



Outil de formation à l'internet mobile :

Évaluation de la formation pilote au Rwanda

Décembre 2017





La GSMA représente les intérêts des opérateurs de téléphonie mobile dans le monde entier. Elle réunit près de 800 opérateurs et plus de 300 entreprises appartenant à l'écosystème plus vaste de la téléphonie mobile, dont des fabricants de téléphones et d'appareils, des éditeurs de logiciels, des fournisseurs d'équipements, des sociétés Internet et des entreprises de secteurs d'activité connexes. La GSMA organise également les plus grands événements du secteur, tels que le Mobile World Congress, le Mobile World Congress Shanghai et les conférences Mobile 360 Series.

Pour en savoir davantage, visitez le site officiel de la GSMA à www.gsma.com

Suivez la GSMA sur Twitter : [@GSMA](https://twitter.com/GSMA)



2CV conçoit et réalise des projets qui soutiennent le changement. Notre mission consiste à donner la parole aux gens pour qu'ils puissent influencer le monde qui les entoure. Nos approches sont définies dans le respect des personnes et des cultures. 2CV travaille avec des organisations à but non lucratif, des organismes publics et des entreprises en vue d'étudier les opportunités de changement.

Auteur : Alex Smith asmith@gsma.com

GSMA Connected Society

Le programme *GSMA Connected Society* travaille avec le secteur de la téléphonie mobile et les principale parties prenantes pour encourager l'adoption de l'Internet par les populations défavorisées en s'attaquant aux principaux obstacles : couverture des réseaux, accessibilité, compétences numériques et pertinence des contenus.

Pour en savoir davantage, visitez le site officiel de la GSMA à www.gsma.com/mobilefordevelopment/programmes/connected-society

Contents

SYNTHÈSE	2
1. CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE	4
1.1 Contexte : outil de formation à l'internet mobile	4
1.2 Contexte : essai pilote	5
1.3 Méthodologie d'évaluation	6
2. COMPÉTENCES NUMÉRIQUES : L'OPPORTUNITÉ	9
2.1 Motivations environnementales	10
2.2 Motivations sociales	11
2.3 Motivations personnelles	12
2.4 Potentiel pour les ORM	13
3. MISE EN ŒUVRE	14
3.1 Mise en œuvre par Tigo de l'outil MISTT au Rwanda :	14
a. Formation centralisée au sein de l'école de vente de Tigo	15
b. Formation des propriétaires de commerce (agents commerciaux) par les responsables de district	16
c. Les propriétaires de commerce (agents commerciaux) dispensent la formation sur leur lieu de vente	18
Étude de cas : Claudette, agent commercial à Ruhango	21
d. Accueil et ressenti de la formation par les clients	24
Étude de cas : Flora, cliente de Claudette (agent commercial) Ruhango	25
4. LEÇONS ET IMPACTS	28
4.1 Conclusions quantitatives	28
4.2 Conclusions qualitatives	32
5. RECOMMANDATIONS	33
Annexe - Exemple de support de formation MISTT : mini-formation « WhatsApp »	38

SYNTHÈSE

Au cours de ces dernières années, la population du Rwanda s'est rapidement convertie à internet : 56% des 12,2 millions d'habitants du pays sont désormais abonnés à un service mobile et 27% utilisent l'internet mobile, un chiffre qui a triplé sur les cinq dernières années.¹ Cette évolution s'explique en partie par les investissements ambitieux consentis par les opérateurs mobiles et les pouvoirs publics, qui souhaitent que le pays devienne un pôle régional pour les TIC. Cependant, malgré tout leur enthousiasme à l'égard du potentiel d'internet, beaucoup de Rwandais n'ont pas les compétences de base nécessaires à son utilisation. L'amélioration de cette culture numérique de base est donc essentielle pour réaliser la promesse du « Rwanda numérique ».

Ce rapport présente les enseignements tirés d'un projet ayant pour objectif de répondre à ce problème : le déploiement pilote au Rwanda de l'outil de formation à l'internet mobile (ou MISTT, de l'anglais *Mobile Internet Skills Training Toolkit*), une méthodologie de formation conçue par la GSMA dans le but d'encourager l'adoption et l'utilisation de l'internet mobile. La GSMA s'est associée à Tigo Rwanda (groupe Millicom) pour organiser un essai pilote de cet outil. Tigo est une filiale de Millicom, un des principaux fournisseurs de services mobiles sur les marchés émergents de l'Amérique latine et de l'Afrique. Arrivée au Rwanda en 2009, Tigo est aujourd'hui la seconde société de télécommunications du pays, avec 3,4 millions de connexions et 30% de part de marché.²

Tigo a commencé à former ses clients aux compétences de base d'internet au moyen de l'outil de formation dans onze des trente districts du Rwanda. La mise en œuvre de cette première phase (couvrant la période juin-septembre 2017) a impliqué les équipes de l'école de vente de Tigo, les responsables de district et les propriétaires de points de vente (agents commerciaux). Les enseignements tirés de chaque niveau de mise en œuvre sont détaillés dans ce rapport.

Les principales observations quantitatives tirées de l'essai pilote montrent que la formation MISTTT :

- **A eu un impact positif significatif sur l'utilisation de données par les clients de Tigo** : 77% des clients formés au moyen de l'outil ont augmenté leur utilisation de données sur la période qui a suivi la présentation de la formation par l'agent commercial.
- **Semble aider les agents commerciaux à développer l'adoption de l'internet mobile** : après la formation, les agents commerciaux formés grâce à l'outil affichent une augmentation de 15% du nombre de nouveaux abonnés aux services de données (par rapport à la moyenne mensuelle avant formation). La croissance affichée par le groupe témoin sur la même période est de 0%.
- **A conduit à une augmentation des revenus liés aux données pour Tigo** : le groupe formé à l'outil affiche une nette surperformance par rapport au groupe témoin en terme de croissance des revenus liés aux données (15% contre 9%)
- **Représente un moyen économique de développer l'utilisation des données et le chiffre d'affaires**. Le coût marginal de l'outil par client est couvert dès le premier mois, avec un retour sur investissement (ROI) de 13% sur le mois et de 240% sur un trimestre.

Selon les principaux enseignements tirés de l'évaluation qualitative, la formation MISTTT :

- Aide à surmonter l'idée que « l'internet n'est pas pour moi » et leur apporte la confiance nécessaire pour en faire un outil qui leur sert dans leur vie quotidienne. Les clients ont le sentiment que la formation leur apporte une ouverture au monde extérieur et les aide à se sentir plus connectés.
- Fait ressortir l'intérêt d'avoir un smartphone et encourage l'achat de ces appareils.
- A un effet de ricochet, car les clients forment d'autres personnes à ce qu'ils ont appris.
- Représente une opportunité de fidélisation à l'enseigne, en donnant aux clients un accès à un point de confiance permanent.
- Peut aider les clients à s'aventurer au-delà des applications dont ils ont l'habitude.
- L'impact de la formation est particulièrement important dans les zones rurales, mais c'est également là que les obstacles à la mise en œuvre sont les plus importants.

1. GSMA, 3ème trimestre 2017
2. GSMA Intelligence, 3ème trimestre 2017

1

Contexte et méthodologie

1.1 Contexte : outil de formation à l'internet mobile

Malgré les énormes progrès réalisés ces dernières années en matière d'accès à internet, 47% de la population mondiale n'est pas encore en ligne. Une grande majorité de ces personnes vivent dans les zones rurales des pays en développement.³ Les études de la GSMA montrent que le manque de connaissances fonctionnelles de base en matière numérique constitue l'une des principales raisons pour lesquelles tant de gens restent « offline ».⁴

En réponse à ce problème, le programme *Connected Society* a conçu en 2016 un outil de formation à l'internet mobile appelé MISTT (de l'anglais *Mobile Internet Skills Training Toolkit*). Cet outil est un programme visuel et facile à suivre qui aide les formateurs à expliquer l'intérêt et le fonctionnement d'internet sur les smartphones. Il a initialement été développé en Inde pour l'État du Maharashtra, dans le cadre d'un processus de conception centré sur les utilisateurs en collaboration avec Telenor India, Idea Cellular et Digital Empowerment Foundation (une ONG indienne). Il a pour principal objectif d'aider les

opérateurs mobiles à développer l'adoption de l'internet mobile et les revenus correspondants.

Il peut également être utilisé par d'autres organisations (ONG, organisations de développement ou organismes publics) qui souhaitent améliorer les connaissances de base et la compréhension de l'internet mobile au sein de la population.

Grâce à cet outil, ces organisations devraient pouvoir aider les participants à acquérir les compétences de base nécessaires pour accéder à internet et utiliser l'internet mobile. Se voulant pratique par nature, l'outil a initialement été conçu autour de trois services : WhatsApp, YouTube et recherche Google, avec des modules complémentaires sur la sécurité et le coût et une présentation plus générale concernant internet. Ce choix s'appuyait sur les études réalisées à l'origine en Inde, qui avaient conclu que ces services étaient les plus pertinents.⁵ L'outil est en train d'être élargi sur la base de la présente étude pour y inclure de nouveaux services.

3. Source : UIT (2017)

4. Voir : GSMA, *Digital Inclusion Report 2014 et Accelerating Digital Literacy: Empowering women to use the mobile internet*; GSMA et Mozilla, *Approaches to Local Content Creation: Realising the Smartphone Opportunity* GSMA, *Mobile internet usage challenges in Asia – awareness, literacy and local content* (juillet 2015) ; GSMA Connected Women and Connected Society, *Accelerating Digital Literacy: Empowering Women to use the mobile internet*

5. En plus de l'outil MISTT, un cadre clair et facilement adaptable a été développé en même temps (le « mode d'emploi »), qui permet de concevoir et de dispenser des formations sur les compétences de base concernant l'internet mobile et peut être transposé dans différents cadres selon les régions du monde. Cela permet aux organisations de créer un outil adapté au contexte local et personnalisé en fonction des participants.

