

## Observatoire des métiers du Golf Uniformation



### Enquête panel

### Rapport final

2 juin 2008

## Sommaire

<b>Introduction - Objectifs et méthode de l'enquête</b>	<b>4</b>
<b>1. Le panel et la qualité des variables</b>	<b>6</b>
1.1. Un panel finalement difficile à constituer...	6
1.2. ...mais reflétant bien la diversité des structures existantes	8
1.3. Remarques sur la qualité de certaines informations	11
<b>2. Analyse des données relatives aux établissements</b>	<b>12</b>
2.1. Les caractéristiques des établissements	12
2.2. Les politiques RH dans les établissements enquêtés	19
2.3. Analyse typologique des établissements	24
<b>3. Analyse des données relatives aux métiers</b>	<b>28</b>
3.1. Méthode d'analyse	28
3.2. Analyse quantitative des métiers	29
3.3. Analyse qualitative et transversale des métiers	35
3.4. Proposition de typologie des structures d'emploi	38
<b>4. Extrapolation quantitative</b>	<b>41</b>

<b>Conclusions et recommandations</b>	<b>43</b>
Recommandation 1 - Approfondir l'analyse de l'enseignement du golf	44
Recommandation 2 - Prendre en compte les effectifs sous-traités	45
Recommandation 3 - Réorganiser le questionnement sur le recours aux heures supplémentaires	46
Recommandation 4 - Appuyer une démarche prospective sur des questionnements spécifiques par métier	47
<b>Annexe 1 - Liste des personnes ressources</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 2 - Guide d'entretien</b>	<b>49</b>
<b>Annexe 3 - Nomenclature des métiers utilisée lors de l'enquête auprès des établissements</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 4 - Les fiches métiers</b>	<b>63</b>
Terrain	64
Enseignement	73
Accueil-vente	76
Services aux joueurs	82
Administration et encadrement	86
Restauration	95
Personnel de service	98

Etude réalisée par Hugues JURICIC et Eric MULOT



53 rue de Fives – 59650 Villeneuve d'Ascq – tél. 03 20 61 02 56  
16 rue Jean-Pierre Timbaud – 75011 Paris – tél. 01 53 36 10 06  
bureau@pollen-conseil.fr

## Introduction - Objectifs et méthode de l'enquête

---

La commission paritaire observatoire et la CPNEF du Golf ont décidé de mettre en œuvre une enquête de panel auprès d'établissements de golf. L'objectif fixé est donc de permettre à l'Observatoire des métiers du Golf de réaliser une première enquête auprès d'un panel d'établissements, puis de solliciter périodiquement ce panel, dans le cadre de travaux d'observation susceptibles d'éclairer les politiques sociales de la branche.

Ce rapport présente les premiers résultats de la première enquête de panel. Celle-ci visait à obtenir des informations de cadrage sur les établissements de golf, sur un certain nombre de thèmes : activités des établissements, politique RH, répartition des effectifs par type de contrat et conditions de travail, répartition des effectifs par métier, etc. Par ailleurs, l'un des objectifs était également de collecter des informations par métier.

L'enquête comporte :

- **Des entretiens auprès de personnes ressources** (cf. liste en Annexe 1) : il s'agissait d'entretiens ouverts auprès d'interlocuteurs de la branche portant sur les évolutions majeures en cours et à venir et leurs impacts potentiels sur la gestion du personnel ; les évolutions des métiers et les problématiques RH à prendre en compte lors de l'enquête auprès des établissements ; les critères pertinents de sélection des établissements du panel.

Parmi les personnes ressources figurent notamment des représentants des principaux groupes et réseaux de golf. Ils seront sollicités à nouveau afin d'obtenir des informations quantitatives permettant de mieux appréhender certaines spécificités des golfs appartenant à des groupes ou des réseaux.

- **Des entretiens auprès d'un panel d'établissements** (cf. grille d'entretien en Annexe 2). Il s'agissait d'entretiens semi-directifs qui se déroulaient en deux temps : une prise de contact préalable, afin d'expliquer la démarche (enjeux, signature d'une convention, documents nécessaires pour remplir ou pré-remplir les informations quantitatives, etc.) et de prendre rendez-vous pour entretien ; la passation de l'entretien proprement dite.

Les analyses figurant dans le présent rapport découlent de l'analyse des informations issues de ces entretiens.

La grille de questionnement (Annexe 2) représente donc le principal outil de travail d'enquête, dans la mesure où c'est lui qui permet de collecter les informations brutes, qui sont retraitées ensuite. Elle comporte deux dimensions principales :

- une première entrée axée sur l'établissement lui-même : caractéristiques, effectifs, activités, politique RH, etc. ;
- sur les métiers ensuite, à travers des fiches métiers : pour chacun des métiers de la nomenclature des métiers du golf (cf. Annexe 3), des informations complémentaires sont demandées.

De ce fait, les deux angles d'analyse (établissement et métiers) peuvent être croisés et faire l'objet de réflexions transversales : les données sur les établissements peuvent être étudiées indépendamment des données sur les métiers, et inversement ; elles peuvent également être croisées.

Cette spécificité explique le caractère relativement exhaustif de la grille de questionnement, ainsi que la durée relativement longue de la passation des entretiens.

Après la présentation des caractéristiques du panel et des rappels méthodologiques complémentaires, le rapport présente dans un premier temps les informations relatives aux établissements, puis celles relatives aux métiers.

L'ensemble des données (établissements et métiers) sont mises en regard par l'intermédiaire d'une analyse typologique, qui vise à définir des types d'établissements golifiques, ainsi que des structures types d'emploi.

# 1. Le panel et la qualité des variables

---

## 1.1. Un panel finalement difficile à constituer...

### 1.1.1. Les modalités de constitution du panel et de prise de rendez-vous

La constitution du panel de référence s'était déjà avérée problématique, dans la mesure où nous ne disposons pas d'une population mère complètement satisfaisante. Nous avons donc travaillé à partir d'un fichier anonymisé fourni par la FFG, qui comportait un nombre limité d'informations. Un fichier plus précis n'avait pas pu être obtenu dans les délais impartis par la réalisation de l'enquête.

Depuis lors, nous avons pu obtenir un fichier anonymisé plus complet, qui sert de point de comparaison avec le panel obtenu après enquête dans cette section du rapport.

En ce qui concerne la **prise de rendez-vous**, nous avons dû récupérer une liste de golfs avec coordonnées sur le site de la FFG. Ce répertoire, comportant 668 golfs, a été transféré par nos soins en fichier Excel. Sur cette base, nous avons sélectionné une première série de golfs, auxquels nous avons envoyé un courrier de présentation de l'enquête.

Les **prises de contact** ont en effet été réalisées **par vagues**. Pour les premières, il a été possible de choisir au hasard les structures (en respectant les objectifs de quotas), sachant que, du fait du processus de conventionnement, des informations sur l'établissement contacté étaient recueillies avant la réalisation de l'entretien proprement dit. Les premières structures contactées correspondaient forcément aux critères de choix pré-établis. Par contre, plus l'enquête progressait, plus il était difficile de trouver les profils recherchés au hasard ; les établissements étaient donc choisis en fonction des objectifs de quotas : golf de telle ou telle région ou département, n'appartenant pas à un groupe, de plus de 18 trous, etc.

Ces prises de contact visaient à prendre rendez-vous, mais aussi à préparer l'entretien proprement dit, en expliquant davantage la démarche et ses enjeux et en indiquant les documents nécessaires pour répondre à certaines questions, d'ordre quantitatif. Dans la très grande majorité des cas, le questionnaire a été envoyé par courriel ou fax, de façon à ce que les interlocuteurs puissent en prendre connaissance avant l'entretien.

### 1.1.2. Une prise de rendez-vous et une passation des entretiens ardues

Après une phase de prise de rendez-vous et de réalisation des entretiens relativement aisée (pour les dix premiers entretiens), la prise de rendez-vous et la passation des entretiens sont vite devenues plus laborieuses.

Au total, **215 courriers** ont été envoyés, en quatre vagues successives. En plus de ces courriers, **63 golfs ont été contactés directement par téléphone**. Ce sont donc 278 golfs qui ont été contactés, sachant que tout envoi par courrier était suivi d'appels téléphoniques.

Les zones présentant le plus de difficultés étaient la région Rhône-Alpes, principalement parce que beaucoup de golfs étaient fermés, et la zone Sud-Est, qui se distingue par une part importante de relances infructueuses ou de rendez-vous non honorés.

En moyenne, il a fallu passer sept appels téléphoniques par golf en tout (pour la prise de contact et de rendez-vous, les relances, etc.).

Parmi les golfs contactés, 53 ont refusé de participer à l'enquête, principalement pour cause de manque de temps et de disponibilité, réticence à fournir des données jugées trop confidentielles, problème d'organisation (changement de directeur, arrivée d'une nouvelle équipe municipale, etc.). Dix ont refusé par absence d'intérêt pour la démarche.

C'est avant tout la taille du questionnaire et le grand nombre d'informations demandées qui ont pu poser problème. La passation du questionnaire durait entre 45 minutes, pour des golfs très petits avec un interlocuteur ayant tous les éléments de réponse à disposition au moment de l'entretien, à plus de 2h30. De ce fait, beaucoup d'entretiens ont été réalisés en plusieurs fois.

Par ailleurs, malgré le courrier, la convention et les explications complémentaires fournies par téléphone, beaucoup d'interlocuteurs n'étaient pas suffisamment préparés au moment du rendez-vous et ne pouvaient pas fournir l'ensemble des informations demandées, obligeant ainsi à des relances supplémentaires, ou amenant des réponses approximatives.

## 1.2. ...mais reflétant bien la diversité des structures existantes

Au moment de la rédaction de ce rapport, 59 entretiens exploitables ont été réalisés, dont 20 en face à face.

Du fait de la procédure de prise de rendez-vous (envoi de courriers par vague puis appels téléphoniques) et des délais de réaction des établissements, certaines zones sont légèrement sur-représentées (cf. Tableau 1) : les zones Ouest, Centre et Sud-Ouest. Dans d'autres, les quotas n'ont pas été atteints, pour des raisons variées. Pour la zone hors-hexagone, les golfs, peu nombreux, se sont montrés très peu intéressés par la démarche d'enquête. En Rhône-Alpes, c'est la difficulté à trouver des golfs de montagne ouverts et disposés à participer à l'enquête qui prévaut ; dans le Sud-Est, une très grande difficulté à obtenir des rendez-vous fermes ou à obtenir des réponses à l'ensemble des questions.

**Tableau 1 - Répartition géographique des établissements enquêtés**

Zone	Quota atteint	Quota cible	Ecart
Ouest (Bretagne, pays de la Loire, Basse-Normandie)	9	8	+1
Nord (Nord - Pas de Calais, Picardie, Haute-Normandie)	5	5	-
Paris -Île-de-France	8	8	-
Est (Alsace, Bourgogne, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Lorraine)	6	6	-
Centre (Auvergne, Centre, Limousin, Poitou-Charentes)	8	7	+1
Sud-ouest (Aquitaine, Midi-Pyrénées)	10	9	+1
Sud-est (Corse, Languedoc-Roussillon, PACA)	7	9	-2
Rhône-Alpes	5	6	-1
Hors hexagone	1	2	-1
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>-1</b>

Il n'y a pas eu de difficultés vis-à-vis des **golfs de groupes et réseaux**, qui étaient généralement au courant de la démarche et intéressés par l'enquête ; il a plutôt fallu veiller à ne pas sur-représenter ces établissements. Nous avons d'ailleurs pu identifier des groupes et réseaux qui ne figuraient pas dans la liste établie à l'issue des entretiens auprès de personnes ressources (Gaïa concept, UCPA, Golf Partenaire). Seuls les golfs du groupe Albatros n'ont pas donné suite à nos demandes.

Au final, 27 des 59 établissements enquêtés appartiennent à un groupe ou réseau, soit



46%. Parmi ces 27 golfs, 5 appartiennent à des groupes non golifiques ou sportifs (Club Med, etc.). Ainsi, **37% des golfs enquêtés appartiennent à un groupe ou réseau de la branche.**

**Tableau 2 - Répartition des golfs appartenant à un groupe ou réseau**

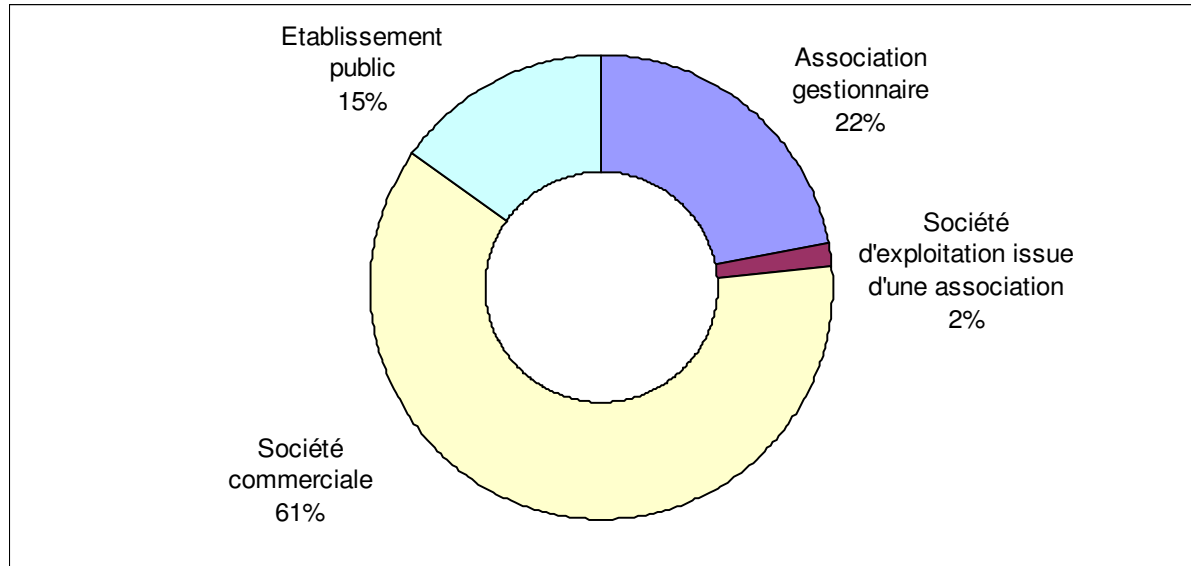
Groupe ou réseau	Etablissements enquêtés	Nbre total d'ét. du grpe	Nbre d'ét. dans la BDD FFG
Albatros	0	4	2
Blue green	3	20	19
Formule Golf	3	21	20
Gaïa Concept	2	10	10
Golf Partenaires	2	85 (dont Bluegreen et NGF)	-
Golfy	6	73	74
Nouveaux Golfs de France	3	22	-
Open Golf Club	2	9	9
UCPA	1	5	5
Autres	5	-	-
<b>Total</b>	<b>27</b>	-	-

En ce qui concerne le **statut** des établissements, la majorité (61%) sont des sociétés commerciales ; viennent ensuite les associations gestionnaires (22%) puis les établissements publics (15%).

