



■ EXTRAIT GRATUIT · CONCEVOIR · GUIDE 01

Les quatre registres d'innovation

Les quatre registres d'innovation — format physique, expérience de service, modèle d'exploitation, commercialisation — avec leur coût d'entrée et leur réversibilité.

Chapitre 2 complet · 14 pages, dont 11 pages du guide · extrait du guide CNT 01 « Hébergements innovants », version 1.1, octobre 2026.
Pagination d'origine conservée.

Comment lire cet extrait

Cet extrait reproduit, sans les modifier, 11 pages du guide 01 « Hébergements innovants » (pages 18 à 28). La pagination est celle du guide : un passage se cite par son numéro de page et se retrouve dans la version complète.

Chaque information porte l'étiquette de son registre ; la légende complète figure en page 2 du guide.

Ce que contient cet extrait

- **Chapitre 2 — Quatre façons d'innover**
- 2.1 Innover, ce n'est pas d'abord construire
- 2.2 Registre 1 : le format physique
- 2.3 Registre 2 : l'expérience de service
- 2.4 Registre 3 : le modèle d'exploitation
- 2.5 Registre 4 : le modèle de commercialisation
- 2.6 Choisir : investir ou ne pas investir
- 2.7 Prouver avant de bâtir

Usage

Cet extrait est gratuit. Il peut être imprimé, partagé et remis à une équipe, sans modification et avec mention de sa source.

2

CHAPITRE DEUX

Quatre façons d'innover

Il y a un malentendu tenace sur l'innovation dans l'hébergement : on la confond avec un objet. Un hébergement peut pourtant innover de quatre façons, et la plus visible est aussi la plus capitalistique et la moins réversible. Ce chapitre passe les quatre registres en revue, cas réels à l'appui — et donne une méthode pour choisir.

2.1 Innover, ce n'est pas d'abord construire

2.2 Registre 1 : le format physique

2.3 Registre 2 : l'expérience de service

2.4 Registre 3 : le modèle d'exploitation

2.5 Registre 4 : le modèle de commercialisation

2.6 Choisir : investir ou ne pas investir

2.7 Prouver avant de bâtir

2.1 Innover, ce n'est pas d'abord construire

Il y a un malentendu tenace sur l'innovation dans l'hébergement, et le chapitre précédent permet enfin de le lever.

Le malentendu consiste à confondre innovation et objet : une tente de luxe, un dôme, une piscine à débordement, une serrure connectée. Ces choses existent, elles sont parfois utiles, et elles se photographient bien. Mais elles ne représentent qu'un des quatre registres sur lesquels un hébergement peut innover — et c'est généralement le plus capitaliste et le moins réversible. Dans la grille Hôtel Luxe analysée au chapitre 1, l'équipement n'est que l'une des deux familles de normes complémentaires du renouvellement ; la seconde ne se construit pas, elle se produit.

Un hébergement peut innover de quatre façons :

- par son **format physique** — ce qu'on construit ;
- par son **expérience de service** — ce qu'on produit chaque jour ;
- par son **modèle d'exploitation** — comment on gagne de l'argent ;
- par son **modèle de commercialisation** — comment on est trouvé et réservé.

Une conséquence directe, qui heurte l'intuition : **une petite maison d'hôtes classique peut être plus innovante qu'un dôme dans le désert**. Si elle fonctionne avec un parcours de réservation fluide, une forte personnalisation, des partenariats locaux et une gestion de coûts disciplinée, elle produit plus de valeur nouvelle qu'un objet spectaculaire dont l'exploitation reproduit un modèle ancien avec une consommation d'eau supérieure.

