

# **Le Marais poitevin navigue en eaux troubles : une étude sur les logiques de gestion d'une ressource naturelle en raréfaction**

## **Sessions ordinaires (aucun STAIMS)**

### **Résumé :**

Le changement climatique entraîne une mise en tension et d'épuisement des ressources naturelles. Face à ce phénomène de raréfaction, les parties prenantes de la ressource sont contraintes de s'adapter. Dès lors, quelles approches gestionnaires sont mobilisées par les acteurs ? Nous étudions le cas de la gestion de l'eau dans le Marais Poitevin, où des contestations ont émergé autour de l'usage de la ressource en eau à des fins d'irrigation agricole. Ce cas nous permet de distinguer trois logiques différentes de la gestion de la ressource. Le monde agricole revendique une sécurisation de la ressource (*economizing logic*), les services de l'État développent une approche par l'évaluation des impacts sur le milieu naturel (*ecologizing logic*) et le monde associatif propose une approche par la sacralisation de la ressource (*sacralizing logic*). Nos résultats soulignent à la fois les limites de ces approches et leurs zones d'incompatibilités. L'étude permet d'enrichir la théorie des ressources en proposant un cadre théorique unifiant la diversité des approches d'une ressource en raréfaction.

**Mots clés :** théorie des ressources, *Natural Resource-Based View*, communs sacrés, gestion de l'eau.

*Réserves de substitution (ou bassines ou méga-bassine) : infrastructures permettant de stocker l'eau prélevé des nappes phréatiques en hiver pour son usage en période estivale, particulièrement pour l'irrigation agricole.*

*“Ce n’est pas juste une histoire de stockage pour quelques paysans dans le coin. C’est la question de la place de l’agro-industrie dans les décisions du quotidien quand il s’agit de gérer les sols et les rivières.”*

*“C’est juste un trou avec de l’eau”*

## **1. INTRODUCTION**

Le 10 décembre 2024, la Cour administrative d’appel de Bordeaux a rendu un verdict très attendu : la construction de quatre des seize réserves de substitution autorisées dans le Marais poitevin est suspendue jusqu’à nouvel ordre. En cause : le projet n’intègre pas de dérogation “espèces protégées” pour préserver l’outarde canepetière, un oiseau migrateur menacé d’extinction dont les dernières populations peuplent la région. Cet épisode constitue un nouveau rebondissement dans le feuilleton juridique, associatif et politique qui anime cette zone naturelle depuis une vingtaine d’années. Situé au carrefour sur trois départements (Vendée, Charente-Maritime et Deux-Sèvres) et deux régions (Nouvelle-Aquitaine et Pays de la Loire), le Marais poitevin est devenu le théâtre d’un des conflits sur l’eau les plus médiatisés de France (Porcher, 2024), cristallisé autour des réserves de substitution<sup>1</sup> connu pour avoir suscité de violentes manifestations dans la commune de Sainte-Soline en 2022 et 2023. Ce conflit est issu d’une controverse impliquant une multitude d’acteurs (monde agricole, associatif, politique et services de l’état), qui défendent et mettent en œuvre des approches différentes de la gestion de la ressource en eau.

Le cas sélectionné soulève divers enjeux méthodologiques. Premièrement, il est particulièrement complexe, tant sur le plan technique (réalités hydrogéologiques, vocabulaire spécifique) qu’institutionnel. La gestion de l’eau a en effet conduit à l’entremêlement d’un véritable “mille-feuille” d’instances de gouvernance, de régulation et de contrôle aux dynamiques complexes et aux textes réglementaires multiples. Un de nos répondants en

---

<sup>1</sup> Alors que le terme “réserve de substitution” est employé par les promoteurs de ces infrastructures pour souligner leur rôle supposé dans une gestion raisonnée des ressources en eau, celui de bassines est utilisé par les opposants au projet et porte une connotation négative soulignant l’aspect massif et artificiel de ces installations, ainsi que leur impact écologique perçu.

témoigne : “Le SDAGE [...] [Schéma directeur d’aménagement et de gestion des eaux<sup>2</sup>] c’est tellement complexe que personne ne le lit. 17 kilos de papier. Il est sur ma tablette là, je n’ose pas vous le montrer.” Deuxièmement, le cas relève d’une controverse sociotechnique, qui articule une multiplicité d’acteurs, aux postures différentes, proposant des lectures du problème diverses qu’il fallait pouvoir identifier et entre lesquelles il faut naviguer. Troisièmement, l’objet de la recherche comporte un fort ancrage territorial. Il semblait incontournable de mener l’enquête en sillonnant le territoire et en s’imprégnant de sa géographie.

Pour répondre à ces enjeux, nous avons adopté une « logique de recherche orientée objet » (cf. Acquier, 2016). Au rebours des approches disciplinaires classiques, cette logique implique de placer au cœur de l’analyse l’étude exploratoire (Blumer, 1986) du phénomène empirique, avant de le confronter à différents champs théoriques : « l’étude et la caractérisation de phénomènes constitue un point central qui précède et structure les choix théoriques » (Acquier, 2016, p. 22). Dans cette perspective, la structure classique de l’article académique qui impose d’ancrer la réflexion dans un gap théorique, pour justifier d’un processus d’enquête menant à l’identification d’une solution (Patriotta, 2017) ne nous semble pas propre à retranscrire le cheminement qui a été le nôtre. Nous nous appuyons sur les appels de Laroche (2024) à « libérer » la structure des articles académiques dans le champ des sciences de gestion et proposons une structure originale (voir aussi Corley et al., 2021).

Nous présentons d’abord notre méthode de recherche (2) qui nous a permis de construire une première narration (3) de l’évolution de la ressource en eau dans le Marais poitevin. L’analyse de cette narration (4) révèle la présence de trois blocs d’acteurs, qui défendent et développent des approches différentes de la ressource en eau. Le monde agricole revendique une sécurisation de la ressource (*economizing logic*), les services de l’État développent une approche par l’évaluation des impacts sur le milieu naturel (*ecologizing logic*) et le monde

---

<sup>2</sup> Voir glossaire en annexe 1 pour l’ensemble des acronymes et des termes techniques afférents à la gouvernance de l’eau.

associatif propose une approche par la sacralisation de la ressource (*sacralizing logic*). Nous nous discutons ensuite de la place de la nature dans la théorie des ressources, à travers les critiques de la *Resource-Based View*, le concept de *Natural Resource-Based View* et de communs sacrés. Nos résultats nous permettent d'enrichir ces cadres théoriques en proposant d'unifier la diversité des approches d'une ressource en raréfaction grâce à un triangle d'incompatibilité (6).

## **2. MÉTHODOLOGIE**

### **2.1. Collecte des données**

Afin de saisir l'enjeu territorial de notre objet de recherche et sa complexité, nous avons réalisé un séjour de recherche d'une dizaine de jours au mois de février 2024. Une série de 13 entretiens ont été réalisés lors de ce séjour, complétés par 7 entretiens réalisés à distance, avant et après notre séjour. Nous avons contacté un large panel des parties prenantes du débat : représentants du monde agricole, membres de plusieurs associations environnementales, acteurs universitaires, experts, hydrologues, élus locaux et représentants politiques, membres des administrations locales. Au total, nous avons collecté 1525 heures d'enregistrement qui ont fait l'objet d'une complète retranscription.

Notre matériau comporte également des données d'observation. Nous avons par exemple assisté à une commission locale de l'eau ainsi qu'à des réunions internes de collectifs associatifs, échangé informellement avec de nombreuses personnes, visité des exploitations agricoles et observé les infrastructures accessibles (les réserves de substitution et les infrastructures assurant la gestion de l'eau opérationnel dans le marais poitevin).

Enfin, notre enquête a permis une collecte de nombreuses données secondaires. Certaines sont issues de nos propres recherches : textes de lois, rapports, procès-verbaux, articles académiques, articles de presse, vidéos et ressources mises à dispositions sur les sites internet des acteurs. D'autres nous ont été communiquées par les acteurs eux-mêmes : comptes rendus

d'assemblées générales internes, restitution d'échanges entre acteurs et enregistrements, dossiers de presse et communiqués, courriers, etc. La multiplication des sources de nos données (primaires et secondaires, collectées par nos soins ou obtenues par l'intermédiaire des acteurs) a permis d'assurer une triangulation (Denzin, 2011).

## **2.2. Analyse des données**

Suite de cette phase de collecte, et face au volume de notre matériau, nous avons choisi de répartir nos données en trois catégories correspondant à trois blocs d'acteurs rencontrés : les agriculteurs (exploitants agricoles, membres de syndicats et coopératives), les associations environnementales (diverses organisations aux stratégies et aux positions variées), les acteurs administratifs et étatiques (agence de l'eau, commission locale de l'eau, établissement public, parc naturel, organismes de recherche public, etc.). Cette parcellisation de données en trois blocs a ensuite permis la rédaction de mémos thématiques (Ayache & Dumez, 2011 ; Charmaz 2006) et la constitution de chronologies distinctes. Ensuite, nous avons procédé à la rédaction d'une narration (Abbott, 2001 ; Abell, 2004 ; Dumez, 2021), constituée d'une analepse et articulée autour de trois points de basculements ou *turning points* qui nous ont permis d'identifier trois séquences temporelles de l'histoire de la gestion de l'eau depuis les années 1990.

