

LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE LA SEDIMA À L'ÉPREUVE DE LA CRISE DE NDINGLER

Marième Pollèle NDIAYE

Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal
marieme-pollele.ndiaye@ugb.edu.sn

Résumé : Cet article propose d'analyser la communication institutionnelle de l'entreprise Sedima durant la crise foncière de Ndingler, laquelle a bousculé l'actualité médiatique sénégalaise en 2020. Les travaux sont ancrés dans les sciences de l'information et de la communication (SIC), plus précisément dans le champ de la communication organisationnelle. Précisément, nous avons opté pour l'analyse sémio-discursive pour étudier un corpus relatant la crise allant du 09 février (marquant la médiatisation du litige) au 20 juillet 2020 (marquant le dénouement). Nos résultats mettent en lumière une communication institutionnelle politisée, maladroite et uniforme centrée sur un chef d'orchestre : le PDG de la Sedima, Babacar Ngom.

Mots clés : communication institutionnelle, Sénégal, Sedima, crise, Ndingler.

SEDIMA'S INSTITUTIONAL COMMUNICATION TESTED BY THE NDINGLER CRISIS

Abstract : This article proposes to analyse the institutional communication of the Sedima company during the Ndingler land crisis, which shook the Senegalese media in 2020. The work is rooted in information and communication sciences (ICS), more precisely in the field of organisational communication. Specifically, we opted for semio-discursive analysis to study a corpus relating the crisis from 9 February (marking the mediatisation of the dispute) to 20 July 2020 (marking the denouement). Our results highlight a politicised, clumsy and uniform institutional communication centred on a conductor: the CEO of Sedima, Babacar Ngom.

Keywords: institutional communication, Senegal, Sedima, crisis, Ndingler.

Introduction

La communication institutionnelle renvoie à l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les organisations¹ afin d'afficher leur engagement pour les valeurs prônées par la société (proposer des services d'intérêt général, sensibiliser à une cause, etc.). En effet, au-delà des préoccupations existentielles (faire du profit) ; les organisations doivent faire preuve d'exemplarité devant leurs publics au risque de voir leurs image et réputation écorchées. Cela est d'autant plus vrai que depuis les quinze dernières années au Sénégal, l'émergence de la communication institutionnelle s'est faite dans un contexte marqué par des tensions entre les organisations et leurs différents publics. D'abord, les organisations sont remises en question par leurs employés. L'intersyndicale des travailleurs des collectivités locales avaient ainsi décrété en 2020, une grève générale pour pointer leurs conditions de travail et exiger plus de considération de la part de leurs employeurs. Ensuite, les organisations sont remises en question par la société civile qui dénonce des profits indécentes ou des tarifications exorbitantes. L'entreprise de télécommunications Orange en a fait les frais. Des appels au boycott, l'ont conduit en 2021 à ajuster sa tarification. Enfin, les organisations sont décriées par les consommateurs au rythme de nombreux scandales. En 2014, un ancien Directeur du Port autonome de Dakar avait été accusé d'escroquerie et corruption active à hauteur de 48 milliards de FCFA. Notons aussi, qu'en 2016, la Société de gestion des Abattoirs du Sénégal (SERAS) a défrayé l'actualité médiatique avec la saisie de 20 tonnes de viande d'âne équivalant à 800 bêtes abattues par les services de l'Élevage. Ces bêtes avaient été introduites de manière clandestine sur les marchés nationaux comme étant de la viande de bœufs. Plus récemment, en 2020, les paysans du village de Ndingler² ont dénoncé « l'accaparement » de leurs terres par le groupe agro-alimentaire Sedima. Cette entreprise sénégalaise, spécialisée dans l'élevage de volailles, a acquis un titre foncier sur 300 hectares dans la zone pour développer un projet d'agro-business. Cependant, les paysans de Ndingler protestent au nom du droit coutumier.

Dans ce contexte, face au tollé d'une opinion publique qui crie à l'injustice, l'entreprise a déployé une communication institutionnelle, laquelle fait l'objet de la présente recherche. Comment la Sedima construit-elle son discours dans le cadre d'une communication institutionnelle ? Quelles sont les actions qui servent ce dessein ? L'objectif de ce travail est alors de dégager les singularités de ces pratiques.

Dans les lignes qui suivent, nous présenterons d'abord le cadrage théorique et la méthodologie de la recherche avant de porter notre attention sur les échos du terrain ; lesquels, pour terminer, feront l'objet d'une discussion.

1. Le cadre théorique et la méthodologie de la recherche

¹ Le terme est à appréhender ici au sens de la sociologie des organisations, l'organisation comme un système social structuré pour atteindre un but. A partir de là, l'on distingue plusieurs formes d'organisations : entreprise, association, collectivité locale, administration, etc.).

² Village situé dans le département de Mbour à une vingtaine de kilomètres de Dakar.

1.1. Le cadre théorique

Nous ancrons nos travaux dans les sciences de l'information et de la communication (SIC), notamment dans le champ de la communication des organisations. Celle-ci,

se préoccupe aussi bien de savoir en quoi la communication, sous toutes ses formes, contribue au fonctionnement ou à l'évolution d'une organisation, ou encore contraint son développement ou son efficacité, que de caractériser les effets du contexte organisationnel, quel qu'il soit, sur la nature, l'importance et le contenu des communications.