QUATRE REGISTRES

- 1** Format physique
- 2** Expérience de service
- 3** Modèle d'exploitation
- 4** Modèle de commercialisation

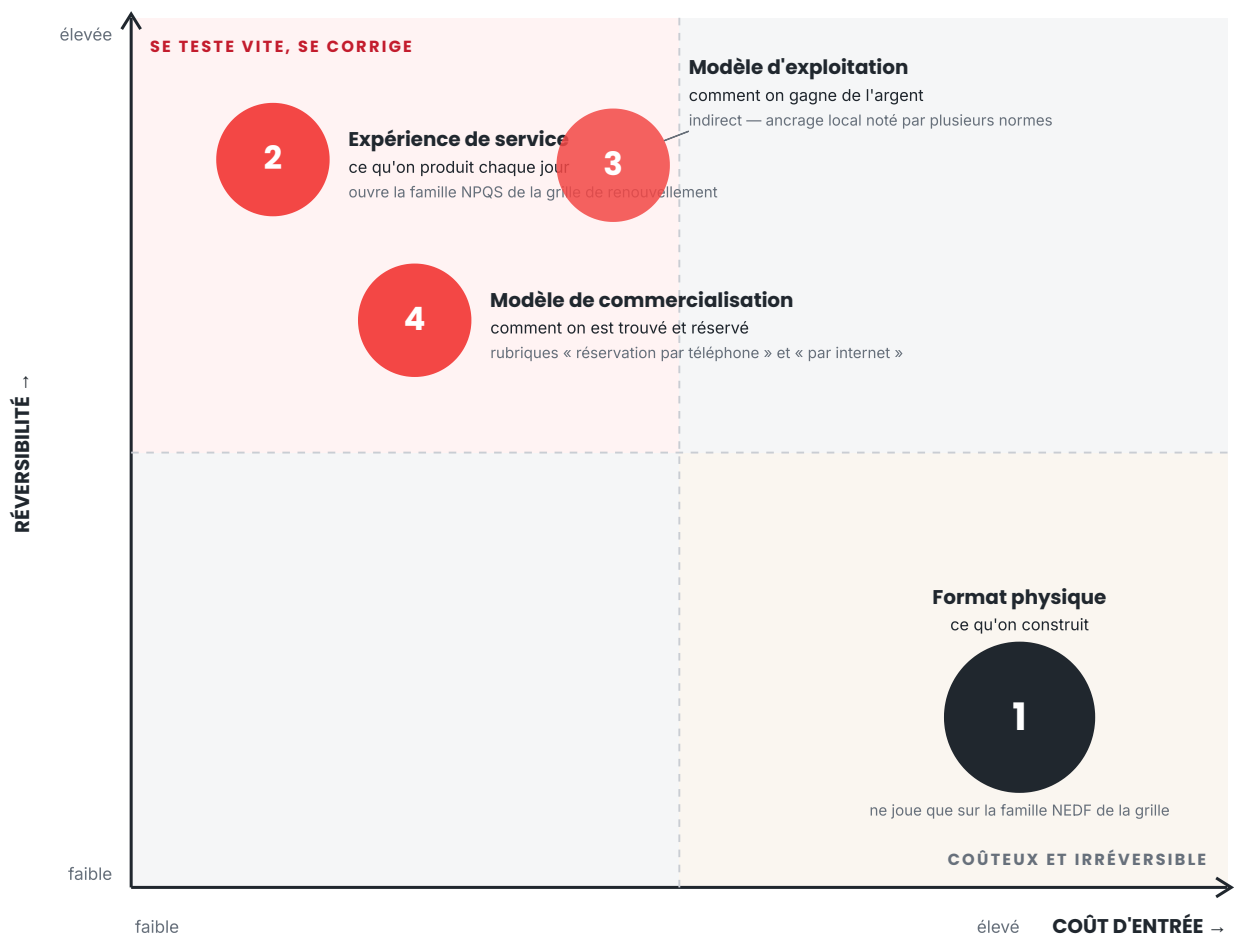
Ils ne se hiérarchisent pas : ils se cumulent. C'est leur **profil de risque** qui les distingue — page suivante.

V9 Deux projets, deux innovations — laquelle est la plus innovante ?

	LE DÔME DANS LE DÉSERT	LA MAISON D'HÔTES DE SIX CHAMBRES
Ce qu'on voit	Format spectaculaire, photogénique	Bâti ordinaire
Réservation	Un seul canal, dépendance forte	Parcours direct fluide sur mobile
Expérience	Standardisée	Fortement personnalisée
Exploitation	Consommation d'eau et d'énergie élevée	Coûts maîtrisés et mesurés par nuitée
Écosystème	Peu de partenariats	Activités et achats locaux structurés
Points de classement	Famille NEDF seule — l'équipement plafonne à ce qu'il est	Familles NEDF + NPQS — le service ouvre la seconde famille
Verdict	Innovation de forme	Innovation de système

Lecture : l'objet seul ne suffit pas à faire une innovation de système. Source : analyse CNT.

