

Bosch a mis le cap sur l'avenir, malgré un exercice 2025 compliqué

Stratégie 2030 : garantir la compétitivité et saisir les opportunités

30 janvier 2025

RB 26.07

- Évolution de l'activité en 2025 : Bosch affiche un chiffre d'affaires stable à 91 milliards d'euros, avec une marge EBIT opérationnelle en baisse à 2 % (contre 3,5 % en 2024).
- Pour maintenir sa compétitivité en 2026, Bosch prévoit de réduire l'écart de coûts et renforcer sa capacité d'investissement.
- Stratégie 2030 : Les innovations et les acquisitions créent des opportunités commerciales.
- Mobilité logicielle : Les commandes s'élèvent à 10 milliards d'euros.
- En Europe le scepticisme technologique compromet la prospérité.
- Stefan Hartung : « Notre stratégie à long terme nous aidera à surmonter les réalités économiques et à saisir les opportunités. »
- Markus Forschner : « L'amélioration des coûts et de la compétitivité de Bosch posera les bases de notre succès futur. »

Stuttgart, Germany – Bosch, le fournisseur de technologies et de services, vient de traverser un exercice financier 2025 extrêmement difficile. Selon les chiffres préliminaires, le chiffre d'affaires affiche une légère progression par rapport à l'année précédente à 91 milliards d'euros (2024 : 90,3 milliards d'euros). Après ajustement des effets de change, le chiffre d'affaires progresse de 4,2 %. À environ 2 %, la marge EBIT opérationnelle se révèle nettement inférieure aux attentes (2024 : 3,5 %). « La réalité économique se reflète dans nos résultats - 2025 a été une année difficile et parfois douloureuse pour Bosch », déclare Stefan Hartung, président du directoire de Robert Bosch GmbH, en référence aux chiffres commerciaux préliminaires publiés par l'entreprise. « Dans un environnement défavorable, nous continuons à travailler systématiquement sur notre stratégie de croissance, ce qui nous oblige également à renforcer notre compétitivité. Nous traçons désormais notre voie pour l'avenir. » Selon Stefan Hartung, Bosch compte continuer à tirer profit de sa présence mondiale, de sa marque forte et de son expertise technologique. Cependant, l'entreprise anticipe une concurrence de plus en plus intense dans des conditions économiques défavorables, et Bosch ne

s'attend pas à voir d'améliorations significatives sur les marchés avant 2027. Les principales raisons de la croissance atone au cours de l'exercice passé résident dans l'environnement économique morose et les conditions de marché de plus en plus difficiles. Le résultat subit l'impact négatif du manque de marges dû à la baisse des ventes, ainsi que de l'augmentation des tarifs douaniers et des provisions considérables pour les ajustements structurels nécessaires et les mesures de personnel associées. L'objectif de cette restructuration consiste à garantir que l'entreprise reste économiquement robuste, financièrement indépendante et pérenne. Pour y parvenir, Bosch doit encore générer une croissance annuelle des ventes de 6 à 8 % avec une marge d'au moins 7 %. Compte tenu de l'environnement actuel, l'entreprise estime maintenant qu'elle commencera à atteindre sa marge cible de 7 % en 2027 au plus tôt, au lieu de 2026.

