

Internationalisation des Entreprises Algériennes

Le Cas du Groupe Sonelgaz : Diagnostic Interne et Trajectoire du Processus

DJOUDANE Zahir

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
Gestion, Université de Bejaia

Résumé :

Cette étude analyse le processus d'internationalisation de Sonelgaz, opérateur énergétique algérien, dans un contexte de diversification économique nationale, pour évaluer ses stratégies, performances et les obstacles à son expansion. S'appuyant sur une analyse documentaire, une étude de cas et l'application de modèles théoriques (Uppsala, OLI, réseaux), elle révèle des performances export record (268 M€ en 2024, +22%) et des capacités productives accrues. Cependant, des freins internes (gouvernance, innovation) et externes (concurrence, instabilité) persistent. Une modernisation organisationnelle, le renforcement de l'innovation et l'ajustement des soutiens publics sont préconisés pour optimiser une internationalisation durable.

Mots-clés: Internationalisation, Sonelgaz, stratégie énergétique, entreprises publiques, Algérie

Abstract:

This study analyzes the internationalization process of Sonelgaz, an Algerian energy operator, within the national economic diversification context, to assess its strategies, performance, and expansion obstacles. Drawing on documentary analysis, a case study, and theoretical models (Uppsala, OLI, networks), it reveals record export performance (€268M in 2024, +22%) and increased production capacities. However, internal (governance, innovation) and external (competition, instability) constraints persist. Organizational modernization, strengthened innovation, and adjusted public support are recommended to optimize sustainable internationalization.

Mots clés: Internationalization, Sonelgaz, energy strategy, public enterprises, Algeria

ملخص:

تحلل هذه الدراسة عملية تدويل شركة سونلغاز، مشغل الطاقة الجزائري، في سياق التنويع الاقتصادي الوطني، بهدف تقييم استراتيجياتها وأدائها والعقبات التي تعترض توسعها. بالاعتماد على أوبسالا، تحليل وثائقي، ودراسة حالة، وتطبيق نماذج نظرية، تكشف الدراسة عن أداء تصديري قياسي (268 م€، الشبكات OLI، مليون يورو في عام 2024، بزيادة 22%) وزيادة في القدرات الإنتاجية. ومع ذلك، لا تزال هناك معوقات داخلية (الحكومة، الابتكار) وخارجية (المنافسة، عدم الاستقرار) قائمة. يوصى بتحديث تنظيمي، وتعزيز الابتكار، وتعديل الدعم الحكومي لتحقيق تدويل مستدام.

الكلمات المفتاحية: تدويل، سونلغاز، استراتيجية الطاقة، مؤسسات عامة، الجزائر

1. Introduction

L'internationalisation des entreprises publiques constitue un enjeu stratégique majeur dans le contexte économique mondial actuel, particulièrement pour les pays dont l'économie demeure fortement dépendante des ressources naturelles¹. Dans cette optique, l'analyse du processus d'expansion internationale de Sonelgaz, principal opérateur énergétique algérien, s'avère essentielle pour comprendre les dynamiques de diversification économique nationale². La problématique centrale de cette recherche porte sur l'identification des mécanismes et des déterminants qui orientent la trajectoire d'internationalisation de Sonelgaz : comment ce groupe public déploie-t-il son expansion internationale et quels facteurs

¹ Banque mondiale, « Diversification économique en Algérie : défis et perspectives », Rapport 2023. OCDE, « L'internationalisation des entreprises publiques », 2022.

² Sonelgaz, Rapport Annuel 2024.

internes et externes influencent ses performances et les défis rencontrés ?

Nous posons l'hypothèse que le processus d'internationalisation de Sonelgaz, en conciliant ses missions de service public avec ses ambitions internationales, constitue un levier stratégique déterminant pour la diversification économique de l'Algérie³. S'appuyant sur un cadre théorique solide mobilisant le modèle processuel d'Uppsala⁴, le paradigme éclectique OLI et l'approche par les réseaux⁵, cette étude vise à établir un diagnostic approfondi du processus d'internationalisation de Sonelgaz. L'objectif est d'analyser comment l'entreprise articule missions de service public et ambitions internationales, d'identifier ses avantages compétitifs et ses vulnérabilités, afin de formuler des recommandations opérationnelles pertinentes. L'analyse s'appuiera sur l'examen des ressources internes, de l'évolution historique, des stratégies d'internationalisation, ainsi que des dispositifs de soutien et des obstacles rencontrés, selon une méthodologie rigoureuse combinant analyse documentaire et étude de cas.

