

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

MEMOIRE

En vue l'obtention du Diplôme de

MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES

Option : Finance et Commerce International

L'INTITULE DU MEMOIRE

**LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DE LA
COMPAGNIE SONATRACH : ETAT DES LIEUX ET
PERSPECTIVES**

Préparé par :

OUCHENI Mountaha

Dirigé par :

Mme MOUSSI Ferroudja

Année universitaire : 2024/2025

Dédicaces

Je dédie ce projet

- A ma raison de vivre mes parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager, de me soutenir et de prier pour que je puisse atteindre mes objectifs, aucune dédicace ne pourra faire témoin de mon profond amour, mon immense gratitude et mon plus grand respect à leur égard. J'oublierai jamais la tendresse et l'amour que vous m'avez entourés depuis notre enfance, que dieu vous garde à moi.
- A mes support dans la vie, mes sœurs Maroua, Khaoula, Roumaissa, et ma copine Rania, je vous aime
- A celui qui m'a soutenue tout au long de cette période mon cher ami Kais .
- A mes chères cousines : Fatiha, Hemama, Chahinaz, Khatma, amina, Wissam, Abla.
- A mes chers cousins Saleh, Mahi Eddine, Abed El Wafi ,Bilal, Farouk .
- A mes chères copines Lamis, Maram, Imen, Bouthaina, Khaoula, Mimi, lina, kahina.
- A mes grands- parents et à toute la famille Ouchen et Khalef .
- A tous mes voisins et voisines dans mon ancien quartier.
- A toutes les personnes qui me respectent et m'aiment vraiment.

Remerciement

Je remercie le bon dieu de m'avoir donné la volonté et le courage pour réaliser ce modeste travail de recherche.

Je remercie particulièrement mon encadrante de recherche Mme Moussi Faroudja. Votre soutien, et vos disponibilités et vos conseils avisés tout au long de cette étude resteront les principaux arguments de sa réalisation et réussite. Merci infiniment.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à mes chers parents pour leur sacrifice et soutien inestimables durant toutes mes études.

Mes remerciements vont vers mes sœurs et ma copine intime qui ont cru en moi tout au long de cette aventure. Leurs encouragement et soutiens sont aussi les grands facteurs de cette réussite universitaire. En fin une douce pensée pour toute ma famille qui font une source de motivation. Merci à vous.

Que tous ceux qui m'ont aidé dans la réalisation de ce travaille, trouve ici l'expression de mes remerciements les plus sincère.

La liste d'abréviation

La liste d'abréviation :

AMT : Activité amont.

AVL : Activité aval.

BEP : Barrels of Oil Equivalent per Day / Tonnes équivalent par jour.

BP : British Petroleum / Entreprise britannique.

COM : Activité commerciale.

ENI : Ente Nazionale Idrocarburi (en Italie) / Entreprise Nationale des hydrocarbures.

GNL : Gaz naturel liquéfié.

GPL : Gaz pétrole liquéfié.

OPEC : Organization of the Petroleum Exporting Countries / Organisation des pays exportateurs de pétrole.

TRC : Texas Railroad Commision / Activité transport et canalisation.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises.....	4
1.1 : les motivations d'internationalisation	4
1.2 : les obstacles d'internationalisation.....	6
1.3 : les modes d'internationalisation des entreprises pétrolières.....	9
Section 02 : l'internationalisation de la compagnie SONATRACH	14
1.1 : Présentation de la compagnie SONATRACH	14
1.2 : Les stratégies d'internationalisation de la compagnies SONATRACH	16
1.3 : Les motivations et les obstacles de l'internationalisation de SONATRACH ...	29
Conclusion générale	32

Introduction

Introduction générale

Introduction générale

L'internationalisation des entreprises a été boostée par la mondialisation, elle est devenue un fait contemporain, puissant et complexe qui affecte non seulement les entreprises, mais également les communautés, les pays, et la conjoncture de l'économie mondiale. L'internationalisation était une stratégie réservée, pendant longtemps, aux grandes entreprises multinationales, néanmoins, aujourd'hui elle est devenue une réalité qui s'impose à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

L'internationalisation est certainement un fait majeur de l'économie mondiale. Selon Catherine Mercier 2007¹ « il ne s'agit, en aucun cas, d'un phénomène économique passager. C'est une révolution irréversible au comportement des différents acteurs face à la survie économique et sociale, comportement dicté par une prise de conscience des besoins des habitants de la planète. Elle s'avère inéluctable dans la plupart des activités. Toutefois elle ne se fait pas dans n'importe conditions. Elle réclame, méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché et a pour finalité première : la compétitivité de l'entreprise ».

En effet, l'internationalisation² une stratégie de développement d'une entreprise s'étendant au-delà de son marché national d'origine, dans le but de bénéficier d'avantages concurrentiels supplémentaires. Elle peut se manifester par l'implantation des unités dans d'autre pays ou la conquête de plusieurs marché internationaux. L'internationalisation correspond ainsi, à l'une des voies principales de croissance et développement de l'entreprise (processus stratégique).

L'internationalisation présente aux entreprises des avantages, mais également des risques multiples. Elle permet l'accès à de nouveaux marchés avec une diminution des coûts, notamment les coûts d'approvisionnement et les coûts de production, et par conséquent la réalisation d'économies d'échelle. En l'occurrence, la présence à l'étranger augmente les risques politiques, économiques et financiers.

A partir de la fin des années 1980, l'Algérie a entamé un processus de libéralisation économiques et financière afin de booster la croissance et le développement du pays. Cette ouverture a élargi la coopération internationale et libéralisé le commerce extérieur, ce qui

¹ « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise » écrit par CATHERINE MERCIER-SUISSA et Céline BOUVERET-RIVAT, publié en 2007, éditions Gualino, collection « Les Carrés »

² www.e-marketing.fr

Introduction générale

permet aux entreprises algériennes d'augmenter et développer leurs activités internationales et de tirer profit des marchés extérieurs.

Afin de comprendre le mouvement d'internationalisation des entreprises en Algérie, nous nous sommes intéressé à la compagnie nationale SONATRACH. Le choix de cette société relève du fait qu'elle soit connue pour l'importance de ses exportations d'hydrocarbure, mais aussi le recours à d'autres stratégies d'internationalisation, ces dernières années. Notre objectif consiste, par conséquent, à étudier la stratégie d'internationalisation de la compagnie nationale et faire un état des lieux de son processus d'internationalisation et de ses perspectives d'avenir, d'où la problématique suivante :

Comment la stratégie d'internationalisation de SONATRACH a-t-elle évoluée ?

Afin de nous guider dans la recherche de réponses à notre problématique, nous avons jugé nécessaire de répondre à ces questions secondaires :

- Quels sont les principaux marchés cibles de SONATRACH pour son expansion internationale, et par quelle stratégie utilise-t-elle ?
- Quels sont les principaux défis rencontrés par SONATRACH dans son processus d'internationalisation ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir pour l'internationalisation de SONATRACH ?

Nous allons nous appuyer essentiellement sur deux hypothèses, à savoir :

- L'internationalisation est une stratégie nécessaire pour SONATRACH en raison de la concurrence internationale, mais aussi de son rôle stratégique au niveau national ;
- La stratégie d'internationalisation de SONATRACH ne se limite pas aux exportations mais aussi la création des filiales et partenariats ;

Pour mener à bien cette étude nous avons, premièrement, effectué une recherche documentaire et bibliographiques pour comprendre les différents aspects des stratégies d'internationalisation des entreprises pétrolières, puis en second lieu, nous nous sommes intéressé aux modes d'internationalisation de la compagnie SONATRACH.

Introduction générale

La première section représente les aspects de l'internationalisation des entreprises, les motivations et les obstacles de l'internationalisation et les modes d'internationalisation des entreprises pétrolières.

Dans la deuxième section on a mis l'accent sur la compagnie nationale pétrolière SONATRACH , représentation de la compagnie et ses différents stratégies de l'internationalisation, en fin on a parlé sur les motivations et les obstacles de l'internationalisation de SONATRACH.

Section 1

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation est aujourd'hui une démarche stratégique essentielle pour assurer le développement et la pérennité des entreprises. Elle peut répondre à plusieurs motivations, mais aussi faire face à plusieurs obstacles. Ainsi, le choix du mode d'entrée pour pénétrer un marché étranger est décisif pour toute entreprise, en raison des risques et des enjeux associés à toute stratégie d'internationalisation.

1.1. Les motivations d'internationalisation

La libéralisation des échanges offre un environnement favorable au développement des entreprises à l'international, en leur offrant de nouvelles opportunités d'investissement et de rentabilité. Les principales motivations à l'internationalisation sont :

A. Accès à de nouveaux marchés

Selon Joffre (1994)¹, la motivation la plus courante pour qu'une entreprise se lance dans un processus d'internationalisation est l'accès à de nouveaux marchés. Il existe deux raisons différentes pour viser des marchés étrangers. La première est le besoin de l'entreprise à construire sa propre canalisation à l'étranger afin de dissimuler à un marché national trop limité en taille. La seconde raison est justifiée par une concurrence féroce. Cela concorde souvent avec des produits de niche ou hautement spécialisés. L'entreprise va alors avoir l'essor de rechercher des débauchés en poussant les clients étrangers à acheter ses produits par le biais de sa présence dans leur marché.

Pour la première raison de l'internationalisation on peut prendre l'exemple de l'entreprise française DANONE², dans le secteur laitier, s'est rapidement tournée vers les marchés étrangers comme l'Inde et l'Afrique pour pallier la saturation du marché européen. En France, la croissance était limitée par la maturité du marché et une faible progression de la demande. Grâce à l'internationalisation, DANONE a pu conquérir d'autres consommateurs et exploiter de nouveaux relais de croissance.

Et pour la seconde raison, on peut citer comme exemple l'entreprise française SEB³ spécialisée dans les petits électroménagers. SEB a cherché de se développer en Asie et en Amérique du Sud car sur le marché français la concurrence avec des marques internationales comme Philips ou Bosch était très forte. Elle a pu se positionner à

¹ Joffre P (1994) : « comprendre la mondialisation de l'entreprise ». Economica, Paris, p68

² Danon.com, (PDF)Q1 2024 SALES- Danone

³³³ Businesswire.com, GROUPE SEB : 2024 : croissance soutenue et amélioration des résultats.

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

l'étranger avec des produits innovants, SEB a su capter des marchés moins saturés et valoriser son expertise technologique.

B. Accès à un nouveau savoir-faire ou à une technologie de pointe

La décision de l'internationalisation d'une entreprise ne réside pas toujours dans le fait d'élargir son marché, car elle peut aussi découler de l'objectif d'élargissement de ces connaissances. L'accès à la technologie et au savoir-faire permet de faire face à la concurrence et aux défis d'internationalisation.

