GESTION DE CRISE :

LE CAS VOLVO EX60

POUR ÉTUDIANTS EN BUSINESS SCHOOL

November 9, 2026

Le cas de l'EX60 est particulièrement intéressant. Voici un projet qui, d'emblée, a donné lieu à un succès commercial exceptionnel. Mais un succès qui a pris de court son usine en Suède soudain confrontée à un niveau de demande qui n'avait pas du tout été anticipé. Une submersion de commandes qui se double de problèmes industriels (innovation technique majeure qui pose des difficultés, problèmes d'approvisionnement…). D'où des retards de livraison qui ne cessent de s'allonger sans qu'il soit possible de connaître avec quelque assurance les décalages à prévoir.

Internet continue à saluer les qualités exceptionnelles du véhicule. Mais la question des délais commence à devenir plus aiguë, même si, pour l'heure, à en croire ce qui circule sur internet, très peu de clients ayant passé commande auraient décidé de l'annuler.

Proposition pour un travail en groupe : suggérer, même si les informations sont encore très lapidaires, des pistes de réflexion et d'action pour le groupe à l'échelle internationale. Déjà Volvo a décidé dès l'été 2026 de se concentrer sur la production d'un seul des modèles proposés ; plus récemment, de ne plus livrer le marché américain et de se concentrer sur l'Europe. Et une première communication a été engagée à l'échelle des pays (par exemple par Volvo France fin octobre 2026).

Pour aider les étudiants, voici quelques pistes données par l'IA. Il est demandé aux étudiants de faire **une évaluation critique** de ces pistes (leur intérêt, leurs limites, leurs risques, etc.) et d'en ouvrir d'autres avec à chaque fois leurs avantages et leurs limites, leurs risques.

"QUESTION À L'IA

Le programme de l'EX60 est tout à la fois submergé par les commandes et entravé par des problèmes industriels. La situation, qui ne semble pas se décanter, risque de commencer à porter atteinte à la réputation de la marque et à la viabilité du succès. Pour l'heure, Volvo semble surtout vouloir gagner du temps : un long silence, puis désormais l'idée de possibles compensations pour les clients proposées dans les pays, par exemple par VOLVO France . Mais il semble que Volvo reste dans le noir complet en ce qui concerne la production, les échéances, le contenu de la communication client… ***Que suggérer au PDG de Volvo ?***

"Réponse IA

Pour faire face à cette crise majeure où le succès commercial se transforme en risque industriel et réputationnel, le PDG de Volvo doit rompre avec la posture passive du "gain de temps".

La priorité absolue est de reprendre le contrôle du récit (storytelling) et de la chaîne logistique en transformant un problème industriel subi en une démonstration de transparence et de responsabilité premium.

Voici un plan stratégique articulé autour de quatre axes majeurs, combinant gestion de crise, excellence client et redressement industriel.

1. Gestion de crise : La stratégie de la "Transparence Radicale"

Le silence actuel engendre la méfiance. Il faut inverser la tendance en appliquant le principe de la transparence totale, une valeur historiquement alignée avec l'ADN de sécurité et de confiance de Volvo.

- ***Le "Mea Culpa" du PDG :*** *Une prise de parole directe du PDG (via une vidéo ou une lettre ouverte adressée aux futurs propriétaires) pour reconnaître les difficultés, s'excuser sincèrement, et expliquer que Volvo refuse de sacrifier la qualité et la sécurité sur l'autel de la vitesse.*
- ***La création d'un "Live Tracker" personnalisé :*** *Mettre fin au flou artistique en créant un espace client dédié et transparent. Chaque futur acheteur doit pouvoir suivre l'avancement réel de la résolution du problème et voir une date de livraison réévaluée en temps réel (même si elle est lointaine).*
- ***La centralisation des éléments de langage :*** *Harmoniser immédiatement la communication du réseau de concessionnaires. Le manque d'information des équipes sur le terrain est le premier vecteur de frustration pour le client.*

2. Expérience Client (CRM) : Passer de la compensation financière à l'écosystème de mobilité

Aligner des chèques de compensation coûte cher et ne résout pas le problème de mobilité du client. Il faut transformer l'attente en une expérience de marque positive.

- ***Le programme "Volvo Mobility Assurance" :*** *Au lieu de simples compensations financières, proposer le prêt immédiat et gratuit d'un véhicule thermique ou hybride rechargeable (XC60 ou XC90) de dernière génération jusqu'à la livraison de l'EX60.*
- ***Le gel des tarifs et avantages exclusifs :*** *Garantir contractuellement le prix d'achat initial (malgré l'inflation ou les changements de coûts de production) et offrir des options premium gratuites (système audio supérieur, conduite autonome avancée) en guise de dédommagement pour la patience.*
- ***Le statut de "Pionnier EX60" :*** *Créer un club exclusif pour ces premiers acheteurs bloqués, leur donnant accès à des événements VIP, des sessions de questions-réponses en direct avec les ingénieurs en chef, ou des visites privées des usines.*

3. Redressement Industriel : La Task Force "Taskforce 60"

Si la direction est "dans le noir complet", il faut immédiatement auditer et restructurer la remontée d'informations industrielles.

- ***La création d'un commando de crise (War Room) :*** *Placer une équipe d'ingénieurs et d'experts en supply chain directement sous la responsabilité du PDG. Cette équipe*

doit cartographier les goulets d'étranglement (logiciels, batteries, microconducteurs) en 72 heures.

- ***Le scénario du pire (Worst-Case Fast Tracking) :*** *Fixer des échéances de production dégradées mais ultra-réalistes. Mieux vaut annoncer 12 mois de retard et livrer en 10 mois, que de promettre 3 mois et de repousser sans cesse.*
- ***La négociation d'urgence avec les sous-traitants :*** *Envoyer les hauts dirigeants directement chez les fournisseurs critiques pour sécuriser des lignes de production exclusives, quitte à en payer le prix fort pour sauver la réputation du modèle.*

3. Synthèse des options stratégiques pour le Comité de Direction

Option A : Le Statu Quo Protecteur*(Continuer à compenser au compte-gouttes et repousser les dates discrètement). Préserve les finances à court terme ; évite le bad buzz médiatique immédiat. Détruit la confiance des clients ambassadeurs ; épuise le réseau de concessionnaires.* ***À proscrire.***

Option B : Le Grand Gel *(Stopper temporairement les nouvelles commandes pour purger le carnet actuel). Soulage la chaîne de production ; crée un effet de rareté ; montre que la marque assume. Signal négatif envoyé aux marchés financiers ; risque de voir les clients partir chez la concurrence.* ***À envisager sérieusement*** *si les délais dépassent les 18 mois.*

Option C : Le Pivot Translucide *(Prise de parole du PDG + Prêt de véhicules de courtoisie + Transparence industrielle totale). Sauvegarde l'image de marque de Volvo ; fidélise les clients ; redonne du leadership au PDG. Coût logistique immédiat très élevé (gestion de la flotte de prêt).* ***Option recommandée."***