2. Rappel théorique et conceptuel

2.1 : Rappel théorique et conceptuel

L'analyse du processus d'internationalisation, particulièrement pour une entité d'envergure comme Sonelgaz, requiert la mobilisation d'un corpus théorique éprouvé et la clarification des concepts fondamentaux. Cette section vise à établir ce cadre référentiel, indispensable pour interpréter les stratégies et les performances du groupe sur la scène internationale. L'internationalisation est ici appréhendée comme le processus par lequel une entreprise accroît son implication dans les marchés étrangers, une démarche complexe influencée par de multiples facteurs internes et externes⁶.

Cadres théoriques de l'internationalisation des entreprises

³ L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), 2022 « L'internationalisation des entreprises publiques »,

⁴ Cheriet, F. (2015). « Le processus séquentiel du modèle d'Uppsala est-il toujours d'actualité ? » CREAD.

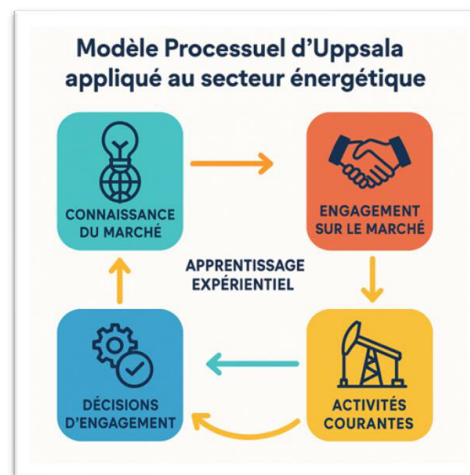
⁵ Ali, S. & Mathur, A.N. (2020). « Understanding Re-internationalization Processes », American Business Review, 25(1).

⁶ Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. Journal of World Business, 51(1), p. 95

L'appréhension de la dynamique d'internationalisation de Sonelgaz s'articule autour de trois cadres théoriques principaux, choisis pour leur complémentarité et leur capacité à éclairer différentes facettes du processus.

Premièrement, le **modèle processuel d'Uppsala**, initié par Johanson et Vahlne⁷, postule que l'internationalisation est une expansion graduelle et séquentielle. Les firmes, selon ce modèle, s'engagent initialement sur des marchés présentant une faible "distance psychique" (différences culturelles, linguistiques, etc.) afin de minimiser les risques et d'accumuler un apprentissage expérientiel⁸. Cette connaissance acquise informe ensuite les décisions d'engagement accru et l'orientation vers des marchés plus complexes ou éloignés. Ce modèle est pertinent pour comprendre l'approche prudente et par étapes souvent observée chez les entreprises, y compris celles du secteur énergétique.

Figure 1 : Mécanisme de Base du Modèle d'Uppsala Appliqué au Secteur Énergétique



Source : Foued Cheriet, « Le processus séquentiel du modèle d'Uppsala est-il toujours d'actualité ? » publié dans Les Cahiers du CREAD n°93/2010

⁷ Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), p. 23-25

⁸ Idem

La figure illustre le processus séquentiel du modèle d'Uppsala : l'entreprise acquiert d'abord une connaissance du marché, s'engage progressivement, mène des activités courantes, puis prend des décisions d'engagement accrues, le tout renforcé par l'apprentissage expérientiel. Ce cycle favorise une expansion internationale prudente et structurée. L'importance des réseaux relationnels y est soulignée, surtout dans le secteur énergétique.

Deuxièmement, le **paradigme éclectique OLI (Ownership, Location, Internalization)**, conceptualisé par Dunning, offre une grille d'analyse des déterminants de l'investissement direct à l'étranger (IDE). Il stipule que l'engagement international d'une firme est conditionné par la conjonction de trois types d'avantages :

- **Les avantages spécifiques à la firme (Ownership)** : Il s'agit des actifs propres à l'entreprise (technologie, savoir-faire managérial, réputation de marque) qui lui confèrent un avantage compétitif sur les acteurs locaux des marchés étrangers.⁵
- **Les avantages liés à la localisation (Location)** : Ils concernent l'attractivité du pays d'accueil en termes de ressources naturelles, de coûts de production, de taille du marché ou d'environnement réglementaire favorable.
- **Les avantages liés à l'internalisation (Internalization)** : Ils expliquent pourquoi une firme choisit de réaliser elle-même ses activités à l'étranger plutôt que de recourir à des licences ou des contrats avec des tiers, souvent pour protéger ses actifs spécifiques ou optimiser ses opérations. Ce paradigme est essentiel pour analyser les motivations et les choix stratégiques de Sonelgaz en matière d'implantation et de mode d'opération à l'international⁹.