C. Optimisation de la production et l'amélioration de la compétitivité

Le développement international peut être choisi dans le but d'obtenir une capacité de production supplémentaire. Les entreprises font le choix de délocaliser à l'étranger là où les coûts sont moins élevés ainsi, il y aura une augmentation de la production à des coûts moindres, ce qui est un facteur d'économie d'échelle. Elle permet également d'amortir certains coûts fixes (les dépenses de R&D ou de marketing) sur de plus grandes quantités. L'internationalisation est, par conséquent, source d'amélioration de la compétitivité et de la rentabilité.

D. Augmentation du pouvoir décisionnel

L'internationalisation permet aux entreprises d'accroître leur pouvoir de négociation face à leurs partenaires, pour diminuer ainsi leurs coûts et renforcer leurs positions concurrentielles.

E. L'accès aux capitaux

C'est une raison principale pour des entreprises qui activent dans des secteurs nécessitant des fonds considérables ou le recours aux investissements étrangers est imposé pour leurs survies, ce qui les pousse à se tourner vers l'étranger et bénéficier des fonds indisponibles à l'échelle nationale.

F. Répartition des risques entre plusieurs pays

L'internationalisation permet à l'entreprise de répartir les risques entre pays. Cependant, les variations de conjoncture économique des pays, de même que les variations monétaires dues aux taux de change flottants présentent des risques pour les entreprises⁴. Donc le moyen pour atténuer ce risque est la présence de l'entreprise dans plusieurs pays.

⁴ LEMAIRE, J.P.2003 « Stratégies d'internationalisation » Paris ; Edition Dunod.P189

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

Ainsi, si l'activité de l'entreprise dans un pays rencontre des difficultés, son activité dans un autre pays compensera les pertes engendrées par le premier.

1.2.Les obstacles de l'internationalisation

Les obstacles rencontrés par les entreprises dans le processus d'internationalisation se décomposent en deux catégories, les obstacles liés à l'environnement interne de l'entreprise et ceux liés à l'environnement externe.

1.2.1 Les obstacles liés à l'environnement interne de l'entreprise

• **Les coûts élevés du processus d'internationalisation**

Les coûts peuvent être un obstacle majeur à l'internationalisation lorsque l'entreprise rencontre des difficultés d'accès aux moyens de financement externes, ou lorsqu'elle exerce un mauvais contrôle des coûts d'internationalisation. Ces coûts incluent plusieurs fonctions et plusieurs domaines à savoir⁵ :

Les sources humaines : il est important pour l'entreprise de disposer d'un personnel bilingue, nécessitant parfois d'organiser des formations de longues périodes et coûteuses. Certaines compétences qui sont indispensables au développement international devront également être achetées sous forme de conseil ou de service.

Coût de capacité technique de l'entreprise ; varie selon le secteur d'activité, ils sont plus élevés dans les secteurs à haute technologie. Ces coûts supplémentaires sont dus à un accroissement de la fonction recherche et développement qui nécessite une mise à niveau en fonction des marchés étrangers. L'entreprise devra procéder à une mise aux normes de ses produits quant au marché étranger visé. Cette mise en normes s'exprime sous forme de label qualité ou encore de réglementations légales et administratives, du plus, l'entreprise devra s'agrémenter d'un système logistique adapté à un transport de marchandises inter-pays qui nécessitent un savoir-faire particulier que l'entreprise ne possède pas toujours.

Les coûts commerciaux peuvent également se révéler importants lors de l'internationalisation des entreprises. En premier lieu, l'étude de marché sera souvent achetée au prix élevé par l'entreprise à une entreprise de conseil. Le diagnostic stratégique et la planification d'une internationalisation possible devront être établis.

⁵ MARJORIE.L(2015). Les stratégies énergétiques internationales. Paris : Presses Universitaires, P 150.

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

• Le manque de compétence au sein de l'entreprise

Les compétences de l'équipe dirigeante sont essentielles au processus d'internationalisation des entreprises. Pour Carbol et Favre-Bonté (2011)⁶, les compétences du dirigeant d'une entreprise sont considérées comme la clé de voûte de l'internationalisation de son entreprise, mais le manque de compétence en matière d'internationalisation peut entraver le processus de l'internationalisation de l'entreprise. Le dirigeant et/ou l'équipe dirigeante qui ne possèdent pas de compétences rend le processus d'internationalisation exposé à l'échec qui réduira les opportunités de son succès. En l'occurrence, le manque des compétences en matière de communication présente souvent un obstacle pour l'internationalisation des entreprises. En outre la diversité linguistique est bien souvent défaut au dirigeant et/ou l'équipe dirigeante.

• La faible capacité d'innovation technologique

Le changement rapide des technologies disponibles sur le marché, les nouvelles technologies utilisées par les concurrents ainsi que les exigences liées à la demande des clients exigent des efforts menés par les entreprises concernant l'adoption et le lancement d'innovations technologiques.

L'innovation technologique nécessite des ressources financières qui ne sont pas facilement accessibles aux entreprises. Du plus, les marchés financiers ne sont pas toujours prêts à financer les activités d'innovation des entreprises, car ils sont souvent incapables de déterminer le niveau de risque dans le processus de développement d'innovation. C'est dans ce sens que les entreprises considèrent les capacités d'innovation un frein à leur développement international⁷.

1.2.2 Les obstacles liés à l'environnement externe de l'entreprise

L'entreprise subit des obstacles et contraintes permanentes liés à son environnement qui impactent fortement ses décisions d'extension aux marchés étrangers.

⁶ CABROL M et favre-Bonté V « l'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation de son entreprise », Revue internationale PME vol 24 N°2,2011

⁷ SIMIN LIN : « les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de province du zhebaig » communication au 5eme colloque de l'IFBAE, GERNOBEL, 2009

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

• Les obstacles politique

Les obstacles politiques peuvent se définir comme l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement⁸.

En l'occurrence, les conflits militaires qui peuvent avoir des impacts directs sur certaines entreprises présentes dans des territoires touchés par des destructions matérielles (les crises), les conflits politiques entre deux pays peuvent influencer négativement sur les entreprises, et souvent, il est difficile d'évaluer ces obstacles.

• Les obstacles liés à la loi et la réglementation

Ceux-ci sont liés au manque d'harmonisation de lois entre les pays ainsi les connaissances insuffisantes des entreprises en matière juridique. La réglementation influence l'aspect administratif des entreprises, qui la considèrent comme un véritable obstacle à leur réussite internationale.

Les normes existantes sur les marchés internationaux, peuvent présenter à leurs tours de véritables barrières à l'entrée de certains marchés, d'ailleurs certains pays les utilisent comme un moyen de protection du marché des entreprises nationales.

• Les obstacles économiques et financier

La survenance d'une crise économique influence indirectement une entreprise en impactant ses partenaires. Une entreprise importatrice qui dépend d'un fournisseur étranger, peut se voir dans l'incapacité d'obtenir le produit qu'elle souhaite importer si une crise économique pèse sur l'activité économique du pays de l'exportateur. La détérioration de la conjoncture dans un pays peut avoir d'autres répercussions sur les entreprises via le niveau des prix, la fiscalité, ou le secteur bancaire.

• Les obstacles de la dispersion de la clientèle

L'accessibilité à une clientèle dispersée présente des difficultés multiples : distances physiques, distances psychiques, culturelles, monétaires, institutionnelles, juridiques.....etc.

L'internationalisation de la clientèle peut parfois imposer à l'entreprise de mettre en place une politique de différenciation des produits, pour mieux adapter ses produits aux exigences locales. Généralement, il est admis qu'une stratégie de différenciation est plus coûteuse qu'une stratégie de domination par les coûts ou de focalisation sur un segment de

⁸ MELDRUM,D.H. country risk and foreign direct investment, business Economics, PP33-40, 2000

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

marché très spécialisé. La diversité de la clientèle internationale implique une grande compétence marketing.

- Le manque d'information en matière d'internationalisation**

Selon Milanzi (2012), la difficulté de trouver des informations en matière d'internationalisation représente un véritable obstacle pour les entreprises internationalisées. En effet, le manque d'informations entrave l'entreprise dans sa démarche d'analyse des marchés étrangers et de possibilités de coopération avec les clients étrangers potentiels.

Les informations utiles font souvent défaut à l'entreprise n'ayant pas de personnel destiné à la recherche de celles-ci. De ce fait, l'entreprise se lance parfois dans des processus d'internationalisation sans avoir toutes les données et informations concernant les opportunités et les menaces du nouvel environnement⁹.

1.3. Les modes d'internationalisation des entreprises pétrolières

Pour les modes d'internationalisation, nous nous sommes penchés sur le cas des entreprises pétrolières car notre étude de cas est de cette nature.

1.3.1. Les exportations

Elle consiste pour une compagnie pétrolière à vendre ses produits (pétrole brut, gaz naturel, produits raffinés) à des clients situés à l'étranger sans investissement ou implantation direct dans le pays importateur. Elle peut donc vendre directement à des gouvernements, des raffineries ou des distributeurs via des contrats ou sur les marchés internationaux et dans ce mode on peut prendre la compagnie Saudi Aramco comme un exemple important.

Saudi Aramco est une compagnie pétrolière publique saoudienne, elle est basée à Dhahran, c'est la première compagnie pétrolière au monde en termes de productionnet son effectif s'élève à 75000 employés. En 2024, elle a produit en moyenne 12,4 millions de barils équivalent pétrole par jour et réalise un chiffre d'affaires de 480,4 milliards de dollars¹⁰.

⁹ DOUAR.B op-cité P 31

¹⁰ www.aramco.com

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

La compagnie Aramco exporte quotidiennement des millions de barils. En 2024, l'Arabie Saoudite a exporté 287,2 millions de tonnes de pétrole brut¹¹, A titre de comparaison, ExxonMobil une des grandes compagnies pétrolières américaines, a produit environ 4.3 millions de barils par jour soit environ de 120 millions de tonnes sur l'année¹², ce qui met en évidence l'importance des exportations saoudiennes dans la scène mondiale.

En termes de destination, les exportations de pétrole brut de l'Arabie Saoudite arrivent vers des destinations multiples, néanmoins, l'Asie est dominante, un fait qui est illustré dans le tableau suivant :

Tableau 01 : Structure des exportations de pétrole brut de l'Arabie Saoudite par destination en 2024

Destination	Part des exportations (%)
La Chine	23,5 %
Japon	15,6 %
Corée du sud	14,6 %
Égypte	11 ,1 %
Pays de l'Asie du sud	10,4 %
Inde	9,8 %
États-Unis	3,8 %
Union Européenne	0,7 %

Source : <https://www.hellenicshippingnews.com/tanker-market-saudi-arabia-crude-oil-exports-down-during-2024>

La Chine reste le premier client avec 67.5 millions de tonnes elle représente 23.5% des exportations totales. Elle est suivie du Japon avec un pourcentage de 15.6%, puis la Corée du sud (14.6%), l'Inde et les pays de l'Asie du sud-Est ont également reçu des volumes importantes représentant respectivement 9.8% et 10.4% des exportations. La part de l'Egypte s'élève à 11.1%, les Etats-Unis ont importé 10.9% millions de tonnes (3.8%), tandis que l'Union Européenne n'a représenté que 0.7%.

