PROMÉTHÉE
CONSEILS RH & ORGANISATION

# GESTION DU STRESS ET DES ÉMOTIONS

*Action de formation — Agents ou managers*

**Public :** 15 managers (groupe 1) ou 15 agents sans encadrement (groupe 2)
**Modalité :** présentiel 16h00 — posture de facilitation et intelligence collective
**Intervenante :** Dominique ANTOINE



# Sommaire

**1. Contexte et enjeux** ..... 3
Les attentes de la collectivité ..... 3
**2. Objectifs pédagogiques** ..... 3
Objectifs généraux ..... 3
Objectifs opérationnels ..... 4
**3. Fil conducteur pédagogique** ..... 4
Le carnet individuel et la présentation pédagogique — supports de la journée ..... 4
**4. Programme de la journée** ..... 5
Comprendre, repérer, réguler — journée managers et journée agents ..... 5
**5. Après la formation** ..... 8
S’appuyer sur les supports pour prolonger la journée ..... 8
**6. Modalités pédagogiques** ..... 8
**7. Modalités d’évaluation** ..... 9

# 1. Contexte et enjeux

La collectivité a traversé ses derniers mois une période mouvante qui a conduit une partie de ses agents à ressentir une pression accrue : sollicitations multiples, priorités qui se superposent et, pour certains, contact quotidien avec un public parfois exigeant, voire agressif. Les managers sont eux-mêmes exposés à un stress spécifique, lié à leur position d'interface entre la direction et/ou les élus et les équipes. Cette pression, lorsqu'elle s'installe, fragilise l'engagement, la qualité du service rendu et la santé des agents.

La collectivité propose donc, sur la base du volontariat, une journée de formation à la gestion du stress et des émotions, organisée en deux groupes distincts de 15 personnes : un groupe de managers (lundi 1er février 2027) et un groupe d'agents sans encadrement (lundi 14 décembre 2026). Ce format permet à chacun de s'exprimer librement depuis sa place et de travailler sur les situations qui sont réellement les siennes. La démarche repose sur la mobilisation personnelle de chacun, tout en reconnaissant que le stress ressenti n'est pas qu'une affaire individuelle.

Cette action est centrée sur la compréhension et la régulation du stress et des émotions. La communication interpersonnelle et la gestion des conflits relèvent d'une autre action de formation.

## Les attentes de la collectivité

- **Donner des repères aux agents** pour comprendre le stress et les émotions : ce qui se passe dans le corps, les pensées et les comportements, et distinguer un stress ponctuel d'un stress qui s'installe.
- **Outiller les agents** pour réguler leur stress et leurs émotions, dans l'instant comme dans la durée, avec des outils simples, adaptables à leur situation de travail.
- **Soutenir les agents exposés au public** face aux incivilités et à l'agressivité : mieux supporter ces situations, récupérer après coup et savoir vers qui se tourner *(groupe agents)*.
- **Aider les managers à tenir leur posture** face à l'équipe lorsque la pression monte : injonctions contradictoires, surcharge, position entre la direction et les agents *(groupe managers)*.
- **Prévenir l'épuisement professionnel** et les risques psychosociaux, dont le stress chronique est l'un des principaux signaux.

# 2. Objectifs pédagogiques

## Objectifs généraux

- Comprendre les mécanismes du stress et des émotions, et leurs effets sur la santé, le travail et la relation aux autres.
- Repérer ses signaux d'alerte, ses déclencheurs et ses seuils personnels de stress.
- Acquérir des outils de régulation, dans l'instant et dans la durée, et les expérimenter sur place.
- Savoir récupérer, notamment après une situation éprouvante, et identifier les ressources et les relais disponibles dans la collectivité.
- **Groupe agents :** se préserver face aux situations éprouvantes liées au contact avec le public (incivilités, agressivité) grâce à un protocole personnel avant, pendant et après.
- **Groupe managers :** tenir une posture régulée face à son équipe lorsque la pression monte (injonctions contradictoires, surcharge, position entre la direction et les agents).