Plusieurs surprises empiriques ont alors émergé. Nous avons notamment été frappés par le fait que les acteurs employaient des termes similaires (« partage de la ressource », « gestion commune », « ressource commune », « l'eau comme bien commun », etc.) pour désigner des stratégies, des activités et des groupes d'acteurs et de communautés extrêmement différentes, voire en forte tension. Ainsi, les coopératives d'agriculteurs qui défendent l'installation de réserves de substitution considèrent proposer une gestion collective de l'eau, puisqu'elle est appuyée sur une répartition des coûts et une démocratisation de l'accès à la ressource, que l'irrigant soit ou non directement relié. Cette approche est vivement critiquée par les acteurs

associatifs, qui perçoivent les stratégies de stockage de l'eau comme des tentatives d'appropriation de la ressource. Cet élément nous a paru particulièrement saillant, indiquant que les acteurs entretenaient des visions très différentes de la manière dont devrait être gérée la ressource. Nous avons donc décidé de cadrer le codage systématique du matériau autour de cette problématique. Le codage a fait apparaître de manière contrastée trois approches distinctes de la gestion de la ressource, ainsi qu'un ensemble de stratégies mises en œuvre pour y parvenir.

### **3. UNE NARRATION DE LA GESTION DE L'EAU DANS LE MARAIS POITEVIN**

À l'après-guerre, face à la croissance démographique et industrielle, l'État français établit les fondations d'une gestion décentralisée et globale de l'eau. En 1964, la loi Pisani organise cette gestion autour de six périmètres hydrographiques, instaure une redevance sur l'eau selon le principe du pollueur/payeur, et introduit un ensemble de dispositifs de gouvernance tels que le comité national de l'eau, les comités de bassin et les agences de l'eau, entités indépendantes disposant d'un budget propre. Malgré l'existence de ce cadre législatif, l'agriculture intensive qui se déploie entre dans les décennies 1970 à 1990 requiert des volumes d'irrigation importants, s'appuyant sur une « logique d'abondance » (Carausse, 2022). Dans le marais poitevin, les forages et les prélèvements dans le milieu (nappes phréatiques, rivières) se multiplient, sans contrôle. Malgré la loi de 1992, qui définit l'eau comme un patrimoine commun et souligne la nécessité des mesures de préservation de la ressource, les prélèvements massifs réalisés dans la Sèvre Niortaise par centaines de forage laissent le marais exsangue. À la suite des sécheresses du début des années 1990, la nappe s'affaisse en dessous du niveau de la mer, provoquant des remontées d'eau salines. En réaction, des collectifs citoyens se forment sur le territoire et configurent un premier paysage associatif. L'opposition se structure contre de grands projets d'infrastructures, comme des projets d'enfouissement de déchets radioactifs ou la construction du barrage de la Trézence contesté par l'association Nature Environnement

17 qui se spécialise dès cette époque dans le recours juridique. À la fin des années 1990, le Marais poitevin est devenu un territoire où la gestion de l'eau est problématique.

La dégradation progressive de la situation environnementale dans le Marais et la mobilisation civile qui lui répond mène à un **premier point de basculement**. D'abord, le Marais poitevin perd son statut de parc naturel régional en 1997 en raison de son incapacité à assurer sa mission de préservation de la zone humide. Encore aujourd'hui, c'est le seul cas de déclassement d'un Parc Naturel Régional en France. Deux ans plus tard, en 1999, l'État français est condamné par la Cour de Justice des Communautés Européennes pour la mauvaise application de la directive Oiseaux. Cette condamnation, assortie de pénalités financières conséquentes, marque un tournant dans l'histoire de la gestion de l'eau dans la région. Elle démontre la force des associations environnementales locales, qui ont dénoncé la situation et réussi à porter le sujet jusqu'aux instances européennes. S'ouvre alors une période de renouvellement des cadres de gouvernance de la gestion de l'eau, celle étant dorénavant perçue comme entrant dans un processus de raréfaction.

### **3.1. Le renouvellement des modes de gestion de la ressource en eau sur le territoire**

La perte du label et la condamnation par les instances européennes entraînent l'adoption d'une série de mesures. D'abord, deux grandes expertises sont menées par deux hauts fonctionnaires sur le territoire, en 1998 par Gilbert Simon et en 2001 par Pierre Roussel. Si la première pointe les problèmes de représentativité au sein des instances et les risques environnementaux des réserves de substitution, la seconde les présente comme une « solution technique possible » pour atteindre un équilibre dans l'exploitation de la ressource. Prélevée dans les nappes phréatiques l'hiver, la ressource est stockée dans de grands réservoirs pour être utilisée pendant la période estivale. Ces installations permettent notamment de garantir l'irrigation des terres agricoles pendant l'été dans une région en proie à des pénuries d'eau récurrentes et à des épisodes de sécheresse.

La présentation d'un projet de territoire, la classification de la zone comme Natura 2000 et la réalisation d'une étude « Territoires Stratégiques » permettent la clôture du contentieux en 2005 par l'Union Européenne. Mais l'État lance un vaste plan d'action gouvernemental pour le Marais poitevin à plus long terme (2003 à 2012). L'évaluation de mi-parcours qui a lieu en 2009 conclut que les travaux n'avancent pas suffisamment vite. Il est alors décidé de créer de nouvelles instances et instruments de gestion. L'établissement public du Marais poitevin (EPMP), désigné comme Organisme Public de Gestion Unique de la ressource (OUGC) fait son apparition en 2010. Cet "ovni institutionnel" rassemble l'ensemble des parties prenantes de la gestion de l'eau et vient compléter l'action des agences de l'eau, des comités de bassin et des commissions locales de l'eau (CLE) pour jouer un rôle de médiateur. Il est notamment responsable de l'attribution des volumes prélevables auparavant octroyés de manière individuelle aux irrigants. D'autre part, le contrat territorial de gestion quantitative de l'eau (CTGQ) est introduit pour compléter les schémas directeurs d'aménagements et de gestion des eaux (SDAGE) et les schémas d'aménagements et de gestion des eaux (SAGE) qui les déclinent à l'échelle territoriale. Le CTGQ a pour objectif de planifier à la fois la diminution des prélèvements pour l'irrigation agricole pour limiter les effets négatifs sur l'environnement, et la construction de réserves de substitution pour organiser le stockage de la ressource et satisfaire le besoin en eau des irrigants (Carrausse, 2022).

La question de la réduction des volumes prélevables entraîne de fortes oppositions des syndicats agricoles et les chambres d'agriculture qui bloquent leur publication, organisent des manifestations et réclament de nouvelles solutions pour le stockage de l'eau. En 2011, la Société Coopérative Anonyme de l'Eau des Deux-Sèvres (également appelée "Coop de l'Eau 79") est créée. Elle consiste en un collectif qui rassemble de près de 300 irrigants et participe, aux côtés de la chambre d'agriculture, de l'agence de l'eau Loire Bretagne et de l'EPMP, à l'élaboration d'un CTGQ Sèvre niortaise-Mignon. Publié en 2012, ce texte définit un objectif



de réduction des volumes prélevables de 70%, répartis entre des économies d'eau et la création de réserves de substitution.

Au cours de cette première séquence, les cadres de la gestion de l'eau sont renouvelés à l'aide de nouvelles instances et de nouveaux instruments de gestion, qui vont aboutir à l'énoncé de nouveaux objectifs de réduction des volumes prélevables, se traduisant par des économies d'eau mais également par le choix de la solution technique des retenues de substitution.

À la suite de la parution du CTGQ, la coop de l'eau 79 lance un projet de 19 réserves de substitution sur le territoire, pour un total de 59 millions d'euros financés à 70% par l'agence de l'eau et à 30% par les irrigants. Le lancement de ce projet, qui va susciter de très vives oppositions, constitue un **deuxième point de basculement** dans l'histoire de la ressource en eau dans le Marais poitevin. Les réserves vont devenir des « objets-frontières » (Trompette & Vinck, 2009) autour desquels se structure progressivement une nouvelle controverse.

### **3.2. L'émergence d'une nouvelle controverse territoriale**

De 2012 à 2017, la Coop de l'eau 79 prépare et affine le projet de réserves de substitution. Dès 2014, elle sollicite l'aide du BRGM (service géologique national) afin de l'aider dans l'estimation de l'impact du projet sur les niveaux des nappes phréatiques et les débits des cours d'eau. Toutefois, le déploiement des bassines rencontre des oppositions dès 2012. Delphine Batho, alors députée des Deux-Sèvres, dépose un projet de moratoire sur leur financement, provoquant de fortes réactions du monde agricole qui dénonce la mise en danger de la pérennité des exploitations agricoles. Le moratoire est levé en 2015 par Ségolène Royal, et le financement par les agences de l'eau est conditionné à la mise en place d'un projet de territoire.

