

La Direction Juridique, un accompagnement essentiel dans l'expansion d'Aqualia

Elena Barroso | Directrice du département de Conseil Juridique d'Aqualia

L'expansion internationale d'Aqualia implique l'expansion de nombreuses responsabilités de ses départements, y compris le département du Conseil juridique dirigé par Elena Barroso. Nous avons discuté avec elle de la performance de son département, de sa contribution à la prise de décision de l'entreprise, à la réglementation ou à l'intelligence artificielle, entre autres sujets.

Tout le domaine de la législation est en lui-même un cadre en constante évolution, à quoi s'ajoutent, par ailleurs, les mesures de contrôle et d'impulsion pour réduire les effets négatifs du changement climatique, qui sont aussi un moteur de changement constant dans la législation. Nous en avons discuté avec Elena Barroso, directrice du département de conseil juridique d'Aqualia.

L'intérêt pour la gouvernance prend de plus en plus de place, en partie pour l'impulsion des critères ESG qui éclairent et élargissent son importance. Dans quelle mesure le rôle de la direction juridique facilite-t-il cette gouvernance au sein de l'organisation ? Quel rôle votre département joue-t-il dans la gouvernance d'entreprise et dans le respect des valeurs éthiques de l'entreprise ?

La direction juridique d'une entreprise joue un rôle essentiel en matière de gouvernance. Et puisque le Conseil d'administration doit être le principal gardien de la gouvernance des compagnies, le

département juridique, par son travail de conseil à la haute direction de l'entreprise, représente un pilier basique pour garantir la durabilité et la stabilité financière à long terme.

D'autre part, notre travail quotidien se traduit par la participation à des projets où notre objectif est d'assurer le respect des réglementations de chaque pays, mais toujours en équilibre avec la défense des intérêts de l'entreprise, tant au niveau économique, en croissance et, bien sûr, dans le respect des valeurs éthiques et de la réputation de l'entreprise dans toutes les destinations dans lesquelles nous opérons.

De ce point de vue, j'aime souligner que nous non seulement conseillons, ce qui répond à un processus plus technique, mais que nous accompagnons également, ce qui d'une certaine manière a un sens plus précis et plus profond de notre travail. En d'autres termes, accompagner signifie non seulement être clair sur les lignes rouges juridiques, mais aussi conseiller sur la meilleure stratégie à suivre, avec les outils optimaux, pour maximiser les

objectifs d'Aqualia et, bien sûr, de toutes nos parties prenantes.

Chez Aqualia, nous sommes régis par un haut niveau de normes d'excellence. Dans cette optique, nous veillons à ce que le soutien que nous apportons des Services Juridiques renforce les actions, la compétitivité et, surtout, les décisions. Nous posons la base juridique qui facilite la prise de décisions.

Des décisions conscientes

Pilier essentiel

Ce point est crucial en termes d'implication de votre service, étant donné que tout processus de décision dans une entreprise doit être associé à une connaissance approfondie de la législation. Quelque chose qui gagne en pertinence lorsqu'on parle d'une entreprise comme Aqualia qui opère dans 18 pays, des lieux avec leurs propres particularités législatives et géopolitiques. Comment gérez-vous cette tâche ?

Nous participons aux décisions – nous les accompagnons, comme je le disais – et, pas pour toutes, car il y a de nombreux secteurs et départements, mais je crois que nous participons aux décisions clés pour lesquelles l'aspect légal et juridique est important. D'une certaine manière, on s'oblige à dépasser l'aspect académique pour se concentrer sur des travaux plus pratiques, ce qui est aussi un élément qui viendrait s'ajouter à la notion d'accompagnement.

Nous sommes conscients de l'envergure qu'implique notre expansion internationale – car l'ebitda extérieur est presque comparable à notre production en Espagne – et que cela constitue directement un défi pour notre département juridique. Cependant, nous disposons de nombreux



Elena Barroso | Directrice du département de Conseil Juridique d'Aqualia

« Prendre des décisions conscientes favorise la durabilité et génère de la valeur à long terme. »

outils pour y parvenir. Par exemple, en faisant appel au conseil de spécialistes dans les domaines juridiques intéressants pour l'activité que nous développons dans chacun des pays où nous travaillons. Ensuite, et avant chaque décision, nous apportons un critère du point de vue d'Aqualia, et nous évaluons en fonction des risques, les alternatives et les stratégies qui nous semblent les plus recommandables, puis nous le transférons aux

divers comités et à la haute direction.

Bref, une bonne gouvernance d'entreprise est essentielle pour faciliter une prise de décision éclairée par l'équipe de direction, mais c'est aussi un travail qui implique de plus en plus des départements comme le nôtre. En définitive, prendre des décisions conscientes favorise la durabilité et génère de la valeur à long terme. Nous abordons ce processus de concert.

Pour concrétiser ce point si intéressant concernant votre manière de travailler et les implications de l'expansion internationale d'Aqualia, pourriez-vous décrire un peu plus cette tâche ? De quels mécanismes le département dispose-t-il pour garantir la conformité dans chacune des zones géographiques où Aqualia est présente ?

