

L3 MHR / MRC • MARKETING • ATELIER MÉTHODE • 2 H 30

Projet « 2056 » — la méthode, pas à pas

Comment construire vos scénarios, choisir votre concept et bâtir votre dossier — pour les trois spécialités

Hôtellerie-hébergement • Restauration commerciale • Restauration collective — Denis Bories, ISTHIA



« Vous ne serez pas évalués sur votre capacité à deviner l'avenir, mais sur la qualité du raisonnement qui relie vos hypothèses sur 2056 aux besoins de vos publics et aux choix de votre concept. »

La consigne du projet — à relire avant chaque séance de travail

Ce que cet atelier change — et ce qu'il ne change pas

1 Une méthode pas à pas

Sept travaux qui s'enchaînent dans un ordre imposé, chacun avec son outil et son livrable. Fini le brouillard : vous saurez toujours où vous en êtes.

2 Vos livrables inchangés

Dossier de groupe (scénarios, concept et modèle économique, backcasting et signaux faibles, artefact) et oral unique du 14/01/2027. Rien ne bouge.

3 Une règle d'or : la traçabilité

Un fait sourcé n'est pas une projection, qui n'est pas une hypothèse. Tout ce que vous affirmez sur 2056 est étiqueté. Tout choix du concept renvoie à une hypothèse.

4 Un travail faisable

Calibré pour des apprentis : des outils simples, des livrables courts, du travail en atelier encadré. Exigeant sur le raisonnement, raisonnable sur le volume.

Aucune restitution intermédiaire : je passe voir chaque groupe pendant les ateliers ; la seule restitution orale est l'examen du 14/01.

La méthode complète : sept travaux qui s'enchaînent

Ce que vous faites	Avec quel outil	Ce que ça produit
1. Comprendre ce qui change	La veille documentaire, organisée par le PESTEL	Des faits, des tendances et des incertitudes sourcés
2. Relier les changements entre eux	Le schéma d'influences et le jeu des acteurs	Vos 4-5 variables décisives
3. Construire trois futurs possibles	Le tableau des futurs (analyse morphologique)	Trois scénarios contrastés et cohérents
4. Choisir votre monde de travail	Une grille de choix à critères affichés	Le scénario que vous approfondissez
5. Concevoir votre offre	Segmentation, Ciblage, Positionnement (STP) puis les 7P des services	Votre concept argumenté
6. Tester votre concept	Le test des trois mondes	Ses points forts, ses fragilités, ses adaptations
7. Tracer le chemin	Le backcasting, de 2056 vers 2026	Les conditions pour que ça devienne possible

L'ordre est imposé : analyser → construire des futurs → choisir → concevoir → vérifier. Chaque ligne = une partie de cet atelier.

Explorer d'abord, concevoir ensuite

Temps 1 — Explorer : « Que pourrait-il se passer ? »

- Construire trois futurs plausibles et différents — sans en préférer aucun.
- On ne prédit rien : on explore des possibles.
- C'est le travail des scénarios (travaux 1 à 4).

Temps 2 — Concevoir : « Que proposons-nous dans ce monde ? »

- Dans un des futurs, concevoir une offre qui répond à de vrais besoins.
- Puis vérifier ce qu'elle vaudrait dans les deux autres futurs.
- C'est le travail du concept (travaux 5 à 7).

Les chercheurs distinguent scénarios prédictifs, exploratoires et normatifs (Börjeson et al., 2006, Futures) — votre exercice enchaîne exploration puis conception, jamais prédiction.

Casser les évidences avant de projeter

- L'évidence à casser (exemple hôtelier) : « plus de tourisme = plus de nuitées = plus de rentabilité ».
- Ce raccourci de trois mots écrase en réalité cinq variables distinctes :
 - 1. le nombre de personnes qui voyagent • 2. la fréquence et la durée de leurs séjours • 3. les destinations qui leur restent accessibles • 4. la part de ces séjours captée par les hôtels (face aux locations, résidences, échanges...) • 5. le coût de production du service hôtelier.
- Chacune des cinq peut évoluer indépendamment : plus de voyageurs MAIS des séjours plus rares et plus longs, captés par d'autres hébergements, avec des coûts en hausse — et la rentabilité s'effondre malgré « plus de tourisme ».
- Même réflexe en restauration : « les coûts montent donc les prix montent » écrase quatre réponses possibles — monter les prix, rogner la marge, revoir les portions, changer les recettes — qui n'ont pas les mêmes effets sur la fréquentation.