Les golfs ont été classés comme étant établissements publics sur la base de leur déclaration. Toutefois, leur statut est plus varié, avec des EPIC, des régies (elles-mêmes variées : autonomes, personnalisées, etc.), une SEM, etc. Il s'agit donc plutôt de golfs municipaux. Ils partagent cependant des caractéristiques communes : taille moyenne inférieure à celle de l'échantillon, plus faible autonomie sur des décisions stratégiques (investissement, type de publics à recevoir, etc.), mise à disposition par la mairie de personnel, etc.

Ces données ne sont pas strictement comparables à celles dont dispose la FFG, car cette dernière utilise une nomenclature différente.

**Graphique 1 - Répartition des établissements enquêtés selon le statut**

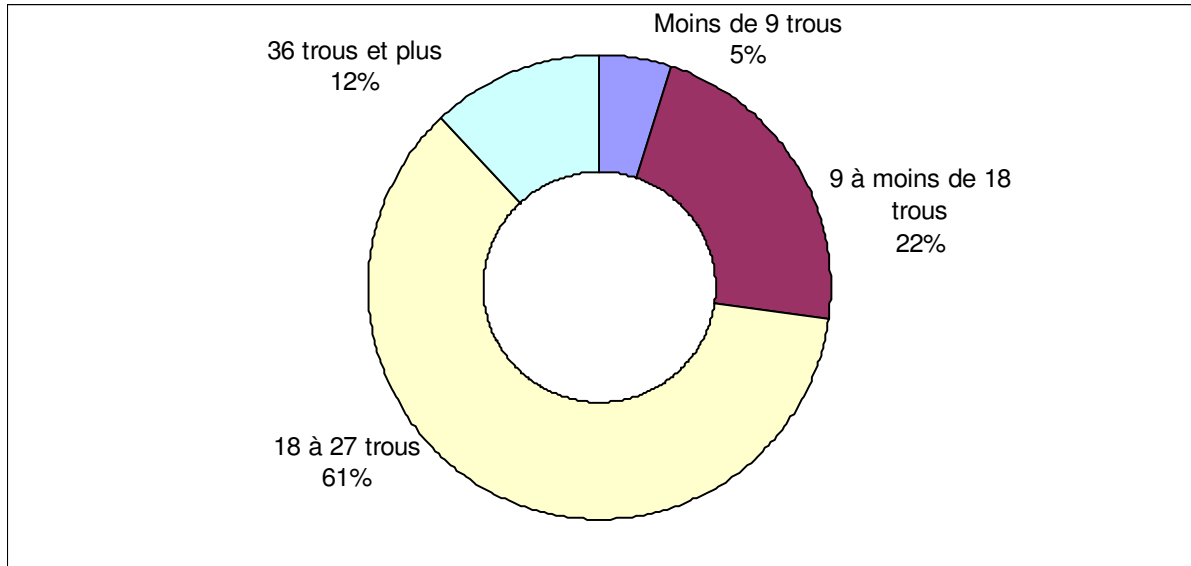


En ce qui concerne le **nombre de trous**, ce sont les golfs de 18 à 27 trous qui prédominent, puisqu'ils représentent 61% des golfs enquêtés. Arrivent ensuite les golfs de 9 trous (et moins de 18 trous) (22%), puis les plus gros golfs de 36 trous et plus (12%) et enfin les petits golfs de moins de 9 trous (5%).

Il a été possible d'évaluer ces proportions pour la base de données de la FFG. Par rapport à notre échantillon, les gros golfs sont moins présents (5% de l'ensemble, contre 12% pour nous), tandis que les golfs de 9 à moins de 18 trous sont plus nombreux (28%, contre 22% dans l'enquête). Les proportions sont quasiment les mêmes pour les petits golfs (6% dans la base de données FFG, 5% pour le panel d'enquête) et les golfs de 18 à 27 trous (62% pour la FFG, 61% ici).

Cette présence plus marquée des gros golfs s'explique largement par un effet taille très courant dans les enquêtes : les structures importantes disposent de plus de personnels ; la probabilité qu'une personne accepte, et surtout parvienne à dégager un peu de temps pour répondre à une enquête est donc plus élevée, et généralement aussi plus courante ou habituelle.

**Graphique 2 - Répartition des établissements enquêtés selon le nombre de trous**



### 1.3. Remarques sur la qualité de certaines informations

Du fait du caractère exhaustif du questionnaire et du caractère relativement technique de certaines questions en particulier, les réponses fournies à certaines questions semblent peu fiables, notamment au regard d'autres informations. Des contrôles de cohérence ont été effectués (par exemple : comparaison des volumes horaires annuels déclarés avec les effectifs déclarés, etc.). En général, plus les questions étaient précises et concernaient des données ne faisant pas l'objet de déclarations administratives périodiques ou habituelles, plus les réponses étaient floues. A pu jouer aussi un effet de lassitude : après une série de questions déjà pointues, des interlocuteurs ont préféré fournir des informations imprécises, sans prendre le peine de les vérifier.

Les thèmes sur lesquels les données paraissent trop fragiles seront signalés le cas échéant. Elles portent en général soit sur les heures supplémentaires, soit sur les informations relatives à la formation des salariés (diplômés, spécialité de formation, intitulé de diplôme).

## 2. Analyse des données relatives aux établissements

### 2.1. Les caractéristiques des établissements

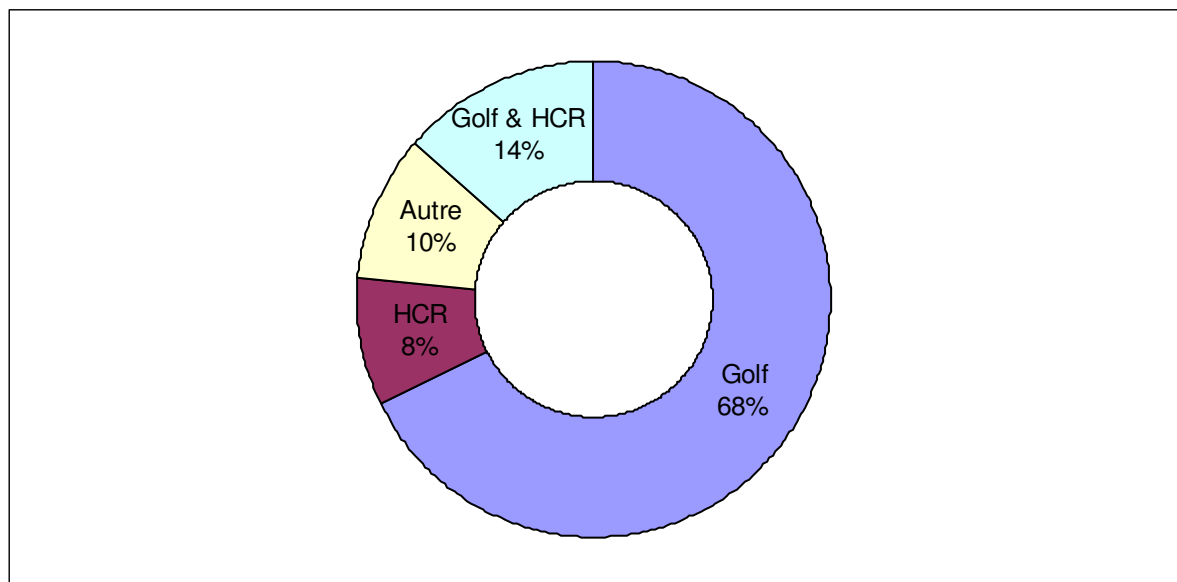
Au-delà des informations relatives aux quotas du panel, l'enquête fournit d'autres informations sur les établissements.

#### 2.1.1. La convention collective du golf prédomine

Parmi les établissements enquêtés, 48 golfs, soit 82%, appliquent la convention collective nationale (CCN) du golf ; parmi ces 48 golfs, 8, soit 14% de l'ensemble, appliquent la CCN du golf et celle de l'hôtellerie-restauration.

Notons que 8% des établissements enquêtés sont affiliés à la CCN de l'hôtellerie-restauration exclusivement (5 golfs). Les conventions collectives autres (six cas, soit 10%) correspondent à la CCN du sport ou aux établissements régis selon les règles de la fonction publique territoriale. Les golfs municipaux ne sont pas tous affiliés à cette dernière, du fait de la diversité de leur statut.

**Graphique 3 - Répartition des établissements enquêtés selon la CCN appliquée**



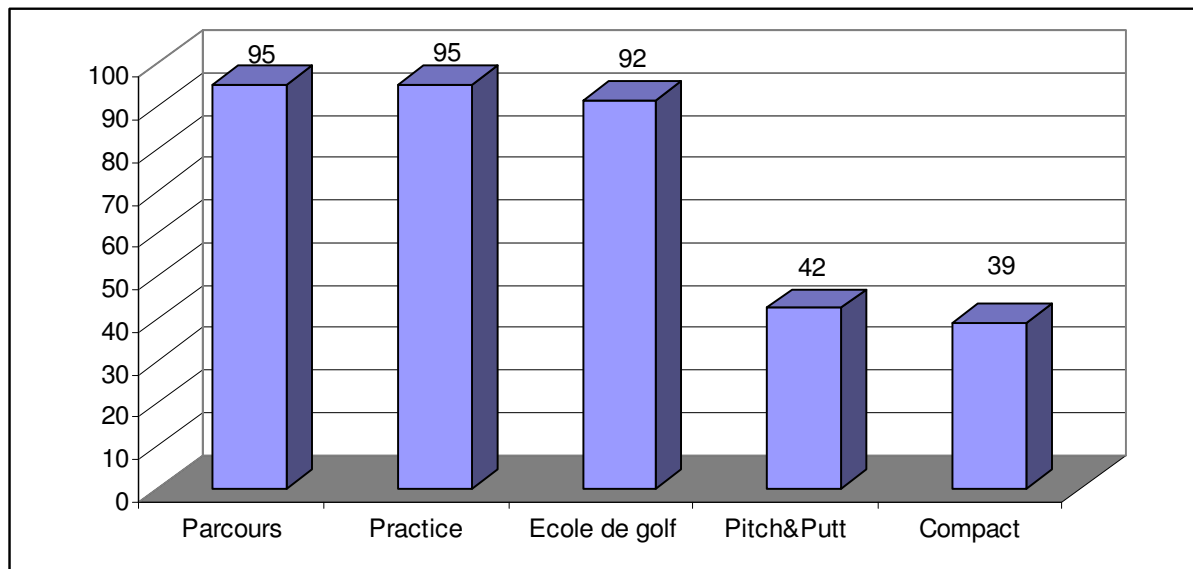
### 2.1.2. Des golfs rarement propriétaires du terrain

En ce qui concerne les terrains, 34% des golfs enquêtés, soit 20 établissements, sont propriétaires du terrain ; dans 6 cas, la propriété du terrain est organisée à travers un montage juridique (une société créée à cette fin est propriétaire et met le terrain à disposition de l'établissement de gestion). Dans la grande majorité des cas, les golfs propriétaires des terrains sont des sociétés commerciales. Les établissements publics disposent d'un terrain mis à disposition, selon des modalités variables, par les municipalités, communautés de communes, etc.

### 2.1.3. Des équipements golifiques relativement variés

Parmi les golfs enquêtés, 95% offrent un parcours, 95% un practice ; 92% disposent d'une école de golf. Par contre, 39% seulement disposent d'un compact, 42% d'un Pitch & Putt.

**Graphique 4 - Offre d'équipement des golfs enquêtés (% d'établissements enquêtés proposant un parcours, un practice, etc.)**



Par ailleurs, 12% des golfs enquêtés proposent les cinq équipements à la fois ; 31% proposent tout sauf un compact ; 44% disposent de 3 équipements - généralement un parcours, un practice et une école.

Trois ne proposent pas de parcours ; il s'agit de golfs de moins de 9 trous, disposant d'un practice d'approche. Deux d'entre eux disposent d'un Pitch & Putt et d'une école de golf.