→ ANALYSE CNT

v8 Quatre registres d'innovation, quatre niveaux de risque


Trois registres sur quatre coûtent peu, se testent vite et se corrigent. Un seul — le format physique — est irréversible.
Les registres sont cumulables : le schéma classe des profils de risque, pas des priorités.

REGISTRE	CE QU'ON MODIFIE	COÛT D'ENTRÉE	RÉVERSIBILITÉ	EFFET SUR LE CLASSEMENT
1. Format physique	Ce qu'on construit	Élevé	Faible — irréversible	Joue sur la seule famille NEDF (équipement) de la grille
2. Expérience de service	Ce qu'on produit chaque jour	Faible	Élevée	Ouvre la famille NPQS (production et qualité de service) au renouvellement
3. Modèle d'exploitation	Comment on gagne de l'argent	Moyen	Élevée	Indirect — ancrage local noté par plusieurs normes
4. Modèle de commercialisation	Comment on est trouvé et réservé	Faible à moyen	Élevée	Rubriques « réservation par téléphone » et « par internet »

Source : analyse CNT, croisée avec la structure des grilles officielles de classement provisoire et de renouvellement.

→ **ANALYSE CNT**

2.2 Registre 1 : le format physique

C'est le registre le plus visible et le plus mal évalué.

La question n'est pas « combien coûte une tente ? ». C'est « **quel est le système complet, par nuitée vendue ?** ». Un hébergement léger en milieu semi-désertique n'est pas une chambre transportée dehors : c'est un ensemble de fonctions techniques qui se pensent ensemble, pas séparément.

Les postes qui composent ce système, et qui se chiffrent avant toute commande :

- la consommation d'eau par client, et sa provenance réelle ;
- le coût de l'énergie par nuitée, groupe électrogène inclus si le raccordement n'existe pas ;
- le traitement des eaux usées, dimensionné pour la pointe et non pour la moyenne ;
- le confort thermique été **et** hiver, mesuré sur site et non déduit d'une fiche fournisseur ;
- la fréquence de remplacement des toiles, membranes et équipements exposés ;
- la protection contre le vent et le sable ;
- l'accès des véhicules de service, blanchisserie et logistique alimentaire comprises ;
- la sécurité, de nuit comme en cas d'évacuation.

LA BONNE QUESTION

« ~~Combien coûte une tente ?~~ »

« **Quel est le système complet, par nuitée vendue ?** »

HUIT POSTES CHIFFRÉS AVANT TOUTE COMMANDE

Eau · énergie · eaux usées · confort thermique été/hiver · remplacement des toiles · vent et sable · accès de service · sécurité.

Repris dans l'outil 6 de la fiche pratique.

CAS · V13

Un écolodge du désert marocain — le format comme système technique

cas réel documenté

SITUATION	Site en milieu semi-désertique, à proximité d'une grande ville touristique. Exploité depuis plus de dix ans.
DÉCISION	Eau, énergie et traitement des rejets conçus comme un seul système , en même temps que les solutions de construction adaptées au climat et le reverdissement du site.
EFFET SECONDAIRE NOTABLE	Le savoir-faire accumulé est devenu une seconde source de revenu, vendue comme expertise à d'autres projets. Son enseignement documenté est une méthode.
CE QU'ON EN RETIENT	La question n'est pas « combien coûte une tente ? » mais « quel est le système complet, par nuitée vendue ? ». Le format devient innovant quand le système d'exploitation est cohérent avec le site, pas quand l'objet est original.

Source : informations publiées par l'exploitant.

