



▲ EXTRAIT GRATUIT • NAVIGUER • GUIDE 04

Choisir la forme de relation

Les quatre formes de relation agence – hôtel, la répartition du risque d'inventu selon la date de release et la segmentation d'un inventaire.

Chapitre 2 complet • 11 pages, dont 8 pages du guide • extrait du guide CNT 04 « Coordination agence – hôtel », version 1.1, octobre 2026.

Pagination d'origine conservée.

Comment lire cet extrait

Cet extrait reproduit, sans les modifier, 8 pages du guide 04 « Coordination agence – hôtel » (pages 15 à 22). 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 formes de relation, et laquelle choisir**
- 2.1 Quatre structures distinctes
- 2.2 Qui porte le risque
- 2.3 Le release : la variable qui décide de tout
- 2.4 Négocier le paquet, pas la ligne
- 2.5 Segmenter plutôt que trancher

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 formes de relation, et laquelle choisir

L'expression « contrat agence-hôtel » recouvre quatre choses différentes. Les confondre est la première cause de malentendu commercial. Plus le release est tardif, plus le risque d'invendu se déplace vers l'hôtel ; plus la garantie de volume ou le prépaiement est élevé, plus le risque revient à l'agence. Et il n'existe pas de bonne durée universelle.

-
- 2.1 Quatre structures distinctes
 - 2.2 Qui porte le risque
 - 2.3 Le release : la variable qui décide de tout
 - 2.4 Négocier le paquet, pas la ligne
 - 2.5 Segmenter plutôt que trancher
-

2.1 Quatre structures distinctes

L'expression « contrat agence-hôtel » recouvre quatre choses différentes. Les confondre est la première cause de malentendu commercial.

1

Le tarif négocié sans allotement

L'agence accède à un tarif convenu, mais chaque réservation reste soumise à disponibilité. Aucun stock n'est bloqué. Le risque d'invendu reste chez l'hôtel ; le risque de ne pas trouver de place reste chez l'agence.

2

L'allotement avec release

Un contingent de chambres est bloqué jusqu'à une date limite, au-delà de laquelle les chambres non confirmées reviennent à l'hôtel. C'est la forme historique, et celle qui pose le plus de questions de rédaction.

3

La garantie ferme

L'agence garantit tout ou partie du volume : elle paie un minimum ou supporte des pénalités si elle ne remplit pas. Elle obtient en contrepartie un avantage tarifaire supérieur. Le risque bascule vers elle.

4

Le free sale ou l'accès dynamique

L'agence interroge l'inventaire en temps réel par extranet, channel manager ou interface technique. Le risque de divergence d'inventaire disparaît — à condition que les systèmes soient réellement synchronisés.

QUATRE STRUCTURES

Deux immobilisent le stock.

L'allotement avec release, où le risque d'invendu reste à l'hôtel, et la garantie ferme, qui le transfère à l'agence.

Les confondre est la première cause de malentendu commercial.

Ces quatre formes se combinent. Un même partenariat peut prévoir un allotement fixe sur les dates structurantes, du free sale hors pointe, un stop-sale en période de tension et un engagement spécifique pour un groupe ou un événement.

v7 Quatre formes, quatre risques

	1 TARIF NÉGOCIÉ	2 ALLOTEMENT AVEC RELEASE	3 GARANTIE FERME	4 FREE SALE / DYNAMIQUE
Principe	Tarif convenu, chaque réservation soumise à disponibilité	Contingent bloqué jusqu'à une date limite	L'agence garantit tout ou partie du volume	Interrogation de l'inventaire en temps réel
Stock immobilisé	Non	Oui	Oui	Non
Risque d'invendu	Hôtel	Hôtel, d'autant plus que le release est tardif	Agence	Hôtel
Risque de ne pas trouver de place	Agence	Faible jusqu'au release	Nul	Agence
Contrepartie tarifaire	Faible	Moyenne	La plus forte	Variable
Condition de bon fonctionnement	Disponibilité réelle	Release bien calibré	Volume tenu	Systèmes réellement synchronisés

RÈGLE DE SYNTHÈSE

Plus le release est tardif, plus le risque d'invendu se déplace vers l'hôtel. Plus la garantie de volume ou le prépaiement est élevé, plus le risque revient à l'agence.

CES QUATRE FORMES SE COMBINENT

Un même partenariat peut prévoir un allotement fixe sur les dates structurantes, du free sale hors pointe, un stop-sale en période de tension et un engagement spécifique pour un événement.

TROIS RISQUES CIRCULENT

Le **risque d'invendu**, le **risque de survente**, et le **risque de mauvaise exécution**. Un contrat bien construit ne fait pas porter les trois risques au même endroit.

Source : pratique sectorielle documentée.

REPÈRE DE GESTION

2.2 Qui porte le risque

Trois risques circulent dans cette relation, et chaque forme de contrat les répartit différemment : le **risque d'invendu**, le **risque de survente**, et le **risque de mauvaise exécution**.