Voici un tableau synthétique illustrant l'application du modèle OLI de Dunning à Sonelgaz dans le secteur de l'énergie, en mettant en évidence les avantages spécifiques, les choix de localisation et les logiques d'internalisation propres à l'entreprise.

Tableau 1 : modèle OLI de Dunning à Sonelgaz

Avantage OLI	Définition synthétique	Application à Sonelgaz et au secteur énergie
Ownership	Atouts spécifiques de la firme (technologie, savoir-faire, réputation)	Expertise technique, innovation, partenariats industriels (ex : General Electric)
Location	Attractivité du pays d'accueil (ressources, coûts, marché)	Ciblage de marchés énergétiques stratégiques (Afrique du Nord, Europe), proximité géographique
Internalization	Intérêt à gérer en interne plutôt que sous-traiter	Gestion directe des projets, protection du savoir-faire, contrôle qualité

Source référentielle : Dunning, J.H. (1979)

Troisièmement, l'**approche par les réseaux** met en exergue l'importance cruciale des relations inter-organisationnelles. L'internationalisation est vue comme le résultat de l'établissement et du développement de relations formelles et informelles avec divers acteurs (clients, fournisseurs, partenaires, institutions) sur les marchés étrangers. Ces réseaux facilitent l'accès aux ressources, à l'information et aux opportunités, et peuvent réduire l'incertitude. La position d'une firme au sein de ces réseaux (son "insidership") est déterminante pour son succès international. Dans le cas d'une entreprise publique comme Sonelgaz, les réseaux diplomatiques et les partenariats stratégiques avec d'autres entreprises publiques ou privées jouent un rôle particulièrement significatif¹⁰.

⁹Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production : In defence of the eclectic theory. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41(4), p. 270 ; voir aussi Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production : A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), p. 1- 6

¹⁰Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). The future of the multinational Enterprise. Macmillan, p. 45-50 ; voir aussi Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. Free Press, p. 83-100.

Figure 2 : l'approche par les réseaux



Source : d'après Johanson & Vahlne (1977)

2.2 Particularités de l'internationalisation des entreprises publiques

Les entreprises à participation étatique (EPE), catégorie à laquelle appartient Sonelgaz, présentent des spécificités intrinsèques qui modulent leur trajectoire d'internationalisation. Ces entités sont souvent investies d'une double mission : la poursuite d'objectifs de service public sur le plan national et la recherche de performance économique, y compris sur les marchés étrangers¹¹.

Cette dualité peut engendrer des tensions stratégiques.

De surcroît, les EPE se caractérisent par une dépendance notable aux financements étatiques et aux mécanismes de soutien public, ainsi que par un appui institutionnel potentiellement robuste, notamment via les canaux de la diplomatie économique et commerciale¹². Ces particularités influencent de manière significative leurs motivations à s'internationaliser (sécurisation des approvisionnements, rayonnement géopolitique, acquisition de technologies), leurs choix stratégiques en matière de modes d'entrée et de ciblage géographique, ainsi que la nature et l'ampleur des obstacles appréhendés (contraintes réglementaires, interférences politiques, lourdeurs bureaucratiques).

¹¹Gomez, L. (2019). Défis de l'internationalisation des entreprises publiques en Amérique Latine. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), p. 48.

¹² AMZAL Fouzia « Analyse du processus d'internationalisation des entreprises en Algérie : freins et leviers. Cas des entreprises de la région de Bejaia », Thèse de doctorat soutenue à Université de Bejaia en 2019, p09

3. Méthodologie

Pour analyser le processus d'internationalisation de Sonelgaz, cette recherche adopte une **approche qualitative** centrée sur une **étude de cas approfondie**. Le choix de Sonelgaz se justifie par son rôle central d'opérateur énergétique public algérien engagé à l'international, ce qui en fait un cas emblématique pour explorer notre problématique.

La **collecte des données** s'est appuyée sur une **analyse documentaire exhaustive** de sources secondaires variées, couvrant principalement la période 2023-2025. Ces sources incluent les rapports officiels de Sonelgaz (Sonelgaz, 2024), les communiqués institutionnels (par ex. APS, 2025), les publications de presse spécialisée (par ex. Algérie Eco, 2025 ; Algeria Invest, 2025) et la littérature académique pertinente.

L'**analyse des données** a mobilisé plusieurs outils. Une **analyse de contenu thématique** a permis de structurer les informations. Les **modèles théoriques de l'internationalisation** (Uppsala, OLI de Dunning, et l'approche par les réseaux) ont servi de cadre pour interpréter les stratégies de Sonelgaz. Enfin, une **analyse SWOT** a permis de synthétiser sa position stratégique. Cette démarche vise une compréhension détaillée des dynamiques, stratégies et défis de l'internationalisation du groupe SONELGAZ.