1.2 Contexte : essai pilote

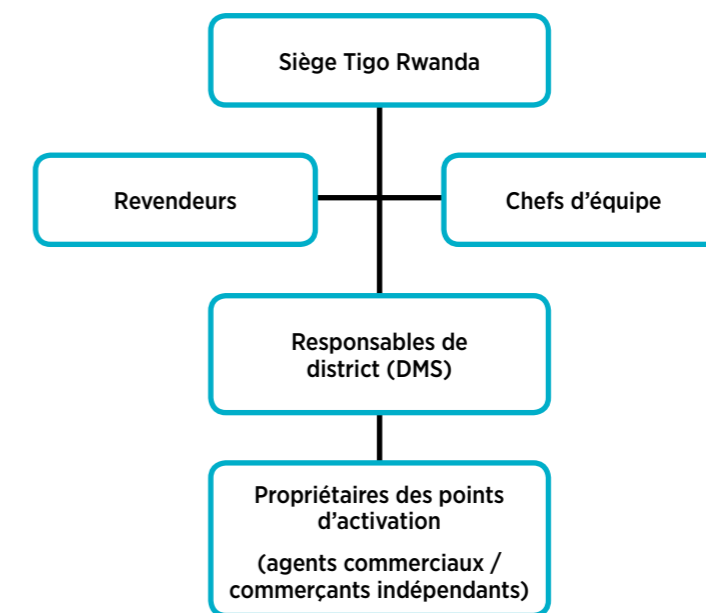
La GSMA s'est associée à Tigo Rwanda (groupe Millicom) dans le but d'améliorer la culture numérique de base des clients de l'opérateur. Tigo est le deuxième opérateur du pays, avec une couverture 3G, et également 4G, en plein développement. Pour assurer sa croissance future, Tigo a conscience qu'il est nécessaire de remédier au manque de connaissances numériques

de base de ses clients, car cela constitue un obstacle majeur à une adoption plus large de ses services internet.

La GSMA a ainsi émis le souhait de tester la validité de la méthodologie MISTT. Il a été convenu de procéder à un essai pilote de trois mois, avec la possibilité de l'étendre à l'ensemble du pays en fonction des résultats obtenus.

Figure 1

Circuit de distribution Tigo Vente



Dans le cadre de l'essai pilote, les responsables de district de Tigo (ou DMS, pour *District Managing Supervisors* en anglais) ont formé les propriétaires de commerce qui servent de « points d'activation » (agents commerciaux) aux techniques d'enseignement des compétences fonctionnelles de base en matière numérique. L'outil MISTT a servi de ressource centrale, après avoir été traduit en kinyarwanda par Tigo. La formation a couvert les modules MISTT suivants : introduction à l'internet mobile, WhatsApp, Google, YouTube, sécurité et coût, ainsi que deux modules commerciaux de Tigo : les forfaits de données de Tigo et « comment consulter votre solde ».

Après une première formation organisée mi-mai 2017 à l'école de vente Tigo de Kigali, les DMS sont repartis dans leurs régions (représentant 11 des 30 districts du Rwanda) pour former en juin 2017 un premier groupe de 302 agents commerciaux des zones urbaines et périurbaines. Ces agents ont ensuite offert la formation aux clients qui souhaitaient améliorer leurs connaissances numériques. La formation avait pour but de faire découvrir les services internet et d'encourager leur utilisation, en vue d'améliorer l'adoption des services de données au sein de la zone concernée par la formation pilote.

Dans le cadre de l'essai pilote, la GSMA et Tigo avaient pour objectif commun de mieux comprendre les aspects suivants :

- Processus de mise en place de programmes de formation à l'internet mobile et impact de la formation
- Avis des utilisateurs concernant les sessions et supports de formation
- Perception par les formateurs du format et de l'organisation de cette formation commerciale
- Indicateurs clés de performance (KPI) sur le plan commercial pour mesurer l'utilisation et l'activation des services dans les zones bénéficiant de la formation (par rapport à celles non concernées par la formation)
- Viabilité commerciale des mesures incitatives prévues pour les agents, coûts de mise en place et impact sur l'adoption, l'utilisation et le chiffre d'affaires de l'internet mobile

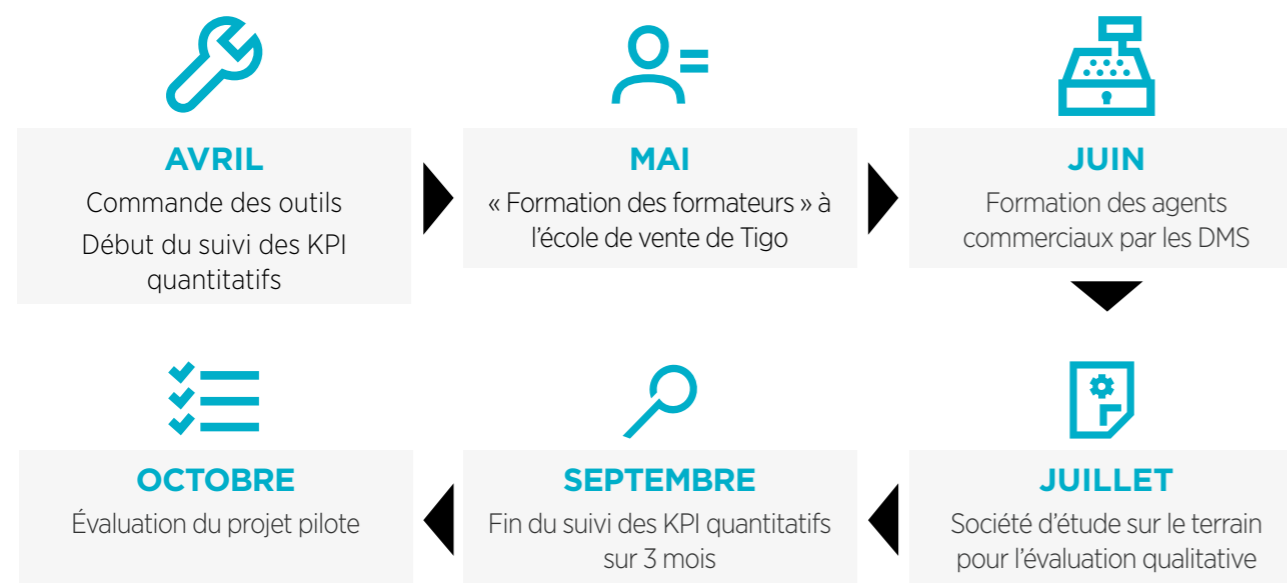
1.3 Méthodologies d'évaluation

L'évaluation de ce projet s'est effectuée sur la base de deux méthodologies distinctes :

1. Analyse quantitative des données clients fournies par l'équipe Tigo Business Intelligence (BI) sur une période de 6 mois (avril-septembre) en matière d'usage et de revenus
2. Évaluation qualitative du projet pilote par 2CV (une société d'études de consommation engagée par la GSMA) immédiatement après la formation, entre le 29 juin et le 6 juillet.

Figure 2

Calendrier de l'évaluation



1.3.1 Analyse quantitative

Les données quantitatives utilisées dans l'évaluation sont issues de deux approches distinctes. Elles proviennent dans les deux cas des données collectées par l'équipe « Business Intelligence » de Tigo Rwanda, qui ont ensuite été agrégées puis analysées par l'équipe régionale de Millicom Africa et la GSMA à Londres.

La plupart des données utilisées dans cette évaluation concernent les clients qui ont bénéficié de la formation MISTT (83 711 sur la durée de la période d'évaluation), identifiés sur la base de codes abrégés spécifiques et de leur MSISDN (numéro de téléphone).

À chaque utilisation d'un code abrégé par un agent commercial (pour faire la demande de la commission correspondante), un SMS était envoyé au client pour vérifier que la formation avait bien eu lieu.

La seconde approche concernait l'activité des 302 agents commerciaux impliqués dans l'évaluation.

La combinaison des deux approches avait pour but d'obtenir le tableau le plus complet possible des résultats de la formation. Lorsque les résultats de l'étude sont mentionnés dans la suite de ce rapport, la source des données correspondantes (clients/agents) est indiquée dans une note de bas de page.

Dix indicateurs clés de performance ont été sélectionnés pour évaluer l'impact de la formation MISTT sur différents aspects du comportement des clients :

- Consommation de données (MB)
- Chiffre d'affaires données
- Chiffre d'affaires hors données
- ARPU (revenu moyen par utilisateur)
- ARPU (uniquement international)
- Minutes d'appels téléphoniques intra-réseau (appels Tigo-Tigo)
- Minutes d'appels téléphoniques inter-réseau (Tigo vers d'autres réseaux)
- Minutes d'appels téléphoniques internationaux
- Nombre de SMS
- Chiffre d'affaires SMS

Les commissions versées aux agents commerciaux concernés ont également été analysées afin de déterminer le retour sur investissement (ROI) du projet.

L'analyse couvre une période de 6 mois (avril-septembre 2017). La formation des DMS a eu lieu la semaine du 15 mai au centre de formation de Tigo, en présence d'observateurs de la GSMA pendant certaines sessions. Tigo a ensuite étendu la formation à onze districts du Rwanda pour former pendant le reste du mois les propriétaires de commerce au sein de leur région. L'analyse compare les deux mois précédant la formation (avril et mai) aux trois mois suivant la formation (juillet-septembre). Le mois de juin, qui correspond à la période de formation, est exclu de l'analyse.

Afin de s'assurer que l'étude d'impact de la formation ne soit pas influencée par d'autres facteurs dans les régions concernées par l'essai pilote, les groupes MISTT ont été comparés à deux groupes « témoins ».

Cette méthode vise à neutraliser la possibilité que d'autres initiatives ou événements de marché expliquent les changements observés (ex. promotions tarifaires nationales ou régionales, autre formation se déroulant dans le pays en même temps, etc.).

Description de chaque groupe :

- **Groupe témoin régional** : échantillon aléatoire de clients n'ayant pas reçu la formation MISTT, de la même taille et appartenant aux mêmes districts que ceux qui ont reçu la formation
- **Groupe témoin national** : échantillon aléatoire au niveau national d'utilisateurs n'ayant pas reçu la formation MISTT

L'analyse a porté sur les différences entre le groupe MISTT et le groupe témoin régional, tandis que le groupe témoin national a permis d'identifier les tendances nationales (et de faire une vérification complémentaire pour garantir la fiabilité des données).