### Objectifs opérationnels — à l'issue de la formation, chaque participant sera capable de :

- Distinguer stress, émotion et épuisement, et reconnaître leurs manifestations physiques, émotionnelles, cognitives et comportementales.
- Identifier ses principaux déclencheurs, ses signaux d'alerte précoces et ses seuils, à l'aide de sa courbe de stress.
- Mobiliser au moins 3 outils de régulation (dans l'instant, sur ses pensées, sur ses émotions, pour se ressourcer) adaptés à sa situation réelle.
- Formaliser un plan d'actions individuel avec 2 à 3 engagements concrets à mettre en œuvre après la formation.
- **Groupe agents :** appliquer un protocole personnel avant, pendant et après une situation éprouvante, et savoir vers qui se tourner.
- **Groupe managers :** identifier ses réflexes de posture sous pression, ajuster sa posture face à l'équipe, repérer les signaux de stress chez un agent et l'orienter vers les relais appropriés.

## 3. Fil conducteur pédagogique

La formation est conçue selon une logique d'apprenance et de facilitation : le contenu n'est pas descendant. À chaque séquence, le même mouvement pédagogique est reproduit :

| ① VÉCU | ② ÉMERGENCE COLLECTIVE | ③ APPORT DE REPÈRES | ④ OUTIL À EXPÉRIMENTER |
|---|---|---|---|
| Les participants partent de situations réelles de stress, d'émotion ou de tension qu'ils ont eux-mêmes rencontrées dans leur quotidien professionnel. | Travail individuel puis en binômes ou sous-groupes (carnet, métaplan, échanges) : le savoir collectif émerge avant tout apport extérieur. | L'intervenante nomme et structure ce qui a émergé à l'aide de repères simples sur le stress et les émotions, et d'outils concrets. | Chaque outil est essayé sur place ; chacun retient ceux qui lui parlent et décide de ceux qu'il testera dans son quotidien après la formation. |

### Le carnet individuel et la présentation pédagogique — supports de la journée

Deux supports accompagnent les participants. Un **carnet individuel**, remis dès l'ouverture, recueille les prises de conscience, la courbe de stress, les outils retenus et le plan d'actions. Une **présentation pédagogique** est déroulée à chaque séquence et matérialise la progression de la journée. Elle est remise à chaque participant en fin de séance et conçue pour être relue seul après la formation : repères essentiels, schémas, fiches outils pas à pas, exercices à refaire.

- **Partie 1 — Matin :** « Comprendre le stress et les émotions »
- **Partie 2 — Matin :** « Repérer mes signaux, mes déclencheurs, mes seuils »
- **Partie 3 — Après-midi :** « Mes outils pour réguler mon stress et mes émotions »
- **Partie 4 — Après-midi :** « Réguler en situation : avant, pendant, après » *(agents)* ou « Ma posture de manager face à l'équipe » *(managers)*

*En fin de journée, chaque participant s'appuie sur le carnet et sur les parties 1 à 4 pour construire son plan d'actions individuel. La présentation comporte également une page « ressources » recensant les dispositifs d'écoute et de soutien existant dans la collectivité, identifiés avec elle en amont.*

# 4. Programme de la journée

## Comprendre, repérer, réguler — journée managers et journée agents

**Groupe managers :** lundi 1er février 2027 — **Groupe agents :** lundi 14 décembre 2026

**Amplitude horaire : 9h00 – 12h00 / 13h00 – 16h00**

Le déroulé est commun aux deux groupes ; les adaptations propres à chaque public sont signalées par un libellé coloré (*Groupe agents* / *Groupe managers*).

