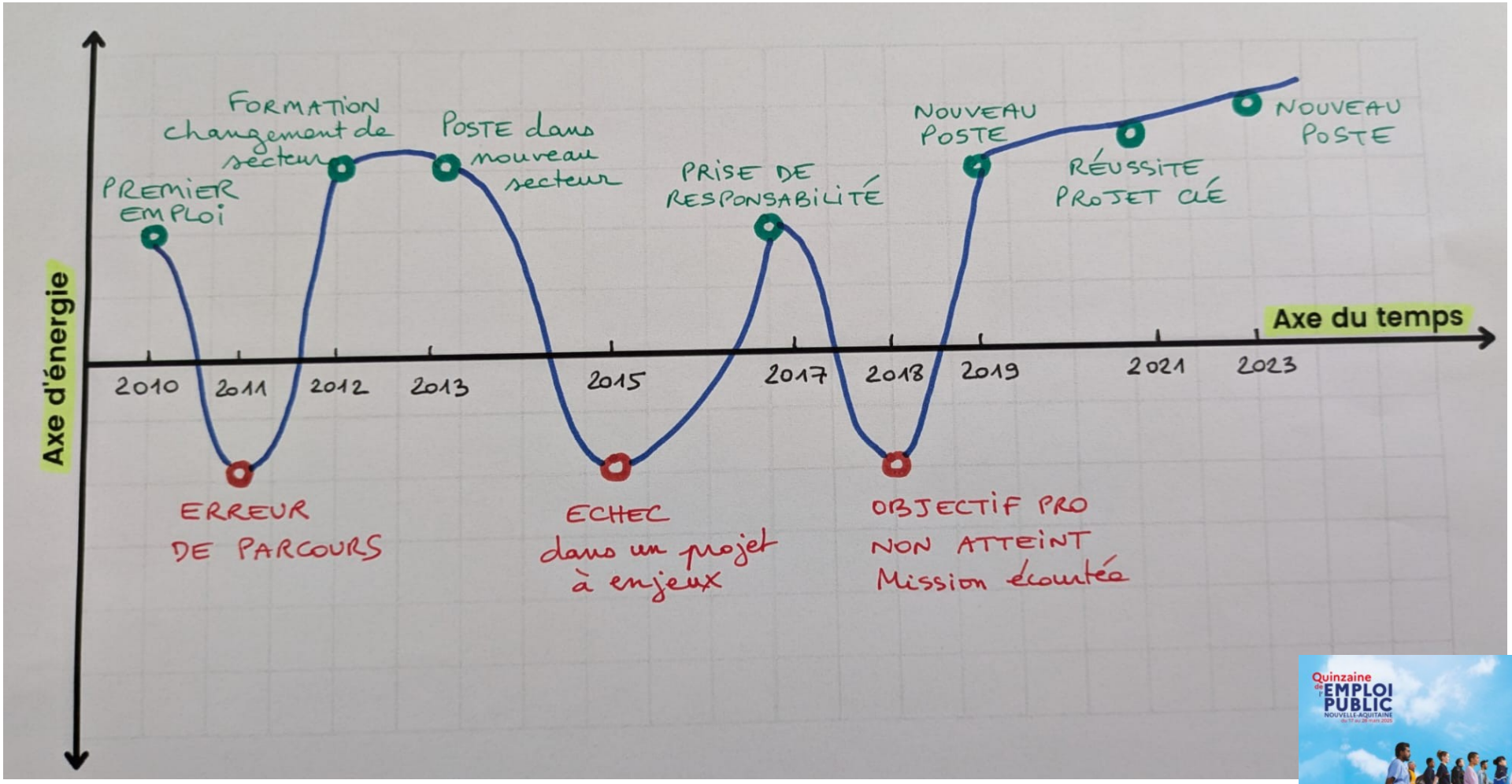
Niveau d'énergie ressenti : les sommets et les vallées

Axe d'énergie

Axe du temps

Les moments clés professionnels : positifs (formation, promotion, projets réussis,...) et négatifs (difficultés, échecs, obstacles,...)

2 - Reconnaître l’importance de l’échec comme outil d’apprentissage et de croissance



2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

En résumé, la **Ligne de vie professionnelle** permet de :

→ Représenter graphiquement les évènements marquants
→ Prendre du recul sur sa carrière
→ Identifier les moments clés de son parcours
→ Faire le point sur ses réussites et ses échecs
→ Prendre conscience de sa capacité de résilience

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

→ Identifier un échec passé et en tirer les leçons apprises

- **Temporalité :**
  Choisir un échec éloigné et résolu. Permet de mettre en perspective la capacité à rebondir.
- **Echec réel** :
  Choisir un échec qui a eu un réel impact sur votre parcours.
- **Pas erreur personnelle** :
  Ne pas choisir un échec qui est le résultat d'une grave erreur personnelle (comme envoyer un mail rempli d'informations confidentielles sur votre boîte à tous vos contacts).
- **Apprentissage pertinent** :
  Il faut que l'expérience vécue dise quelque chose de vous et montre une leçon que vous avez apprise de cet échec. Cette leçon pourrait être directement applicable aux compétences du poste visé.