Concernant le mode d'internationalisation suivi par Saudi Aramco, l'exportation directe est la première stratégie d'internationalisation grâce à la simplicité de ce mode, efficace et parfaitement adapté à son modèle économique. Grâce à ses vastes réserves, ses coûts de production très bas et ses infrastructures modernes comme le port de Ras Tanura,

¹¹ www.aramco.com announces full- year 2024 results/Aramco

¹² Corporate.exxonmobil.com/ ExxonMobil announces 2024 results

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

l'entreprise peut exporter massivement et à moindre coût vers les marchés internationaux. L'exportation directe permet également à Aramco de répondre rapidement à la forte demande énergétique mondiale, notamment en Asie où se trouvent des clients stratégiques¹³.

Ce mode d'internationalisation permet à l'Arabie Saoudite de contrôler ses volumes et ses prix et même ses conditions de livraison, ce qui renforce sa souveraineté commerciale et énergétique, de plus les exportations constituent une première étape logique dans toute stratégie d'internationalisation elles permettent de pénétrer les marchés étrangers sans prendre de risque liés à l'implantation directe. Une fois sa position consolidée, Aramco a ensuite pu diversifier ses modes d'entrée à l'étranger, en investissant dans des raffineries, des joint-ventures et de nouveaux secteurs comme le gaz ou l'énergie renouvelable. Ainsi, l'exportation s'est imposée comme une stratégie de base, rentable et cohérente pour une vision globale d'Aramco.

1.3.2. L'alliance stratégique

Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de¹⁴:

- Mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence ;
- Fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

Les entreprises mettent en commun une fraction de leurs compétences et de leurs ressources afin d'obtenir des résultats mutuellement avantageux, tout en restant indépendantes hors de l'alliance. Les partenaires de l'alliance partagent le contrôle, le pouvoir de décision, la responsabilité, les gains et les pertes.

Dans le cas des entreprises pétrolières, on trouve plusieurs exemples d'alliance comme l'alliance entre la compagnie américaine ExxonMobil et le compagnie qatarie QatarEnergy. Elle ont établi une alliance stratégique de long terme pour coopérer sur plusieurs projets gazier et pétroliers à travers le monde, dont le projet Golden Pass LNG , situé au Texas (Etats-Unis) , avec un investissement d'environ 10 milliards de dollars.

¹³:<https://www.hellenicshippingnews.com/tanker-market-saudi-arabia-crude-oil-exports-down-during-2024>

¹⁴ Petite-Entreprise.net (S.D), les alliances stratégiques d'entreprises (<https://www.petite-entreprise.net/P-1642-84-G1-les-alliances-stratégiques-d-entreprises.html>)

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

Ce projet vise à transformer un terminal existant en une plateforme d'exportation de 18 millions de GNL par an, QatarEnergy détient 70% du capital et ExxonMobil 30%. L'alliance permet à QatarEnergy d'accéder au marché nord-américain, tandis qu'ExxonMobil de renforcer sa position sur le marché mondial du gaz. Le projet devrait générer environ de 34 milliards de dollars d'impact économique et de créer des milliers d'emplois, la première production est attendue fin de 2025. Chaque partenaire commercialisera sa part de manière indépendante, ciblant principalement l'Asie et l'Europe. Cette alliance illustre une stratégie gagnant-gagnant permet aux deux compagnies de s'étendre ensemble à l'international en profitant de leurs complémentarités¹⁵.

1.3.3. La création des filiales

Dans ce cas, l'entreprise procède par l'installation de nouveaux moyens de production et le recrutement de nouveaux employés, par la création d'une entité juridique distincte dans le pays cible, qui peut être contrôlé directement ou indirectement par l'entreprise-mère. Cette stratégie de présence local direct permet de mieux contrôler les opérations, de s'adapter au marché et de répondre aux exigences réglementaires.

A titre d'exemple, la compagnie énergétique française TotalEnergies¹⁶ est présente dans plus de 120 pays à travers le monde et elle emploie plus de 100000 collaborateurs répartis sur les cinq continents. La stratégies principale d'internationalisation de TotalEnergies repose largement sur la création de filiales dans des pays où elle opère. Cela permet à l'entreprise de s'implanter durablement et d'adapter ses opérations au contexte national afin de renforcer les partenariats avec les gouvernements et les entreprises nationales.

TotalEnergie¹⁷ a créé TotalEnergies EP Angola pour ses activités pétrolières en Angola depuis 1953. Premier opérateur pétrolier en Angola, elle produit environ de 1 million de barils par jour, environs de 40% de la production pétrolière de l'Angola et un chiffre d'affaire de 2.68 milliard d'euro en 2022. L'entreprise mène des projets majeurs comme Begonia et Kaminho (70000 barils par jour prévus en 2028). Plus de 6 milliards de dollars

¹⁵ ExxonMobil,Qatar petroleum to proceed with Golden pass LNG export projet/ www.exxonmobil.com
<https://www.qatarenergy.qa>

¹⁶ <https://totalenergies.com>

¹⁷<https://ch.zonebourse.com> (Groupe TotalEnergie SE/ Zone bourse)
<https://www.connaissancesdesenergies.com> (TotalEnergie : organisation, cotation, chiffre clés 2024)
<https://www.proxi-totalenergies.fr> (les sites de la compagnie TotalEnergies

Section 01 : Les aspects de l'internationalisation des entreprises

ont été investis récemment et environ de 1500 employés y travaillent majoritairement angolais.

Les entreprises pétrolières recourent à une diversité de mode d'internationalisation pour s'adapter aux opportunités et aux contraintes des marchés mondiaux. Chaque stratégie répond à des objectifs précis comme la sécurité de l'accès aux ressources, minimiser les coûts, partager les risques, renforcer sa position sur la scène internationale. Ces choix reflètent non seulement des logiques économiques mais aussi d'autre logique géopolitique et environnementales dans un secteur en constante évolution.

Les entreprises font le choix stratégique de tourner vers les marchés étrangers pour but de renforcer leurs connaissances. Les entreprises qui se lancent dans l'internationalisation de leurs activités doivent prendre conscience des contraintes de l'aventure en évaluant sérieusement les opportunités et les menaces comparativement à ses ressources et compétences.

Section 2

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Dans un environnement énergétique mondial en constante mutation marqué par l'intensification de la concurrence et les exigences croissantes en matière de transition énergétique, l'internationalisation constitue un levier stratégique incontournable pour les entreprises du secteur des hydrocarbures.

La compagnie pétrolière nationale algérienne SONATRACH a toujours joué un rôle clé dans le processus du développement de l'Algérie, elle est devenue au fil de temps une entreprise de grande envergure. En 2023¹, elle est classée la première entreprise du continent africain et le premier fournisseur de gaz dans la région méditerranéenne, la treizième compagnie pétrolière mondiale, troisième fournisseur de gaz naturel de l'Europe et le 10^{ème} producteur de gaz naturel au monde. Via cette section, nous allons présenter la compagnie et relever les caractéristiques de sa stratégie d'internationalisation.

1. Présentation de la compagnie SONATRACH

1.1 Historique et mission

La Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures a été créé le 31 décembre 1963 par le décret n°63/491, les statuts ont été modifiés par le décret n°66/292 du 22 Septembre 1966, et SONATRACH devient Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des Hydrocarbures, une entreprise publique algérienne et un acteur majeur de l'industrie pétrolière. SONATRACH se développe également dans les activités de pétrochimie, de génération électrique, d'énergie nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et d'exploitation minière.

La présence internationale de SONATRACH est marquée dans plusieurs régions du monde, elle compte 154 filiales et participations (105 société présentes en Algérie et 49 autres à travers le monde), notamment en Afrique, en Europe (Espagne, Italie, Portugal, grand Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et enfin aux USA, avec un chiffre d'affaires à l'exportation de près 49.8 milliard de dollars réalisé en 2023, et un chiffre d'affaires total de près de 60 milliards de dollars en 2022².

¹ <http://www.sonatrach.com/rapports>

² www.sonatrach.com

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Aujourd’hui SONATRACH se positionne comme locomotive de l’économie algérienne. Elle contribue de 26% au PIB du pays, elle est classée la première entreprise exportatrice du pays assurant plus de 95 % des recettes en devises étrangères. Elle assure l'accès de la population à l'énergie avec des taux de pénétration du gaz de l'ordre de 72% et de l'électricité de l'ordre de 99%. Elle emploie, au niveau du groupe, près de 200 000 employés. Assure une production annuelle de 1 479 millions de BEP, soit l'équivalent de 4,1 millions de BEP/J³.

1.2. Activités de SONATRACH

Elles s’articulent autour de quatre branches principales ⁴:

Activité Amont (AMT) : Exploration, Recherches et développement, Production, Forage, Engineering et construction, Associations en partenariat

Activité AVAL (AVL) : Liquéfaction du gaz naturel, Séparation des GPL, Raffinage du pétrole, Pétrochimie, Etudes et développement de nouvelles technologies.

Activité commercialisation (COM) : Commercialisation extérieure, Commercialisation sur le marché intérieur, Transport maritime des hydrocarbures,

Activité transport par canalisations (TRC) : il s’agit de l’acheminement des hydrocarbures, (pétrole brut, gaz, GPL et condensât) depuis les zones de production, jusqu’aux zones de stockage, aux complexes G NL, GPL ; aux raffineries, aux ports pétroliers (il y a 3 ports « Arzew-Bejaia-Skikda ») ainsi que vers les pays importateurs. Pour assurer la circulation des hydrocarbures, TRC dispose de 85⁵ stations de pompage et de compression dont 35 stations de pompage pour le brut d'une capacité opérationnelle de 146 millions de tonnes métrique.

Les 85 stations de pompage et de compression sont dotées d'environ 300 machines principales, comprenant des pompes, des turbines et des alternateurs, d'une puissance totale estimée à 2 millions de chevaux-vapeur.

³ https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2024/03/SONATRACH_Nomination_GECF_Awards_AR_ANG_FR.pdf

⁴ www.sonatrach.com

⁵ Agence presse service, « SONATRACH : L’activité TCR en chiffre », APS.dz, <https://www.aps.dz/economie/141064>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

2. Les stratégies d'internationalisation de la compagnie SONATRACH

SONATRACH en tant que première compagnie pétrolière en Afrique et acteur majeur de l'économie algérienne, s'est engagé depuis plusieurs années dans une dynamique d'ouverture au marché international. Cette démarche vise non seulement à renforcer sa position concurrentielle, mais aussi à sécuriser ses revenus, diversifier ses partenariats et acquérir de nouvelles compétences à travers des stratégies ciblées telles que les investissements à l'étranger, les alliances stratégiques et le développement de capacités d'exportation de gaz naturel et de pétrole.

