

# D'UNE CRISE À L'AUTRE

## UNE HISTOIRE PÉDAGOGIQUE DE NOTRE TEMPS

On dit parfois – à tort ou à raison ? – que toute crise traversée rend plus fort... Alors, qu'en est-il de l'Alliance française de Hong Kong et de ses trois centres qui ont dû subir tant de soubresauts, aussi bien politiques que sanitaires ? Éléments de réponse avec deux de ses responsables.

PAR JEAN-SÉBASTIEN ATTILÉ  
ET DAVID CORDINA



Classe virtuelle.



Deux professeurs de l'AFHK de la section maternelle.

**D**es crises exogènes, depuis 2019, l'Alliance française de Hong Kong (AFHK) en a vécu non-stop : qu'elles soient politiques depuis juin 2019 ou sanitaires depuis janvier 2020, elles ont en commun d'avoir conduit des institutions comme la nôtre à se réinventer. Elles ont accéléré des mutations qui étaient envisagées, voire engagées, et ont bousculé une AF relativement traditionnelle dans son offre et son fonctionnement. Les mouvements politiques de 2019, d'abord, ont bousculé l'AFHK dans son fonctionnement quotidien, tant les événements furent imprévisibles et perturbants. Mais les problèmes restèrent ponctuels et, dès décembre 2019, l'ensemble des classes perdues avaient pu être rattrapées. L'équipe pensait avoir fait le plus dur... La pandémie de coronavirus a tout emporté de nos certitudes, et nous a surpris alors que la

session d'hiver commençait à peine. Le gouvernement de Hong Kong a décidé dès la fin janvier la fermeture des écoles, la distanciation sociale et de privilégier le télétravail. Nous n'avions plus qu'à annoncer à nos étudiants que les classes étaient suspendues le temps de nous organiser. L'horizon était alors à 3 ou 4 semaines maximum... L'histoire ne fait pourtant que commencer et nous devons vivre encore un long moment avec cette pandémie.

### Déploiement en temps de crise

C'est une véritable opération commando que l'AFHK a mise en place avec ses 62 professeurs. En trois semaines l'Alliance française a migré ses 400 cours pour 3 300 étudiants adultes, adolescents et enfants d'un enseignement présentiel à un dispositif numérique à distance. Non sans réclamations, nombreuses, pour

ce changement subi(t). L'absence de confinement strict a permis à l'équipe pédagogique de se préparer et de se former rapidement. La pratique et la maîtrise des outils numériques par les équipes enseignantes étaient alors très inégales, hormis celles du tableau blanc interactif, généralisé depuis 2012 dans toutes les classes de nos 3 centres. Il y a eu 3 volets dans le déploiement pour les enseignants :

- La maîtrise des outils de communication via les outils du site de l'Alliance (CRM) et logiciels des cours de l'AFHK.
  - La maîtrise du réseau social *HK in French* pour le dépôt de ressources et le suivi des activités écrites.
  - Le choix du logiciel Zoom pour la visioconférence : formation des enseignants, prise en mains, scénarisation, pratique du logiciel.
- Ces trois familles d'outils (CRM, réseau social, visioconférence)

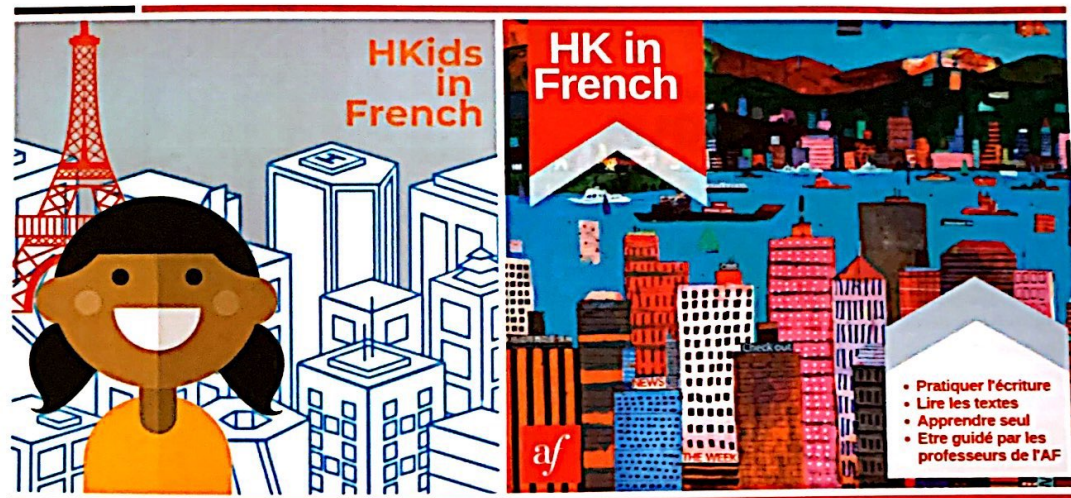
Jean-Sébastien Attilé est directeur général de l'Alliance française de Hong Kong. David Cordina est directeur général adjoint, directeur des cours

permettent la mise en œuvre d'un apprentissage synchrone et asynchrone, qui continue à mobiliser l'étudiant à heures fixes tout en lui donnant la possibilité d'approfondir son travail, de recherche ou de production écrite.

