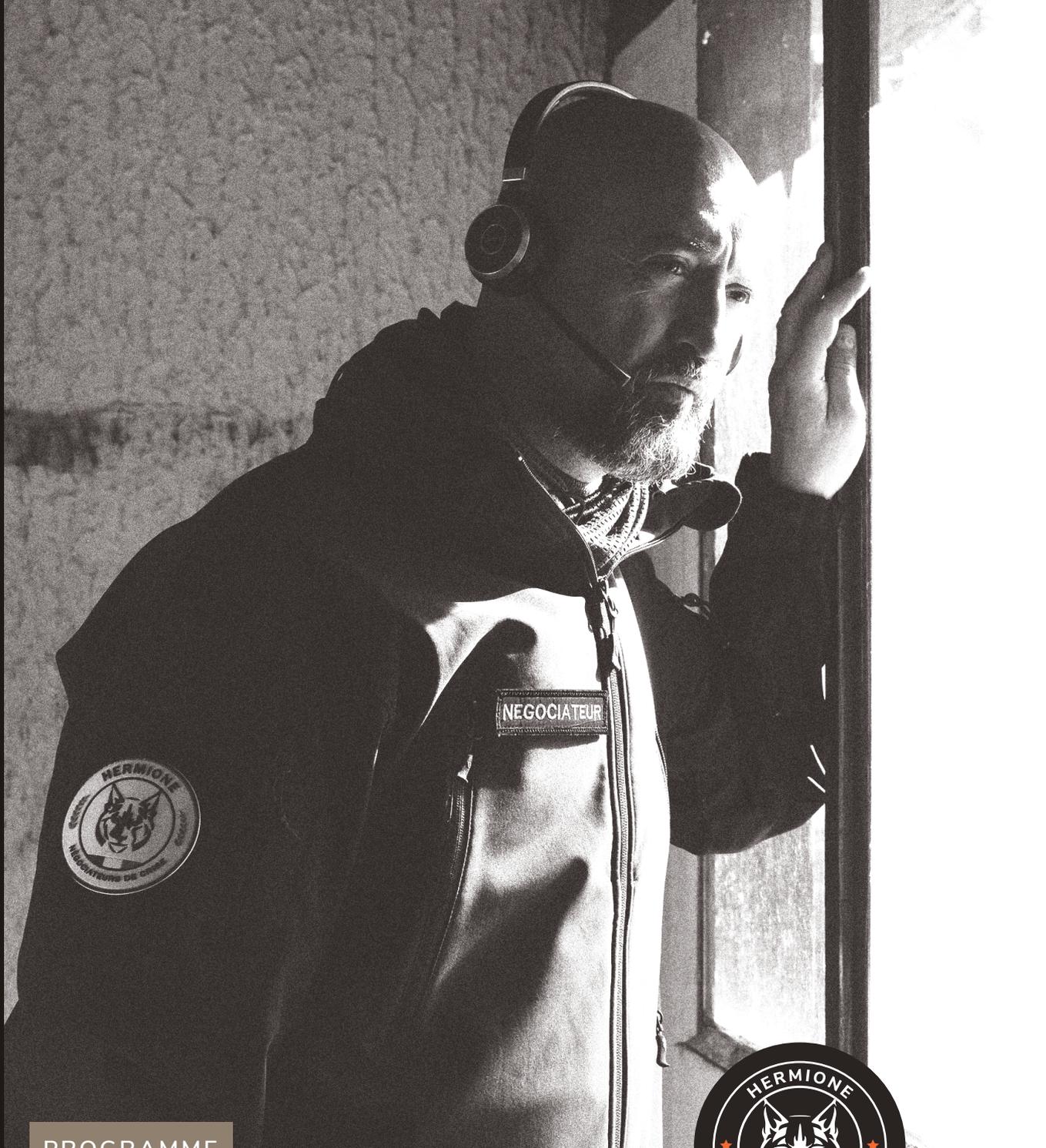




THETRUSTEDAGENCY.COM



PROGRAMME



# PARCOURS HERMIONE<sup>®</sup>

▶ NÉGOCIER SOUS HAUTE INTENSITÉ

# HERMIONE<sup>®</sup>

## LES 8 QUESTIONS CLÉS DE LA NÉGOCIATION

Le parcours HERMIONE<sup>®</sup> est un programme unique de formation à la négociation accessible quel que soit son niveau et son domaine d'activité.

Il s'inscrit dans la durée pour donner à chaque participant les outils d'un référentiel commun à mettre en œuvre au sein de son équipe et/ou de son organisation.

### SE PRÉPARER ET NÉGOCIER AVEC LE RÉFÉRENTIEL DES NÉGOCIATEURS DE CRISE

Longtemps perçue comme une activité annexe ou une simple « soft-skill », la négociation est devenue en quelques années une pratique fondamentale au cœur des entreprises et des organisations. Souvent exercée de manière empirique, elle est aujourd'hui un métier à part entière. Dans un environnement économique toujours complexe et incertain, maîtriser les techniques et les méthodes des négociateurs professionnels est un avantage dont ne peuvent plus se priver les collaborateurs, quels que soient leur fonction ou leur secteur d'activité.

NÉGOCIER EN RESPECTANT LES VALEURS  
FONDAMENTALES POUR UN DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DURABLE.

L'activité de négociation éthique consiste à mettre en œuvre des règles respectueuses de toutes les parties prenantes leur permettant d'obtenir à la fin de la négociation un résultat juste, long terme, et satisfaisant pour tout le monde.

- H** - COMPRENDRE LA HAUTE Intensité et ses critères
- E** - IDENTIFIER SON ENJEU et construire sa ligne de négociation
- R** - ACCEPTER LE RAPPORT de force et ne pas le subir ou l'utiliser
- M** - DÉFINIR SON MANDAT ET se donner les moyens de négocier
- I** - IDENTIFIER LES INTÉRÊTS des parties prenantes
- O** - VERBALISER L'OBJECTIF commun partagé
- N** - ENGAGER UNE NÉGOCIATION éthique dans une relation efficace
- E** - OBTENEZ L'ENGAGEMENT des parties prenantes dans l'accord final



Les participants recevront le  
certificat HERMIONE<sup>®</sup> délivré par  
The Trusted Agency.



### LAURENT COMBALBERT

Laurent Combalbert est négociateur professionnel et expert en gestion de crise et négociations complexes depuis 1998. Il est également entrepreneur, auteur de plus de 25 ouvrages et philanthrope. Ancien officier-négociateur au sein du RAID, diplômé de la National Academy du FBI, Laurent Combalbert est un des meilleurs experts mondiaux de la négociation et de la gestion de crise. En 2008, il crée le référentiel de négociation complexe PACIFICAT® publié dans l'ouvrage de référence *Negotiator*, traduit en anglais en 2021. Il préside aujourd'hui l'agence TTA et intervient avec son équipe d'expert auprès de tous types d'organisations en tant que conférencier, conseiller ou formateur. Il enseigne notamment la Négociation Complexe à HEC Paris.