Réflexe issu de la prospective par scénarios (Schoemaker, 1995, Sloan Management Review) : décomposer les évidences en variables avant de projeter.

01

Cadrer votre terrain

Une question précise, un périmètre choisi, des acteurs identifiés

VOTRE QUESTION DE TRAVAIL

Dans plusieurs futurs plausibles de la société française en 2056, comment les besoins d'hébergement ou de restauration pourraient-ils évoluer — et quelle offre pourrait y répondre sur votre territoire ?

La reformulation opératoire de « Comment sera le monde en 2056 ? » — chaque groupe la recopie en tête de sa fiche de cadrage et la décline dans sa spécialité.

Délimiter le terrain : une page, quatre rubriques

- Votre spécialité et votre territoire : hôtellerie, restauration commerciale ou collective × un ancrage local au choix (métropole toulousaine, rural, littoral, montagne...).
- Votre activité précise : tourisme de loisirs ou d'affaires, restaurant de centre-ville, cantine scolaire, restauration d'entreprise, résidence... — pas « l'hôtellerie » en général.
- La situation de départ : qui sont les clients ou les usagers aujourd'hui, quels besoins sont satisfaits, qu'est-ce qui contraint l'activité ? (votre brique 1 le dit déjà)
- Les acteurs dont dépend l'activité : clients, salariés, fournisseurs, collectivités, plateformes, financeurs — on liste large, sans figer de cible.
- Restauration collective : distinguez dès maintenant le convive (qui mange), l'acheteur (qui contractualise) et le financeur (qui paie) — trois attentes différentes.

02

Observer ce qui change

La veille documentaire, organisée par le PESTEL

TRAVAIL 2

Le PESTEL, version prospective : les questions à explorer

Dimension	Questions à se poser pour 2056
Politique	Quels choix publics sur le tourisme, l'alimentation, l'énergie, les mobilités ?
Économique	Quel pouvoir d'achat ? Quelles inégalités ? Quels coûts du travail, de l'énergie, du foncier ?
Socioculturel	Quels modes de vie, rapports au travail, pratiques alimentaires, attentes de convivialité ?
Technologique	Quels usages de l'IA, de la robotique, des technologies alimentaires ? Acceptés par qui ?
Écologique	Quelles contraintes de climat, d'eau, de ressources, de déchets ?
Légal	Quelles évolutions des normes sanitaires, sociales, environnementales ?

10 à 15 facteurs de changement au total, SANS quota par dimension — on cherche les facteurs qui comptent, on ne remplit pas des cases.

La fiche facteur : le fait, la source, les possibles

Facteur	Ce qu'on observe aujourd'hui	Source (auteur, date, horizon)	Évolutions possibles	Effets sur votre secteur
Coût des déplacements	à documenter	ex. : Shift Project, 2025	mobilité accessible / sélective / contrainte	fréquence et durée des séjours
Organisation du travail	à documenter	ex. : INSEE, France 2035-2050	présence régulière / alternance / fragmentée	fréquentation restauration d'entreprise
Rapport à l'alimentation	à documenter	ex. : FAO 2018, ADEME	plusieurs évolutions à argumenter	menus, occasions, acceptabilité

Règle d'or : un fait observé (sourcé) / une projection (travail existant) / votre hypothèse. Prolonger une source qui s'arrête en 2050 jusqu'à 2056 = une hypothèse, à signaler.

Quatre mots pour étiqueter ce que vous trouvez

1 Tendance

Une évolution déjà observable et documentée. Ex. : le vieillissement de la population. Elle sera présente dans vos trois scénarios — avec plus ou moins d'ampleur.

2 Incertitude

Une évolution dont la direction reste ouverte. Ex. : l'acceptation des services automatisés. Personne ne peut trancher — c'est la matière première de vos scénarios.

3 Signal faible

Un indice émergent, encore isolé. Ex. : une première cuisine entièrement robotisée. Attention : UN exemple n'est PAS une tendance générale.