1.3.2 Analyse qualitative

La phase qualitative de l'évaluation a été réalisée dans les principaux districts où se déroulait l'essai pilote, couvrant des zones urbaines, périurbaines et rurales des districts de Kigali-Kicukiro, Kigali-Gasabo, Musanze, Muhanga et Ruhango.⁶

L'étude a été réalisée du 29 juin au 6 juillet 2017 auprès de participants représentant chaque stade du processus de mise en œuvre :

- 1 groupe de discussion avec des responsables de district (DMS) de l'ensemble de la région de Kigali
- 2 groupes de discussion avec des commerçants servant de points d'activation (agents commerciaux), organisés à Musanze et Ruhango
- 4 entretiens approfondis avec des commerçants servant de points d'activation (2 à Kigali et 1 à Musanze et Muhango)
- 6 visites locales après de clients ayant suivi la formation MISTT (Kigali, Musanze et Ruhango)
- Entretiens impromptus en magasin avec des clients de Tigo dans les points de vente des agents commerciaux dans l'ensemble des zones.

6. L'étude s'est déroulée pendant la semaine du 3 juillet 2017, deux à trois semaines après le lancement de la formation MISTT auprès des agents commerciaux. L'impact de la formation tel que présenté dans cette étude est évalué sur la base de cette brève période et les résultats doivent être interprétés dans ce contexte.

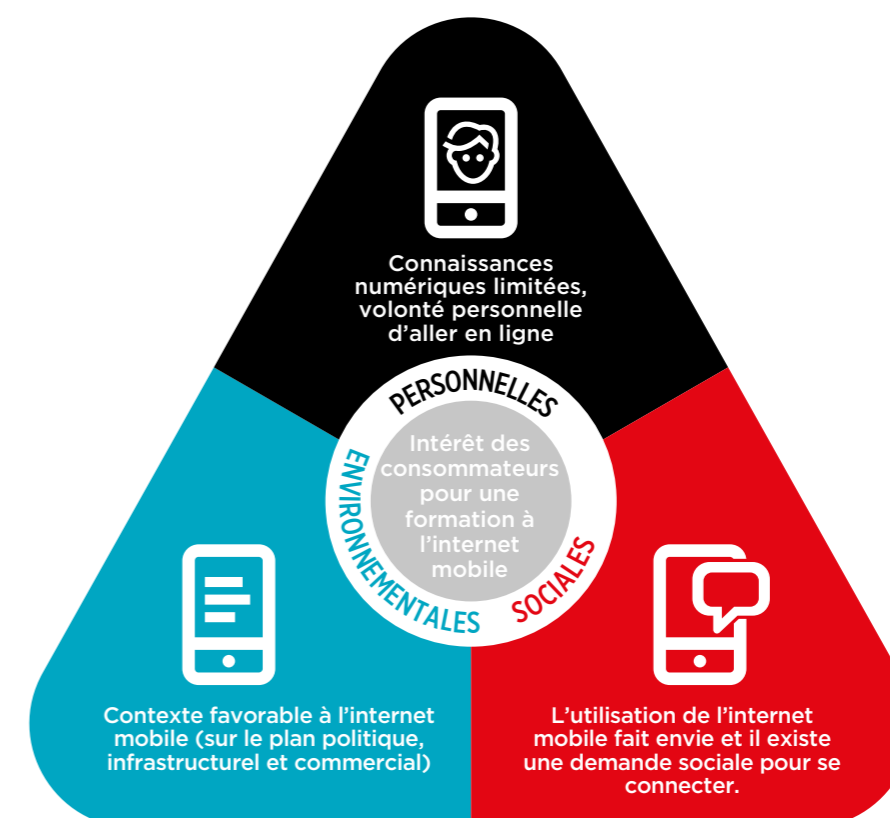
2

Compétences numériques : l'opportunité

La phase qualitative de l'évaluation de l'essai pilote montre qu'il existe une forte demande de formation à l'internet mobile chez les consommateurs rwandais, motivée par un certain nombre de facteurs liés les uns aux autres.

Figure 3

Les motivations de la culture numérique au Rwanda



2.1 Motivations environnementales

Le Rwanda dispose d'une infrastructure satisfaisante en matière de réseau internet, qui est propice à l'utilisation de l'internet mobile. Un certain nombre d'acteurs clés (comprenant les pouvoirs publics, les ORM et certaines ONG) investissent actuellement dans des initiatives qui encouragent la population à se connecter.

Grâce aux importants investissements consentis par les ORM ces dernières années, 95% de la population rwandaise est aujourd'hui couverte par un réseau 3G, ce qui représente l'un des niveaux de couverture les plus élevés de l'Afrique. Le marché de la téléphonie mobile du Rwanda est en forte croissance, avec 56% des 12,2 millions d'habitants du pays désormais abonnés à un service mobile.⁷ Le nombre de personnes abonnées à une offre internet mobile représente environ la moitié de ce chiffre, soit 27% de la population. Ce chiffre est lui aussi en forte croissance, ayant triplé sur les cinq dernières années.⁸

Il existe en parallèle une forte volonté des pouvoirs publics d'encourager la connexion des citoyens à internet, avec l'ambition affichée de devenir le « pôle régional des TIC ».⁹

En 2014, le gouvernement a transféré l'ensemble des services publics destinés aux entreprises et aux particuliers sur une plateforme en ligne appelée « Irembo ». Les citoyens doivent désormais aller sur internet pour un grand nombre de services essentiels, qu'il s'agisse des permis de conduire, des licences de mariage ou des demandes de carte nationale d'identité. Plus récemment, le gouvernement a également annoncé son projet de s'associer à Digital Opportunity Trust en vue de former 5 000 ambassadeurs du numérique. Ces ambassadeurs dispenseront des formations aux TIC, à internet et aux applications mobiles à l'ensemble de la population rwandaise (avec l'objectif affiché de toucher cinq millions de Rwandais). Le projet a été lancé en septembre 2017.

2.2 Motivations sociales

L'utilisation de l'internet mobile répond à une volonté d'ascension sociale et donne lieu à une forte pression sociale.

Notre étude montre que les Rwandais se réjouissent de la possibilité d'améliorer leurs conditions de vie grâce à internet, en profitant notamment de communications bon marché et en accédant plus facilement à l'actualité et aux informations. WhatsApp est une application très populaire, car elle permet à ses utilisateurs de communiquer à peu de frais (notamment à l'étranger), d'envoyer des documents et des photos et de partager des nouvelles et des informations au sein de groupes. Les gens observent également que les utilisateurs d'internet se tiennent plus facilement à jour de l'actualité grâce aux nombreux sites locaux d'information tels que IGIHE. Ceux qui ne savent pas utiliser internet peuvent avoir le sentiment de passer à côté de quelque chose.

L'utilisation d'internet est également un signe de modernité qui fait envie. La possession d'un

smartphone est extrêmement prisée et constitue un symbole de statut social, y compris parmi ceux qui ne connaissent pas les fonctionnalités internet de ces appareils. Il existe aujourd'hui une pression sociale au Rwanda pour « être en ligne » et savoir utiliser internet, notamment dans les zones urbaines.

Beaucoup sont gênés d'admettre (y compris au sein de leur famille ou devant leurs amis) qu'ils ne savent pas vraiment utiliser internet ou qu'il leur manque des connaissances de base.

Le jargon d'internet a envahi la vie quotidienne, avec de nombreux cafés portant le nom d'applications et des publicités omniprésentes pour des services comme Facebook. Parmi la population non formée au numérique, nombreux sont ceux qui pensent que « tout le monde est en ligne » et que les non-utilisateurs sont laissés pour compte.

« Il est important d'être en ligne au Rwanda, c'est ce que tout le monde fait. Vous ne voulez pas rester sur la touche. »

Une cliente de Muhanga

7. GSMA, 3^{ème} trimestre 2017
8. GSMA Intelligence, 3^{ème} trimestre 2017
9. Gouvernement du Rwanda, SMART Rwanda Master Plan (2015-2020)

2.3 Motivations personnelles

Malgré la forte pression sociale et environnementale qui existe au Rwanda pour posséder un smartphone et utiliser internet, beaucoup de personnes ont des connaissances numériques très limitées et ne savent pas vraiment ce qu'est internet.

Les principales difficultés sont les suivantes :

- **Certaines personnes achètent un smartphone pour le prestige, sans réellement savoir comment utiliser internet.** Certains propriétaires de ces appareils ignorent tout de leurs capacités internet. D'autres achètent un smartphone pour une ou deux applications (principalement WhatsApp) sans savoir qu'il s'agit d'applications internet, ou qu'il en existe d'autres.
- **Nombreux sont ceux qui ont besoin d'aide pour installer des applications et configurer leurs comptes.** Ils ne savent pas comment faire ou n'ont pas de compte e-mail pour accéder à l'app store. C'est la raison pour laquelle beaucoup de personnes utilisent les services d'agents mobiles, ou de « DJ » (vendeurs de rue proposant un large éventail de services) pour configurer leur téléphone, leurs comptes de courrier électronique ou de médias sociaux, et installer ou mettre à jour des applications et des services. Les services d'un « DJ » coûtent environ 500 RWF (env. 60c) par application installée. Pour éviter de passer par l'app store (ce qui implique d'avoir une adresse e-mail), les agents mobiles et les DJ installent souvent les applications en les transférant via Bluetooth ou une clé
- **USB. Le coût des données pour le téléchargement des applications ne représente pas tant un problème pour les gens que la question de savoir « comment télécharger » et éviter d'utiliser un compte e-mail.** Cette méthode de transfert des données présente des risques évidents pour les clients, que ce soit en termes de virus ou de vol de leurs données personnelles.
- **Certains utilisateurs restent cantonnés à des « îles » applicatives, faute d'avoir la culture numérique,** la confiance ou les connaissances nécessaires pour utiliser d'autres applications. Ils utilisent par exemple uniquement WhatsApp ou Facebook, sans connaître le potentiel plus large d'internet. D'autres ne savent pas qu'ils peuvent accéder sur leur smartphone aux mêmes services qu'ils utilisent sur un ordinateur (par exemple dans un cybercafé).

« Je croyais qu'on pouvait seulement aller dans un cybercafé pour internet, je ne savais pas qu'on pouvait l'avoir sur un smartphone »

Un client de Musanze

2.4 Opportunité pour les ORM

La forte pression environnementale et sociale en vue de l'utilisation de l'internet mobile, associée aux connaissances numériques limitées de nombreux Rwandais, génère un besoin de formation à l'internet mobile et une opportunité évidente pour les ORM du pays.