### MALICK BAULET

Négociateur international de police, polyglotte et expert EUROPOL en matière de kidnappings et d'extorsions. Malick Baulet est également spécialisé dans le domaine de la piraterie aérienne. Formé au Canada, puis à Scotland Yard, il a effectué de nombreuses missions dans le monde et dirigé pendant de nombreuses années le groupe de négociation et prise d'otages de Genève. Il intervient sur la négociation, l'agilité collective, la gestion des émotions et la prise de décision sous pression. Passionné par le 7e art, il fait plusieurs apparitions dans des films ou séries, notamment sur Netflix.



### JEAN-BAPTISTE MARTINEZ

Un parcours atypique et inspirant pour cet expert, formateur professionnel, qui a accompagné plus d'un millier d'hommes et de femmes dans le secteur public et privé, dans les milieux sportifs et artistiques. Il intervient à travers ses formations et ses conférences sur la prévention et la pacification de situations conflictuelles extrêmes, dans la gestion du stress et des émotions, sur la motivation et le savoir-être ainsi que sur les thèmes inspirés de sa passion pour la magie qui le propulsa au Championnat du monde à Busan. Il complète alors son domaine d'intervention sur les thématiques de : la créativité, la persuasion, le dépassement de soi et la confiance.



### FRANÇOIS ELBAHRI

Ancien cadre au sein du GIPN et du RAID sur différentes fonctions opérationnelles et d'encadrement pendant plus de 30 ans, François Elbahri a travaillé dans les domaines de l'intervention, du renseignement et de la négociation en situation de crise. Il intervient sur le management en environnement complexe, la prise de risque et l'optimisation de la performance collective, et accompagne les spécialistes du monde hospitalier dans la négociation médecin-patient afin de leur donner des outils pour lutter contre l'inobservance thérapeutique.



### YANN GIRAUD

Officier de police, ancien cadre d'un service de renseignement français, diplômé de l'académie du FBI en négociation et gestion de crise, Yann Giraud est un négociateur de crise spécialiste de l'acquisition du renseignement à haute valeur ajoutée et de l'influence. Il intervient sur les sujets de la confiance, de la négociation et du leadership en situation de crise. Il est l'un des représentants du réseau Hermione de négociateurs de crise en France.



### SALVA BADILLO

Salva Badillo est un ex-policier. Sixième DAN en Aïkido, ancien responsable de la formation de la police de la Diputación de Barcelona (Bureau Public du Gouvernement). Il a formé les forces spéciales et les sections de police à l'UAB (Universidad Autónoma de Barcelona) au combat tactique et à la négociation. Il a travaillé comme négociateur dans le secteur privé sur différentes situations de crise et négociations complexes. Il a également formé des managers et leaders à la négociation, aux situations de crise extrême, à la gestion du stress basée sur la neurobiologie, au leadership et à l'intelligence relationnelle. Salva intègre TTA en tant qu'expert pour transmettre son expertise dans les pays hispanophones.



### TIMOTHY MIRTHIL

Timothy Mirthil commence sa carrière en tant que journaliste reporter pendant 15 ans. Spécialiste des Outre-mers et de la Francophonie, il parcourt ces territoires et réalise des centaines de reportages, parfois en situation de Haute Intensité. En parallèle de ce parcours professionnel, il est devenu instructeur de la méthode Ethos Flow® spécialisée sur la gestion des émotions par la respiration et fut initié à une série de pratiques mêlant grand froid et gestion du stress intense. En 2021, il intègre l'agence TTA-The Trusted Agency pour former les dirigeants, managers ou responsables d'équipe à gérer plus efficacement les situations de crise ou de Haute Intensité.



### JUAN PIRONDEAU

Ex-négociateur du RAID, Juan Pirondeau a passé plus de 15 ans dans cette unité d'élite à travers différentes fonctions opérationnelles, de la négociation de crise à la formation des négociateurs. Il a également accompagné et formé différentes organisations étatiques et privées dans les domaines de la gestion de crise et de la négociation, en France et à l'étranger. Ex-sportif de haut niveau en triathlon, Il est expert dans la gestion du stress et de la préparation mentale.



### JORIS BARBIER

Entrepreneur et formateur au parcours atypique, Joris Barbier bénéficie d'une expérience de 20 années dans la gestion de situation à haute intensité au sein de la police nationale, dans des unités d'intervention en milieu hostile, dans le domaine de l'extraction d'informations confidentielles et dans la cybersécurité. Diplômé en cyberattaque-cyberdéfense et formé au management de profils complexes, Joris est un spécialiste de la recherche humaine dans le milieu des nouvelles technologies. En 2023, il rejoint l'agence TTA pour former dirigeants et managers à se perfectionner dans le domaine de la négociation éthique sous haute intensité dans la zone océan Indien.

## ▶ LE PARCOURS HERMIONE® SE DÉROULE EN 3 PHASES

1

UNE PHASE DE PRÉPARATION EN LIGNE

2

UNE PHASE DE FORMATION ET D'ENTRAÎNEMENT EN PRÉSENTIEL

3

UNE PHASE DE SUIVI ET D'INTÉGRATION AU CLUB TTALUMNI

- ✉ EMAIL DE LANCEMENT *en ligne*
- 📄 TEST PROFIL DE NÉGOCIATEUR *en ligne*
- 📺 VISIO DE LANCEMENT *en visio*
- ❓ QUESTIONNAIRE DE PRÉPARATION *en ligne*



**FORMATION HERMIONE®**  
*en présentiel*

**2** jours par niveau

**3** niveaux disponibles

**12** participants par session



**CLUB TTALUMNI**

Échanges entre pairs  
Masterclass vidéos  
Serveur Discord privé



**LIVRET DE NÉGOCIATION EN 8 ÉTAPES**  
*pour préparer vos futures négociations*

Bibliographie  
Livres techniques  
Base documentaire

EN LIGNE

EN LIGNE

1

# ▶ PHASE DE PRÉPARATION ◀



## EMAIL DE LANCEMENT

J-1 MOIS

Chaque participant reçoit un email avec le programme du parcours ainsi que les différents liens utiles dont celui du test de profil.



## TEST DE PROFIL EN LIGNE

J-3 SEMAINES

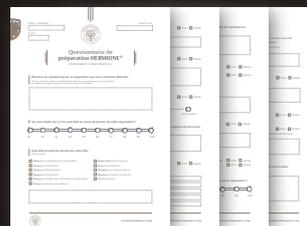
Pour développer sa connaissance de soi, chaque participant a la possibilité de faire son test de profil de négociateur et de télécharger ses résultats au format pdf (10 minutes).



## VISIO DE LANCEMENT DE LA PROMOTION

J-15 JOURS

Laurent Combalbert convie les participants à une visioconférence de 15 minutes afin de faire connaissance, de leur présenter les 8 étapes-clés d'HERMIONE® et de leur proposer de renseigner le questionnaire de préparation.



## QUESTIONNAIRE DE PRÉPARATION

J-15 JOURS

Un questionnaire de préparation est envoyé aux participants qui souhaitent débriefier une négociation passée ou en cours sur la base des 8 étapes-clés qu'ils retrouveront lors des 2 journées de formation. Ces cas concrets permettront aussi à l'expert de s'en inspirer et de concevoir une formation sur mesure.