#### 2.1.4. Les golfs fermés demeurent rares

Les interlocuteurs enquêtés avaient tous tendance à se présenter comme des golfs « ouverts », même quand la majorité de la clientèle était formée d'abonnés ou de cotisants. Ainsi, ils tendent à considérer le golf comme ouvert à partir du moment où des entrées de green fees existent. C'est pourquoi 93% des golfs enquêtés sont déclarés ouverts, tandis que 3 seulement, soit 5%, se disent réservés aux membres (et, exceptionnellement, à leurs invités). Les données sur le chiffre d'affaires peuvent aider à relativiser ces déclarations, en permettant notamment de repérer les golfs vivant essentiellement des entrées d'argent de membres (cotisations et abonnements).

Cette question ne permet donc pas, à elle seule, d'identifier clairement la stratégie développée par l'établissement : vivre sur un vivier d'adhérents fidèles, capter des pratiquants de passage (zones touristiques), cibler des pratiquants de bon niveau ou plutôt des débutants, etc.

#### 2.1.5. Des combinaisons d'activités golfiques variées qui permettent d'identifier des configurations-types.

Les données relatives aux activités et produits proposés éclairent les remarques précédentes sur la fréquentation, à partir du moment où elles sont croisées avec celles sur le chiffre d'affaires.

Une remarque préalable s'avère nécessaire sur les données sur le chiffre d'affaires. Les pratiques comptables des établissements sont hétérogènes, et en tout cas ne distinguent pas nettement chacune des activités et produits golfiques proposées dans la grille d'entretien. Par exemple, des établissements ne séparent pas clairement, dans leurs données comptables, les green fees et les cotisations ou abonnements.

De ce fait, ces informations ont été traitées par classes, en listant, par ordre décroissant d'importance, les activités représentant plus de 40% du CA, celles représentant de 20% à 39% du CA et celles représentant moins de 20% du CA.

Ainsi, 98% des établissements (58 des 59 enquêtés) déclarent proposer à leurs clients des cotisations ou des formules d'abonnement ; mais pour 42% d'entre eux (25 établissements), les cotisations ou abonnements représentent la principale composante du CA. Autrement dit, 42% des établissements centrent leurs activités sur une clientèle fidélisée. C'est pourquoi nous proposons de distinguer, par rapport à la section précédente :

- les golfs fermés, réservés exclusivement aux membres. Trois seulement se sont déclarés comme tels ;

- Les golfs mixtes, qui tirent l'essentiel de leur CA d'une clientèle fidélisée. Il s'agit des 25 golfs (42%) que nous venons d'évoquer ;
- Les golfs ouverts, qui assoient leur activité principalement sur les green fees ou de façon équivalente sur les green fees et les cotisations.

Ce sont les golfs ouverts qui prédominent.

En ce qui concerne les activités golifiques, 98% des golfs enquêtés proposent donc des formules de cotisation ou d'abonnement périodique ; 96% offrent un accès par green fees ; 96% proposent l'accès à un practice ; 86% proposent des cours collectifs, 83% des cours individuels, 85% des stages.

Par ailleurs, des compétitions sont organisées dans 93% des golfs enquêtés (53 établissements) ; 92% d'entre eux proposent des services de location de matériel et 80% disposent d'un Proshop.

Les golfs enquêtés proposent a minima, parmi la gamme des 9 activités proposées, 5 activités différentes, tandis que 64% d'entre eux (38 établissements) proposent l'ensemble de ces 9 activités, dans des proportions et des formes évidemment variées. De même, 76% en proposent au moins 8. Ces informations aident déjà à distinguer, sur le plan des activités, des golfs « complets », c'est-à-dire offrant une gamme complète d'activités golifiques, des golfs « partiels », petites structures ne proposant que des activités spécialisées, avec peu de services complémentaires (pas de Proshop ou ventes de dépannage seulement, par exemple).

### 2.1.6. Un recours encore limité aux services complémentaires

Les services proposés en complément des activités de golf représentent un critère de différenciation des golfs plus net encore que les précédents. Un premier fait peut être constaté : les golfs proposant des activités complémentaires (bar, restaurant, hôtel ou logement, etc.) sont relativement peu nombreux, et la gamme d'activités proposées assez limitée.

Les données proposées dans cette section s'intéressent aux activités disponibles au sein du golf, qu'elles soient externalisées ou non ; la question spécifique de l'externalisation est traitée dans la section suivante (2.1.7).

L'activité la plus couramment proposée est le service de **bar** : 48 golfs, soit 81% des établissements enquêtés, la proposent ; vient ensuite l'activité de **restauration**, offerte par 69% des golfs enquêtés. Mais dans un nombre non négligeable de cas, il s'agit davantage de buvettes que de véritables bars-restaurants - les données sur les effectifs de restauration (cuisine et service) permettront d'étayer ce constat.

Vient ensuite l'offre d'une salle pour **séminaires** (31 établissements, soit 53% du total,

peuvent accueillir des séminaires), voire pour d'autres événementiels (mariages, etc.). Seulement 16 établissements (27% des golfs enquêtés) proposent des services d'hôtellerie ou de logement, associés à l'accès à une piscine à une exception près. Les autres activités restent exceptionnelles : 9 établissements (15%) proposent un tennis, 7 (12%) une garderie et 3 (5%) des activités « Autres », c'est-à-dire des services de sport ou loisir complémentaires (discothèque, tir à l'arc).

Enfin, 19% des établissements enquêtés (11 golfs) proposent au moins 6 des 9 activités listées dans la grille de questionnement, 54% en proposent 3 ou moins. Il devient dès lors possible, à ce niveau, de distinguer parmi les golfs enquêtés des structures de grande taille proposant des activités diversifiées, aussi bien sur le plan des activités de golf que sur le plan des activités complémentaires.

### 2.1.7. Des stratégies différenciées d'externalisation

Le nombre et la nature des activités externalisées constituent un autre facteur discriminant entre les golfs.

Sur ce plan, il convient de distinguer les stratégies adoptées par rapport aux activités qui représentent le cœur du golf (entretien terrain, enseignement, mais aussi administration et direction) des activités complémentaires (bar et restaurant en particulier).

#### a) Prédominance de l'enseignement libéral, rareté de l'externalisation de l'entretien du terrain

L'analyse de l'organisation de l'enseignement s'avère complexe. Lors de l'enquête, il était demandé aux personnes enquêtées de répondre aux questions sur l'enseignement en distinguant la situation entre les cours individuels, les cours collectifs et les stages. Le choix d'un tel mode de questionnement découlait de l'hypothèse, étayée par les entretiens préalables auprès des personnes ressources, selon laquelle les configurations pouvaient être variables, avec par exemple des golfs pouvant recourir à l'enseignement libéral pour les cours individuels et à des prestations salariées pour les cours collectifs. La possibilité pour des associations de golf de salarier des enseignants pour des cours au sein des écoles illustre également la complexité de la question.

Dans les faits, les interlocuteurs ont proposé des réponses simplifiant vraisemblablement la situation effective et se focalisant sur la modalité principale de recours aux enseignants. Par exemple, aucun des interlocuteurs n'a évoqué d'heures salariées par les associations sportives, alors qu'il s'agit d'une pratique relativement courante. Ainsi, il ressort de l'enquête que, parmi les établissements enquêtés :

- 63% déclarent recourir à des enseignants en libéral pour les cours individuels ;
- 61% déclarent recourir à des enseignants en libéral pour les stages ;



- 59% déclarent recourir à des enseignants libéraux pour les cours collectifs ;
- 4 golfs, soit 7% des établissements enquêtés, font état d'une solution mixte (cours individuels en libéral, cours collectifs salariés).

C'est donc bien l'enseignement libéral qui prédomine.

Nous suggérons doré et déjà que cette question soit approfondie dans une enquête spécifique auprès des enseignants eux-mêmes, qui sont les mieux placés pour fournir des renseignements sur la diversité des pratiques, ou que le thème de l'enseignement fasse l'objet de questions plus détaillées dans une prochaine enquête auprès des établissements. Ces approfondissements paraissent d'autant plus nécessaires que l'enquête fait remonter des points de vue contrastés sur la question de l'enseignement.

En effet, six interlocuteurs ayant recours à des enseignants libéraux ont souligné leur volonté de salarier, au moins sur les cours collectifs, les enseignants ; deux estiment que passer par des enseignants salariés ne devient intéressant pour l'employeur qu'à partir d'un certain seuil de prestations d'enseignement. D'un autre côté, les entretiens préalables auprès de personnes ressources avaient déjà pointé l'importance de ce thème et la diversité des points de vue : certains groupes ou réseaux, par exemple, ont récemment changé de stratégie à l'égard des enseignants (salarisation), tandis que d'autres réaffirment l'intérêt du recours à des enseignants libéraux.

Dans tous les cas, l'enquête de panel, périodique, envisagée par l'observatoire contribuera à fournir des éléments de réponse, en chiffrant l'évolution des pratiques (augmentation, stabilité ou diminution du recours à des enseignants libéraux), mais aussi en intégrant des questions supplémentaires sur ce point.

L'**entretien du terrain** représente l'activité la plus souvent effectuée en interne : 17% des établissements déclarent que l'entretien du terrain est effectué par du personnel extérieur au golf. Il peut s'agir de personnel d'entreprises privées, de personnel de mairie, ou d'un professionnel salarié par le groupe facturant ses prestations auprès des établissements du groupe.

En ce qui concerne la **vente et la location**, 27% des établissements enquêtés ont mis en gérance leur Proshop et 10% confient la location d'équipement à une structure indépendante du golf.

Sur le plan de l'**administration** (comptabilité, communication, paie, etc.), 53% des interlocuteurs consultés déclarent sous-traiter ou externaliser une partie de l'activité administrative. Ce pourcentage paraît faible, mais s'explique vraisemblablement par le fait que le terme « administration » tel qu'il était employé dans l'enquête (cf. le questionnaire en annexe 2) renvoyait à des fonctions ou services variés ; nous suggérons donc que, dans les prochaines enquêtes, les principales activités administratives soient

différenciées (une question pour chaque activité).

Dans le cas des groupes, le traitement des données brutes, saisies dans l'établissement, est très souvent pris en charge par le siège ; les autres ont recours à un expert comptable ou un cabinet.

54% des établissements externalisent la blanchisserie, 32% l'entretien des locaux.

#### **b) Des activités complémentaires très largement externalisées**

Si l'externalisation des activités golfiques s'avère limitée, elle représente plutôt la norme en ce qui concerne les activités complémentaires. Ainsi, sur les 19 golfs proposant de l'hôtellerie, 12, soit 63%, font appel à des intervenants extérieurs.

En ce qui concerne les **restaurants**, 60% des 42 golfs proposant ce service ont recours à la gérance (54% de ceux proposant un **bar**).

Pour les **services sportifs** et de **garderie**, là encore la sous-traitance prédomine : 5 des 7 golfs (71%) proposant une garderie font appel à une société. C'est aussi le cas de 67% des établissements proposant un tennis et de 60% des établissements disposant d'une piscine. Les établissements qui ne sous-traitent pas les services sportifs et de garderie emploient à temps partiel des animateurs saisonniers.

#### **c) Deux logiques différentes d'organisation des activités**

Au final, deux logiques différentes d'organisation des activités peuvent être distinguées :

- Une **prédominance de l'internalisation des activités golfiques** : la grande majorité des golfs souhaite maîtriser le cœur d'activité. L'externalisation des activités d'entretiens de terrain, par exemple, demeure l'exception et correspond à des configurations précises (golf municipal ou de groupe) ;
- Une **prédominance de l'externalisation des activités complémentaires**, dès lors qu'elles atteignent une taille conséquente (par exemple dès lors que l'établissement dispose d'un restaurant-bar, et non pas d'une simple buvette gérée par le personnel d'accueil du golf) ou qu'elles connaissent un certain développement.

Il ne s'agit évidemment que d'archétypes, que d'une grille de lecture ; des cas plus atypiques existent donc (cas d'établissements menant une stratégie d'externalisation maximale, y compris de l'entretien terrain, par exemple). La stratégie d'externalisation n'en constitue pas moins un critère pertinent pour élaborer une typologie des établissements. Il semble donc pertinent de distinguer les golfs selon leur degré de recours à l'externalisation, en comptant notamment le nombre d'activités externalisées par golf, puis en distinguant les types d'activités externalisées.

## 2.1.8. Vers une diversification des activités ?

Parmi les golfs enquêtés, 35, soit 59%, disent avoir des projets de développement ou de réorganisation. Dans 29% des cas, ces projets concernent le développement des activités complémentaires, jugées plus rentables que les activités golfiques (création ou agrandissement d'un hôtel, développement des séminaires, proposition d'activités sportives complémentaires, etc.) ; dans 43% des cas, il s'agit d'investissements dans les activités golfiques (agrandissement du parcours, amélioration du terrain, etc.) ; dans 23% des cas, les deux à la fois (investissements dans le hors golf et dans les activités golfiques).

Autrement dit, 71% des projets impliquent l'essor des activités hors golf. Cette tendance montre qu'une part non négligeable des interlocuteurs pense que les marges potentielles de développement reposent avant tout sur la diversification des activités.

## 2.2. Les politiques RH dans les établissements enquêtés

### 2.2.1. Les difficultés d'organisation du travail et la gestion des heures supplémentaires

Les golfs enquêtés ferment peu. Ainsi, la majorité ferme deux jours (Noël et jour de l'an) ou une semaine (vacances de Noël) - mis à part le cas particulier des golfs de montagne, contraints de fermer plusieurs mois du fait des conditions climatiques. Seulement 10 golfs déclarent un jour de fermeture hebdomadaire.

