

YAMAL LNG : un méga projet gazier dans l'arctique russe

Anne ROCHER

Vice President LNG, Total

Biographie

2017 – Aujourd'hui 2 ans 4 mois : Total, E&P - Vice President LNG.

2014 – 2016: Total, E&P - Vice President Technologies.

1984 – 1985 : Institut Français du Pétrole (IFP).

1981 – 1984 Ecole spéciale des Travaux publics, du Bâtiment et de l'Industrie

Résumé : Yamal LNG est une société russe créée pour le développement du projet et pour l'opérer. TOTAL en est actionnaire à plus de 29%, soit directement soit grâce à ses 19.4% dans Novatek; c'est donc un investissement majeur techniquement et financièrement pour TOTAL, qui a mobilisé plus de 50 personnes sur le projet.

Le principal enjeu du projet de Yamal LNG n'est pas l'usine de LNG elle-même mais sa localisation dans les conditions extrêmes de l'Arctique : 280 jours par an bloqué par les glaces, des températures moyennes l'hiver de -27, l'été de +6 deg C, des minimas à -57, 3 mois de nuit polaire et 3 mois de jour permanent. Sa localisation a requis la construction du plus arctique des aéroports internationaux, d'un port composé de 6 quais, et même d'une ville entière, Sabetta, avec 32,000 habitants, des restaurants, cliniques, des salles de sports et une église.

Après 1 année et demi de préparation, de la décision finale d'investir au premier navire de GNL, seulement 4 ans et demi se sont passés. Les clefs du succès du planning sont :

- Ne jamais rien lâcher sur le planning dans les objectifs et la communication
- Résister aux changements techniques de toute nature
- Assurer une implication des actionnaires et top managers au niveau le plus haut possible
- Un maximum de fabrication de modules en Chine et en Asie
- Utiliser des schémas inventifs contractuels en ligne avec le marché.

Cette usine est digne des pharaons et il produit déjà plus de 110% de sa capacité. Nous avons donc réussi à maîtriser la qualité, les coûts et les délais grâce à l'expérience de Total dans le GNL et le management de mégaprojet, grâce aux compétences de Novatek dans la construction en particulier en zone arctique et celle de CNPC dans le financement. C'est cette excellente combinaison managériale qui explique aussi le succès exceptionnel de Yamal LNG et en fait une compagnie très performante pour gérer les projets futurs.