CONTRE-CAS · V16

Les dix dômes — quand la séquence s'inverse*cas-type pédagogique*

LE PROJET	Dix dômes premium sur un terrain rural. Concept choisi sur photos, business plan bâti sur un prix moyen élevé.		
L'ERREUR DE SÉQUENCE	Étude réglementaire, eau, assainissement et maintenance traités après la commande des unités.		
LES SIX CONSÉQUENCES	1 Comportement thermique inadapté au site 2 Puissance électrique nécessaire sous-estimée 3 Traitement des eaux sous-dimensionné	4 Accès des véhicules de service impraticable 5 Qualification de l'hébergement incertaine 6 Acquisition entièrement dépendante d'un réseau social	
LE RÉSULTAT	Le capex par chambre paraissait faible. Ce sont les coûts auxiliaires qui emportent la marge. La check-list d'innovation commence par la ressource et le droit, pas par le design.		

Source : cas-type pédagogique CNT.

Le cas et le contre-cas ne diffèrent ni par l'ambition ni par le montant engagé. Ils diffèrent par l'ordre des questions. Dans le premier, eau, énergie et rejets ont été conçus comme un seul système, en même temps que la construction. Dans le second, tout ce qui ne se photographie pas a été traité après la commande — et c'est précisément là que la marge s'est perdue.

Le registre suivant coûte infiniment moins cher. C'est aussi celui où se trouvent les points.

SÉQUENCE À RETENIR

- 1.** La ressource — eau, énergie, rejets
- 2.** Le droit — type, autorisations → chapitre 3
- 3.** Le design — seulement ensuite

2.3 Registre 2 : l'expérience de service

C'est le registre où se trouvent les points, et c'est aussi le moins cher.

Un séjour n'est pas un continuum indifférencié : c'est une succession de moments où le client forme un jugement. Douze d'entre eux décident de l'essentiel — et ils recouvrent presque exactement les points de contrôle du dispositif de classement rénové.

Pour chacun de ces douze moments, quatre questions suffisent à structurer un standard : quelle est la promesse, quel est le standard mesurable, qui en est responsable, et que fait-on quand ça se passe mal. Un établissement qui répond à ces quatre questions pour douze moments a écrit ses procédures — et la grille note l'existence de procédures.

QUATRE QUESTIONS PAR MOMENT

- 1 Quelle est la promesse ?
- 2 Quel est le standard mesurable ?
- 3 Qui en est responsable ?
- 4 Que fait-on quand ça se passe mal ?

Douze moments × quatre réponses = vos procédures écrites. Outil 2 de la fiche pratique.

V10 Le parcours client, et ce que le contrôle y regarde

Une seule ligne de temps, deux lectures : **à gauche**, le moment tel que le client le vit · **à droite**, ce que le dispositif de classement y observe. Les moments 3, 7 et 12 correspondent aux rubriques les plus lourdes en points.

	CE QUE LE CLIENT VIT	CE QUE LE DISPOSITIF Y OBSERVE
1	Découverte en ligne	Cohérence entre ce qui est annoncé et ce qui existe
2	Comparaison et prix	Présentation claire des catégories de chambres et des tarifs
3	Réservation	Rubriques « réservation par téléphone » et « par internet » — 67 pts au téléphone
4	Confirmation	Énoncé de la politique d'annulation
5	Pré-arrivée	Information d'accès et de contact
6	Accès et localisation	Enseigne extérieure identifiable et entretenue
7	Accueil et check-in	Rubrique « espace et service d'accueil » — 122 pts · procédures d'enregistrement
8	Première impression de l'unité	Équipement minimal · sanitaires de l'unité
9	Nuit et confort	Téléphone et téléviseur · équipements annoncés opérationnels
10	Petit-déjeuner, repas, activité	Services du petit-déjeuner · buffet · déjeuner et dîner · room service
11	Résolution d'un problème	Existence et application d'une procédure de réclamation
12	Départ, paiement, post-séjour	Procédures de départ — check-out en moins de 15 minutes

HUIT INDICATEURS À SUIVRE EN INTERNE

Temps de première réponse en journée	Temps de check-in médian	% de chambres prêtes à l'heure	Incidents pour 100 nuitées
Délai moyen de résolution	Score post-séjour	Taux de recommandation	Part de clients récurrents
Chaque établissement fixe les seuils de ces indicateurs selon sa taille.			

Source : rubriques des grilles officielles de renouvellement, ministère du Tourisme ; structure de parcours, analyse CNT.