L'hôtel maîtrise un inventaire périssable — une chambre non vendue pour une nuit donnée ne se stocke pas. L'agence maîtrise un accès à la demande, une capacité d'assemblage et une relation avec des marchés émetteurs. Un contrat bien construit ne fait pas porter les trois risques au même endroit.

Une règle simple gouverne l'ensemble : **plus le release est tardif, plus le risque d'invendu se déplace vers l'hôtel. Plus la garantie de volume ou le prépaiement est élevé, plus le risque revient à l'agence.**

2.3 Le release : la variable qui décide de tout

De toutes les lignes du contrat, c'est celle qui pèse le plus.

Il n'existe pas de bonne durée universelle. La littérature professionnelle cite une semaine comme pratique fréquente dans certains contextes, et des travaux récents relèvent des délais de six jours ou moins dans des contrats historiques, en soulignant le risque économique pour l'hôtel quand le délai devient trop court pour revendre. La référence européenne, pour les groupes occupant plus de 30 % de la capacité, situe l'information de l'hôtelier entre 60 et 30 jours avant l'arrivée.

◇ **RÉFÉRENCE INTERNATIONALE** · sans valeur contraignante au Maroc

Ces valeurs ne se recopient pas. Elles se négocient à partir de six éléments :

- 1 **Le délai moyen de réservation du marché source.** Un marché qui réserve tard rend un release précoce inexploitable pour l'agence.
- 2 **La capacité de revente de l'hôtel.** Un établissement qui revend facilement à J-7 peut accepter un release tardif ; un autre non.
- 3 **La saison.** En période de tension, un release tardif coûte cher à l'hôtel ; en basse saison, il ne coûte presque rien.
- 4 **L'historique de remplissage de l'agence.** Une agence qui utilise 85 % de son allotement n'est pas dans la même position qu'une agence qui en rend la moitié.
- 5 **L'engagement de volume.** Une garantie ferme justifie un release plus favorable.
- 6 **La prévisibilité du programme.** Une série de groupes datée à l'avance ne se négocie pas comme du transit.

UNE CHAMBRE NON
VENDUE

**pour une nuit
donnée ne se
stocke pas.**

L'hôtel maîtrise un
inventaire périssable ;
l'agence, un accès à la
demande.

UNE SEULE LIGNE

De toutes les lignes du
contrat, la date de release est
celle qui pèse le plus.

**Il n'existe pas de
bonne durée
universelle : elle se
négocie, contrat par
contrat.**

v8 Le curseur du release**AUCUNE DURÉE STANDARD** Il n'existe aucune durée de release standard. Ces valeurs ne se recopient pas : elles se négocient.**RELEASE PRÉCOCE****RELEASE TARDIF**

l'hôtel récupère tôt

l'hôtel récupère tard

RELEASE PRÉCOCE

- ▲ l'hôtel a le temps de revendre
- ▲ l'agence perd les réservations tardives de son marché
- ▲ **le risque d'inventu revient à l'agence**

RELEASE TARDIF

- l'agence capte les réservations de dernière minute
- l'hôtel a peu de temps pour revendre
- le risque d'inventu reste chez l'hôtel**

REPÈRES · AVEC LEUR SOURCE ET LEUR RÉSERVE**1 semaine**

citée comme pratique fréquente dans certains contextes par la littérature professionnelle

≤ 6 jours

relevés par des travaux récents dans des contrats historiques, en soulignant le risque économique pour l'hôtel

60 → 30 jours

avant l'arrivée : la référence professionnelle européenne, pour les groupes occupant plus de 30 % de la capacité

◇ RÉF. INTERNATIONALE

LES SIX ÉLÉMENTS · QUI DÉTERMINENT LA DURÉE**1****Délai moyen de réservation du marché source****2****Capacité de revente de l'hôtel****3****Saison****4****Historique de remplissage de l'agence****5****Engagement de volume****6****Prévisibilité du programme**

Sources : littérature professionnelle ; code de conduite professionnel européen de 1996. Trois registres à distinguer : les repères en pointillés sont issus de la littérature, le repère en trait plein de la référence européenne — aucun n'a de valeur au Maroc.

2.4 Négocier le paquet, pas la ligne

Les six variables se négocient ensemble.

Elles se compensent entre elles : **le tarif, le volume garanti, la date de release, le délai de paiement, l'acompte, et les conditions d'annulation.**

Une recherche récente sur les contrats entre hôtels et tour-opérateurs met en évidence le cas suivant : des contrats cumulant un tarif bas, un release tardif et un paiement après séjour transfèrent l'essentiel du risque vers l'hôtel. Le taux d'occupation augmente sans que la rentabilité suive.

L'hôtel finance le stock immobilisé, le délai de paiement et l'invendu, pour un revenu par chambre réduit.