4. Résultats

L'analyse des données collectées révèle une internationalisation croissante et structurée du groupe Sonelgaz¹³, marquée par des performances financières significatives et une diversification géographique stratégique. Cette section détaille les indicateurs clés de cette expansion à l'export ainsi que la répartition géographique des activités internationales.

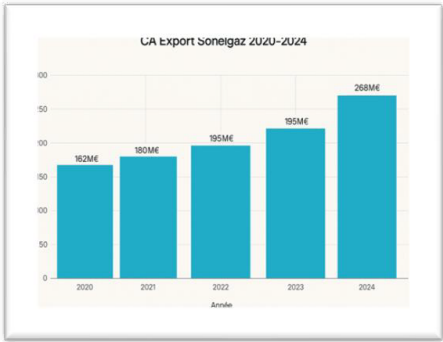
4.1 Performances financières à l'export

En 2024, Sonelgaz a atteint un chiffre d'affaires export record de **268 millions d'euros**, soit une

¹³ Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX). (2025). *Lancement du programme officiel de la participation algérienne aux foires et salons à l'étranger pour l'année 2025*. Site Web d'ALGEX. Consulté le 02/04/2025

progression de **22 %** par rapport aux **219 millions d’euros** réalisés en 2023¹⁴. Cette croissance soutenue, illustrée par la figure 3, témoigne d’une accélération notable de la pénétration des marchés internationaux et d’une montée en puissance des capacités productives et commerciales du groupe.

Figure3 : Évolution du chiffre d’affaires export de Sonelgaz (2020-2024) :



Source : Synthèse des données issues de Sonelgaz (2024), APS (2025), Algérie Eco (2025), et analyses du document de travail

Entre 2020 et 2024, le chiffre d’affaires export a augmenté de près de 65 %, passant de 162 millions d’euros à 268 millions d’euros. Cette progression régulière est le fruit d’une stratégie d’expansion combinant diversification de l’offre, renforcement des capacités industrielles et ouverture vers de nouveaux marchés.

4.2 Indicateurs clés de L’internationalisation

Le Tableau 2 synthétise les principaux indicateurs illustrant le degré d’engagement international de Sonelgaz en 2024.

Tableau2 : Indicateurs Clés de l’Internationalisation de Sonelgaz (2024)

Indicateur	Valeur (2024)	Évolution vs 2023 (ou information complémentaire)
Chiffre d'affaires export	268 millions d'euros	+22%
Part export/CA total	8,5%	+1,2 point
Nombre de pays desservis	12 pays actifs	+3 nouveaux pays
Projets internationaux actifs	25 projets	+8 nouveaux projets
Partenariats stratégiques	15 accords actifs	+5 nouveaux accords

Source : Synthèse des données issues de Sonelgaz (2024), APS (2025), Algérie Eco (2025), et analyses du document de travail.

Ces indicateurs traduisent une internationalisation à la fois quantitative et qualitative, avec une augmentation du nombre de pays desservis et des projets en cours, ainsi qu’un renforcement des partenariats stratégiques. La part des exportations dans le chiffre d’affaires total, en hausse, confirme la place croissante de l’international dans le modèle économique du groupe.

4.3 Diversification de l’offre exportée

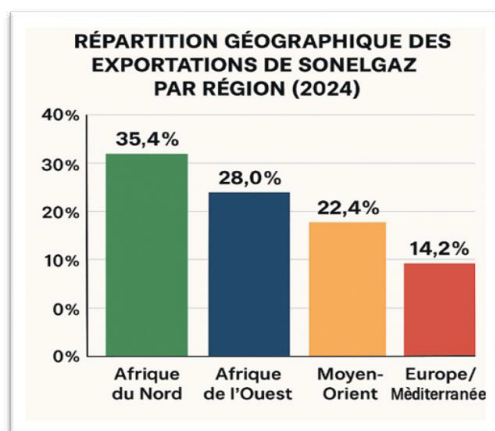
L’internationalisation ne se limite plus à l’exportation d’électricité brute. Sonelgaz a élargi son portefeuille à des équipements électriques et gaziers fabriqués localement, tels que turbines à gaz, compteurs électroniques et bornes de recharge pour véhicules électriques. S’ajoutent des services techniques (maintenance, réhabilitation d’infrastructures) et des prestations de formation spécialisée dans les métiers de l’énergie. Cette intégration verticale à l’export maximise la valeur ajoutée et répond aux besoins spécifiques des marchés étrangers, renforçant la compétitivité du groupe.