Les ORM sont bien placés pour former leurs clients à l'internet mobile, pour les raisons suivantes :

Ils disposent de réseaux de distribution étendus, qui donnent lieu à des contacts personnels réguliers entre les clients et leurs agents mobiles ou commerciaux.

- Les clients accordent souvent leur confiance aux agents qu'ils visitent régulièrement, les considérant comme des experts en matière de technologies numériques.
- Les ORM et leurs réseaux de distribution ont un intérêt commercial à développer l'adoption des téléphones connectés (« smartphones ») et l'utilisation de données.
- Ils ont la possibilité de dispenser de la formation sans coût direct pour les clients, en raison des retombées économiques provenant de l'utilisation des données.

Tigo est particulièrement bien placé pour dispenser une formation à l'internet mobile au Rwanda. Les clients considèrent Tigo comme un opérateur mobile fiable et innovant qui offre un bon rapport qualité/prix et une offre de données bon marché et concurrentielle, bien que la couverture 3G/4G soit parfois jugée limitée dans certains endroits.

De plus, avant l'essai pilote, certains agents commerciaux de Tigo expliquaient déjà à leurs clients comment utiliser l'internet mobile pour répondre à certains besoins spécifiques, de manière informelle. La formation MISTT est donc bienvenue pour renforcer et encourager ce type d'assistance, dans le cadre d'une approche plus structurée.

« À l'heure actuelle, je ne connais personne en dehors de Tigo qui offre une formation gratuite à l'internet mobile, c'est bien mieux que de payer le DJ »

Un client de Kigali

3

Mise en œuvre

3.1 Mise en œuvre de l'outil MISTT par Tigo au Rwanda

Figure 4

Acteurs impliqués dans la diffusion de la formation MISTT :

A

Équipe de l'école de vente de Tigo

Formateurs assurant la formation des agents commerciaux sur la manière d'offrir les produits et les services aux autres agents commerciaux et aux clients

B

Responsables de district (DMS)

Agents commerciaux qui supervisent et sont responsables de la diffusion des produits, des services, des campagnes et des formations de Tigo auprès des propriétaires de commerce qui font fonction d'agents commerciaux

C

Propriétaires de commerce servant de « points d'activation » (agents commerciaux)

Commerçants indépendants travaillant pour Tigo en tant qu'agents commerciaux, qui vendent les produits (ex. données) et les services (ex. argent mobile) de Tigo aux clients, en parallèle d'autres produits de consommation (ne relevant pas des télécommunications)

D

Clients Tigo

Personnes qui achètent des produits et des services de Tigo. Utilisateurs finaux de la formation MISTT

A B C D

Formation centralisée dans le cadre de l'école de vente de Tigo

En mai 2017, l'école de vente de Tigo a organisé une session de formation réunissant les DMS de l'ensemble des régions pilotes en vue de diffuser la formation MISTT.¹⁰ Pour cette session, l'école de vente a préparé une présentation PowerPoint des différents modules de formation MISTT et les a traduits en kinyarwanda.

Deux modules supplémentaires ont également été ajoutés, couvrant les « forfaits de données Tigo » et « comment vérifier votre solde de données ». Ces modules ont été créés sous forme de vidéos présentées lors de la session de formation.

Le formateur de l'école de vente s'est servi des supports imprimés et d'un appareil portable pour illustrer les différents aspects de la formation, qui s'appuie sur des explications, des discussions, des démonstrations et des séances de questions/réponses. Une grande partie des interactions

orales ont eu lieu en kinyarwanda, sur la base des supports disponibles.

La formation s'est déroulée dans une salle de formation adaptée, équipée d'un écran de projection. Elle suivait une structure de type « formation des formateurs », dans le but d'aider les DMS à transmettre leur expérience de la formation aux agents commerciaux placés sous leur responsabilité.

Le document MISTT complet (comprenant les « mini-formations » thématiques et les modules d'approfondissement) a également été traduit en kinyarwanda par Tigo, en adaptant certains aspects du document (prix par exemple) au contexte local. Il a été communiqué au DMS sous forme numérique au moyen de l'application WhatsApp pour être utilisé sur le terrain dans le cadre de la formation des agents commerciaux.

Figure 5

Réussites et difficultés au niveau de l'école de vente de Tigo

RÉUSSITES



Les DMS ont apprécié la session de formation, ayant le sentiment que Tigo investissait en eux en tant qu'employés et soutenait leur développement en tant que « spécialistes ». Le format de la formation leur a plu, ils ont aimé le travail en groupe et estimé que la présentation PowerPoint était claire et attrayante.

DIFFICULTÉS



Les DMS ont eu le sentiment qu'en dehors de cette session ponctuelle de formation à l'outil MISTT, ils n'ont pas eu la possibilité de consolider leurs connaissances ou de clarifier leur rôle pour la formation des agents commerciaux sur cet outil.

10. Tous les DMS participant à la formation pilote étaient des hommes jeunes, ce qui est représentatif du profil général des DMS au Rwanda



Formation des propriétaires de commerce (agents commerciaux) par les responsables de district

Description de la formation

Après leur formation à l'école de vente de Tigo, les DMS ont rendu visite aux agents commerciaux placés sous leur supervision pour les former à l'outil MISTT. Les agents commerciaux sont généralement formés par les DMS sur leur lieu de travail, au comptoir, entre deux clients. La formation dispensée par les DMS varie considérablement au sein de notre échantillon :

- **Durée de la session de formation** : le temps consacré à la formation de chaque agent commercial par les DMS varie selon l'intérêt des agents commerciaux à l'égard de la formation, leur niveau de connaissance d'internet et leur disponibilité.
- **Nombre de visites à l'agent commercial** : le nombre de visites réalisées pour assurer la formation de chaque agent commercial varie lui-aussi, bien qu'il soit le plus souvent d'une visite dans les deux semaines suivant la formation des DMS.
- **Contenu** : cet aspect s'avère également variable selon l'intérêt des agents commerciaux pour la formation, leurs compétences numériques préexistantes et leur disponibilité.

Dans certains cas, les DMS ont ainsi visité plusieurs fois le même agent commercial sur une période de quelques jours, pour des sessions de formation d'une trentaine de minutes à chaque fois qui couvraient soit une nouvelle partie de l'outil MISTT soit une révision de ce qui avait été évoqué la fois précédente. Dans d'autres cas, les DMS ont réalisé une seule session de formation, allant de dix minutes à deux heures, selon l'intérêt de l'agent commercial pour la formation et sa disponibilité.

Beaucoup de DMS se sont servis de la version numérique du manuel MISTT comme document de référence pour la formation des agents commerciaux, ouvrant le document sur leur écran de téléphone pour illustrer leur propos. Mais ils n'ont pas forcément expliqué aux agents commerciaux que ce document pouvait leur servir de guide « étape par étape » pour former les clients, ni présenté les étapes ou la structure de chacun des modules de formation.

Figure 6

Réussites et difficultés pour les DMS

RÉUSSITES



Certains DMS ont apprécié de jouer le rôle de formateurs MISTT, à la fois parce qu'ils aiment faire de la formation et parce que l'outil les positionne comme des experts.

Certains DMS perçoivent l'avantage commercial à long terme de la formation MISTT. Ils ont le sentiment qu'elle peut leur permettre d'augmenter leurs ventes sur l'ensemble de leur région, en termes notamment de consommation de données et d'enregistrement de cartes SIM, grâce souvent à une seule session de formation des agents commerciaux.

DIFFICULTÉS



Veiller à ce que la formation soit dispensée de manière uniforme par les DMS représente un défi significatif, car les DMS ont un certain nombre d'autres formations et produits Tigo à présenter aux agents commerciaux.

Frais de déplacement : certains DMS font remarquer que les frais de déplacement sont élevés et qu'ils ne sont pas rémunérés pour les visites supplémentaires qu'ils effectuent auprès des agents commerciaux placés sous leur supervision (ce qui signifie qu'ils les visitent moins fréquemment).

Les DMS ont eu le sentiment que l'absence d'incitatif direct ou de commission l'appui du lancement de la formation MISTT auprès des agents commerciaux constituait un problème.

Le faible niveau de culture numérique des agents commerciaux représente un autre défi significatif. Les DMS ont surtout tendance à utiliser l'outil MISTT pour expliquer aux agents commerciaux comment se servir d'internet, plutôt que de le présenter comme un outil de formation des clients. Dans certains cas, les agents commerciaux ne savent pas lire, ce qui complique d'autant plus leur formation sur la base de supports écrits. Les DMS font ressortir l'importance d'utiliser les supports visuels de l'outil MISTT, et notamment les posters « mode d'emploi », avec ces agents. Bien que ces ressources faisaient partie de l'outil, elles ont souvent été peu utilisées.



Les propriétaires de commerce (agents commerciaux) dispensent la formation sur leur lieu de vente

Description de la formation

Après avoir été formés à l'outil MISTT par les DMS, les agents commerciaux dispensent la formation aux clients, souvent au comptoir de leur point de vente, entre deux autres clients. Ces commerçants ont un large éventail d'activités (l'étude a ainsi couvert des magasins de téléphones portables, des bars, des magasins de papeterie et des quincailleries). Les agents commerciaux ont fait preuve d'un enthousiasme variable pour diffuser la formation, certains la proposant de manière active tandis que d'autres ne l'ont fait que lorsque les clients leur demandaient de l'aide. La formation dispensée par les agents commerciaux est également très variable au sein de notre échantillon :

- **Durée de la session de formation** : le temps consacré à la formation de chaque client par les agents commerciaux varie selon l'intérêt des clients pour la formation, leur niveau de connaissance d'internet et leur disponibilité, les sessions pouvant ainsi aller de dix minutes à quatre heures. Les sessions de plus longue durée sont fractionnées lorsque l'agent commercial sert d'autres clients.
- **Fréquence de formation** : le nombre de fois que l'agent commercial forme chaque client varie également, certains clients revenant plusieurs fois pour apprendre de nouvelles choses ou revenir sur les séances antérieures.
- **Contenu** : le contenu de chaque session varie en fonction des connaissances numériques préalables du client et de ses centres d'intérêt.