Paulré (1993, p.32)

À l'intérieur du champ, nous nous focalisons sur une dimension spécifique : la communication institutionnelle. Elle est définie par Pierre (1993, p.147) comme le fait pour une entreprise de dépasser « la description de sa finalité économique, pour parler de son système de valeurs, de son idéal, de son intégration dans le tissu économique et social qui l'entoure ». C'est « l'entreprise-providence » par analogie à l'État de providence³ (Gomez et Trinqucoste, 1993, p.45). Au Sénégal, par exemple, c'est quand l'État offre des cartes de transport gratuites aux personnes à mobilité réduite ou met en place une couverture maladie universelle pour favoriser l'accès aux soins pour tous. L'observation des pratiques de communication institutionnelle renforcent cette comparaison. Les entreprises se font chantres du commerce équitable⁴ (Auchan⁵, Dolima⁶) ; de la scolarisation des filles (Orange) ; ou encore de la prise en compte des préoccupations environnementales (Eiffage, Sococim). Par ailleurs, précisons que la communication institutionnelle n'est pas l'apanage des entreprises car toutes les organisations sont concernées par la pratique. Par ailleurs, dans le concept de communication institutionnelle, le terme « institution » mérite notre attention. « Une institution est une structure d'origine coutumière ou légale, faite d'un ensemble de règles orientées vers une fin, qui participe à la structuration de la société ou de l'État » (site Wikipédia, 2018). Les organisations sont des institutions. À partir de là, la communication institutionnelle, c'est quand la communication institue les valeurs de l'organisation. Ses objectifs sont multiples si l'on se réfère aux auteurs qui ont investi la question. Ainsi, Sfez (1993) assigne principalement 7 fonctions à la communication institutionnelle : (1) *nommer, Identifier* : il s'agit de faire connaître et valoriser le nom de l'institution, l'exprimer en un symbole (logo) ou verbalement (slogan) ; (2) *situer* en établissant le positionnement de l'institution ; (3) *faire apparaître* le bien-fondé de l'institution et de son action ; manifester sa paternité sur les opérations dont elle peut tirer bénéfice ; (4) *améliorer la lisibilité* en facilitant la compréhension de l'institution en le rendant plus claire ; (5) *amplifier*, c'est-à-dire donner aux actions conduites par

³ Cette expression désigne l'intervention de l'État dans le domaine social.

⁴ Le commerce équitable est un concept qui promeut une juste rémunération des producteurs pour leur permettre de développer leur activité et d'améliorer leur niveau de vie.

⁵ Auchan est un groupe agroalimentaire français implanté au Sénégal depuis 2017, sa communication institutionnelle encourage le « consommer-local ». En effet, le groupe s'approvisionne principalement chez les producteurs locaux. Ainsi « 100% de la viande, du poisson, 90% des fruits et légumes » (site internet Auchan Sénégal, 2022) vendus dans ses supermarchés sont d'origine sénégalaise.

⁶ Dolima est un groupe agroalimentaire spécialisé dans les produits laitiers. Le groupe se targue d'être les seuls au Sénégal à fabriquer leurs produits à partir de laits de vache issus de la production locale.

l'institution, une résonance externe et/ou interne susceptible de retentir favorablement sur son image ; (6) *mobiliser* en donnant aux agents de l'institution des raisons de confiance, de fierté, capable de les motiver et de les dynamiser ; enfin, (7) *mettre en relation*, c'est-à-dire, susciter et coloniser des opportunités de faire appel à l'institution et à ses services. Pour Libaert et Johannes (2016), les objectifs sont de trois ordres. (1) Les objectifs de notoriété consistent à faire connaître l'organisation. (2) Les objectifs d'image ou de réputation consistent pour l'organisation à partager ses valeurs et avoir un positionnement clair dans l'esprit des publics afin d'obtenir leur adhésion et leur confiance. (3) Les objectifs de changement de comportement ou d'attitude consistent à sensibiliser à des problématiques d'intérêt général afin d'encourager des changements de comportements.

Au-delà, pour atteindre ces objectifs, la communication institutionnelle va s'appuyer sur trois notions clés : l'identité, l'image et la réputation. Trois notions souvent confondues alors qu'elles traduisent des réalités bien différentes. L'identité, c'est ce qui détermine une personne ou un groupe d'individus. En psychologie sociale, c'est la « reconnaissance de ce qu'est l'individu, par lui-même ou par les autres ». « Pour l'organisation, son identité est ce qui la définit spécifiquement, la rend identifiable et reconnaissable, et permet de s'identifier à elle » (Retter et Ramanantsoa repris par Libaert et Johannes, 2016, p.33). À côté de l'identité, l'on distingue « l'image ». Elle est verticale avec pour point de départ l'organisation. L'image traduit le positionnement, la manière dont l'organisation souhaite être perçue par ses publics. C'est un cliché en un temps « T » de l'histoire d'une organisation. Une organisation peut avoir plusieurs images dans le temps. Enfin, la réputation vient du latin « *reputatio* » qui signifie « examen » et renvoie à une notion d'appréciation. C'est l'« Opinion favorable ou défavorable attachée à quelqu'un ou à quelque chose. Bonne, mauvaise réputation ; réputation exécration, intacte, usurpée, sans tâche; être en-dessous, au-dessus de sa réputation; jouir d'une excellente réputation » (site du CNRTL⁷, 2018). Autrement dit, la réputation a pour point de départ le public. C'est « le fait d'être connu pour », elle renvoie à l'ensemble des opinions (pas toujours objectives) construites par le public sur l'organisation. La réputation mesure la confiance que notre entourage nous accorde et cela est aussi valable pour l'organisation. En SIC, la notion de « réputation » est peu étudiée, les auteurs préfèrent les concepts d'« image » et de « notoriété » (Drullion, 2006). La survie de l'organisation repose sur sa réputation qu'elle soit économique, financière, éthique, sociale ou environnementale. La réputation permet aux organisations de rassurer les investisseurs ; de s'affirmer comme des actrices sociales avec la responsabilité sociale et environnementale ; de gérer leur image car avec l'omniprésence des moyens de communication (internet, réseaux sociaux), l'organisation est très exposée aux critiques.

