


ANNA DIMITROVA

CHARBEL KANAAN

NATHALIE BELHOSTE

Conflit armé sur un marché export : comment décider, protéger ses équipes et adapter son entreprise ?

Lorsqu'un **conflit armé** éclate sur un marché étranger, les dirigeants doivent prendre des décisions dont les conséquences dépassent largement la continuité des opérations. Faut-il maintenir l'activité, la réduire, suspendre temporairement les opérations ou quitter définitivement le pays ? Comment protéger les salariés locaux sans créer une différence de traitement avec les expatriés ? Jusqu'où peut-on négocier avec les acteurs qui contrôlent les routes, les infrastructures ou les territoires ? Et comment éviter qu'une succession de décisions présentées comme provisoires entraîne l'entreprise dans une spirale dont elle ne pourra s'extirper ?

Cette Masterclass a réuni **Anna Dimitrova**, professeure à SKEMA Business School, **Nathalie Belhoste**, professeure associée à emlyon business school, et **Charbel Kanaan**, entrepreneur français implanté en Ukraine depuis 1995. **Jean-Paul David**, membre du bureau de La Fabrique de l'Exportation, les a interviewés tout en croisant leur analyses avec le cas Lafarge en Syrie et l'expérience opérationnelle des entreprises en Ukraine.

Jean-Paul David: lorsqu'un conflit armé éclate dans un pays où une entreprise est implantée, qu'est-ce qui change pour elle ?

Anna Dimitrova: une zone de conflit ne doit pas être considérée comme un marché ordinaire auquel on ajouterait simplement une prime de risque. Sa nature institutionnelle, politique et économique change. Elle se caractérise d'abord par une **violence organisée persistante**, dont l'intensité et la proximité peuvent évoluer très rapidement. L'entreprise doit donc mesurer non seulement le niveau général de violence, mais aussi son exposition réelle. Une usine située loin des premiers affrontements peut se croire protégée, puis se retrouver quelques mois plus tard au centre d'une zone contrôlée par plusieurs groupes armés.

Le deuxième changement concerne les institutions. Dans un environnement pacifique, une entreprise étrangère dialogue principalement avec l'État, ses administrations et les autorités locales. Dans une zone de conflit, ces institutions peuvent être affaiblies, fragmentées ou remplacées sur le terrain par des acteurs non étatiques.

Le troisième changement est précisément cette **fragmentation du pouvoir**. Plusieurs groupes peuvent contrôler successivement une route, une ville, un poste-frontière ou une infrastructure. Les interlocuteurs de l'entreprise changent, leurs alliances évoluent et leur statut juridique peut être difficile à établir.

Enfin, l'entreprise doit affronter une **imprévisibilité politique et économique extrême**. Les règles peuvent changer en quelques jours, les circuits logistiques peuvent être interrompus et la monnaie peut se déprécier brutalement. Il ne s'agit donc pas seulement d'un problème de sécurité. C'est une transformation complète de l'environnement d'affaires.

JPD : quelles stratégies une entreprise peut-elle envisager lorsqu'elle est confrontée à cette situation ?

AD : on peut distinguer quatre grandes familles de stratégies. La première consiste à **éviter le risque**, donc à quitter le pays ou à suspendre les opérations. Certaines entreprises ont ainsi quitté la Syrie après le déclenchement de la guerre civile, soit parce qu'elles considéraient que les risques devenaient trop élevés, soit parce que les sanctions internationales rendaient leurs activités impossibles.

La deuxième stratégie consiste à **rester et accepter le risque**. L'entreprise poursuit alors ses opérations malgré la dégradation du contexte. C'est la voie qu'a suivie Lafarge en Syrie pendant plusieurs années.

La troisième possibilité consiste à **transférer une partie du risque**. Cela peut passer par une assurance, un prestataire spécialisé ou un dispositif contractuel de protection. Mais le transfert du risque atteint rapidement ses limites lorsque l'entreprise devient dépendante d'intermédiaires opaques ou d'acteurs armés.

La quatrième stratégie est hybride. L'entreprise peut réduire son activité, suspendre temporairement un site, quitter une région tout en maintenant une présence dans le pays, ou se retirer avec la perspective d'un retour lorsque les conditions s'amélioreront.

Le principal enseignement est que la décision ne doit jamais être figée. Une stratégie pertinente au début d'une crise peut devenir dangereuse quelques semaines plus tard. Il faut donc organiser des **réexamens réguliers et objectifs**, fondés sur des critères précis et non sur l'espoir que le conflit se terminera rapidement.

JPD : Nathalie Belhoste, vous utilisez l'expression « myopie organisationnelle » pour analyser le cas Lafarge. Que signifie-t-elle ?