Début 2017, une enquête publique est réalisée pour évaluer le projet. Le projet de territoire est également validé par la commission locale de l'eau (CLE), puis autorisé par arrêté préfectoral interdépartemental. Cette décision suscite une première vague de protestations des associations environnementales et notamment d'un nouveau collectif citoyen, appelé « Bassines Non Merci », qui s'est formé en protestation aux projets de réserves de substitution. Dès novembre

2017, 1500 personnes se rassemblent à Amuré (Deux-Sèvres) pour former une chaîne humaine. Plusieurs grandes manifestations “Water Stock” seront organisées tout au long de l’année. Dans la foulée, les associations environnementales déposent un recours au tribunal de Poitiers. Le projet est ouvertement critiqué par Delphine Batho à l’Assemblée nationale en 2018.

Pour répondre aux contestations des associations environnementales, un cadre de concertation est créé pour rassembler l’ensemble des parties prenantes du débat et rédiger un protocole d’accord. L’objectif de ce protocole est de formaliser l’engagement d’irrigants pour la mise en œuvre de mesures de compensation environnementales, d’assurer la transparence du processus et une réduction des volumes d’eau prélevés. Plusieurs réunions de médiation sont organisées au niveau de la préfecture. Le collectif « Bassines Non Merci » (BNM) en est exclu après plusieurs participations, sur ordre de la préfète qui considère qu’ils ne « jouent pas le jeu de la concertation ». Finalement, un accord est trouvé et le *Protocole d’accord pour une agriculture durable dans le bassin Sèvre Niortaise* est signé en décembre 2018.

La signature de ce protocole constitue un **troisième point de basculement**. En effet, il entraîne une scission au sein des associations environnementales. Certaines signent le document, comme la Coordination pour la Défense du Marais poitevin, Deux-Sèvres Nature Environnement, le CURET et la fédération de pêche, alors que d’autres y sont fortement opposées, comme le collectif « Bassines Non Merci », Nature Environnement 17, la Confédération Paysanne. Il représente aussi un certain échec des négociations et des tentatives de concertation autour de la controverse. Sa signature marque le début d’une période de forte polarisation des débats.

### **3.3. La polarisation des débats et la rupture du dialogue**

Après la signature du protocole, un nouveau contrat de gestion quantitative (CTGQ) est adopté en 2019. Il réduit le projet à 16 réserves (contre 19 initialement) et renforce les objectifs de diminution des volumes prélevés. Par ailleurs, un comité scientifique et technique et une commission d’évaluation et de surveillance commencent à se réunir régulièrement pour suivre l’évolution des pratiques et le respect des engagements pris par les irrigants.

Cette gouvernance est rapidement contestée. En 2021, des associations signataires du protocole, comme Deux-Sèvres Nature Environnement, le CURET puis les fédérations de pêche quittent définitivement la table des négociations, suivies par Delphine Batho. La députée justifie sa décision par une “volonté de traîner les pieds en matière de changement des pratiques” et le manque d’engagements fermes de la part des agriculteurs. La mise en place du protocole est également remise en cause par une décision du tribunal de Poitiers, qui en mai 2021 rejette la construction de 9 nouvelles bassines sur les 16 encore en lice.

Néanmoins, malgré les requêtes déposées par les associations environnementales, le chantier de la réserve de Mauzé-le-Mignon finit par débuter en 2021. Il constitue un tournant dans l’organisation de la mobilisation. Dans un document interne, le collectif “Bassines non Merci” explique que « *le Rubicon a été franchi, que symboliquement (et pas que), il s’agissait bien des premiers travaux* » (« Historique de la lutte », Collectif BNM, p. 11). À partir de ce moment, la mobilisation ne cesse de prendre de l’ampleur et de rassembler de plus en plus de participants (pour un suivi du nombre de manifestants entre 2017 et 2023, voir le rapport d’expertise de Gruffat, 2023). À partir de 2019, le collectif BNM reçoit le soutien des Soulèvements de la Terre. Les actions militantes s’intensifient et les stratégies de lutte se diversifient, intégrant notamment des actes de désobéissance civile (pénétration sur les chantiers, débâchage de bassines) et de sabotage (dégradation de canalisations). En réponse, les tensions entre leaders du collectif et la police augmentent : surveillance caméra à leur domicile, mise en garde à vue en amont des manifestations. Les tensions culminent lors des manifestations de Sainte-Soline, en octobre 2022 (4000 manifestants) puis en mars 2023 (8000 manifestants). Ces manifestations violentes se caractérisent par une très forte répression policière et par le nombre important de blessés. Gérald Darmanin, alors ministre de l’Intérieur, accuse les manifestants « d’écoterrorisme » et un procès est ouvert à l’encontre de neuf militants pour organisation de manifestations interdites. Trois d’entre eux seront condamnés à de la prison avec sursis.

L'intensification de la mobilisation projette le débat dans la sphère politique et médiatique. La controverse autour des réserves, jusqu'alors relativement inconnue du grand public, paraît en première page de l'actualité nationale. Cette très forte exposition médiatique contribue à polariser le débat entre les « pour » et « contre », masquant souvent les complexités techniques, sociales et politiques de la problématique. Les partis politiques tentent également de s'impliquer dans le débat. Dès octobre 2020, des personnalités politiques comme Jean-Luc Mélenchon, Philippe Poutou, Mathilde Panot ou José Bové se rendent aux rassemblements. En 2023, des députés portent à l'Assemblée nationale une demande de moratoire de dix ans sur le déploiement des méga-bassines, sans succès.

En parallèle de la montée en puissance des mouvements sociaux et de l'ampleur nationale prise par le débat, les instances locales de gouvernance continuent de fonctionner. La révision du SAGE Sèvre Niortaise Marais Poitevin nécessite la détermination des volumes prélevables, intégrant les enjeux du changement climatique. Afin de répondre à cette demande, une étude HMUC (Hydrologie, Milieux, Usages, Climat) est lancée sur le territoire, portée par les hydrologues de l'IIBSN (Institution Interdépartementale du Bassin de la Sèvre Niortaise) et par le BRGM. Discutée au sein de la Commission Locale de l'Eau (CLE), la détermination des volumes prélevables cristallise les tensions entre agriculteurs et monde associatif.

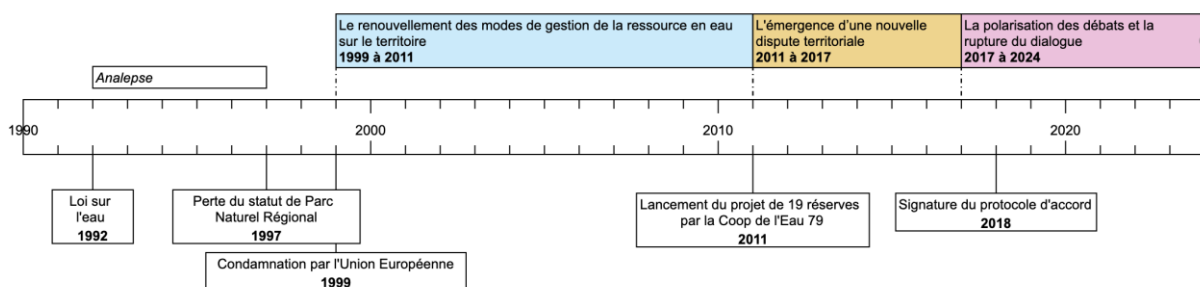


Figure 1. Schéma de narration

#### 4. RÉSULTATS

La narration montre que la raréfaction de la ressource en eau est envisagée différemment en fonction des différents groupes d'acteurs. On distingue trois groupes : le monde agricole, les

services de l'État, les associations et collectifs militants et citoyens. Chacun d'entre eux adopte une approche différente de la manière de gérer la ressource en raréfaction : création d'un stock pour sécuriser l'accès et l'utilisation de l'eau, évaluation des besoins du milieu pour en déduire les « bons » volumes prélevables la ressource, limitation de l'exploitation de la ressource. Chacune de ces approches implique des moyens d'action variés. Cependant, aucune de ces approches ne réussit à s'imposer. Toutes comportent plusieurs limites.