Cette intensité de l'activité, combinée avec les phénomènes de fréquentation saisonnière, en particulier dans les zones touristiques avec une clientèle de passage, pourrait poser des problèmes de gestion du personnel et d'organisation du temps de travail. De fait, 30% des interlocuteurs déclarent avoir des difficultés d'organisation du travail (problèmes de sous-effectifs ou de surcharge de travail, etc.) - sachant que 14% des enquêtés parlent de « problèmes graves ». Les autres considèrent que la gestion de ces spécificités s'est faite sans problème particulier, notamment grâce aux dispositions permises par la CCN, en premier lieu la modulation. Les modalités d'annualisation sont considérées comme le moyen de faire face à ces spécificités.

Les interlocuteurs font ainsi systématiquement le lien entre gestion des heures supplémentaires, modalités d'aménagement du temps de travail et gestion du travail les week-end et jours fériés. La qualité des réponses sur les heures supplémentaires pose problème : les interlocuteurs n'avaient pas, malgré les instructions en ce sens, de données précises sur les volumes concernés. De ce fait, ils n'ont pu donner que des explications, plus ou moins précises, et des indications vagues sur les volumes concernés.

Ces informations se caractérisent par ailleurs par une très grande hétérogénéité, qui rend

ardue, si ce n'est impossible, toute analyse typologique - et ce d'autant plus que les pratiques varient selon les métiers pris en considération. Quelques tendances peuvent cependant être soulignées.

En premier lieu, 87% des établissements enquêtés ont recours aux heures supplémentaires. Autrement dit, 13% déclarent un volume nul d'heures supplémentaires. En ce qui concerne les pratiques, la grande majorité des golfs enquêtés veut privilégier les récupérations par rapport aux heures supplémentaires payées. La modulation est perçue comme un des principaux moyens pour atteindre ce but.

Parmi les établissements ayant recours aux heures supplémentaires :

- 49% déclarent recourir à la récupération exclusivement ;
- 7% déclarent recourir aux heures payées ;
- Le reste (18%) utilise les deux modalités (récupération et heures payées).

Les pratiques observées sont différenciées selon les métiers, avec la volonté de faire en sorte que les heures supplémentaires du personnel d'accueil soient récupérées, afin que le paiement d'heures supplémentaires soit cantonné au personnel de terrain (jardiniers), qui représenterait l'essentiel du volume d'heures supplémentaires.

## 2.2.2. Le recours au CDI demeure la norme

Les questions relatives à la répartition des effectifs par type de contrat et conditions de travail permettent de comptabiliser 786 salariés (hors enseignants libéraux).

Parmi ceux-ci, 86% bénéficient d'un CDI, sachant que 91% des CDI sont à temps plein. Les CDD ne représentent que 9% des contrats, les contrats aidés et en alternance 5%. Seuls deux CDII ont été recensés. Les contrats aidés sont des contrats d'avenir, un contrat de qualification et un contrat d'accompagnement dans l'emploi.

Ainsi, les formes particulières d'emploi (CDD, travail saisonnier, contrats d'apprentissage, contrats aidés, etc.) représentent 14% des contrats de l'échantillon, ce qui est très légèrement supérieur au taux national de 2006 - calculé par l'INSEE sur la base de l'enquête emploi et publiés en mai 2008 (INSEE Résultats n° 82) - qui s'élève à 12,1%. Cet écart demeure minime si l'on prend en considération les spécificités du secteur golfique (travail le dimanche, saisonnalité, etc.), a priori propices au recours aux formes particulières d'emploi. Il peut s'agir d'un effet de la modulation, qui aurait abouti à diminuer le recours au travail saisonnier.

L'emploi est très masculin : les femmes ne représentent que 29% de l'ensemble des effectifs recensés, contre 46% au niveau national en 2006 (INSEE). Dans le golf, les femmes sont majoritaires dans l'emploi à temps partiel (60% des effectifs à temps partiel).

**Tableau 3 - Répartition des effectifs salariés selon le type de contrat, le sexe et les conditions de travail**

	Total			Dont temps plein			Dont temps partiel		
	%	Effectifs (A)	% femmes	% de (A)	Effectifs	% femmes	% de (A)	Effectifs	% femmes
CDI	86%	674	29%	91%	614	26%	9%	60	69%
CDII	0%	2	50%	-	-	-	-	-	-
CDD	9%	71	27%	77%	54	24%	23%	17	33%
Contrat aidé	1%	8	43%	14%	1	0%	86%	7	50%
Contrat d'apprent.	1%	10	33%	100%	10	33%	-	-	-
Contrat de pro	3%	21	32%	100%	21	32%	-	-	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>786</b>	<b>29%</b>	<b>89%</b>	<b>700</b>	<b>26%</b>	<b>11%</b>	<b>84</b>	<b>60%</b>

*Lecture : Les trois premières colonnes portent sur l'ensemble des effectifs. La colonne « % » donne la répartition des effectifs totaux selon le type de contrat, en pourcentage ; viennent ensuite les effectifs selon le type de contrat (colonne « effectifs »), puis la proportion de femmes dans l'effectif total.*

*Les trois colonnes suivantes (colonnes « Dont temps plein ») portent sur les effectifs de salariés à temps plein. La première case de la première colonne se lit ainsi : 91% des salariés en CDI sont à temps plein. Pour la colonne sur la part des femmes, la lecture est la suivante : 26% des effectifs en CDI à temps plein sont des femmes.*

### 2.2.3. Des modalités de recrutement diversifiées, mais où les réseaux professionnels jouent un rôle non négligeable

Les modalités de recrutement les plus mobilisées, selon les déclarations des interlocuteurs, le réseau professionnel (écoles, siège de groupe ou de réseau, etc.) (45 golfs, soit 76%, déclarent y avoir recours), l'ANPE (73%), le réseau personnel (69%) et les candidatures spontanées (66%). Le recours aux annonces n'est pratiqué que par 52% des golfs enquêtés.

Certaines modalités de recrutement s'avèrent souvent segmentées :

- le **réseau professionnel** est mobilisé essentiellement **pour les métiers spécialisés**, de direction par exemple, ou pour le greenkeeper. Il s'agit des écoles professionnelles (de greenkeeper, etc.), des associations professionnelles, de la Fédération française du golf (FFG), du siège du groupe ou réseau, etc.
- Les établissements font appel à l'**ANPE** principalement **pour les métiers plus transversaux**, notamment pour la restauration ou l'accueil, mais aussi pour recruter des jardiniers (hors intendant) ;
- Les **petites annonces** sont mobilisées plutôt en **dernier recours**, lorsque les autres modalités se sont avérées inefficaces, ou lorsque l'employeur recherche du personnel local.

Dans l'ensemble, les golfs enquêtés semblent diversifier les modalités de recrutement : 56% disent recourir régulièrement à au moins 4 modalités différentes, et 71% à au moins 3 modalités différentes. Seulement 10% ne passent que par une seule voie (et 29% par deux modalités).

Le recours aux stages, contrats aidés et contrats en alternance comme moyen de présélection de salariés paraît courant : 68% des interlocuteurs disent avoir recruté récemment ou par le passé un salarié suite à ce type de contrat dans les années précédentes. C'est pour le personnel de terrain (jardiniers) que la pratique semble la plus courante, mais elle peut aussi concerner des enseignants (contrat de professionnalisation, deux cas cités), le personnel de restauration ou d'accueil (stages dans le cadre d'un BTS, par exemple).

Sur ce point, un éclaircissement s'avère nécessaire : la part des contrats aidés et en alternance dans l'ensemble des effectifs recensés par l'enquête pour l'année 2007 est faible (5%) ; cela n'empêche que beaucoup d'établissements - donc même des établissements n'ayant pas lors de l'enquête de personnel en contrat aidé ou en alternance - nous ont dit utiliser ces contrats comme moyen de présélection, lorsque l'occasion se présente.

## 2.2.4. Des difficultés de recrutement réelles, en particulier pour certaines familles de métier

Sur l'ensemble des établissements enquêtés, 56% déclarent avoir des difficultés à recruter. En dehors de quelques problèmes spécifiques liés à l'isolement géographique ou à l'appartenance de l'établissement à une branche autre que le golf (difficulté du Club Med à attirer et à garder des moniteurs de golf), les propos tenus par les interlocuteurs vont dans le même sens et permettent de distinguer **trois causes** de difficultés de recrutement, qui correspondent à des métiers différents :

- **Métiers de l'accueil et de la vente** : les postes sont peu attractifs, car couplant des conditions de travail atypiques (travail le week end et les jours fériés) et des rémunérations peu attractives ;
- **Métiers du terrain** (jardinier de golf et mécanicien) : il s'agit ici d'un manque de qualification et de compétences spécifiques. Autrement dit, il n'y a pas à proprement parler, sur le plan strictement quantitatif, de pénurie de jardiniers ; par contre, les jardiniers connaissant les spécificités du golf sont plus rares, entraînant un temps plus ou moins long d'adaptation ; il en va de même pour les mécaniciens ;
- **Métiers du service et de la cuisine** : intervient ici un phénomène de pénurie qui n'est pas propre au golf et correspond à une tension de l'emploi (forte demande, concurrence entre différentes branches et différentes zones, selon les saisons, etc.).

Des difficultés de turn over sont signalées essentiellement pour les métiers du service et de la cuisine ; les tensions sur ces emplois (forte demande de personnel de service et de cuisine par différents secteurs) représentent l'explication systématiquement fournie à ce phénomène.

## 2.2.5. Un recours fréquent aux compléments de rémunération

Les **primes** sont pratiquées dans 78% des établissements enquêtés (46 établissements). Les pratiques citées, par ordre décroissant d'occurrence, sont :

- Les primes de fin d'année pour tous (39% des établissements concernés citent ces primes). Le montant peut être fixe (le même pour tous) ou variable ;
- Les primes au résultat pour certains métiers (35%) : elles sont versées à certaines catégories de personnel lorsque des objectifs prédéfinis sont dépassés. Sont concernés : le personnel d'accueil-vente (objectif d'adhésion et vente d'abonnement ou de ventes de matériel : 38% des cas cités) ; les commerciaux (31%), les enseignants (19%) et le personnel de direction et d'encadrement (13%).

- Les primes au résultat pour tous (22%), versées lorsqu'un seuil prédéfini, généralement par rapport au CA, est dépassé ;
- Les primes de saison et pour travaux spécifiques (20%), qui concernent uniquement le personnel de terrain ;
- Les primes à l'ancienneté (4%) ;

Par ailleurs, 54% des golfs enquêtés (32 établissements) déclarent proposer des **avantages en nature**. Les pratiques citées, par ordre décroissant d'occurrence, sont :

- Le logement (35% des occurrences), en général pour une ou quelques personnes. Il s'agit le plus souvent du greenkeeper ; vient ensuite le directeur. Dans deux cas, l'ensemble du personnel est logé (il s'agit soit de petites structures, soit de golfs situés dans des ensembles touristiques).
- Le repas (29%) : accès à des conditions préférentielles au restaurant pour tout ou partie du personnel ;
- Chèques vacances et/ou cadeaux et/ou tickets restaurants (21%) ;
- Voiture (15%) : pour le directeur et/ou le greenkeeper.

Enfin, 44% des établissements enquêtés (26 golfs) proposent une complémentaire santé et 32% (19 golfs) une complémentaire retraite.

## 2.3. Analyse typologique des établissements

### 2.3.1. Méthodologie et difficultés relatives à son application

L'analyse typologique consiste à identifier des grands types d'établissements en fonction de critères pertinents. Le choix de ces critères est effectué à l'issue d'une analyse statistique, essentiellement fondée sur des croisements de variables, permettant de regrouper des établissements aux caractéristiques similaires ; cette analyse statistique doit être accompagnée d'une réflexion plus qualitative, notamment pour bien interpréter, d'un point de vue socioéconomiques, les résultats quantitatifs, en veillant à ce que les régularités statistiques « fassent sens », c'est-à-dire renvoient à des phénomènes concrets réels et vraisemblables.

Le critère premier de distinction des golfs finalement retenu est celui de la taille, en termes d'effectifs salariés, les autres critères envisageables (le statut juridique, notamment), ne permettant pas de différencier clairement les golfs entre eux.

Ce critère amène à distinguer quatre grands types de golf. Au sein de chacun d'entre eux, des sous-types peuvent, le cas échéant, être repérés, en recourant à des critères



secondaires de différenciation, qui s'avèrent variables selon les cas : activités proposées, degré d'externalisation de certaines activités, etc.

L'application de cette méthodologie a été particulièrement épineuse dans le cas de la branche du golf, où les établissements se caractérisent par une grande diversité. La principale difficulté consistait en ce qu'il fallait, pour élaborer la typologie, croiser des informations sur les activités (activités golfigues et non golfigues proposées, poids de celles traitées en interne ou externalisées ou sous-traitées, etc.) et sur les métiers (effectifs salariés, nombre de métiers différents, répartition des métiers par famille de métier, etc.). Or, pour être pleinement satisfaisante, cette démarche nécessiterait de disposer d'informations sur les effectifs salariés, mais aussi sur l'ensemble des effectifs présents sur le site du golf, y compris ceux travaillant pour un sous-traitant, par exemple.

Or, nous ne disposons de chiffres que sur les effectifs salariés. L'analyse typologique ne peut donc être que partielle ; l'interprétation des différents croisements doit être réalisée avec une prudence, pour ne pas surinterpréter ou mésinterpréter certains phénomènes. Par exemple, certains golfs offrent une gamme importante d'activités et de services golfigues et complémentaires avec des effectifs salariés réduits ; cela ne semble possible qu'avec un recours à un nombre relativement important d'employés sous-traités ou externalisés ; mais nous ne disposons pas des données nécessaires pour vérifier de telles hypothèses.