2.1. Les exportations

Dans le processus d'internationalisation des entreprises, l'exportation constitue souvent la première étape stratégique. Pour SONATRACH, la stratégie d'exportation est non seulement un levier de croissance mais aussi un instrument majeur de politique économique nationale car elle assure des revenus en devises essentiels à l'économie algérienne.

2.1.1 Evolutions des exportations de SONATRACH

SONATRACH cherche à optimiser ses gains et à renforcer la position stratégique de l'Algérie sur les marchés internationaux de l'énergie, notamment en Europe, tout en diversifiant ses débouchés vers l'Asie et d'autres régions. Ces exportations permettent aussi de soutenir financièrement les politiques nationales de développement et de transition énergétique et contribuer ainsi à la stabilité économique et social de l'Algérie.

A. Importance des exportations d'hydrocarbures

Depuis sa création en 1963, SONATRACH a été un pilier des exportations algériennes. Sa part dans le total des exportations du pays a constamment dépassé 70%, atteignant même des pics de 95% à 98% dans les années 1980, 2000, 2020. Même en période de crise, SONATRACH se conserve une position dominante, illustrant la forte dépendance de l'économie algérienne aux hydrocarbures⁶, élément illustré dans le tableau suivant :

⁶ Encyclopedia.com. " Sonatrach –Company history "

Fonds Monétaire International (FMI).Algeria:Recent Economic Developments. sSttaf Country Report No. 95/054, Washington, D.C.,1995
<https://www.elibrary.imf.org>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Tableau 02 : Part des exportations de Sonatrach dans le total des exportations algériennes sur la période 1980-2024

Année	Part de SONATRACH (%)
1980	95%
1990	97%
2000	95%
2010	97.33%
2020	93.08%
2024	91%

Source : FMI / Ministère du finance /www.sonatrach.com

En 2024, les exportations des hydrocarbures représentent environ de 91% du total des exportations du pays, en légère augmentation par rapport aux 90% enregistré en 2023. Selon M. Rachid HACHICHI (PDG de SONATRACH), la compagnie nationale a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires à l'exportation de 49.8 milliards de dollars en contre 59.3 milliards de dollars en 2022 (une baisse de 18%), mais reste tout de même plus important que celui de 2021 (+42%)⁷.

B. Structure des exportations de SONATRACH

L'étude de la structure des exportations de la compagnie nationale est représentée par le tableau 03 et la figure 01 ci-dessous :

Tableau 03 : Volume à l'Export en % (2019-2023)

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Volume à l'Export (TEP)	90.3	80.7	95	91.6	95
Export pétrole brut	22.2	16.7	17.1	18.8	18.5
Export Condensat	4.9	3.3	3.1	3	3.4
Export Propane	4.5	3.1	3.5	3.6	3.8
Export Butane	3.4	2.5	2.4	2.5	2.7
Export Produits Raffinés	15	14.6	13.6	14	13.7
Export Gaz Naturel	25.2	25.6	39.5	36	34.9
Export GNL	15.8	22.9	25.9	22	28.8

Source : Réalisé par nous-même sur la base de l'annexe 01⁸

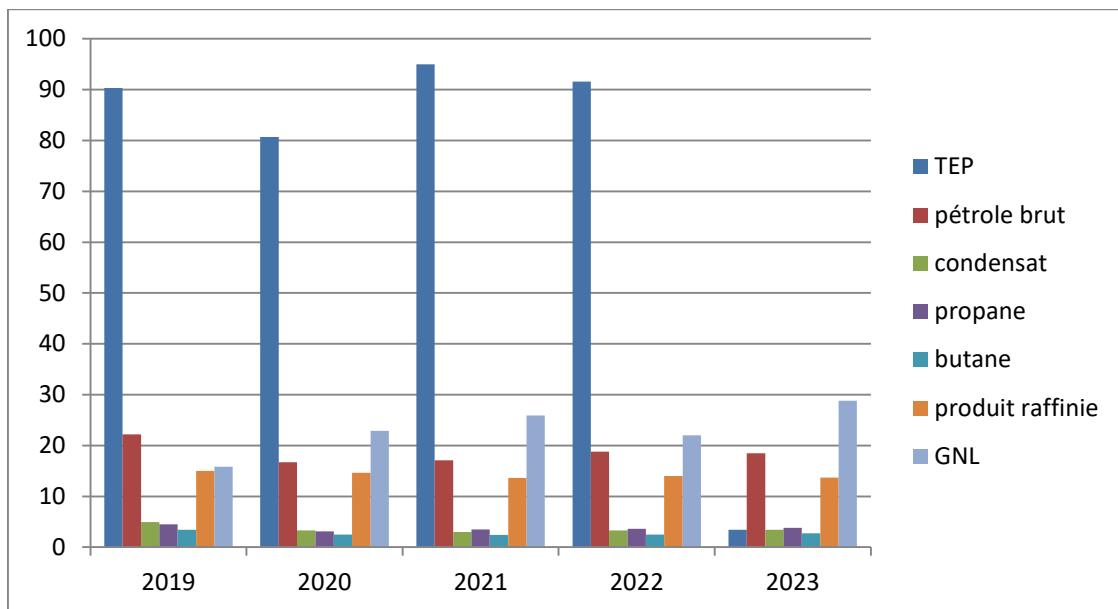
⁷ <https://sonatrach.com>

<https://www.energy.gov.dz>

⁸ Rapport annuel 2019_2020_2023 <https://sonatrach.com> PDF

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Figure 01 : Structure des exportations d'hydrocarbures de SONATRACH



Source : Réalisé à partir du tableau 03

La tendance de l'évolution du volume des exportations de SONATRACH pour chaque année est donc la suivante :

- **2019-2020 :** baisse importante

L'année 2020 a été marquée par une forte baisse, notamment en pétrole brut et gaz, conséquence directe de la pandémie de COVID-19. La crise sanitaire mondiale a provoqué une chute historique de la demande énergétique, accompagnée d'une baisse significative des prix du pétrole et du gaz. En raison des confinements généralisés et du ralentissement des activités économiques, SONATRACH a constaté une baisse de 10% de ses exportations par rapport à 2019, cette situation a mis à rude épreuve les capacités d'adaptation de la compagnie, qui a dû faire face à une baisse de revenus tout en maintenant un minimum d'activité pour honorer ses engagements contractuels⁹.

- **2021 :** reprise progressive

En 2021, les exportations de SONATRACH ont connu une reprise progressive, portée par le redémarrage de l'économie mondiale. La reprise de la demande en énergie, en particulier en gaz naturel, a permis à la compagnie d'augmenter ses volumes exportés par rapport à 2020. Cependant, cette relance est restée modérée, car les effets de la crise sanitaire persistaient dans plusieurs régions du monde. L'entreprise a commencé à mettre

⁹ APS (Algérie Presse Service), rapports économiques de fin d'année 2019
OPEC Annuel Statistical Bulletin 2020. <https://www.opec.org>
SONATRACH (2021), Rapport d'activité 2020

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

en œuvre une stratégie de redéploiement, en renforçant ses partenariats notamment avec l'Italie et l'Espagne, tout en profitant de la remontée progressive des prix sur les marchés internationaux¹⁰.

- **2022 : Forte croissance**

L'année 2022 a été une période exceptionnelle pour les exportations de SONATRACH. Le déclenchement de la guerre en Ukraine a bouleversé le marché énergétique européen, poussant les pays de l'Union Européenne à réduire drastiquement leur dépendance au gaz russe. Cette situation géopolitique a ouvert une opportunité pour SONATRACH, qui a vu ses exportations de gaz naturel croître fortement, en particulier vers l'Italie, l'entreprise a signé plusieurs accords stratégiques, consolidant sa position comme fournisseur alternatif de gaz pour l'Europe. Cette conjoncture favorable a permis à SONATRACH de réaliser des volumes d'exportation parmi les plus élevés de la décennie.

- **2023 : Stabilisation et limites structurelles**

En 2023, les exportations de SONATRACH ont connu une phase de stabilisation, voire un léger recul par rapport au pic enregistré en 2022. Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs : la saturation des capacités d'exportation existantes, la hausse de la consommation interne d'énergie en Algérie, et la concurrence croissante sur le marché international, notamment de gaz naturel liquéfié (GNL) provenant des États-Unis et de Norvège. Bien que les prix soient restés relativement favorable, SONATRACH a été confrontée à des limites structurelles dans sa capacité à augmenter durablement ses exportations¹¹.

C. Résultats et performance des exportations de SONATRACH

Malgré l'augmentation du volume des exportations hydrocarbures en 2023 de 4% par rapport au 2022 (la mise en service de nouveaux gisements de gaz naturel), l'Algérie a marqué une diminution des recettes en devises de 13.7% en 2023 passant de 59.7 milliards de dollars en 2022 à 49.6 milliards de dollars en 2023. Cette baisse est expliquée principalement par la chute des prix de pétrole qui sont passé de 104 dollars le baril fin

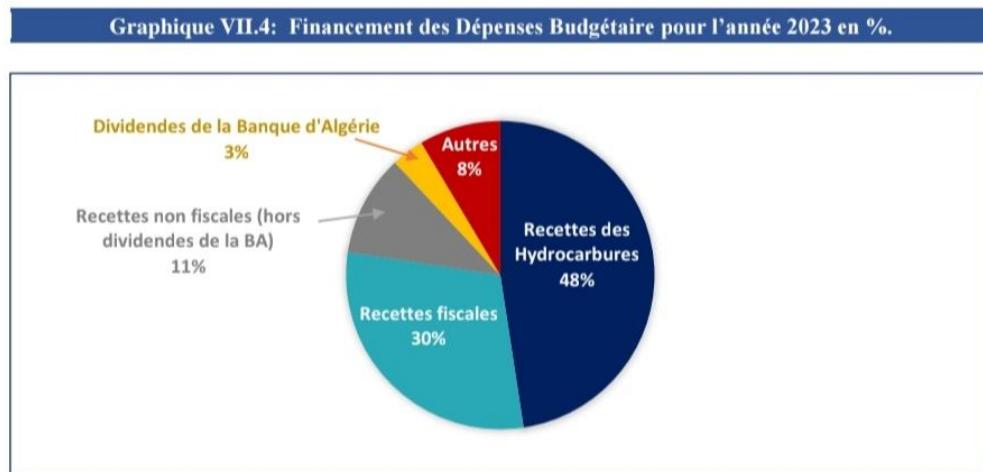
¹⁰ APS (2022) SONATRACH : 95 millions de TOE exportés en 2021, hausse de 18% -www.aps.dz
TSA Algérie (2022).Sonatrach : un chiffre d'affaire de 35.4 milliards en 2021-www.tsa-algerie.com