| Horaire | Séquence | Déroulé & méthode | Présentation / Livrable |
|---|---|---|---|
| **9h00**<br>**9h25** | **Ouverture et mise en route** | Accueil, présentation des objectifs, du déroulé de la journée et des deux supports (carnet individuel remis à l'ouverture, présentation remise en fin de journée). Cadre de travail : confidentialité, parole libre, aucun jugement, liberté de ne pas s'exprimer et de ne pas participer à un exercice.<br>**Brise-glace :** « ma météo intérieure ». En binômes (8 minutes), chacun partage en une phrase son niveau de tension du moment (échelle de 1 à 10) et ce qui l'alimente ; puis chaque participant se positionne sur le baromètre collectif.<br>**Groupe agents :** la question porte sur ce qui pèse et sur ce qui aide dans le quotidien de service.<br>**Groupe managers :** la question porte sur ce qui pèse et sur ce qui porte dans le rôle de manager.<br>**Fonction :** créer la confiance et la sécurité du groupe, légitimer la parole sur le stress et les émotions. | — |
| **9h25**<br>**10h40** | **Atelier 1 « Stress et émotions : de quoi parle-t-on ? »** | **Vécu (10 min) :** travail individuel : chacun décrit dans son carnet une situation récente de stress et ce qu'il a ressenti dans son corps, ses émotions, ses pensées et ses comportements.<br>**Émergence collective (25 min) :** sous-groupes, métaplan : les manifestations du stress (corps, émotions, pensées, comportements) et les déclencheurs du quotidien professionnel ; mise en commun.<br>**Apport intervenante (30 min) :** le stress, une réaction d'adaptation (alarme, résistance, épuisement) ; stress aigu et stress chronique ; définition du stress au travail : déséquilibre entre la perception des contraintes et la perception de ses ressources ; les émotions de base (peur, colère, tristesse, joie, dégoût), leur fonction et le besoin qu'elles signalent ; ce qui se passe dans le cerveau quand l'émotion déborde ; distinguer stress, émotion, risques psychosociaux et burn-out.<br>**Groupe agents :** situations ancrées dans le contact avec le public (incivilités, agressivité, attente, imprévu) ; l'accent est mis sur l'effet produit sur soi et sur les exigences émotionnelles du métier.<br>**Groupe managers :** sources de stress propres au rôle : injonctions contradictoires, surcharge, position d'interface entre la direction et les agents, responsabilité, isolement ; le | Partie 1 |

| Horaire | Séquence | Déroulé & méthode | Présentation / Livrable |
|---|---|---|---|
| | | manager exposé à la fois à son propre stress et à celui de son équipe.<br>**Mise en pratique (10 min) :** chacun reporte dans son carnet les repères qui l'éclairent. | |
| *10h40<br>10h55* | *Pause* | | |
| **10h55<br>12h00** | **Atelier 2 « Mon stress : signaux, déclencheurs, seuils »** | **Travail individuel (20 min) :** dans le carnet, chacun construit sa « courbe de stress » (zone optimale, zone de tension, zone de surcharge), ses signaux d'alerte précoces, ses déclencheurs récurrents (situations, personnes, moments) et les ressources qu'il mobilise déjà.<br>**Binômes (15 min) :** échange sur ce qui est reconnu et ce qui surprend ; chacun reste libre de ne partager que ce qu'il souhaite.<br>**Apport intervenante (25 min) :** les trois zones de la courbe ; l'effet d'accumulation du stress (métaphore du vase qui déborde) ; les signaux d'un stress qui s'installe et d'un épuisement professionnel ; l'importance d'agir tôt ; quand et à qui demander de l'aide (collègues, encadrant, médecine de prévention, dispositifs d'écoute de la collectivité).<br>**Groupe agents :** l'effet cumulatif des situations éprouvantes avec le public et de leur « après-coup » (ruminations, fatigue, irritabilité) ; repérer le moment où il devient nécessaire d'en parler.<br>**Groupe managers :** repérer ses propres signaux de stress dans sa posture (irritabilité, sur-contrôle, retrait, surinvestissement) et les signaux observables chez ses agents (changement de comportement, retrait, absences, tensions).<br>**Mise en pratique (5 min) :** chacun entoure dans sa courbe le signal qu'il veut surveiller en priorité. | Partie 2 |
| *12h00<br>13h00* | *Pause déjeuner* | | |
| **13h00<br>14h15** | **Atelier 3 « Réguler son stress et ses émotions : mes outils »** | **Méthode :** « marché des outils » en 4 stations tournantes, 14 minutes chacune, avec une fiche outil par station ; chaque outil est essayé sur place.<br>• **Agir dans l'instant :** respiration abdominale et expiration allongée, cohérence cardiaque (5 minutes, trois fois par jour), ancrage par les sens (5-4-3-2-1), relâchement musculaire.<br>• **Prendre du recul sur ses pensées :** distinguer faits, interprétations et émotions ; repérer ses pensées automatiques et les reformuler ; cercle d'influence et cercle de préoccupation (ce qui dépend de moi, ce qui n'en dépend pas).<br>• **Accueillir ses émotions :** nommer l'émotion (roue des émotions), repérer le besoin qu'elle exprime, la laisser passer sans l'alimenter ni la refouler. | Partie 3 |