Certains agents commerciaux avaient la version numérique du document MISTT sur leur téléphone, qui leur servait d'aide-mémoire pour parler d'internet aux clients. Une majorité d'agents commerciaux semble toutefois former les clients de mémoire, sur la base de ce qu'ils ont mémorisé à propos d'internet. Les DMS leur ont généralement appris à se servir de l'outil MISTT comme d'un aide-mémoire pour utiliser internet, plutôt que comme un guide de formation « pas à pas » pour former les clients.

Après la formation, les agents commerciaux faisaient souvent un suivi auprès des clients deux ou trois jours plus tard au moyen de WhatsApp, afin de s'assurer qu'ils mettaient en pratique ce qu'ils avaient appris et de les encourager à leur envoyer un message s'ils avaient des questions. Les agents commerciaux ont souvent formé en priorité leurs clients les plus réguliers, ainsi les membres de leur famille ou les amis qui étaient intéressés, avant d'étendre la formation à d'autres clients.



Étude de cas : Claudette, agent commercial à Ruhango

Âgée de 48 ans, Claudette a quatre enfants adultes et possède une petite épicerie. Son commerce est important dans la communauté, tout le monde l'appelle « Madame Tigo » et elle a la réputation d'être aimable et serviable.

Elle a été formée par un DMS qui a couvert l'ensemble des modules au cours de plusieurs visites. Compte-tenu de l'intérêt manifesté par Claudette pour la formation, il est revenu plusieurs fois à intervalles rapprochés pour l'aider à consolider ses connaissances.

Son enthousiasme à l'égard de la formation s'explique par la conviction qu'il existe un besoin de telles connaissances au sein de sa communauté. Elle a le sentiment que dans sa région rurale, beaucoup de gens ne savent pas utiliser l'internet mobile et ont par conséquent le sentiment d'être déconnectés du reste de la société. Elle estime que beaucoup de jeunes n'arrivent pas à trouver du travail et que l'internet mobile peut les aider à résoudre ce problème.

Claudette connaissait déjà un peu l'internet mobile, car elle utilise WhatsApp et Facebook

sur son smartphone. Elle savait que WhatsApp permet de communiquer de manière économique avec les personnes qui se trouvent à l'étranger, mais elle ne se sentait pas assez à l'aise pour en parler avec ses clients. Grâce à la formation, elle se sent plus en confiance et a formé une vingtaine de clients en l'espace de quelques semaines. Elle se concentre principalement sur WhatsApp et des sites d'actualité ou de recherche d'emploi tels que umuriro.com, nshyashya.com et igihe.com.

Claudette a constaté que la formation avait des retombées positives, en améliorant notamment sa réputation et le sentiment de confiance de la communauté à son égard. Elle a un nouveau surnom : « la vieille dame moderne », et sa clientèle a augmenté, car les personnes qu'elle a formées disent à leurs amis de venir dans sa boutique.

Elle aimerait que Tigo fasse de la publicité pour la formation, la jugeant extrêmement utile pour les clients et les agents comme elle, et souhaite que davantage de personnes puissent en bénéficier.

On compte moins de femmes que d'hommes parmi les agents commerciaux formés par les DMS, et leurs connaissances numériques étaient souvent plus limitées. Ces femmes ont toutefois manifesté la même volonté d'apprendre que les hommes, et ont formé un nombre équivalent de clients après avoir été elles-mêmes formées par les DMS.

On notera au passage qu'il y a eu plus de clients masculins que féminins formés pendant la phase

pilote, ce qui pourrait s'expliquer par un taux de possession de smartphone plus élevé chez les hommes que chez les femmes. Les agents commerciaux de sexe féminin se sont toutefois avérées particulièrement efficaces pour encourager les clientes à se former, et lorsque la formation avait lieu, elle a été particulièrement bien accueillie par la clientèle féminine.

Figure 7

Réussites et difficultés pour les agents commerciaux

RÉUSSITES



Une majorité d'agents commerciaux estime que la formation des clients a des retombées commerciales évidentes. La plupart d'entre eux ont le sentiment que la formation les aide à améliorer leur relation avec les clients et à devenir un point de référence au sein de leur communauté pour les activités et les services liés à l'internet mobile. Cela est particulièrement vrai pour les agents commerciaux qui vendent des produits liés à la technologie, mais également pour ceux qui vendent d'autres produits, comme par exemple de la papeterie ou des services financiers.

Pour les agents commerciaux qui ont une culture numérique limitée, la formation MISTT présente des avantages personnels évidents, venant améliorer leur connaissance et leur pratique d'internet. Ces agents étaient heureux de recevoir la formation, notamment parce que Tigo investissait en eux, et font état de retombées positives.

Pour les agents commerciaux qui ont une culture numérique plus importante, la formation MISTT leur a permis de se sentir davantage en confiance, en consolidant leur connaissance d'internet et des sujets sur lesquels former les clients. Certains ont également eu le sentiment qu'ils arrivaient à former les clients plus rapidement, et à en aider plusieurs à la fois, ce qui améliore leur productivité et leur efficacité.

CHALLENGES



Certains agents commerciaux estiment que le coût d'opportunité de l'offre de formation est élevé. Malgré les retombées commerciales positives observées par une majorité d'agents commerciaux, certains d'entre eux pensent que les avantages de la formation ne valent pas la perte potentielle d'une vente auprès d'autres clients. Cela est particulièrement vrai pour les agents qui commercialisent en parallèle des produits non liés à la téléphonie mobile ou à internet (comme par exemple ceux qui tiennent un bar très fréquenté en plus d'être un agent Tigo).

Les agents commerciaux ont manifesté le besoin d'une clarification des incitatifs commerciaux offerts par Tigo. La plupart des agents commerciaux savaient qu'il existait un incitatif commercial pour l'enregistrement des cartes SIM et la formation MISTT, mais certains avaient besoin de précisions sur le fonctionnement des commissions. La nécessité d'offrir une formation aux clients constituait une nouvelle demande pour la plupart des agents commerciaux.

La formation internet n'est forcément dispensée de manière uniforme auprès des clients, car l'outil MISTT est souvent relayé de manière fragmentée au lieu d'être utilisé comme un guide « pas à pas ».

Les agents commerciaux estiment qu'ils n'ont pas assez de supports visuels pour accompagner la formation internet. Ils constatent que les clients reviennent souvent vers eux pour se faire confirmer le fonctionnement de certains services internet, et comme ils sont occupés, il leur est souvent difficile de les aider en même temps qu'ils travaillent avec d'autres clients. Pour certains clients qui ne savent pas lire, il serait utile d'avoir des ressources purement visuelles.

Les agents commerciaux estiment qu'il faudrait des supports marketing à l'appui de la formation internet. À l'heure actuelle, ils n'ont que le bouche-à-oreille pour faire connaître la formation et pensent qu'il serait plus efficace pour eux d'avoir des affiches ou des panneaux pour faire passer le message qu'ils offrent une formation à l'internet mobile. Certains indiquent également que des publicités à la radio seraient très efficaces.

Certains agents commerciaux doutent encore de leurs compétences numériques et souhaiteraient une formation complémentaire de la part des DMS.





Accueil et ressenti de la formation par les clients

Description de la formation

Les clients sont généralement formés « au comptoir » par les agents commerciaux, entre deux autres clients. Ils arrivent sur le lieu de vente de l'agent commercial pour différentes raisons : dans certains cas, ils sont venus acheter d'autres produits et l'agent leur propose la formation, dans d'autres cas, ils sont venus spécialement pour se faire aider par l'agent pour leur téléphone. La formation reçue par les clients varie considérablement au sein de notre échantillon :

- **Durée de la session de formation** : le temps consacré à la formation de chaque client varie selon l'intérêt du client pour celle-ci, son niveau de connaissance d'internet et sa disponibilité, les sessions pouvant ainsi durer de dix minutes à quatre heures. Les sessions de plus longue durée sont souvent fractionnées lorsque l'agent commercial sert d'autres clients.
- **Fréquence de formation** : le nombre de visites du client pour être formé varie également, certains clients revenant plusieurs fois pour apprendre de nouvelles choses ou revenir sur les séances antérieures.
- **Contenu** : le contenu de chaque session varie en fonction des connaissances numériques préalables du client et de ses centres d'intérêt.

Après la formation, les clients restent souvent en contact avec leur formateur, l'agent commercial revenant vers eux deux ou trois jours plus tard sur WhatsApp pour vérifier que le client utilisait ce qu'il avait appris et discuter d'un certain nombre de sujets, comme par exemple les offres d'emploi dont ils avaient entendu parler dans la région.

Cela est particulièrement fréquent lorsqu'il existe une relation préalable avec l'agent commercial, qu'il s'agisse par exemple de clients réguliers, d'amis ou de membres de la famille.



Étude de cas : Flora, cliente de Claudette (agent commercial) à Ruhango

Âgée de 24 ans et sans emploi, Flora est une cliente régulière du magasin de Claudette (p.21) et de Tigo. Bien que possédant un smartphone, elle ne se sentait pas à l'aise avant la formation pour l'utiliser. Elle avait un peu utilisé Facebook, tout en ayant le sentiment que l'internet mobile était plutôt destiné aux gens riches des zones urbaines.

Claudette a appelé Flora pour lui dire qu'elle proposait une formation à l'internet mobile. Elle l'a invitée à passer au magasin pour la former en tête à tête, un module à la fois, en lui montrant comment télécharger l'application et comment l'utiliser sur son téléphone.

Elle a couvert chaque module pendant une quinzaine de minutes, en les espaçant de quelques jours à chaque fois pour ne pas la submerger.

Claudette a conseillé à Flora de mettre en pratique ce qu'elle avait appris et l'a également relancée par téléphone pour savoir comment elle se débrouillait. Elle l'a encouragée à partager ce qu'elle avait appris avec d'autres clients et à explorer internet pour lui faire part de ce qu'elle découvrait afin de favoriser un cycle d'apprentissage en boucle.

Flora a ainsi été formée à WhatsApp, YouTube, la sécurité internet (bloquer les gens sur WhatsApp) et a appris à utiliser Opera Mini pour accéder aux sites d'offres d'emploi.