Dans cette recherche, nous allons voir comment la Sedima fait appel à ces ressorts pour construire sa communication institutionnelle et lui donner du sens.

La Sénégalaise de Distribution de Matériels Avicoles (SEDIMA) fut créée en 1976 par Babacar Ngom avec comme capital de départ 60.000X0F et 120 poussins de chairs. Le Groupe est spécialisée dans l'aviculture, l'agro-business, la minoterie et l'immobilier.

⁷ Centre national de ressources textuelles et lexicales français.

L'aviculture reste cependant son cœur de métier. SEDIMA est spécialisée dans la production et la commercialisation de poussins d'un jour, d'aliments de volaille et bétail, la distribution de matériels avicoles, d'œufs de consommation, la réalisation de projets avicoles clés en main. Depuis 2014, SEDIMA GROUP s'est lancée dans la production de farine de blé tendre avec la production de farine boulangère, pâtisseries et biscuitières.

SEDIMA se présente comme un groupe industriel dont les capitaux et le management sont essentiellement sénégalais. Il est leader de l'aviculture au Sénégal et a contribué à la professionnalisation de la filière avicole sénégalaise. L'ambition du groupe consiste à atteindre l'autosuffisance alimentaire au Sénégal et en Afrique en œuf et en poulet. Les valeurs prônées par l'organisation sont les suivantes : citoyenneté, transparence, expertise, persévérance et dynamisme.

1.2. Le rappel des faits et le protocole de recherche

1.2.1. Le rappel des faits

L'actualité médiatique de l'an 2020 a été rythmée par un différend opposant le président-fondateur du Groupe Sedima, Babacar Ngom, aux habitants de Ndingler, village situé dans la commune de Ndiagianiao (département de Mbour). Le conflit est singulier dans le sens où il a remis sur la sphère publique un débat récurrent sur le foncier. En effet, la loi sénégalaise sur le Domaine national de 1964 donne à l'État la possibilité de disposer et d'octroyer les terres en fonction de la possibilité de l'acquéreur d'en faire un usage rentable. Ainsi des terres héritées de génération en génération sont cédées à des promoteurs privés évoluant dans le domaine de l'agro-business. Les populations sont souvent démunies car elles ont tendance à réclamer ce qui leur revient selon le droit coutumier alors qu'aux yeux de la loi, les terres ne leur appartiennent pas.

La Sedima a acquis en 2012 un titre foncier sur 300 hectares dans la zone de Ndingler, pour développer un projet d'agro-business. Cependant, les populations de Ndingler protestent au nom du droit coutumier. Précisément, il est reproché à la Sedima d'avoir acquis illégalement 75 hectares sur les 300 annoncés puisque le terrain est à cheval entre deux communes Sindia et de Ndiagianiao. C'est la commune de Sindia à travers le village de Djilakh qui doit accueillir le projet. Le conflit était latent depuis quelques années mais a connu son point d'orgue en 2020.

1.2.2. Le protocole de recherche

D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour l'analyse de discours complétée en fonction du support étudié (si des images sont présentes) d'une analyse sémio-discursive. « Méthodologie privilégiée en sciences de l'information et de la communication, l'analyse discursive saisit l'objet en circulation à travers les émissions, les interactions et dynamiques de publicisation des acteurs » (Hervé-Bazin, 2009, p. 31). Elle s'attache à suivre les phases de construction du discours à partir et à travers les textes. L'enjeu est de cerner à la fois la circulation des discours et le cadre dans

lequel prennent racines les actions de communication. L'idée est de mettre en exergue les singularités de la communication institutionnelle de la Sedima au rythme de la crise de Ndingler.

Plus particulièrement, nous avons formé un corpus de cinquante textes tous diffusés par les médias (presse écrite et presse en ligne) durant l'affaire ; et de 2 vidéos qui renvoient d'une part, à la conférence de presse du PDG Babacar Ngom au plus fort de la crise, laquelle fut diffusée en direct sur des chaînes ciblées ; et d'autre part, à une sortie du conseiller juridique de l'entreprise, Moussa Diagne sur le site ledakarois221.com. À cela s'ajoute nos observations attentives du contexte, lesquelles nous ont permis de recouper les informations pour constituer des récits. La période couverte par l'étude s'étale du 09 février (marquant la médiatisation du litige) au 20 juillet 2020 (marquant le dénouement).

2. Les principaux résultats et discussion

2.1. Les résultats

2.1.1. *La Sedima ou le méchant de l'histoire*

Dès le surgissement de la crise, des titres de journaux indexaient la Sedima, notamment son PDG, comme responsable de la situation. Nous avons le champ lexical de la **compassion** à travers les UNES et les titres des articles : « Ce qui se passe à Ndingler est absolument injuste, triste et écœurant (Bassirou Diomaye Faye) » ; « Au Sénégal, le milliardaire Babacar Ngom dépouille les pauvres paysans de Ndingler de leur terre de production » ; « Dépossession des terres du monde rural Les hectares de la colère » ; « Sénégal : Conflit foncier à Ndingler, commune de Ndiagianiao - Babacar Ngom Sedima, à couteaux tirés avec des cultivateurs ». Les populations de « Ndingler » sont présentées comme des « paysans » faibles et sans défense face au mastodonte qu'est la Sedima. Le contenu des articles rappelle que les populations vivent dans des conditions difficiles et que l'agriculture est leur seul moyen de subsistance. Le chef du village, septuagénaire, est souvent mis en avant pour raconter inlassablement le conflit. Le ton est parfois à la complainte quand ils supplient que justice leur soit rendu. Les images du paysage et des maisons en paille, des moyens rudimentaires de la vie quotidienne viennent illustrer les propos. Dans le même temps, les paysans apparaissent déterminés et prêts à en découdre car ils s'estiment lésés. L'opinion publique est prise à témoin. Ils rappellent aussi leur attachement à la terre héritée des ancêtres et qu'ils doivent transmettre aux générations futures.