<b>Objectif</b>	<b>Groupe d'acteurs</b>	<b>Moyens d'action</b>	<b>Limites</b>
Créer un stock pour sécuriser l'accès à la ressource	Monde agricole (irrigants, syndicats, chambre d'agriculture, Coop de l'Eau 79...)	Développement de projets de réserves Système collectif de répartition de la ressource avec tarif unique	Équité entre utilisateurs Gestion des passagers clandestins Pérennité du modèle économique Coûts de la controverse
Évaluer les besoins du milieu pour en déduire le bon usage de la ressource	Services de l'état : EPMP, CLE, agence de l'eau, IISBN, SAGE et SDAGE, etc.	Estimation de l'impact de l'homme sur le milieu Évaluation des volumes prélevables	Lenteur de la réalisation des études Problème méthodologique Acceptabilité sociale
Empêcher l'exploitation de la ressource	Bloc associatif : Nature Environnement 17, Coordination pour la défense du marais poitevin, Confédération Paysanne, collectif « Bassines Non merci », Soulèvements de la terre, etc.	Présentation de l'eau comme bien commun et personne morale Neutralisation des travaux de construction (recours juridiques, désobéissance civile, sabotage)	Non prise en compte des réalités sociales Acceptabilité sociale

*Tableau 1. Trois approches de gestion de la ressource en eau dans le cas du marais poitevin*

#### **4.1. Créer un stock pour sécuriser l'accès à la ressource**

Une première approche consiste à envisager la ressource comme un stock limité et en raréfaction (en particulier pendant les périodes estivales), qu'il s'agit de gérer grâce au moyen de la construction de réserves de substitution. Du point de vue des agriculteurs impliqués dans

les projets de réserve, un accès à l'eau irrégulier est une source d'incertitude pouvant avoir des conséquences importantes sur leur activité, comme en témoigne un de nos interviewés : « *Le problème quand on était sans réserve, c'est pour ça qu'on parle de sécurité aujourd'hui, avec la réserve, c'est qu'on arrosait, on faisait notre première coupe, on arrosait, on faisait la deuxième, et après on arrosait, et puis du jour au lendemain on nous disait : « stop, vous éteignez tout. » Sauf qu'on avait récolté la moitié de ce qu'on devait. Donc par exemple 2019, qui a été l'année où [...] l'irrigation a été coupée assez tôt, début août, eh bien nous on n'avait pas nos stocks, on a dû acheter pour 50 000 € de soja. Nous, c'est une petite société, 50 000 € c'est 10 % du chiffre d'affaires. » Sans accès sécurisé à la ressource en eau, c'est non seulement la performance de l'exploitation agricole mais aussi sa survie qui est remise en cause. Dans cette perspective, la gestion de la ressource en eau doit donc passer par son stockage. Les réserves de substitution apparaissent alors comme un moyen de « sécuriser » de l'eau pour les agriculteurs irrigants. Dans une réponse aux questions soulevées par la commission d'enquête publique menée en 2017, la Coop de l'eau 79 énonce : « le stockage d'eau d'un volume d'hiver permet de garantir le volume prélevable dans le milieu naturel en période d'étiage et de sécuriser l'accès à l'eau à ceux qui irriguent à partir de prélèvement direct dans le milieu naturel » (p. 84).*

Or, la construction de réserves de substitution soulève des questions de partage de la ressource entre usagers. En effet, les irrigants « raccordés », dont les exploitations se situent à proximité des réserves sont favorisés et peuvent directement prélevés dans le stock. Les irrigants « non raccordés » ont donc a priori moins intérêt à participer au projet et à le financer. Pour dépasser cette difficulté, les projets de construction et de gestion des réserves de substitution prennent une forme collective. Un membre de la Coop de l'eau 79 confie : « *En fait, le fil conducteur depuis le début, c'est de dire : « vous êtes tous sur la même masse d'eau, c'est un commun »*. D'abord, l'eau relève d'un tarif unique : « *C'est un projet collectif, donc tout le monde est au même prix. Et tout le monde, même celui qui est 100 % matériel, réseau privé, compteur*

*télécommunicant. C'est-à-dire que les services de l'État ont en direct ce qu'on consomme. C'est infalsifiable, surtout. C'est important* ». Dans la région Sud-Vendée, où le projet est mené par un organisme non agricole (le GACG), le principe de solidarité est encore plus fort : non seulement l'eau relève d'un tarif unique, mais les règles de prélèvements et les restrictions éventuelles sont les mêmes pour tous (Lepercq & Dupeuty, 2020). Un représentant des services de l'État explique le système : « *C'est-à-dire que tout le monde est à la même enseigne, que vous soyez sur les réserves ou sur le milieu, vous avez les mêmes droits. Et si ceux qui sont restés sur le milieu sont contraints, vous avez beau être raccordé aux réserves parce qu'à un moment donné, il y a eu des choix qui ont été faits, parce que vos forages et vos parcelles étaient les plus proches des réserves, ce n'est pas pour ça que ça vous donne le droit d'être mieux loti que celui qui reste sur la partie externe* ». Ici, la gestion commune est soutenue par des mécanismes de contrôle (réalisés notamment par l'installation d'outils automatisés de suivi des prélèvements) et de sanctions en cas de non-respect des règles collectives.

Néanmoins, l'approche de la ressource comme un stock à sécuriser présente de nombreuses limites. D'abord, la question du périmètre de la communauté des usagers est constamment remise en question. Un membre de la Commission locale de l'eau explique : « *Dans ce protocole, on a mis des gens qui n'ont pas accès à l'eau, qui n'ont pas besoin de l'accès à l'eau, et qui se doivent quand même de soutenir leurs collègues.* » Malgré le principe de solidarité, il est difficile de justifier l'implication d'un grand nombre d'agriculteurs s'ils ne sont pas directement concernés par les infrastructures de stockage, ou ne peuvent en bénéficier.

Deuxièmement, la pérennité du projet collectif dépend en grande partie de celle de son modèle d'affaire : « *On arrive aux limites économiques, c'est-à-dire que les agriculteurs, aujourd'hui, se posent la question de savoir s'il faut continuer à irriguer, vu les coûts annoncés du mètre cube, c'est plus avec ce qu'ils font aujourd'hui que ça va passer.* » (Membre des services de l'État). Or le coût de l'eau a progressivement augmenté. Ces surcoûts sont liés à un manque de subventions et un besoin pour le collectif de financer une partie du projet, mais également aux

« coûts de la controverse », c'est-à-dire aux dégradations et sabotage causés par la mobilisation contre ces infrastructures : *“C'est quelque chose qui pose problème, parce que les réserves de substitution, c'est bien, mais moi, ce que je dis, c'est qu'économiquement ça n'a aucun sens, à la base. Ça n'a aucun sens à moins d'avoir entre 70 et 90 % de subventions pour la construction des réserves et tous les à-côtés avec les réseaux et tout ça. Il faut au moins 70 % de subventions pour que ça reste viable, sans parler des surcoûts engendrés par les manifestations, du fait que les casses et les dégradations illégales qui ont eu lieu aujourd'hui ont encore surenchéri les coûts »* (Membre des services de l'État). Troisièmement, le projet collectif de stockage repose sur un principe de solidarité qui, s'il gagne du terrain dans le monde agricole, reste minoritaire. D'autres logiques de la ressource, notamment celle d'une ressource abondante, en libre accès, perdurent : *« Moi j'ai souvent dit à des agriculteurs : « attention, vous avez un forage, mais l'eau qui est dedans n'est pas à vous. » « Ah bon ? » « Mais non ! C'est un commun. Vous ne pourrez prélever demain que si le territoire, de manière organisée, vous y autorise, avec d'autres usages. » [...] Donc, on a encore du travail. Moi c'est un discours que j'ai construit au bout de 10, 15 ans, et en côtoyant beaucoup d'associations, et en prenant du recul. Mais vous n'avez pas encore beaucoup d'agriculteurs qui se situent par rapport à la ressource de cette manière. »* (Membre de la Coop de l'eau 79).

Une première approche de la gestion de la ressource repose donc sur la sécurisation – il s'agit de créer un stock et de le gérer. Ce projet se heurte à plusieurs limites, dont la difficulté de trouver une gouvernance équitable entre les usagers et de rendre légitime une approche collective face à d'autres logiques individuelles d'exploitation de la ressource. Surtout, l'augmentation des coûts des infrastructures mettent en évidence la non-prise en compte du caractère conflictuel du dispositif et donc des coûts de sécurité.

#### **4.2. Évaluer les besoins du milieu pour en déduire le bon usage de la ressource**

Une deuxième approche, apparue au milieu des années 2000, repose sur une perspective environnementaliste. Elle est portée par les services de l'État et d'autres instances de



gouvernance de l'eau présente dans la région (Agences de l'eau, EPMP, IISBN, etc.). Cette approche est étroitement liée à la première, en ce qu'elle accepte le principe du stockage de l'eau et donc construction de réserves de substitution pour sécuriser l'accès à l'eau des agriculteurs. Cependant, elle en conditionne l'utilisation aux besoins du milieu naturel. Cette approche environnementaliste a suscité un débat important autour de la question des volumes prélevables. D'abord appelés volumes cibles, ces quantités d'eau sont définies par une méthodologie du BRGM, dont les résultats sont remis en cause car considérés comme relevant davantage d'une décision politique que d'une analyse scientifique rigoureuse. Le SDAGE 2015 instaure une nouvelle méthodologie, appelée HMUC qui vise à estimer l'intervention de l'homme sur le territoire pour en déduire les besoins milieu naturel : « *Une fois que le modèle est calé, on enlève tous les prélèvements et on regarde comment serait le débit des cours d'eau s'il n'y avait pas la présence de l'homme.* » Cette méthode, développée à l'origine par les DREAL et les OFB, repose sur une vision environnementale du territoire et vise à intégrer le milieu naturel dans les décisions. Néanmoins, bien que cette approche tente de conjuguer au mieux des aspects pragmatique et éthique de la gestion de la ressource en eau, son applicabilité est sujette à de nombreux obstacles.