2 - Reconnaître l’importance de l’échec comme outil d’apprentissage et de croissance

→ Apprendre de ses échecs : savoir analyser les causes de l’échec

- prendre le temps d’identifier les raisons (celles sur lesquelles vous exercez un contrôle et celles hors de votre contrôle)

- tirer des conclusions constructives et éviter de répéter les mêmes erreurs.

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

→ Apprendre de ses échecs : savoir analyser les causes de l'échec

Analyse d'une situation :

a - Expérience professionnelle vécue comme un échec et identifiée avec **la ligne de vie**
b – Examiner les causes de cet échec en distinguant **celles provenant de moi** et **celles provenant de la situation :**

Qu'aurais-je pu faire différemment ?

Dans quelles mesures suis-je responsable de cet échec, dans quelles mesures ne le suis-je pas ?

c – Utiliser le modèle de **Weiner*** (théorie de l'attribution),

identifier les causes de l'échec,

imaginer ce qui aurait pu être différent, ce qui aurait pu être fait autrement ⇔ gestion au présent pour faire face

anticiper, ce qui aujourd'hui serait gérer différemment face à la même situation.

Qu'est-ce qui a été appris, qu'est-ce qu'on retire de ces expériences, capacité actuelle à éviter de les reproduire dans le futur ⇔ capitalisation pour une situation ultérieure

** Selon la théorie de l'attribution de Weiner, échec et succès peuvent être attribués soit à des facteurs externes (les circonstances), soit à des facteurs internes (l'individu), mais également à des facteurs de stabilité ou d'instabilité (variables).*
Ce modèle montre que l'attribution des causes seules peut influencer positivement ou négativement les attentes de succès dans des situations futures, ainsi que l'auto-évaluation.

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

→ Apprendre de ses échecs : savoir analyser les causes de l'échec

Exemple « Mate mon échec » :

M. Mate organise une réunion dans laquelle il présente une démarche de gestion de projet à mettre en œuvre dans son service.

La présentation ne se déroule pas aussi bien que prévu.

- pas de questions des membres du collectif,
- aucune discussion n'a lieu
- le responsable quitte la réunion rapidement.

M. Mate estime que cette présentation est un échec. Mais quelle est la cause de cet échec et quelles conséquences peut-il en tirer?

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

→ Apprendre de ses échecs : savoir analyser les causes de l'échec

Analyse des causes et des conséquences :

Exemple : « Présentation de M. Mate »		Je suis responsable (interne)	Je ne suis pas responsable (externe)
Aujourd'hui (instable)	Conséquences	La présentation de M. Mate n'était pas aussi structuré que d'habitude. M. Mate était plus nerveux et anxieux.	L'auditoire est préoccupé par la réorganisation et ne se concentre pas sur la présentation.
	Causes	Le discours n'a pas été planifié jusque dans les moindres détails (= la volonté, l'effort)	Avant la présentation, les agents du service ont participé une réunion de réorganisation de leur structure. Les transformations à venir les a troublés (= chance, malchance, hasard)
Toujours (stable)	Conséquences	Les participants ne se sentent pas concernés. M. Mate ne leur demande jamais leur avis.	L'auditoire pensera toujours qu'il est difficile de rester concentré dans cette salle en raison du mauvais système de ventilation.
	Causes	M. Mate se considère comme un orateur éloquent. Il n'a pas préparé de questions pour les membres du service parce-qu'il essaie d'éviter la confrontation (= la capacité, le talent)	La salle de réunion dispose d'un mauvais système de ventilation et est donc mal aérée. En conséquence, l'attention de l'auditoire est réduite (= difficulté d'une tâche, pb)

2 - Reconnaître l'importance de l'échec comme outil d'apprentissage et de croissance

→ Apprendre de ses échecs : savoir analyser les causes de l'échec

Que vais-je faire différemment ?
M. Mate demandera l'avis de son responsable et demandera une deuxième occasion d'organiser une présentation de la gestion de projet qui sera principalement consacrée à la discussion. Il veillera à ce que les participants n'aient pas eu à assister à une réunion juste avant et soient « mentalement » disponibles. La conférence devrait se tenir dans une autre pièce mieux ventilée (peut-être laisser une fenêtre ouverte toute la nuit).