Les liens de l'État avec la Sedima sont aussi pointés, notamment par Bassirou Diomaye Faye. Ce dernier est issu de la localité et un membre du bureau national d'un des principaux partis de l'opposition (Pasteef)⁸. D'ailleurs, il a participé largement à la médiatisation de l'affaire. Il accuse le président Macky Sall d'avoir nourri ce conflit en signant le titre foncier du terrain litigieux au profit de Babacar Ngom.

⁸ Le parti dirigé par Ousmane Sonko, est connu pour son opposition farouche au régime du président Macky Sall.

De plus, face aux suspicions de corruption pesant sur M. Ngom, la Société civile se mêle du débat avec notamment la sortie de Birahim Seck, coordinateur du Forum civil (section sénégalaise de *Transparency international*)⁹ relayée par la presse. Il alerte sur le risque d'une dégradation de la situation :

Monsieur le Président de la République, si vous voulez régler un problème économique, en voici un. Les populations de Ndingler sont préoccupées par l'indisponibilité de leurs champs du fait d'une décision administrative. Malgré cette torture mentale, elles gardent leur dignité, mais l'irréparable peut se produire à tout moment.

2.1.2. *Quand l'image et la réputation vacillent : la Sedima réagit*

Les accusations de spoliations foncières nuisent à l'image et à la réputation de la Sedima qui se présente comme une entreprise citoyenne au service de son pays et de ses habitants.

L'entreprise réagit alors en acceptant de prendre part à des tentatives de **médiation**. Le ton des UNES change et l'heure est à l'apaisement : « Litige foncier Ndingler : le préfet de Mbour réunit Babacar Ngom et les villageois autour d'une table » ; « Conflit sur le foncier rural de Ndingler : La Sédima propose une piste de solution aux populations » ; « Litige foncier : le ministre Abdou Karim Fofana en médiateur à Ndingler ».

Des médiateurs sont désignés tels que le ministre de l'urbanisme de l'époque Abdoul Karim Fofana. Celui-ci « s'est rendu sur les lieux pour apaiser mais surtout écouter les différentes parties pour avoir une vision claire du conflit. » Il promettra « de proposer une solution qui ne va léser personne ».

Le préfet de Mbour, Mor Talla Tine, a également organisé une rencontre entre les principaux protagonistes accompagnés de leurs soutiens, dont les coulisses furent relatées dans la presse. On apprend ainsi que les discussions démarrèrent après un rappel historique prouvant que la commune de Sindia a empiété sur la commune de Ndiagianiao. Le représentant du service du cadastre présent affirma la régularité de la procédure pour l'affectation d'un titre foncier à Babacar Ngom. Des allégations contestées par Bassirou Diomaye Faye. Prenant la parole, Babacar Ngom se dira « peiné et meurtri que son nom soit traîné dans la boue », regrettant que les gens le fassent passer aux yeux de l'opinion comme un corrupteur. Il s'offusqua : « Je n'ai jamais tenté de corrompre personne mais je passe à travers les réseaux sociaux et la presse comme un as dans la corruption ». Du côté des villageois, la posture fut catégorique car la seule issue acceptable était la récupération de leurs champs pour y cultiver à l'aube de l'hivernage. Ils demandèrent, parallèlement à cette médiation, une intervention du chef de l'État dans l'affaire pour statuer. Mor talla Tine se serait adressé directement à l'homme d'affaires Babacar Ngom : « Vous avez entendu les gens. Maintenant face à cette situation, pouvez-vous laisser aux villageois leurs champs puisqu'il ne s'agit pas de toute la superficie de votre projet mais de quelques

⁹ ONG d'origine allemande qui lutte contre la corruption sous toutes ses formes des gouvernements et institutions gouvernementaux, elle est présente dans 100 sections partout dans le monde.

dizaines d'hectares ? ». Babacar Ngom de lui répondre qu'il n'est plus directeur général de la Sédima mais qu'il va discuter avec l'actuelle responsable (sa fille) qui lui a succédé, puis il reviendra au préfet pour lui faire un compte rendu. C'est sur cette note de promesse que la réunion fut levée.

Pourtant, malgré la disponibilité de l'entreprise à trouver une issue au conflit, une dizaine de jours après cette rencontre ; le groupe se fend d'un **communiqué de presse** pour « rétablir la vérité face aux fausses informations » dont elle se dit victime. Ils accusent des « activistes mal intentionnées, des politiciens en mal de notoriété et certaines populations manipulées » d'avoir investis les médias pour « dénoncer, selon eux, l'accaparement des terres par le Président Babacar Ngom ». Après être revenu sur les prémisses de l'affaire en mettant en avant que les terres réclamées étaient inexploitées car composées de « baobabs, d'arbustes, de broussailles touffus et de bosquets ». Le document met en avant la légitimité de la procédure d'acquisition du terrain litigieux. Il dénonce « une confusion volontairement entretenue par des esprits malveillants » car « les 75 hectares de la Sedima déduits des 300 hectares délibérés par la commune de Sindia, qui n'ont pas été pris en compte par le titre foncier, se trouve bien du côté de Djilakh, comme le montre la carte supra ». En effet, comme élément de preuve, une cartographie aérienne de la zone est jointe au communiqué de presse. On y distingue la superficie de la ferme de Sedima installée dans la zone de Djilakh et nettement délimitée sur le plan. De même, une flèche indique que la ferme se trouve à 6,12 kilomètres de Ndingler.