Elle se sent désormais en confiance pour utiliser ces sites et a le sentiment qu'internet est quelque chose que les gens comme elle peuvent utiliser. Elle utilise désormais l'internet mobile pour l'aider dans les domaines suivants :

- Elle a découvert des vidéos de recettes de cuisine sur YouTube et a commencé à s'en servir pour faire la cuisine pour sa famille.
- Elle a appris à sa sœur comment utiliser WhatsApp, ce qui a été apprécié.
- Elle cherche du travail en ligne, et même si elle n'en a pas encore trouvé, elle est certaine qu'il existe des opportunités.
- Elle a le sentiment d'être plus au courant de l'actualité rwandaise et moins sensible aux rumeurs, car elle peut vérifier les informations en ligne sur les sites d'actualité.

Les clients formés par les agents commerciaux appartiennent aux deux sexes, bien que les agents de sexe féminin semblent avoir une clientèle plus féminine que les agents masculins. Nous avons également observé des clients de 18 à 50 ans environ qui participaient à la formation, bien que celle-ci s'avère particulièrement populaire auprès de la clientèle plus jeune, notamment masculine.

Figure 8

Réussites et difficultés pour la clientèle de Tigo

RÉUSSITES



Les clients apprécient énormément la possibilité de recevoir une formation à l'internet mobile de la part d'un agent commercial. Les clients qui ont des connaissances numériques limitées semblent souvent ressentir une énorme pression pour savoir utiliser internet et ont honte de ne pas savoir le faire, notamment dans les zones urbaines. Ils ont l'impression que « tous les autres le font », y compris leurs amis. L'aide apportée par les agents est populaire et les clients ne cessent d'y revenir.

Les clients sont ravis du contenu de la formation. Ils ressentent souvent la pression sociale de connaître WhatsApp et se rendent chez les agents commerciaux pour se renseigner sur ce service. Ils apprécient par conséquent que les agents puissent leur montrer comment s'en servir. Ils ont beaucoup moins souvent entendu parler de YouTube ou de Google, mais ces sites sont souvent ceux qu'ils sont les plus heureux d'utiliser après la formation. YouTube est particulièrement apprécié pour l'actualité, les vidéos musicales et le divertissement, tandis que Google est jugé extrêmement utile pour obtenir des informations, confirmer ou infirmer des rumeurs publiques ou se renseigner sur des sujets que les clients veulent connaître (par exemple le président et sa vie). Lorsqu'il est intégré à la formation, le module sur la sécurité est également jugé très utile.

Certains clients associent internet à Tigo et ont le sentiment que la formation montre que l'opérateur a le souci de ses clients. Tigo a déjà la réputation d'avoir des prix compétitifs pour internet en plus d'une couverture étendue. Pour certains clients, il est donc logique que l'opérateur offre également une formation à internet. Lorsque la question leur est posée directement, les clients expliquent que cette formation gratuite leur donne le sentiment que Tigo a le souci de ses clients et la volonté de les aider.

DIFFICULTÉS



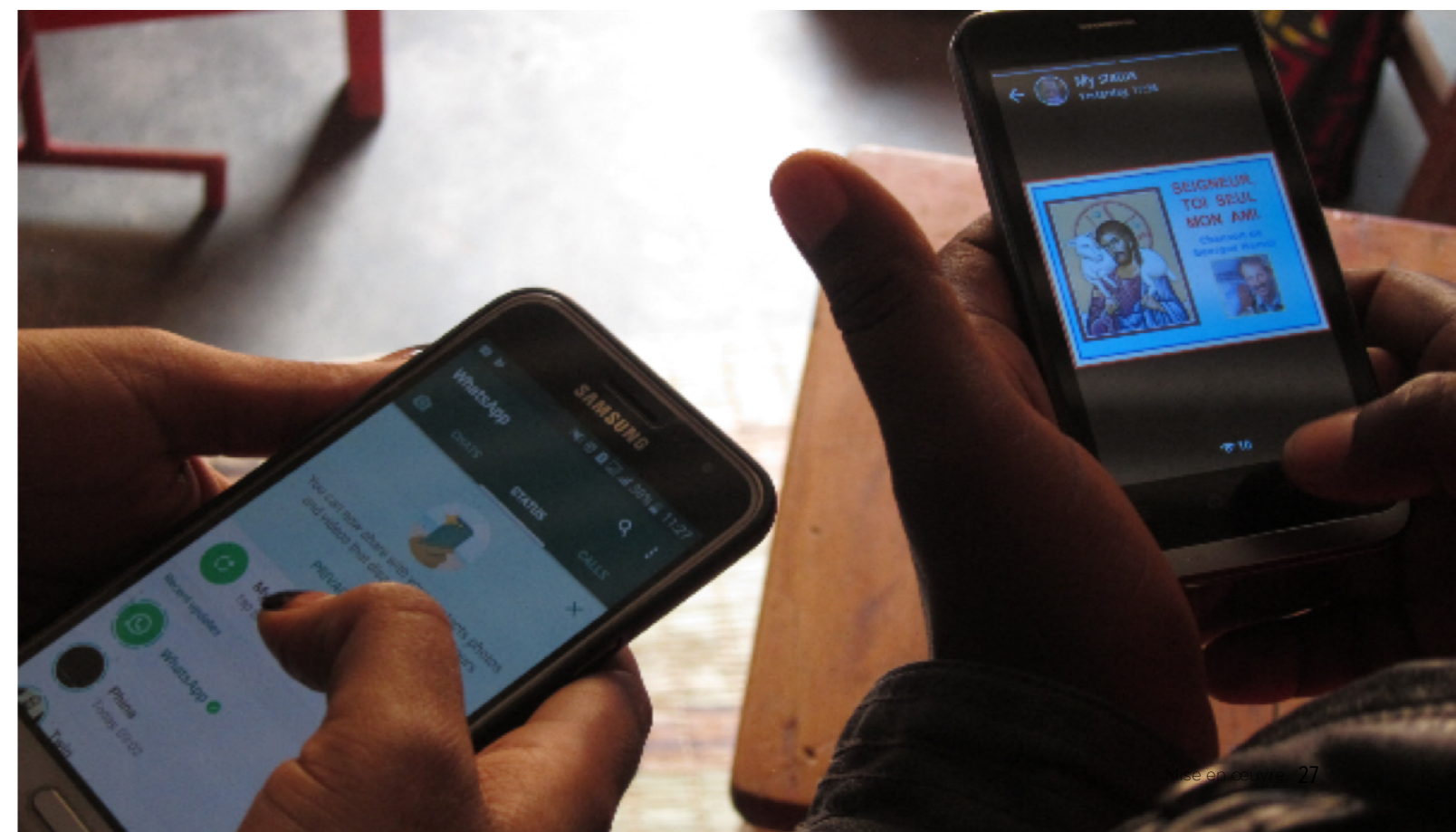
Certains clients n'ont pas une vision globale d'internet et restent cantonnés à des « îles » applicatives. Souvent, les agents commerciaux ne prennent pas le temps de couvrir le module de présentation générale d'internet, ce qui fait que les clients n'ont pas de vision globale d'internet et restent cantonnés à certaines applications (appelées « îles » applicatives).

Les clients manifestent le souhait d'une formation continue de la part des agents commerciaux sur un large éventail de sites et de fonctionnalités.

Après la formation de base, les clients reviennent souvent vers les agents pour en apprendre davantage sur internet. Les sites et les fonctionnalités qui les intéressent comprennent Instagram, Emo, Viber, Facebook, Twitter, Wikipédia, Skype, l'ouverture d'un compte Facebook et l'enregistrement d'une photo de profil, l'ouverture et l'utilisation d'un compte-email, notamment sur Gmail ou Yahoo, l'installation d'applications à partir de l'app store, le contenu de plateformes comme YouTube et les techniques de recherche sur Google et YouTube, ainsi que la mise en signet de sites d'actualité sur Opera Mini.

Les clients expriment également le souhait d'être aidés pour utiliser le portail gouvernemental « Irembo ».

Bien que les gens apprécient les services offerts par le site (ex. demande de permis de conduire ou de carte nationale d'identité), beaucoup ont du mal à s'en servir et recherchent par conséquent l'aide d'« experts », par exemple dans les cybercafés. Les agents commerciaux pourraient offrir une assistance dans ce domaine, et l'un de ceux qui ont participé à cette étude a acquis la réputation d'être un expert dans ce domaine.



4

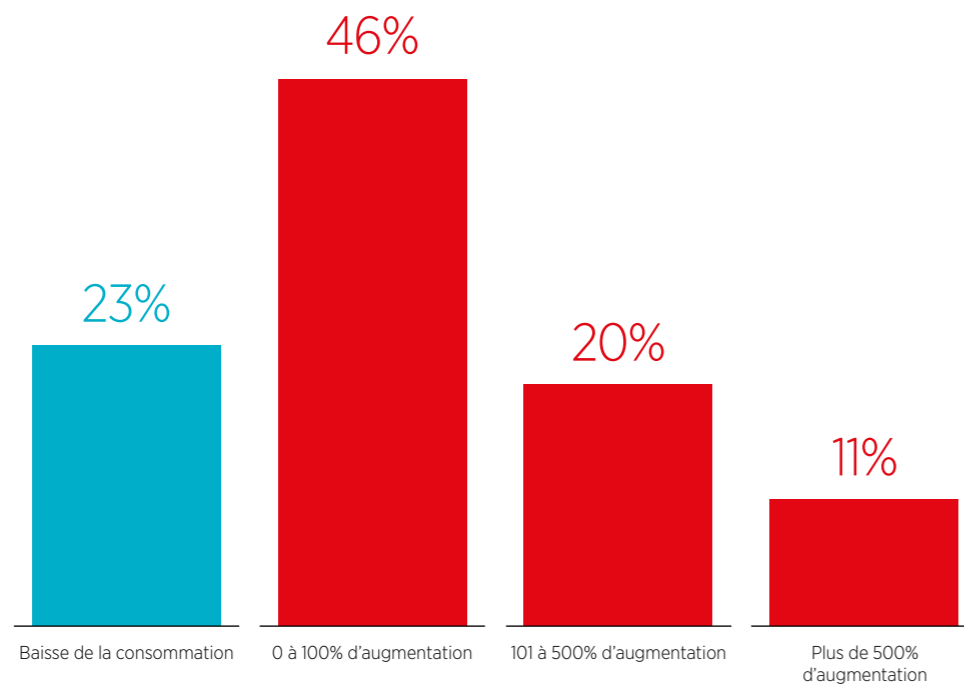
Leçons et impact

4.1 Conclusions quantitatives

L'outil MISTT a eu un impact positif significatif sur l'utilisation de données par les clients de Tigo. La consommation de données d'une vaste majorité (77%) des clients formés au moyen de l'outil MISTT a augmenté sur la période faisant suite à la formation dispensée par leur agent commercial. Dans près d'un tiers des cas (31%), cette croissance est particulièrement marquée, de l'ordre de 100 à 500%.