2

## ▶ PHASE DE FORMATION & D'ENTRAÎNEMENT ◀

La formation en présentiel se déroule sur 2 jours en intra ou en interentreprises sur le Campus de TTA ou sur le lieu choisi par l'équipe.



### PRÉ REQUIS

aucun



### DURÉE

2 jours soit  
14 heures



### EFFECTIFS

6 à 12  
participants



### DÉLAIS D'ACCÈS À LA FORMATION

3 à 6 mois

## OBJECTIFS DE LA FORMATION

1

Être capable de définir une **négociation éthique**.

2

Être capable d'établir un **mandat de négociation** acceptable par toutes les parties prenantes.

3

Être capable d'identifier les **réelles motivations** de la partie adverse.

4

Être capable de définir un **objectif commun partagé**.

5

Être capable d'identifier les **profils non éthiques**.

6

Être capable d'**analyser le rapport de force** et de construire une stratégie de négociation coopérative.

## COMPÉTENCES

Utiliser les **outils de préparation** d'une négociation avec le référentiel HERMIONE® et les outils Mandascan®, PPI® et le RapFor®.

Être **reconnu comme un négociateur éthique** par la partie adverse et dans son environnement professionnel.

**Savoir cartographier les acteurs de la négociation** avec le Socioplan®.

Faire face à une **partie adverse non éthique**.

## APTITUDES

Préparer une **négociation éthique** autour d'un OCP® accepté toutes les parties prenantes.

Identifier la **vraie motivation** des parties prenantes.

Mettre en œuvre une **stratégie de coopération**.

Conclure un **accord** à l'issue de la négociation qui satisfait l'ensemble des parties prenantes.

Mettre en œuvre un **référentiel commun** au sein de son équipe ou de son organisation.



SUPPORT  
DE FORMATION

PARCOURS  
HERMIONE®  
LEADERSHIP & AGILITE COLLECTIVE

# PROGRAMME

## JOUR 1

**09h00 | Introduction de la Masterclass**  
○ Tour de table, présentation des objectifs de la Masterclass et des attentes des participants.

**09h30 | In-Mersion « Game of Drones »**  
○ Introduction de la mission immersive de la Masterclass : Octonal Aeronautics et le projet Archangel.

**09h45 | HERMIONE®: référentiel de négociation.**  
○ Les 8 étapes de la préparation et de la conduite d'une négociation. Remise d'un livret de préparation vierge.

**10h00 | Haute Intensité : analyser et comprendre les facteurs de Haute Intensité avec l'outil CRITER®.**  
○ Analyse & débriefing de cas concrets.

**10h45 | Enjeu : clarifier le besoin fondamental à satisfaire lors de la négociation et l'ossature stratégique avec l'outil EOOST®.**  
○ Analyse & débriefing de cas concrets.

**11h00 | Exercice « Détournement »**  
○ Identifier l'enjeu et l'ossature stratégique d'une situation complexe au sein d'Octonal Aeronautics.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**11h45 | Rapport de force : identifier et pondérer les facteurs de rapport de force d'une négociation avec l'outil RAPFOR®.**

**14h00 | Exercice « Contrat DGA »**  
○ Analyser le rapport de force réel d'une négociation d'Octonal Aeronautics avec la Délégation Générale à l'Armement.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**14h45 | Mandat & Moyens : identifier les axes d'un mandat éthique et équilibré, ainsi que les points de négociation avec l'outil MANDASCAN®.**  
○ Séparer le négociateur du décideur pour construire le mandat.

**15h15 | Exercice « Câblages spéciaux »**  
○ Préparer et négocier en interne son mandat avec son N+1.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**16h00 | Exercice de synthèse « International Drones Meeting »**  
○ Exercice de synthèse de la première journée et mise en œuvre des outils abordés lors de la journée.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**17h15 | Debriefing de la journée**  
○ Rappels des points-clés et questions-réponses.

## JOUR 2

**09h00 | Intérêts adverses : identifier les hypothèses d'intérêts des parties adverses avec l'outil PPI®.**  
○ Dissocier Interprétations et Hypothèses  
○ Analyse & débriefing de cas concrets.

**09h30 | Exercice : « SkyView »**  
○ Identifier, classer et utiliser les intérêts adverses lors d'une négociation de vente entre Aeronautics et la société SkyView.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**10h15 | Intérêts multiples : le Sociogramme.**  
○ Dissocier le sociogramme de l'organigramme avec l'outil SOCIOPLAN®.  
○ Analyse & débriefing de cas concrets.

**10h45 | Exercice « Internalisation »**  
○ Identifier le sociogramme des décideurs et influenceurs du groupe Octonal pour faire accepter un projet d'internalisation.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**11h15 | Objectif Commun : Identifier, concevoir et verbaliser l'objectif commun de la négociation avec l'outil d'OCP®.**  
○ Débriefing de cas concrets.

**11h45 | Exercice « L'usine de Foncegrive »**  
○ Identifier et verbaliser l'OCP lors d'une négociation sociale dans une usine Octonal Aeronautics.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**14h00 | Négociation : aligner le mandat et l'OCP dans une relation d'échanges stable et authentique.**  
○ Pratiquer une écoute engagée avec l'outil DEAR®.  
○ Etablir les règles éthiques de la négociation.

**14h45 | Engagement : verbaliser l'accord et les points d'accord sur lesquels s'engagent les parties prenantes.**  
○ Faire le marketing de la décision pour un engagement durable.

**15h15 | Débriefing une négociation : débriefing des trois points d'une négociation éthique réussie avec l'outil ERJ®.**  
○ Le débriefing technique avec HERMIONE®.

**16h00 | Exercice de synthèse : « Soleil obscur »**  
○ Exercice de synthèse de la seconde journée et mise en œuvre des outils abordés lors de la Masterclass.  
○ Analyse & débriefing de l'exercice.

**17h15 | Debriefing de la Masterclass**  
○ Rappels des points-clés et questions-réponses.  
○ Remise des supports et de la certification



### MOYENS TECHNIQUES

Les moyens techniques, selon le lieu de formation, comprennent un système de vidéo-projection, deux flipboards, des tableaux blancs et des moyens de prise de notes pour chacun des participants.

Les participants sont amenés à utiliser la zone d'évolution et la zone d'exercice du Special Forces Challenge

### ACCESSIBILITÉ DES PERSONNES HANDICAPÉES

Les personnes atteintes de handicap souhaitant suivre ce module de formation sont invités à nous contacter directement : [campus@thetrustedagency.com](mailto:campus@thetrustedagency.com)

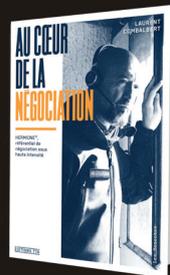
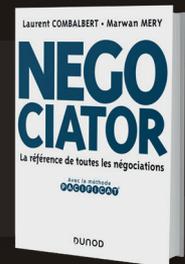
### MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET D'ÉVALUATION

Les participants sont plongés en immersion dans des situations réelles, issues de l'expérience et de la pratique des experts. Chacun des enseignements tirés de cette immersion est transposé dans l'univers des participants pour renforcer l'appropriation et l'adaptation opérationnelle. Tous les éléments du programme de la formation **HERMIONE®** font l'objet d'un apport théorique, d'une démonstration pratique et d'une appropriation immédiate à travers un exercice dédié.