Nathalie Belhoste : la **myopie organisationnelle** n'est ni une absence d'informations ni un aveuglement complet. C'est l'incapacité structurelle d'une organisation à transformer les informations disponibles en décision de rupture. Autrement dit, l'entreprise voit que le contexte se détériore, mais elle ne change pas réellement de trajectoire. Les informations remontent au siège, les incidents sont connus et les dirigeants disposent d'alertes. Pourtant, chaque nouvel événement est traité comme un problème ponctuel auquel on apporte une solution temporaire.

Dans le cas syrien, plusieurs signaux étaient particulièrement forts. Des salariés ont été enlevés. Une rançon a été demandée. Le responsable de la sécurité a estimé que sa propre vie était menacée. Des groupes armés de plus en plus nombreux ont pris le contrôle des routes. Les expatriés ont été évacués, alors que des salariés locaux ont continué à travailler. Pris séparément, chaque événement peut conduire à une mesure d'adaptation. Pris ensemble, ils auraient dû provoquer une remise en cause radicale de la décision de rester.

La difficulté vient aussi du fait que les premières mesures prises par l'entreprise peuvent sembler rationnelles. Elle recrute un responsable de la sécurité, utilise des intermédiaires locaux, cherche à sécuriser les déplacements et réduit sa production. Mais ces mesures créent progressivement une dépendance au contexte qu'elles étaient censées maîtriser.

JPD : pourquoi une organisation continue-t-elle à rester alors que les signaux de danger s'accumulent ?

NB : le poids de l'investissement est déterminant. Lorsque plusieurs centaines de millions d'euros ont été engagés dans une infrastructure industrielle qui ne peut pas être déplacée, la décision de partir devient psychologiquement et financièrement très

difficile. C'est ce que les économistes appellent le biais des **coûts irrécupérables**. L'entreprise ne raisonne plus seulement sur les risques futurs. Elle pense aussi à tout ce qu'elle perdrait en renonçant à l'investissement déjà réalisé. D'autres facteurs peuvent renforcer cette logique. Les dirigeants peuvent sous-estimer la durée du conflit. Ils peuvent penser que la situation se stabilisera dans quelques semaines. Ils peuvent aussi craindre l'impact d'une fermeture sur la valeur du groupe, sur une opération financière ou sur un projet de rapprochement.

La volonté de protéger l'actif finit alors par prendre le dessus sur la capacité à réévaluer la situation. L'organisation ne reste pas nécessairement parce qu'elle ignore les risques. Elle reste parce que chaque décision antérieure rend la décision de sortie plus coûteuse et plus difficile.

JPD : comment une entreprise bascule-t-elle d'une adaptation opérationnelle vers une situation incontrôlable ?

NB : le basculement est souvent progressif. L'entreprise commence par demander à un intermédiaire de sécuriser un trajet ou d'obtenir une autorisation locale. Elle effectue ensuite un paiement présenté comme nécessaire à la sécurité. Puis les interlocuteurs se multiplient et les demandes augmentent. À mesure que les groupes armés comprennent que l'entreprise est prête à payer pour poursuivre ses opérations, ils accroissent leur pression. L'entreprise devient dépendante des acteurs qui menacent précisément sa sécurité.

C'est ce que nous appelons une **spirale descendante**. Les solutions mises en place pour continuer à fonctionner renforcent la vulnérabilité de l'entreprise. Elles peuvent finir par rendre toute sortie ordonnée impossible. Le danger est aggravé par l'**asymétrie d'information entre le siège et le terrain**. Les équipes locales cherchent des solutions immédiates. Le siège reçoit des informations partielles, parfois reformulées par plusieurs niveaux hiérarchiques : l'organisation s'engage dans une trajectoire incontrôlable.

JPD : comment éviter cette dérive ?

AD : il faut définir des **lignes rouges non négociables** avant que l'entreprise ne soit soumise à une pression extrême. Ces lignes doivent être approuvées par la direction

générale et le conseil d'administration. Elles peuvent concerner l'interdiction de verser des fonds à certains acteurs, l'impossibilité de poursuivre l'activité lorsque des salariés sont régulièrement enlevés, l'obligation de fermer un site après la perte de contrôle institutionnel d'une région ou l'interdiction d'appliquer des niveaux de protection radicalement différents aux expatriés et aux salariés locaux.

La question essentielle est la suivante. À partir de quel moment la continuité de l'activité n'est-elle plus compatible avec la sécurité des personnes, la loi et les valeurs de l'entreprise ? Cette réponse ne doit pas être improvisée au milieu de la crise. Sans critères établis à l'avance, chaque nouvelle concession peut être présentée comme exceptionnelle. L'accumulation de ces exceptions finit pourtant par devenir la stratégie réelle de l'entreprise.

JPD : une entreprise peut-elle organiser sa sortie alors même qu'elle souhaite rester sur le marché ?