Compétitivité : réduire l'écart de coûts, renforcer la capacité d'investissement

Bosch poursuit systématiquement sa Stratégie 2030 depuis l'année dernière. En plus d'atteindre la marge cible, la stratégie stipule que l'entreprise doit figurer parmi les trois principaux fournisseurs sur ses marchés clés dans toutes les régions du monde. « Nous travaillons intensément sur nos coûts matériels, nous utilisons l'IA de manière encore plus intensive pour augmenter notre productivité, et nous évaluons chaque investissement encore plus soigneusement qu'auparavant », explique Stefan Hartung. « Et pourtant, pour garantir notre compétitivité et notre capacité d'investissement à long terme, nous devons redoubler d'efforts pour rationaliser notre organisation. » Le passage structurel à l'électromobilité et la pression extrêmement élevée sur les prix et la concurrence dans l'industrie automobile mondiale engendrent un écart de coûts annuel d'environ 2,5 milliards d'euros dans le monde pour le seul secteur d'activité Mobilité – par rapport à la marge cible de l'activité. Face à ces difficultés, Bosch a annoncé l'année dernière devoir supprimer environ 13 000 emplois supplémentaires. Stefan Hartung souligne que le directoire est pleinement conscient des implications de ces décisions et prend au sérieux les préoccupations des collaborateurs. « Mais même une entreprise détenue par une fondation doit veiller à garantir son existence et ne peut ignorer les réalités commerciales. » Il ajoute que Bosch vise à mettre en œuvre ces mesures inévitables en étroite consultation avec les représentants du personnel et de la manière la plus socialement acceptable possible, même si cela entraîne initialement des coûts élevés.

Stratégie 2030 : les innovations et les acquisitions créent des opportunités commerciales

Malgré l'environnement défavorable, Bosch identifie de grandes opportunités de reprise commerciale dans de nombreux segments de marché. « Nous estimons que la dynamique du marché dans le domaine crucial de la mobilité pilotée par le

logiciel reste initialement modérée, mais qu'elle va ensuite s'accélérer considérablement, en particulier dans la décennie à venir », explique Stefan Hartung. Le Vehicle Motion Management pour le contrôle central des freins, de la direction, du groupe motopropulseur et du châssis rencontre déjà un très bon accueil sur le marché, précise Stefan Hartung. L'année dernière, Bosch a remporté des commandes clients pour des solutions de conduite automatisée, ainsi que pour la technologie de capteurs requise et les ordinateurs centraux de véhicule d'une valeur de 10 milliards d'euros, et parvient ainsi à tenir son rang dans la concurrence mondiale. L'intégration en cours des activités nouvellement acquises de solutions CVC assure de fortes perspectives de croissance : Bosch Home Comfort vise à presque doubler son chiffre d'affaires à 8 milliards d'euros à moyen terme et figure maintenant parmi les plus grands fournisseurs mondiaux sur le marché du chauffage, de la ventilation et de la climatisation dans les bâtiments résidentiels et tertiaires. La division Outillage Electroportatif a accéléré son processus de développement de produits, réduisant ainsi le délai de mise sur le marché de deux mois en moyenne. Dans le cadre d'une offensive d'innovation, la division prévoit de lancer environ 2 000 nouveaux produits d'ici 2027. Bosch développe également systématiquement l'utilisation de l'IA dans toutes les divisions. Lors du récent salon de l'électronique grand public CES aux États-Unis, l'entreprise a présenté un ordinateur haute performance compatible IA pour concrétiser un réel cockpit IA pour les véhicules. D'ici fin 2027, l'entreprise prévoit d'avoir investi un total de 2,5 milliards d'euros dans l'IA, déjà utilisée dans toute l'entreprise.

En Europe le scepticisme technologique menace la prospérité

En matière de compétitivité régionale, Bosch estime que l'Europe dispose d'un potentiel énorme – à condition que les décideurs politiques et la société puissent surmonter le scepticisme existant à l'égard du progrès technologique. Stefan Hartung exprime son inquiétude concernant les derniers résultats du Bosch Tech Compass, une enquête qui tire le constat de la façon dont les populations des principaux pays industrialisés perçoivent les nouvelles technologies. Selon l'enquête, moins de deux tiers des Allemands pensent que le progrès technologique a un impact positif, et en France, les chiffres sont également bas. « C'est extrêmement alarmant », déclare Stefan Hartung. « La seule façon pour un pays, une société, de survivre dans la concurrence mondiale réside dans une volonté suffisante de progresser technologiquement. » Pour y parvenir, les entreprises, la société et les décideurs politiques doivent s'engager activement dans de nouveaux domaines technologiques tels que l'hydrogène et l'IA avec plus de courage et de détermination. Étant l'une des entreprises les plus innovantes au monde, Bosch a son rôle à jouer. Elle figure parmi les entreprises déposantes de brevets les plus prolifiques en Europe, ayant déposé plus de 2 000 demandes de brevet dans le seul domaine de l'IA depuis 2018. En ce qui concerne les politiques