Premièrement, cette approche est extrêmement coûteuse en temps car elle suppose la réalisation de longues études hydrogéologiques. « *Donc, en théorie, la mise en place des 16 réserves de substitution [...] est censée répondre aux volumes prélevables qui ont été définis en 2007. Vous voyez, il y a une histoire de temporalité qui est énorme dans le temps. Là, 2007, c'était il y a 16 ans, 17 ans.* » (Membre de l'EPMP). Elle peine aussi à prendre en compte les réalités économiques et sociales du territoire, notamment les évolutions rapides de la controverse et de ses jeux d'acteurs sur le territoire, et à répondre rapidement aux problématiques.

Deuxièmement, cette approche rencontre un problème méthodologique majeur car elle échoue à prendre en compte les spécificités territoriales, et donc à produire des estimations réalistes. Par exemple, le calcul des besoins du milieu ne fait pas sens dans des zones asséchées en

permanence comme il en existe dans le marais poitevin.

Troisièmement, en prenant en compte avec précision les besoins du milieu naturel, les volumes prélevables, c'est-à-dire les volumes d'eau restant disponibles pour d'autres groupes d'acteurs vivant sur le territoire (les agriculteurs, les communes, etc.), tendent inexorablement vers zéro.

Un membre des services de l'État témoigne : *« Si on traite le sujet uniquement sous l'angle « poisson », on arrive à zéro [de volumes prélevables]. Alors, c'est vrai que l'irrigation a nettement empiré les choses, mais [se] baser sur le bon état de la vie piscicole, en disant qu'il faut que tel poisson puisse vivre de manière très satisfaisante en permanence toute l'année, ça pose un problème parce que de toute façon, dans ce cas-là, ce n'est pas la peine de faire d'étude, le volume prélevable est nul. »* De l'aveu des acteurs, de telles conclusions ne seraient pas viable sur le plan politique et entraînerait la mise en péril des modalités d'action collective et du dialogue construit au fil du temps : *« On a milité depuis un certain nombre d'années, on a dit : « mais il ne faut pas faire ça, il faut arrêter, on va aller droit dans le mur, on va faire exploser le système de la gestion quantitative. » Parce que je ne voulais pas arriver à la fin du système où on arrive devant la CLE [Commission locale de l'eau] et on dit : « ben, les volumes prélevables c'est zéro, ou c'est zéro, ou c'est zéro. [...] si on arrive avec VP égal zéro, ça va être un régal pour Bassines Non Merci et ça va encore amplifier les conflits à un point où ça va finir par la guerre civile au bout d'un moment. Enfin, ça l'est déjà plus ou moins mais... »*

En définitive, l'approche environnementaliste de la gestion de la ressource en eau telle que pilotée par les services de l'État est contre-productive. À ce stade, elle est loin d'atteindre son objectif initial de régulation pragmatique des prélèvements d'eau, et semble, au contraire, plutôt confirmer la nécessité d'un arrêt de toute utilisation de la ressource pour la survie du milieu naturel. Les conclusions des études HMUC, en privilégiant une approche purement environnementaliste, tend à fixer des volumes prélevables proches de zéro, et exclut ainsi toute possibilité d'adaptation ou de compromis avec les usages agricoles et territoriaux. Cette posture, en apparence vertueuse, risque paradoxalement de déstabiliser davantage les mécanismes de

gestion collective patiemment construits et de radicaliser les tensions entre les acteurs. Plutôt que de promouvoir une gestion équilibrée et concertée du stock, comme le revendiquent les agriculteurs, l'approche environmentaliste tendrait plutôt à renforcer une approche contraignante, ignorant les réalités socio-économiques locales et l'urgence d'un dialogue apaisé sur la gestion de l'eau. Conscients de ces conséquences potentielles, les acteurs étatiques impliqués dans la gestion de l'eau s'efforcent d'adapter leurs méthodologies d'analyse afin de définir des volumes prélevables qui soient socialement acceptables pour les parties prenantes engagées dans la gouvernance de l'eau. Un membre de l'EPMP nous explique le recours à une nouvelle méthode : *« Il y aura la possibilité zéro [de volume d'eau prélevable], celle-là va toujours exister parce que l'étude est faite [...] mais les résultats, ça y est, on les connaît, et maintenant on travaille sur l'autre méthodologie pour arriver à une option alternative à la fin pour produire un volume prélevable pour le territoire, par zone d'alerte ».*

### **4.3. Empêcher l'exploitation de la ressource**

Une troisième approche, portée par les acteurs associatifs et les collectifs militants de la mobilisation, consiste à redéfinir l'eau non pas seulement comme une ressource naturelle à exploiter ou à conserver, mais comme un élément du vivant doté d'une valeur symbolique. Cette perspective élargit le cadre de la gestion de l'eau au-delà des dimensions utilitaire et environnementale, en y intégrant une dimension culturelle et sacrée.

L'eau est une ressource commune et doit être partagée non seulement entre les irrigants présents sur le territoire mais plus largement entre l'ensemble des parties prenantes du territoire, aussi hétérogènes soient-elles comme l'explique un militant : *« Ce qui fédère toujours et ça c'est intéressant, c'est pourquoi c'est sur ce dossier là que ça décolle. C'est une des seules luttes en France qui fédère des syndicats, des écolos, des citoyens, des partis, des pêcheurs, des agriculteurs, des assos, des éleveurs, des chasseurs, des vegans... Je pense que c'est la flotte. La problématique de l'eau nous oblige à reconsidérer nos fondamentaux »* (Membre du bloc associatif). La mobilisation pour l'eau prend pour certains acteurs du bloc associatif les

contours d'une lutte : *« l'envahissement de la bassine à Mauzé est quelque chose qui change, qui va donner une autre dimension aux luttes. Ce qui est reconnu aussi, c'est cette réappropriation de la citoyenneté par les gens. »* De manière adjacente, cette approche de la ressource implique un élargissement du niveau d'analyse. Nos interlocuteurs évoquent régulièrement la notion de "grand cycle de l'eau" : *“On s'est limités au petit cycle. [...] Petit cycle, c'est l'eau, l'assainissement. Grand cycle, c'est l'eau biologique”* (membre d'un service de l'État). Penser le grand cycle de l'eau implique de dépasser l'échelle locale et de réfléchir au niveau du bassin versant, et donc une action collective bien plus globale que celle actuellement menée.

Les collectifs "anti-bassines" ont développé une approche de l'eau qui relève du vivant, de la Nature et qui doit, à ce titre, être protégé et défendu. La mobilisation est souvent portée par des témoins d'une perte de biodiversité dans la région : *« C'est triste, quand on voit la vitesse à laquelle les choses s'accélèrent. Moi je suis un passionné de papillons et d'oiseaux, c'est écoeurant la vitesse où ça disparaît, là il y avait des nids partout, tous les ans. »* (Membre du bloc associatif). L'eau devient donc la protagoniste, incarnée, de l'opposition aux réserves de substitution. Lors du procès de neuf militants pour organisation de manifestations interdites, le site internet BNM diffuse des vidéos qui présente « Le Procès de l'Eau ». On assiste aussi à l'organisation en été des Convois de l'Eau<sup>3</sup>, « pour confluer contre les méga-bassines ». Lors de ces manifestations, certains participants fabriquent des masques et des déguisements d'outardes, de grenouilles, de canards, pour incarner la lutte du Vivant contre la construction de ces infrastructures. Un membre du collectif BNM nous raconte une anecdote d'un rassemblement : *« Il y avait l'outarde, qui portait un très beau masque, et on a fait l'interview de l'outarde ou plutôt de la canepetière, la canne qui pète, et j'étais le traducteur de l'outarde »*. Dans le même ordre d'idée, lors d'un convoi de l'eau à Tours, le 23 août 2023, une

---

<sup>3</sup> Les Convois de l'Eau sont des événements itinérants, où des participants parcourent à pied ou à vélo des distances significatives intègrent des cérémonies et des performances artistiques.

vidéo montre une jeune femme conduire un entretien avec le fleuve Loire, le considérant comme une personne morale, qui lui répond en sous-titres : « *t'as cru que j'allais te répondre ?* *Forme de vie dégénérée ...*<sup>4</sup> » Ici, on remarque une propension à vouloir faire parler le vivant (l'eau aussi bien les animaux, à l'instar des outardes) pour leur donner une voix et les défendre (e.g. Demil et al., 2024).

