



AEQUILIBRIUM IN CRISIS AS

Aequilibrium In Crisis

Réponse à la crise & Pilotage du risque

Une introduction

Avril 2026

Le travail

Aequilibrium In Crisis travaille avec des organisations sur la réponse aux crises et le pilotage des risques.

Deux défis liés. Le premier : la capacité à gérer des incidents critiques et des crises — situations où l'incertitude est élevée, le temps est comprimé, et les décisions prises ont des conséquences durables. Le second : construire une relation cohérente avec le risque avant que la pression n'arrive.

Trois domaines de pratique : préparer les organisations et leurs équipes, soutenir ceux qui conduisent une réponse active lorsqu'une situation est déjà en mouvement, et traiter les structures de gouvernance du risque qui conditionnent les deux.

Les secteurs varient — organisations humanitaires, corporates et du secteur public. Le défi fondamental, non. Décider avec justesse sous pression aiguë est le même problème, quelle qu'en soit la cause.

Ce qui suit est un exposé de la façon dont ce travail est abordé, de ce qu'il implique en pratique, et du parcours sur lequel il s'appuie.

01

Le point de départ

La question qui a organisé l'essentiel de mon travail sur la préparation et la réponse aux crises n'est pas de savoir comment construire une meilleure structure. C'est ce qui rend possible une bonne décision lorsque l'image est incomplète, le temps est court, et les enjeux sont réels.

Il y a un point de départ. Une bonne décision en crise dépend d'une dynamique de raisonnement qui tient sous pression : la capacité d'observer ce qui se passe réellement plutôt que ce qui était anticipé, d'analyser sans certitude, et de décider avec une conscience claire de ce qui est connu, de ce qui ne l'est pas, et de ce qui est risqué.

Les structures et les méthodes servent cette dynamique ou s'y substituent. La différence compte. Quand elles la servent, elles soutiennent les personnes qui portent la réponse. Quand elles s'y substituent — quand la procédure devient la fin plutôt que le moyen — elles tiennent jusqu'à ce que la situation évolue plus vite que la structure ne peut suivre. À ce point, ce qui porte la réponse n'est pas le cadre.

Ce n'est pas une critique de la structure. Les bonnes structures sont nécessaires. Mais elles ne sont pas suffisantes. J'ai constaté que partir de la dynamique — de ce que les personnes à l'intérieur de la structure ont réellement besoin de pouvoir faire — produit quelque chose de plus utile que partir d'un modèle standard.

Cela conditionne aussi ce que la préparation peut honnêtement prétendre apporter. Toutes les lacunes ne peuvent pas être comblées. L'objectif est de développer la capacité à tenir le processus de raisonnement quand la pression est à son pic — et d'être clair, avant la crise, sur les marges d'amélioration réelles.

Ce cadrage rend une chose visible : la question n'est pas spécifique aux crises sécuritaires. Une situation réputationnelle, une menace financière, une défaillance de gouvernance — la nature du problème change. La difficulté pour les personnes qui en sont responsables, non. Les décisions doivent être prises sous incertitude, avec le temps qui se comprime, et avec des conséquences qui ne sont pas facilement défaites. L'approche vaut dans tous les secteurs parce que le défi sous-jacent est le même.

Trois domaines de travail

Développer la capacité de gestion de crise

Les structures de crise dépendent des personnes qui les habitent. Le travail part de là — développer la capacité à raisonner et décider avec justesse sous pression, sans ajouter de couches à la structure elle-même.

Deux dimensions : la cognitive — comment les individus traitent et décident lorsque l'image est incomplète — et l'organisationnelle — si la structure autour d'eux soutient ou compromet cette capacité.