protectionnistes, Stefan Hartung identifie un besoin d'action en Europe et appelle les législateurs à introduire des règles ciblées de contenu local. Cela pourrait rendre la concurrence faussée d'aujourd'hui à nouveau plus équitable.

Évolution de l'activité en 2025 : l'économie mondiale ralentit les ventes sectorielles

La situation difficile sur divers marchés clés de Bosch a eu un impact sur le développement de l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice 2025. « Bosch a également clairement ressenti les effets de la faiblesse de l'économie mondiale en 2025 », a déclaré [Markus Forschner](#), membre du directoire et directeur financier de Robert Bosch GmbH. « Pourtant, malgré les incertitudes considérables et les obstacles au commerce, nous avons été en mesure de tenir bon dans la plupart des marchés. » A 56 milliards d'euros, le chiffre d'affaires du secteur **Mobilité** progresse légèrement de 0,3% par rapport à l'année précédente. Corrigé des effets de change, cela représente une augmentation de 3,1 %. Le secteur d'activité **Technique industrielle** génère un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros. Avec une augmentation nominale de 0,9 % du chiffre d'affaires, il parvient à maintenir le niveau de l'année précédente, malgré la situation difficile dans les secteurs de l'ingénierie mécanique et de la construction. Après ajustement des effets de change, il s'agit d'une augmentation de 3,2 %. Dans le secteur d'activité **Biens de consommation**, le chiffre d'affaires chute de 1,9 % à 19,9 milliards d'euros. Après ajustement des effets de change, il augmente toutefois de 4 %. La principale raison de cette évolution réside dans la réticence continue des consommateurs à dépenser. Le secteur d'activité **Technique pour les énergies et les bâtiments** génère un chiffre d'affaires de 8,4 milliards d'euros. Malgré une activité de construction atone, le chiffre d'affaires augmente d'une année sur l'autre de 12,3 %, soit plus 15,3 % après ajustement des effets de change. L'acquisition de l'activité de solutions CVC compense largement la vente de l'activité de produits dans la division Building Technologies.

Évolution de l'activité en 2025 : effets de change importants dans les ventes régionales

Les conditions difficiles se reflètent également dans le développement des ventes régionales. « La situation reste tendue dans toutes nos régions mondiales », déclare Markus Forschner. « Notre activité demeure la plus faible en Europe, tandis que l'Amérique et l'Asie-Pacifique s'avèrent plus encourageantes. » En **Europe**, le chiffre d'affaires baisse légèrement à 44,2 milliards d'euros, soit nominale 0,6 % (augmentation de 1,5 % après ajustement des effets de change). En **Amérique**, le chiffre d'affaires augmente de 3,6 % à 18,5 milliards d'euros. Après ajustement des effets de change cela représente une augmentation de 9,2 %. En **Asie-Pacifique**, le chiffre d'affaires s'élève à 28,3 milliards d'euros,

ce qui représente une augmentation nominale de 1,2 %, soit 5,6 % après ajustement des effets de change.

Évolution des effectifs en 2025 : une diminution de 1 %

Le groupe Bosch employait environ 412 400 collaborateurs au 31 décembre 2025 dans le monde, soit environ 5 400 (environ 1 %) de moins que l'année précédente. Alors que l'acquisition dans l'activité Home Comfort ajoute des collaborateurs, les suppressions d'emplois nécessaires et la vente de Building Technologies réduisent les effectifs. Le nombre de collaborateurs diminue le plus fortement en Allemagne, où les effectifs chutent d'environ 6 500 (un peu moins de 5 %) à un peu plus de 123 100 collaborateurs.