### LECTURES RECOMMANDÉES

#### NEGOCIATOR

L. Combalbert et M. Mery  
ÉDITIONS DUNOD  
2019



#### AU CŒUR DE LA NÉGOCIATION

Laurent Combalbert  
ÉDITIONS TTA  
Parution en 2023

#### LES SECRETS D'UN PACIFICATEUR

Jean-Baptiste Martinez  
ÉDITIONS TTA  
2022



3

## PHASE DE SUIVI & INTÉGRATION AU CLUB TTALUMNI



### LIVRET DE NÉGOCIATION

Un livret de négociation interactif est envoyé aux participants. Ils y retrouveront les 8 étapes-clés du référentiel HERMIONE® pour préparer et conduire leurs futures négociations.



### DISCORD TTA

Un accès privé sera proposé pour intégrer une communauté de pairs sur un serveur Discord sécurisé. Chacun pourra ainsi partager entre leaders et poser ses questions, participer à des débats ou assister à des visioconférences animées par l'équipe TTA et les autres membres du réseau.



### MASTERCLASS VIDÉOS

Les masterclass sont des séquences vidéos disponibles dans le salon privé du Discord.



THETRUSTEDAGENCY.COM



PROGRAMME



# PARCOURS **HERACLES**®

▶ LEADERSHIP & AGILITÉ COLLECTIVE



# HERACLES<sup>®</sup>



## LEADERSHIP & AGILITÉ COLLECTIVE

Le parcours HERACLES<sup>®</sup> est le programme de leadership & d'agilité collective le plus complet pour diriger et engager ses équipes sous haute-intensité.

Il s'inscrit dans la durée pour donner à chaque participant les outils d'un référentiel commun à mettre en œuvre au sein de son équipe et/ou de son organisation.

### LEADERSHIP SOUS HAUTE-INTENSITÉ

Dans un monde mouvant et incertain, les organisations se doivent d'être agiles. Pour être efficaces, les équipes qui les composent ont plus que jamais besoin d'être guidées par des leaders capables de donner une vision, du sens, de la confiance et d'asseoir leur légitimité et leur crédibilité sur leur empathie et sur leur assertivité.

Le référentiel HERACLES<sup>®</sup>, construit à partir de l'expérience de leaders de groupes d'intervention et d'équipes de négociateurs de crise, permet de construire un programme autour des huit questions-clé du leadership et de l'agilité collective.



- H** — COMPRENDRE LA HAUTE intensité et son impact sur le collectif
- E** — SUSCITER L'ENGAGEMENT de ses équipes en toutes circonstances
- R** — ORGANISER LA RÉGULATION des fonctionnements individuels et collectifs
- A** — ENCOURAGER L'AGILITÉ et l'adaptation permanente de son organisation
- C** — DÉVELOPPER LA CONFIANCE en soi et entre soi
- L** — MAINTENIR LA LOYAUTÉ dans les moments de Haute Intensité
- E** — FAIRE GRANDIR L'ÉQUIPE et ceux qui la composent
- S** — SE CONNAITRE SOI-MÊME pour s'améliorer sans cesse

L'EXPERT



#### LAURENT COMBALBERT

Laurent Combalbert est négociateur professionnel et expert en gestion de crise et négociations complexes depuis 1998. Il est également entrepreneur, auteur de plus de 25 ouvrages et philanthrope. Ancien officier-négociateur au sein du RAID, diplômé de la National Academy du FBI, Laurent Combalbert est un des meilleurs experts mondiaux de la négociation et de la gestion de crise. En 2008, il crée le référentiel de négociation complexe PACIFICAT<sup>®</sup> publié dans l'ouvrage de référence *Negotiator*, traduit en anglais en 2021. Il préside aujourd'hui l'agence TTA et intervient avec son équipe d'expert auprès de tous types d'organisations en tant que conférencier, conseiller ou formateur. Il enseigne notamment la Négociation Complexe à HEC Paris.

# ▶ LE PARCOURS HERACLES® SE DÉROULE EN 3 PHASES

1

UNE PHASE  
DE PRÉPARATION  
EN LIGNE

2

UNE PHASE DE  
FORMATION ET  
D'ENTRAÎNEMENT  
EN PRÉSENTIEL

3

UNE PHASE DE SUIVI  
ET D'INTÉGRATION AU  
CLUB TIALUMNI

✉ EMAIL DE  
LANCEMENT  
en ligne

📄 TEST PROFIL  
DE LEADER  
en ligne

📺 VISIO DE  
LANCEMENT  
en visio

💬 QUESTIONNAIRE  
DE PRÉPATION  
en ligne

  
**FORMATION  
HERACLES®**  
en présentiel

2  
jours  
par niveau

3  
niveaux  
disponibles

12  
participants  
par session



**CLUB  
TIALUMNI**

Échanges entre pairs  
Masterclass vidéos  
Serveur Discord privé

EN LIGNE



**LIVRET DE MISSION  
EN 8 ÉTAPES**  
pour préparer  
vos futures missions

Bibliographie  
Livre HERACLES®  
(sortie en mars)  
Base documentaire

EN LIGNE



1

# ▶ PHASE DE PRÉPARATION ◀



## EMAIL DE LANCEMENT

J-1 MOIS

Chaque participant reçoit un email avec le programme du parcours ainsi que les différents liens utiles dont celui du test de profil.



## TEST DE PROFIL EN LIGNE

J-3 SEMAINES

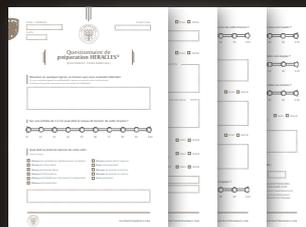
Pour développer sa connaissance de soi, chaque participant a la possibilité de faire son test de profil de leader et de télécharger ses résultats au format pdf (10 minutes).



## VISIO DE LANCEMENT DE LA PROMOTION

J-15 JOURS

Laurent Combalbert convie les participants à une visioconférence de 15 minutes afin de faire connaissance, de leur présenter les 8 étapes-clés d'HERACLES® et de leur proposer de renseigner le questionnaire de préparation.



## QUESTIONNAIRE DE PRÉPARATION

J-15 JOURS

Un questionnaire de préparation est envoyé aux participants qui souhaitent débriefer une mission ou partager des cas complexes sur la base des 8 étapes-clés qu'ils retrouveront lors des 2 journées de formation. Ces cas concrets permettront aussi à l'expert de s'en inspirer et de concevoir une formation sur mesure.



### EN INTRA-ENTREPRISE

Possibilité de tester la confiance de votre équipe sur la base des 5 leviers de confiance avec le test en ligne TTA 360.



## 2

# ▶ PHASE DE FORMATION & D'ENTRAÎNEMENT ◀

La formation en présentiel se déroule sur 2 jours en intra ou en interentreprises sur le Campus de TTA ou sur le lieu choisi par l'équipe.