Pour une entreprise internationale, il est essentiel d'être flexible, de connaître le terrain sur lequel elle opère et d'adapter les décisions à ses spécificités. Tout cela montre que l'activité internationale, même si elle peut rendre la structure de l'entreprise plus complexe en apparence, ne constitue aucun obstacle à la réalisation de nos performances, au contraire, elle la diversifie et l'enrichit. Nous nous intéressons au moindre détail pour que l'impact que chaque sujet peut avoir sur les lignes stratégiques de l'entreprise soit optimal.

En d'autres termes, nous étudions les circonstances de chaque pays, mesurant l'implication de notre entreprise dans l'environnement juridique. Ainsi, les actions varient suivant le pays où Aqualia travaille et, en fonction des relations contractuelles, on travaille d'une manière ou d'une autre. Par exemple, il existe une différence systémique selon que le pays est intégré ou non à l'Union européenne. S'il ne l'est pas, le plus souvent nous créons un département juridique ou, comme en Géorgie par exemple, où l'entreprise d'origine en avait déjà un, nous le conservons et l'intégrons. Au contraire, en Colombie, nous l'avons créé de toutes pièces et, à ce jour, huit avocats y travaillent déjà. En République tchèque, il y a deux avocats. De plus, nous disposons d'un

« Il faut dépasser l'aspect académique pour se concentrer sur des travaux plus pratiques. »

panel de cabinets d'avocats qui ont des succursales dans de nombreuses régions du monde. Autrement dit, nous adaptons les ressources humaines juridiques en fonction des circonstances, comme le risque géopolitique et réglementaire de chaque lieu.

En Europe, nous avons l'avantage que toutes les réglementations contractuelles sont basées sur des directives communautaires. Par exemple, en France, il n'a pas été nécessaire de créer un département spécifique, nous le gérons depuis Madrid avec le soutien spécifique d'experts sur place. Mais chaque cas est différent, en Italie, en raison du type de projets réalisés, nous avons créé un département *ad hoc*, car nous sentions qu'il y avait un besoin et une demande en ce sens, pour faciliter la gestion juridique.

Régulation

L'évolution constante

Comment votre département gère-t-il l'augmentation considérable de la réglementation en général, et plus encore de tout ce qui vise à atténuer les effets du changement climatique, notamment de la part de l'Union européenne ?

Une réglementation accrue dans les domaines ESG est là pour rester. Les commissions ESG spécifiques sont de plus en plus fréquentes dans les grandes

entreprises, compte tenu de la nécessité de répondre aux tendances en la matière, de la réglementation européenne de plus en plus exigeante et des exigences des investisseurs et des organismes de financement pour vérifier que ces valeurs et les principes que représentent ces acronymes sont respectés.

De tout ce qui a été vu jusqu'à présent, chez Aqualia nous disposons des procédures appropriées pour anticiper les changements. Concernant l'Espagne, les changements réglementaires constants sont une réalité avec laquelle nous travaillons toujours. Cela se produit également avec les réglementations de l'Union européenne. Pour y remédier, chaque département d'Aqualia se conforme à la réglementation pertinente, ce qui n'empêche pas le département juridique de toujours trouver les conseils et l'accompagnement nécessaires.

La connaissance de la réglementation représente une valeur ajoutée pour les clients institutionnels nationaux et internationaux puisqu'ils peuvent compter sur vos conseils sur des questions comme le droit de l'eau, pour anticiper les évolutions réglementaires. Pouvez-vous donner un exemple ?

Précisément, des représentants du gouvernement de la Géorgie, avant de rejoindre la liste des candidats à l'adhésion à l'Union européenne, nous ont demandé de les aider à élaborer une loi sur l'eau dans leur pays qui serait en accord, en matière environnementale, avec les exigences de l'Union européenne. La Géorgie possède des ressources en eau très riches, mais elle est confrontée à des défis environnementaux très importants.

Nous avons pu les conseiller – avec des analyses et des critères – en nous basant sur toute notre expérience et avec la connaissance d'experts espagnols en matière de réglementation de l'eau, très technique du point de vue environnemental. Il faut dire que cette spécialisation en droit est assez minoritaire, étant donné que la connaissance de ces lois nécessite une solide formation technique. Ceci a accru la valeur de l'aide apportée par Aqualia

et qui a été très appréciée par les organisations géorgiennes.

Ce modèle d'accompagnement et de connaissance réglementaire se répète dans d'autres zones et constitue un aspect qui garantit la qualité dans la pratique quotidienne de la relation client.

Enfin, dans une perspective plus générale et à moyen-long terme, comment voyez-vous l'intégration des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle dans le domaine juridique, notamment dans le contexte de la gestion de l'information ?

La gestion des connaissances et leur documentation sont essentielles et sont au cœur de l'évolution de la direction juridique. C'est pour cette raison que nous sommes toujours attentifs aux avancées apportées par les nouvelles technologies. Nous pensons d'ailleurs que l'intelligence artificielle pourrait être d'une grande aide, surtout pour traiter l'énorme quantité d'informations qui nous parviennent quotidiennement.

Même si, de notre point de vue, nous n'avons pas encore trouvé d'outil spécifique qui facilite efficacement cette gestion et s'adapte à nos exigences, qui sont très élevées. Ce qui ne nous empêche pas d'étudier constamment de nouvelles possibilités. L'innovation technologique est quelque chose de vivant qui s'adapte et se reformule en fonction des circonstances sociales, aussi vivante que la législation.