¹⁴ ¹⁴Agence Presse Service (APS). (2025, 16 février). *Sonelgaz réalise en 2024 un chiffre record de plus de 268 millions d’euros en matière d’exportation*. Site Web d'APS.Consulté le 23/03/2025

4.4 Répartition géographique des exportations

La Figure 4 présente la répartition géographique estimée des exportations de Sonelgaz en 2024, qui totalisent 268 millions d'euros.

Figure 4 : Répartition Géographique Estimée des Exportations de Sonelgaz par Région (2024, en % du total de 268 M€)



Source : Estimations basées sur les données agrégées de Sonelgaz (2024), APS (2025), Algérie Eco (2025) et les informations sectorielles

L'analyse de cette répartition géographique (Figure 4) indique une forte concentration des exportations sur le continent africain, avec l'**Afrique du Nord** représentant 35,4% des exportations totales, suivie par l'**Afrique de l'Ouest** avec 28,0%¹⁵. Cette orientation est cohérente avec le modèle d'Uppsala, privilégiant une expansion graduelle vers des marchés géographiquement et culturellement proches. Elle s'inscrit également dans la vision des autorités publiques algériennes de consolider la présence économique du pays sur le continent. Les projets d'interconnexion électrique transfrontalière sont des vecteurs clés de cette présence.

Parallèlement, Sonelgaz déploie des efforts significatifs pour pénétrer d'autres marchés. Le **Moyen-Orient**, notamment l'Irak avec l'exportation

de turbines à gaz, constitue 22,4% des exportations. La zone **Europe/Méditerranée** représente 14,2%, principalement à travers des projets d'interconnexion comme MEDLINK avec l'Italie et les perspectives d'exportation d'électricité vers d'autres pays européens¹⁶.

4.5 Perspectives d'expansion géographique

Les ambitions de diversification géographique se poursuivent, avec des études en cours pour étendre les exportations d'énergie vers la Libye et des discussions engagées avec des pays d'Afrique subsaharienne tels que l'Ouganda, le Zimbabwe et la Zambie. Ces initiatives visent à positionner Sonelgaz comme un acteur énergétique régional de premier plan et à diversifier ses sources de revenus internationaux. Les investissements conséquents, prévus à 656 milliards de dinars (environ 4,94 milliards de dollars) pour 2025, sont destinés à soutenir ces capacités de production et cette expansion internationale¹⁷.

4.6 Investissements pour soutenir la croissance

Pour accompagner cette expansion, Sonelgaz prévoit des investissements conséquents, estimés à 656 milliards de dinars (environ 4,94 milliards de dollars) pour 2025. Ces financements visent à renforcer les capacités de production, moderniser les infrastructures et soutenir le développement de nouvelles offres exportables, notamment dans les domaines des énergies renouvelables et des technologies smart grids.

Les résultats démontrent une internationalisation dynamique et structurée de Sonelgaz, portée par une croissance soutenue du chiffre d'affaires export, une diversification de l'offre et une implantation géographique équilibrée entre marchés traditionnels et zones à fort potentiel. Cette trajectoire traduit la mise en œuvre efficace d'une stratégie combinant consolidation des acquis et ouverture vers de nouveaux horizons, dans un contexte national de diversification économique et de transition énergétique.

4.7 Benchmarking Régional

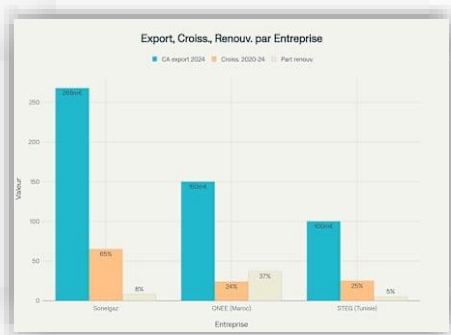
¹⁵Sonelgaz. (s.d.). *Plan d'action 2025 et résultats à l'export*. Site Web de Sonelgaz.Consulté le 14/02/2025

¹⁶ Radio Algérie. (2025, Mars). *Développement de Sonelgaz à l'international et projets en Afrique*. Site Web de Radio Algérie.Consulté le 23/04/2025

¹⁷Sonelgaz. (s.d.). *Plan d'action 2025 et résultats à l'export*. Site Web de Sonelgaz, consulté le 28/04/2025

Comparée à l'ONEE (Maroc) et à la STEG (Tunisie), Sonelgaz a vu ses exportations augmenter de 65 % entre 2020 (162 M€) et 2024 (268 M€, +22 % sur un an)¹⁸. Au Maroc, les exportations totales ont atteint 47,5 milliards de dollars en 2024, dont environ 20 % dans le secteur électrique, mais la croissance annuelle n'a été que de 11,8 %. En Tunisie, la STEG contrôle 92 % de la capacité installée et produit 83,5 % de l'électricité nationale¹⁹, mais ses exportations restent marginales, la priorité étant donnée au marché intérieur. Toutefois, Sonelgaz reste en retrait en Europe : la part européenne de ses exportations n'est que de 14,2 % en 2024²⁰, en raison de fortes barrières réglementaires et d'une concurrence accrue.