Le communiqué poursuit en rappelant le projet de la Sedima consiste à mettre en place une ferme moderne à Djilakh et à favoriser l'employabilité des jeunes ; cela est d'autant plus vrai que :

Ce projet d'envergure tend vers la Responsabilité Sociétale et Entrepreneurial du Groupe Sédima, qui se veut être le pionnier de l'Agrobusiness Responsable au Sénégal. La sécurité alimentaire est un enjeu crucial pour nos pays et nous comptons pleinement jouer notre rôle. L'objectif est de donner à ce secteur les moyens de se transformer et de se moderniser.

Aussi, rajoute le communiqué :

La SEDIMA, par souci de bon voisinage et de respect des usages coutumiers, est déjà à l'initiative de plusieurs démarches de médiation avec les autorités locales, administratives et mêmes judiciaires du département de Mbour, afin de trouver un cadre d'exploitation paisible et harmonieux avec les habitants de Ndingler. Ces médiations sont restées vaines étant donné l'instrumentalisation de la détresse de quelques familles villageoises, par des politiciens aux ambitions inavouées, qui persistent à ne pas reconnaître le titre de propriété de la SEDIMA.

Pour terminer, le groupe SEDIMA « rassure toutes ses parties prenantes, qu'il est et restera dans le camp de la Vérité » et rappelle qu'en « 45 ans d'existence », elle « n'a jamais cessé de développer une approche entrepreneuriale consistant à créer de la valeur » dans toutes ses zones d'implantation.

Malheureusement, cette sortie n'a pas eu l'effet escompté car la Sedima fut accusée de manipulation et de déni ; ce qui l'a poussé à lancer une offensive pour sauver sa réputation. De plus, des photos des Ngom père et fille en présence du président Sall

circulaient dans la presse et sur internet, traduisant une proximité de la famille avec le pouvoir exécutif.

2.1.3. *L'offensive de la Sedima*

Nous avons remarqué trois temps dans l'offensive de la Sedima pour contrecarrer ses détracteurs.

Dans un premier temps, la fille de Babacar Ngom, Binta Babacar Ngom qui a remplacé son père à la tête de l'entreprise depuis 2006, réagit face aux attaques contre son paternel. Celui-ci est décrit comme « un puissant riche qui veut dépouiller de pauvres cultivateurs de leurs terres ». Elle publie sur sa page *facebook* personnelle un message dans lequel, elle précise que c'est seulement 224 des 300 hectares obtenus par l'entreprise de son père à Sindia (département Mbour) qui « ont acquis le statut de Titre Foncier suivant un décret présidentiel signé en 2019 au nom de la SEDIMA ». Le post sera supprimé, mais il n'en fallait pas plus pour relancer la polémique.

Dans un second temps, le directeur du service juridique de la Sedima Moussa Diagne monte au créneau pour prouver la légitimité de l'acquisition. L'entretien effectué en wolof (langue vernaculaire du Sénégal) est accordé à une chaîne en ligne : ledakarois.221.com. Il est conduit par deux journalistes. Au milieu de ses dossiers qu'il consulte fréquemment, il explique chronologiquement, la procédure suivie par le groupe ; laquelle prouve, selon lui, qu'ils sont tout à fait légitimes. Il reprend des éléments de langage du communiqué et rappelle qu'ils n'ont rien à se reprocher et qu'ils sont victimes de manipulation. Il affirme que le groupe a payé un prestataire 24 millions de francs CFA pour déchiffrer le terrain litigieux. Ceci constitue pour lui une preuve que le sol ne faisait pas l'objet d'exploitation agricole contrairement à ce qui est avancé par les populations de Ndingler. Des documents administratifs (procès-verbal de délibération du terrain, état des droits réels, titre foncier, etc.) sont projetés durant son intervention pour appuyer ses propos. En outre, le PDG de Sedima est dépeint comme un homme plein de compassion car il a autorisé les paysans à utiliser une partie du terrain pour leurs récoltes alors qu'ils n'en avaient pas le droit. Interrogé sur les relations entre le président Macky Sall et Babacar Ngom, il réagit en disant que cela n'intéresse pas les Sénégalais et que leur lien relève de l'intime. Il fait remarquer que le chef de village de Ndingler n'a aucun moment dit que les jeunes de son village n'étaient pas embauchés à Sedima. Il se focalise seulement sur la récupération des lopins de terre. Il va juste qu'à jurer « au nom d'Allah, nous n'avons pas intérêt à mentir car si je mens c'est au Seigneur que je devrais rendre des comptes », pour manifester sa bonne foi. Par la suite, un reportage à Djilakh donne la parole à un habitant septuagénaire et présenté comme un notable du village. Ce dernier commence en disant que son seul intérêt dans cette affaire est de faire triompher la vérité. Il poursuit en affirmant que la superficie objet du contentieux n'appartient pas à Ndingler si l'on se réfère au droit coutumier. Il termine ses propos en appelant au dialogue avec les voisins de Ndingler, malgré qu'ils soient en tort. Les rapports de bon voisinage doivent primer. Monsieur Diagne termine son entretien en disant que la Sedima reste toujours ouvert aux dialogues malgré le climat tendu.

