

Investir ou ne pas investir : six questions avant la dépense.

Six questions à passer dans l'ordre avant d'engager une dépense. L'arbre ne remplace pas une étude financière : il ordonne les questions préalables et la preuve attendue à chaque issue.

- 1 Le concept est-il qualifié au regard de la réglementation ?**
 Preuve : régime retenu pour la configuration projetée, catégorie cible arrêtée, deux grilles vérifiées — classement (arrêté 985-24) et construction (décret 2-22-867).
- 2 Le problème client est-il démontré ?**
 Preuve : ce que le client ne trouve pas aujourd'hui, écrit en une phrase, et ce qui l'établit au-delà d'une intuition.
- 3 Peut-on le tester sans construire ?**
 Preuve : un prototype vendu sur l'actif existant — dîner événementiel avant le restaurant, thérapeutes partenaires avant le spa, loueur avant les vélos.
- 4 La demande est-elle mesurée ?**
 Preuve : le taux de conversion réel du test, pas le nombre de vues.
- 5 Le prix est-il accepté ?**
 Preuve : le prix réellement payé par le client pendant le test.
- 6 La capacité d'exploitation existe-t-elle ?**
 Preuve : la complexité opérationnelle constatée pendant le test — personnel, maintenance, eau et énergie par nuitée.

Deux règles accompagnent le score

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.

Financer

Six preuves réunies, et un business case qui survit aux six tests : ADR -15 %, occupation -10 points, énergie +25 %, fermeture de 30 jours, équipement remplacé avant terme, aucune aide publique.

Ajuster

Une des six preuves reste à réunir, ou le projet ne tient qu'avec la subvention : redimensionnement, nouveau test au niveau d'engagement inférieur, puis nouveau passage dans l'arbre.

Arrêter

Le test n'améliore ni la satisfaction ni la marge : un investissement plus lourd évité, dont la trace rejoint le registre des innovations abandonnées.

COMMENT LIRE ■ Financer ■ Ajuster ■ Arrêter

Score associé (outil 4) : priorité = (impact client + impact revenu + économie de coût) – (risque réglementaire + complexité), critères notés de 1 à 5.

PORTÉE DE CE VISUEL

- Outil de pilotage proposé par la CNT : ce n'est pas une norme officielle.
- L'arbre ordonne les questions préalables ; il ne remplace pas une étude financière.
- Une aide publique ne s'inscrit au plan de financement qu'après décision formelle.
- Financer par étapes : quatre niveaux d'engagement, de moins de 50 000 MAD à plus de 5 MDH.

SOURCES

Guide 01 « Hébergements innovants », CNT Référentiel Vivant v1.1, octobre 2026 — sections 2.6, 2.7 et 3.1, chapitre 5, outils 4 et 5.

EN PRATIQUE

Le business case se documente dans l'outil 5, avec ses six stress tests.