🔧 OUTIL CNT · PAS UNE NORME

Points cités : maximum théorique, grille de renouvellement Hôtel Luxe.

Un exemple concentre toute la logique du nouveau dispositif.

Dans la grille de renouvellement d'un hôtel Luxe, la rubrique « Réservation par téléphone » compte quatorze critères, **aucune norme obligatoire**, et 67 points. Elle est intégralement notée sur la qualité de l'échange.

CE QUE DIT LE TEXTE

- « La réservation par téléphone doit être possible 24h/24 et 7j/7. »
- « Le délai d'attente lors de l'appel ne doit pas dépasser cinq (5) sonneries. »
- « En cas d'attente, le réceptionniste doit présenter des excuses. »
- « Le réceptionniste doit être en mesure de s'exprimer dans au moins deux langues étrangères. »
- « Le réceptionniste doit informer le client sur la politique adoptée par l'établissement concernant l'annulation de la réservation. »

— Arrêté n° 985-24, grille de renouvellement, hôtel catégorie Luxe (normes complémentaires à 5 points)

Aucune de ces cinq exigences ne demande un investissement. Toutes demandent une décision, une formation et un contrôle. C'est exactement ce que montre, dans l'exemple Hôtel Luxe analysé, la forte pondération des critères de service.

Les technologies qui servent réellement. Une petite structure n'a pas besoin de reproduire la pile logicielle d'une chaîne. Six briques suffisent : un PMS en ligne comme source unique des réservations et du statut des chambres ; un channel manager pour synchroniser disponibilités et tarifs ; un moteur de réservation directe intégré au site ; un prestataire de paiement sécurisé ; une messagerie client ou un CRM léger ; un tableau de bord. L'enjeu n'est pas le nombre d'outils, c'est qu'ils se parlent : une même réservation n'est alors saisie qu'une fois.

Le critère de décision est simple. **Une technologie utile supprime une tâche ou améliore un indicateur.** Réduire le temps de réponse, diminuer les erreurs de prix, augmenter la part de réservation directe, raccourcir l'attente au check-in, réduire le nombre de chambres non prêtes, détecter une panne plus tôt, faire baisser la consommation par nuitée. Si elle ne fait ni l'un ni l'autre, c'est un abonnement.

L'intelligence artificielle sait rédiger, traduire, résumer, classer des avis. Une information tarifaire, une disponibilité ou une condition d'annulation qu'elle produit n'est fiable que si l'outil est relié à une source de vérité opérationnelle ; une automatisation en contact client prévoit, en bonne pratique, une escalade vers un humain.

VII Trois minutes au téléphone valent plus qu'un équipement

RUBRIQUE « RÉSERVATION
PAR TÉLÉPHONE »
GRILLE DE RENOUVELLEMENT ·
HÔTEL LUXE

67

points

0

norme obligatoire

14

critères — intégralement notés sur la
qualité de l'échange

Pas un seul de ces points n'est un
équipement. Chaque critère
demande une décision, une
formation et un contrôle.

Source : arrêté n° 985-24, grille de
renouvellement, hôtel catégorie Luxe.

§ TEXTE OFFICIEL

Maximum théorique.

SIX BRIQUES, PAS TRENTE

PMS en ligne · channel
manager · moteur de
réservation directe · paiement
sécurisé · messagerie client /
CRM léger · tableau de bord.
L'enjeu : qu'ils se parlent.

2.4 Registre 3 : le modèle d'exploitation

Une petite structure ne gagnera jamais par le nombre de services. Elle peut gagner par le nombre de raisons de venir.

C'est le principe de l'offre à plusieurs couches : ne pas seulement dormir, mais manger, apprendre, marcher, acheter, se déconnecter. Chaque couche ajoute du revenu par client sans ajouter de chambre — ce qui est décisif quand le foncier, la catégorie visée ou le bâtiment plafonnent la capacité.

LE PRINCIPE

Pas le nombre de services. Le nombre de raisons de venir.

Dormir · manger ·
apprendre · marcher ·
acheter · se déconnecter.