La plateforme d'éducation *HK in French* créée un an avant la crise pour offrir un environnement numérique et d'écriture a été améliorée. Les équipes ont également créé dans l'urgence *HKids in French*, réseau offrant aux enfants et adolescents un espace numérique sécurisé. Au fil du trimestre et des usages, des difficultés sont bien sûr apparues : durée des sessions Zoom, différences de scénarisation des cours en ligne versus cours présentiels, prises de rendez-vous et de suivi des liens des réunions, fiabilité de Zoom et aisance des professeurs avec ces outils, participation des étudiants aux plateformes, écran noir des étudiants... Les centres et enseignants ont dû répondre rapidement par des efforts d'explication et de remédiation. Le nombre d'heures enseignées sur Zoom finit par être aligné sur les heures prévues en face-à-face. Chaque semaine au plus fort de la crise, des réunions ont permis aux professeurs d'échanger sur leurs pratiques et difficultés dans un véritable esprit de communauté pédagogique. L'usage de Zoom en continu crée un stress important avec une mobilisation et une tension fortes. Entre un équipement parfois moyen, des espaces et environnements peu propices pour suivre le cours, le peu d'aptitude pour le travail personnel en dehors de la classe et la timidité pour la prise de parole en langue étrangère, notre public hongkongais nécessite en ligne une attention plus accentuée encore pour que la classe soit réussie.

### Autant de solutions que de publics

Tous les publics ne peuvent être traités similairement dans une telle épopée. Pour les jeunes enfants



jusqu'à 6 ans (près de 200 élèves en janvier, soit 6 % de nos effectifs), par exemple, le cours s'est mué en émissions éducatives. L'utilisation de la vidéo a été essentielle pour garder le lien : les cours ont été organisés en direct mais également filmés pour des sessions de 30 à 45 minutes.

La salle dédiée a été équipée : caméra, fond vert, micro-cravates pour le duo de professeurs dont les pratiques enseignantes ressemblaient plus à celles de youtubeurs éducatifs. Tout ce contenu vidéo posté sur la chaîne pédagogique YouTube de l'AFHK est ensuite partagé dans l'application de suivi classe/parents, Classroom. La continuité pédagogique est ainsi assurée.

Cette crise sanitaire, qui entraîne une crise des pratiques enseignantes, a poussé à créer des opportunités de cours en ligne et de cours hybrides. Nous avions jusque-là une clientèle en recherche de lien social via les cours de FLE, d'apprentissage loisir, d'éducation internationale des enfants, avec des formats et rythmes de cours relativement standardisés et monolithiques. Nous avons donc mis en place une offre complémentaire, avec une perspective de long terme car l'adaptabilité de ces formats est grande. Cette offre a permis de capter plus de 10 % des inscrits à la session de printemps et d'été.

L'AFHK teste ainsi à chaque session plusieurs nouveaux formats.

### Communication institutionnelle et évolutions structurelles

La communication de crise de l'institution doit aussi être prise très au sérieux : le public doit être informé dans la transparence et régulièrement, ce qui n'empêche pas de devoir gérer des relations commerciales parfois difficiles avec des étudiants exigeant un remboursement par exemple. Nous invitons d'ailleurs les institutions qui ne l'auraient pas déjà fait à revisiter leurs conditions générales de vente pour y intégrer des clauses de cas de force majeure. Enfin, il est capital de rester vigilants face à la situation pour pouvoir anticiper toute nouvelle crise au service de nos étudiants. Le déploiement d'un véritable outil (LMS - Learning Management System) doit être à terme une priorité, mais il doit se concevoir proactivement et non pas dans l'urgence, dans des conditions financières et d'investissement durables qui conviennent véritablement à l'institution, avec des contenus *ad hoc*.

Une première mutation majeure a par ailleurs été engagée début 2019, avant ces épisodes critiques, avec la mise en place d'un outil de gestion et marketing global, pointu et extrêmement performant : Oncord

(ex-Synergy8). Cet outil a permis à l'AFHK d'accroître très fortement son activité durant l'année et ainsi de prendre une avance budgétaire qui s'est avérée salutaire pendant la crise. Il a permis ensuite, en pleine crise, d'inventer de nouvelles actions marketing et commerciales, des offres de remises et coupons différenciées, une communication fine et numérique.

Cette crise a également poussé l'AFHK, comme toutes ses consœurs, à revoir ses projets culturels : création de capsules vidéo, recommandations de ressources accessibles en ligne, festivals cinématographiques en ligne, ainsi qu'une édition complète de la Fête de la Musique qui a eu lieu les 20 et 21 juin, avec plus de 12 000 vues des concerts originaux et exclusifs pour l'évènement. Ces pratiques en ligne perdureront et feront partie intégrante des dispositifs culturels à l'avenir, tout comme l'intégration numérique pour les cours. La crise sanitaire a durablement marqué les équipes. Elle a ouvert un champ des possibles pour nos étudiants qui ont découvert un mode d'apprentissage qu'ils rejetaient au départ et ont fini par adopter, sinon apprécier. Il n'est pas exclu que nous devions à nouveau basculer sur du tout numérique suivant les évolutions de la pandémie, promise à sévir au moins encore plusieurs trimestres. Nous sommes prêts. ■