Figure 5 : Benchmarking comparatif de Sonelgaz, ONEE et STEG en 2024 selon CA export, croissance export et part renouvelables



Source : Estimations basées sur les données agrégées de Sonelgaz (2024), APS (2025), Algérie Eco (2025) et les informations sectorielles.

La figure met en lumière la forte dynamique d'internationalisation de Sonelgaz par rapport à ses homologues régionales, tout en soulignant son retard sur l'intégration des énergies renouvelables et l'accès aux marchés européens. Elle illustre également que la croissance de Sonelgaz s'appuie principalement sur les marchés africains, alors que ses concurrents affichent une meilleure diversification énergétique et géographique. Enfin, cette configuration révèle la nécessité pour Sonelgaz d'accélérer sa transition énergétique et de renforcer sa présence régionale pour rivaliser avec les leaders du bassin méditerranéen.

5. Discussion & Recommandations

L'analyse du processus d'internationalisation de Sonelgaz met en évidence un modèle dynamique, performant mais confronté à des défis structurels majeurs. Cette section synthétise les principaux enseignements issus des résultats et propose des recommandations stratégiques pour consolider et pérenniser l'expansion internationale du groupe.

5.1 Diagnostic Stratégique du Modèle d'Internationalisation de Sonelgaz

L'analyse stratégique du modèle d'internationalisation de Sonelgaz révèle une configuration contrastée, articulant des atouts industriels majeurs et des contraintes structurelles persistantes. Sur le plan des forces, Sonelgaz dispose d'une capacité de production élevée (plus de 27 000 MW installés),²¹ d'une offre export diversifiée (énergie, équipements, services), d'un solide appui étatique à travers la diplomatie économique et les dispositifs de soutien (CAGEX/ALGEX), ainsi que d'un engagement croissant dans la transition énergétique, notamment via le photovoltaïque et l'hydrogène vert. Toutefois, ces atouts sont contrebalancés par une organisation interne complexe, des processus décisionnels lourds, une forte dépendance aux financements publics et une capacité d'innovation interne encore limitée, ce qui freine la réactivité et la compétitivité du groupe à l'international.

Le tableau SWOT, ci-dessous, met en lumière que les opportunités pour Sonelgaz résident principalement dans l'expansion vers les marchés africains à fort potentiel, la digitalisation des réseaux, les partenariats technologiques (notamment avec GE et Siemens) et l'accès aux financements verts dans le cadre de la transition énergétique mondiale. Cependant, ces perspectives sont menacées par une concurrence régionale et mondiale accrue, l'instabilité géopolitique, la volatilité des prix de l'énergie et la persistance de barrières réglementaires et non tarifaires.

²¹Agence Presse Service (APS). (2024, 18 janvier). Parachèvement du processus de transformation numérique. Site Web d'APS. Consulté le 22/04/2025

¹⁸ APS, 16 février 2025

¹⁹ APS, 16 février 2025

²⁰ Radio Algérie. (Mars, 2025)

Tableau 3 : SWOT du processus d'internationalisation de Sonelgaz

Forces	Faiblesses
Capacités de production élevées (> 27 000 MW)	Structure organisationnelle lourde
Diversification de l'offre (énergie, équipements, services)	Gouvernance publique rigide et lenteur décisionnelle
Soutien financier et diplomatie économique étatique	Forte dépendance aux financements étatiques
Engagement dans la transition énergétique	Capacité d'innovation endogène limitée
Opportunités	Menaces
Marchés africains à fort potentiel	Concurrence régionale et mondiale
Digitalisation et smart grids	Instabilités géopolitiques et risques sécuritaires
Partenariats technologiques (GE, Siemens...)	Volatilité des prix de l'énergie
Financements verts et transition énergétique mondiale	Contraintes réglementaires et barrières non tarifaires

Source : Sonelgaz. Rapport d'activité 2023. APS, « Sonelgaz : capacités productives », 19 mai 2025.

