GESTION DE CRISE :

LE CAS VOLVO EX60 POUR ÉTUDIANTS EN BUSINESS SCHOOL (2)

November 11, 2026

Les étudiants sont invités à prendre connaissance du dossier de synthèse chronologique obtenu de l'IA au 10 novembre 2026. Et d'explorer en support les sources données par l'IA (fin de post).

Rappel : l'EX 60, voiture électrique immédiatement célébrée unanimement comme de qualité exceptionnelle, était à l'origine proposée en trois versions : P6, P10, P12. Au cours de l'épisode la décision a été prise de se concentrer d'abord sur la seule version P10.

Tâche n°1 : formuler les meilleures **questions** à l'examen de ce cas – en sachant bien que ce qui importe ce n'est pas de porter des jugements expéditifs (tout est toujours plus complexe qu'on est porté à le croire), mais de se poser les bonnes questions (et d'abord les questions qu'on ne se pose pas). En l'espèce, toutes les facettes du management sont à interroger.

Et avec toute la prudence qui s'impose sur le dossier obtenu en interrogeant l'IA. Comme l'IA le souligne : « *Cette chronologie reconstitue les événements et les communications publiquement accessibles. Elle ne permet pas de connaître les échanges internes entre Volvo Suède, Volvo France et les concessionnaires, ni les véritables arbitrages quotidiens de la direction.* »

Tâche n°2 : s'interroger sur ce qu'aurait apporté à la Direction générale de Volvo une « **Force de Réflexion Rapide** » qui aurait été mobilisée au long de l'épisode.

Patrick Lagadec : « La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », Préventique-Sécurité, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

"***Dossier IA***

1. Chronologie générale

Janvier 2026 : le lancement

21 janvier 2026 — Présentation mondiale de l'EX60

Volvo dévoile son nouveau SUV 100 % électrique, présenté comme un modèle stratégique pour l'avenir de la marque.

Les promesses sont particulièrement ambitieuses :

- *Autonomie annoncée jusqu'à 810 km WLTP.*
- *Recharge de 10 à 80 % en 16 minutes.*
- *Nouvelle plateforme SPA3.*
- *Technologies nouvelles : mégacasting, intégration des batteries dans la structure (cell-to-body), informatique centralisée (core computing).*
- *Prix annoncé comparable à celui du XC60 hybride rechargeable.*

Les commandes sont ouvertes immédiatement en Europe. Volvo annonce les premières livraisons des P6 et P10 pour l'été 2026, puis celles de la P12.

Mars 2026 : première surprise, l'afflux des commandes

4-5 mars — Volvo annonce une augmentation de la production prévue pour 2026.

À peine un mois après la présentation :

- *Plus de 3 000 commandes sont déjà enregistrées en Suède.*
- *Les commandes dépassent sensiblement les prévisions internes dans presque tous les grands marchés européens.*
- *La demande allemande est également très forte.*

Le directeur commercial Erik Severinson parle d'un problème plutôt positif, mais Volvo annonce devoir revoir ses plans de production.

Une mesure exceptionnelle est envisagée : faire fonctionner l'usine de Torslanda une semaine supplémentaire pendant l'été, ce qui serait inédit dans l'histoire de l'entreprise.

Premier enseignement : Volvo reconnaît très tôt que le succès commercial dépasse ses prévisions. Mais l'entreprise pense encore pouvoir absorber cette demande en augmentant sa production.

Avril 2026 : démarrage industriel

22 avril — Début officiel de la production à Torslanda, en Suède.

Le PDG Håkan Samuelsson annonce le lancement de la fabrication des premiers véhicules destinés aux clients.

Volvo précise que :

- *L'usine a bénéficié d'investissements d'environ 10 milliards de couronnes suédoises.*
- *Une nouvelle installation d'assemblage des batteries a été construite.*
- *Le mégacasting et les nouvelles technologies d'assemblage sont intégrés au processus industriel.*
- *La production doit progressivement monter en puissance au cours du second semestre.*

Volvo indique avoir déjà augmenté les volumes de production prévus pour 2026.

Reuters rapporte alors que l'entreprise vise jusqu'à 40 000 véhicules produits en 2026.