| Horaire | Séquence | Déroulé & méthode | Présentation / Livrable |
|---|---|---|---|
| | | • **Se ressourcer dans la durée :** micro-pauses, sommeil, activité physique, activités plaisir, liens de soutien, rituels de transition entre le travail et la vie personnelle.<br>**Groupe agents :** les outils sont testés dans des conditions proches du poste (au guichet, au téléphone, debout) : gestes discrets, utilisables en quelques secondes.<br>**Groupe managers :** la station « pensées » intègre les croyances du rôle (« je dois tout porter », « je dois être solide en toutes circonstances ») ; la station « se ressourcer » traite la protection de ses temps de récupération malgré les sollicitations.<br>**Bilan (15 min) :** chaque participant retient dans son carnet au moins trois outils qui répondent à sa situation. Les exercices corporels restent facultatifs, des alternatives sont proposées. | |
| *14h15 14h30* | *Pause* | | |
| **14h30 15h30** | **Atelier 4 « Réguler en situation » (agents) ou « Ma posture de manager face à l'équipe » (managers)** | **Groupe agents — avant, pendant, après une situation éprouvante**<br>**Vécu (10 min) :** chacun identifie une situation éprouvante récurrente de son quotidien (accueil tendu, interruption, imprévu) et ce qui se passe en lui à ce moment-là.<br>**Apport intervenante (10 min) :** le protocole en trois temps : *avant* (se mettre en disponibilité : respirer, s'ancrer, anticiper), *pendant* (réguler dans l'instant, garder ses appuis), *après* (décompresser, récupérer, en parler, éviter de ruminer) ; l'importance du « sas de récupération » après une situation difficile.<br>**Mises en situation (30 min) :** trinômes (agent / interlocuteur pressant / observateur) : une situation de tension est jouée pour s'entraîner à mobiliser ses outils de régulation (respiration, ancrage, posture corporelle). Le travail porte sur ce qui se passe chez l'agent, non sur le contenu de la réponse ni sur la gestion du conflit ; l'observateur renvoie ce qu'il a vu (souffle, posture, rythme).<br>**Construction (10 min) :** chacun écrit dans son carnet son protocole personnel avant / pendant / après.<br>**Groupe managers — la posture face à l'équipe sous pression**<br>**Vécu (10 min) :** chacun décrit une situation de stress managérial (injonction contradictoire, surcharge, position entre la direction et l'équipe) et sa réaction habituelle.<br>**Apport intervenante (15 min) :** la contagion émotionnelle : l'équipe lit l'état du manager ; les réflexes sous pression (sur-contrôle, retrait, surinvestissement, transmission brute de la pression) ; la posture régulée : se réguler avant d'agir, distinguer ce qui relève de sa marge et ce qui doit remonter, expliciter ses contraintes sans transmettre son stress, objectiver un arbitrage (« si je fais ceci, je ne pourrai pas faire cela ») ; repérer le stress d'un agent, poser une | Partie 4 |