### PRÉ REQUIS

aucun



### DURÉE

2 jours soit  
14 heures



### EFFECTIFS

6 à 12  
participants

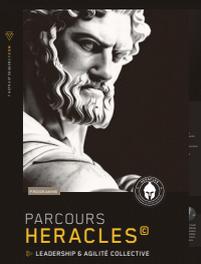


### DÉLAIS D'ACCÈS À LA FORMATION

3 à 6 mois

## OBJECTIFS DE LA FORMATION

- 1 Comprendre son profil de leader et son mode de management.
- 2 Concevoir les niveaux stratégiques et tactiques de sa mission.
- 3 Distinguer et animer les Leaders, les Opérateurs et les Ralentisseurs.
- 4 Organiser les règles d'engagement et de conduite de l'équipe.
- 5 Développer les 5 leviers de confiance des Equipes à Haute Valeur Ajoutée.
- 6 Travailler sur le cycle de l'action et instaurer le polymorphisme.



SUPPORT  
DE FORMATION

## COMPÉTENCES

Maitriser l'outil CRITER® pour analyser les situations de Haute Intensité.

Maitriser les référentiels d'agilité collective pour manager selon les phases du cycle de l'action.

Créer un référentiel de mission et de transformation applicable par tous les collaborateurs.

Animer les équipes avec l'outil LOR® Leaders Opérateurs Ralentisseurs.

## APTITUDES

Piloter et diriger son entreprise ou son organisation dans un environnement complexe.

Manager et animer ses équipes dans les situations de Haute Intensité.

Mettre en œuvre un référentiel commun au sein de son équipe ou de son organisation.

Diffuser un sentiment de sécurité et de confiance pour son équipe et son entourage.

# PROGRAMME

## JOUR 1

### 09h00 | Introduction de la Masterclass HERACLES®

- Tour de table, présentation des objectifs de la Masterclass et des attentes des participants.

### 09h20 | In-Mersion « Blue Drop »

- Introduction de la mission immersive de la Masterclass : Organiser et diriger les actions d'une ONG en zone de conflit.

### 09h30 | HERACLES®

- Référentiel de leadership et d'agilité collective. *Les 8 étapes pour construire ou renforcer sa capacité à diriger et engager ses équipes en environnement complexe.*

### 09h45 | Haute intensité

- Analyser et comprendre les effets de la haute intensité sur le leader et les équipes avec l'outil CRITER®.
- Analyse & débriefing de cas concrets.

### 10h30 | Engagement

- Engager ses équipes par la mission, le sens & les valeurs.
- Analyse & débriefing de cas concrets.

### 10h45 | Exercice « Engager dans la mission »

- Construire les critères d'engagement pour lancer la mission puis recruter et motiver une équipe à partir en zone de conflit.
- Analyse & débriefing de l'exercice.

### 11h45 | Régulation : Etablir les principes et les règles de fonctionnement des équipes agiles

- Valeurs vs. Règles, autoriser la transgression encadrée.
- Analyse, benchmark & débriefing de cas concrets.

### 14h00 | Exercice « La Charte d'équipe »

- Construire le règlement intérieur de l'équipe autour des 5 règles fondamentales du travail d'équipe.
- Analyse & débriefing de l'exercice.

### 15h00 | Agilité

- Entre préparation et action, définir les principes de l'agilité collective. Les freins à l'agilité : les dysfonctionnements qui nuisent à la performance.
- Analyse, benchmark & débriefing de cas concrets.

### 16h00 | Exercice de synthèse Jour 1 « Go - No go »

- Préparer et obtenir l'autorisation de déployer une mission complexe sur une zone de tensions géopolitiques.

### 17h10 | Debriefing de la journée

- Rappels des points-clés et questions-réponses.



## JOUR 2

### 09h00 | Confiance(s)

- Les cinq leviers de confiance et leur place dans la performance et l'agilité collective.
- Analyse & débriefing de cas concrets.

### 09h45 | Loyauté

- Loyauté et discipline opérationnelle, le principe de l'action engagée.
- Analyse & débriefing de cas concrets.

### 10h00 | Exercice : « Transgression »

- Analyser une transgression commise par des membres de l'équipe et proposer une conduite à tenir.
- Analyse & débriefing de l'exercice.

### 10h45 | Équipe

- Analyser et comprendre les profils de leaders, d'opérateurs et de ralentisseurs avec l'outil LOR®.
- Analyse & débriefing de cas concrets.

### 11h30 | Exercice « Chocs de profils »

- Identifier les profils de l'équipe et les modes de management associés avec l'outil LOR®.
- Analyse & débriefing de l'exercice.

### 14h00 | Soi

- Profils de leaders. Les 5 postures de Leader et leurs impacts sur l'équipe.
- Posture relationnelle, posture émotionnelle, posture de confiance, posture d'autorité, posture de crise.
- Analyse & débriefing de cas concrets.

### 15h00 | Exercice de synthèse globale : « Opération Vampire 4 »

- Exercice de synthèse de la seconde journée et mise en œuvre des outils abordés lors de la Masterclass.
- Analyse & débriefing de l'exercice.

### 17h15 | Debriefing de la Masterclass

- Rappels des points-clés et questions-réponses.
- Remise des supports et de la certification.

## MOYENS TECHNIQUES

Les moyens techniques, selon le lieu de formation, comprennent un système de vidéo-projection, deux flipboards, des tableaux blancs et des moyens de prise de notes pour chacun des participants.

Les participants sont amenés à utiliser la zone d'évolution et la zone d'exercice du Special Forces Challenge

## ACCESSIBILITÉ DES PERSONNES HANDICAPÉES

Les personnes atteintes de handicap souhaitant suivre ce module de formation sont invités à nous contacter directement : [campus@thetrustedagency.com](mailto:campus@thetrustedagency.com)

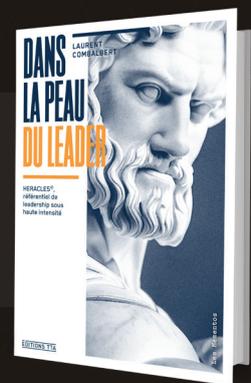
## MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET D'ÉVALUATION

Les participants sont plongés en immersion dans des situations réelles, issues de l'expérience et de la pratique des experts. Chacun des enseignements tirés de cette immersion est transposé dans l'univers des participants pour renforcer l'appropriation et l'adaptation opérationnelle. Tous les éléments du programme de la formation **HERACLES®** font l'objet d'un apport théorique, d'une démonstration pratique et d'une appropriation immédiate à travers un exercice dédié.

## LECTURE RECOMMANDÉE

### DANS LA PEAU DU LEADER

Laurent Combalbert  
ÉDITIONS TTA  
Parution en mars 2023



3

## ▶ PHASE DE SUIVI ◀ & INTÉGRATION AU CLUB TTALUMNI



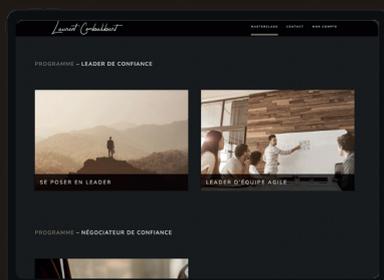
### ▶ LIVRET DE MISSION

Un livret de mission interactif est envoyé aux participants. Ils y retrouveront les 8 étapes-clés du référentiel HERACLES® pour préparer et conduire leurs futures missions.