Que vais-je faire différemment la prochaine fois que je me trouve dans une situation similaire ?
M. Mate devra mieux préparer sa présentation, ce qui signifie qu'il devra la planifier suffisamment à l'avance, et également se préparer à des échanges avec l'auditoire, si nécessaire. Dorénavant, il veillera à prévoir systématiquement des temps d'échange avec le public. Il trouvera une salle offrant de meilleures conditions.

3 – Comment évoquer un échec ou une difficulté lors d'un entretien de recrutement ?

3 – Comment évoquer un échec ou une difficulté lors d'un entretien de recrutement ?

Ou… Développer des compétences pour parler de ses échecs de manière constructive et positive.

- **Stratégies de communication à adopter** : honnêteté, transparence, mise en avant des leçons apprises.

→ Prévoyez l'exemple dont vous allez parler *(Ligne de vie professionnelle)*
→ Ne cherchez pas d'excuses *(Weiner)*
→ Ne rejetez pas la faute sur les autres
→ Ne soyez pas trop dur avec vous-même

Aucun sportif ne s'est jamais lancé dans une carrière en se disant qu'il ne perdrait aucune compétition.
Un agent de la fonction publique doit en être conscient de la même façon.

3 – Comment évoquer un échec ou une difficulté lors d'un entretien de recrutement ?

→ **La méthode STAR** pour parler d'un échec

- **Situation** : décrire le contexte

→ *Exposer de manière claire et factuelle le contexte dans lequel l'échec a eu lieu. Définir le cadre mais sans en faire un drame.*

- **Tâche** : expliquer votre rôle

→ *Décrire votre responsabilité dans cette situation, permet de rappeler ce qui était demandé*

- **Action** : Détailler les actions entreprises

→ *Expliquer ce que vous avez fait pendant le projet (décisions, actions). L'essentiel est de montrer ce que vous avez tenté et comment vous avez réagi, même si les choses ne se sont pas passées comme prévu.*

- **Résultat** : Mettre en avant le résultat et les leçons apprises

→ *Cette étape est cruciale, car elle montre que vous avez appris de votre échec. Il est important d'être honnête et de souligner comment vous avez amélioré vos pratiques ou vos compétences.*

3 – Comment évoquer un échec ou une difficulté lors d'un entretien de recrutement ?

→ Exemple de présentation avec la méthode STAR

Monsieur MATE présente un ancien échec lié à une gestion de projet :

- **Situation** : *projet de développement d'une application non livrée dans les délais et avec des fonctionnalités manquantes*

- **Tâche** : *gestion du projet, coordination de l'équipe et respect du budget*

- **Action** : *méthodologie Agile et réunions hebdo. Sous estimation de la communication. Non validation d'une tâche clé déléguée à une collègue.*

- **Résultat** : *Mesures pour améliorer la gestion de projet et procédures mises en place plus rigoureuses.*

3 – Comment évoquer un échec ou une difficulté lors d'un entretien de recrutement ?

En résumé, la **méthode STAR** permet lors d'un entretien de recrutement de :

→ Structurer votre discours
→ Mettre le focus sur les points essentiels
→ Illustrer vos compétences et vos expériences

Peut être utiliser également dans un entretien d'évaluation ou pour faire un point dans le cadre d'un projet.

4 – Gestion du stress et renforcement de la résilience

4 – Gestion du stress et renforcement de la résilience

- ***Apprendre à gérer le stress lié aux échecs et renforcer la résilience personnelle.***

Un échec professionnel peut provoquer des émotions négatives intenses comme la honte, la culpabilité, la colère, la déception ou la tristesse. Occulter ces ressentis peut conduire à une accumulation de stress.

→ apprendre à accueillir ces émotions,

→ s'autoriser à ressentir,

=> se libérer de ces émotions

→ Pratiquer méditation, yoga, exercices de respiration….

- ***Développer votre résilience : rebondir après l'échec professionnel***

Les échecs : sources d'opportunités et de meilleures connaissance de soi (identifier, analyser, accepter, comprendre, corriger et se perfectionner)

=> tirer expérience et connaissance de chaque difficulté traversée.

4 – Gestion du stress et renforcement de la résilience

Autrement dit …

- Mettez en avant vos apprentissages
- Démontrez l'impact sur votre façon de travailler (nouvelle méthode de travail, nouvelle façon de manager vos équipes…)
- Reliez l'expérience à des compétences utiles en lien avec le poste pour lequel vous candidatez
- Présentez une attitude positive !

Pour aller plus loin...

- Guide Agir pour son projet de mobilité professionnelle https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/publications-dgafp/guide_apmp_web_ed-2020.pdf
- Vidéo « symbole de l'escalier » : https://www.youtube.com/watch?v=x_DA3dgRSrw

Échanges et conclusion

- **Échanges !**

… en vous remerciant de votre attention