- Pour les cellules de gestion de crise : des programmes de deux à cinq jours, construits autour du contexte et des scénarios propres à l'organisation. Le focus est le processus de raisonnement — à quoi ressemble concrètement une gestion de crise cohérente quand la situation est en mouvement.
- Pour les décideurs : des modules ciblés sur les exigences spécifiques du portage de la responsabilité finale — le poids cognitif et relationnel de l'autorité dans une situation aiguë, et les structures qui protègent la qualité du jugement à ce niveau.
- Pour les équipes opérationnelles : des programmes de deux à cinq jours, calibrés en fonction du rôle et des responsabilités opérationnelles. Le travail développe la capacité d'observer avec précision, de rendre compte avec rigueur, et d'agir de manière cohérente au sein de la structure de gestion de l'incident. Le contenu varie selon les responsabilités réelles de chaque participant.
- Pour les organisations qui souhaitent d'abord prendre du recul : des ateliers sur les mécanismes de décision et les marges d'amélioration réalistes. Pas un audit. Une conversation honnête sur là où le raisonnement tend à tenir et là où il tend à se rompre — et ce que cela implique pour la préparation.

Appui conseil en crise active

Pour les organisations qui naviguent dans une situation déjà sérieuse et en mouvement. Le rôle est conseil — aux côtés de la réponse.

En pratique : examiner l'image au fur et à mesure qu'elle se développe, tester l'analyse avant que les décisions ne soient prises, identifier les points où le raisonnement se comprime ou les informations importantes n'atteignent pas le bon niveau. Parfois, cela signifie travailler directement avec l'équipe de gestion de crise. Parfois, se positionner plus près de l'autorité décisionnelle.

Les décisions restent avec l'organisation. Ce que le rôle de conseil offre, c'est quelqu'un dont la seule tâche est de soutenir la qualité de la réflexion — quand la pression de réagir est vive, et la tentation de remplacer le raisonnement par l'action est réelle.

Conseil et formation en pilotage du risque

La façon dont une organisation répond à une crise se construit bien avant que la crise ne commence. Dans ses structures de gouvernance. Dans sa relation quotidienne au risque. Dans l'écart — ou la cohérence — entre ce qu'elle dit sur le risque et la façon dont elle fonctionne réellement.

Ce travail examine cette relation. Il peut prendre la forme d'un diagnostic, d'une revue des cadres par rapport au contexte réel de l'organisation, ou du développement d'une capacité interne à maintenir une approche cohérente du risque dans le temps. Le point de départ est toujours ce qui

existe déjà. L'objectif est d'identifier où sont les lacunes — et de les traiter d'une façon que l'organisation peut tenir dans la durée.

Chaque engagement commence par une conversation. Pas de packages standard — périmètre, format et durée sont définis ensemble, en fonction de ce qui est réellement nécessaire. Tous les engagements sont traités avec une confidentialité stricte.

03

Parcours

Pierre Kernen a passé quatorze ans à MSF, évoluant de la coordination terrain en contextes de conflit au conseil sécurité. À partir de 2017, responsable de l'Unité de sécurité et de gestion des risques au siège — dirigeant une équipe de conseillers et formateurs, supervisant la gestion des risques dans les opérations terrain, et dirigeant ou conseillant lors d'activations de crise majeures.

Avant de fonder AIC, il a exercé comme Responsable Urgences et Sécurité au sein du groupe Wallenius Wilhelmsen, un groupe maritime international. Il travaille comme consultant indépendant depuis 2022. À travers cette trajectoire, douze années ont été consacrées à la réponse aux crises pour des organisations.

Il a formé et soutenu des équipes de gestion de crise dans plus de vingt pays — au siège et au niveau opérationnel — et a fait partie de cellules de crise pendant des périodes allant de quelques jours à plusieurs mois, comme leader ou conseiller, selon les besoins et le contexte.

L'approche est construite à partir de la pratique. Les éléments inclus dans les formations ont été développés à partir de situations réelles et éprouvés contre elles avant d'être utilisés en formation. C'est la condition pour inclure quoi que ce soit : cela doit avoir tenu en pratique, pas seulement en théorie.

Aequilibrium In Crisis est enregistrée en Norvège (AS) et travaille avec des organisations humanitaires, du secteur privé et du secteur public.

Pierre Kernen · pierre.kernen@aequilibriumconsulting.com · aic-supportin crisis.com