CAS · V15

Une ferme d'hôtes du Haut-Atlas — augmenter le revenu sans augmenter la capacité

cas réel documenté

SITUATION	Exploitation rurale combinant chambres et hébergements légers.
DÉCISION	Architecture bioclimatique, autonomie en eau et en énergie, matériaux locaux, serre et potagers alimentant la table.
STRUCTURE DE L'OFFRE	Héberger · nourrir avec sa propre production · faire visiter · faire marcher · vendre. Le modèle n'est pas « un hôtel rural » mais un assemblage.
CE QU'ON EN RETIENT	Le cas illustre une architecture d'offre .

Source : informations publiées par l'exploitant.

Décider entre faire, acheter et s'associer. Toute couche supplémentaire pose la même question. Une randonnée guidée, un atelier de cuisine, du yoga, des vélos, un transfert : le faire soi-même, l'acheter à un prestataire, ou nouer un partenariat ? La réponse dépend de trois choses — la compétence et l'agrément sont-ils réunis, l'activité est-elle réglementée, et le capital immobilisé est-il récupérable. Une petite structure gagne presque toujours à orchestrer un écosystème plutôt qu'à internaliser des métiers réglementés.

▲ **N1** Guide 04 · le cadre contractuel de ces partenariats

■ **C4** Guide 06 · le sourcing local

FAIRE, ACHETER OU S'ASSOCIER ?

Trois questions :

1. Ai-je la compétence et l'agrément ?
2. L'activité est-elle réglementée ?
3. Le capital immobilisé est-il récupérable ?

Une couche particulière : la redistribution locale

CAS · V14

Un lodge de montagne du Haut-Atlas — l'innovation par la gouvernance

cas réel documenté

SITUATION	Vallée de montagne, hébergement haut de gamme dans un environnement à ressources contraintes.
DÉCISION	Supplément de 5 % ajouté aux services et reversé à une association locale. Recrutement local. Rénovation par artisans et ressources de la vallée. L'innovation n'est ni architecturale ni technologique : elle est contractuelle.
EMPLOIS DOCUMENTÉS DU FONDS	Gestion des déchets · ambulance tout-terrain · hammam communautaire · accès à l'eau · actions d'éducation.
CE QU'ON EN RETIENT	L'établissement s'est doté d'un mécanisme visible, traçable et reproductible . La crédibilité tient à la traçabilité : publication annuelle du montant collecté, des projets financés et de l'instance qui décide.

Source : informations publiées par l'exploitant.

Une petite structure peut formaliser une contribution locale sans créer de fondation : un pourcentage du revenu, un fonds par nuitée, un contrat d'achat local, une participation à un service mutualisé. **La crédibilité tient à la traçabilité** — publication annuelle du montant collecté, des projets financés et de l'instance qui décide des dépenses. C'est elle qui distingue un engagement documenté d'un simple message.

Ce registre n'est pas décoratif au regard du classement : plusieurs normes complémentaires portent explicitement sur l'ancrage local — bibliothèque sur l'histoire et la culture marocaines, ferronnerie traditionnelle, matériaux. L'authenticité est devenue un critère noté.

T4 Guide 11 · distribution, contrats de plateforme, stratégie de canaux

QUATRE FORMES DE CONTRIBUTION LOCALE

Un pourcentage du revenu ·
un fonds par nuitée · un
contrat d'achat local · une
participation à un service
mutualisé.

2.5 Registre 4 : le modèle de commercialisation

Le quatrième registre est celui qui décide si les trois autres se voient.

Les données de marché disponibles sur les hébergements de plein air premium convergent sur un point : la réservation directe y représente une part élevée du volume. Grand View Research l'estime à 54,7 % de son périmètre mondial du glamping en 2025. Ce chiffre porte sur un périmètre mondial, distinct du marché marocain ; il indique une direction.

La nuance importe. Le canal direct devient performant lorsque l'établissement possède une marque, un trafic ou une base de clients. À l'amorçage, les plateformes de réservation restent souvent nécessaires à l'acquisition. Une petite structure qui les quitte trop tôt échange une commission contre un taux d'occupation.

Ce que la grille de classement en dit : la réservation par téléphone **et** la réservation par internet sont deux rubriques notées, qui n'existent qu'au renouvellement. La performance de distribution est donc devenue, littéralement, un critère de classement.