L'analyse de ces données souligne que la croissance rapide du chiffre d'affaires export (268 M€ en 2024, +22 %) traduit l'efficacité des stratégies de diversification et d'ouverture de nouveaux marchés, mais la durabilité de cette dynamique dépendra de la capacité de Sonelgaz à moderniser sa gouvernance, à renforcer l'innovation et à exploiter pleinement les opportunités offertes par la transition énergétique. Pour pérenniser son expansion internationale, Sonelgaz devra ainsi poursuivre ses efforts de transformation interne et d'adaptation stratégique face à un environnement concurrentiel et incertain.

5.2 Recommandations stratégiques

Dans un contexte de compétitivité internationale accrue, la coordination entre Sonelgaz et les politiques publiques algériennes est essentielle pour soutenir l'export et la diversification hors hydrocarbures.

✓ Pour Sonelgaz :

• Optimisation organisationnelle

Entre 2022 et 2024, Sonelgaz a réduit le nombre de ses filiales de 34 à 11, ce qui a permis de renforcer la prise de décision au niveau de la filiale internationale et de faire progresser le chiffre d'affaires export de 162 M€ à 268 M€²².

• Renforcement de l'innovation

Le budget R&D a connu une hausse de 30 % sur la même période, passant de 200 à 260 millions de dinars algériens, grâce à des partenariats pilotes avec Siemens Energy et le Renewable Energy Development Center pour l'acquisition de compétences technologiques clés²³.

• Accélération de la digitalisation

Dans le cadre du plan « Sonelgaz 2035 », le groupe a lancé l'intégration de solutions smart grids et la numérisation de la chaîne logistique, avec l'objectif d'équiper 134 postes électriques d'ici 2028, en partenariat avec GE Vernova, pour optimiser la gestion du réseau et soutenir la croissance des exportations²⁴.

• Diversification géographique

En 2024, l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest représentaient respectivement 35,4 % et 28 % des exportations de Sonelgaz, tandis que le Moyen-Orient (22,4 %) et l'Europe, via le projet MEDLINK, sont devenus des axes de développement prioritaires²⁵.

• Amélioration de la transition énergétique

Sonelgaz a investi 656 milliards DA en 2025 (+56 % par rapport à 2024) pour renforcer ses capacités de production et lancer des projets de centrales solaires totalisant 3 200 MW, conformément à l'objectif national de 15 000 MW renouvelables à l'horizon 2035²⁶.

✓ Pour la politique publique

• Rationalisation des dispositifs de soutien

Le renforcement de la coordination entre la CAGEX, l'ALGEX et les guichets uniques lancés en 2024 est recommandé pour offrir un accompagnement intégré et personnalisé aux projets énergétiques à l'export²⁷.

²² Sonelgaz, Rapport Annuel 2024

²³ Sonelgaz, Rapport Annuel 2024 ; Siemens Energy, Communiqué 2024

²⁴ Sonelgaz, Rapport Annuel 2024 ; GE Vernova, Partenariat 2024 ;

²⁵ Sonelgaz, Rapport Annuel 2024 ; Radio Algérie, « Sonelgaz 2035 et MEDLINK », mai 2025 ;

²⁶ Sonelgaz, Plan d'Investissement 2025

²⁷ APS, « Coordination CAGEX-ALGEX », avril 2025

• Amélioration de l'environnement des affaires

La création d'un guichet unique dédié à l'export en 2024, la simplification des procédures et la réduction de 50 % des frais de transport pour les opérateurs hors hydrocarbures visent à réduire les délais d'autorisation et à renforcer la compétitivité des entreprises algériennes²⁸.

• Renforcement de la diplomatie économique

La mobilisation active des missions diplomatiques et du réseau consulaire a permis de promouvoir Sonelgaz, facilitant la signature de contrats en Afrique de l'Ouest, en Méditerranée et au Moyen-Orient, et l'accès à douze nouveaux marchés internationaux²⁹.

6. Conclusion

L'objectif de ce travail était d'analyser en profondeur le processus d'internationalisation de Sonelgaz dans le contexte de la diversification économique nationale algérienne. L'étude, fondée sur l'application des modèles théoriques d'Uppsala, OLI et des réseaux, a permis de mettre en évidence une trajectoire d'expansion internationale dynamique, marquée par un chiffre d'affaires export record de 268 millions d'euros en 2024 (+22 %) et une diversification géographique notable, notamment vers l'Afrique du Nord (35,4 %), l'Afrique de l'Ouest (28 %) et le Moyen-Orient (22,4 %). Les principaux résultats révèlent que cette croissance s'appuie sur une modernisation organisationnelle (réduction du nombre de filiales, renforcement de la filiale internationale), une politique d'innovation soutenue (hausse de 30 % du budget R&D, partenariats avec Siemens Energy et le Renewable Energy Development Center), ainsi qu'une accélération de la digitalisation et des investissements dans les énergies renouvelables (656 milliards DA investis en 2025 pour 3 200 MW de solaire).

