

# LE MANAGEMENT DES SAISONNIERS

**Le management des ressources humaines au sein d'une entreprise s'avère spécifique lorsqu'il est confronté à la saisonnalité. Aussi, une gestion adaptée du personnel s'impose lorsque celui-ci est saisonnier.**

## ► LE MANAGEMENT

### LA NOTION DE MANAGEMENT

Le management est l'ensemble des techniques de gestion des ressources d'une entreprise. Il se caractérise par la mise en œuvre d'une organisation propre à l'activité et aux valeurs de l'entreprise, orientée vers la réalisation d'objectifs, et qui repose sur les capacités dont elle dispose.

Le management des ressources humaines influe sur le bon fonctionnement de cette organisation et se fonde sur la gestion du personnel et ses compétences, ainsi que sur les relations sociales au sein de l'établissement.

### LE MANAGEMENT ET LA SAISONNALITÉ

Une entreprise saisonnière nécessite une gestion adaptée de ses ressources en raison du caractère cyclique et périodique de son activité. L'emploi, par nature temporaire, requiert du personnel pour qui le rapport au travail saisonnier est différent selon son origine géographique et les qualifications qu'il détient ou dont il est peut être dépourvu. De plus, le rythme de travail est un facteur à ne pas négliger car durant la saison il peut s'avérer très soutenu et imposer des contraintes fortes au saisonnier en raison des horaires de travail, et des conditions de travail notamment.

Pour certains, vivre et travailler au rythme des saisons peut être un choix de vie ; d'autres, n'ont pas vocation à rester saisonnier mais considère une telle activité comme une opportunité d'obtenir une première expérience, ou de s'insérer dans le milieu professionnel. Parfois, des saisonniers le sont par défaut, car ils n'ont pas d'autres choix afin de ne pas rester sans activité professionnelle et percevoir un revenu.

## ► LES SPÉCIFICITÉS DU MANAGEMENT DES SAISONNIERS

### DÈS LE RECRUTEMENT

#### > Recrutement

La phase de recrutement a lieu en vue de pourvoir un emploi demandant des aptitudes déterminées. Elle nécessite donc une diffusion ciblée de l'offre d'emploi rédigée de manière simple et concise ; l'objectif est de communiquer auprès des saisonniers présentant le profil recherché, et dont les compétences et aptitudes peuvent éventuellement faire l'objet d'une formation préalable en vue de l'exécution des tâches de travail au cours de la saison. Le management requiert de procéder à un recrutement pertinent des ressources humaines au regard des compétences nécessaires et adaptées aux différents métiers de l'entreprise, le temps de la saison pour faire face efficacement à la hausse d'activité.

*Se référer à la fiche n° 2 « Le recrutement des saisonniers »*

#### > Embauche

La stratégie de gestion des ressources humaines peut être adaptée selon si l'employeur entend maintenir la relation de travail avec son personnel, s'il souhaite le fidéliser ou non. Dans le cadre d'une embauche en CDD saisonnier, l'accent est mis sur l'intégration, l'accueil et la formation initiale du saisonnier à son poste de travail de manière à ce qu'il puisse s'adapter aux mieux à l'entreprise, ses valeurs et son organisation, lui permettant une prise de fonctions rapide et efficace le temps de la saison. L'employeur peut exprimer une réelle volonté de fidéliser son personnel en lui proposant la reconduction de son contrat de travail, ou la conclusion d'un CDI ; il lui faudra alors soutenir et encourager la sécurisation du parcours professionnel et la pluriactivité, en faveur de l'exercice d'activités complémentaires durant les périodes non travaillées.

*Se référer à la fiche n° 4 « L'embauche des saisonniers »*

## AU COURS DE LA SAISON

La saison nécessite pour l'employeur de faire face à une forte hausse de son activité pour laquelle il doit embaucher pour une courte période du personnel n'ayant pas forcément connaissance de l'entreprise et de la station touristique.

### > **Intégrer**

L'intégration du saisonnier est primordiale, et requiert de l'informer sur son environnement professionnel qui tient tant au cadre de travail (l'entreprise, les locaux, le poste, etc.) qu'au cadre de vie (la région touristique, la vie dans la station, le logement, etc.).

L'adaptation peut être favorisée par la mise en place d'un tutorat du saisonnier pour sa prise de fonction et son intégration dans son lieu de travail.

### > **Organiser**

L'organisation est notamment attachée à la préparation de la venue du saisonnier, de son poste de travail, de la communication au sein de l'entreprise, l'aménagement du temps de travail, etc. ; et y impliquer le saisonnier, en sollicitant son avis par exemple, peut permettre de le sensibiliser aux objectifs chiffrés à atteindre et à la satisfaction de la clientèle.

### > **Dialoguer**

Le dialogue, tant par le biais du tutorat, de réunions d'équipe, ou même de manière informelle durant la pause, peut permettre de repérer rapidement une difficulté à laquelle est confrontée le saisonnier (un conflit, une incompréhension, un obstacle technique, etc.) mais également d'y remédier et ainsi favoriser le bon déroulement de la saison.

*Se référer à la fiche n° 5 « L'intégration des saisonniers dans leur environnement de travail »*

## ANTICIPATION DU TERME DE LA PÉRIODE DE TRAVAIL

Anticiper la fin du contrat de travail, afin d'organiser la gestion des ressources humaines la saison suivante, consiste principalement à fidéliser son personnel. Il peut s'agir d'un saisonnier en CDD dont on souhaite conserver les compétences la saison prochaine, ou d'un saisonnier en CDI en vue de maintenir la relation contractuelle, et pour lesquels est alors impératif l'exercice d'une activité professionnelle ou la réalisation d'une action de formation pendant l'intersaison.

L'employeur qui participe à la formation, au développement et l'organisation de la pluriactivité de son personnel lui permettant ainsi d'obtenir des revenus toute l'année, contribue à sa fidélisation mais ne permet toutefois aucune garantie quant à sa disponibilité pour la saison suivante.

*Se référer à la fiche n° 9 « La fidélisation des saisonniers »*

### > **Formation**

La démarche d'information et d'orientation du personnel saisonnier vers les structures et acteurs compétents en faveur de la formation pour le développement et l'acquisition de compétences par le biais du DIF, ou du CIF-CDD par exemple, favorise la valorisation des aptitudes du saisonnier et une activité à l'intersaison.

*Se référer à la fiche n° 7 « La formation des saisonniers »*

### > **Participation à l'organisation de la pluriactivité**

L'employeur peut accompagner le saisonnier dans sa recherche d'emploi en communiquant sur les structures existantes telles que les maisons des saisonniers, les forums d'emploi, etc. ; en développant des partenariats avec d'autres employeurs présentant une activité saisonnière complémentaire, ou encore par l'adhésion à des structures de mutualisation des emplois.

*Se référer à la fiche n° 10 « La pluriactivité et la sécurisation des parcours professionnels »*

### >>> **Pour en savoir plus :**

- Emploi : Pôle emploi, Espaces Saisonniers
- Formation : CARIF-OREF, OPCA