Figure 9

Utilisation de données : répartition des clients formés au moyen de l'outil MISTT en fonction de l'évolution de leur consommation de données (avant/après formation)



Au total, la consommation de données au sein de l'échantillon de clients ayant reçu la formation MISTT a augmenté de 44% en moyenne sur les trois mois suivant la formation MISTT en juin. Surtout, cette augmentation est plus forte dans le groupe MISTT que dans le groupe témoin régional (44% contre 32%), ce qui montre que la formation a un impact significatif sur l'utilisation de données.¹¹

La formation MISTT semble aider les agents commerciaux à développer l'usage de l'internet mobile. Sur les mois qui suivent la formation, les agents formés à l'outil MISTT enregistrent une

augmentation de 15% du nombre de nouveaux abonnés aux services de données (par rapport à la période précédant la formation).

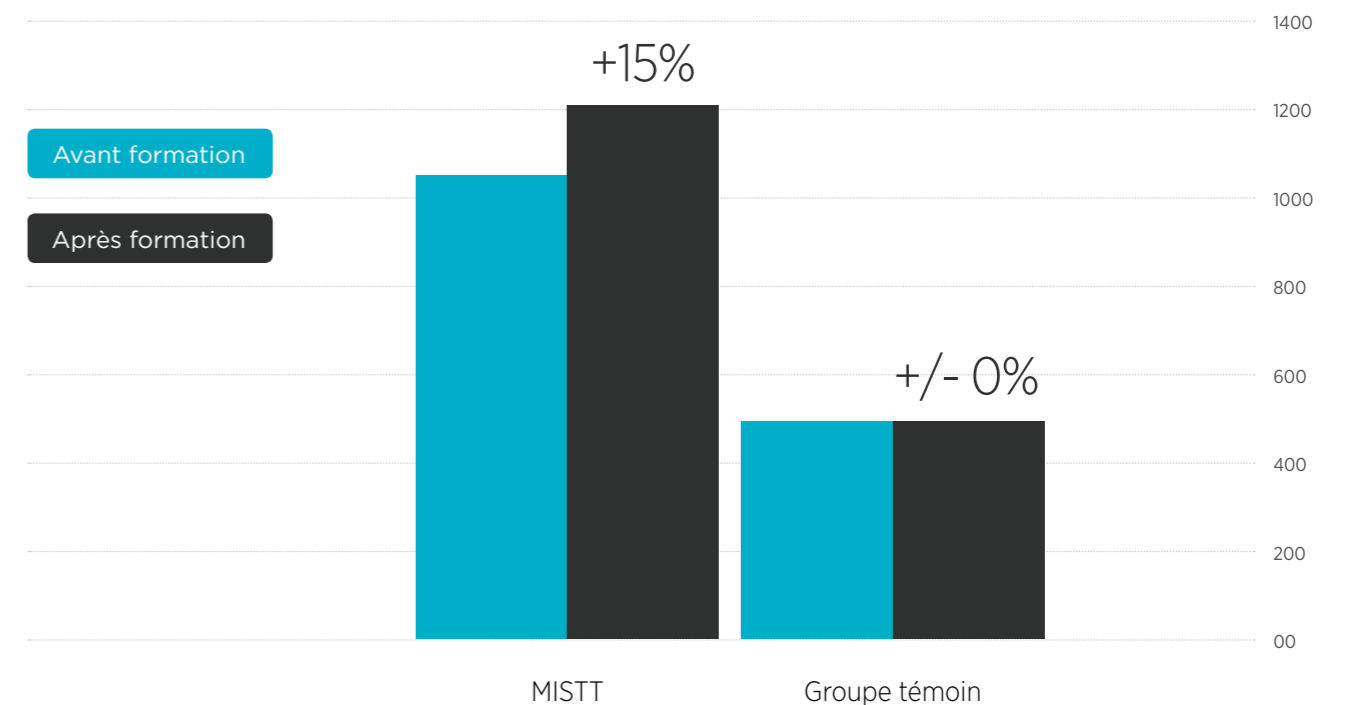
Cette progression est d'autant plus impressionnante que Tigo Rwanda a enregistré en août et en septembre une baisse de son nombre d'abonnés et des abonnements de données.

Comme illustré dans la figure 9 ci-dessous, le groupe d'agents commerciaux « témoins » n'enregistre aucune croissance des abonnements de données sur la période étudiée.¹²

Figure 10

Nombre de nouveaux utilisateurs de données : clients MISTT par rapport au groupe témoin (avant/après formation)

Augmentation mensuelle (moyenne)



11. Données « clients »

12. Données « agents commerciaux »

Ces données montrent clairement que la formation MISTT entraîne une augmentation des recettes liées aux données pour les opérateurs.

L'évaluation montre que le groupe des clients formés au moyen de l'outil MISTT affiche une performance nettement supérieure à celle du groupe « témoin » en termes de croissance du chiffre d'affaires des données (15% contre 9% pour le groupe témoin). Alors que le chiffre d'affaires de Tigo Rwanda a baissé en août et septembre, le groupe MISTT affiche une progression de 7% sur la période suivant la formation.¹³

Bien qu'elle favorise la consommation de données, la formation MISTT semble en revanche réduire l'usage des services traditionnels (voix ou SMS).

Pendant l'évaluation, la croissance des minutes intra-réseau a été nettement plus faible dans le groupe MISTT que dans le groupe témoin (9% contre 24%), tandis que l'utilisation des SMS a diminué au sein du groupe MISTT (de 4%, contre une hausse de 8% au sein du groupe témoin).¹⁴

La formation MISTT génère enfin un retour sur investissement (ROI) en l'espace de quelques mois et semble constituer un moyen efficace d'augmenter l'utilisation et le chiffre d'affaires des données. La GSMA a couvert le coût initial de la formation pilote en finançant le développement de l'outil MISTT en 2016. De son côté, Tigo Rwanda a assumé le coût de la formation des DMS et des commissions versées aux agents commerciaux.

Ce coût a été rapidement compensé par les retombées positives en termes de chiffre d'affaires des données, avec une augmentation moyenne de l'ARPU de 0,09 USD (revenu mensuel moyen de 478 RWF avant la formation et de 549 RWF après). Le groupe témoin a également enregistré une augmentation du chiffre d'affaires des données, mais de bien moindre importance (9% dans le groupe témoin contre 15% dans le groupe MISTT). Cet écart de 60% entre les deux groupes représente malgré tout plus du double de la différence de montant entre les commissions versées pour chaque groupe.¹⁵

Ces chiffres montrent que les retombées de la formation MISTT couvrent le coût marginal par client dès le premier mois, avec un ROI de 13% rien que sur ce mois. Sur le trimestre, on observe un ROI impressionnant de 240% sur l'investissement requis pour offrir la formation MISTT. De plus, sachant que la formation semble également augmenter le nombre d'utilisateurs de données (cf. ci-dessus), le véritable ROI pourrait s'avérer plus élevé.

4.2 Conclusions qualitatives

La formation MISTT lutte contre l'idée selon laquelle « internet n'est pour moi » et donne aux clients la confiance nécessaire pour utiliser internet dans leur vie quotidienne. Avant la formation, certains clients ne savaient que très peu de choses à propos d'internet et pensaient que ce n'était pas pour eux. Ces clients manquaient souvent de confiance sur le sujet. La formation MISTT leur permet de découvrir et de comprendre internet et d'oser l'utiliser.

La formation contribue à faire ressortir l'intérêt d'avoir un smart phone et encourage l'achat de ces appareils. Certains clients achètent initialement un smartphone pour rehausser leur statut social, et ne connaissent pas ses capacités internet. Pour ces clients, la formation leur permet de découvrir les fonctionnalités supplémentaires de leur téléphone. Certains clients participent d'abord à la formation et achètent ensuite un smartphone, ayant pris conscience de l'intérêt de pouvoir ainsi accéder à internet.

La formation MISTT a par ailleurs un effet de ricochet, car certains clients forment d'autres personnes à ce qu'ils ont appris. Les agents commerciaux et les clients soulignent qu'il est important de partager autour de soi ce que l'on sait, surtout lorsque cela est utile et positif. Ils observent que cela favorise la confiance dans les relations et constitue une bonne chose à faire. Après la formation, certains clients forment ainsi leur famille et leurs amis à l'utilisation d'internet et les dirigent vers les agents commerciaux pour en apprendre davantage, ce qui démultiplie l'impact de la formation MISTT initiale dispensée par les agents commerciaux. La formation pourrait ainsi permettre aux agents commerciaux d'améliorer la fidélité à la marque, en offrant aux clients un lien de confiance permanent.

La formation est également susceptible d'aider les clients à sortir des « îles » applicatives. À l'heure actuelle, beaucoup de clients de Tigo n'utilisent qu'une seule application ou un seul service, n'ayant pas la confiance nécessaire pour s'aventurer plus loin. Lorsqu'elle inclut le module de présentation générale

d'internet, la formation leur permet de découvrir tout le potentiel d'internet, ce qui leur donne confiance et les incite à aller plus loin dans l'utilisation des services.

Les clients de Tigo ont le sentiment que la formation leur apporte une ouverture sur le monde et qu'elle les aide à se sentir plus connectés. Ils considèrent qu'il est très important de savoir ce qui se passe dans leur région, dans leur pays et dans le monde.

Les plateformes internet qui permettent cela, comme par exemple celles couvertes par la formation, sont jugées extrêmement précieuses.

Le fait de pouvoir accéder à ces informations permet aux clients de se sentir au courant et connectés au reste du monde.

