

« C'EST LE BON MOMENT POUR PASSER LE FLAMBEAU »

Elmar Kämpfen, directeur d'HYDRO depuis 2015, a annoncé quitter ses fonctions fin mai 2025 pour profiter de sa retraite. Interview d'un manager qui a accompagné la moitié de la vie de l'entreprise.

En 2013, vous faisiez votre entrée dans les rangs d'HYDRO comme responsable Opérations et maintenance, en arrivant de Lonza, où vous aviez passé vingt ans. Qu'est-ce qui vous avait donné envie de passer de la chimie/pharma à l'hydroélectricité ?

Au cours des vingt années passées chez Lonza, j'ai pu acquérir un bon aperçu du fonctionnement d'une entreprise, en occupant quatre postes différents et en suivant une formation en gestion d'entreprise en cours d'emploi. Le travail me plaisait, mais à l'âge de 50 ans, je me suis tout de même posé la question: « Est-ce que c'est tout? » Au bénéfice d'un diplôme postgrade en technologie de l'énergie de l'EPFL, j'ai toujours été fasciné par le thème de l'énergie. L'appel à candidatures pour le poste de responsable de l'exploitation et de la maintenance chez HYDRO est donc arrivé à point nommé. Vous connaissez la suite.

Deux ans plus tard, en 2015, vous étiez déjà nommé directeur. Une belle et rapide promotion! L'entreprise était toute jeune, vous n'aviez pas hésité ?

Il va de soi qu'à chaque changement professionnel, on se demande si l'on veut quitter une position sûre et connue pour un poste inconnu comportant certains risques. L'expérience acquise lors de mes précédents emplois m'avait appris qu'un nouveau défi est toujours très motivant et enrichissant, même si l'inconnu inspire un respect naturel. J'ai choisi l'inconnu.

En quoi HYDRO a changé, entre 2015 et aujourd'hui ?

En 2015, HYDRO était encore une très jeune société, née de la fusion de plusieurs organisations aux cultures et processus différents. Le défi était de les consolider en une seule et même entité.

C'est ce à quoi nous avons travaillé ces dernières années, avec pour objectif de faire grandir une culture d'entreprise HYDRO et de professionnaliser les processus. Je pense qu'aujourd'hui, nous pouvons dire en toute confiance: *We are HYDRO!* (Nous sommes HYDRO).

« Depuis 2018, en raison de la bonne situation des commandes, les effectifs ont augmenté de 125 postes à temps plein pour atteindre 500 collaboratrices et collaborateurs début 2025. »

Quels ont été les principaux défis d'HYDRO – et les vôtres – durant ces dix dernières années ?

Lorsque j'ai pris la direction d'HYDRO en 2015, la pression sur les prix de l'énergie était très forte. Les propriétaires des installations ont parfois dû vendre l'électricité en dessous du coût de revient. Cette phase a duré jusqu'en 2018 et a conduit les propriétaires des installations à réduire significativement leurs investissements. Nous avons donc dû rationaliser nos processus internes et notre organisation, réduire les coûts d'exploitation et acquérir davantage de commandes auprès de clients tiers. Nous avons également été contraints de réduire nos effectifs de 50 postes à temps plein, et ce, sur trois ans. Grâce à une approche proactive, nous avons pu surmonter cette phase sans licencier de collaborateurs. Ensuite, le virus Covid-19 est venu perturber massivement nos processus de travail et l'avancement des projets, comme dans d'autres entreprises. Heureusement, notre secteur a été moins touché et nous avons été en mesure de travailler avec des restrictions, sans interruption. Depuis 2018, en raison de la bonne situation des com-

mandes, les effectifs ont augmenté de 125 postes à temps plein pour atteindre 500 collaboratrices et collaborateurs début 2025. La reprise au 1^{er} janvier 2025 de l'exploitation et de la maintenance de la centrale de pompage-turbinage de Nant de Drance, avec 20 collaborateurs, y a également contribué.



Elmar Kämpfen, directeur d'HYDRO, Mario Cavigelli, conseiller d'État du canton des Grisons, Eric Papilloud, chef de projet et Michael Roth, directeur d'EKW, font descendre ensemble la cloche de plongée dans le lac de retenue lors du projet Punt dal Gall 2016.