C'est pourquoi nous proposons une typologie relativement large (quatre types principaux), en soulignant dès que nécessaires les éléments posant question, que seules des travaux complémentaires permettraient d'éclairer de façon plus tranchée.

### 2.3.2. Les quatre grands types d'établissements

#### a) Type 1 - Les petits golfs à activités complémentaire réduite

Cette catégorie comprend 13 établissements. Il s'agit de petits golfs : 61% d'entre eux disposent de 9 trous et moins ; 77% ont moins de 18 trous ; un seul d'entre eux (8%) a plus de 18 trous. Sur le plan du statut, les sociétés commerciales prédominent (46% du total), suivies par les associations gestionnaires (38%). Seulement 23% de ces établissements appartiennent à un groupe ou un réseau.

De façon générale, ces établissements proposent des activités golfigues de base, sans développer les activités complémentaires. Il reste néanmoins possible, sur ce plan, de distinguer deux sous catégories :

- Les structures qui proposent des activités golfigues peu variées sur des infrastructures réduites : un Pitch & Putt urbain, par exemple. Ces structures proposent également peu de services complémentaires (une buvette, pas de

Proshop à proprement parler, etc.). C'est dans cette catégorie que se trouvent les rares établissements ne disposant pas d'un parcours de golf ;

- Les petites structures proposant des activités golfigues de base (parcours, practice, école, etc.), avec quelques activités complémentaires, qui demeurent peu développées : bar-restaurant, quelques logements.

Ces golfs représentent ceux qui ont le plus recours à l'externalisation des activités golfigues (Proshop, entretien terrain, etc.) : 38% d'entre eux (5 sur 13) externalisent l'entretien du terrain ; 31% externalisent le Proshop (gérance).

### **b) Type 2 - Les golfs de taille moyenne à offre de services complémentaires diversifiée**

Dans cette catégorie, qui comprend 18 établissements prédominent des golfs de taille moyenne : 33% d'entre eux ont 9 trous, 61% ont 18 à 27 trous et 6% (soit un établissement) 36 trous. 44% de ces établissements appartiennent à un groupe ou réseau.

Il s'agit également d'établissements ayant bien développé l'offre de services complémentaires, notamment par rapport aux golfs de type 3 : tous proposent un bar-buvette, 83% d'entre eux disposent d'un restaurant, 39% d'un hôtel ou de logements. Ces activités complémentaires ne sont pas massivement externalisées, en particulier en comparaison avec les golfs de type 3 : 60% des établissements disposant d'un restaurant l'ont mis en gérance ; ce taux atteint 71% pour les logements et 56% pour le bar.

Il s'agit surtout de sociétés commerciales (67% des 18 établissements de cette catégorie) ; les associations sont minoritaires (11%).

Le golf type ici est donc bien un golf commercial qui, autour des activités golfigues de base, développe des activités complémentaires.

### **c) Type 3 - Les golfs de taille moyenne centrés sur l'activité golfigue**

Cette catégorie, qui inclut 17 établissements, est à lire au regard des spécificités des golfs de type 2. Les infrastructures golfigues sont plus grandes : 76% d'entre eux ont de 18 à 27 trous, aucun n'a 9 trous ou moins. 53% appartiennent à un groupe ou réseau.

Ces établissements centrent davantage leur activité sur le golf que ceux de type 2 : par exemple, 88% disposent de Proshop, contre 74% pour les golfs de type 2 ; ils proposent plus couramment un Pitch & Putt, etc. Par contre, 65% seulement disposent d'un bar (contre 100% pour les golfs de type 2), 59% d'un restaurant (contre 83% pour les golfs de type 2) et 18% d'un hôtel ou de logements (39% pour ceux de type 2).

Même si les sociétés commerciales prédominent (53%), les associations demeurent nombreuses (29% du total).

Il semble que dans ces établissements, le golf et les activités golfiques sont considérés comme le cœur de métier : 100% de ces établissements qui proposent un restaurant ont externalisé ce service, contre 60% pour les golfs de type 2 ; 100% de ceux offrant des logements ont externalisé aussi leur gestion (71% dans les golfs de type 2). Ils semblent ainsi être plus disposés que les golfs de type 2 à externaliser les services complémentaires.

Par ailleurs, les cotisations ou abonnements représentent la principale source de chiffre d'affaires pour 71% de ces établissements, contre 58% dans ceux de type 2 ; pour 40% de ces derniers, ce sont les green fees qui représentent la première source de CA (29% pour les golfs de type 3).

Autrement dit, les golfs de type 3 axent leur activité sur le golf plus que sur les activités complémentaires, et disposent d'une part plus grande de clientèle d'habitues (cotisants, abonnés), alors que les golfs de type 2 doivent davantage attirer une clientèle de passage (green fees). Dans ce cadre, l'offre plus large de services complémentaires dans les golfs de type 2 peut être interprétée comme un des moyens développés pour attirer cette clientèle.

#### d) Type 4 - Les grands golfs de groupe à offre intégralement diversifiée

Ce groupe comprend 11 golfs, dont 64% appartiennent à un groupe ou à un réseau et 82% sont des sociétés commerciales.

Leur offre de services est diversifiée, aussi bien pour les services golfiques (100% d'entre eux disposent d'un Proshop, par exemple) que pour les services complémentaires (82% disposent d'un restaurant, 36% d'un hôtel ou de logements, etc.).

Par ailleurs, ils assurent davantage ces services en interne : seulement 22% d'entre eux ont externalisé la restauration, 50% l'hôtellerie ; 23% seulement ont externalisé le Proshop.

**Tableau 4 - Typologie des établissements de golf**

	Statuts dominants	% groupes	% golfs 9 trous et -	Nbre moyen acti. golfq.	Nbre moyen acti. compl.	Nbre moyen acti. external.
Type 1 13 golfs	Com. (46%) Assoc. (38%)	13%	61%	8	3	5
Type 2 18 golfs	Com. (67%)	44%	33%	8	3	5
Type 3 17 golfs	Com. (53%) Assoc. (29%)	53%	0%	8	3	6
Type 4 11 golfs	Com. (82%)	64%	0%	9	4	4

## 3. Analyse des données relatives aux métiers

### 3.1. Méthode d'analyse

L'analyse des métiers se base sur deux sources d'informations :

- Les données issues des tableaux sur la répartition des effectifs par métier. Ce sont ces informations qui sont mobilisées pour l'analyse quantitative.
- Les données issues des fiches métiers. Elles alimentent l'analyse qualitative et transversale des métiers, notamment sur le contenu en activité des métiers, la polyvalence, le niveau de qualification, etc.

Il était demandé aux établissements enquêtés de remplir des fiches métiers pour l'ensemble des métiers recensés. Tous n'ont pas souhaité, ou n'avaient pas le temps, de respecter cette consigne. De ce fait, les effectifs recensés via les fiches métiers sont inférieurs à ceux recensés par l'intermédiaire des questions sur les effectifs. Cet état de fait n'empêche en aucune mesure de mener à bien l'analyse quantitative : les fiches sont en nombre suffisant pour mener des réflexions approfondies sur chaque métier.

De façon générale, les fiches métiers remplies le plus volontiers par les interlocuteurs sont celles correspondant aux métiers jugés cruciaux : intendant, jardinier, directeur, personnel d'accueil, enseignant (quand ils sont salariés). Celles le plus généralement sacrifiées sont les fiches de métiers jugés peu spécifiques : comptable, ouvrier de maintenance, femme de ménage, etc.

Les données relatives aux métiers vont être traitées selon les méthodes suivantes :

- Un **cadrage quantitatif global**, permettant de connaître la répartition des effectifs déclarés par métier, sous-famille de métier, famille de métier de la nomenclature ;
- Une **analyse qualitative transversale**, qui repose elle-même sur l'ensemble des informations de cadrage sur la branche, ainsi que sur les fiches métiers (cf. Annexe 1). Celles-ci comprennent :
  - Une **analyse quantitative par métier**, à travers des fiches métiers types, comportant un certain nombre d'indicateurs (nombre, part de femmes, de saisonniers, types de contrat, âge moyen, ancienneté, dispersion des effectifs, etc.), insérée en annexe ;
  - Une **analyse qualitative par métier**, intégrée également dans les fiches métiers type, reprenant tout élément pertinent signalé par les enquêtés ;
  - Des **informations RH par métier** : recrutements, difficultés de recrutement, accès à la formation, thèmes de formation, etc.

## 3.2. Analyse quantitative des métiers

### 3.2.1. Remarques méthodologiques

La répartition des effectifs selon les métiers figure dans le tableau 5, réalisé à partir des données figurant dans les tableaux sur la répartition des effectifs par métier des guides d'entretien (voir Annexe 4).

**Ces données portent donc sur les effectifs salariés et ne prennent en compte ni les enseignants libéraux, ni les salariés présents sur le golf mais employés par un sous-traitant (restaurant ou Proshop en gérance).**

Les effectifs s'élèvent à **786 salariés**, soit une **moyenne de 13 salariés** par établissement. Les enseignants libéraux ne sont pas comptabilisés dans ce tableau ; ils feront l'objet d'une analyse spécifique ultérieurement.

Le critère de classement des effectifs dans les différents métiers était l'intitulé officiel (celui figurant sur la fiche de paie) du métier dans l'établissement ; c'est à partir de ces intitulés que le tableau de répartition des effectifs était rempli. Mais les fiches métiers comprennent des descriptions des activités pour chaque métier. Il s'avère que dans certains cas, les activités d'un métier, ou de quelques salariés, dépassent les domaines d'activité et de compétence habituellement attendus. Par exemple, une hôtesse d'accueil peut exercer des activités qui relèvent en fait de la gestion des flux sur le parcours, ou encore de l'assistante de direction ou de comptable ; des directions peuvent faire fonction d'intendant, ou inversement ; etc. De ce fait, certaines hôtesse d'accueil ont pu être reclassées dans un autre métier de la famille de métiers de l'accueil-vente, voire d'une autre famille de métier (administration-direction, par exemple).

Ainsi, les données quantitatives doivent être relues et interprétées au regard des informations qualitatives fournies par les fiches. Cette procédure permet en effet non seulement d'affiner la répartition des effectifs, mais aussi d'identifier des aires de mobilités pour certains métiers.

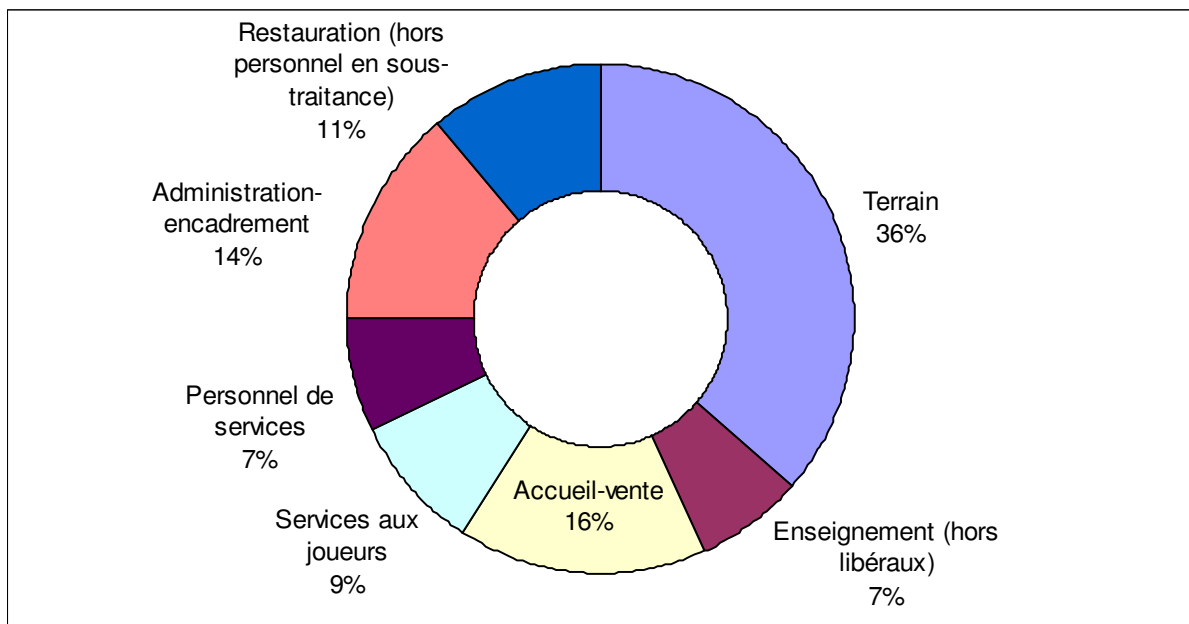
**Tableau 5 - Répartition des effectifs salariés par métier**

Familles de métiers	Métiers	Effectifs	% total	% fam	Nb. ét empl.
Terrain	Greenkeeper et adjoint	55	7,0	20	39
	Jardinier	190	24,2	67	54
	Fontainier	13	1,7	5	12
	Mécanicien	25	3,2	9	23
	Paysagiste	2	0,3	1	2
	Total Terrain	285	36,3	100	-
Enseignement	Enseignant diplômé	49	6,2	89	22
	Responsable d'enseignement	6	0,8	11	6
	Total Enseignement	55	7,0	100	-
Accueil-Vente	Hôtesse d'accueil	106	13,5	84	46
	Responsable Proshop	9	1,1	7	8
	Responsable accueil	11	1,4	9	10
	Total Accueil vente	126	16,0	100	-
Services aux joueurs	Com. de parcours - Starter	45	5,7	67	15
	Caddy master	22	2,8	33	9
	Total Parcours	67	8,5	100	-
Personnel de services	Femme ménage	35	4,5	63	24
	Ouvrier de maintenance	8	1,0	14	7
	Autres (ag. Sécu, anim., etc .)	13	1,7	23	8
	Total Personnel de services	56	7,1	100	-
Administration et encadrement	Comptable	27	3,4	25	25
	Commercial	11	1,5	10	6
	Responsable de service	7	0,9	6	7
	Directeur et adjoint	60	7,6	55	51
	Assistante de direction	4	0,5	4	4
	Total Adm.-Encadrement	109	13,9	100	-
Restauration	Cuisinier	28	3,5	33	11
	Plongeur-commis	17	2,2	19	7
	Serveur	37	4,7	42	14
	Responsable de salle	3	0,4	3	3
	Responsable de restauration	3	0,4	3	3
	Total Restauration	88	11,2	100	-
	Total	786	100,0		

### 3.2.2. Une branche où prédomine le personnel de terrain

Comme nous l'avons signalé, les effectifs recensés s'élèvent à 786 salariés. C'est le personnel de **terrain** qui prédomine largement dans les effectifs : cette famille de métiers regroupe en effet 36% de l'effectif total.