### ▶ DISCORD TTA

Un accès privé sera proposé pour intégrer une communauté de pairs sur un serveur Discord sécurisé. Chacun pourra ainsi partager entre leaders et poser ses questions, participer à des débats ou assister à des visioconférences animées par l'équipe TTA et les autres membres du réseau.



### ▶ MASTERCLASS VIDÉOS

Les masterclass sont des séquences vidéos disponibles dans le salon privé du Discord.



THETRUSTEDAGENCY.COM



PROGRAMME



# PARCOURS **CHRONOS**®

» PERFORMANCE SOUS HAUTE INTENSITÉ

# » CHRONOS<sup>©</sup> «

Le parcours CHRONOS<sup>©</sup> est un programme complet sur le thème de la performance pour toutes celles et ceux qui souhaitent développer leur capacité à faire face en environnement complexe.

Il s'inscrit dans la durée pour donner à chaque participant une boîte à outils personnalisée sur les thématiques de la gestion du stress, des émotions, de l'art de la respiration et de la confiance.

## PHI<sup>©</sup> PERFORMANCE SOUS HAUTE INTENSITÉ

Dans un contexte où la complexité est croissante et l'adaptation au changement indispensable, la performance des organisations repose sur des équipes en pleine forme physiquement et mentalement. L'énergie personnelle, la résistance au stress et la préparation mentale sont des notions clés dans la performance individuelle et collective.

Les experts de l'agence TTA ont créé ce programme pour celles et ceux qui souhaitent développer leur connaissance des mécanismes du stress, de la haute intensité afin d'optimiser leur performance globale, pour faire face, quelles que soient les circonstances.

Ce programme est animé en duo par les deux experts TTA sur la totalité de la formation pour un accompagnement optimal.



### LES EXPERTS



#### JEAN-BAPTISTE MARTINEZ

Ancien membre du groupe d'intervention du ministère de la justice, ERIS. Formateur et Réfèrent national des Négociateurs de Crise Pénitentiaire, Praticien TOP<sup>©</sup>, certification d'état de Préparateur Mental pour la Performance sportive et professionnelle. Membre de l'ONG HERMIONE<sup>©</sup> des Négociateurs de Crise.



#### TIMOTHY MIRTHIL

Journaliste reporter pendant 15 ans. Instructeur de la méthode Ethos flow<sup>©</sup> (respiration et mouvement). Il est spécialiste des Outre-mers et de la Francophonie et parcourt ces territoires et réalise des centaines de reportages, parfois en situation de haute-intensité. Membre de l'ONG HERMIONE<sup>©</sup> des Négociateurs de crise.

# » LE PARCOURS CHRONOS® SE DÉROULE EN 3 PHASES

1

UNE PHASE  
DE PRÉPARATION  
EN LIGNE

2

UNE PHASE DE  
FORMATION ET  
D'ENTRAÎNEMENT  
EN PRÉSENTIEL

3

UNE PHASE DE SUIVI  
ET D'INTÉGRATION AU  
CLUB TTALUMNI

 TEST PROFIL  
DE PERFORMANCE  
*en ligne*

 QUESTIONNAIRE  
DE PRÉPATION  
*en ligne*

  
**FORMATION  
PHI®**  
*en présentiel*

**2**  
jours

  
**CLUB  
TTALUMNI**  
Vidéos exercices  
de respiration

EN LIGNE

  
**LIVRET MP2**  
*Méthode personnalisée  
de performance*

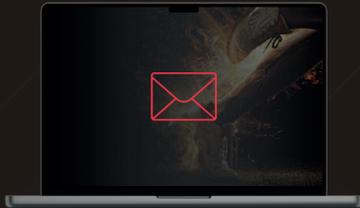
EN LIGNE

**BIBLIOGRAPHIE**  
Memento TTA  
Base documentaire



1

## PHASE DE PRÉPARATION



### EMAIL DE LANCEMENT

J-1 MOIS

Chaque participant reçoit un email avec le programme du parcours ainsi que les différents liens utiles dont le celui du test de profil. Une page est dédiée sur le site internet :

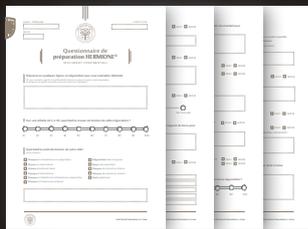
[THETRUSTEDAGENCY.COM/CONTACT/CLUB-TTA](http://THETRUSTEDAGENCY.COM/CONTACT/CLUB-TTA)



### TEST DE PROFIL EN LIGNE

J-3 SEMAINES

Pour développer sa connaissance de soi, chaque participant a la possibilité de faire son test de profil de Performance et de télécharger ses résultats au format pdf (10 minutes).



### QUESTIONNAIRE DE PRÉPARATION

J-15 JOURS

Un questionnaire de préparation est envoyé aux participants qui souhaitent partager leurs objectifs de performance et débriefer un cas complexe. Ces questionnaires permettront aussi aux experts de s'en inspirer et de concevoir une formation sur mesure.



2

## PHASE DE FORMATION & D'ENTRAÎNEMENT

La formation en présentiel se déroule sur 2 jours en intra ou en interentreprises sur le Campus de TTA ou sur le lieu choisi par l'équipe.



### PRÉ REQUIS

aucun



### DURÉE

2 jours soit  
14 heures



### EFFECTIFS

6 à 12  
participants



### DÉLAIS D'ACCÈS À LA FORMATION

30 jours à 3 mois



## OBJECTIFS

1

Comprendre son profil de performance.

2

Mettre ses émotions au service de la mission.

3

Développer une posture de confiance.

4

Comprendre les rouages de la performance d'équipe.

5

Développer sa connaissance de soi et des autres.



SUPPORT  
DE FORMATION

PARCOURS  
**CHRONOS®**

PERFORMANCE SOUS HAUTE INTENSITÉ

## COMPÉTENCES

Acquérir des techniques de respiration.

Mettre en pratique les bases de la performance : nutrition, sommeil et activité physique.

Adopter les outils de la performance : RPV®, PRO®, SPARC® et PMR®.

## APTITUDES

Développer son leadership par la maîtrise émotionnelle.

Diffuser de la confiance auprès de son équipe.

Booster son énergie et la mettre au service de la performance d'équipe.

Gérer efficacement son stress pour faire face.



## PROGRAMME

# JOUR 1

MATINÉE 9H-12H

APRÈS-MIDI 13H30-17H

Présentation de la journée. Tour de table.  
Recueil des attentes et des besoins.

### 01 LES ÉMOTIONS : LES IDENTIFIER, LES DÉCRIRE, LES ACCEPTER.

Réguler les émotions de l'agressivité et du blocage à la performance : La colère et la peur.

Les fondamentaux des mécanismes du stress et leur gestion...

Adopter le réflexe RPV :

🕊 R....pour Respirer

🕊 P....pour changer sa Perception et son discours interne.

