GESTION DE CRISE :
LE CAS VOLVO EX60
POUR ÉTUDIANTS EN BUSINESS SCHOOL (2)

November 11, 2026

I – EXPOSÉ DU TRAVAIL À ENGAGER

Les étudiants sont invités à prendre connaissance du dossier de synthèse chronologique obtenu de l'IA au 10 novembre 2026. Et à 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

Pierre Béroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: « Rapid Reflection Forces put to the reality test », *Crisis Response*, Vol 4, Issue 2, March 2008, pp. 38-40. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/038-040.crj4_.2.Lagadec.pdf

Pierre Beroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: « Implementing Rapid Reflection Forces », *Crisis Response*, vol. 3, issue 2, March 2007, pp. 36-

37. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/Implementing_Rapid_Reflection_Forces.pdf

Arjen Boin & Patrick Lagadec : “Building crisis management capacity in Europe: A manifesto for action”, Stockholm, March 2005.

Volvo Cars ESSEC Business School HEC Paris Christophe Duchatelle Håkan Samuelsson Celine Delysse ESCP emlyon business school Patrick Trancu, CBCI Thierry PORTAL Alain Bernier, M.O.M. Didier Heiderich

II – LE 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."*

III – COMMENTAIRES – DISCUSSIONS



Yves Connan Premium Profile 2ndYves Connan • 2nd
I help CEOs and their executive committees (EXCOM) to decide, execute, and adapt their strategy | Governance of leadership teams | Founder of KA MATE Strategy | Creator of the SteerVision Center™

4h
Follow
Merci **Patrick Lagadec** pour ce partage.
Votre démarche — commencer par les questions que l'on ne se pose pas — touche au cœur du pilotage stratégique en environnement incertain. Dans un CODIR, les signaux faibles n'ont de valeur que s'ils provoquent à temps un débat, un arbitrage puis une adaptation de la trajectoire. À quel moment recommanderiez-vous de mobiliser une force de réflexion rapide, avant que la situation ne soit officiellement qualifiée de crise ?

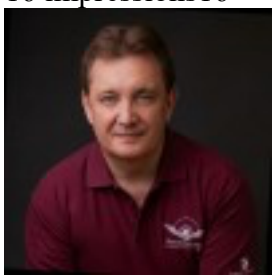
33



Patrick Lagadec
Author
International Expert, former Senior Scientist at Ecole Polytechnique

4h
Yves Connan Ma conviction, alors que désormais nous sommes jetés dans des environnements de plus en plus chaotiques, est qu'il faut avoir une FRR au long cours, formée à la détection non des signaux faibles (ils apparaissent faiblement sur les écrans radar) mais des signaux aberrants (ils ne sont pas visibles au travers des grilles de lecture consacrées), une FRR capable d'agilité dans la veille, et les mobilisations. Avec ce principe – même s'il faut bannir tout chronophage – qu'une mobilisation finalement inutile est déjà un excellent exercice. Le tout est qu'il faut pour

cela : 1°) Une détermination éclairée du top level. 2°) Un entrainement au hors cadre (toujours non chronophage).
16 impressions16



Yves Connan Premium Profile 2ndYves Connan • 2nd
I help CEOs and their executive committees (EXCOM) to decide, execute, and adapt their strategy | Governance of leadership teams | Founder of KA MATE Strategy | Creator of the SteerVision Center™

3h
Follow
Merci **Patrick**.
Votre distinction entre signaux faibles et signaux aberrants me paraît essentielle. Dans nos revues de pilotage au SteerVision Center™, nous confrontons les faits nouveaux aux hypothèses qui sous-tendent la trajectoire.
Votre approche pousse le questionnement plus loin : que faire lorsqu'un fait échappe à la grille de lecture du CODIR elle-même ?

Dans ce cas, privilégiez-vous une FRR composée des mêmes membres, quelle que soit la situation, pour développer un réflexe collectif de questionnement hors cadre ? Ou vaut-il mieux réunir une équipe ad hoc, avec les experts les plus pertinents pour le sujet, afin de mener une analyse des causes racines (ACR) ?

Je me demande aussi si les deux approches gagneraient à se succéder : un noyau entraîné pour ouvrir le questionnement, puis des experts mobilisés pour mettre les hypothèses à l'épreuve et approfondir les causes. Comment articulez-vous ces deux temps dans votre pratique ?



