

# Nous avons les clés pour mener le changement

Félix Parra | PDG d'Aqualia

Nous nous sommes entretenus avec Félix Parra, CEO d'Aqualia, en parfait préambule à ce Rapport de durabilité couvrant l'exercice 2023. À travers sa vision globale de l'entreprise, nous soulignons l'importance d'être courageux lors de la prise de décisions, notamment en ce qui concerne celles qui touchent la durabilité (RSE).

Il y a quelque chose qui, comme un fil invisible, unit les civilisations qui se sont succédées au cours de l'Histoire. Ce fil est liquide, car c'est précisément l'eau, et la nécessité de l'avoir à proximité, qui a déterminé la vie des gens – les mouvements démographiques, les peuplements et leur survie. Selon les Nations Unies, une personne sur six dans le monde vit avec un stress hydrique, un chiffre qui devrait augmenter en raison du changement climatique. En plein XXI<sup>e</sup> siècle, le droit universel à l'accès à l'eau devrait être une réalité consolidée. Conscients de cela, chez Aqualia nous préconisons que le changement ne doit pas être seulement vert et numérique, il doit aussi être bleu, pour valoriser ainsi l'un des éléments les plus transversaux de l'Agenda 2030 : l'eau. Nous revenons au fil de discussion pour parler avec Félix Parra, PDG d'Aqualia, et contextualiser le moment actuel et les attentes futures du secteur.

## Un changement de paradigme

La régénération comme moteur

Ces dernières années, il y a eu un changement de paradigme dans l'essence des entreprises, tant du point de vue organisationnel que de leurs valeurs. Cette barrière invisible qui laissait de nombreuses activités de l'entreprise isolées et enfermées a été franchie, faisant place à une ouverture d'esprit sans précédent et à une plus grande transparence. Cela a signifié un enrichissement de la conscience entrepreneuriale, caractérisé par l'adoption de méthodes qui tiennent compte de l'écosystème sur lequel l'entreprise a un impact. Aqualia illustre

parfaitement ce changement vital essentiel et le met en pratique dans de nombreux domaines, notamment dans la création et l'analyse de processus de consultation et d'écoute active des parties prenantes dans le cadre du Plan stratégique de durabilité. À partir de votre expérience en tant que PDG d'Aqualia, comment avez-vous vécu ce changement et que signifient des processus tels que l'investigation de la double matérialité pour le progrès de l'entreprise ?

Heureusement, tout est assimilé et canalisé, la circonstance s'est imposée, bien que dérivée d'une crise ou plutôt d'une permacrise, qui nous a amenés à être une entreprise plus consciente. On ne peut pas garder le même modèle de croissance sans une vision de la direction à prendre, alors que les ressources se font rares ou souffrent de la détérioration du climat, comme c'est le cas de l'eau. Chez Aqualia, nous avons décidé il y a longtemps de travailler avec notre conscience. Cela a pour vocation de prendre soin des personnes et de l'environnement, sans cesser d'avoir les pieds sur terre, une approche réaliste qui nous a permis de prendre des décisions importantes qui nous lient nécessairement aux critères ESG et aux ODD des Nations unies. Il s'agit de décisions courageuses – et difficiles – prises à partir d'une vision analytique qui n'a pas éludé la responsabilité d'une entreprise comme la nôtre et, même si nous savons que les formules magiques n'existent pas, il faut faire le premier pas, qui doit être suivi de beaucoup d'autres. Cela a été apprécié par nos clients, nous savons, ici et à l'étranger, où nous nous sommes développés de sorte que notre activité internationale dépasse désormais celle que nous réalisons en Espagne.

Grâce à cette évolution de l'activité, l'entreprise grandit liée au grand défi de la gestion efficace de l'eau, et ce, dans le but d'apporter son grain de sable à la régénération pour un avenir positif, qui nous représente tellement. Quelque chose de très important pour Aqualia. L'idée de régénération fait partie de notre identité, bien gérer le cycle intégral de l'eau est source de vie pour les personnes, c'est pourquoi l'activité et l'impact social sont intrinsèques à l'identité d'Aqualia.

## Urgence climatique

Évaluer l'opportunité

De même, l'urgence climatique a amené la société, les institutions et les entreprises elles-mêmes à adopter de nouveaux points de vue, mettant au centre le bien-être et l'avenir des personnes et de la planète. Même s'il reste encore beaucoup à faire pour Aqualia – dont l'activité principale est responsable de la gestion efficace de l'eau, une des ressources les plus précieuses – selon vous, qu'est-ce que ce changement a signifié et quelles mesures d'atténuation du changement climatique sont prioritaires ?