2.6 Choisir : investir ou ne pas investir

Quatre registres, des dizaines d'options, un budget fini. L'arbitrage gagne à reposer sur une méthode qui tient en une page.

Chaque investissement envisagé est noté sur six critères, de 1 à 5 : impact client, impact revenu, économie de coût, risque réglementaire, complexité, délai de retour. La formule est la suivante :

$$\text{Priorité} = (\text{impact client} + \text{impact revenu} + \text{économie de coût}) - (\text{risque réglementaire} + \text{complexité})$$

Ce score est un outil de pilotage proposé par la CNT, pas une norme. Il sert à rendre l'arbitrage explicite, pas à le remplacer. Deux règles l'accompagnent :

- une innovation à fort intérêt commercial mais à risque réglementaire élevé se place dans la case « à instruire », avec avis compétent ;
- une innovation à forte économie de coût et faible complexité devient prioritaire même si le client ne la voit pas.

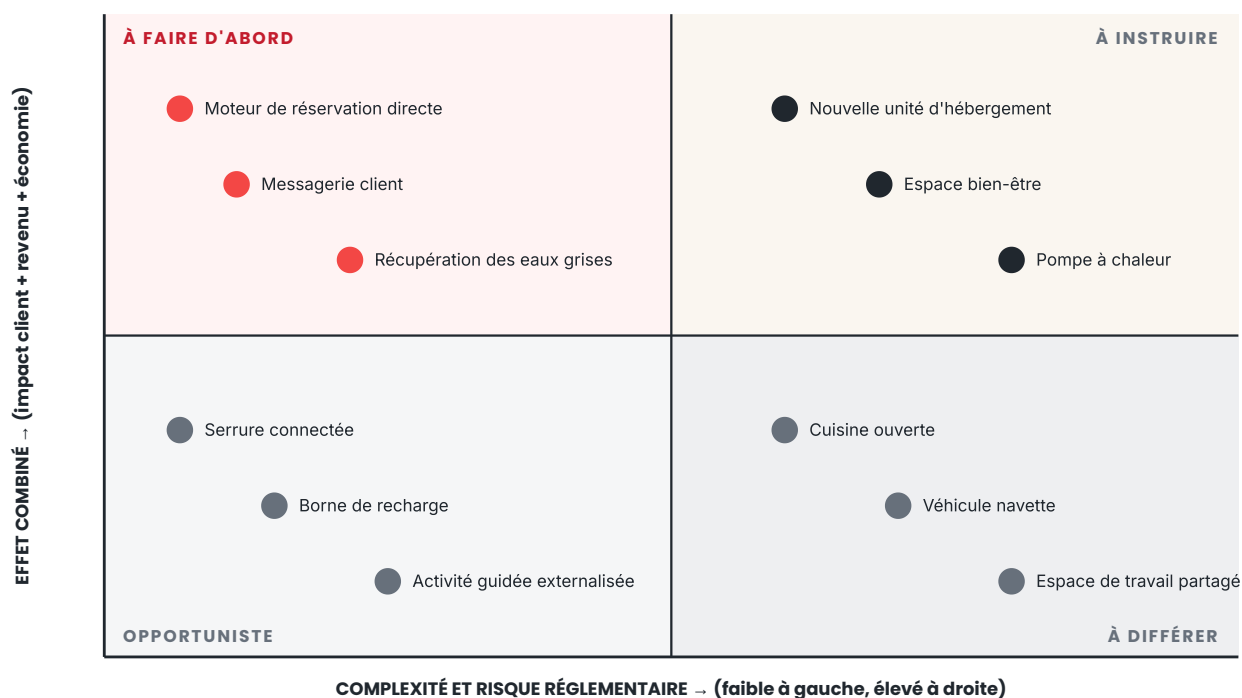
SIX CRITÈRES, NOTÉS DE 1 À 5

- + impact client
- + impact revenu
- + économie de coût
- risque réglementaire
- complexité

délai de retour : en lecture, hors formule

Version vierge : outil 4 de la fiche pratique.

V12 Investir ou ne pas investir : positionner avant de décider



positionnement indicatif — chaque établissement refait sa propre notation

Deux règles : risque réglementaire élevé → case « à instruire », avec avis compétent · forte économie de coût et faible complexité → prioritaire même si le client ne le voit pas.