Le 09 juillet 2020, dans un troisième temps, l'homme d'affaires Babacar Ngom convoque une conférence de presse en conviant des médias tels que 2STV, 7TV, TFM, ITV, RTS, Sen TV, Walf TV¹⁰ et les sites Seneweb, Leral.net et Dakar Actu.

Il est debout face à l'auditoire, vêtu d'une chemise blanche, manches retroussées. Dans une posture combative, entouré des journalistes, de parents, d'amis et sympathisants. Babacar Ngom souhaite, en parlant wolof, donner « sa vérité ». Il est très clair dès le début de sa prise parole, il est hors de question pour lui de céder les terres à la population de Ndingler.

Je ne vais pas restituer les terres car nous avons la légitimité de leur possession. Mon souhait n'est pas me tirailler avec les populations de Ndingler mais de travailler avec elles, cela dans leur intérêt et dans celle du Sénégal. Nous avons la légitimité de nous établir sur ce site.

Les propos de M. Ngom sont ponctués par les applaudissements d'un public acquis à sa cause. Il continue sur un ton ferme :

Si je dois restituer des terres, je préfère les restituer à ceux qui me les avaient donnés avec des papiers et un titre foncier. Je veux nommer les populations de Djilakh. Il rappelle qu'il est hors de question de céder à Ndingler quoi que ce soit.

Comme si cela n'était pas suffisant pour convaincre, il persiste en disant qu'il avait le choix :

Depuis que l'affaire a éclaté, mes amis de la Casamance m'ont proposé de venir las-bas pour qu'ils m'octroient 1000 hectares donc si la Sedima veut des terres, cela ne va pas poser un problème.

M. Ngom poursuit en disant qu'à présent tout était dans les mains de l'Etat. Il se félicite de la médiation du ministre de l'Urbanisme en vue de trouver une paix durable. Il fustige ensuite :

Il y a des personnes mal intentionnées qui sont tapis dans l'ombre et qui ne veulent pas une issue heureuse à l'affaire. Je ne sais pas quelles sont leurs motivations.

D'après lui, « ces derniers veulent associer » son nom aux leurs et ne vont pas lâcher prises jusqu'aux locales. Il se demande ensuite « qui connaissait Ndingler ? Ces gens qui parlent aussi qui les connaît ? Personne, et je ne pense pas mériter ce qui arrive car j'ai beaucoup travaillé pour le Sénégal », dit-il sous les ovations du public.

Pour terminer, il avoue avoir déployé la gendarmerie pour qu'il veille au grain. Les agents sont payés avec son argent. Il « débourse jusqu'à 9 millions de francs CFA tous les 15 jours » pour assurer la sécurité du site.

Notons aussi que lors de cette opération de communication, des habitants présentés comme des représentants des villageois de Djilakh ont corroboré les propos de Babacar Ngom.

À la suite de cette sortie musclée, le Conseil municipal de Ndiagianiao qui abrite le village de Ndingler demande aussi à l'État de prendre ses responsabilités en réglant

¹⁰ Parmi ces chaînes, seul la radiotélévision sénégalaise (RTS) est une chaîne publique.

définitivement ce problème et de procéder à une délimitation précise de chaque commune.

Étonnamment après cette conférence de presse, la situation s'envenime car un groupement de jeunes de Djilakh forment le « collectif de défense des intérêts de Djilakh » et organise une marche contre le titre foncier de Babacar Ngom. Il interpelle directement le président Macky Sall en lui disant que c'était injuste d'avoir signé le décret ayant octroyé 225 hectares de terre à Babacar Ngom. Ils estiment que celui-ci n'a pas besoin d'acquérir un titre foncier s'il veut investir dans la zone et collaborer avec ses habitants. Ils accusent Babacar Ngom de vouloir s'enrichir à leurs dépens. Ils remettent en cause les personnes qui se sont présentées comme représentants de Djilakh et de ce fait parlaient au nom de la communauté. Ils réfutent vigoureusement tous les propos du PDG de la Sedima.

Par ailleurs, le Conseil pour l'observatoire des règles d'éthique et de déontologie du Sénégal (CORED) critiquera la démarche de Babacar Ngom. Dans un communiqué de presse daté du 08 juillet, il estime que la diffusion de la prise de parole de M. Ngom constitue un sujet d'un « grand intérêt public » et « doit être ouverte à toute la presse, pas seulement réservée à un groupe restreint de médias ». Le CORED « rappelle qu'une éventuelle diffusion rémunérée de cette prise de parole relèverait du publi-reportage et, qu'à ce titre, le public devrait en être informé au cas échéant ». Le CORED d'ajouter :

La déontologie interdit de confondre le métier de journaliste avec celui de publicitaire et le journaliste ne doit accepter aucune consigne directe ou indirecte des annonceurs, d'où d'ailleurs la séparation au sein de l'entreprise de presse entre la partie rédactionnelle et la partie commerciale.

Les médias sont invités à « l'exercice d'un journalisme responsable qui prend en compte le droit du public à une information juste et équilibrée ».

2.1.4. *Le temps du compromis*

Alors que Babacar Ngom est engagé dans un combat dans lequel il est mis en minorité par l'opinion publique qui réclame la restitution des terres aux paysans ; un communiqué du ministre de l'Intérieur daté du 20 juillet 2020 met fin aux hostilités. On y lit que c'est sur l'injonction du chef de l'État qu'une solution provisoire a été trouvée. Celle-ci consiste à rendre aux paysans leurs champs afin qu'ils puissent sauver la campagne agricole. Dans le même temps ou la « Sedima est invitée à arrêter ses travaux dans cette partie des terres ». Enfin, « le gouvernement exhorte les responsables de la Sedima et les populations de Ndingler à poursuivre les discussions » à la fin de l'hivernage en vue de trouver une solution définitive au conflit.