Graphique 5 - La répartition des effectifs salariés par familles de métiers



Les métiers de **l'accueil-vente** (hôtesse d'accueil, responsable proshop, vendeur, etc.) regroupent quant à eux 16% du total, contre 14% pour les métiers de **l'administration et de l'encadrement**. Le personnel que nous avons regroupé dans une famille « **services aux joueurs** », comprenant les commissaires de parcours, starters, caddy master, etc. ne représente que 9% des effectifs. **Ces trois familles de métiers doivent être analysées en parallèle, car les frontières entre elles sont poreuses.** C'est tout particulièrement le cas entre les métiers de parcours et ceux de l'accueil-vente : il est courant que des starters fassent aussi de l'accueil et soient comptabilisés comme agent d'accueil, ou que des hôtesse d'accueil participent à la gestion des flux sur le parcours. Nous avons déjà souligné que des hôtesse d'accueil pouvaient faire fonction d'assistante de direction.

Il existe également des **liens entre les activités de terrain et de direction**, dans la mesure où intendants et directeurs travaillent couramment en étroite collaboration.

La famille des métiers de **l'enseignement salarié** paraît elle aussi sous-représentée, puisqu'elle représente 7% de l'ensemble. **Mais il ne s'agit que des enseignants salariés.**

Des informations quantitatives ont néanmoins été recueillies sur les enseignants indépendants ; l'enquête recense ainsi **67 enseignants diplômés indépendants**. Les

effectifs d'enseignants (salariés et professionnels) s'élèveraient donc à 116, avec 58% d'indépendants.

Le cœur de la structure d'emploi de la branche est constitué par ces cinq familles (terrain, enseignement, accueil-vente, parcours, direction), composées de métiers spécifiques (y compris pour les jardiniers et les mécaniciens).

Les métiers de la restauration (métiers de la cuisine et du service) représentent 11% de l'ensemble des effectifs ; ceux du personnel de services (femmes de ménage, ouvrier de maintenance, etc.), 7%. Il convient de rappeler qu'il ne s'agit que des salariés directement employés par l'établissement golfique, donc hors personnel sous-traité.

Il s'agit de métiers qui ne sont pas spécifiques à la branche et souvent considérés comme à part - ce que vient confirmer le fait que la restauration et certains services (ménage, blanchisserie), figurent parmi les activités les plus souvent externalisées.

La présence d'un personnel de restauration directement salarié important, sans passer par la mise en gérance, représente un critère de distinction entre golfs, correspondant à des stratégies spécifiques de gestion de l'activité (diversification) et de gestion des ressources humaines (gestion d'un personnel atypique dans la branche, impliquant des difficultés en termes de recherche de formation, notamment, mais aussi de fidélisation et de recrutement). Certains directeurs ont déclaré explicitement que la gestion de la restauration représentait un métier à part, mobilisant des compétences dont ils ne disposaient pas ; dans ces cas, la gestion de la restauration est confiée à un responsable, disposant d'une autonomie relativement importante.

### 3.2.3. Des degrés de spécialisation et d'encadrement inégaux selon les familles de métier

L'essentiel des effectifs des métiers du terrain est constitué des jardiniers (67% du total), suivis par les intendants et intendants adjoints (20%). Les métiers de techniciens spécialisés (mécanicien et fontainier) sont moins importants (respectivement 9% et 5% du total). Cela s'explique par le fait que dans les structures de petite et moyenne taille, les activités techniques spécialisées sont, de fait, prises en charge par des jardiniers polyvalents ; seuls les golfs plus importants constituent des équipes plus spécialisées. De même, le nombre relativement faible d'intendant adjoint s'explique par le fait que des jardiniers peuvent faire fonction d'intendants adjoints et de chefs d'équipe ; il s'agit généralement de jardiniers avec une grande ancienneté.

Le fait qu'il n'y ait que 39 intendants ne doit pas non plus surprendre et renvoie à un effet taille : dans des petites structures, l' est prise en charge soit par le directeur, soit par un jardinier. Par ailleurs, certains groupes ou réseaux mettent à disposition de leurs établissements un ou plusieurs greenkeeper, réalisant donc des prestations sans être



salariés de ces établissements.

Pour les **enseignants salariés**, seulement 6 responsables d'enseignement sont recensés. Là aussi joue un effet taille : dans les structures petites et moyennes, le directeur supervise l'enseignement, avec parfois l'appui d'un enseignant.

La famille des **métiers de l'accueil-vente** est composée à 84% d'hôtesse d'accueil. Il s'agit typiquement d'un métier aux frontières très labiles : elles gèrent l'accueil des clients, mais aussi très souvent les ventes et la gestion du Proshop. De fait, les postes de responsables accueil et de Proshop, ainsi que de personnel spécialisé uniquement dans la vente n'apparaissent formellement que dans les grosses structures.

Les **métiers de services aux joueurs** se répartissent entre les commissaires de parcours et starters (67% des effectifs) et les caddy masters (33%). Les différences entre les métiers de services aux joueurs sont souvent ténues, ce qui nous a amenés à les regrouper.

Pour les **métiers de direction et d'administration**, le directeur représente la figure centrale (47% du total, 55% si sont ajoutés les adjoints). Vient ensuite le comptable (25%). Les postes intermédiaires (directeur adjoint, responsable de service) ou spécialisés (commercial) n'apparaissent que dans les plus grosses structures. Le directeur de golf est donc généralement très polyvalent. Il convient de souligner que seuls 51 directeurs sont recensés. Cela s'explique par le fait que, dans certaines structures, notamment dans des golfs publics ou associatifs de petite taille, la gestion du golf est assurée par un bénévole, ou par un intendant, un responsable de service administratif, voire une employée occupant officiellement le poste d'assistante de direction.

Les **métiers du personnel de services** comportent les femmes de ménage (63%), les ouvriers de maintenance (14%) et les métiers autres, qui sont principalement des gardiens et agents de sécurité. Il s'agit donc de métiers spécialisés, sans personnel d'encadrement intermédiaire.

Enfin, parmi les **métiers de la restauration** figurent tout d'abord les serveurs et barmans (42% du total), les cuisiniers (33%) puis les plongeurs et commis (19%). Comme signalé précédemment, les postes de responsable (de salle ou de restauration) sont rares et n'apparaissent que dans les grosses structures ou les golfs cherchant à développer l'offre de restauration ou à en faire un moyen d'attirer et de fidéliser la clientèle.

### 3.2.4. Polyvalence et encadrement intermédiaire diffus

La branche du golf se distingue ainsi par le recours à un encadrement intermédiaire diffus : des salariés font fonction de cadres intermédiaires (chef d'équipe terrain, responsable de l'équipe d'accueil, etc.), sans que cela soit reconnu formellement (faiblesse du nombre de salariés classés dans les métiers de responsables, adjoints, etc.).

Deux facteurs peuvent expliquer cet état de fait :

- Un **effet taille** : ce type de pratique est courant dans les secteurs où les effectifs sont relativement faibles, tandis que les activités à réaliser sont relativement nombreuses. C'est typiquement le cas du golf : l'effectif moyen des établissements du panel atteint 13 salariés, qui doivent mener à bien des activités de gestion, d'entretien du terrain, de promotion commerciale, d'accueil et de services aux clients, etc. ;
- Un **effet de l'outil d'analyse mobilisé**. La répartition des effectifs a été faite sur la base d'une nomenclature de métiers. Une nomenclature définit des frontières entre métiers et tend à figer les contenus des métiers repérés - ce qui légitime la mise à jour régulière des nomenclatures de métiers. Cet outil est utile pour analyser les enjeux et évolutions de l'emploi au niveau de la branche, mais il est rarement utilisé et mobilisé par les employeurs et les salariés eux-mêmes. De ce fait, l'affectation des salariés à une catégorie de la nomenclature que va proposer un employeur peut porter une part d'arbitraire : il s'agit tout simplement de la difficulté à « mettre des salariés dans des cases ».

Le fait de disposer, par l'intermédiaire des fiches métiers, d'un descriptif des activités permet de bien appréhender cette spécificité et de l'analyser de façon objective.

L'analyse de cet encadrement intermédiaire diffus passe forcément par la prise en compte de la **polyvalence**. C'est pourquoi, dans les fiches métiers de l'annexe 4 figure systématiquement une rubrique « Polyvalence », où sont signalés l'ampleur et la nature des polyvalences repérées pour tel ou tel métier, ainsi que les conséquences de cette polyvalences sur les mobilités potentiels des salariés.

L'analyse de la polyvalence repose sur la distinction entre :

- Une **polyvalence simple** : il s'agit des cas où la polyvalence existe, mais reste cantonnée à une même famille de métier : une hôtesse d'accueil assurant la vente en Proshop, par exemple ;
- Une **pluriactivité**, ou polyvalence hors famille de métiers : il s'agit par exemple d'un enseignant salarié exerçant des activités de directeur adjoint.

Comme nous l'avons déjà souligné, la polyvalence est particulièrement présente dans les métiers de l'accueil-vente, puis dans les métiers de direction et de la famille services aux joueurs.

### 3.3. Analyse qualitative et transversale des métiers

#### 3.3.1. Un accès à la formation fréquent mais peu formalisé

Au total, **16% des 786 salariés des établissements enquêtés** auraient eu accès à une formation en 2007. Par ailleurs, 37 établissements, soit 76% des établissements enquêtés, déclarent avoir envoyé au moins une personne en formation en 2007.

Parmi les **thèmes de formation** déclarés, ce sont les formations pour le personnel de terrain qui prédominent. Voici ces thèmes classés par métier et par ordre décroissant d'occurrence :

- **Terrain** (37 occurrences, soit 100% des établissements ayant envoyé au moins une personne en formation en 2007) :
  - Produits phytosanitaires et traitement du gazon (jardiniers) (27% du total) ;
  - Irrigation, arrosage (jardiniers) (24%) ;
  - Conduite d'engin (jardiniers) (19%) ;
  - Entretien terrain pour intendant (maladies du gazon, maladies crypto-organiques, etc.) (intendant) (16%) ;
  - Réparation hydraulique (jardiniers-mécaniciens) (8%) ;
  - Gestion du personnel (intendant) (3%)
  - Habilitation électrique (technicien terrain) (3%)
- **Accueil et vente** (30% des golfs concernés) :
  - Bureautique (36% du total) ;
  - Langue (27%) ;
  - Vente et gestion pro shop (18%) ;
  - Logiciel gestion des compétitions (18%)

Viennent ensuite les **formations en langue pour la direction et l'encadrement** (2 cas, soit 5% des golfs concernés), deux cas de formation au **yield management** pour des directeurs (5%), un cas de formation responsable d'enseignement pour un enseignant salarié (3%) et un cas de formation aux nouvelles lois fiscales pour une comptable (3%). D'autres thèmes qui ont été cités sans être associés à un métier précis ne sont pas comptabilisés. Le personnel de restauration se distingue donc par une absence d'accès à la formation.

Les personnels de terrain et d'accueil représentent ainsi les principaux bénéficiaires des

formations. Les formations s'avèrent assez nettement distinguées en ce qui concerne le terrain : des formations sont spécifiques aux intendants, d'autres aux jardiniers, etc. Pour le personnel d'accueil, la situation est différente et les frontières plus floues, ce qui laisse penser que les frontières entre différents métiers ou entre certaines compétences sont en fait mouvantes (hôtesse d'accueil / vendeur / gestion de parcours / secrétariat de direction) - hypothèse à étayer par l'analyse plus précise des métiers.

L'identification et l'organisation des besoins de formation **ne passe pas majoritairement par un plan de formation**, puisque 39% des établissements enquêtés déclarent en élaborer un.

Sur le plan **des besoins de formation**, les thèmes et bénéficiaires mis en avant évoluent. Ainsi, parmi les propos des 30 interlocuteurs qui ont souhaité souligner les besoins de formation les plus importants, les tendances suivantes ressortent :

- Ce sont les **formations transversales**, pour l'ensemble des salariés, qui sont le plus citées (cité par 47% des golfs concernés) : il s'agit de formation en langue (36% des citations), en bureautique (36%) et en relations avec la clientèle (qualité de l'accueil, 28%) ;
- Les **formations pour le personnel de terrain** (40%) sont nombreuses, ce qui semble cohérent avec la place stratégique de la qualité du terrain pour l'attractivité d'un golf : phytosanitaire, mécanique, conduite et entretien d'engins. Deux personnes mettent en avant la nécessité de formation d'adaptation au golf pour des jardiniers qualifiés ;
- Ce sont ensuite les **formations pour le personnel de direction** qui prédominent (30%) : formation au management (89% des citations), qu'il s'agisse de formations générales (techniques de gestion, gestion d'équipe, etc. pour la moitié) ou plus pointues (yield management, 25% ; démarche qualité, 25%). Une personne évoque un besoin de formation en techniques commerciales ;
- L'**accueil** vient ensuite (20%) : formation aux techniques de vente (49% des cas), aux relations clients (17%), à la bureautique (17%) et aux langues (17%).

