



Aequilibrium In Crisis

Gestion de crise — Pilotage du risque

Présentation

Septembre 2026

Aequilibrium In Crisis travaille avec des organisations sur la gestion de crise et le pilotage du risque.

Les organisations avec lesquelles AIC travaille sont à des stades différents. Certaines disposent de procédures, d'équipes désignées, de protocoles d'escalade. D'autres construisent leur capacité à partir de zéro.

La structure et les procédures ne sont pas une contrainte à contourner ni un cadre à habiter passivement. Bien conçues et bien portées, elles sont ce qui rend possible une décision éclairée et en conscience — des personnes qui savent ce qu'elles savent, ce qu'elles ne savent pas, et pourquoi elles choisissent ce qu'elles choisissent, même quand la pression est forte.

Cette qualité ne s'obtient pas par la seule rigueur des procédures, ni par le seul talent des individus. Elle se construit dans la relation entre les deux. C'est ce que le travail d'AIC cherche à développer.

01

Le point de départ

La question centrale n'est pas : « Quelle structure avons-nous ? » Elle est : « Comment elles devront raisonner et décider quand la situation dépasse ce qui était prévu ? »

C'est là que se joue la qualité de la réponse, dans la capacité du système à décider au bon niveau de manière éclairée quand l'information est incomplète, les délais compressés et les conséquences réelles.

AIC part de ce processus décisionnel. Les procédures et les structures sont construites ou renforcées à partir de là, en fonction de ce que les personnes ont réellement besoin de pouvoir faire. L'objectif est toujours le même : une décision éclairée et en conscience, portée au bon niveau.

Ce cadrage vaut au-delà des 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 ne change pas. Des décisions doivent être prises dans l'incertitude, avec le temps qui se comprime, et des conséquences qui ne se défont pas facilement.

02

Trois domaines d'activité

Renforcement de la capacité de gestion de crise

Le travail commence par la capacité des personnes à raisonner et décider correctement sous pression. Les structures et les outils sont construits ou adaptés en fonction de ce socle — pas l'inverse.

Deux dimensions. La première est cognitive : comment chaque personne traite l'information et décide quand le tableau est incomplet — puis comment le groupe travaille ensemble cette même dimension, parce que la décision en crise est rarement solitaire. L'une et l'autre se développent, mais pas de la même manière. La seconde est organisationnelle : si la structure autour des personnes soutient ou entrave leur capacité à raisonner et décider.

Pour les équipes de gestion de crise : programmes de deux à cinq jours, construits autour du contexte et des scénarios propres à l'organisation. L'accent est mis sur le processus de raisonnement — à quoi ressemble une gestion de crise cohérente quand la situation est en mouvement.

Pour les décideurs : modules ciblés sur les exigences spécifiques de porter la responsabilité finale — le poids cognitif et relationnel de l'autorité en situation aiguë, et les structures qui protègent la qualité du jugement à ce niveau.

Pour les équipes de terrain ou opérationnelles : programmes calibrés selon le rôle et les responsabilités. Observer avec précision, rendre compte avec rigueur, agir de manière cohérente au sein de la structure de réponse.

Pour les organisations qui souhaitent d'abord prendre du recul : ateliers sur les mécanismes décisionnels et les marges d'amélioration réalistes. Une conversation honnête sur là où le raisonnement tient et là où il tend à se dégrader — et ce que cela implique pour la préparation.

Appui conseil en crise active

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

En pratique : révision du tableau au fil de son développement, test de solidité de l'analyse avant les décisions, identification des points où le raisonnement se comprime ou où l'information n'atteint pas le bon niveau. Les décisions restent avec l'organisation. Ce que le rôle consultatif apporte, c'est quelqu'un dont la seule tâche est de soutenir la qualité de la pensée quand la pression d'agir est à son plus haut.

Pilotage du risque

La manière dont une organisation répond à une crise se détermine bien avant que la crise ne commence. Dans ses structures de gouvernance, dans sa relation quotidienne au risque, dans la cohérence — ou l'écart — entre ce qu'elle dit du risque et son fonctionnement réel.

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

Chaque mission commence par une conversation. Le périmètre, le format et la durée sont définis ensemble, en fonction de ce qui est réellement nécessaire. Toutes les missions sont conduites avec une stricte confidentialité.

03

Parcours

Pierre Kernen a passé quatorze ans à MSF, passant de la coordination terrain dans des contextes de conflit au conseil en sécurité, puis à partir de 2017 à la direction de l'unité Sécurité et Gestion des risques au siège — direction d'une équipe globale, supervision de la gestion des risques sur les opérations terrain, conduite ou appui des principales activations de crise. Avant de fonder AIC, il a occupé le poste d'Emergency and Security Manager chez Wallenius Wilhelmsen, une entreprise maritime internationale. Il travaille comme consultant indépendant depuis 2022.

Il a formé et soutenu des équipes de gestion de crise sur plusieurs continents — au niveau du siège et au niveau opérationnel — et a participé à des cellules de crise pour des durées allant de quelques jours à plusieurs mois, comme responsable d'équipe ou conseiller, selon ce que chaque situation exigeait.

L'approche est construite à partir de la pratique. Chaque élément inclus dans les formations a été développé et testé sur des situations réelles avant d'être utilisé en session. C'est la condition pour qu'il soit inclus : il doit avoir tenu en pratique, pas seulement en théorie.

Il a enseigné la prise de décision au niveau master à Sciences Po Toulouse, dans un programme géopolitique sur les relations internationales et l'émergence des nouvelles crises.

Aequilibrium In Crisis AS est enregistrée en Norvège et travaille avec des organisations humanitaires, d'entreprise et du secteur public.

Pierre Kernen · pierre.kernen@aic-supportincrisis.com · aic-supportincrisis.com