La bonne question porte donc moins sur « ce tarif est-il acceptable ? » que sur « **ce paquet est-il acceptable ?** ». Une concession tarifaire peut se justifier si elle s'accompagne d'un engagement de volume, d'un acompte, ou d'un release plus favorable.

L'indicateur pertinent est la contribution nette d'un contrat, et non son tarif facial : revenu net encaissé, coût commercial, coût du délai de paiement, coût d'opportunité du stock immobilisé, annulations, gratuités consenties, et coût de traitement des réclamations. Un contrat à tarif inférieur peut être excellent en basse saison et destructeur de valeur en haute saison.

LA BONNE QUESTION

« Ce paquet est-il acceptable ? »

Plutôt que « ce tarif est-il acceptable ? ».

Un contrat à tarif inférieur peut être excellent en basse saison et destructeur de valeur en haute saison.

v9 Six variables, un seul paquet

Tarif

Volume
garanti

Date de
release

Délai de
paiement

Acompte

Conditions
d'annulation

↔ UNE CONCESSION SUR UNE VARIABLE SE COMPENSE SUR UNE AUTRE ↔

CE QU'OBSERVE LA RECHERCHE

Des contrats cumulant un **tarif bas**, un **release tardif** et un **paiement après séjour** transfèrent l'essentiel du risque vers l'hôtel. Le taux d'occupation augmente sans que la rentabilité suive : **l'hôtel finance le stock immobilisé, le délai de paiement et l'invendu, pour un revenu par chambre réduit.**

LE CALCUL DE CONTRIBUTION NETTE

revenu net encaissé
 - coût commercial
 - coût du délai de paiement
 - coût d'opportunité du stock immobilisé
 - annulations
 - gratuités consenties
 - coût de traitement des réclamations

Sources : travaux académiques sur les contrats hôtels-tour-opérateurs.

📌 REPÈRE DE GESTION

2.5 Segmenter plutôt que trancher

Certains segments ont besoin d'une capacité garantie que les plateformes ne sécurisent pas : les séries de groupes, les circuits programmés, l'événementiel professionnel, les périodes de forte demande contractées longtemps à l'avance.

Un hôtel qui remplace la totalité de son allotement par de la vente dynamique peut gagner en prix moyen et perdre un donneur d'ordre structurant — qui déplacera son programme vers un concurrent capable de garantir le stock. À l'inverse, un hôtel qui alloue tout perd la capacité de valoriser les pics.

La réponse est hybride : un allotement de base pour le volume structurant, du free sale pour l'incrémental, des tarifs dynamiques sur les périodes libres, et des clauses spécifiques pour les grands événements.

Certains segments ont besoin d'une capacité garantie que les plateformes ne sécurisent pas.

T4 Guide 11 · plateformes, bedbanks et stratégie de canaux

V10 Segmenter l'inventaire

BASE STRUCTURANTE

Allotement

Séries de groupes, circuits programmés, événementiel professionnel — la capacité garantie que les plateformes ne sécurisent pas

INCRÉMENTAL

Free sale

Volume additionnel sans engagement

PÉRIODES LIBRES

Tarif dynamique

Valorisation des pics

GRANDS ÉVÉNEMENTS

Clause spécifique

Barème d'annulation propre, engagement anticipé

DEUX CAS SYMÉTRIQUES

Un hôtel qui remplace tout son allotement par de la vente dynamique peut gagner en prix moyen et **perdre un donneur d'ordre structurant**, qui déplacera son programme vers un concurrent capable de garantir le stock.

Un hôtel qui alloue tout **perd la capacité de valoriser les pics**.

Répartition fondée sur la littérature de distribution.

📍 **REPÈRE DE GESTION**

▲ De toutes les lignes du contrat, la date de release est celle qui pèse le plus.

CHAPITRE 2 · 2.3 — LE RELEASE : LA VARIABLE QUI DÉCIDE DE TOUT

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Quatre formes de relation, qui ne répartissent pas le risque de la même manière ; chacune appelle des clauses propres.
- ▲ Plus le release est tardif, plus l'hôtel porte le risque d'invendu. Plus la garantie est forte, plus l'agence le porte.
- ▲ Il n'existe aucune durée de release standard. Six éléments la déterminent, et ils sont mesurables.
- ▲ Tarif, volume, release, paiement, acompte et annulation forment un paquet : ces variables se négocient ensemble.
- ▲ Une segmentation de l'inventaire par période et par type de demande remplace avantageusement le choix d'un modèle unique.

→ **La suite logique** : il reste à transformer ces principes en treize sujets contractuels à passer en revue.

13

CHAPITRE 3

sujets contractuels à passer en revue. Un sujet sans objet se marque explicitement « sans objet » plutôt que de rester implicite.

Le guide complet

Le guide 04 « Coordination agence – hôtel » compte 60 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.