🕊 V....pour Visualiser ses futures actions et Optimiser son imagerie mentale

### 02 LA RESPIRATION, UNE STRATÉGIE DE GESTION.

Expérimenter les respirations opérationnelles pour le vécu des émotions

Réguler son système autonome nerveux pour la prise de décision.

Le rôle du nerf vague.

Développer l'habitude de respirer pour gagner en souveraineté.

### 03 AUGMENTER SA CONCENTRATION

Rester concentré en toutes circonstances grâce à la maîtrise de l'apnée et du tunnel de concentration.

Générer du flow, un état de grâce utile dans la haute intensité.

 DÉJEUNER

### 04 ATELIER RESPIRATION ET RÉCUPÉRATION D'APRÈS-DÉJEUNER

### 05 LA MOTIVATION

Définition et théories.

Comment motiver, remotiver, les 6 sentiments de la motivation en Prépa-Mentale.

Atelier de Visualisation et discours interne :  
Expérimentation des participants d'une PMR (Préparation Mentale de La Réussite) en EMC (Etat Modifié de Conscience).

### 06 ATELIER DE MISE EN SITUATION « MARCHE AFGHANE »

Respirations de crise/répondre au défi.

Conseils en matière de respiration pour implémenter l'expérience de crise.

PHI X PÉRIENCE :

Parcours de stress sous haute intensité !  
Exercice de nuit réalisé en binôme.





## PROGRAMME JOUR 2

MATINÉE 9H-12H

APRÈS-MIDI 13H30-17H

### 01 DÉBRIEFING DE L'EXERCICE DE NUIT SUR LE CAMPUS TTA

### 02 LE SOMMEIL, VIGILANCE ET RÉCUPÉRATION.

Identifier les mécanismes du sommeil, faciliter l'endormissement et la récupération pour optimiser sa performance.

Citer les rythmes de la vigilance.

Prévenir et gérer sa fatigue.

⏸ PAUSE 15 MIN

### 03 NUTRITION ET ACTIVITÉS PHYSIQUES

Nutrition : se méfier des régimes et des modes pour retrouver les bases d'une nutrition saine.

Atelier autour du mouvement :

- 🌿 Le sport
- 🌿 La récupération
- 🌿 La micro-récupération

🍴 DÉJEUNER



### 04 PRO<sup>®</sup>: LA PAUSE DE RÉCUPÉRATION OPTIMALE

Relaxation

Sieste opérationnelle

### 05 RÉDUIRE L'IMPACT ÉMOTIONNEL D'UN INCIDENT ET ACCÉLÉRER LE TEMPS DE RÉCUPÉRATION À LA SUITE D'UN STRESS DE FORTE INTENSITÉ.

Méthode SPARC où comment affronter les obstacles tout en faisant preuve de résilience face aux difficultés de la vie quotidienne.

La thérapie ACT : (Acceptation and Commitment Therapy)  
Accepter ce que nous ne pouvons pas contrôler  
et s'engager dans une action qui améliore et enrichit  
notre vie.

### 06 LA PHILOSOPHIE STOÏCIENNE, UNE AIDE À LA RÉSILIENCE

### 07 ATELIER MP2 SOUS HAUTE INTENSITÉ

Méthode Personnalisée  
pour la Performance sous Haute Intensité

Les participants vont construire leur propre routine et  
repartir avec une boîte à outils personnalisés

### CONCLUSION

Débriefing des deux journées et remise d'un prix  
au binôme gagnant de l'exercice de nuit.  
Tour de table et derniers conseils pratiques.

## MOYENS TECHNIQUES

Les moyens techniques, selon le lieu de formation, comprennent un système de vidéo-projection, deux flipboards, des tableaux blancs et des moyens de prise de notes pour chacun des participants.

## ACCESSIBILITÉ DES PERSONNES HANDICAPÉES

Les personnes atteintes de handicap souhaitant suivre ce module de formation sont invités à nous contacter directement : [CAMPUS@THETRUSTEDAGENCY.COM](mailto:CAMPUS@THETRUSTEDAGENCY.COM)

## MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET D'ÉVALUATION

Les participants sont plongés en immersion dans des situations réelles, issues de l'expérience et de la pratique des experts. Chacun des enseignements tirés de cette immersion est transposé dans l'univers des participants pour renforcer l'appropriation et l'adaptation opérationnelle. Tous les éléments du programme de la formation **PHI**® font l'objet d'un apport théorique, d'une démonstration pratique et d'une appropriation immédiate à travers un exercice dédié.

## LECTURES RECOMMANDÉES

### LES SECRETS D'UN PACIFICATEUR

Jean-Baptiste Martinez

ÉDITIONS TTA

2022



3

## » PHASE DE SUIVI « & INTÉGRATION AU CLUB TTALUMNI



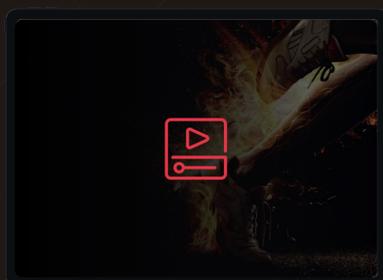
### » LIVRET DE MP2

Un livret de méthode personnalisée de performance est conçu avec les participants pour que chacun reparte avec les outils les plus pertinents dans sa pratique professionnelle.



### » DISCORD TTA

Un accès privé sera proposé pour intégrer une communauté de pairs sur un serveur Discord sécurisé. Chacun pourra ainsi partager entre leaders et poser ses questions, participer à des débats ou assister à des visioconférences animées par l'équipe TTA et les autres membres du réseau.



### » SÉQUENCES VIDÉOS

Chaque participant recevra une vidéo réalisée par l'expert sur l'outil et la méthode qu'il souhaite mettre en œuvre.



THETRUSTEDAGENCY.COM



PROGRAMME



# PARCOURS PEACE<sup>®</sup>

 GESTION DES CONFLITS,  
DE LA VIOLENCE ET DE L'AGRESSIVITÉ



## GESTION DES CONFLITS, DE LA VIOLENCE ET DE L'AGRESSIVITÉ

### OBJECTIFS DE FORMATION

A l'issue de la formation, les participants seront capables de prévenir et de pacifier les situations conflictuelles aiguës auxquelles ils seraient confrontés en toute sécurité, en appliquant les techniques utilisées par des professionnels de résolution de crise adaptées à leur milieu professionnel ou privé.