2.2. *Discussion*

2.2.1. Une communication maladroite centrée sur un chef d'orchestre : Babacar

Ngom

Étymologiquement le terme « crise » vient du mot grec *krisis*, qui signifie « décider ou distinguer » en réponse à une situation particulière. La crise est définie comme un événement qui est brutal, émotif et marqué par la complexité, l'incertitude ou l'ambiguïté et qui plonge les institutions ou les organisations dans un contexte périlleux compromettant la capacité à comprendre et à agir adéquatement face aux événements. INSPQ¹¹ (2016 repris par Faye et Diatta, 2020, p.257).

L'affaire Ndingler est une crise pour la Sedima. Le conflit est dépeint dans l'espace public comme le combat de David contre Goliath : les pauvres paysans de Ndingler contre le milliardaire Babacar Ngom de la Sedima. En temps de crise, la communication revêt un caractère fondamental. L'enjeu est important, il faut rassurer le public-cible en fournissant des informations justes. Par voie de conséquence, plusieurs attitudes sont possibles comme l'observe Libaert (2018) en citant des spécialistes de la question. Ainsi Piotet, (1991) identifie cinq stratégies telles que « le déni », « le silence », « le renvoi à une autre responsabilité », « la stratégie d'acceptation » et « l'amalgame » c'est-à-dire brouiller la situation par l'ajout d'autres facteurs explicatifs. Westphalen (1991) parle aussi cinq stratégies de communication de crise : « le silence », « l'offensive », « le transfert », « la reconnaissance » et « la discrétion ». Coombs (2015), pour sa part, propose quatre stratégies : « le déni », « la minimisation », « la reconstruction » et la « recherche des alliés ». Nous dirons, dans le cas qui nous occupe, que la stratégie de la Sedima ne correspond à aucune de ces classifications. C'est plutôt un mélange hybride des différentes propositions. Ce qui nous fait dire qu'il est complexe de catégoriser la communication de crise. Chaque organisation, chaque situation est différente. Ici, la Sedima a commencé par la **reconnaissance** de la crise avec sa présence dans les réunions de médiations tout en sachant que les paysans avaient les faveurs de l'opinion. Ensuite, nous avons eu le **déni de la crise** avec d'abord le communiqué de presse accompagnée d'une preuve par l'image pour prouver la bonne foi de la société. L'outil a permis à l'entreprise de rappeler ses missions, sa vision, son expertise dans le but soigner une image écorchée par le scandale. Il s'agit là de restaurer la confiance perdue. En effet, avant le conflit, la Sedima jouissait plutôt d'une bonne réputation, notamment le PDG avait la sympathie du public car il était parti de rien pour bâtir un empire. En plus, il apparaissait comme anticonformiste en plaçant sa fille à la tête de l'entreprise dans une société patriarcale. L'affaire Ndingler a écorché sa réputation et son image, mais aussi celle de son entreprise. Deux dimensions sont apparues indissociables dans cette affaire.

En outre, comme nous le faisons remarquer dans des travaux ultérieurs : « en temps de crise le comportement des acteurs est dicté par l'émotion. De fait, des décisions inappropriées peuvent être prises. Alors que si ces mêmes acteurs avaient pris le soin d'être vigilants sur certaines activités, des crises auraient pu être désamorçées » (Ndiaye et Gaye, 2016, p.3). Le post sur maladroit *facebook* de Anta Babacar Ngom, directrice de Sedima, a fait le tour des médias. Aujourd'hui, l'entreprise doit veiller à sa réputation numérique entendu comme :

¹¹ Institut national de santé publique du Québec.

l'ensemble des opinions émises sur les réseaux sociaux numériques comme internet. Cette opinion peut s'appréhender à travers des informations, des avis, des échanges, des commentaires, des rumeurs, le tout partagé via des réseaux sociaux, des blogs, des plateformes de partage de vidéos et autres médias du web.

GF2i¹² (2010, p.6)

Du coup, il suffit de quelques secondes pour faire une capture d'écran et garder une trace du message. En essayant de défendre son père, elle a nié l'existence d'une crise puisque, selon, elle il n'y avait pas matière à débat.

Enfin, il y a eu la **minimisation et la recherche d'alliés**. Accusé de corruption, le conseiller juridique est mis au-devant de scène pour convaincre l'opinion publique de la légitimité de l'entreprise à occuper l'espace. Tel un avocat dans un tribunal face à ses juges, il a tenté durant son entretien de démonter point par point les accusations de la partie adverse. Le fait de jurer est un moyen pertinent de convaincre car dans une société sénégalaise pieuse, jurer est synonyme de transparence et de bonne foi. Les documents sont convoqués pour soutenir le propos. C'est la communication par la preuve.

La minimisation est passée aussi par le discours de Babacar Ngom lors de sa conférence de presse télédiffusée en direct. La conférence de presse est au cœur du dispositif de communication avec des journalistes triés sur le volet pour couvrir l'événement. M. Ngom s'est présenté comme un chef de guerre. Le ton agressif de la conférence au lieu d'apaiser, n'a fait qu'ajouter de l'huile sur le feu. Une sortie médiatique qui fut qualifié de « publi-reportage » déguisée. Tous les arguments exposés au cours de la conférence ont participé à minimiser la crise, et à la limite à ridiculiser les pourfendeurs. Aussi, en faisant témoigner des habitants de Djilakh favorables au projet, il est clair que la Sedima cherchent des alliés. La minimisation est aussi passée par une victimisation notamment quand le groupe accuse des « personnes mal intentionnées » de vouloir leur nuire.