AD : elle doit le faire. Préparer un retrait ne signifie pas décider de partir. Cela signifie conserver la capacité de partir de manière responsable. Le plan doit préciser les conditions de fermeture du site, les responsabilités de chaque dirigeant, les moyens d'évacuation, la protection des salariés, la sécurisation des données, la conservation des preuves et la communication avec les autorités. Il doit également intégrer les salariés locaux. Une entreprise ne peut pas se contenter d'évacuer ses expatriés et de laisser les autres collaborateurs gérer seuls une situation devenue incontrôlable.

Un **retrait responsable** peut aussi prendre la forme d'une réduction progressive des activités, d'une suspension ou d'un transfert temporaire. L'essentiel est d'éviter un départ dans la panique, quelques heures avant l'arrivée d'un groupe armé.

JPD : Charbel Kanaan, votre expérience en Ukraine diffère fortement du cas syrien. Pourquoi ?

Charbel Kanaan : la différence principale est que l'**État ukrainien continue de fonctionner** sur les territoires qu'il contrôle. Les administrations, les banques, les services publics et les infrastructures restent opérationnels, même si les conditions sont évidemment difficiles. Il n'y a pas, dans ces zones, une multitude de groupes armés qui se substituent à l'État et demandent des paiements aux entreprises. Cette distinction est

fondamentale. On ne peut pas appliquer mécaniquement les enseignements d'un conflit à un autre.

En 2014, après l'annexion de la Crimée et le déclenchement du conflit dans le Donbass, les entreprises ont déjà dû prendre des décisions. Dans notre cas, nous avons arrêté nos activités en Crimée et proposé aux équipes locales de rejoindre le reste du territoire ukrainien à nos frais. Pour nos clients situés dans les zones devenues inaccessibles, nous avons interrompu les relations commerciales. En février 2022, lors de l'invasion à grande échelle, la première réaction a été un état de sidération. Malgré les avertissements, peu de personnes imaginaient une offensive de cette ampleur.

JPD : quelle a été la priorité des entreprises au début ?

CK : la priorité absolue a été la **gestion humaine de la crise**. Il fallait mettre les salariés et leurs familles à l'abri, organiser leur déplacement vers l'ouest du pays ou vers des pays voisins, trouver des logements et continuer à payer les salaires alors que l'activité était parfois interrompue. Durant cette période, les entreprises ne faisaient pratiquement plus de gestion commerciale. Elles faisaient de la gestion des ressources humaines en situation de guerre.

Cette dimension est essentielle. Un plan de continuité d'activité qui ne prévoit que les systèmes informatiques, les stocks et les transports est insuffisant. Il faut savoir où se trouvent les salariés, comment les contacter, comment les déplacer et comment soutenir leurs familles. Il faut aussi prendre en compte la durée. Une évacuation conçue pour quelques jours peut devenir une relocalisation de plusieurs mois. Les entreprises doivent alors gérer des salariés dispersés, des familles séparées et des équipes profondément affectées par la guerre.

JPD : comment l'activité économique a-t-elle pu reprendre ?

CK : après le retrait des forces russes autour de Kiev, l'activité a progressivement redémarré. Mais **les chaînes de valeur avaient été bouleversées**. Des salariés se trouvaient à l'ouest du pays, des véhicules étaient restés à l'est, des fournisseurs n'étaient plus accessibles et la population s'était déplacée. Les entreprises ont dû reconstruire leur organisation presque en temps réel. Elles ont diversifié les

fournisseurs, déplacé des équipes, adapté les circuits logistiques et investi dans des équipements énergétiques.

La continuité dépend aussi des alertes aériennes. Certaines entreprises ferment leurs magasins et évacuent les clients à chaque alerte. Une alerte de quelques minutes peut donc entraîner une interruption beaucoup plus longue, puisqu'il faut évacuer, sécuriser, puis relancer l'activité. Les destructions d'infrastructures énergétiques représentent une autre difficulté majeure. Les entreprises ont acheté des générateurs et des batteries, mais ces équipements ne suffisent pas toujours lorsque les coupures durent plusieurs dizaines d'heures.

JPD : quels sont aujourd'hui les principaux défis pour les entreprises présentes en Ukraine ?

CK : le premier défi est le **manque de main-d'œuvre**. Des millions de personnes ont quitté le pays, des salariés ont été mobilisés et certains hommes mobilisables limitent leurs déplacements.

Le deuxième défi est la **santé mentale**. Des salariés ont perdu des proches. D'autres combattent ou reviennent du front avec des traumatismes. Les entreprises doivent préparer leur réintégration, accompagner les équipes et former les managers.

Le troisième défi est **l'énergie**. Les destructions imposent d'investir dans des capacités de secours, mais aussi de revoir les horaires, les stocks et les méthodes de travail.

Enfin, il faut continuer à décider dans **l'incertitude**. Certaines entreprises maintiennent leurs investissements parce qu'elles considèrent que l'État tiendra, que le processus d'intégration européenne se poursuivra et que le marché conservera un potentiel important. Cette décision est possible parce que le cadre institutionnel reste fonctionnel. Dans un territoire fragmenté entre groupes armés, le raisonnement serait totalement différent.