Der Direktor von HYDRO Elmar Kämpfen, Regierungsrat Kt. Graubünden Mario Cavigelli, Projektleiter Eric Papilloud und EKW-Direktor Michael Roth lassen gemeinsam die Tauchglocke in den Stausee sinken beim Projekt Punt dal Gall 2016.



En discussion avec des collaborateurs lors de la journée du personnel 2018 organisée dans le val d'Hérens.

Im Gespräch mit Mitarbeitenden am Personaltag 2018 im Val d'Herens.

Journée du personnel 2016 à Granges sur le thème de l'Italie.

Personaltag 2016 in Granges unter dem Motto „Italien“.



Quelles sont, selon vous, les menaces qui pèsent aujourd'hui sur le monde de l'hydroélectricité en général ?

En tant que personne positive, je vois toujours d'abord les opportunités et ensuite les risques. Les chances de la production hydroélectrique sont nombreuses et prometteuses. L'énergie hydraulique, qui assure deux tiers de la production d'électricité en Suisse et offre une grande flexibilité vis-à-vis des fluctuations de la demande, est un pilier de la Stratégie énergétique 2050. Bien que les prix de l'électricité aient continué à exploser en 2022, il faut s'attendre à ce qu'ils restent volatils et fluctuants à l'avenir. Par conséquent, nous devons nous maintenir en forme et continuer à optimiser nos structures et nos processus. Avec plus de 600 entreprises de distribution et près de 300 producteurs, le secteur de l'électricité est très restreint en Suisse. Il y a donc un risque que chacun réfléchisse uniquement dans son périmètre et qu'une vision globale fasse défaut. Il en résulte qu'aujourd'hui, nous n'utilisons pas tous les potentiels d'optimisation. En cas de nouvelle ouverture du marché de l'électricité, cela affaiblirait notre position.

Êtes-vous inquiet pour l'avenir de notre planète ?

Si l'histoire de la planète Terre était ramenée sur 365 jours, l'histoire de l'humanité ne représenterait que les 30 dernières minutes. Nous ne devrions donc pas nous prendre trop au sérieux. Pourtant, nous vivons aujourd'hui au-dessus de nos moyens et consomons trop de ressources. Si nous voulons laisser aux prochaines générations une planète

viaible, nous devons être plus modestes dans nos exigences.

Quels seront les défis qu'HYDRO devra relever pour assurer sa pérennité et pour remplir au mieux sa mission ?

HYDRO est un prestataire de services. Cela signifie que nous aidons nos clients, et en même temps les propriétaires, à exploiter leurs installations de manière fiable et efficace. Pour cela, nous avons besoin des meilleures compétences et de processus simples. Nous n'y parvenons qu'avec des collaborateurs motivés, com-

« Tout va très bien chez HYDRO. C'est donc le bon moment pour passer le flambeau à de nouvelles personnes, ce qui donnera certainement de nouvelles impulsions à l'entreprise. »

pétents, autocritiques et autonomes. Notre défi consiste donc à créer le bon environnement pour conserver et attirer de tels collaborateurs. Cela correspond également à notre orientation stratégique « Maintien et développement des compétences ».

Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui s'intéressent au monde de l'hydroélectricité ?

L'énergie hydraulique est une énergie propre et indigène avec une stratégie à moyen et long terme. C'est une chance pour les jeunes de se réaliser dans ce secteur varié et dans un environnement de travail intéressant. Saisissez cette chance !

Pourquoi avoir choisi de quitter aujourd'hui vos fonctions ?

Dix ans au même poste, c'est déjà très long. J'ai toujours autant de plaisir à faire mon travail et je me réjouis de voir comment HYDRO se développe et change. De plus, j'ai la chance de travailler avec une équipe de direction très motivée et compétente. Tout va très bien chez HYDRO. C'est donc le bon moment pour passer le flambeau à de nouvelles personnes, ce qui donnera certainement de nouvelles impulsions à l'entreprise.

Quels sont vos projets de retraite ?

J'aimerais m'engager dans des projets de bénévolat. J'espère pouvoir y apporter ma contribution grâce à mon expérience et à mon expertise. Bien sûr, je vais aussi me consacrer davantage à mes hobbies sportifs, comme le VTT, la randonnée à ski, le ski, la voile et la plongée, pour me maintenir en forme. J'aimerais aussi passer encore plus de temps avec ma famille et mes amis et entretenir mes relations sociales.

Que peut-on vous souhaiter pour la suite ?

De rester en bonne santé. Je pense que le reste se fera tout seul.