¹¹ SONATRACH, Bilan 2023 www.sonatrach.com
www.ecomnewsmed.com

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

2022 à 84 dollars de baril en 2023¹². Cependant, la compagnie a contribué majoritairement au financement du budget du pays, ce que montre bien la figure suivante :

Figure 02 : Financement des dépenses Budgétaire pour l'année 2023 en %



Source : Rapport annuel 2023 de BANK OF ALGERIA, P 101

D. Les partenaires de Sonatrach

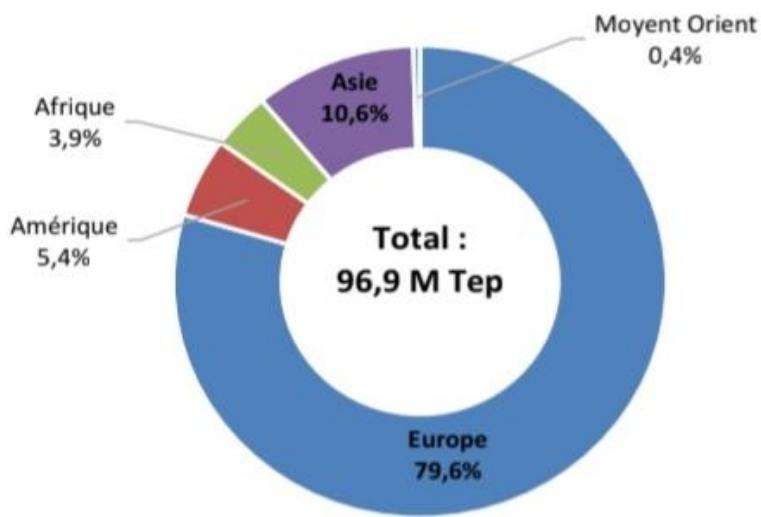
L'Algérie exporte la majorité de ses hydrocarbures vers divers partenaires étrangers, les pays de la zone Euro demeurent toujours les principaux clients de l'Algérie avec une part dominante de près de 80%.

¹² Bank of Algeria “ Rapport annuel 2023” bank-of-algeria.dz

Boubekeur,A « L'Algérie et les marchés gaziers entre dépendance et repositionnement stratégique » instituts français des relations internationales (IFRI), 2022, <https://www.ifri.org/fr/publication/notes-de-lifri/lafrique-annee-zero/algerie-marches-gaziers-entre-dependance-repositionnement>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Figure 03 : Répartition des exportations totales d'hydrocarbures par régions



Source : Bilan énergétique national, année 2023

Pour la zone Euro, les exportations ont été destinées essentiellement à l'Italie (30%), l'Espagne (12%), la France (13%) et la Turquie (8%). Ces quatre pays représentent près de deux tiers¹³.

Toutes ces informations, statistiques et données chiffrées montrent le rôle stratégique de l'internationalisation de la compagnie SONATRACH, qui contribue non seulement à renforcer sa position sur les marchés internationaux, mais aussi à soutenir durablement l'économie nationale. En effet cette stratégie est considérée comme un pilier de l'économie algérienne, tant par les revenus qu'elle génère que par l'influence géopolitique qu'elle confère au pays.

2-2 Les partenariats stratégiques

La fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise 2023, définit le partenariat comme suit : une technique de développement et de management qui unie des partenaires par accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leur connaissances et expérience respective¹⁴.

¹³ Energy.gov.dz « bilan énergétique national année 2023 »

¹⁴ Michel Kahn « franchise et partenariat », Paris : fédération des réseaux européens de partenariat rt de franchise (IREF),2023

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Depuis l'entrée en vigueur de la loi 19-13 en 2019, l'Algérie a renforcé l'attractivité de son secteur minier pour les investisseurs étrangers. Cette législation a instauré un cadre réglementaire plus transparent et plus stable, favorisant la sécurité juridique et la prévisibilité des investissements. Elle s'accompagne de mesures incitatives, notamment des avantages fiscaux et douaniers, visant à encourager les partenariats internationaux.

Grâce à son expertise et à sa maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeurs des hydrocarbures, SONATRACH privilégie le recours au partenariat comme levier stratégique pour le développement de ses activités en aval, en particulier dans les domaines du raffinage et de la pétrochimie¹⁵.

Ainsi, elle s'est tournée vers les partenariats afin d'améliorer ses performances et de s'introduire dans le jeu de compétition. Le partenariat stratégique est devenu une stratégie d'internationalisation qui constitue un levier fondamental dans l'internationalisation de SONATRACH, dont les principaux sont :

A. Total-Energies : Un partenariat multidimensionnel

En avril 2024, SONATRACH et TotalEnergie ont signé un protocole d'accord pour développer les ressources gazières de la régions Nord-Est de Timimoun (exploration et production). Ce projet vise à capitaliser sur les installations existantes pour réduire les coûts et les missions.

Les deux entreprises ont prolongé leur coopération dans le domaine du GNL jusqu'en 2025 avec la livraison de 2 millions de tonnes de GNL au port de Fas-Cavaou près de Marseille.

Précédemment, en juillet 2023, un accord a été signé pour convertir les contrats de production des champs gaziers de Tin Fouyé tabankort II (TFTII) et de Tin Fouyé tabankort Sud avec un investissement total de 739 millions de dollars pour la récupération de 54 milliards de mètre cubes de gaz¹⁶.

B. ENI (Italie) : un partenariat de long terme

Entre 2018 et 2023, SONATRACH et ENI ont signé plusieurs contrats pour le développement des gisements de Zemlet El Arbi, Ourhoud II et Sif Fatima II dans le bassin de Berkine. L'investissement total prévu est de 2,5 milliards de dollars.

¹⁵ www.sonatrach.com

¹⁶ <https://totalenergie.com>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Egalement, dans le cadre de la transition énergétique, un accord stratégique a été signé pour renforcer la coopération dans le secteur des énergies renouvelables, notamment la production d'énergie solaire la prospection du lithium, la production de biocarburants et la production d'hydrogène vert et bleu¹⁷.

C. Repsol (Espagne) : un partenaire indépendant

En 2023, SONATRACH, Repsol (Espagne) et Pertamina (Indonésie) ont signé un contrat de 800 millions de dollars pour développer le gisement Menzel Ledjmet Nord et récupérer environ 150 millions de baril équivalent pétrole. Ce contrat montre que Repsol est aussi un partenaire actif et stratégique pour SONATRACH et c'est parmi les trois principaux partenaires¹⁸.

Dans le cadre de son plan de développement à moyen terme, SONATRACH prévoit de mobiliser un volume d'investissement globale de l'ordre de 40 milliards de dollars sur la période 2023-2027, dont environ 30 milliards de dollars seront alloués à l'amont pétrolier et gazier. Une part significative de ce programme est portée par des partenariats stratégiques avec des compagnies internationales majeurs¹⁹.

A ce titre, plus de 8 milliards de dollars seront investis dans des projets conjoints en association avec ses partenariats, ces investissements portent essentiellement sur le développement de gisement matures, des hydrocarbures et la valorisation de nouvelles découvertes. Ils concernent notamment les bassins de Berkine, Ouargela et illizi qui demeurent au cœur de la stratégie de croissance de l'entreprise nationale.

Ces partenariats permettent non seulement d'améliorer la production nationale d'hydrocarbures, mais également de consolider la position de SONATRACH sur les marchés internationaux, tout en favorisant le transfert de compétences, la montrée en capacités des ressources humaines locales, et l'intégration de technologie innovantes dans les processus de production.

¹⁷ Algérie Invest-contrat SONATRACH 2023-2027 <https://www.algerieinvest.dz>

« plan de développement de sonatrach (2023-2027) : ENI, occidental et totale les plus gros investisseurs » <https://www.algerieinvest.dz>

¹⁸ <https://www.sonatrach.com>

¹⁹ Agence presse service.(2023), sonatrach prévoit 40 milliards USD d'investissement sur la période 2023-2027. El Watan <https://www.elwatan.com/edition/actualite/sonatrach-prevoit-40-milliards-usd-dinvestissement-sur-la-période-2023-2027-03-01-2023>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

2.3. La création de filiales

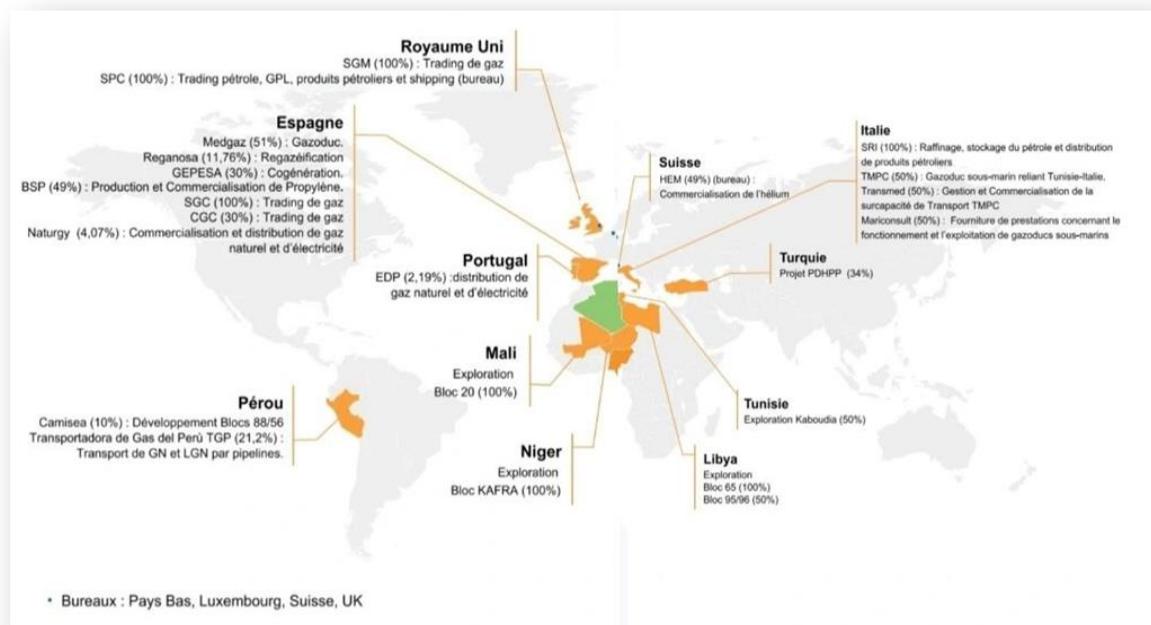
La logique des métiers de pétrolier et de gazier et les effets de globalisation incitent et imposent maintenant l'extension de ses activités au champ international parallèlement à l'ouverture de l'espace national aux compagnies étrangères.