Dans le discours et les pratiques des collectifs associatifs, l'eau transcende les intérêts individuels ou économiques et devient une entité à la fois écologique et sacrée. Cette dernière conception s'incarne dans des actions aux fortes dimensions symboliques, voire rituelles. Lors d'une action directe publiée sur une plateforme de streaming, une jeune femme, portant un masque d'outarde, explique comment un collectif d'individus a largué des lentilles d'eau à l'aide cerf-volant au-dessus d'une bassine afin de, symboliquement, « *retrouver l'eau volée du Marais et incarner la revanche des habitants sur le système bassine*<sup>5</sup> ». Un de nos répondant décrit un exemple de rituel, sans omettre au passage de souligner un mélange intentionnel de sérieux et de dérision de ces pratiques : « *Un camarade avait fait des tablettes de défixion [artefacts inspirés de pratiques anciennes ayant pour objet de jeter des malédictions], soit en plomb, soit en terre cuite, tu mets tes inscriptions et tu vas balancer dans la source de ton ennemi. Il en avait fait qui étaient très virulentes et qu'on a balancé dans la bassine. On a fait des rituels. Toujours dans cette perspective d'utiliser tous les moyens, on ne sait pas lequel sera le bon ! C'est une vertu expiatoire et rigolarde. Si on se prenait au sérieux je serais le premier à les conchier* »

Enfin, les Convois de l'Eau combinent des aspects festifs et culturels, mêlant musique, arts plastiques et symboles vivant. « *Il y a le côté culturel, au sens que c'est festif, il y a de la musique, il y a des arts plastiques, quand on voit l'outarde, Il y a un jeune ouvrier qui a fait une outarde avec un casque et tout, donc il y a du symbolique, il y a du culturel.* ». Lors d'autres

---

<sup>4</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=R\\_BLXklt59E&ab\\_channel=CollectifBassinesNonMerci](https://www.youtube.com/watch?v=R_BLXklt59E&ab_channel=CollectifBassinesNonMerci)

<sup>5</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=4VzWdPjZuVU&ab\\_channel=CollectifBassinesNonMerci](https://www.youtube.com/watch?v=4VzWdPjZuVU&ab_channel=CollectifBassinesNonMerci)

manifestations, des participants organisent des processions de l'eau dans des atmosphères rythmées de joie, adoptant des rituels, des chants, des prières ou des lectures poétiques exaltant l'importance de l'eau et du vivant dans le maintien de l'équilibre écologique et social. Dans un ouvrage collectif intitulé « *On ne dissout pas un soulèvement* » (Collectif 2024), plusieurs écrivains et poètes offrent leur interprétation des mobilisations associatives menées contre les projets de bassines. Notons celle de l'écrivain Alain Damasio (p. 90) :

*Le vivant n'est pas une mode, un thème, un ADN code, c'est un milieu.  
C'est un champ qui nous traverse, dans lequel nous sommes immergés, fondus ou électrisés.  
Si bien que s'il existe une éthique, en tant qu'être humain, ce serait juste d'être digne de ce don sublime d'être vivant.  
Et d'en incarner, d'en déployer autant que faire se peut les puissances.  
Faire corps avec le maquis, la forêt, la mer, avec le végétal comme avec l'animal, les autres espèces et les autres formes de vie: se composer avec, les accepter, nouer avec elles, s'emberlificoter...*

Les stratégies adoptées par le bloc associatif visent à empêcher la construction de réserves et donc la constitution d'un stock et l'exploitation de la ressource en eau. Elles peuvent prendre des formes variées : recours juridiques, blocage pacifique des travaux, débâchage des réserves, largage de lentilles d'eau pour laisser "le vivant prendre sa revanche", dégradation des vannes, constitution de ZAD, etc. Ces approches sont plus ou moins efficaces. Si la construction de plusieurs réserves a été interrompue au cours de ces dernières années, notons l'antagonisme très fort de cette approche avec une partie du monde agricole, qui considère les solutions alternatives comme utopistes. D'autre part, on note depuis 2017 une rupture du dialogue entre cette opposition et la gouvernance locale de l'eau, renforcée par la force policière déployée pour contenir les manifestations et les affrontements violents qui en ont découlés.

## **5. REPENSER LA PLACE DE LA NATURE DANS LA THÉORIE DES RESSOURCES**

Les résultats de cette recherche révèlent des tensions profondes entre différentes logiques de gestion des ressources naturelles et questionnent les cadres théoriques existants, notamment la *Resource-Based View* (RBV) et son extension par la *Natural Resource-Based View* (NRBV).

En adoptant ici une démarche inductive, les apports théoriques émergent directement de l'observation des pratiques et des discours des acteurs impliqués dans la gestion de l'eau dans le Marais poitevin.

### **5.1. Dépasser les critiques de la RBV**

La RBV trouve ses origines dans les travaux de Edith Penrose (1959), qui a introduit l'idée que la croissance des firmes repose sur l'exploitation et le développement de leurs ressources internes. Cette perspective met en avant l'hétérogénéité des ressources et des capacités entre entreprises, ainsi que leur caractère évolutif. Jetant les bases d'une approche théorique centrée sur les ressources internes, Penrose a offert un cadre pour comprendre les sources des avantages concurrentiels. La RBV, formalisée par Barney (1991, 2001), a poursuivi ces travaux en identifiant les caractéristiques des ressources stratégiques, à savoir leur rareté, leur valeur, leur inimitabilité et leur caractère non-substituable.

Cependant, depuis son développement théorique dans les années 1990, la RBV a fait l'objet de critiques récurrentes. Une première série de critiques porte sur le caractère tautologique de la théorie (Priem et Butler, 2001). En effet, l'affirmation selon laquelle une ressource est stratégique parce qu'elle génère un avantage concurrentiel pose un problème logique, compliquant la validation empirique de la théorie.

*If valuable resources are defined as those increasing efficiency and/or effectiveness, and competitive advantage is defined as achieving increases in efficiency and/or effectiveness, a tautology exists (Priem & Butler, 2001, p. 58).*

Les mêmes auteurs mettent également en avant une autre limite conceptuelle de la RBV : la valeur des ressources est souvent déterminée de manière exogène, c'est-à-dire en dehors du cadre théorique de la RBV. Cela atténue d'autant la portée explicative de la théorie, notamment dans un contexte où les conditions de marché évoluent rapidement. En parallèle, Lockett et al. (2009) décrit la RBV comme une perspective théorique éclectique et met en garde contre le risque d'une généralisation excessive de ses concepts fondamentaux réduisant leur potentiel

explicatif. Les auteurs insistent notamment sur la nécessité de distinguer les ressources statiques, qui représentent un stock d'actifs, des ressources dynamiques, capables de générer des opportunités supplémentaires grâce à leur adaptabilité et à leur potentiel d'apprentissage continu.

Une seconde série de critiques théoriques de la RBV est quant à elle d'ordre environnemental. Ici, la RBV est critiquée pour ignorer les impacts environnementaux de l'exploitation des ressources, voire, dans une certaine mesure, de les engendrer (Acquier et al., 2024), la rendant, en l'état, inadéquate pour répondre aux enjeux de durabilité.

Nos observations dans le contexte du Marais poitevin illustrent concrètement ces limites. En effet, les stratégies d'exploitation de l'eau à des fins agricoles, qui mobilisent des infrastructures telles que les réserves de substitution, reposent sur une conception économique des ressources naturelles. Cette logique, bien que *a priori* efficace pour sécuriser l'accès à l'eau, exacerbe finalement les tensions avec d'autres groupes d'acteurs qui défendent des visions divergentes, notamment celles fondées sur la nécessité de gérer les volumes prélevables d'eau nécessaire à l'irrigation ou de préserver l'eau pour ses bienfaits sur le vivant. D'une part, le caractère tautologique de la RBV se manifeste ici par le fait que les réserves de substitution sont définies comme des ressources stratégiques car elles permettent de maintenir la productivité agricole, mais cette caractérisation repose sur des critères circulaires. Les projets réserves de substitution sont justifiés par leur efficacité économique, mais sans prise en compte des coûts générés par la controverse quant à leur caractère stratégique. Cette approche a tendance à présenter la logique économique comme seule gestion pertinente des ressources, occultant ainsi les conflits générés avec d'autres logiques de gestion. **En ce sens, le terrain étudié met en évidence l'incapacité de la RBV à interroger les critères d'évaluation des ressources naturelles stratégiques et à intégrer des cadres pluriels d'analyse, appelant dès lors à un dépassement du cadre théorique initial.**



## 5.2. Les apports limités de la NRBV

La NRBV (Hart, 1995 ; Dowell & Hart, 2011), constitue une extension de la RBV intégrant de façon plus explicite les enjeux environnementaux entourant la gestion des ressources naturelles. Hart défend l'idée que les firmes peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable, notamment à travers trois types de stratégies : la prévention de la pollution, la responsabilité produit et le développement durable. Ces stratégies, interdépendantes les unes des autres, ont principalement pour objet de réduire les coûts tout en minimisant les impacts environnementaux de la firme, ce qui améliore sa réputation des entreprises et facilite l'accès à des marchés futurs grâce à l'usage de procédés et de pratiques « vertes ».

Si l'idée est *a priori* séduisante, l'intégration d'une perspective écologique dans la RBV a révélé des conflits institutionnels dans la gestion des ressources naturelles. Tashman (2021) met en lumière une dualité entre deux logiques institutionnelles dominantes : d'un côté, une logique d'économicisation (*economizing logic*), qui privilégie une exploitation efficace des ressources, et de l'autre, une logique d'écologisation (*ecologizing logic*), qui vise à garantir leur conservation sur le long terme (Tashman, 2021, p. 15). Ces tensions obligent les firmes à faire face à des dilemmes stratégiques complexes, et parfois contradictoires, nécessitant des arbitrages entre des objectifs économiques immédiats et des impératifs de durabilité. Pour lever ces dilemmes, la littérature met en avant l'importance des capacités organisationnelles telles que la vision partagée, l'innovation continue et la proactivité stratégiques (Mishra & Yadav, 2021). Le développement de telles capacités a pour objectif de faciliter la mise en place de stratégies environnementales proactives dépassant les strictes exigences réglementaires, tout en générant un avantage concurrentiel grâce à des mécanismes de différenciation ou de réduction des coûts. Dans le même ordre d'idée, Carton et Parigot (2024) étendent l'application de la NRBV dans une perspective systémique et collaborative. Leur modèle, l'*Ecological Resource*

*Orchestration Model* (EROM), va au-delà du simple développement de capacités organisationnelles pour inclure des mécanismes de coordination inter-organisationnels et des stratégies intégrées pour préserver les ressources naturelles critiques comme les ressources halieutiques.