Sans aucun doute, les lignes directrices des Nations unies, les ODD, ainsi que les directives européennes et les critères de gestion d'entreprise ESG (basés sur la perspective du triple résultat), sont devenus un guide commun qui oriente les efforts mondiaux vers l'atténuation des effets négatifs et le ralentissement du changement climatique. Nous sommes tous impliqués et responsables. Dans le cas spécifique du secteur de l'eau – comme si nous étions les forêts du bois des Stradivarius, un bois dont la sonorité s'est améliorée grâce à une sécheresse sans précédent entre 1645 et 1715 qui provoqua une croissance extrêmement lente des arbres –, notre époque est devenue une opportunité de pouvoir faire des changements systémiques majeurs justifiés par la situation actuelle. Ce changement, les grands défis socio-environnementaux (notamment le défi de l'eau, l'urgence climatique en général...) sont véritablement une opportunité pour les affaires et un stimulus pour l'innovation continue dans laquelle nous sommes plongés.

De manière générale, on peut dire que toutes les mesures sont prioritaires. Mais la tendance au découplage souligne que la croissance économique n'est pas nécessairement liée à davantage d'émissions de CO<sub>2</sub>, par exemple. En 2023, notre Plan stratégique de durabilité 2021-2023 a favorisé le fait que 50 %



de l'énergie consommée provienne de sources renouvelables. Et c'est l'une des principales lignes d'action d'Aqualia. Nous sommes conscients que le concept de croissance lié au modèle des ressources illimitées n'est pas compatible avec une utilisation consciente de l'eau et qu'il nous faut comprendre que ce que nous faisons en tant qu'entreprise a pour objectif principal le bien-être de la société dans son ensemble. Notre aspiration est de vous aider à vivre mieux.

De plus, notre champ d'action s'est élargi, car nous gérons non seulement le cycle de l'eau, mais nous répondons également aux besoins de l'environnement local dans lequel nous opérons pour les transcender au niveau mondial. Nous avons inévitablement un impact sur la société et l'environnement, ce qui met directement l'accent sur une gouvernance consciente qui saisit l'occasion et renverse les circonstances défavorables. En ce sens, les employés d'Aqualia se sentent autant engagés dans la gestion du cycle de l'eau que dans leur rôle social dans les communes où l'entreprise est implantée.

« L'idée de régénération fait partie de notre identité ; bien gérer le cycle intégral de l'eau est source de vie pour les personnes. »

## Investissement et R&D

Les pierres angulaires du progrès durable

La nécessité de la gestion consciente du cycle intégral de l'eau entraîne une modernisation des services et des infrastructures qui impliquent directement Aqualia. Mais cette mise à jour nécessite davantage d'investissements et une harmonie dans les alliances avec les gouvernements étatiques et locaux. En fait, cette relation public-privé est l'un des principaux thèmes issus de l'étude de matérialité double réalisée en 2023. Comment décririez-vous la relation d'Aqualia avec les organismes publics avec lesquels la société travaille dans la situation actuelle ?

Aqualia est une entreprise pleinement implantée dans le secteur, avec une solvabilité que nous avons démontrée au fil des années. Cela a été possible grâce au fait que nous avons su innover et nous adapter aux changements spécifiques ou géopolitiques. Et à tout moment, nous avons su maintenir et porter, partout où nous exerçons nos activités, nos valeurs éthiques. Ce travail a été récompensé et aura des répercussions sur le service client. A titre d'exemple, mentionnons que nous avons été reconnus, selon le classement de *Global Water Intelligence*, comme *Meilleure entreprise d'eau de l'année 2023*, et que dix entités bancaires dirigées par CaixaBank nous ont accordé un prêt vert de 1 100 millions.

Le chemin vers le développement durable implique un investissement important, mais dont les actions telles que les travaux d'infrastructure, la R&D pour la régénération des eaux usées, la numérisation de l'ensemble du processus, les économies d'eau dans la prévention des fuites, la promotion de l'économie circulaire et la relation avec les fournisseurs locaux, etc. sont réalisées avec une vision à long terme. C'est-à-dire que là où nous opérons, l'augmentation de l'efficacité a été exponentielle, l'implication au niveau local est remarquable et la proposition de solutions et d'investissements répondent aux exigences d'efficacité pour un impact positif sur l'environnement de la part d'Aqualia. Compte tenu des conditions extrêmes qui entourent l'idée de l'eau comme ressource : Sécheresse, restrictions, inondations, pannes... nous répondons avec l'expérience d'être présents dans 18 pays et de servir plus de 45,2 millions de personnes, nous posant ainsi comme la solution aux problèmes d'approvisionnement et de gestion.