Depuis le début des années 70, SONATRACH investi à l'international dans divers domaines : les activités aval et amont, les services, le trading (pétrole et gaz), le groupe est présent dans différents pays à travers le monde.

A travers ses filiales, SONATRACH poursuit résolument le développement de ses activités à l'international en vue de la réalisation de plusieurs objectifs : élargir ses parts de marchés, diversifier son portefeuille d'actifs et mieux valoriser ses ressources. Le Groupe dispose de 154 filiales et participations, 105 sociétés présentes en Algérie et 49 autres à travers le monde, notamment, au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, en Mauritanie et en Libye²⁰.

La figure suivante représente les différentes filiales étrangères de Sonatrach ainsi que leur objectifs et domaine d'activité :

Figure 04 : Les opérations internationales de SONATRACH



Source : <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2022/12/Presentation-SH-Fr.pdf>

²⁰ www.sonatrach.com

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

A. MEDGAZ (Société du Gaz Medgaz)

C'est une coentreprise algéro-espagnole spécialisée dans le transport de gaz naturel via un gazoduc sous-marin relié directement à l'Espagne, elle joue un rôle stratégique dans la sécurité énergétique de l'Europe du sud²¹.

MEDGAZ est propriétaire et exploitant du gazoduc sous-marin qui relie Béni Saf, sur la côte algérienne, à Ameria, En Espagne. Mis en services en 2011, ce gazoduc travers la mer méditerranéenne sur 210 Km à des profondeurs dépassant 2000 mètre. Il est conçu pour acheminer du gaz naturel algérien directement vers le réseau gazier espagnol exploité par Enagas, sans passer par des pays tiers.

Initialement prévu de transporter 8 milliards de mètre cube de gaz par an, depuis 2020, SONATRACH détient 51% des parts de MEDGAZ, devenant ainsi l'actionnaire majoritaire. Les 49% restants sont détenus par Medina Partnership, une coentreprise entre l'Espagne Naturgy et le fonds américaine BlackRock.

En 2022, MEDGAZ a enregistré un bénéfice net record de 135.9 millions d'euro, soit une augmentation de 28.3% par rapport à l'année au 2021. Son chiffre d'affaires a atteint 295076 millions d'euro, avec un taux de disponibilité de l'infrastructure très élevé assurant le transport de gaz pendant 363 jours sur 363 jours.

MEDGAZ s'engage dans la transition énergétique en étudiant l'adaptation de ses infrastructures au transport combiné de gaz naturel et d'hydrogène. Des études sont en cours pour évaluer la comptabilité des installations existantes avec le transport de mélange de gaz naturel et d'hydrogène, en vue de répondre aux futures exigences du marché européen.

B. SRI (SONATRACH Raffineria Italiana)

La SONATRACH Raffineria Italiana (SRI) est une filiale à part entière de la compagnie nationale. Cette acquisition stratégique représente un jalon majeur dans la politique d'internationalisation et de diversification de SONATRACH, marquant son entrée directe et significative sur le marché européen du raffinage et de la distribution de produits pétroliers. SONATRACH a finalisé l'acquisition de la raffinerie d'Augusta, en Sicile (Italie), ainsi que de trois terminaux pétroliers associés, auprès d'ExxonMobil en décembre

²¹ www.sonatrach.com
<https://www.medgaz.com>

APS « Espagne assuré par MEDGAZ », novembre 2021
Radio Algérie « Sonatrach devient actionnaire majoritaire du gazoduc Medgaz » (30/05/2020) à 17 :07

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

2018. Cette opération s'inscrit dans une logique d'intégration verticale et de valorisation de la production algérienne d'hydrocarbures²².

Avant cette acquisition, SONATRACH était principalement un exportateur de pétrole brut et de gaz. Avec la SRI, elle peut désormais transformer une partie de son pétrole brut (notamment le Sahara Blend, un brut léger algérien) en produits raffinés à plus forte valeur ajoutée (essence, diesel, carburéacteur, bases lubrifiantes, bitumes et paraffines) directement sur le marché européen. L'acquisition de la raffinerie d'Augusta permet à SONATRACH de :

- Assurer la vente de son brut en le transformant en produits finis demandés sur le marché européen,
- Capturer une plus grande part de la valeur ajoutée des hydrocarbures en contrôlant le processus de raffinage et de distribution,
- Acquérir un savoir-faire.

La raffinerie d'Augusta est une installation pétrolière d'envergure, dotée des capacités significatives :

- ***Capacité de raffinage :***

Elle a une capacité de traitement d'environ 83 000 barils par jour (b/j), ce qui équivaut à environ 9,5 à 10 millions de tonnes par an (Mt/an). Cette capacité la positionne comme la deuxième raffinerie de SONATRACH en termes de capacité de traitement, après celle de Skikda en Algérie.

- ***Terminaux pétroliers :***

L'acquisition inclut trois terminaux côtiers stratégiquement situés à Augusta, Palerme et Naples. Ces terminaux sont essentiels pour l'importation de brut, l'exportation et la distribution des produits raffinés sur le territoire italien et au-delà. Leur capacité de stockage totale est d'environ 3,8 millions de mètres cubes.

- ***Production diversifiée :***

La SRI est reconnue comme un leader européen dans la production de bases lubrifiantes, de bitumes et de paraffines, en plus des carburants standards (essence, gazole, kérone).

²² Sonatrach Raffineria Italiana <https://sonatrachitaliana.it> www.sonatrach.com

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Depuis son acquisition, la SRI joue un rôle clé dans la stratégie de SONATRACH. Elle permet à la compagnie d'avoir une tête de pont en Europe pour la commercialisation de ses produits raffinés et une flexibilité accrue face aux dynamiques du marché pétrolier. La SRI est également engagée dans des initiatives de durabilité et d'efficacité énergétique, à l'image des défis environnementaux auxquels l'industrie pétrolière est confrontée. Par exemple, elle a été mentionnée dans des projets d'association temporaire d'entreprises pour le développement de projets de production d'hydrogène en Sicile.

En somme, la SONATRACH Raffineria Italiana est bien plus qu'une simple raffinerie étrangère ; elle est un instrument essentiel de la stratégie d'internationalisation de SONATRACH, renforçant sa présence sur la chaîne de valeur aval et lui conférant un statut d'acteur plus intégré sur la scène énergétique mondiale²³.

C. SIPEX (SONATRACH International Production and Exploration Corporation)

La Société Nationale pour la Recherche, l'Exploration et la Production Internationale de Pétrole (SIPEX) est une filiale stratégique à 100% du groupe algérien Sonatrach, SIPEX se concentre sur les activités d'exploration et de production en dehors des frontières algériennes.

La mission principale de SIPEX est de diversifier le portefeuille d'actifs d'hydrocarbures de Sonatrach et de garantir des sources d'approvisionnement complémentaires à long terme. Cette mission s'inscrit dans la stratégie globale de Sonatrach visant à :

- Renforcer sa position en tant qu'acteur majeur sur le marché international de l'énergie
- Mutualiser les risques liés à l'exploration et au développement de gisements
- Accroître ses réserves et sa production d'hydrocarbures en capitalisant sur des opportunités à l'étranger
- Développer des partenariats stratégiques avec d'autres compagnies pétrolières nationales et internationales.

SIPEX est active dans plusieurs régions du monde, notamment en Afrique et en Amérique Latine, où elle détient des participations dans des projets pétroliers et gaziers. Parmi les pays où SIPEX a historiquement ou actuellement des intérêts, on peut citer :

- *Afrique* : Tunisie, Libye, Mali, Niger.

²³ <https://sonatrachitaliana.it>

A.E « Raffinerie d'Augusta : un chiffre d'affaire de 7.2 milliards d'euro en 2022 » (09 juil 2023)
<https://www.algerie-eco.com>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

- **Amérique Latine** : Pérou. Ces activités comprennent l'exploration, le développement et l'exploitation de gisements d'hydrocarbures.

SIPEX peut agir en tant qu'investisseur, en acquérant des parts dans des licences d'exploration ou de production, ou en tant qu'opérateur, gérant directement les opérations. L'un des projets phares de SIPEX est le bloc Kafra au Niger. En 2022, un contrat de partage de production actualisé a été signé avec le ministère nigérien du pétrole, de l'énergie renouvelables. Ce contrat fait suite à un accord initial de 2015 et vise à approfondir l'évaluation du potentiel des hydrocarbures du bloc Kafra suite à des découvertes significatives²⁴.

Il est important de noter que SIPEX, étant une filiale, ne publie pas de rapports financiers détaillés indépendants. Ses performances et ses contributions sont consolidées dans les rapports annuels de Sonatrach. La compagnie nationale d'hydrocarbures annonce en janvier 2022 un plan d'investissement de 40 milliards de dollars sur la période de 2022-2026, Ce plan vise à renforcer les capacités d'exploration, de production et de raffinage, avec une part dédiée aux projets internationaux, incluant les activités de SIPEX²⁵.

SIPEX s'inscrit dans la volonté de Sonatrach de renforcer sa présence internationale et de saisir les opportunités offertes par les marchés extérieurs. Par conséquent, les efforts d'exploration et de production à l'étranger sont importants pour le renouvellement des réserves et la sécurité énergétique à long terme de l'Algérie. La politique de partenariat de Sonatrach, dans laquelle SIPEX joue un rôle essentiel, permet de partager les risques liés aux opérations de prospection et d'accéder à de nouvelles technologies et expertises.

La stratégie de Sonatrach est de plus en plus influencée par la transition énergétique. Bien que les hydrocarbures restent le cœur de métier, l'entreprise explore et investit progressivement dans les énergies renouvelables et les technologies de réduction des émissions.

²⁴ <https://sonatrach.com>
<https://sonatrach.com/actualites/algerie-niger-sipex-bvi-signe-un-contrat-de-partage-de-production-du-bloc-karfa> « Algérie-Niger: SIPEX signe un contrat de partage de production du bloc karfa » : 12/02/2022

²⁵ <http://www.sonatrach.com>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

3. Les motivations et les obstacles de l'internationalisation de SONATRACH

3.1. Les motivations de l'internationalisation de SONATRACH

- La diversification économique et la sécurisation des revenus**

L'une des principales motivations de SONATRACH est de diversifier ses sources de revenus afin de réduire sa vulnérabilité à la conjoncture pétrolière mondiale. L'économie algérienne étant fortement tributaire des exportations d'hydrocarbures (environ 95 % des recettes en devises), SONATRACH joue un rôle central dans la stabilisation des ressources financières du pays. L'internationalisation lui permet d'accéder à de nouveaux gisements, d'augmenter ses volumes d'exploitation et de garantir des revenus stables malgré la fluctuation des prix mondiaux²⁶.

