

Synchroniser les déesses du projet

Un article rédigé en collaboration avec Rachel de Ligny, directrice principale, gestion de projet



Née et élevée sur le territoire français de la Martinique, Rachel de Ligny a déménagé en France pour étudier l'ingénierie à l'université. Après avoir obtenu son diplôme, elle a commencé sa carrière chez EDF Energies Nouvelles à Paris et s'est d'abord concentrée sur le développement de projets éoliens, solaires et de stockage en Martinique,

Guadeloupe et Guyane française. "Venant d'une île comme la Martinique, j'étais intéressé par la recherche de moyens permettant aux énergies renouvelables de faire la différence dans des endroits isolés."

De là, Rachel a évolué vers un rôle de développement commercial - soutenant la diligence raisonnable et l'analyse de projets de développement éolien et solaire sur de nouveaux marchés à l'étranger, notamment le Chili et l'Afrique du Sud - et a ensuite évolué vers un rôle de gestion de portefeuille axé sur la France. Après un peu plus de deux ans à ce poste, son mari s'est vu offrir une opportunité de carrière intéressante à Houston, et ils ont décidé de déménager. "Nous étions vraiment impatients de vivre une nouvelle expérience internationale, c'était donc un défi très excitant à relever avec notre famille grandissante."

Le premier emploi de Rachel aux États-Unis était chez Total Gas & Power North America, où elle a travaillé dans le contrôle des risques de trading pendant environ un an. "Au début de 2019, j'étais prête à revenir aux énergies renouvelables, alors j'ai tendu la main à mon réseau chez EDF Renewables. À l'époque, l'industrie éolienne se préparait à l'expiration du crédit d'impôt sur la production à la fin de 2020, donc il y avait beaucoup d'activité. J'ai été initialement embauché en tant que gestionnaire de programme et j'ai accédé à mon poste actuel en novembre 2020."

En collaboration avec ses homologues qui dirigent les activités au Canada ainsi que dans les régions nord-est, nord et ouest d'EDFR, Rachel gère les chefs de projet et les chefs de projet associés qui dirigent les projets dans la région sud de l'entreprise. "Notre équipe est chargée de faire passer les projets de développement de stade moyen à avancé par les étapes clés des décisions d'investissement, y compris la décision finale d'investissement, la construction et jusqu'à l'exploitation commerciale, après quoi ils sont transférés au groupe d'optimisation des actifs", explique-t-elle.

"L'augmentation significative du nombre de projets que nous développons et construisons dans les prochaines années nécessite d'accroître la normalisation et la prévisibilité du processus."

"Cela implique de coordonner et de gérer une grande équipe de projet autour de ce que nous appelons les "dix déesses" des projets d'énergie renouvelable : évaluation des ressources, contrôle des terres, permis et environnement, intégration au réseau, financement du projet, approvisionnement stratégique, ingénierie et construction, origination et commercialisation de l'énergie, optimisation des actifs et assurance", explique Rachel. "Je pense qu'un calendrier clair, ainsi qu'une communication et des interfaces appropriées entre chaque 'déesse', sont la clé de la réussite d'un projet."

Le suivi des projets, depuis leur développement à mi-parcours et les premiers engagements de dépenses clés, jusqu'à leur mise en œuvre et leur exploitation commerciale, est complexe, et trouver des moyens d'améliorer la gouvernance de ce processus a fait partie du rôle de Rachel au cours des derniers mois.

"Traditionnellement, notre approche de ces étapes clés a été gérée sur une base de projet par projet", poursuit Rachel. "Bien que cette approche offre une flexibilité considérable et puisse être bénéfique, elle ne se prête pas bien à une croissance rapide. Pour augmenter de manière significative le nombre de projets que nous développons et construisons au cours des prochaines années, il faut renforcer la normalisation et la prévisibilité du processus tout au long du cycle de vie du projet. Cela permettra à chaque département de planifier le travail et d'utiliser les ressources plus efficacement, tout en clarifiant les attentes."

L'initiative Stage Gate est née d'une demande du supérieur hiérarchique de Rachel, [Benoit Rigal](#) (SVP, Implementation & Project Management). Benoit m'a demandé de vérifier le concept existant de "chefs de phase", qu'il avait lancé il y a quelques années pour améliorer la direction et le reporting des projets. J'ai rencontré un large éventail de parties prenantes afin de comprendre leurs besoins et leurs difficultés et d'étudier comment nous pourrions être plus efficaces dans la planification et la gouvernance de nos projets. Le résultat est l'initiative Stage Gate".

En termes simples, l'initiative Stage Gate définit six "portes" représentant les principales étapes d'investissement dans le cycle de vie du projet, avec des directives établies afin que les principaux éléments livrables attendus pour chaque porte soient clairement identifiés. Nous terminons les ateliers auxquels participent des représentants de chaque "déesse" afin de finaliser la liste de contrôle des produits livrables, qui sera ensuite déployée au sein des équipes de projet. Nous pensons qu'il s'agira d'un outil très efficace pour assurer le succès de notre portefeuille", remarque Rachel.

En introduisant les outils de gestion de projet plus tôt dans le processus, cela aidera également la direction à évaluer rapidement l'état d'avancement, les risques et les progrès d'un projet. Comme nous aimons le dire, cela permettra de s'assurer que le "rythme cardiaque" du projet reste constant. Le développement prend des années, et les circonstances peuvent et vont changer au fil du temps. Des soit pleinement mise en œuvre et que les équipes s'y fient pour planifier leur travail", observe Rachel. "Une chose qui a été vitale pour

les progrès que nous vérifions régulièrement pour valider que les hypothèses clés sont toujours valables nous aident à garder une longueur d'avance et à être proactifs."

Rome n'a pas été construite en un jour, et il faudra du temps pour que le Stage Gate avons réalisés à ce jour est le fort soutien que l'initiative a reçu de Benoît, [Cliff Graham](#) (SVP, développement américain) et [Dai Owen](#) (VP, Origination & Power Marketing, GSP). Ils croient tous en sa valeur et contribuent à ce changement dans notre culture, qui jette les bases de notre croissance future."

Bien que Stage Gate soit un projet très captivant, Rachel consacre la majeure partie de son temps à son travail principal, qui consiste à travailler avec son équipe pour gérer deux à quatre projets à tout moment dans sa région. L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ne sont jamais exemptes de difficultés, et la pandémie a fait monter les enchères. "Les risques liés à la chaîne d'approvisionnement sont probablement notre plus grande préoccupation ces jours-ci. La guerre en Ukraine a ajouté une nouvelle couche d'incertitude en raison de son impact sur des produits de base comme le pétrole et l'aluminium. Nous avons fort à faire pour traverser cette période sans précédent et mener à bien ces projets", ajoute-t-elle.

Avec trois jeunes enfants et un travail exigeant, Rachel admet qu'il peut être difficile de trouver le bon équilibre entre le travail et la vie de famille. "Je ne prétends pas au succès, mais je m'efforce de trouver un équilibre. Lorsque la pandémie signifiait que nous étions tous à la maison et que l'école était en ligne, il n'était définitivement pas facile de trouver du temps pour tout avec seulement 24 heures dans la journée." Cela dit, le fait qu'elle travaille dans le domaine des énergies renouvelables l'aide à penser que tout cela en vaut la peine. "Au moins, je sais que lorsque je travaille, je crée un meilleur avenir pour mes enfants."



"Nous pensons que l'initiative Stage Gate sera un outil très efficace pour favoriser le succès de notre portefeuille."