Cependant, le grand défi est de respecter l'Agenda 2030, car cela nécessite un investissement énorme.

*« Des investissements plus importants sont nécessaires — en particulier des investissements qui créent de la valeur régénératrice — et en même temps des politiques qui ne laissent personne de côté. L'implication de notre entreprise a évolué et s'est accrue. »*

L'Union européenne estime que, pour respecter l'Accord de Paris, il faudra environ 180 billions d'euros d'investissements annuels supplémentaires jusqu'en 2030. En revanche, selon les Nations unies, on estime qu'en 2030, 160 % de l'eau disponible seront nécessaires pour répondre à la demande de la population mondiale. Ce sont des données qui soulignent l'importance du bien que nous gérons, dont nous sommes conscients et responsables. Le défi est tel que, aujourd'hui plus que jamais, seule une articulation efficace de la collaboration public-privé peut garantir le respect des objectifs. Une partie importante de notre travail consiste, en collaboration avec les pouvoirs publics, à pouvoir structurer cette collaboration. Nous sommes donc un allié de référence pour les institutions face aux crises de l'eau des prochaines décennies.

### Un appel à l'action

Financement responsable

Pour revenir au fil du financement, l'étude *L'Investissement durable et responsable en Espagne 2023*, préparée par Spainsif et DWS, indique que la part des actifs gérés avec certains critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG) est passée de 51 à 55 % du total commercialisé en Espagne. De même, le Fonds monétaire international (FMI) prévoit que les investissements nécessaires pour atténuer le changement climatique dans les économies de marché en développement et émergentes quadrupleront pour atteindre 2 000 milliards de dollars en 2030. D'après votre expérience, comment évaluez-vous cette augmentation ?

Sans aucun doute, ces données traduisent le bon moment de l'implication de tous les agents pour arrêter de *procrastiner* et commencer à lutter sérieusement contre le changement climatique. D'un autre côté, ils montrent la valeur qui est enfin accordée à la gestion durable, et j'entends par là les axes ESG.

Nous travaillons déjà nous-mêmes sur des lignes stratégiques alignées sur ces axes, lignes avec lesquelles nous cherchons à contribuer aux ODD. Ceci à un moment clé où l'on sait que la crise climatique entraîne une perte de compétitivité. Les données qui confirment cette affirmation sont pertinentes, puisqu'on estime que l'Espagne a perdu 1,8 % de son PIB en un an (2022) à cause du changement climatique. En tant qu'entreprise qui occupe une place en première ligne face aux effets de cette crise environnementale, nous devons évaluer l'importance de ces données. Des investissements plus importants sont nécessaires — en particulier des investissements qui créent de la valeur régénératrice — et en même temps des politiques qui ne laissent personne de côté. L'implication de notre entreprise a évolué et s'est accrue. En ce sens, j'aimerais que les personnes qui composent Aqualia assument, chacune selon ses possibilités, ce leadership vers le changement.

### Critiques et constructifs

Connaissance de la « durabilité » épuisée.

Et d'une entreprise comme Aqualia qui mène un changement durable partout où elle opère, et selon votre expérience personnelle en tant que PDG de l'entreprise, quelle est votre opinion sur l'excès d'information (infoxiation) lié au concept de durabilité ? Même si nous avons souligné qu'il existe enfin un changement de paradigme, cela ne s'est-il pas produit au prix d'un modelage, pour le meilleur ou pour le pire, de ce mot ?

Oui, les mots, en tant que concepts vivants dans le langage des gens, peuvent parfois s'essouffler. Dans ce cas, peut-être par pure lassitude, mais en même temps je pense que c'est un moindre mal, même si la valeur et l'importance de cette expression doivent être réorientées. Pour ce faire, nous devons avoir un point de vue large qui englobe tout le prisme, en écoutant et en apprenant auprès des spécialistes et économistes des risques et défis sociaux et environnementaux tels que les sociologues, les scientifiques, les économistes d'impact. Fuir la pensée unique stimule la créativité. Cela devrait également nous inciter à apprendre du

plus de  
**13 700\***  
employés dans le monde

\*+40,2 % par rapport à 2021 grâce à l'expansion internationale

plus de  
**30 %**

de l'énergie consommée dans l'entreprise provient de sources renouvelables

plus de  
**215 %**

augmentation des investissements dans la numérisation par rapport à 2021

**30** et **12**  
objectifs dans ODD

sur lesquels nous avons un impact avec notre Plan stratégique 2021-23

monde culturel, par exemple, qui offre de nombreux outils pour nous unir autour du défi commun et faciliter la recherche de solutions aux défis auxquels nous serons confrontés dans les années à venir. Et 2030 n'est pas si loin.