4 Rupture

Un événement qui changerait la trajectoire. Ex. : une restriction durable de l'eau sur votre territoire. À introduire explicitement dans un scénario, jamais en douce.

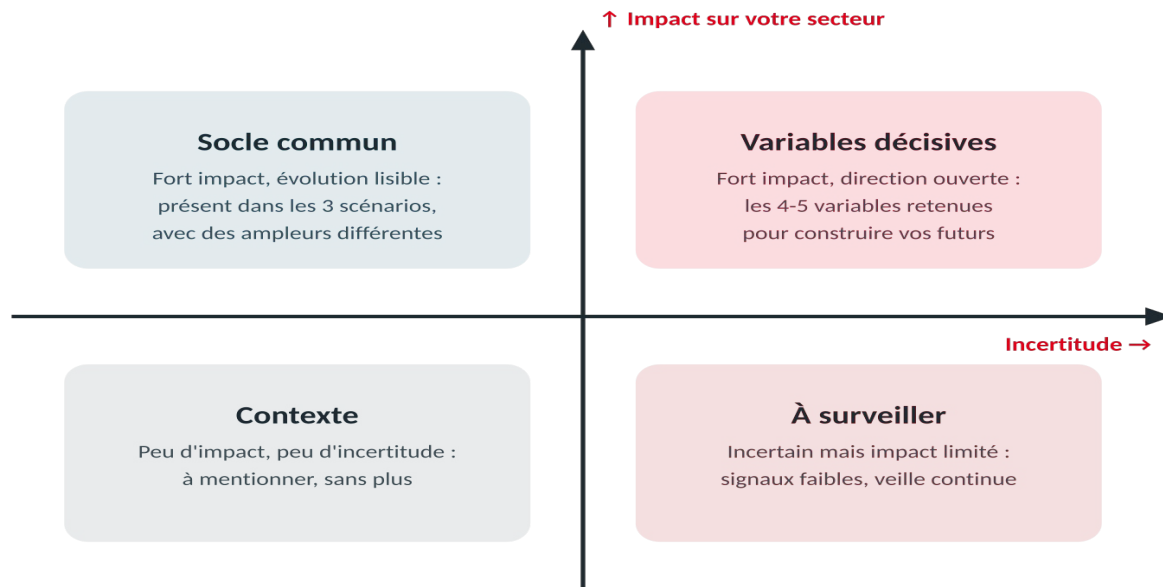
Chaque élément de votre veille porte l'une de ces quatre étiquettes — c'est la base du contrôle de qualité du dossier.

03

Choisir vos variables décisives

Sélectionner, relier, et comprendre qui décide

Trier vos facteurs : impact × incertitude



Un outil de discussion en groupe — pas un calcul. Test de sortie pour chaque variable retenue : « si elle évolue autrement, qu'est-ce que cela change pour la demande ou pour le fonctionnement du secteur ? »

Relier vos variables : le schéma d'influences

À quoi ça sert

Vos variables n'évoluent pas chacune dans son coin : comprendre qui agit sur qui évite les raisonnements simplistes — et rendra vos scénarios cohérents.

Pas à pas

- 1 Poser vos 4-5 variables sur une feuille
- 2 Tracer des flèches : qui influence qui ?
- 3 Rédiger 2 ou 3 mécanismes en toutes lettres
- 4 Repérer la variable la plus « motrice »

Dans nos univers

Restauration commerciale : si les approvisionnements renchérissent, le restaurateur peut monter ses prix, rogner sa marge, revoir ses portions ou ses recettes — quatre réponses, quatre effets différents sur la fréquentation.

Limites

Vos flèches restent des jugements argumentés — le schéma aide à réfléchir, il ne prouve rien.

Version simplifiée de l'analyse structurelle de la prospective stratégique (Godet, 2007, Manuel de prospective stratégique, Dunod).