Cependant, l'analyse a également mis en lumière des freins persistants, tels que la complexité organisationnelle, la dépendance aux financements publics, les défis d'innovation et la forte concurrence régionale et internationale. Face à ces constats, les recommandations formulées insistent sur la nécessité d'une modernisation continue de la

gouvernance, du renforcement de l'innovation, de la digitalisation accrue et d'un meilleur accompagnement institutionnel, notamment via la rationalisation des dispositifs de soutien et la diplomatie économique.

En définitive, les résultats obtenus valident l'hypothèse initiale : le processus d'internationalisation de Sonelgaz, en conciliant missions de service public et ambitions internationales, constitue bien un levier stratégique majeur pour la diversification économique de l'Algérie. La pertinence de cette dynamique réside dans sa capacité à générer de nouvelles sources de revenus en devises, à renforcer la position régionale de l'entreprise et à accompagner la transition énergétique nationale. Les perspectives à moyen terme invitent Sonelgaz à poursuivre ses efforts d'innovation, à accélérer l'intégration régionale et à consolider sa présence sur les marchés à forte valeur ajoutée, afin de pérenniser son rôle moteur dans la transformation économique du pays

Références bibliographiques

- ✓ Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX). (2025). *Lancement du programme officiel de la participation algérienne aux foires et salons à l'étranger pour l'année 2025*. Site Web d'ALGEX. Consulté le 02/04/2025
- ✓ Agence Presse Service (APS). (2024, 18 janvier). Parachèvement du processus de transformation numérique. Site Web d'APS. Consulté le 22/04/2025
- ✓ Agence Presse Service (APS). (2025, 16 février). *Sonelgaz réalise en 2024 un chiffre record de plus de 268 millions d'euros en matière d'exportation*. Site Web d'APS. Consulté le 23/03/2025
- ✓ Ali, S. & Mathur, A.N. (2020). « Understanding Re-internationalization Processes », *American Business Review*, 25(1).
- ✓ AMZAL Fouzia (2019) « Analyse du processus d'internationalisation des entreprises en Algérie : freins et leviers. Cas des entreprises de la région de Bejaia », Thèse de doctorat soutenue à Université de Bejaia.
- ✓ Banque mondiale, Rapport 2023 « Diversification économique en Algérie : défis et perspectives »
- ✓ Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational Enterprise*. Macmillan; voir aussi Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
- ✓ Cheriet, F. (2015). « Le processus séquentiel du modèle d'Uppsala est-il toujours d'actualité ? » CREAD.
- ✓ Dunning, J. H. (1979). *Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41(4), p. 270 ; voir aussi Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international*

²⁸ Journal Officiel Algérie, Décret Guichet Unique Export, décembre 2024

²⁹ Ministère des Affaires Étrangères Algérie, Rapport Diplomatie Économique 2024

- production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies,
- ✓ Gomez, L. (2019). Défis de l'internationalisation des entreprises publiques en Amérique Latine. Revista de Estudios Empresariales, (2).
 - ✓ Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1).
 - ✓ Journal Officiel Algérie, Décret Guichet Unique Export, décembre 2024
 - ✓ Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. Journal of World Business, 51(1).
 - ✓ L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) 2022, « L'internationalisation des entreprises publiques ».
 - ✓ Ministère des Affaires Étrangères Algérie, 2024, Rapport Diplomatie Économique .
 - ✓ Radio Algérie. (2025, Mars). *Développement de Sonelgaz à l'international et projets en Afrique*. Site Web de Radio Algérie. <https://news.radioalgerie.dz/fr> Consulté le 23/04/2025
 - ✓ Sonelgaz, Plan d'Investissement 2025
 - ✓ Sonelgaz, Rapport Annuel 2024
 - ✓ Sonelgaz, Rapport Annuel 2024 ; GE Vernova, Partenariat 2024 ;
 - ✓ Sonelgaz, Rapport Annuel 2024 ; Radio Algérie, « Sonelgaz 2035 et MEDLINK », mai 2025 ;
 - ✓ Sonelgaz, Rapport Annuel 2024 ; Siemens Energy, Communiqué 2024.
 - ✓ Sonelgaz. (s.d.). Plan d'action 2025 et résultats à l'export. Site Web de Sonelgaz, <https://www.sonelgaz.dz/fr> consulté le 28/04/2025.

Date de réception : 31/05/2025

Date d'acceptation : 20/06/2025

Date de publication : 28/07/2025