LA FABRIQUE DE L'EXPORTATION

Masterclass du 10 juin 2026

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

- Anna Dimitrova, SKEMA Business School
- Nathalie Belhoste, emlyon business school
- Charbel Kanaan, entrepreneur français en Ukraine depuis 1995

Les recommandations stratégiques de La Fabrique de l'Exportation

01 — CADRAGE

Distinguer risque politique et véritable zone de conflit

Vérifiez si l'État fonctionne encore ou si des acteurs armés se disputent le pouvoir avant toute décision.

02 — VEILLE

Cartographier les acteurs et territoires en continu

Croisez plusieurs sources locales et internationales pour éviter de dépendre d'un seul intermédiaire.

03 — GOUVERNANCE

Créer une cellule de crise réellement décisionnaire

Donnez-lui accès aux dirigeants capables de suspendre une activité ou d'ordonner une évacuation.

04 — ANTICIPATION

Fixer des lignes rouges avant la pression extrême

Définissez des seuils précis validés par la direction générale et le conseil d'administration.

05 — PRÉPARATION

Construire plusieurs scénarios plutôt qu'un plan unique

Testez régulièrement des réponses graduées, de la tension politique à l'effondrement institutionnel.

06 — PROTECTION

Faire primer les personnes sur les actifs

Évitez toute protection à deux vitesses entre salariés expatriés et locaux.

07 — VIGILANCE

Sécuriser les relations avec les intermédiaires

Vérifiez systématiquement leur identité, leurs bénéficiaires effectifs et leurs liens politiques.

08 — CONFORMITÉ

Contrôler chaque paiement lié à la sécurité

Ne laissez jamais un paiement de protection reposer sur la décision d'une seule personne.

09 — ALERTE

Organiser une remontée directe des signaux critiques

Créez un canal indépendant de la ligne hiérarchique pour les événements les plus graves.

10 — LUCIDITÉ

Ne pas laisser les investissements passés dicter l'avenir

Confiez l'évaluation à une équipe non responsable du projet initial pour limiter le biais des coûts irrécupérables.

11 — RÉSILIENCE

Renforcer la résilience opérationnelle et énergétique

Dimensionnez générateurs, stocks et sauvegardes numériques pour des coupures longues, pas ponctuelles.

12 — PILOTAGE

Préparer un retrait responsable et une éventuelle réentrée

Élaborez le plan de sortie dès l'entrée sur le marché pour éviter un départ dans la panique.