Le jeu des acteurs — l'exemple de la restauration collective

Acteur	Ce qu'il veut	Son moyen d'action	La tension à examiner
Convives	des repas appréciés et accessibles	fréquenter ou désertier, s'exprimer	diversité souhaitée vs budget
Acheteur (établissement)	un service fiable, des dépenses maîtrisées	le cahier des charges, le contrat	ambition qualité vs financement
Opérateur	la continuité et l'équilibre économique	l'organisation, les achats, les menus	flexibilité vs coûts
Salariés	des conditions de travail tenables	leur expertise, le dialogue collectif	élargir le service vs horaires
Fournisseurs	des débouchés prévisibles	la production, les prix, les contrats	variabilité des volumes

Inspiré de la méthode MACTOR de Michel Godet — « Matrice d'Alliances et de Conflits : Tactiques, Objectifs et Recommandations » (Godet, 2007). À transposer : hôtellerie (client, personnel, plateformes de réservation, investisseurs, collectivité) ; restauration commerciale (client, équipe, livreurs, bailleur, banque).

Pause

Reprise dans 15 minutes

04

Construire vos trois futurs

Le tableau des futurs — l'outil central du projet

Le tableau des futurs (analyse morphologique)

À quoi ça sert

Construire des futurs riches : là où une matrice 2×2 réduit l'avenir à deux incertitudes, le tableau croise vos 4-5 variables — et un scénario devient un chemin dans le tableau.

Pas à pas

- 1 Vos 4-5 variables décisives en lignes
- 2 2 ou 3 évolutions possibles par ligne
- 3 Un scénario = UNE case cochée par ligne
- 4 Vérifier que les cases cochées vont ensemble
- 5 Retenir 3 chemins vraiment différents

Analyse morphologique : Zwicky (1969) ; Ritchey (2006), Journal of the Operational Research Society. La matrice 2×2 vue en séance 4 (Schwartz) reste utilisable — le tableau est la voie recommandée.

Dans nos univers

Hôtellerie : mobilités × pouvoir d'achat × automatisation × accès à l'eau. 4 lignes à 3 cases = 81 combinaisons théoriques — vous n'en raconterez que 3, choisies et vérifiées.

Limites

Le tableau n'explore que ce que VOUS y mettez : une variable oubliée = des futurs invisibles. D'où l'importance de la veille des parties 2 et 3.

Un tableau des futurs (exemple à adapter à VOTRE cas)

Variable	Évolution A	Évolution B	Évolution C
Mobilités longue distance	largement accessibles	réservées aux plus aisés	fortement contraintes
Pouvoir d'achat	progression partagée	stagnation générale	polarisation accentuée
Automatisation des services	largement acceptée	acceptée selon les tâches	faiblement acceptée
Accès à l'eau (territoire)	sécurisé par l'adaptation	restrictions saisonnières	restrictions fréquentes

Un scénario = UNE case par ligne, en zigzag. Les colonnes A, B, C ne sont PAS des scénarios — c'est l'erreur classique. Chaque case s'appuie sur votre veille (sources !).

Vérifier un chemin : les cases cochées vont-elles ensemble ?

Association dans un même scénario	Verdict	Ce qu'on attend de vous
Fréquentation imprévisible + financement public élevé	Compatible	Expliquer pourquoi le financeur maintient l'effort malgré l'irrégularité
Forte automatisation + attente de convivialité	Compatible SI...	Préciser le mécanisme : robots en cuisine, humains en salle — c'est même une idée de concept !
Financement faible + prix très bas + prestations coûteuses	Contradiction	Qui paie la différence ? Sans réponse, on corrige le scénario avant d'aller plus loin

Raconter chaque scénario : la fiche en six rubriques

Rubrique	Ce qu'on attend
Le monde en 2056	Comment on y vit, travaille, consomme — un récit court et concret
Le chemin	2 ou 3 transformations qui expliquent comment ce monde a pu advenir depuis 2026
La demande	Quels publics, quels besoins, quels budgets — AU PLURIEL, jamais « le client de 2056 »
L'offre	Qui sert ces besoins : concurrents, substituts, organisation du travail
Les tensions	Qui gagne dans ce monde ? Qui a des difficultés ? Un monde sans perdants est un prospectus
Les fragilités	Les 2-3 hypothèses les moins solides du scénario — les assumer, pas les cacher

Livrable : 3 fiches de 2 pages maximum + la journée type d'un client ou d'un convive dans chaque monde. C'est le livrable « scénarios » de votre dossier.