- L'accès à la technologie et au savoir-faire international**

SONATRACH cherche à combler un retard technologique dans certaines branches de l'exploration offshore, du raffinage avancé et des énergies renouvelables. Les projets à l'étranger, souvent réalisés en partenariat avec des compagnies internationales (TotalEnergies, ENI, BP), permettent un transfert de technologie et une montée en compétence des cadres algériens. L'objectif est de s'aligner progressivement sur les standards internationaux de production et de sécurité.

- La conquête de nouveaux marchés et la sécurité énergétique**

L'internationalisation répond également à un impératif de sécurisation des débouchés commerciaux. En élargissant son portefeuille de clients et de marchés (notamment en Asie, en Amérique latine et en Afrique subsaharienne), SONATRACH cherche à anticiper les évolutions de la demande mondiale et à compenser la dépendance excessive au marché européen, qui tend à se réorienter vers les énergies renouvelables. Par ailleurs, la compagnie aspire à jouer un rôle actif dans la sécurité énergétique régionale, en multipliant ses points d'ancrage internationaux.

- Le renforcement de l'intégration verticale**

SONATRACH ambitionne d'évoluer vers un modèle de compagnie intégrée, opérant sur l'ensemble de la chaîne de valeur : exploration, production, raffinage, transport, commercialisation et pétrochimie. L'investissement à l'étranger lui permet d'acquérir de

²⁶ <https://www.sonatrach.com>

« L'énergie comme levier d'influence régional » : le cas de l'Algérie, Institut de recherche stratégique de l'école militaire (IRSEM),2022

<https://www.opec.org> (Annuel statistical bulletin), 2023 banque mondiale,2023 rapport économique

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

l'expérience dans des segments en aval et en amont où sa présence reste encore limitée localement. Cette stratégie vise à optimiser les coûts, améliorer les marges et réduire la dépendance aux intermédiaires dans la distribution internationale.

• L'ambition géopolitique de l'État algérien

Enfin, les motivations de SONATRACH s'inscrivent dans une logique géopolitique. En tant qu'instrument de la politique étrangère énergétique de l'Algérie, SONATRACH est mobilisée pour renforcer l'influence du pays au sein d'organisations telles que l'OPEP ou le GECF (Gas Exporting Countries Forum). Une présence accrue à l'international, notamment en Afrique et en Amérique du Sud, contribue à positionner l'Algérie comme un fournisseur stratégique et fiable, tout en développant des relations bilatérales fondées sur l'énergie.

3.2.Les obstacles de l'internationalisation de SONATRACH

• Contraintes institutionnelles et géopolitiques

Instabilité politique régionale : L'environnement politique nord-africain et sahélien est caractérisé par une instabilité chronique. Cette situation freine les partenariats à long terme et l'investissement direct à l'étranger (IDE).

Cadre juridique et gouvernance : SONATRACH est soumise à une gouvernance étatique centralisée. Les lourdeurs administratives et la faible autonomie stratégique réduisent sa réactivité à l'international²⁷.

• Contraintes économiques et financières

Dépendance à un seul secteur : L'économie algérienne repose majoritairement sur les hydrocarbures, ce qui accentue la vulnérabilité de SONATRACH en cas de chute des prix du pétrole ou de demande mondiale.

Risque de change et instabilité macroéconomique : La volatilité du dinar et les restrictions sur les transferts de capitaux compliquent les opérations à l'étranger.

• Contraintes technologiques et managériales

²⁷ www.crisisgroupe.org

Organisation de coopération et développement économique(OECD),2021

Banque mondiale,2023, Algérie

« LES 60 ANS DE SONATRACH ET LES NOUVEAUX DEFIS (Une interview de Mr.A..Attar, ancien PDG de SH & ancien ministre de l'Énergie) », Rédaction A.M,20/12/2023

<https://www.energymagazinedz.com>

Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH

Retard technologique : Malgré quelques efforts de modernisation, SONATRACH reste en retard dans l'innovation par rapport aux majors internationaux (TotalEnergies, BP, ExxonMobil), en particulier dans les domaines du GNL, du forage en haute mer et de la transition énergétique.

Manque de compétences managériales internationales : Les cadres de SONATRACH manquent souvent d'expérience dans les contextes internationaux, ce qui rend difficile la gestion de filiales ou de projets à l'étranger.

Adoptant une stratégie d'internationalisation et de partenariat, la Sonatrach renforce sa position en tant qu'acteur majeur dans l'industrie pétrolière et gazière. Ses activités à l'international connaissent un intense développement qui se caractérise par une diversification aussi bien sur le plan géographique que sur le plan des activités. La Sonatrach est une entreprise internationale par son domaine d'activités, l'industrie pétrolière et gazière, nationale par son histoire et son rôle économique primordial à la Nation.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible amplifié par la globalisation économique en offrant aux entreprises des opportunités d'implantation et l'acquisition de parts de marchés étrangers mais semble aussi poser des défis importants à relever pour toute entreprise désireuse de s'internationaliser.

Pour cela notre travail a consisté en l'observation de la nature des stratégies d'internationalisation des entreprises du domaine du pétrole et de gaz. Cette action s'inscrit dans le cadre de l'adaptation de leurs stratégies de développement au contexte national et international et le défi permanent lié au renforcement de la coordination de l'ensemble des activités et des moyens de l'entreprise.

Comme étude de cas nous avons opté pour la compagnie nationale Sonatrach. Une entreprise internationale par son domaine d'activités, l'industrie pétrolière et gazière, nationale par son histoire et son rôle économique primordial à la Nation. Sonatrach a contribué au cours des quatre dernières décennies au développement de l'industrie des hydrocarbures. Elle a particulièrement été un acteur significatif de l'expansion du commerce international du gaz.

La compagnie nationale est arrivée à un stade de développement où elle doit affirmer sa présence sur la scène pétrolière et gazière internationale, investir à l'étranger, en particulier dans l'amont pétrolier et gazier, exporter son savoir-faire et ses services, diversifier ses implantations géographiques. Effectivement, Sonatrach, a abordé le 21ème siècle, avec une option stratégique pour le partenariat international avec des pays européens, africain, mais aussi de l'Amérique latine, et un objectif de clarification de son fonctionnement, sans interférence avec les missions de puissance publique.

Mais pour accroître sa présence, conforter ses positions, en situation de marché ouvert, elle doit mener des efforts quotidiens pour surmonter diverses contraintes : institutionnelles et géopolitiques, économiques et financières, ainsi que technologiques et managériales. Une gestion des ressources humaines à même de motiver et de développer sa matière grise et une politique de promotion de la recherche et développement afin de réduire sa dépendance technologique seraient les principaux défis à relever par Sonatrach.

Annexes

Annexe

Annexe 01 : Les exportations des hydrocarbures 2019-2023

Tableau 15 : Exportations des hydrocarbures

	2019	2020	2021	2022	2023
Pétrole brut					
Valeur (millions US \$)	11 231,5	5 509,9	9 740,9	15 309,5	12 159,7
dont : Rapatriement des bénéfices	2 409,2	1 424,5	2 162,7	3 079,0	2 238,1
Volume (millions de barils)	174,1	131,5	134,7	147,3	144,9
(millions de tonnes métriques)	22,2	16,7	17,1	18,8	18,4
Prix d'unité (US \$ par baril)	64,4	42,1	72,7	103,7	83,7
Condensât					
Valeur (millions US \$)	2 192,1	1 136,2	2 030,6	2 253,9	2 115,5
dont : Rapatriement des bénéfices	334,8	246,5	230,9	243,4	177,3
Volume (millions de barils)	39,1	29,2	27,8	26,7	30,7
(millions de tonnes métriques)	4,4	3,3	3,1	3,0	3,4
Prix d'unité (US \$ par baril)	56,1	38,6	73,2	84,4	68,6
Produits pétroliers raffinés					
Valeur (millions US \$)	6 816,0	4 722,5	7 995,2	10 783,6	8 505,7
Volume (millions de barils)	108,1	115,6	107,4	110,7	108,4
(millions de tonnes métriques)	13,7	14,6	13,6	14,0	13,7
Prix d'unité (US \$ par baril)	63,1	40,9	74,4	97,4	78,5
Gaz de pétrole liquéfié (GPL)					
Valeur (millions US \$)	2 434,7	1 821,9	3 585,6	4 198,8	3 329,1
dont : Rapatriement des bénéfices	215,2	176,9	292,5	278,8	222,9
Volume (millions de barils)	68,0	60,7	63,8	66,1	70,2
(millions de tonnes métriques)	6,3	5,6	5,9	6,1	6,5
Prix d'unité (US \$ par baril)	35,8	30,0	56,2	63,5	47,4
Gaz naturel liquéfié (GNL)					
Valeur (millions US \$)	3 731,1	2 419,1	4 232,1	7 651,9	7 115,4
Volume (millions de m3)	25,2	22,9	25,3	22,0	28,7
Volume (millions de BTU)	599,6	532,8	615,57	535,2	669,9
Prix d'unité (US \$ par million de BTU)	6,2	4,5	6,9	14,3	10,6
Gaz naturel (GN)					
Valeur (millions US \$)	6 762,8	4 621,8	7 606,5	19 543,7	16 437,7
dont : Rapatriement des bénéfices	164,1	228,4	436,7	424,6	445,1
Volume (milliards de m3)	29,0	25,6	39,0	36,0	34,9
Volume (millions de BTU)	994,5	943,2	1 467,3	1 333,3	1 289,0
Prix d'unité (US \$ par million de BTU)	6,8	4,9	5,2	14,7	12,8
Recettes totales des hydrocarbures (millions US\$)	33 168,2	20 231,5	35 190,8	59 740,3	49 663,0
dont : Part des associés (hydrocarbures)	3 123,3	2 076,3	3 122,8	4 025,8	3 083,5
(En pourcentage du total des exportations)					
Pétrole brut	33,9	27,2	27,7	25,6	24,5
Autres	66,1	72,8	72,3	74,4	75,5
Condensât	6,6	5,6	5,8	3,8	4,3
Produits pétroliers raffinés	20,5	23,3	22,7	18,1	17,1
Gaz de pétrole liquéfié (GPL)	7,3	9,0	10,2	7,0	6,7
Gaz naturel liquéfié (GNL)	11,2	12,0	12,0	12,8	14,3
Gaz naturel (GN)	20,4	22,8	21,6	32,7	33,1

Source : Ministère de l'Énergie

Source : <https://www.energy.gov.dz> Rapport annuel 2019_2020_2023 <https://sonatrach.com> PDF

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

La liste des ouvrages :