L'impact de la formation est particulièrement important dans les zones rurales, mais il existe également des défis de mise en œuvre. Dans ces régions, les clients indiquent qu'ils se sentent particulièrement isolés, incapables de suivre l'actualité, de postuler à des emplois, etc. Ils soulignent par conséquent combien la formation et l'utilisation de l'internet mobile leur permettent de s'ouvrir au monde et l'influence que cela a sur leur vie.

Sachant que la culture numérique est particulièrement faible dans les zones rurales, l'impact de la formation y est plus important qu'en milieu urbain.

13. Données « clients »

14. Données « clients »

15. Différence de 23% - 0,13 USD par client pour le groupe témoin contre 0,16 USD par client pour le groupe MISTT

5

Recommandations

Au vu des retombées significatives de la formation pilote en termes de consommation et de chiffre d'affaires de l'internet mobile, ainsi que de son ROI positif, il existe un potentiel évident d'expansion du projet MISTT. Les conclusions positives de cette première analyse laissent à penser que son impact sur l'utilisation de données, les revenus et l'adoption de l'internet mobile pourrait être significatif. La formation pilote a permis de tirer des leçons dans plusieurs domaines importants. L'impact positif enregistré lors de la formation pilote pourrait ainsi être démultiplié en appliquant les recommandations suivantes :

5.1 Diffusion de la formation MISTT : modifications et ajouts

- Modules de formation supplémentaires/plus poussés** : beaucoup de clients ont une énorme envie de découvrir internet. Une fois qu'ils ont commencé à apprendre auprès d'un agent commercial, il est fréquent qu'une relation se noue et qu'ils souhaitent revenir vers l'agent pour en apprendre davantage (ex. Facebook, Wikipédia et Instagram). La GSMA est en train de travailler avec ces sociétés pour développer ces modules.
- Nouveaux modèles de distribution du contenu MISTT** : l'essai pilote a permis d'étudier l'impact de l'outil MISTT dans le cadre de formations en face à face. D'autres approches pourraient être envisagées pour l'expansion du projet, comme par exemple la diffusion du contenu MISTT au moyen de liens SMS ou MMS, ou la création de vidéos ou d'applications.
- Version numérique de l'outil MISTT limitée aux « mini-formations »** : à l'heure actuelle, l'intégralité du document de formation est communiquée aux DMS. Une version contenant uniquement les « mini-formations » faciliterait son utilisation.
- Distribution d'une version « papier » de l'outil MISTT**. Les DMS font remarquer qu'une version imprimée de la formation leur serait utile pour former les agents commerciaux.

5.2 Recommandations concernant les DMS et les agents commerciaux

- Tigo pourrait utiliser les statistiques de consommation de données des agents commerciaux pour identifier ceux qui sont les plus susceptibles de bénéficier de la formation MISTT** : le fait de vérifier par exemple si l'agent est un utilisateur régulier de données ou s'il possède lui-même un smartphone permet d'avoir une première idée de son niveau de connaissance de l'internet mobile. De la même manière, l'utilisation des SMS peut servir d'indication que l'agent sait lire et écrire. .
- Tigo pourrait également utiliser les statistiques de commissions et d'utilisation de données pour identifier les « super » agents commerciaux qui poussent davantage l'utilisation et l'activation des données au sein de leur clientèle** : notre évaluation montre que certains agents ont un niveau de performance particulièrement élevé. Tigo pourrait utiliser les données à sa disposition pour identifier ceux qui sont les plus performants et mieux comprendre les raisons de leur succès (au moyen par exemple d'entretiens téléphoniques ou de visites par les DMS)
- Formation continue des agents commerciaux** : sachant que certains agents ont une culture numérique limitée, la mise en place d'un programme de formation continue pourrait contribuer à améliorer leur propre culture numérique et leur niveau de confiance, et leur permettre ainsi de mieux tirer parti des ressources MISTT pour aider leurs clients. Cela pourrait s'effectuer au moyen de formations dispensées régulièrement par les DMS ou de supports numériques (par exemple une application ou des vidéos de formation).
- Transformer les agents commerciaux en spécialistes Irembo** : les clients souhaitent une assistance pour utiliser le site Irembo du gouvernement rwandais. Cependant, compte-tenu du large éventail de fonctionnalités sur le site, le développement d'un module devra être examiné avec soin. Il conviendrait d'étudier la possibilité d'élargir le partenariat existant entre Tigo Rwanda et le Digital Opportunity Trust (chargé de la mise en œuvre du programme d'Ambassadeurs numériques du gouvernement).
- Veiller à ce que les DMS mettent l'accent sur le module de présentation générale d'internet dans le cadre des « mini-formations » avec les agents commerciaux** pour aider les clients à sortir des « îles » applicatives (quand ils utilisent uniquement WhatsApp ou Facebook par exemple).

5.3 Incitatifs

- a. **Proposer des offres spéciales combinant smartphone et internet aux personnes formées avec l'outil MISTT** : beaucoup de clients qui rendent visite aux agents commerciaux pour la formation viennent d'acheter un smartphone ou envisagent de le faire après la formation. Des offres ciblées pourraient orienter ces clients vers des produits et services spécifiques.
- b. **Intégrer la formation MISTT aux indicateurs clés de performance (KPI) des DMS ou aux objectifs commerciaux** : certains DMS ne se sentent pas incités à dispenser la formation et n'en font pas une priorité. Une présentation claire des retombées positives de la formation
- c. **Clarifier le système de commission des agents commerciaux concernant l'offre et mettre en avant les retombées commerciales plus larges de la formation** : bien que certains agents commerciaux aient déjà conscience des retombées commerciales de la formation MISTT (augmentation des ventes par exemple), d'autres ne sont pas convaincus. Un certain nombre d'agents commerciaux apprécieraient d'avoir davantage de précisions sur le mode de rémunération.

auprès des agents commerciaux et son intégration aux KPI permettraient de les motiver davantage.

5.5 Politique tarifaire

- i. **Continuer de se concentrer sur des stratégies tarifaires qui limitent le risque de cannibalisation du chiffre d'affaires voix et SMS à mesure que les données sont mieux connues** : l'essai pilote a montré que la formation MISTT pouvait entraîner une baisse

de consommation des services de téléphone et SMS en raison de l'accès aux applications VOIP ou de messagerie sur les smartphones. Tigo pourrait donc réfléchir à des stratégies tarifaires et à une offre client qui limitent ce risque.

5.4 Ressources visuelles et marketing

- a. **Envisager de distribuer des supports visuels (affiches par exemple) pour faciliter la formation des clients** : les agents commerciaux ont le sentiment que des supports visuels, comme les posters « mode d'emploi » de l'outil MISTT ou des brochures, les aideraient à résumer ce qu'ils enseignent aux clients et faciliteraient la formation des clients qui ne savent pas lire.
- b. **Supports publicitaires** : les agents commerciaux ont le sentiment que des documents marketing (prenant par exemple la forme d'affiches avec

le message « formation à l'internet mobile disponible ici »), des brochures, des uniformes, des panneaux ou même des publicités à la radio ou sur les routes seraient utiles pour sensibiliser les consommateurs. À l'heure actuelle, les agents commerciaux font connaître la formation par le bouche-à-oreille, et ils ont le sentiment que des moyens publicitaires leur permettraient d'élargir la portée et l'impact de la formation.

Annexe

Annexe 1 : Exemple de document MISST : module de « mini-formation » sur WhatsApp

IMPINE-WHATSAPP
IMPINE-WHATSAPP

🔍 Ni iki?

Erekana WhatsApp kuri telefoni

"WhatsApp ni serivisi yo kohereza ubutumwa, imeze nka SMS, aho ushobora no kohereza ubutumwa bw'ijwi, amafoto, n'ubutumwa ku matsinda y'abantu."

WhatsApp ikoresha interineti kugirango igabanye igiciro cyo kohereza ubutumwa, kandi intera igutandukanya n'uko woherereza ubutumwa ntiyongera igiciro. Urugero ni uko niba ufite umuvandimwe cyangwa incuti mu kindi gihugu, ushobora kubandikira ubutumwa kuri WhatsApp ntibigutware amafaranga arenze ayo byari kugutwara igihe wari kubandikira bari hafi y'aho uri".

Ibyo uzakenera

Smartphone

Impapuro za WhatsApp

Imaze iki?

"Ushobora kuyikoresha utumanaho n'inshuti n'abavandimwe".

"Ushobora no kuyikoresha utumanaho n'amatsinda manini y'abacuruzi, abo mukorana, abo mwigana, cyangwa abakiriya kugirango wamamaze ibikorwa byawe, ujye inama nabo cyangwa uganire nabo ku byerekeye amasomo"

Aha uhugura atanga ingero z'ibyiza bya WhatsApp n'icyo ayikoresha mu buzima bwe.

Bihuze n'uhugurwa: Ganiriza uhugurwa ku byiza WhatsApp yamufasha kugeraho mu buzima bwe.

👤 Ikora ite?

Hereza uhugurwa telefoni maze umufashe gukurikiza amabwiriza

Uko bakoresha WhatsApp-hagati y'abantu 2
Erekana igishushanyo maze ubereke amabwiriza y'uko boherereza ubutumwa bwanditse/foto/ubutumwa bw'ijwi.

Uko bakoresha WhatsApp-mu matsinda
Erekana igishushanyo maze ubereke amabwiriza y'uko bohererezanya ubutumwa mu matsinda

Shyira mu ngiro!

"Dore umenye gukoresha WhatsApp. Urashaka kuyikoresha iki muri aka kanya?"

Uhugura: Fasha uhugurwa kohereza ubutumwa kuri WhatsApp ku bantu afiteye nimeru muri telefoni ye yifuzza kuvugisha.

Inama: "WhatsApp ifite ibice byinshi. Urugero ni uko ushobora kuyikoresha uhamagara abantu, cyangwa uboherereza ikarita kugirango babashe kumenya aho uherereye".

Sobanura: Hari izindi serivisi zikora nka WhatsApp. Izo ni nka Hike, Telegram, n'izindi.

14 IMPINE-WHATSAPP
IMPINE-WHATSAPP 15



SIÈGE SOCIAL DE LA GSMA

Floor 2
The Walbrook Building
25 Walbrook
London EC4N 8AF
United Kingdom
Tel: +44 (0)20 7356 0600
Fax: +44 (0)20 7356 0601