Source : outil CNT.

OUTIL DE PILOTAGE PROPOSÉ PAR LA CNT — PAS UNE NORME OFFICIELLE

2.7 Prouver avant de bâtir

Trois disciplines transforment une succession d'achats en capacité d'innovation.

La preuve avant le béton. Avant l'ajout d'une unité, une expérience vendue sur l'actif existant teste la demande. Avant la construction d'un restaurant, un dîner événementiel confié à un prestataire en mesure le revenu. Avant la création d'un spa, des thérapeutes partenaires peuvent intervenir. Avant l'achat de vélos, un loueur fait l'affaire. Ces prototypes coûtent peu et livrent trois informations que rien d'autre ne donne : le taux de conversion réel, le prix accepté, et la complexité opérationnelle véritable.

Le registre des innovations abandonnées. Un test arrêté parce qu'il n'améliore pas la satisfaction, ou parce qu'il coûte plus qu'il ne rapporte, n'est pas un échec : il évite un investissement plus lourd, et sa trace écrite sert les décisions suivantes. La discipline vaut particulièrement pour les outils logiciels, dont les abonnements s'accumulent sans qu'on les compte. Un point semestriel recense les outils payés, ceux qui ont des utilisateurs actifs et les intégrations réellement utilisées.

Un rendez-vous mensuel. Soixante à quatre-vingt-dix minutes, ordre du jour fixe : conformité, expérience client, performance commerciale, ressources, projets. Le responsable ne présente que les écarts et les décisions à prendre. Pour chaque projet, cinq lignes suffisent : l'hypothèse de départ, le coût engagé, l'indicateur attendu, le résultat mesuré, et la décision — généraliser, ajuster ou arrêter.

Mesurer ce qui compte, et rien d'autre. Cinq à huit indicateurs suffisent, pas trente, à choisir parmi : ADR, taux d'occupation, RevPAR, coût de distribution, marge par nuitée, revenu expérientiel par client, eau par nuitée, énergie par nuitée, taux de vente directe, taux de retour. Une innovation qui fait gagner des points de classement mais dégrade la marge ou la satisfaction appelle une réévaluation, pas une défense.

UN PROTOTYPE LIVRE TROIS INFORMATIONS

1. Le taux de conversion réel
2. Le prix accepté
3. La complexité opérationnelle véritable

UNE MESURE DURABLE N'A PAS TOUJOURS LES TROIS EFFETS

Une action environnementale peut produire une économie de coût, une réduction de risque, ou une valeur client. Rarement les trois. Distinguer les trois effets évite deux erreurs symétriques : renoncer à une mesure qui économise beaucoup mais ne se voit pas, et investir dans une mesure qui se voit mais ne change rien.

Les indicateurs se rapportent toujours à la nuitée — m³ d'eau, kWh, kg de déchets, MAD d'énergie, kg de linge lavé, tous divisés par le nombre de nuitées. Une baisse absolue peut n'être qu'une baisse de fréquentation.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Quatre registres d'innovation, et le plus coûteux n'est pas le plus rentable.
- Le format physique est le seul registre irréversible : c'est celui qui gagne à être prouvé avant tout engagement.
- Soixante-sept points se jouent au téléphone, sans un dirham d'investissement.
- Une innovation utile supprime une tâche ou améliore un indicateur. Sinon, c'est un abonnement.
- Une petite structure gagne par le nombre de raisons de venir, pas par le nombre de services.

→ **La suite logique** : innover suppose de ne pas se mettre hors-jeu. Le chapitre 3 donne la séquence, et les trois points de vigilance les plus coûteux.

Le guide complet

Le guide 01 « Hébergements innovants » compte 58 pages : une ouverture, cinq chapitres, une fiche pratique de six outils à remplir et un quiz de dix-huit questions avec réponses commentées.

Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo

cntacademy.ma/11guides

Adhérer à la Confédération Nationale du Tourisme

Les modalités et le formulaire d'adhésion : www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt

Réserve

Cet extrait est un document d'information. Il ne constitue ni un avis juridique ni une consultation, et ne remplace pas les textes publiés au Bulletin officiel.