Patrick Lagadec
Author
International Expert, former Senior Scientist at Ecole Polytechnique

3h
Yves Connan Mon expérience montre que l'articulation en deux temps que vous évoquez est précisément la clé, à condition de ne pas inverser l'ordre des facteurs.
Le noyau permanent (La Force de Réflexion Rapide) en premier : Face à un signal aberrant qui échappe aux grilles de lecture du CODIR, le réflexe classique est de convoquer immédiatement les experts techniques du sujet. C'est souvent un piège : les experts sont enfermés dans le paradigme même qui produit le blocage. La FRR n'est pas là pour résoudre le problème technique, mais pour ouvrir le questionnement, débusquer les angles morts et formuler les "questions interdites" ou impensées (par exemple : et si notre silence communicationnel devenait plus toxique que le retard industriel lui-même ?).
Les experts ad hoc en second : Une fois que ce noyau a reconfiguré la carte des enjeux et identifié les ruptures possibles, on mobilise alors des experts ciblés pour tester les hypothèses et traiter les causes profondes.
Sans ce premier temps assuré par un noyau entraîné à la surprise stratégique, les organisations s'enlisent dans le déni ou le pilotage purement technocratique en silos.
Show translation



Patrick Trancu, CBCI 1stPatrick Trancu, CBCI • 1st
Crisis management advisor & evangelist. I help organizations prepare, navigate and recover from crisis. Curator & co-author «Lo Stato in Crisi. Pandemia, caos e domande per il futuro» (2021). TEDx speaker.

2d
Le cas Volvo est particulièrement intéressant, car on pourrait le qualifier de crise classique et prévisible, caractérisée par deux difficultés bien connues dans l'industrie : l'introduction de nouveaux procédés et la montée en cadence de la production. Nous sommes ici dans le domaine du connu, où, comme tu le dis souvent, nous devrions tous être capables d'exceller. Alors, qu'est-ce qui a mal tourné ?

Je ferais deux observations. La première tient au fait que Volvo est désormais une marque sous contrôle chinois. Cela pourrait expliquer l'opacité de sa communication et la mauvaise gestion de sa communication de crise. La seconde concerne une possible évolution de la culture d'entreprise par rapport à celle qui prévalait historiquement chez Volvo. L'organisation pourrait fonctionner en silos, avec des informations qui tardent à remonter jusqu'à la direction. C'est un problème que l'on retrouve dans plusieurs crises industrielles récentes.

Étudiants et managers, au travail !
Show translation
2 reactions2
11

- 

Patrick Lagadec
Author
International Expert, former Senior Scientist at Ecole Polytechnique

2d
Patrick Trancu, CBCI a specific task force should be set up, rapidly.
1 reaction1
26 impressions26

- 

Thierry PORTAL 1stThierry PORTAL • 1st
Directeur pédagogique Crisis Management, enseignant, auteur, consultant senior, scénariste

2d
Oui j'ai lu ton travail Patrick. Toujours aussi étonnant de te trouver sur des terrains où personne ne t'attend. Bravo encore une fois !
Show translation
1 reaction1
11



Patrick Lagadec
Author
International Expert, former Senior Scientist at Ecole Polytechnique

(edited) 2d
Thierry PORTAL Oui Thierry, et en ce moment, ça se déchaîne côté crises, avec un fond de cartes déchiré. En 24 heures, Nvidia, Microsoft, la FAA… Pour le perfect-storm Nvidia on pourrait reprendre les mots du ministre US de la Santé sur une grippe porcine d'il y a 40 ans : "Ce n'est pas que nous n'avions pas les réponses : c'est qu'on ne savait même pas quelles questions poser". Pour la FAA, on risque de constater que les exo-technologies IA qui pompent toutes les ressources, de toutes natures, ne laissent plus la possibilité de maîtriser les risques dans tous les autres secteurs. Houston, you have a problem. We leave you the mess. Bye". Un nouvel univers pour le pilotage de nos systèmes, et pour le pilotage de nos crises. "

Show translation
1 reaction1
34 impressions34

-



Mary-lieta Clément, Ph.D 1stMary-lieta Clément, Ph.D • 1st
Enseignant-Chercheur- PhD, MBA en gestion internationale

4d
Très intéressant ! Merci pour le partage
Show translation