2.2.2. Les liaisons dangereuses de la communication institutionnelle avec la communication politique

Dans cette affaire, nous observons que le politique est omniprésent. Ce qui est sans doute normal, étant donné qu'il s'agit de questions foncières, interpeller l'État est pertinent. Le débat est politisé quand Bassirou Diomaye Faye s'exprime sur la question, quand Babacar Ngom brandit le décret présidentiel lui octroyant les terres pour se dédouaner, les paysans en demandant l'intervention du président Sall.

Toutefois, la convocation du politique devient délicate quand la presse met en avant la proximité de Macky Sall avec Babacar Ngom. Une amitié qui lui aurait permis d'acquiescer facilement le terrain de la discorde. Dans sa communication institutionnelle en cherchant la légitimité de ses actions, M. Ngom avait pour argument central le décret signé par le président de la République en sa faveur. En outre, le fait d'avoir

¹² Groupement français de l'industrie de l'information

exclu une grande partie de la presse lors de la conférence médiatique a suscité des suspicions et fait craindre des tentatives de manipulation.

Un des buts de la communication institutionnelle, nous dit, Sfez (1993) est « d'amplifier » les actions, c'est-à-dire, « donner aux actions conduites par l'institution, une résonance externe susceptible de retentir favorablement sur son image ». Malheureusement, la communication de la Sedima durant cette crise a plus participé à provoquer l'effet inverse en perturbant une image et une réputation déjà mise en mal. En outre, notre étude a révélé une communication institutionnelle politisée et maladroitement centrée sur un chef d'orchestre : le PDG de la Sedima Babacar Ngom. Même quand il n'est pas directement l'émetteur de la communication, les références à sa personne sont systématiques. Tout se rapporte à lui. Sedima, c'est Babacar Ngom, d'ailleurs, le surnom de l'homme d'affaire est « Ngom Sedima ». Bien que sa fille soit la directrice exécutive de l'entreprise, à aucun moment (hormis sa publication sur *facebook*), elle n'intervient dans le dispositif de communication.

Gérer une communication institutionnelle n'est pas facile et la Sedima l'a appris à ses dépens. L'entreprise n'a jamais eu la main mise sur sa réputation malgré le déploiement de son dispositif de communication.

Conclusion

Cet article s'est intéressé à la communication institutionnelle de la Sedima durant la crise foncière de Ndingler en 2020. Tout au long de l'affaire, la Sedima a mis en place une communication singulière avec Babacar Ngom comme chef d'orchestre qui donne le tempo. Sur un sujet aussi sensible que la question foncière, la tyrannie des affects a impacté sur la performativité de la communication. La Sedima n'est pas parvenue à éviter les pièges de la gestion de crise. Par ailleurs, il n'y a pas vraiment d'épilogue à cette affaire puisque la solution de sortie de crise était temporaire. Il est fort à parier qu'un nouvel surgissement à la faveur d'une tension entre les deux parties remettront ce sujet sur le devant de l'espace public.

Références bibliographiques

- Centre national de ressources textuelles et lexicales français (CNRTL). 2018. URL : <https://cnrtl.fr/definition/opinion>.
- Drullion, Kristine. 2005. Les ONG : nouvelles « sentinelles » de la réputation des entreprises. (Mémoire, Université de Paris IV- Sorbonne, Paris). Consulté le 02/05/13. URL : <http://www.communication-sensible.com/download/MEMOIRE-Kristine-Drullion.pdf>.
- Faye Mor et Diatta Jean Sibadioumeg. 2020. « La communication du gouvernement sénégalais à l'épreuve de la covid-19 ». Akofena, spécial numéro 3 pp.255-266. URL : <https://www.revue-akofena.com/wp-content/uploads/2021/09/20-T03-34-pp.-255-266.pdf>.
- Groupement français de l'industrie de l'information (2010). E-réputation et identité numérique des organisations. Consulté le 25/09/2012. URL : <https://www.gfii.fr/uploads/docs/e-reputation-et-identite-numerique-des-organisations.pdf>.
- Gomez Michel, Trinquecoste Jean-François. 1993. « La communication institutionnelle : ambiguïtés et dysfonctionnements ». Quaderni, n°20, Printemps 1993. Entreprise et communication : dysfonctionnements. pp. 45-63. Consulté le 18/10/2011. URL : https://www.persee.fr/docAsPDF/quad_0987-1381_1993_num_20_1_1017.pdf.
- Hervé-Bazin, Céline (2009). Femme, Eau et Développement durable : De l'invisible au visible. À partir d'une étude comparative de SUEZ, de ses filiales et des organisations du secteur des organisations secteur de l'eau au sein de l'Espace public en France et au Maroc. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Paris IV Sorbonne-CELSA.
- Libaert Thierry et Karine Johannes, 2016, La communication corporate, Dunod, Paris.
- Libaert Thierry, 2018, Communication de crise, Pearson.
- Ndiaye Marième Pollèle et Gaye Sahite. 2016. « La communication des organisations, pour une approche processuelle des crises ». Communication présentée lors du Colloque international « Crises, conflits et communication publique. Tendances récurrentes ou nouveaux enjeux ? » 11-12 mai 2016, Bamako, Mali.
- Paulré Bemard. « Avant-propos : L'entreprise et les pièges de la modernité : dysfonctionnements de la communication dans les entreprises

contemporaines ». In: Quaderni, n°20, Printemps 1993. Entreprise et communication : dysfonctionnements. pp. 35-44.

Sfez, Lucien (dir.), 1993, Dictionnaire Critique de la Communication, (Vol. 1), Paris : PUF.

Wikipédia. 2018. Institution. URL : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Institution>