| Horaire | Séquence | Déroulé & méthode | Présentation / Livrable |
|---|---|---|---|
| | | question ouverte, orienter vers les relais (ressources humaines, médecine de prévention) sans se substituer aux professionnels.<br>**Co-développement express (30 min) :** trinômes : un participant expose une situation réelle, les deux autres questionnent puis proposent des pistes (10 minutes par situation).<br>**Construction (5 min) :** chacun note dans son carnet la posture qu'il souhaite tenir et le premier geste qui l'y aidera. | |
| **15h30 15h50** | **Atelier 5 « Mon plan d'actions individuel »** | **Travail individuel guidé (10 min) :** chaque participant choisit 2 à 3 engagements parmi les outils et repères de la journée. **Trame :** ce que je vais faire / quel outil / quand / avec qui ou avec quel soutien / ce qui pourrait m'en empêcher / comment je saurai que cela fonctionne.<br>**Binômes d'engagement (10 min) :** présentation de son plan à un pair, qui questionne et reformule.<br>**Groupe agents :** l'un des engagements porte sur la récupération après une situation éprouvante.<br>**Groupe managers :** l'un des engagements porte sur la posture face à l'équipe. | Plan d'actions (carnet) |
| **15h50 16h00** | **Évaluation et clôture** | Tour de table : « l'outil que j'emporte ». Auto-évaluation des objectifs opérationnels, questionnaire de satisfaction, remise de la présentation pédagogique, mot de clôture. | Remise de la présentation |

# 5. Après la formation

## S'appuyer sur les supports pour prolonger la journée

La formation tient en une journée : les supports remis aux participants sont donc conçus pour prendre le relais et permettre à chacun de poursuivre seul la mise en pratique.

- **Carnet individuel :** chacun le conserve et y note, au fil de l'eau, ce qu'il met en œuvre, ce qui fonctionne et ce qui résiste.
- **Présentation pédagogique :** remise en fin de journée, elle rassemble les repères, les schémas, les fiches outils et la page ressources de la collectivité, pour être relue à tout moment.
- **Plan d'actions :** 2 à 3 engagements écrits à l'issue de la journée, que chacun met en œuvre dans son quotidien professionnel.

# 6. Modalités pédagogiques

- **Posture :** facilitation et intelligence collective. Les apports théoriques viennent en consolidation de ce que le groupe a produit, et jamais en ouverture de séquence.
- **Méthodes mobilisées :** carnet individuel, métaplan, binômes et trinômes, marché des outils, exercices pratiques de respiration et d'ancrage, mises en situation centrées sur la régulation, co-développement express (groupe managers).

- **Cadre du groupe :** confidentialité des échanges, absence de jugement, liberté de ne pas s'exprimer et de ne pas participer à un exercice. Les participants sont en principe volontaires ; un agent désigné reste libre de son niveau d'engagement dans les exercices. La formation n'est pas un espace de soin ni de règlement de situations individuelles : en cas de besoin, les participants sont orientés vers les professionnels et les dispositifs de la collectivité.
- **Support matériel :** carnet individuel, présentation pédagogique remise aux stagiaires, fiches outils, post-its, paperboards, vidéoprojecteur, salle permettant de se déplacer et de s'asseoir confortablement pour les exercices.
- **Taille des groupes :** 15 participants par groupe : un groupe de managers (1er décembre) et un groupe d'agents sans encadrement (14 décembre).
- **Livrable individuel :** le carnet complété et un plan d'actions écrit de 2 à 3 engagements.

## 7. Modalités d'évaluation

- **À chaud :** questionnaire de satisfaction en fin de journée (contenu, méthode, animation, conditions matérielles).
- **Des acquis :** auto-évaluation des objectifs opérationnels par les participants en fin de journée, complétée par l'observation des mises en pratique au fil des ateliers (courbe de stress, outils retenus, protocole ou posture, plan d'actions).
- **À froid (optionnel, à proposer à la collectivité) :** point de suivi à trois mois sur la tenue des engagements, sous forme d'un court questionnaire ou d'un temps collectif d'une heure.