Justement, il y a un livre que j'ai aimé, même si beaucoup le qualifient d'« activiste », et qui m'a fait réfléchir sur le sujet : *Contra la sostenibilidad* (Contre la durabilité) d'Andreu Escrivà. Dans le livre, il dénonce la dévalorisation du mot, accusant avant tout le monde du marketing et le double jeu de nombreuses entreprises. Cela aussi fait partie de l'évolution, un mot peut devenir caduc, mais le plus important c'est toute la révolution qu'il a apportée avec lui. Il faut toujours remettre en question les schémas économiques, environnementaux et sociaux sur lesquels repose le développement durable, mais c'est une autre manière de voir qui s'est installée et qui ne peut plus revenir en arrière. On peut dire que nous sommes déjà des natifs durables, nous considérons la durabilité comme un vecteur de transformation, de croissance organique, de leadership et de compétitivité. Un élément différenciateur, peut-être oui, mais avec le même objectif.

D'un autre côté, indépendamment du concept de durabilité, nous devons concentrer notre attention sur l'obtention d'un impact positif sur les communautés grâce à une bonne gestion de l'eau. Mais nous devons sans aucun doute encourager les politiques – des entreprises ou des institutions – qui ont un impact positif plutôt que de punir le contraire, c'est-à-dire encourager ceux d'entre nous qui peuvent le plus accélérer le changement et qui sont déterminés à le faire. Toutefois, c'est d'abord à nous d'assumer le rôle d'acteur clé pour le diriger et démontrer – par notre performance – que nous avons franchi des étapes importantes même si elles ne nous étaient pas demandées.

## Nouvelles technologies

Alliés de la durabilité

Sur le chemin vers ce changement, il y a un maillon qui est devenu fondamental et qu'Aqualia revendique comme tel, c'est la numérisation et l'adoption de nouvelles technologies dans la gestion de la chaîne de valeur du secteur de l'eau. Nous savons que l'intelligence artificielle contribue déjà à de nombreux processus de contrôle et, d'un autre côté, plus on est exposé aux nouvelles technologies, plus les vulnérabilités en matière de cybersécurité peuvent être découvertes. Comment Aqualia gère cette ambivalence, cette opportunité et ce risque sur le même plan ?

Nous sommes conscients que les risques qui émergent avec force sont technologiques, et c'est précisément ce qu'affirme le récent rapport sur les risques mondiaux du Forum économique mondial 2024. La cybersécurité, l'intelligence artificielle ou leur utilisation à des fins de désinformation et de fausses déclarations sont des sujets importants auxquels il faut prêter attention. En plus de mentionner dans l'étude le changement climatique, la géopolitique et les changements démographiques, des facteurs qui peuvent être influencés par l'utilisation frauduleuse de l'information.

L'enquête CEO Outlook Pulse, de juillet 2023, a également révélé que parmi les grands défis des entreprises de la prochaine décennie figuraient la durabilité et l'intelligence artificielle. Au point que, selon Larry Fink, de Blackrock, on parle de nouvelles forces structurelles qui façonnent un nouvel ordre économique et qui placent l'intelligence artificielle et la numérisation à la tête des secteurs en croissance.

Chez Aqualia, nous assumons ces risques comme les défis continus auxquels nous sommes confrontés. Quoi qu'il en soit, la numérisation représente une avancée sans précédent en matière de gestion efficace du cycle de l'eau, et son utilisation vise à avoir un impact positif sur l'environnement. En ce sens, l'évolution qualitative survenue chez Aqualia au cours des trois dernières années – avec l'intégration de l'IA, le *machine learning* et les systèmes *big data* pour configurer la plateforme Aqualia Live – représente un saut sans précédent dans le contrôle global de tous les processus et nous a positionnés comme les principaux alliés des clients institutionnels.

## Les personnes

Progrès et communauté

Parmi les *leitmotivs* d'Aqualia, la devise « Des personnes qui travaillent pour des personnes » est directement liée à celles de l'ESG et à plusieurs lignes stratégiques du Plan stratégique de durabilité. Dans quelle mesure la place de l'humain au centre de l'échiquier a-t-elle été déterminante dans la croissance d'Aqualia ?

