



LA FIDÉLISATION DES SAISONNIERS

Le secteur du tourisme saisonnier supporte un taux élevé de renouvellement du personnel à chaque saison. Pour les entreprises dont les activités subissent les variations liées à la saisonnalité, l'enjeu est de fidéliser le personnel compétent selon des moyens classiques de fidélisation des salariés mais également spécifiques en raison du caractère saisonnier de l'activité.

► QUELS INTÉRÊTS ?

OPTIMISER LES COÛTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SAISONNIÈRES

La mise en oeuvre d'une politique de fidélisation du personnel saisonnier s'inscrit dans une stratégie de gestion des ressources humaines. L'intérêt premier est d'éviter le coût lié à une nouvelle procédure de recrutement.

Fidéliser le personnel saisonnier allège les formalités de recrutement, d'intégration et de formation qui mobilisent du temps et des moyens indispensables à la prise de fonctions et à l'exécution des tâches de travail durant la saison.

PRÉSERVER LES COMPÉTENCES INDISPENSABLES A L'ENTREPRISE

Un saisonnier fidélisé est un salarié rapidement opérationnel car il est déjà formé sur le poste et intégré à l'entreprise, dont il connaît les valeurs et le mode d'organisation.

Toutefois, cela nécessite de mobiliser des moyens humains, matériels et financiers, afin d'accroître la probabilité que le saisonnier soit disponible la saison suivante. L'enjeu est de faire revenir le saisonnier dont les compétences et aptitudes bénéficient à l'entreprise, permettant de faire face efficacement à la hausse d'activité en saison. Une telle démarche participe à l'amélioration de la qualité du service auprès de la clientèle.

► QUELS MOYENS ?

LES MOYENS CLASSIQUES DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS

Ces moyens dits classiques de fidélisation du salarié ont leur importance à l'égard du saisonnier dans la mesure où il recherche à effectuer sa saison dans des conditions optimales lui permettant ainsi de concilier son travail et sa vie personnelle.

> Une rémunération valorisée

Proposer une rémunération attractive (un salaire majoré, des primes, etc.) participe à la fidélisation du saisonnier. Elle nécessite de mobiliser des moyens financiers. Seule, elle ne suffit pas à fidéliser le personnel saisonnier.

> L'intégration et la formation

Une formation efficiente du saisonnier à son arrivée, sur son poste de travail, favorise son intégration et une ambiance de travail propice, permettant ainsi de rendre l'entreprise et le métier plaisant. La formation du saisonnier permet de valoriser ses compétences.

Se référer à la fiche « La formation des saisonniers »

> Des conditions de travail favorables

Mettre des locaux et du matériel adapté à disposition, être à l'écoute des salariés, favoriser l'esprit d'équipe, etc. sont autant de moyens bénéfiques à des conditions de travail favorables participant à la fidélisation du saisonnier.

> Un logement pour la saison

La mise à disposition ou la réservation d'un logement à proximité du lieu de travail rend l'offre d'emploi plus attractive et permet d'améliorer les conditions de vie du saisonnier résidant sur un autre territoire.

Se référer à la fiche « Le logement des saisonniers »

> Les avantages sociaux

L'employeur peut proposer à ses salariés une complémentaire santé avantageuse préalablement négociée avec un organisme spécialisé (une mutuelle, une société d'assurance, ou une institution de prévoyance) dont il prend en charge les frais totalement, ou partiellement en complément d'une cotisation versée par le salarié.

Depuis le 1er juillet 2005, dans le secteur des remontées mécaniques et domaines skiables, les partenaires sociaux ont mis en place un régime de prévoyance obligatoire à l'égard de tous les salariés, y compris saisonniers. Les partenaires sociaux de la branche des hôtels, cafés, restaurants, ont également instauré une complémentaire santé collective obligatoire à compter du 1er janvier 2011 pour tous les salariés.

LES MOYENS SPÉCIFIQUES DE FIDÉLISATION DES SAISONNIERS

Le caractère saisonnier de l'activité est la cause majeure des difficultés de fidélisation.