Un bon scénario, c'est cinq adjectifs

1 Pertinent

Il éclaire VOTRE question de travail
— pas un exercice de style hors
sujet.

2 Cohérent

Ses évolutions tiennent ensemble ;
les « compatibles SI » ont leur
mécanisme écrit.

3 Vraisemblable

Son chemin depuis 2026 est
argumenté. Vraisemblable ≠
probable : on ne calcule aucune
probabilité.

4 Différenciant

Il change vraiment la donne pour
votre spécialité — sinon il ne sert à
rien.

5 Transparent

Un lecteur extérieur retrouve vos
variables, vos sources et vos choix.

En atelier : chaque groupe relit les fiches d'un autre groupe et cherche 1 contradiction, 1 hypothèse non étayée, 1 conséquence oubliée. On corrige AVANT de choisir.

05

Choisir votre monde de travail

Une grille de choix honnête — pas un oracle

Ce que la grille de choix fait — et ne fait pas

Elle sert à

- Choisir le scénario où vous APPROFONDIREZ votre projet.
- Rendre vos critères explicites — fixés avant de noter.
- Discuter en groupe sur une base commune.
- Avant de noter : une piste de concept en 2 phrases par scénario — pas plus.

Elle ne dit pas

- Quel futur se réalisera — une entreprise ne choisit pas son environnement.
- Aucune probabilité, aucune promesse de rentabilité.
- Les 2 autres scénarios ne disparaissent pas : votre concept y sera testé (travail 8).

Quatre critères, des poids fixés AVANT de noter

Critère	Poids	La question à se poser
Ce monde transforme-t-il vraiment votre spécialité ?	30 %	1 = presque rien ne change • 5 = les usages et la production du service sont bouleversés
Fait-il apparaître des besoins mal satisfaits ?	30 %	Le critère le plus marketing : des publics avec de vrais problèmes à résoudre
Pose-t-il des choix marketing intéressants ?	25 %	Un bon terrain oblige à des arbitrages difficiles
Avez-vous la matière pour l'étayer ?	15 %	Sources, données, connaissance du territoire

Note de 1 à 5 par critère, justifiée en une phrase écrite. Garde-fous : un scénario incohérent se corrige avant d'être noté • refaites le calcul à poids égaux — si le classement s'inverse, discutez-le dans le dossier au lieu de le cacher.

06

Concevoir votre offre

Retour au marketing : un problème de marché avant un établissement

La chaîne de justification : cinq maillons obligatoires



Exemple (restauration d'entreprise) : présence irrégulière au travail → fréquentation imprévisible → disposer d'un repas fiable malgré des horaires variables → service flexible, réservation, points de retrait → fiabilité sans gaspillage. À l'oral, je remonterai cette chaîne à partir de n'importe quel choix de votre concept.

Les questions auxquelles votre concept DOIT répondre

Spécialité	Les questions décisives
Hôtellerie-hébergement	Pourquoi séjourner ? Combien de temps, avec quel budget ? Et la plus dure : pourquoi préférer l'hôtel à un autre hébergement — ou à l'absence de déplacement ? Quelle place pour l'accueil humain ?
Restauration commerciale	Pour quelle occasion mange-t-on hors de chez soi ? Quelle valeur justifie le prix, face à la cuisine à domicile et à la livraison ? Comment commande-t-on, comment est-on servi ?
Restauration collective	Trois réponses distinctes : que gagne le convive ? que gagne l'acheteur ? qui finance, et pourquoi accepte-t-il ? Comment tenir ensemble accessibilité, qualité et contraintes ?

Comparer deux idées avant d'en choisir une

À quoi ça sert

Votre première idée n'est pas forcément la meilleure. Esquissez DEUX concepts, comparez-les dans vos trois mondes avec des critères posés à l'avance — puis choisissez en expliquant.