Le discours reste optimiste : le principal enjeu est désormais de livrer les véhicules, et non de trouver des acheteurs.

Juillet 2026 : premières livraisons et premières difficultés commerciales

16 juillet — Volvo annonce les premières livraisons clients en Europe.

Les premiers clients suédois prennent possession de leur EX60.

Volvo précise néanmoins que la production et les livraisons vont continuer à monter en puissance pendant le second semestre.

Ce calendrier est important : les livraisons commencent bien à l'été, conformément à l'annonce initiale, mais elles restent encore très limitées.

Juillet — Réorientation commerciale vers la P10

La version P10 apparaît comme la version à privilégier pour obtenir un véhicule plus rapidement.

Septembre 2026 : les retards deviennent visibles

Fin septembre — Les premières informations sur les retards américains.

Selon des informations recueillies par Automotive News et rapportées par Electrek, Volvo informe son réseau américain que les livraisons prennent du retard.

Le constructeur explique que l'introduction d'une nouvelle plateforme et d'un nouveau produit dans une usine existante est toujours complexe.

Il précise que les retards ne sont pas liés à la qualité, à la sécurité ou aux performances du véhicule.

La disponibilité américaine doit rester limitée à court terme, avec un volume significatif attendu au début de 2027.

Octobre 2026 : reconnaissance officielle des difficultés

1er octobre — Première reconnaissance publique des retards par Volvo Cars Suède.

Dans une déclaration à la publication suédoise Vi Bilägare, Magnus Holst, porte-parole de Volvo Car Sweden, reconnaît que :

- *La production est en retard sur le calendrier initial.*
- *Les dates de livraison de plusieurs clients ont été repoussées.*
- *Les retards varient selon les versions et les spécifications.*
- *Volvo travaille à augmenter progressivement la cadence.*

Il écarte explicitement l'hypothèse de problèmes de qualité.

À cette date, Volvo annonce des délais de 7 à 11 mois pour les nouvelles commandes de plusieurs versions.

Un chiffre est révélateur : seules 39 EX60 ont été immatriculées en Suède en septembre.

13 octobre — Communication de Volvo France.

Dans un entretien accordé à L'Argus, Christophe Duchatelle, président de Volvo Car France, confirme le succès commercial du modèle.

Il indique :

- *Plus de 1 800 commandes françaises depuis février.*
- *Des volumes très supérieurs aux ambitions initiales de la marque.*
- *Les commandes passées en octobre ne seront livrées qu'en septembre 2027.*
- *Les premiers véhicules de démonstration viennent seulement d'arriver dans les concessions françaises.*
- *L'essentiel des livraisons françaises se concrétisera en 2027.*

C'est une communication particulièrement importante : elle permet de mesurer l'écart entre les ambitions commerciales et les capacités effectives de livraison sur le marché français.

14 octobre — Le marché américain est fortement pénalisé.

La presse automobile américaine rapporte que Volvo privilégie désormais l'Europe dans l'allocation des véhicules disponibles.

Les livraisons américaines doivent rester très limitées jusqu'au début de 2027. Les concessionnaires américains ont été informés de reports importants.

Il s'agit ici d'informations rapportées par la presse à partir de communications internes du constructeur et de sources industrielles, et non d'une annonce publique formalisant l'arrêt des livraisons américaines.

19 octobre — Le tournant : Volvo annonce des reports majeurs et des compensations.

C'est probablement la date la plus importante de toute la séquence.

Dans un message publié sur son groupe Facebook officiel, Volvo Cars Suède reconnaît que les délais de certaines versions vont considérablement s'allonger.

Les mesures annoncées sont les suivantes :

- *Les clients ayant commandé une P6 ou une P12 doivent désormais envisager une livraison à l'été 2027.*
- *Volvo propose le passage à la P10 pour obtenir une livraison plus rapide.*
- *Des compensations commerciales sont envisagées pour les clients concernés.*
- *Pour les nouvelles commandes, les délais annoncés atteignent 12 à 13 mois.*
- *Volvo ne donne plus de délai précis pour la version Cross Country.*

Magnus Holst, porte-parole de Volvo Car Sweden, reconnaît que le constructeur souhaite conserver ses clients et leur apporter une compensation pour l'attente.