Ce changement conjoncturel dans la gouvernance d'Aqualia a été vital. Il y a des années, l'entreprise était le parapluie sous lequel les employés se protégeaient simplement. Ces derniers temps, et coïncidant avec ce changement de paradigme ou de système ou de pensée, peu importe comment on veut l'appeler, la valeur a été accordée aux personnes qui composent une entreprise, grâce à qui une marque évolue, pense

« *l'évolution qualitative survenue chez Aqualia au cours des trois dernières années – avec l'intégration de l'IA, le machine learning et les systèmes big data pour configurer la plateforme Aqualia Live – représente un saut sans précédent dans le contrôle global de tous les processus et nous a positionnés comme les principaux alliés des clients institutionnels* ».

et grandit. Et je voudrais le nuancer par un aspect important qui a émergé des processus d'écoute avec le personnel des pays où Aqualia a commencé à opérer. Dans ces conversations, la qualité humaine et technique des employés a été soulignée, ainsi que la manière dont ils deviennent des référents spécialisés chaleureux pour intégrer les nouveaux arrivants. Cette idée de collaboration, d'intégration par la chaleur, est, à plusieurs reprises, un aspect différenciant d'Aqualia à l'étranger.

De nos jours, on ne peut pas parler de durabilité si cela n'implique pas les personnes et leur environnement, et cela ne sera pas possible si quelqu'un est laissé de côté. En ce sens, chez Aqualia nous luttons pour que personne ne soit laissé pour compte. Nous pouvons préciser que notre travail parvient à apporter de l'eau potable à des communautés qui avaient auparavant des difficultés. Même la numérisation a rendu les processus exponentiellement plus faciles, mais pour que ce travail visant à défendre l'accès à une vie digne et meilleure puisse être mené à bien, il doit y avoir une équipe humaine derrière. Je suis très fier de l'équipe d'Aqualia, car non seulement elle a connu du succès en affaires, mais elle est devenue une équipe généreuse et impliquée, dont le seul objectif est de rechercher le bien-être des gens. Quelque chose qui me rappelle la petite Benjamina d'Atapuerca, pour qui la communauté composée d'individus sans lien de parenté a pu renoncer à son propre bénéfice, et même à sa propre vie, pour s'occuper d'une petite fille. Un merveilleux exemple de ce que signifie la communauté en tant qu'organisation qui allie parfaitement le soin des personnes et le progrès pour le bien commun.

Le conseil d'administration d'Aqualia a nommé Santiago Lafuente, directeur pour l'Espagne, au poste de nouveau PDG de la société à compter du 9 avril 2024.

Il succède à Félix Parra, qui occupait ce poste depuis 2013, et qui prend sa retraite.

## Depuis le présent

L'avenir se construit

En résumé, nous pouvons dire qu'Aqualia est dans une position privilégiée, elle mène depuis des années des processus d'écoute stratégique pour ses G.I., elle a déjà entamé une profonde transformation culturelle vers la durabilité et elle a la conviction, approuvée par la gouvernance, que ce sont les étapes appropriées pour atteindre un plus grand bien-être et pouvoir consolider consciemment l'entreprise. À partir de ce présent, comment voyez-vous le cheminement de l'entreprise dans les années à venir ?

Il nous reste encore beaucoup à faire, mais les lignes stratégiques de notre Plan de durabilité, bien que flexibles, marquent une feuille de route solide dans notre engagement, tout en étant ancrées dans nos valeurs éthiques. Nous sommes optimistes parce que nous agissons déjà et que nous savons ce qui doit être fait. De plus, nous ressentons une légitimité sociale pour notre engagement et nous prenons les rênes de ce leadership avec courage. L'avenir nous permettra de nous renforcer, de mûrir et d'être dans de meilleures conditions que d'autres entreprises qui n'ont pas encore entamé ce chemin de transformation.

Sans cesser d'être conscients que la tendance – selon *World Economic Forum 2024* – montre que le changement climatique restera un risque à prendre en compte, au même titre que la perte de biodiversité ou la pollution. À cela s'ajoutent l'augmentation d'autres préoccupations, comme le coût de la vie, la solitude, la technologie... tel qu'indiqué par l'enquête *Priority Compass* de FII (à laquelle 50 000 personnes de 23 pays participent). Mais chez Aqualia, nous voyons l'avenir avec la force de l'énergie, de la connaissance et du désir. De plus, grâce au financement vert, les changements nécessaires peuvent être réalisés. Il reste encore beaucoup à faire, mais nous le voulons et nous pouvons y parvenir.