Pas à pas

- 1 Esquisser 2 concepts en 2 phrases chacun
- 2 Poser 3-4 critères AVANT de noter
- 3 Noter chaque concept dans CHAQUE scénario
- 4 Choisir — avec une règle de décision énoncée

Dans nos univers

Resto commercial, scores fictifs sur 100 dans les mondes 1/2/3 : A « gastronomique personnalisé » 90/45/25 · B « bistrot de quartier » 75/70/65. A brille dans UN monde ; B tient partout. Qui gagne ? Ça dépend de VOTRE règle : viser l'excellence dans le monde choisi, ou la solidité partout.

Limites

Une moyenne cache les faiblesses graves. Un critère éliminatoire (ex. : inaccessible à la cible) ne se compense pas par de bonnes notes ailleurs.

Adapté de l'articulation scénarios / décision de Goodwin & Wright (2001), Journal of Management Studies. Critères suggérés : réponse au besoin · accessibilité pour la cible · faisabilité · différenciation.

Développer le concept choisi : les 7P des services

Levier	Ce qu'on attend
Produit / service	L'offre centrale, les services autour, les bénéfices
Prix	La logique de tarification ou de financement — et son accessibilité
Distribution	Implantation, accès, réservation, commande, livraison
Communication	La promesse, les messages, les canaux, les preuves
Personnel	Quels métiers en 2056 ? Où met-on l'humain, où met-on la machine ?
Processus	Le parcours du client ou du convive — à dessiner
Preuves matérielles	Lieux, équipements, ambiance : ce qui rend le service tangible et digne de confiance

Booms & Bitner (1981). + Le modèle économique simplifié : qui paie, pour quoi, quelles grandes charges — en euros de 2026, hypothèses affichées. AUCUN prévisionnel financier à 30 ans : ce serait de la fiction chiffrée.

07

Éprouver votre concept

Le test des trois mondes, puis le chemin du retour

TRAVAIL 8

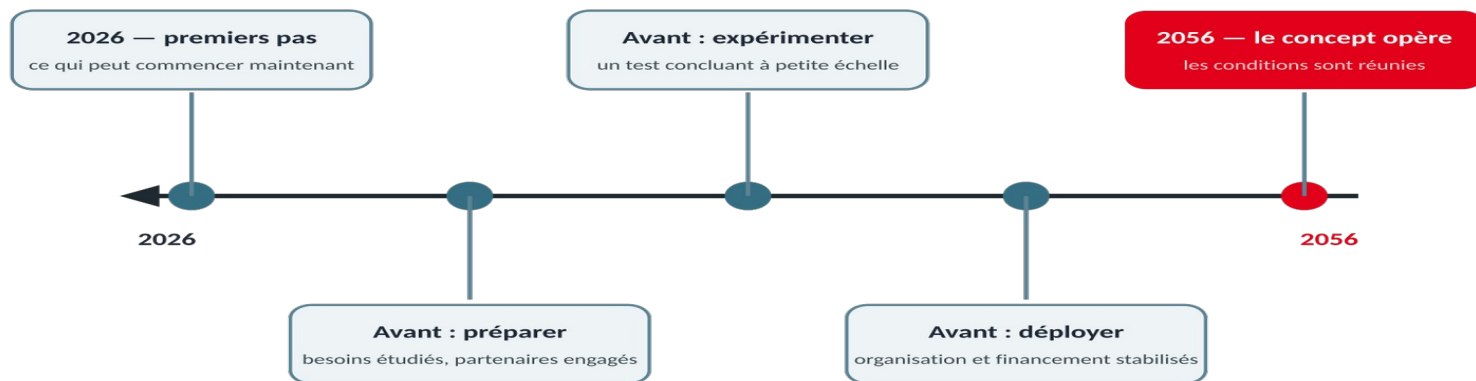
Le test des trois mondes : votre concept survit-il ailleurs ?

Dimension du concept	Votre monde	Monde 2	Monde 3
Le besoin qu'il sert	...	...	...
Son accessibilité pour la cible	...	...	...
Ses approvisionnements et ressources	...	...	...
Son équilibre économique	...	...	...
L'adaptation nécessaire	—	...	...

Chaque case reçoit un verdict justifié : tient · adaptable (à quel coût, quel délai ?) · compromis. Puis trois conclusions : le socle robuste du concept · ses dépendances au scénario · la question qui tue — quelle hypothèse, si elle tombe, tue le projet ? (méthode dite du wind tunnelling

— Futures Toolkit, Government Office for Science, UK)

Le backcasting : remonter de 2056 vers aujourd'hui



Pour chaque étape : la condition à atteindre, les acteurs concernés, et le degré de contrôle du porteur (ce qu'il peut faire seul / négocier / subir).