Volvo explique les difficultés par l'introduction de nouvelles technologies industrielles dans l'usine de Torslanda.

23 octobre — Le PDG reconnaît une sous-estimation des difficultés industrielles.

À l'occasion de la publication des résultats du troisième trimestre, Håkan Samuelsson reconnaît que la montée en cadence prend plus de temps que prévu.

Les chiffres rapportés sont particulièrement éloquents :

- *Plus de 50 000 commandes enregistrées.*
- *Environ 5 000 véhicules seulement produits depuis avril.*

Le PDG reconnaît que Volvo a été trop optimiste dans ses prévisions de montée en cadence.

Il identifie une difficulté particulière : l'intégration automatisée des cellules de batterie directement dans le soubassement du véhicule, selon le principe cell-to-body.

Il précise que le mégacasting, contrairement à ce que l'on pouvait penser, n'est pas le principal problème.

Il estime néanmoins que Volvo va parvenir à maîtriser le processus et que la production progresse.

Autre conséquence : la contribution financière attendue de l'EX60 sera retardée, ce qui est particulièrement sensible pour un modèle stratégique pour le redressement de Volvo.

Novembre 2026 : premiers signes d'amélioration, mais toujours pas de visibilité suffisante

5 novembre — Les immatriculations suédoises progressent.

Selon les statistiques de Mobility Sweden rapportées par Carup, 282 EX60 ont été immatriculées en octobre, contre 40 en septembre.

Cela représente une progression importante, mais les volumes restent modestes au regard des commandes accumulées.

La publication rapporte également que les retards sur les P6 et P12 persistent jusqu'à l'été 2027 et que Volvo propose à certains clients des compensations et des changements de version.

Il s'agit d'un signe d'amélioration de la distribution, mais pas encore de la démonstration d'une montée en cadence industrielle maîtrisée.

10 novembre — État des lieux.

À cette date :

- *Volvo a reconnu publiquement les difficultés de production.*
- *La P10 est privilégiée commercialement pour les livraisons plus rapides.*
- *Les clients P6 et P12 sont confrontés à des reports considérables.*
- *Les clients américains sont pénalisés par les allocations limitées.*
- *Des compensations commencent à être proposées.*
- *La production progresse, mais Volvo n'a pas publié de calendrier industriel suffisamment détaillé pour permettre aux clients de connaître précisément leurs dates individuelles de livraison.*

2. Tableau de synthèse : la succession des événements

21 janvier : Présentation de l'EX60; Promesses ambitieuses, livraisons estivales annoncées

4-5 mars : Révision à la hausse de la production 2026; Demande très supérieure aux prévisions

22 avril: Début de production à Torslanda; Montée en cadence annoncée

16 juillet: Premières livraisons en Europe; Production à développer au second semestre

Juillet: Orientation de certains clients vers la P10; Livraisons plus rapides annoncées

Fin septembre: Retards sur le marché américain; Difficultés de lancement industriel, sans problème de qualité

1er octobre: Retards reconnus en Suède; Production en retard sur le plan initial

13 octobre: Communication de Volvo France; Plus de 1 800 commandes françaises, livraisons majoritairement en 2027

14 octobre: Réduction des allocations américaines rapportée par la presse; Priorité donnée à l'Europe selon les informations recueillies

19 octobre : Reports P6 et P12 jusqu'à l'été 2027; Passage à la P10 et compensations proposées

23 octobre : Reconnaissance de la difficulté industrielle par le PDG; 5 000 véhicules produits pour plus de 50 000 commandes

5 novembre : Progression des immatriculations suédoises; Premiers signes d'accélération des livraisons

3. Quelques sources documentaires de référence

- *21 janvier – Présentation officielle de l'EX60 par Volvo.*
- *4 mars – Volvo annonce l'augmentation de sa production.*
- *22 avril – Début de la production à Torslanda.*
- *16 juillet – Premières livraisons clients.*
- *1er octobre – Reconnaissance des retards par Volvo Suède.*
- *13 octobre – Entretien du président de Volvo Car France dans L'Argus.*

- *19 octobre – Retards, changement de version et compensations*.
- *23 octobre – Analyse des difficultés industrielles et déclarations du PDG*.
- *5 novembre – Évolution des immatriculations en Suède*.