Les formations aux **techniques de cuisine** sont évoquées à 3 reprises. Une personne souligne le besoin de formations « relation clients » pour les enseignants.

En ce qui concerne l'accès à la formation, 29% des interlocuteurs (17 établissements) déclarent avoir eu des difficultés à envoyer son personnel en formation. Le principal obstacle reste le manque de disponibilité des salariés et l'anticipation de problèmes liés à l'absence du stagiaire potentiel ; viennent ensuite les problèmes de calendriers inadaptés des formations proposées ; puis le problème des offres inadaptées aux besoins des établissements, soit parce que l'établissement n'appartient pas à la branche (cas des golfs

municipaux, avec le CNFPT qui gère les formations) ou parce que les métiers demandeurs ne sont pas bien pris en compte (problème des formations pour le personnel de cuisine et service. Deux établissements mettent en avant le manque de motivation des salariés ; trois autres, situés dans des zones isolées, avancent l'argument de l'isolement géographique et de l'éloignement par rapport à l'offre de formation.

Le **Droit individuel à la formation** est très peu connu : seulement 27 des 59 établissements enquêtés (46%) déclarent avoir informé les salariés de cette mesure. Dans 10% des établissements seulement des salariés ont bénéficié d'un DIF ; parmi eux, seuls la moitié sont à même de préciser les thèmes de formation (langue, informatique, marketing). Deux interlocuteurs seulement connaissent le nombre d'heures acquis par leurs salariés.

Des salariés ont bénéficié de congés de formation dans deux établissements seulement (3 bénéficiaires au total).

### 3.3.2. Un bénévolat au rôle ambivalent

Des bénévoles développent des activités dans 73% des établissements enquêtés (43 golfs), avec en moyenne 10 bénévoles par établissement concerné - sachant que ces 10 bénévoles sont inégalement actifs. Les activités les plus couramment citées concernent la gestion des compétitions et, plus exceptionnellement, la gestion ou l'appui à la gestion de l'établissement. Dans la plupart des cas, les bénévoles interviennent également au sein de l'école de golf (encadrement d'équipes, animations).

Dans 42% des établissements ayant des bénévoles, ceux-ci ont reçu une formation auprès des ligues, soit sur le logiciel de gestion des compétitions, soit sur des techniques d'animation, soit sur l'organisation de tournois, soit sur la pédagogie (animation).

Dans les golfs associatifs de taille conséquente, et souvent fermés, les bénévoles participent activement à la gestion du golf, notamment à travers des commissions thématiques.

Les interlocuteurs ont un point de vue partagé sur les bénévoles, tout particulièrement ceux dirigeant des golfs commerciaux : d'un côté, la présence de bénévoles peut s'avérer positive pour l'activité du golf (fidélisation de clients, arrivée d'enfants, développement d'une vie socioculturelle et d'une culture spécifique, comportements de consommation des membres de l'association, etc.) ; de l'autre, ils constatent une tendance des conseils d'administration des associations à vouloir prendre part à la gestion de l'ensemble du golf, ou en tout cas à contester certaines des décisions de l'équipe de direction administrative, ce qui peut générer des conflits ou incompréhensions.

### 3.4. Proposition de typologie des structures d'emploi

Le tableau 6 fournit des indications sur la structure de l'emploi au sein des quatre types d'établissements définis dans la section 2.3.2.

La première colonne indique la part des effectifs salariés de chaque type d'établissement dans l'ensemble des effectifs : les établissements de type 1 attirent 6% des salariés recensés par l'enquête, les établissements de type 2 18%, etc.

La colonne suivante fournit des informations sur les effectifs moyens par établissement pour chacun des quatre types. La troisième colonne, elle, indique le nombre moyen de métiers différents évoluant en moyenne dans les établissements de chacun des quatre types définis. Les métiers de référence utilisés ici sont ceux de la nomenclature utilisée lors de l'enquête.

Les colonnes suivantes donnent, pour chaque type d'établissement, la répartition de ses effectifs par famille de métier. Par exemple, 21% des effectifs salariés dans les établissements de type 4 correspondent à du personnel de cuisine et de service en salle, 14% à du personnel d'accueil, etc.

Etant donné que le critère de constitution des types d'établissement était la taille, les informations fournies par les trois premières colonnes ne surprennent pas : les établissements de type 4, réunissant les grands golfs à offre intégralement diversifiée, concentrent la part la plus élevée de salariés (44%), a l'effectif moyen le plus élevé (31 salariés par établissement en moyenne), et le nombre de métiers différents le plus élevé.

Les données sur la structure des emplois permettent d'affiner la caractérisation de chaque type d'établissement :

- Pour les établissements de type 1 : les métiers du terrain prédominent, suivis par les métiers de l'administration et de l'encadrement et de l'accueil. La structure d'emploi typique consiste ici en un directeur polyvalent, accompagné éventuellement d'une hôtesse d'accueil elle-même pluriactive, et d'un intendant ;
- Pour les établissements de type 2 : Il s'agit des établissements de taille moyenne à offre de services complémentaires diversifiée. Il paraît donc logique que le personnel de restauration et de service prenne une place plus importante que dans les établissements de type 1 et 3. Des salariés de la famille de métiers « Services aux joueurs » (Starter-commissaires de parcours, etc.) apparaissent, mais les effectifs restent faibles (1% des effectifs), ce qui laisse penser que ces activités sont prises en charge par un personnel d'accueil polyvalent, dont le poids reste élevé (23% des effectifs) ;
- Pour les établissements de type 3 : Il s'agit des établissements de taille moyenne

axant leur activité sur les activités golifiques. Il paraît donc logique que prédominent les métiers du terrain (42% du total) et que la part des salariés de services aux joueurs soit la plus élevée (12%). De même, il s'agit du type d'établissements où la part des enseignants salariés est la plus élevée (10%, contre 8% par exemple pour le type 2). Le personnel de restauration demeure réduit (3% du total), ce qui correspond au fait que les services complémentaires sont, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, couramment sous-traités.

- Pour les établissements de type 4 : Il s'agit des établissements où la répartition est la moins concentrée ou, autrement dit, où la variété de métiers est grande - ce qui est cohérent avec le fait qu'il s'agit de grands établissements à offre intégralement diversifiée. Le personnel de restauration est particulièrement présent (21% du total). Le personnel d'administration et d'encadrement, lui, est moins présent que dans les autres types d'établissements ; cette caractéristique s'explique vraisemblablement en grande partie par le fait qu'il s'agit à 64% d'établissements appartenant à un groupe ou un réseau (cf. tableau 3), susceptible de prendre en charge une partie des activités d'encadrement, comptabilité, etc.

**Tableau 6 - Structure de l'emploi par type d'établissement**

	% Effectifs	Ef. moy.	Nbre moy. de métiers différents	% terrain	% enseign. salarié	% accueil	% serv joueurs	% perso. services	% adm.	% restau.
Type 1 - 50 salariés	6%	4	3	43%	7%	24%	0%	2%	24%	0%
Type 2 - 141 sal.	18%	8	6	37%	8%	23%	1%	7%	19%	6%
Type 3 - 252 sal.	32%	15	9	42%	10%	13%	12%	6%	12%	3%
Type 4 - 342 sal.	44%	31	14	31%	6%	14%	10%	9%	11%	21%



## 4. Extrapolation quantitative

---

*Après validation de l'analyse quantitative panel, présentée dans le chapitre 3.2., l'extrapolation ci-dessous pourra être ajustée.*

Même si certaines zones sont légèrement sur-représentées (voir la présentation de la constitution du panel en 1.2) et que les golfs appartenant à des réseaux ont été les moins réticents à accepter d'être enquêtés, il apparaît que le fait de choisir les golfs en veillant à respecter la diversité selon de multiples critères a permis d'obtenir un panel représentatif de l'ensemble des golfs de la population cible. L'approche est grossière mais faute d'avoir obtenu le fichier source de la part de la FFG. L'analyse de comparaison du panel avec le fichier anonymisé de la FFG montre une surreprésentation des gros golfs (plus de 27 trous) dans le panel de l'enquête (12% au lieu de 5%) ; cela est à prendre en considération avec prudence car les critères ne sont pas identiques.

Le répertoire qui a servi de base pour élaborer le panel comportait 668 golfs, données issues du répertoire publié sur le site de la FFG, après élimination des doublons (France métropole + DOM TOM).

Aussi nous prendrons un coefficient multiplicateur unique pour l'ensemble des métiers correspondant à  $668/59$  soit 11,3, qu'il faut corriger de l'effet "surreprésentation des plus gros golfs" : adoptons alors un **coefficient d'extrapolation de 10**, raisonnable compte tenu de la marge d'erreur statistique non négligeable (+/-10% sur le total, +/- 20% sur les familles de métier, plus sur les métiers les moins nombreux). *Pour exemple, l'effectif global salarié est assez vraisemblablement compris entre 7.000 et 8.500.*

**Tableau 7 - Répartition des effectifs salariés par métier**

Familles de métiers	Métiers	Effectifs enquête	Extrapolation
Terrain	Greenkeeper et adjoint	55	550
	Jardinier	190	1.900
	Fontainier	13	130
	Mécanicien	25	250
	Paysagiste	2	20
	Total Terrain	285	2.850
Enseignement	Enseignant diplômé	49	490
	Responsable d'enseignement	6	60
	Total Enseignement	55	550
Accueil-Vente	Hôtesse d'accueil	106	1.060
	Responsable Proshop	9	90
	Responsable accueil	11	110
	Total Accueil vente	126	1.260
Services aux joueurs	Com. de parcours - Starter	45	450
	Caddy master	22	220
	Total Parcours	67	670
Personnel de services	Femme ménage	35	350
	Ouvrier de maintenance	8	80
	Autres (ag. Sécu, anim., etc .)	13	130
	Total Personnel de services	56	560
Administration et encadrement	Comptable	27	270
	Commercial	11	110
	Responsable de service	7	70
	Directeur et adjoint	60	600
	Assistante de direction	4	40
	Total Adm.-Encadrement	109	1.090
Restauration	Cuisinier	28	280
	Plongeur-commis	17	170
	Serveur	37	370
	Responsable de salle	3	30
	Responsable de restauration	3	30
	Total Restauration	88	880
Total		786	7.860

## Conclusions et recommandations

L'enquête réalisée auprès d'un panel représentatif de 59 établissements a permis de recueillir des informations relatives :

- Aux activités des établissements : activités golfigues et complémentaires proposées, activités externalisées, poids des activités dans le chiffre d'affaires, projets de développement, etc.
- Aux pratiques RH : accès à la formation, compléments de salaire, modalités et difficultés de recrutement, etc.
- Aux métiers : effectifs par métier, description, pour chaque métier, du contenu des activités, polyvalence, etc.

Le caractère transversal des angles d'analyse a ainsi conduit à proposer de nombreux thèmes de questionnement. Cette démarche a rendu possible l'obtention de données quantitatives et qualitatives inédites, qu'il a par ailleurs été possible d'extrapoler et d'utiliser dans le cadre d'une analyse typologique

L'une des finalités de ce travail était bien de tester une méthode d'enquête ayant vocation à être pérennisée et de caractériser la branche sur le plan de l'emploi et de la formation, mais aussi de repérer les thèmes pouvant faire l'objet d'approfondissements dans les enquêtes ultérieures.

Cette première enquête offre ainsi l'opportunité de repérer des thèmes et questionnements prioritaires à approfondir, soit parce qu'ils ont été signalés comme tels par les enquêtés, soit parce que l'enquête a permis de repérer à leur sujet des enjeux importants, que la première enquête transversale n'a pas permis d'approfondir.

Les recommandations suivantes partent de ces thèmes à approfondir et proposent des pistes de travail, ainsi que des procédures envisageables, pour les enquêtes à venir. Elles prennent également en considération les limites et difficultés que nous avons pu repérer lors de la passation de l'enquête, souvent liées en premier lieu à l'ampleur du questionnaire, qui portait sur de nombreux thèmes et sur des informations de nature très variées.

La démarche que nous préconisons est, de façon générale, la suivante :

- conserver une partie fixe de questionnement, qui permette de suivre l'évolution des établissements dans le temps.

Cette partie peut reprendre l'ensemble des thèmes qui figuraient dans le questionnaire de première enquête (cf. annexe 2), mais en le simplifiant, c'est-à-dire en ne retenant que les informations les plus globales et les plus uniformes possibles, celles qui donnent une vision d'ensemble de la branche. Il nous paraît

pertinent de conserver les questions qui ont pu effectivement faire l'objet d'un traitement statistique lors de cette première enquête, et d'éliminer, ou en tout cas de reformuler, les autres ;

- Ajouter, à chaque enquête, un volet thématique, permettant d'approfondir un point paraissant particulièrement important, un métier considéré comme stratégique, etc. Ce volet doit permettre de passer à un questionnaire général exhaustif à un mode de questionnement plus souple, avec des informations de base à recueillir périodiquement et d'autres (les plus pointues et les plus techniques en priorité) à recueillir par ce volet spécifique, en prenant soin d'explicitier les attentes, la nature des chiffres souhaités, etc. (joindre au volet spécifique une notice méthodologique).