Les dates découlent des délais réels — pas d'un jalon décoratif tous les dix ans. (Robinson, 1990 ; Futures Toolkit)

SYNTHÈSE

Et votre dossier ? Tout ce qu'on a vu alimente vos livrables

Ce que produit la méthode	Le livrable du dossier qu'il alimente
Cadrage + veille étiquetée + variables + influences + acteurs	L'analyse de départ (votre brique 1, consolidée) + la bibliographie
Tableau des futurs + vérifications + 3 fiches racontées	Les scénarios contrastés, construits avec une méthode documentée
Grille de choix + chaîne de justification + STP + 7P + qui paie quoi	Le concept d'offre situé, avec son modèle économique
Test des trois mondes + indicateurs + backcasting	Le backcasting 2056 → 2026 et les signaux faibles à surveiller
Journée type, menu, chambre, cahier des charges de 2056...	L'artefact du futur — toujours exigé, et souvent votre meilleur moment à l'oral

Rien ne change aux modalités : dossier de groupe + oral unique du 14/01/2027, grille annoncée (dont l'usage critique de l'IA), annexe des prompts obligatoire. Aucune restitution intermédiaire — je passe voir chaque groupe en atelier.

Les quatre pièges qui coûtent le plus de points

1 Le PESTEL de remplissage

Deux facteurs par case pour faire joli. Antidote : 10-15 facteurs qui comptent, chacun sourcé et étiqueté (fait / projection / hypothèse).

2 Le scénario-vitrine

Choisir en douce le monde qui arrange le concept qu'on avait déjà en tête. Antidote : critères posés avant de noter + test à poids égaux + test des trois mondes.

3 Le concept-gadget

Un établissement spectaculaire dont personne ne sait quel problème il résout. Antidote : la chaîne de justification, maillon par maillon. Simple et justifié bat toujours spectaculaire et creux.

4 Le monde sans chemin

2056 décrit, jamais expliqué. Antidote : la rubrique « chemin » de chaque fiche + le backcasting daté. Un futur sans histoire est une carte postale.

Les références du guide — pour aller plus loin

Schoemaker P. J. H. (1995), « Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking », Sloan Management Review, 36(2) — le cadre général, 12 pages lisibles.

Börjeson L. et al. (2006), « Scenario types and techniques », Futures, 38(7) — explorer d'abord, concevoir ensuite.

Godet M. (2007), Manuel de prospective stratégique, Dunod — l'analyse structurelle et la méthode MACTOR (Matrice d'Alliances et de Conflits : Tactiques, Objectifs et Recommandations).

Durance P., Godet M. (2010), « Scenario building: Uses and abuses », Technological Forecasting and Social Change, 77(9).

Zwicky F. (1969), Discovery, Invention, Research through the Morphological Approach, Macmillan — l'invention du tableau des futurs.

Ritchey T. (2006), « Problem structuring using computer-aided morphological analysis », Journal of the Operational Research Society, 57.

Goodwin P., Wright G. (2001), « Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning », Journal of Management Studies, 38(1) — comparer des options dans plusieurs futurs.

Government Office for Science (UK), The Futures Toolkit (éd. 2024) — wind tunnelling et backcasting en fiches pratiques, gratuit en ligne.

Robinson J. B. (1990), « Futures under glass », Futures, 22(8) — le backcasting.

Booms B. H., Bitner M. J. (1981), in Marketing of Services, AMA — les 7P.

Kotler, Bowen, Makens, Décaudin, Bories, Pichon & Laborde, Marketing du tourisme et de l'accueil, 6e éd., Pearson — le manuel du cours.

Et la sitographie interactive du projet : toutes les sources en ligne, filtrables par étape et par spécialité.

Au travail : trois mondes, un concept, un chemin

Ce qui sera évalué le 14 janvier : la qualité du raisonnement qui relie vos hypothèses sur 2056 aux besoins de vos publics et aux choix de votre concept. Rien d'autre.