Perspectives 2026 : la pression concurrentielle et sur les prix continue d'augmenter

Bosch ne s'attend pas à ce que la situation s'améliore au cours de l'exercice en cours. L'entreprise anticipe actuellement une croissance de l'économie mondiale de 2,3 % en 2026. « De nombreuses indications pointent vers un léger ralentissement de la croissance économique mondiale », explique Markus Forschner. « La pression concurrentielle et sur les prix va probablement continuer à augmenter et les tarifs douaniers accrus auront leur plein impact pour la première fois. » Bosch s'attend à réaliser des progrès significatifs avec les mesures qu'elle a introduites pour mettre en œuvre sa Stratégie 2030. « Nous commencerons à voir des effets positifs sur la marge une fois que nous aurons amélioré notre situation de coûts et de compétitivité », déclare Markus Forschner. « Mais compte tenu de l'économie atone et de l'environnement défavorable, nous atteindrons notre marge cible de 7 % en 2027 au plus tôt. » Il souligne que le travail sur les dépenses et les structures s'avère absolument essentiel pour maintenir la position de Bosch dans la concurrence mondiale et de pouvoir continuer à financer des investissements préalables considérables dans des domaines d'importance future.

Contact journalistes Benelux :

Peter De Troch

Tél. : +32 2 5255346

Le Groupe Bosch est un important fournisseur mondial de technologies et de services. Avec un effectif d'environ 412 000 collaborateurs dans le monde (au 31/12/2025) le Groupe Bosch a réalisé un chiffre d'affaires de 91 milliards d'euros en 2025, selon les chiffres préliminaires. Ses activités sont réparties en quatre secteurs d'activité : Mobilité, Techniques industrielles, Biens de consommation et Techniques pour les énergies et les bâtiments. Par ses activités commerciales, l'entreprise développe des technologies pour aider à façonner des tendances universelles telles que l'automatisation, l'électrification, la numérisation, la connectivité et une orientation vers la durabilité. Dans ce contexte, la forte diversification de Bosch dans les régions et les industries renforce son caractère innovant et sa robustesse. Le Groupe utilise son expertise en matière de technologie des capteurs, des logiciels et des services pour offrir à ses clients des solutions inter-domaines et connectées à partir d'une source unique. Bosch applique

également son expertise en matière de connectivité et d'intelligence artificielle pour développer et fabriquer des produits enthousiasmants et plus durables. Bosch améliore la qualité de vie et la préservation des ressources grâce à ses « Technologies pour la vie ». Le Groupe Bosch comprend la société Robert Bosch GmbH ainsi qu'environ 490 filiales et sociétés régionales réparties dans près de 60 pays. En incluant les partenaires commerciaux, le réseau international de production, d'ingénierie et de ventes, le Groupe Bosch couvre la quasi-totalité des pays du globe. La force d'innovation du Groupe Bosch est un élément clé de sa croissance. Bosch emploie près de 82 000 collaborateurs en recherche et développement répartis sur 136 sites dans le monde.

L'entreprise a été créée par Robert Bosch (1861-1942) en 1886 à Stuttgart sous la dénomination « Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik » (Ateliers de mécanique de précision et d'électrotechnique). La structure particulière de la propriété de la société Robert Bosch GmbH garantit la liberté d'entreprise du Groupe Bosch. Grâce à cette structure, la société est en mesure de planifier à long terme et de réaliser d'importants investissements initiaux pour garantir son avenir. Les parts de capital de Robert Bosch GmbH sont détenues à 94 % par la fondation d'utilité publique Robert Bosch Stiftung GmbH. Les parts restantes sont détenues par la famille Bosch, par une société appartenant à la famille et par Robert Bosch GmbH. Les droits de vote liés à ce capital social sont confiés majoritairement à la société en commandite Robert Bosch Industrietreuhand KG, qui exerce la fonction d'associé actif.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.bosch.be, www.bosch-press.be, www.bosch-presse.de