- Boubeker,A « L'Algérie et les marchés gaziers entre dépendance et repositionnement stratégique » instituts français des relations internationales (IFRI), 2022.
- CABROL M et favre-Bonté V « l'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation de son entreprise », Revue internationale PME vol 24 N°2,201.
- DENIS BOURQUE : concertation et partenariat: entre levier et piège du développement des communautés , Janv 2008 P64.
- DOUAR.B op-cité P 31.
- Joffre P (1994) : « comprendre la mondialisation de l'entreprise ». Economica, Paris, p68.
- LEMAIRE, J.P.2003 « Stratégies d'internationalisation » Paris ; Edition Dunod.P189.
- MARJORIE.L(2015). Les stratégie énergétiques internationales. Paris : Presses Universitaires, P 150.
- MELDRUM,D.H. country risk and foreign direct investissement, business Economics, PP33-40, 2000.
- Michel Kahn « franchise et partenariat », Paris : fédération des réseaux européens de partenariat rt de franchise (IREF),2023.
- SIMIN LIN : « les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de province du zhebaig » communication au 5eme colloque de l'IFBAE, GERNOBEL, 2009.
- « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise » écrit par CATHERINE MERCIER-SUISSA et Céline BOUVERET-RIVAT, publié en 2007, éditions Gualino, collection « Les Carrés ».
- « L'énergie comme levier d'influence régional » : le cas de l'Algérie, Institut de recherche stratégique de l'école militaire (IRSEM),2022.
- « LES 60 ANS DE SONATRACH ET LES NOUVEAUX DEFIS (Une interview de Mr.A..Attar, ancien PDG de SH & ancien ministre de l'Énergie) », Rédaction A.M,20/12/2023.

Bibliographie

La liste des sites internet :

- www.e-marketing.fr
- www.aramco.com
- <https://www.hellenicshippingnews.com/tanker-market-saudi-arabia-crude-oil-exports-down-during-2024>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-1642-84-G1-les-alliances-stratégiques-d-entreprises.html>
- www.exxonmobil.com
- <https://www.qatarenergy.qa>
- <https://totalenergies.com>
- <https://ch.zonebourse.com>
- <https://www.connaissancedesenergies.com>
- <https://www.proxi-totalenergies.fr>
- www.sonatrach.com/rapports
- www.sonatrach.com
- https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2024/03/SONATRACH_Nomination_GECF_Awards_AR_ANG_FR.pdf
- www.sonatrach.com
- <https://www.aps.dz/economie/141064>
- <https://www.elibrary.imf.org>
- <https://www.energy.gov.dz>
- www.opec.org
- www.aps.dz
- www.tsa-algerie.com
- www.ecomnewsmed.com
- <https://www.bank-of-algeria.dz>
- , <https://www.ifri.org/fr/publication/notes-de-lifri/lafrigue-annee-zero/algerie-marches-gaziers-entre-dependance-repositionnement>
- <https://www.energy.gov.dz>
- <https://totalenergie.com>
- <https://www.algerieinvest.dz>

Bibliographie

- <https://www.elwatan.com/edition/actualite/sonatrach-prevoit-40-milliards-usd-dinvestissement-sur-la-période-2023-2027-03-01-2023>
- <https://www.medgaz.com>
- <https://sonatrachitaliana.it> www.sonatrach.com
- <https://sonatrachitaliana.it>
- <https://www.algerie-eco.com>
- <https://sonatrach.com/actualites/algerie-niger-sipex-bvi-signe-un-contrat-de-partage-de-production-du-bloc-karfa>
- www.crisisgroupe.org
- <https://www.energymagazinedz.com>

Liste d'illustration

La listes de illustration

La listes de illustration :

- **La listes des tableaux :**

N°	Titre du tableau	Page
1	La structure des exportations de pétrole brut de l'Arabie Souadite par destination en 2024	10
2	Les parts des exportations algériennes attribuées à SONATRACH sur la période 1980-2024	17
3	Volume à l'Export	17

- **La liste des figures :**

N°	Titre des graphes	Page
1	Volumes des exportations d'hydrocarbures 2019-2023	18
2	Financement des dépenses budgétaire pour l'année 2023 en %	20
3	Répartition des exportations totales d'hydrocarbures par régions	21
4	Les opérations internationales de SONATRACH	24

Table des matières

Table de matières

Table de matières :

Dédicace.....	
Remerciement.....	
Liste des abréviations.....	
Sommaire.....	
Introduction générale.....	3
Section 01 : Les aspects d'internationalisation des entreprises.....	13
1.1 : Les motivations d'internationalisation.....	4
A : Accès d'internationalisation.....	4
B : Accès à un nouveau savoir-faire ou à une technologie de pointe.....	5
C : Optimisation de la production et l'amélioration de la compétitivité.....	5
D : Augmentation de pouvoir décisionnel.....	5
E : l'accès aux capitaux.....	5
F : Répartition des risques entre plusieurs pays.....	5
1.2 : Les obstacles de l'internationalisation.....	6
1.2.1 : Les obstacles liées à l'environnement interne de l'entreprise.....	6
- Les coûts élevés du processus d'internationalisation	6
- Le manque de compétences au sein de l'entreprise.....	7
- La faible capacité d'innovation technologique.....	7
1.2.2 : Les obstacles liées à l'environnement externe de l'entreprise.....	7
- Les obstacles économique.....	8
- Les obstacles liés à la loi et la réglementation.....	8
- Les obstacles économique et financier.....	8
- Les obstacles de la dispersion de la clientèle.....	8
- Le manque d'information en matière d'internationalisation.....	9
1.3 : Les modes d'internationalisation des entreprises pétrolières.....	9
1.3.1 : Les exportations.....	9

Table de matières

1.3.2 : les alliances stratégiques	11
1.3.3 : La création des filiales.....	12
Section 02 : L'internationalisation de la compagnie SONATRACH.....	14
1. Présentation de la compagnies SONATRACH.....	14
1.1 : Historique et mission.....	14
1.2 : Activités de SONATRACH.....	15
- Activité Amont (AMT).....	15
- Activité AVAL (AVL).....	15
- Activité commercialisation (COM).....	15
- Activité transport par canalisations (TRC).....	15
2. Les stratégies d'internationalisation de la compagnies SONATRACH.....	16
2.1 : Les exportations.....	16
2.1.1 : Evolution des exportations de SONATRACH	16
A : Importance des exportations d'hydrocarbures.....	16
B : Structures des exportations de SONATRACH.....	17
C : Résultats et performances des exportations de SONATRACH.....	19
D : Les partenaire de SONATRACH.....	20
2.2 : Les partenariats stratégiques.....	21
A : Total-Energis : Un partenariat multidimensionnel.....	22
B : ENI (Italie) : un partenariat de long terme.....	22
C : Repsol (Espagne) : un partenariat indépendant.....	23
2.3 : La création des filiales.....	24
A : MEDGAZ (société du Gaz Medgaz).....	25
B : SRI (SONATRACH Raffineria Italiana).....	25
C: SIPEX (SONATRACH International Production Exploration Corporation.....	27
3. Les motivations et obstacles de l'internationalisation.....	29
3.1 : Les motivations de l'internationalisation de SONATRACH	29
- La diversification économique et la sécurisation des revenus.....	29
- L'accès à la technologie et au savoir-faire international.....	29
- La conquête de nouveaux marchés et la sécurité énergétique.....	29
- Le renforcement de l'intégration verticale.....	29

Table de matières

- L'ambition géopolitique de l'Eta algérien.....	30
3.2 : Les obstacles de l'internationalisation de SONATRACH.....	30
- Contraintes institutionnelles et géopolitique.....	30
- Contraintes économiques et financières.....	30
- Contraintes technologique et managériales.....	30
Conclusion.....	32
Annexes.....	
Bibliographie.....	
Liste des illustrations.....	
Table des matières.....	
Résumé.....	

Abstract:

Internationalization is now an essential strategy for business growth and sustainability. It aims to conquer new markets, access new technologies, optimize production and competitiveness, and diversify risks.

To expand abroad, oil companies primarily use three methods: exports, international partnerships, and the creation of subsidiaries. SONATRACH, the Algerian national oil company, perfectly illustrates this dynamic. A key player in the Algerian economy, it is actively internationalizing to strengthen its position and secure its revenues.

SONATRACH's internationalization model is a multidimensional strategy aimed at strengthening its global competitiveness. It is based on the export of hydrocarbons, the establishment of strategic partnerships with international players, and the establishment of subsidiaries abroad. This approach allows the company to benefit from several advantages, despite the remaining constraints.

ملخص:

أصبح التدوير الآن استراتيجيةً أساسيةً لنمو الأعمال واستدامتها. فهو يهدف إلى غزو أسواق جديدة، والوصول إلى تقنيات حديثة، وتحسين الإنتاج والقدرة التنافسية، وتتوسيع المخاطر.

للتتوسيع خارجياً، تستخدم شركات النفط بشكل رئيسي ثلاثة أساليب: التصدير، والشراكات الدولية، وإنشاء شركات تابعة.

وتجسد سوناطراك، الشركة الوطنية الجزائرية للنفط، هذه الديناميكية ببراعة. وبصفتها لاعباً رئيسياً في الاقتصاد الجزائري، تعمل سوناطراك بنشاط على التدوير لتعزيز مكانتها وتأمين إيراداتها.

يُمثل نموذج التدوير الذي تتبعه سوناطراك استراتيجيةً متعددة الأبعاد تهدف إلى تعزيز قدرتها التنافسية العالمية. ويعتمد هذا النموذج على تصدير المحروقات، وإقامة شراكات استراتيجية مع جهات دولية، وإنشاء شركات تابعة في الخارج.

ويتيح هذا النهج للشركة الاستفادة من العديد من المزايا، على الرغم من القيود المتبقية.

Résumé :

L'internationalisation est aujourd'hui une stratégie incontournable pour la croissance et la pérennité des entreprises. Elle vise à conquérir de nouveaux marchés, accéder à de nouvelles technologies, optimiser la production et la compétitivité, ainsi qu'à diversifier les risques.

Pour s'étendre à l'étranger les entreprises pétrolières recourent principalement à trois modes : les exportations, les partenariats internationaux et la création des filiales. SONATRACH, la compagnie pétrolière nationale algérienne, illustre parfaitement cette dynamique. Acteur essentiel de l'économie algérienne, elle s'internationalise activement pour renforcer sa position et sécuriser ses revenus.

Le modèle d'internationalisation de SONATRACH, est une stratégie multidimensionnelle visant à renforcer sa compétitivité à l'échelle mondiale, il repose sur l'exportation des hydrocarbures, la conclusion des partenariats stratégiques avec des acteurs internationaux, et l'implantation de filiales à l'étranger. Cette démarche permet à la compagnie de profiter de plusieurs avantages, malgré les contraintes qui subsistent.