### OBJECTIFS DE LA FORMATION

- 1 DÉFINIR le processus d'un conflit
- 2 COMPRENDRE les mécanismes de la frustration
- 3 IDENTIFIER le profil de l'individu en crise
- 4 GÉRER ses émotions et celles de l'individu
- 5 ADOPTER une attitude positive de prévention et de gestion face au conflit
- 6 ÉTABLIR une stratégie de communication
- 7 UTILISER les techniques de l'écoute active
- 8 IDENTIFIER une pratique professionnelle adaptée face aux situations à risques conforme à la réglementation en vigueur.
- 9 GESTION POST CRISE : Comment accompagner les personnes ayant subi un choc émotionnel

### MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

*Méthode expositive, interrogative et participative. Exercices d'application et simulation.*

## ÉLÉMENTS DU CONTENU



LES ORIGINES PSYCHOLOGIQUES DE L'AGRESSIVITÉ



LES DIMENSIONS DES PERSONNALITÉS DIFFICILES



LES PSYCHOPATHOLOGIES



STRESS ET ÉMOTION



LES COMMUNICATIONS, NON VERBALE ET D'INFLUENCE



LES TECHNIQUES D'OPTIMISATION DU POTENTIEL



L'ESCALIER DU CHANGEMENT COMPORTEMENTAL



PROCÉDURE DE PRISE EN CHARGE DES PERSONNELS VICTIMES DE SITUATIONS DE CRISE

### LE FORMATEUR



#### JEAN-BAPTISTE MARTINEZ

Jean-Baptiste Martinez est un ex-membre des ERIS, les unités d'intervention de l'administration pénitentiaire. Précurseur de la négociation de crise, il a réalisé plus de 350 missions dans ce groupe d'élite. Expert pour l'agence TTA-The Trusted Agency aux côtés de Laurent Combalbert, ex-négociateur du RAID, il intègre l'ONG internationale HERMIONE qui rassemble des négociateurs de crise. Il intervient auprès de tous types d'organisations en tant que conférencier, formateur ou conseiller. Il a formé à ce jour des milliers de personnes que ce soit au sein d'organisations privées ou publiques.

*Jean-Baptiste MARTINEZ est formateur des personnels pénitentiaires depuis 2010 et ancien membre du Groupe d'Intervention du Ministère de la Justice, spécialisé dans la Médiation de Crise.*

- Formateur Professionnel d'Adulte, inscrit au RNCP
- Négociateur confirmé NSTAA<sup>®</sup>
- Praticien en Techniques d'Optimisation du Potentiel, TOP<sup>®</sup>
- Coach certifié en PNL et Psychologie Positive.



## TEST DE PROFIL EN LIGNE

Pour développer sa connaissance de soi, chaque participant a la possibilité de faire son test de profil de pacificateur et de télécharger ses résultats au format pdf (10 minutes).

[PROFILDEPACIFICATEUR.COM](https://profildepacificateur.com)

# PROGRAMME

## JOUR 1

MATINÉE 9H-12H30

### INTRODUCTION DE LA JOURNÉE ET TOUR DE TABLE.

- Icebreaker : Exercice du crayon connecté (communication et coopération face au problème, intelligence collective)

#### 1. LE CONFLIT : UNE APPROCHE PROTÉIFORME, L'IDENTIFIER ET LE COMPRENDRE

- Identifier le processus d'un conflit.
- L'effet témoin.
- Exercice en équipe : La demande n'est pas le besoin (brainstorming et créativité face au conflit)
- Les degrés de l'escalade de la violence.

### PAUSE

### MISE EN SITUATION DE CAS CONCRETS VÉCUS DES PARTICIPANTS (Analyse et débriefing)

#### 2. LES OUTILS DE LA PRÉVENTION

- Les trois axes de la prévention : organisationnel, comportemental et Émotionnel.
- Utiliser les bons mots pour éviter les pires maux.
- Prévenir, c'est surtout gérer ses propres émotions avant celles de l'autre.

### DÉJEUNER

APRÈS-MIDI 13H30 – 17H00

#### 3. PRO® PAUSE DE RÉCUPÉRATION OPTIMALE

- Relaxation opérationnelle pour récupération pour optimiser sa performance et ses émotions.
- Mise en situation de cas concrets vécus des participants (Analyse et débriefing)

## JOUR 2

MATINÉE 9H-12H

### ÉTUDE DE CAS

gérer ses émotions en situation de tension : « Quand la critique est source de satisfaction... » (Travail en sous-groupe) – débriefing du test de profil PEACE®

#### 4. GESTION DES DEGRÉS DE L'ESCALADE : DE LA FRUSTRATION À LA VIOLENCE

- ✦ Escalier du changement comportemental
- ✦ Pacifier en 5 phrases

### PAUSE

### MISE EN SITUATION DE CAS CONCRETS VÉCUS PAR LES PARTICIPANTS (Analyse et débriefing)

### DÉJEUNER

APRÈS-MIDI 13H30 – 17H00

#### 5. PRO® PAUSE DE RÉCUPÉRATION OPTIMALE

- Relaxation opérationnelle pour récupération pour optimiser sa performance et ses émotions.

#### 6. RÉDUIRE L'IMPACT ÉMOTIONNELLE ET ACCÉLÉRER LE TEMPS DE RÉCUPÉRATION

- Méthode SPARC où comment affronter les obstacles tout en faisant preuve de résilience face aux difficultés de la vie quotidienne.
- La thérapie ACT : (Acceptation and Commitment Therapy). Accepter ce que ne nous pouvons pas contrôler et s'engager dans l'action.

#### 7. ATELIER 3P : PROTOCOLE PEACE® PERSONNALISÉ

- (En sous-groupe les participants pourront construire leur propre routine face au conflit afin de le prévenir, le gérer et accélérer leur récupération émotionnelle.)

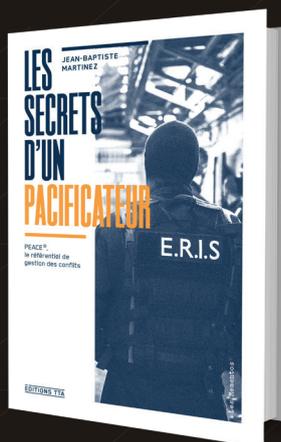
### SYNTHÈSE DE LA JOURNÉE

et débriefing des deux journées, évaluations, tour de table et derniers conseils pratiques.

### REMISE DU LIVRE

« Les secrets d'un pacificateur : PEACE®, le référentiel de gestion des conflits ».





# LES SECRETS D'UN PACIFICATEUR

PEACE® LE RÉFÉRENTIEL DE GESTION DES CONFLITS

COMMENTAIRES CLIENTS ★★★★★ 5 SUR 5

“

« Ce manuel est à conseiller tant pour aborder les conflits professionnels que dans le cadre privé. »

“

« Je recommande la lecture de cet ouvrage à tous ceux qui souhaitent acquérir des outils simples et efficaces à utiliser au quotidien, pour gérer les conflits de tous les jours. »

“

« Un bel ouvrage à mettre entre toutes les mains qui de ceux s'intéressent à la relation à l'autre. »

Conçue comme une boîte à outils, la méthode P.E.A.C.E.® est le fruit de plus de 15 ans d'expérience dans la gestion de crise en établissements pénitentiaires. L'auteur, issu de l'intervention et expert en Communication Opérationnelle de Crise, propose des techniques pragmatiques utilisées par des professionnels de résolution de crise et adaptées aux différents milieux. Ces outils

aideront les spécialistes des RH, les managers ainsi que tous ceux qui souhaitent gérer ces nombreuses formes de conflits auxquels ils sont confrontés. C'est une approche globale à cette thématique si complexe, mais tellement enrichissante, car elle rend plus humble et plus humain celui ou celle qui l'applique.





[THETRUSTEDAGENCY.COM](https://thetrustedagency.com)