Fidéliser son personnel saisonnier exige d'encourager **l'emploi du saisonnier sur l'année**, et notamment à l'intersaison pour favoriser la disponibilité du saisonnier et l'embaucher au fil des saisons.

> Une clause de reconduction au contrat de travail saisonnier

Un contrat de travail saisonnier (**se référer à la fiche « l'embauche des saisonniers » et à l'Ordonnance n°2017-647 du 27 avril 2017 relative à la prise en compte de l'ancienneté dans les contrats de travail à caractère saisonnier et à leur reconduction**) peut comporter une clause de reconduction par laquelle l'employeur s'engage à embaucher le salarié la saison suivante.

- Une promesse d'embauche : l'employeur s'engage par cette clause à proposer un CDD saisonnier pour la prochaine saison. En cas de non reconduction, l'employeur qui s'est engagé doit avancer un motif « réel et sérieux » et verser une indemnité au saisonnier.
- Une faculté pour le saisonnier : le saisonnier n'est pas obligé d'accepter la reconduction de son contrat de travail la saison suivante.

La rédaction de la clause ne doit pas faire présumer la reconduction automatique du CDD saisonnier au risque de voir le contrat de travail requalifié en CDI.

> **La convention collective des remontées mécaniques et domaines skiables** impose une clause de reconduction aux contrats de travail saisonnier dans les entreprises de plus de 20 salariés, et une clause de priorité de réembauchage dans les entreprises de moins de 20 salariés.

> **La convention collective du tourisme social et familial** impose une clause de reconduction dans les contrats de travail saisonnier d'une durée minimale de 8 mois, à défaut elle doit être incluse à compter du second contrat de travail consécutif saisonnier.

> La formation avant la saison : le CDD de formation

Dans le cadre d'un contrat de travail saisonnier comportant une clause de reconduction, qu'elle soit imposée ou à l'initiative de l'employeur, celui-ci peut proposer au saisonnier la conclusion d'un CDD de formation dont le terme précède la conclusion du CDD saisonnier reconduit.

C'est un contrat de travail à durée déterminée ayant pour objet la formation du saisonnier :

- La durée du contrat de travail correspond à la durée de la formation.
- La rémunération du saisonnier correspond au minimum à la rémunération qu'il percevra dans l'exercice de ses fonctions durant la saison qui suit.

Ce contrat de travail permet à un employeur d'impliquer le saisonnier au plan de formation de l'entreprise avant que ne débute la saison, et au saisonnier de participer à une action de formation pour l'adaptation et le perfectionnement de ses compétences pour l'exercice de ses fonctions durant la saison.

> L'emploi en intersaison

L'employeur n'a aucune garantie de pouvoir embaucher le même saisonnier la saison suivante, quelque soit la stratégie de fidélisation adoptée et les moyens mis en oeuvre. Le saisonnier, comme tout salarié, cherche à se procurer des revenus toute l'année ; il peut avoir trouvé un autre emploi et ne plus être disponible la saison venue.

L'employeur qui incite et participe à la recherche d'un emploi du saisonnier durant l'intersaison, et qui par conséquent, encourage la pluriactivité par l'exercice alterné de plusieurs activités professionnelles saisonnières complémentaires augmente ses chances de pouvoir l'embaucher la saison suivante. Par exemple :

- adhérer à une structure qui fédère des employeurs et qui permet à un saisonnier de travailler pour plusieurs entreprises alternativement (Se référer à la fiche n°4 « L'embauche des saisonniers », le Groupement d'Employeurs) ;
- mettre en place un partenariat avec une entreprise du même secteur touristique dans une autre région, un partenariat « mer-montagne » permettant au saisonnier d'alterner les saisons ;
- communiquer et informer sur les forums pour l'emploi de fin de saison (ou d'intersaison).

>>> Pour en savoir plus :

- Fiche « La pluriactivité et la sécurisation des parcours professionnels »
- Pôle Emploi
- Espaces Saisonniers