Là encore, nos résultats montrent que la NRBV reste insuffisante pour saisir les complexités du terrain étudié. La logique “environnementaliste” de gestion de l’eau dans le Marais Poitevin portée par les services de l’Etat met parfaitement en évidence le dilemme décrit par Tashman (2019). Dans sa volonté de contenter toutes les parties, les services de l’État ont cherché à satisfaire les agriculteurs irrigants en leur garantissant un accès privilégié à l’eau, tout en affirmant son engagement pour la préservation des écosystèmes naturels. Ce double objectif a jusqu’à maintenant généré des politiques ambiguës et contradictoires reflétant la difficulté de concilier des priorités opposées, et ce malgré une ingénierie poussée de la délibération collective et de stratégies collectives ! Par exemple, les dispositifs étatiques qui permettent le financement des bassines, tout en encadrant leur usage par des critères écologiques, traduisent cette logique du « beurre et l’argent du beurre ». Ces mesures visent à minimiser les critiques des associations environnementales tout en préservant la satisfaction des acteurs agricoles. Cependant, cette approche a pour le moment exacerbé les tensions sur le terrain, où chaque groupe d’acteurs perçoit ces compromis comme insuffisants ou biaisés.

Cet état de fait met en évidence une lacune de la NRBV. Bien qu’elle reconnaisse la nécessité de réencadrer les préoccupations environnementales dans les stratégies économiques, elle ne propose pas de mécanismes clairs pour résoudre les dilemmes entre des logiques de *economizing* et de *ecologizing*. Dans le cas du Marais poitevin, ces tensions ne se limitent pas à des désaccords techniques ou économiques ; elles reflètent des divergences de cultures, de valeurs et de visions sur la nature même des ressources naturelles en eau. On peut en ce sens parler de divergence ontologique.

### 5.3. Vers une *sacred resource-based view* ?

Les divergences ontologiques des acteurs sur la nature de l'eau, et par extension sa gestion, mène à approfondir la réflexion autour d'une approche plus communautaire de la NRBV, offrant une perspective valorisant les interactions entre les firmes, les communautés locales et les systèmes culturels. Bien que centrale, la perspective communautaire est largement sous-étudiée, voir absente, de la NRBV. Pourtant d'autres disciplines, à l'instar de la géographie culturelle, la biologie de la conservation ou l'anthropologie environnementale ont déjà exploré les vertus de mode de gestion communautaire des ressources naturelles. Dans cet esprit, Ormsby et Bhagwat (2010) ont montré l'importance des forêts sacrées en Inde pour la préservation de la biodiversité. Ces forêts, souvent gérées selon des normes culturelles et spirituelles, illustrent comment des croyances locales peuvent motiver une gestion durable des ressources. Dans leur analyse, les auteurs identifient plusieurs normes de gestion caractéristiques fondés sur des interdits religieux et sociaux (interdiction d'abattage d'arbres spécifiques ou de la chasse dans certaines zones), des rituels communautaires renforçant le rôle spirituel de ces forêts dans la création d'un sentiment d'appartenance collective. Le plus souvent, les sanctions ne sont que très rarement formelles et se manifestent davantage par des formes de réprobation sociale ou de crainte de conséquences spirituelles. Toutefois, les normes de gestion collective de la forêt ne se limitent pas qu'à des interdictions mais incluent aussi des pratiques actives de restauration écologique (plantation d'arbres sacrés, surveillance collective des zones protégées, etc.). En valorisant ces traditions locales, ces forêts sacrées démontrent le potentiel d'approches communautaires pour enrichir la NRBV, notamment en créant des équilibres subtils entre durabilité écologique et cohésion sociale culturelle.

Dans une autre étude, Zannini et al. (2021) confirment que la sacralisation de sites naturels (entendus comme des zones de terre ou d'eau ayant une signification spirituelle particulière pour un peuple et une communauté) génère un impact significatif sur la biodiversité. Leur revue systématique montre que ces lieux agissent comme des refuges pour les espèces menacées et

préservent, de cette manière, des habitats viables. Les sites naturels sont également des vecteurs de transmission des savoirs locaux et des pratiques de conservation, renforçant par la même résilience écologique et culturelle du lieu. Rutte (2011) parle à cet égard de « communs sacrés » (*sacred commons*), qui combinent des normes locales et des règles informelles dans le but de garantir une gestion durable et respectueuse des traditions culturelles au sein de sites sacrés (participation communautaire, établissement de règles locales adaptées, contrôle collectif des accès, etc.). À l'instar de Ormsby et Bhagwat (2010), Rutte (2011) met également en avant l'importance des valeurs spirituelles dans la gestion de ces communs.

Les pratiques observées relatives à la gestion de l'eau dans le Marais poitevin suggèrent que la gestion des ressources naturelles, dans des contextes de fortes tensions sociales ou de raréfaction, doivent intégrer la prise en compte de dimensions communautaires et spirituelles. La notion de « communs sacrés » (*sacred commons*), développée par Rutte (2011), fournit une grille d'analyse pertinente pour comprendre ces dynamiques. Dans le Marais, les rituels et les symboles mobilisés par les collectifs anti-bassine ne se contentent pas de promouvoir une gestion durable de la ressource, mais réaffirment son caractère sacré et fédèrent des communautés autour de valeurs partagées. Par exemple, les processions où les militants portent symboliquement de l'eau puisée dans des zones menacées ou les rituels de défixion effectués autour des bassines illustrent une sacralisation explicite de la ressource. Ces pratiques ritualisées permettent de transmuter une ressource (i.e., changer sa nature) en un objet porteur de significations spirituelles et communautaires, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à une cause collective.

Cette logique communautaire et sacrée, bien qu'efficace pour mobiliser et sensibiliser, entre toutefois en conflit avec les logiques économiciste (*economizing*) ou écologiciste (*ecologizing*) plus institutionnalisées. Par exemple, les tensions entre les collectifs anti-bassine et les services de l'État reflètent des incompatibilités entre des modèles de gestion technicisés et déconcentrés et des initiatives portées par des collectifs locaux décentralisés. Ces incompatibilités soulignent

la nécessité de développer des théories capables de combiner des logiques d'économicisation, d'écologisation et de sacralisation, tout en reconnaissant les limites inhérentes à celles-ci.

## 6. DISCUSSION

Cette recherche met en lumière les tensions fondamentales entre trois logiques principales dans la gestion des ressources naturelles : l'économicisation (*economizing*), l'écologisation (*ecologizing*) et la sacralisation (*sacralizing*). Ces logiques, inspirées du cadre théorique de la NRBV et de ses extensions (Hart, 1995 ; Tashman, 2021), émerge en tension sur le terrain étudié (cf. Figure n°2). Ainsi, alors qu'une partie des acteurs agricoles privilégient et investissent dans la sécurisation économique de la ressource par des infrastructures comme des réserves de substitution, les acteurs étatiques défendent une vision écologisée axée sur la conservation des écosystèmes et du milieu. D'autres collectifs associatifs "anti-bassines" intègrent quant à eux des dimensions spirituelles, symboliques et sacrées. Cette confrontation révèle un triangle d'incompatibilité, inspiré du triangle de Mundell (1963), où il est simultanément impossible de maximiser les trois dimensions. Chaque combinaison de deux logiques tend à exclure la troisième.

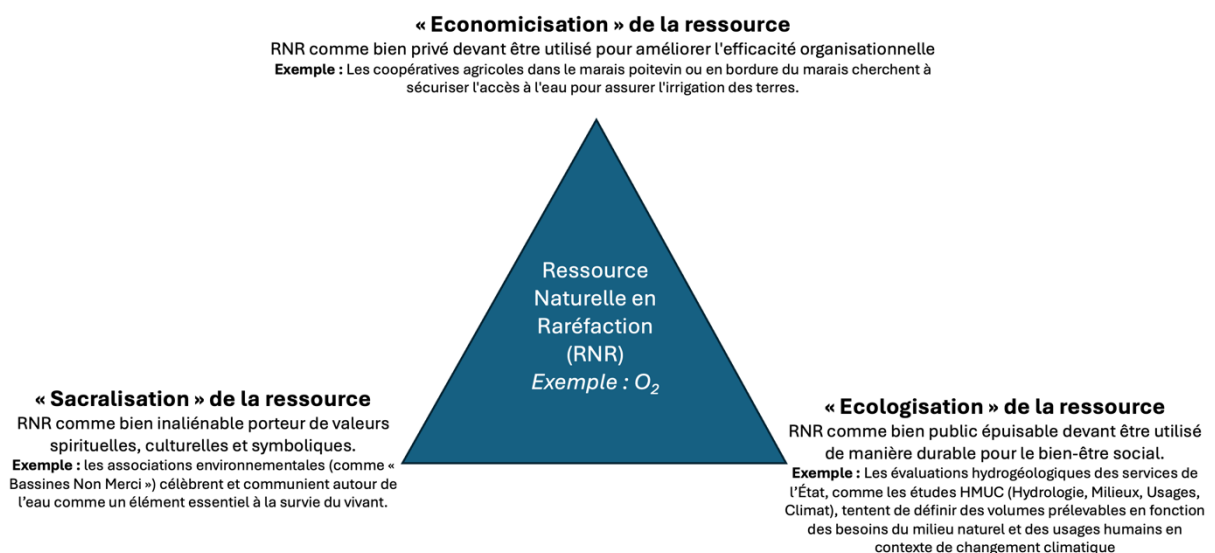


Figure n°2 : Le triangle d'incompatibilités de gestion des ressources naturelles

Ainsi, les compromis entre économisation et écologisation marginalisent la sacralisation, tandis que celui entre écologisation et sacralisation freinent les ambitions économicistes. Enfin, les compromis entre économisation et sacralisation, tendraient théoriquement à exclure l'écologisation dans une perspective du type "marchand du temple" évoquant, par exemple, le surtourisme spirituel dans certains lieux sacrés (St Jacques de Compostelle, Lourdes, Taj Mahal, etc.).

En enrichissant la théorie des ressources, cette recherche explore comment les interactions entre firmes, écosystèmes et communautés influencent la gestion des ressources naturelles. Contrairement à une approche strictement centrée sur la firme (Hart, 1995, Hart & Dowell, 2011), les résultats révèlent l'importance des dynamiques culturelles et sacrés. Ici, avec la mobilisation de la notion de "communs sacrés" (Rutte, 2011), cette étude introduit une logique qui intègre explicitement les dimensions symboliques et spirituelles dans la gestion des ressources naturelles. Cette perspective complète les approches classiques de la RBV et de la NRBV en mettant en avant la nécessité de considérer les valeurs sacré associées aux ressources.

Les résultats mettent également en évidence des zones d'incompatibilité entre ces trois logiques institutionnelles. Ces zones expliquent pourquoi les compromis entre logique de gestion sont souvent fragiles ou contestés. Par exemple, l'incapacité de l'État à concilier économisation et écologisation reflète ces tensions structurelles. Les politiques de gestion des ressources devraient explicitement intégrer ces trois logiques pour anticiper les zones de conflit et construire des cadres de négociation plus équilibrés. Dans ce contexte, les commissions locales de l'eau (CLE) et autres forums gagneraient à élargir leur périmètre pour inclure des acteurs représentant les logiques de sacralisation, souvent marginalisées dans les discussions techniques. Par ailleurs, expérimenter des modèles hybrides combinant conservation écologique, respect des valeurs symboliques et optimisation économique pourrait offrir des solutions innovantes.

Cette recherche présente cependant certaines limites. Une analyse longitudinale permettrait de mieux comprendre comment les tensions institutionnelles évoluent dans le temps, tandis que des études comparatives enrichiraient et affindraient ce cadre théorique. Dans cette perspective, l'étude d'autres ressources naturelles, comme la neige pour les zones montagneuses, ou la mangrove pour les zones côtières tropicales serait idéale.

Ainsi, la gestion des ressources naturelles en contexte de raréfaction ne peut être comprise sans intégrer le trilemme entre économicisation, écologisation et sacralisation. En proposant un modèle inspiré du triangle de Mundell (1963) et enrichi par la notion de communs sacrés, cette étude offre un cadre théorique et pratique pour naviguer dans la complexité de ces tensions.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abbott, A. (2001). *Time matters: On theory and method*. University of Chicago Press.

Abell, P. (2004). Narrative explanation: An alternative to variable-centered explanation?. *Annu. Rev. Sociol.*, 30(1), 287-310.

Acquier, A., Mayer, J., & Valiorgue, B. (2024). Introduction. Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, (2), 11-36.

Acquier, A. (2016). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise entre histoire, rationalisations intra- et inter-organisationnelles. *Habilitation à diriger des recherches (HDR), IAE de Paris*, 85.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?. *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.

- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Univ of California Press.
- Carrausse, R. (2022). Face à la pénurie d'eau dans le Marais poitevin: dispositifs de gestion et trajectoire conflictuelle de réserves de substitution pour l'irrigation agricole. *L'année psychologique*, 30(3), 254-264.
- Carton, G., & Parigot, J. (2024). Toward an Ecological Resource Orchestration Model. *Organization & Environment*, 10860266241244784.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Los Angeles, CA: Sage Publications
- Collectif. (2023). *On ne dissout pas un soulèvement. 40 voix pour les Soulèvements de la Terre*. Éditions du Seuil.
- Corley, K., Bansal, P., & Yu, H. (2021). An editorial perspective on judging the quality of inductive research when the methodological straightjacket is loosened. *Strategic Organization*, 19(1), 161-175.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2024). Cité naturelle et régimes de justification dans l'Anthropocène: Une analyse à partir de la controverse sur les animaux dans les cirques 1. *Revue française de gestion*, (2), 37-59.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative: Toutes les questions clés de la démarche*. Vuibert.
- Gruffat, C. (2023). La « guerre de l'eau » : un dialogue impossible ? Analyse de la contestation du projet de réserves de substitution pour l'irrigation agricole dans le département des Deux-Sèvres, Rapport individuel d'expertise, INSP.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.



- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Lepercq, D., & Dupeuty, J. E. (2020). La réduction des conflits par la combinaison d'un aménagement et d'une gestion rigoureuse: le cas du Marais Poitevin. *La Houille Blanche*, 106(3), 5-12.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International journal of management reviews*, 11(1), 9-28.
- Mishra, P., & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of cleaner production*, 291, 125249.
- Mundell, R. A. (1963). Capital Mobility and Stabilization Policy under Fixed and Flexible Exchange Rates. *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue Canadienne d'Economie et de Science Politique*, 29(4), 475–485.
- Ormsby, A. A., & Bhagwat, S. A. (2010). Sacred forests of India: a strong tradition of community-based natural resource management. *Environmental Conservation*, 37(3), 320-326.
- Patriotta, G. (2017). Crafting papers for publication: Novelty and convention in academic writing. *Journal of Management Studies*, 54(5), 747–759.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Blackwell.
- Porcher, S. (2024). *La fin de l'eau*. Fayard.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Rutte, C. (2011). The sacred commons: conflicts and solutions of resource management in sacred natural sites. *Biological Conservation*, 144(10), 2387-2394.

- Tashman, P. (2021). A natural resource dependence perspective of the firm: How and why firms manage natural resource scarcity. *Business & Society*, 60(6), 1279-1311.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(3-1).
- Zannini, P., Frascaroli, F., Nascimbene, J., Persico, A., Halley, J. M., Stara, K., ... & Chiarucci, A. (2021). Sacred natural sites and biodiversity conservation: a systematic review. *Biodiversity and Conservation*, 30(13), 3747-3762.

## **Annexe 1 : Glossaire des acronymes et des termes techniques**

- BNM** (Bassines Non Merci) : collectif militant opposé à la construction des bassines.
- CLE** (Commission Locale de l'Eau) : instance de concertation rassemblant les parties prenantes locales pour élaborer et suivre l'application des SAGE.
- EPMP** (Établissement Public du Marais Poitevin) : organisme responsable de la gestion intégrée et de la préservation des ressources hydrauliques et écologiques du Marais Poitevin.
- IIBSN** (Institution Interdépartementale du Bassin de la Sèvre Niortaise) : organisme en charge de la gestion intégrée des eaux dans le bassin de la Sèvre Niortaise.
- SDAGE** (Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux) : document stratégique réglementaire définissant les orientations fondamentales pour une gestion équilibrée et durable des ressources en eau à l'échelle d'un bassin hydrographique.
- SAGE** (Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux) : plan local d'application des SDAGE, visant à adapter la gestion de l'eau aux spécificités des sous-bassins versants.

**CTGQ** (Contrat Territorial de Gestion Quantitative) : accord visant à réduire les prélèvements d'eau tout en mettant en œuvre des solutions techniques comme les réserves de substitution pour sécuriser l'accès à l'eau.

**HMUC** (Hydrologie, Milieux, Usages, Climat) : méthodologie développée pour évaluer le débit écologique, i.e. les besoins en eau des milieux naturels et intégrer les usages humains dans le contexte du changement climatique.

**OUGC** (Organisme Unique de Gestion Collective) : structure habilitée par l'État pour gérer collectivement les volumes d'eau prélevables alloués aux agriculteurs dans un bassin donné, en veillant à concilier les besoins économiques et les impératifs écologiques.

**Outarde canepetière** : espèce d'oiseau migrateur menacée, souvent utilisée comme symbole dans les débats environnementaux pour représenter la biodiversité en danger.

**Volumes prélevables** : quantité maximale d'eau pouvant être prélevée des milieux naturels tout en respectant la capacité de régénération et les besoins écologiques.