## **Recommandation 1 - Approfondir l'analyse de l'enseignement du golf**

La première enquête de panel a permis de recenser les effectifs d'enseignants salariés travaillant dans des golfs et de recueillir des informations sur les enseignants libéraux et en situation mixte.

L'enquête confirme par ailleurs la complexité relative des modalités de mobilisation des enseignants au sein des établissements de golf : possibilité de mettre en place des combinaisons d'activités en libéral et d'activités salariées, avec une grande variété de conditions possibles, notamment sur les modalités potentielles d'exercice des activités libérales ; possibilité pour les associations sportives de salarier des enseignants pour certaines activités dans les écoles de golf, etc.

Il paraît fondamental d'approfondir la connaissance des activités des enseignants, libéraux comme salariés. Cet objectif peut être atteint par deux moyens complémentaires :

- Prévoir, dans les futures enquêtes de panel, un questionnement plus précis sur les enseignants, en affinant le questionnement : descriptif exact des modalités de mobilisation des enseignants, en différenciant les cours individuels, les cours collectifs et les stages, notamment ; en cas de contrat mixte, demander systématiquement des explications détaillées ; etc.
- Organiser une enquête complémentaire auprès des enseignants libéraux. Il existe en effet un angle mort dans les enquêtes de panel auprès des employeurs, auprès des établissements : dès lors que les enseignants sont en libéral, l'employeur n'est pas en mesure de fournir d'informations sur les enseignants. Des phénomènes tels que la mobilité des enseignants libéraux (nombre d'employeurs différents, etc.), le temps de travail, la nature des clients (établissements, individus, écoles, etc.) ne

sont dès lors appréhendés que très partiellement. Seule une enquête auprès des enseignants peut remédier à ce problème qui est, rappelons-le, une limite intrinsèque aux enquêtes auprès des établissements.

## Recommandation 2 - Prendre en compte les effectifs sous-traités

Nous avons pu souligner, tout particulièrement dans les parties présentant des analyses typologiques, à quel point le fait de ne disposer d'informations que sur les effectifs directement salariés obligeait à la prudence dans les interprétations des données d'enquête. Il s'agit d'un autre angle mort inhérent aux enquêtes auprès d'établissements : l'interlocuteur ne peut fournir d'informations que sur les employés qu'il paie.

De ce fait, les données quantitatives proposées ne représentent qu'une première étape du travail d'extrapolation, qu'il convient de compléter au fur et à mesure des enquêtes prochaines. Il serait possible, sur la base de différents scénarios, eux-mêmes fondés sur des hypothèses de travail différentes, d'évaluer les effectifs sous-traités présents dans un établissement. Il paraît toutefois plus efficace, sur ce plan, d'envisager une étude spécifique auprès des entreprises sous-traitées.

Différentes solutions sont envisageables : réaliser une enquête auprès des sous-traitants directement (entretiens en face-à-face), en partant des golfs du panel, ou bien enquête auprès des établissements de golf du panel, en prévoyant un volet spécifique sur les sous-traitants, que l'établissement diffuserait.

Dans tous les cas, l'enjeu est bien de fournir une évaluation plus réaliste des effectifs de la branche, c'est-à-dire d'évaluer les effectifs travaillant dans les établissements de golf, en distinguant les salariés directs et les autres.

L'enjeu n'est cependant pas uniquement quantitatif : les modalités de recours à l'externalisation constituent, nous l'avons vu, un thème crucial, permettant notamment de distinguer plusieurs types de golfs, selon la nature des activités externalisées. Intervient donc ici une dimension prospective, qui pourrait tout à fait être intégrée dans une étude sur cette question (projets de développement des activités complémentaires ou non, etc.).

## Recommandation 3 - Réorganiser le questionnement sur le recours aux heures supplémentaires

Parmi les questions dont le traitement a été problématique figurent celles sur les heures supplémentaires et, plus largement, sur la politique salariale. Il a été ardu d'obtenir des informations détaillées, pertinentes et exploitables. Il semble que ces questions ne peuvent pas, dans un premier temps au moins, être traitées de façon directe et purement quantitative.

Les interlocuteurs ressentaient systématiquement le besoin de faire la genèse de ces pratiques, de les différencier selon les métiers, etc. Par ailleurs, très peu étaient à même de fournir, au moment de l'entretien et dans les délais impartis, les chiffres pertinents, qui ne figurent pas forcément dans les documents utilisés par les interlocuteurs pour répondre aux autres questions.

Ces constats amènent à penser que les questions sur la politique salariale et les heures supplémentaires doivent être amenées progressivement, de façon à obtenir toutes les informations permettant de comprendre la spécificité de chaque situation, les difficultés rencontrées, les spécificités (personnel régi par la CCN du golf et personnel régi par la CCN de l'hôtellerie-restauration, par exemple).

Il est difficile d'intégrer une telle démarche dans un questionnaire général sans un travail préalable d'analyse et de simplification. C'est pourquoi nous préconisons, sur ce thème, une démarche en deux temps :

- Inscrire ces thèmes dans le premier volet spécifique de la prochaine enquête de panel, en incluant des questions ouvertes et des questionnements spécifiques par métier. Cela inclut de fournir au préalable une notice méthodologique et explicative afin d'obtenir des données et des indicateurs cohérents et homogènes ;
- Sur la base des résultats de ce volet spécifique, réaliser une analyse quantitative et qualitative des pratiques de la branche (typologie des pratiques), en repérant les principaux enjeux, difficultés, spécificités, etc. A l'issue de cette analyse, il devient possible d'intégrer ce thème dans le volet fixe des enquêtes récurrentes de panel.

## Recommandation 4 - Appuyer une démarche prospective sur des questionnements spécifiques par métier

La première enquête de panel comportait des questions sur l'ensemble des métiers, avec un système de fiches métiers (cf. annexe 2). Ce procédé a permis notamment de mener à bien une analyse précise des activités et de la polyvalence (cf. annexe 4).

Cette procédure avait ici un objectif précis : recenser les effectifs et obtenir de la part des employeurs des descriptions quantitatives et qualitatives de chaque métier. Elle peut être aisément prolongée par une analyse prospective, pouvant se baser sur le même outil (fiche métier).

Pour ce faire, une réflexion préalable s'avère nécessaire au sein de la branche, afin de définir les métiers sensibles, c'est-à-dire ceux qui sont susceptibles de connaître le plus d'évolutions dans les années à venir. Une fois ces métiers identifiés, des questions sur ces métiers peuvent être posées dans le volet spécifique de l'enquête de panel. Le contenu de ces questions dépend bien sûr des attentes de la branche : recueil d'informations sur les évolutions en cours et à venir, en soumettant à la réflexion des enquêtés une liste de facteurs d'évolution préétablie ; questionnement sur la formation (besoins de formation) ; etc.

Cette préconisation implique qu'il n'est pas nécessaire, pour les prochaines enquêtes, de reconduire le questionnement exhaustif sur tous les métiers et qu'une démarche ciblée peut être mise en place. Le recours à l'ensemble des fiches métiers peut être reconduit principalement si la branche désire mettre à jour ou reconduire une extrapolation des effectifs.

## Annexe 1 - Liste des personnes ressources

Nom	Institution
Stéphane COSTE	Open Golf Club
Jean-Yves JOLY	Consultant
Gilles BOUTROLLE	NGF Neuilly
Thierry OLIVIER	Directeur du Golf de Cognac
Emmanuel BALLONGUE	Directeur Golf Essery
Patrice BERNARD	Président de l'AGREF ; vice-président CPNE ; CFE-CGC
Françoise PAPEZ	Responsable RH, FFG
Corinne RIEGEL	Responsable Formation, FFG
Pierre MASSIE	Secrétaire général de la FFG
Pascal LOIZEAU	Formule Golf ; GGGF
Yves BECHU	PGA
Patrick FARMAN	Président du GFGA
Jacques FROMONT	UCPA
Thierry FLIPPO	Gaïa Concept
Françoise COTTEREAU	Directrice des ressources humaines, Blue Green
Denis FABRE	Directeur du golf de Saint-Cloud ; CFC-CGC
Philippe WIBAUX	Directeur du golf de Forges-les-Bains, président de la CPNEF et du GGGF
Pierre POUCHAIN	ADGF
Alain JEANJEAN	Golfy



## Annexe 2 - Guide d'entretien

*L'entretien proprement dit est précédé d'une présentation de la structure par l'interlocuteur (historique, contexte, caractéristiques non demandées dans le questionnaire : surface, etc.).*

### A. caractéristiques de la structure

Q1. Raison ..... sociale

Q2. Code postal .....

Q3. Statut de la structure :

- Association (gestionnaire)     Société d'exploitation issue d'une association  
 Société commerciale                     Etablissement public  
 Autre .....

Q4. Quelle(s) convention(s) collective(s) nationale(s) l'établissement applique-t-il ?

- Golf                     Hôtellerie-restauration     Parc de loisir  
 Autre, précisez.....

Q5. Appartenance à une chaîne ou un réseau ?

- OUI     NON    si oui,  
 lequel.....

Q6. L'établissement est-il propriétaire du terrain ? OUI  NON

- si non, précisez .....  
 Nombre de trous ..... (valider l'information déjà connue)

Q7. Types d'équipement proposé (valider l'information déjà connue)

Equipement	Offre	Observations
Parcours	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	
Practice	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	
Compact	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	
Pitch & Putt	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	
Ecole de golf	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	

Q8. Fréquentation :

- Ouvert     Réservé aux membres

Autre, précisez.....

Q9. Evolutions en cours ou à venir ayant ou pouvant avoir un impact sur l'organisation de l'établissement

.....

## B. Activités

Q10. Identifiez les activités réalisées par l'établissement et répartissez le chiffre d'affaires entre ces activités

Activités golfiques	Offre	% CA	Observations
Cours individuels	€ OUI € NON		
Cours collectifs	€ OUI € NON		
Stages	€ OUI € NON		
Cotisations	€ OUI € NON		
Practice	€ OUI € NON		
Green fees	€ OUI € NON		
Proshop	€ OUI € NON		
Location équipement (y compris caddy master et vestiaire)	€ OUI € NON		
Compétitions	€ OUI € NON		
Autre	€ OUI € NON		

Q11. Identifiez les autres activités proposées par l'établissement et indiquez la part du CA qu'elles représentent

Autres activités	Offre	% CA	Observations
Bar	€ OUI € NON		
Restaurant	€ OUI € NON		
Hôtel	€ OUI € NON		
Garderie	€ OUI € NON		
Tennis	€ OUI € NON		
Piscine	€ OUI € NON		
Séminaire	€ OUI € NON		
Événementiel (mariage, etc.)	€ OUI € NON		
Autre 1.....	€ OUI € NON		
Autre 2.....	€ OUI € NON		

Q12. Quelles sont les activités qui ne sont pas traitées directement par le gestionnaire de l'établissement ? Colonne observations : précisez les modalités d'externalisation (recours à un libéral, sous-traitance d'entreprises, etc.) ainsi que les évolutions éventuelles

Activités	Offre	Observations
Entretien terrain	€ OUI € NON	
Entretien des locaux	€ OUI € NON	
Blanchisserie-lingerie	€ OUI € NON	
Cours individuels	€ OUI € NON	
Cours collectifs	€ OUI € NON	
Stages	€ OUI € NON	
Proshop	€ OUI € NON	
Location équipement	€ OUI € NON	
Hôtel	€ OUI € NON	
Administration (paie, communication, comptabilité,...)	€ OUI € NON	
Restaurant	€ OUI € NON	
Bar	€ OUI € NON	
Garderie	€ OUI € NON	
Tennis	€ OUI € NON	
Piscine	€ OUI € NON	
Autre 1.....	€ OUI € NON	
Autre 2.....	€ OUI € NON	

Q13. Périodes de fermeture annuelle.....  
 Jour de fermeture hebdomadaire :.....

Q14. Comment faites-vous face aux difficultés entraînées par le travail des week-end et jours fériés (difficultés d'organisation, impact sur les difficultés de recrutement, etc.) ?

.....

### C. Emploi

Q15. Effectifs totaux de l'établissement (*Utilisez les données de la DADS au 31/12/2007. Si besoin, indiquez également les effectifs des établissements sous-traités*)

- Effectifs : .....
- En ETP : .....

Q16. Volume horaire annuel effectué .....

Q17. Détaillez la répartition de ces effectifs dans le tableau suivant :

Type	Hommes			Femmes		
	<i>Tps plein</i>	<i>Tps partiel</i>	<i>Total</i>	<i>Tps plein</i>	<i>Tps partiel</i>	<i>Total</i>
Contrat à durée indéterminée						
CDI intermittent						
Contrat à durée déterminée						
<i>Dont saisonniers</i>						
Contrat aidé 1.....						
Contrat aidé 2.....						
Contrat aidé 3.....						
Contrat aidé 4.....						
Contrat aidé 5.....						
Contrat d'apprentissage						
Contrat de professionnalisation						
Autre						

Q18. Régimes de sécurité sociale appliqués dans l'entreprise

€ Régime général € MSA € Autre, précisez.....

Q19. Régimes de prévoyance appliqués.....

.....  
.....

### D. Gestion des ressources humaines et données sociales

Q20. La gestion administrative des ressources humaines est-elle assurée en interne ?

€ OUI € NON

Si non, commentez (pris en charge par siège du groupe, autre configuration, etc.).....

.....

Q21. Lorsque vous recrutez, quelles modalités mobilisez-vous ?

Modalité	Recours	Observations
ANPE	€ OUI € NON	
Réseau professionnel	€ OUI € NON	
Réseau personnel	€ OUI € NON	
Annonces (journal, internet, etc.)	€ OUI € NON	
Candidatures spontanées	€ OUI € NON	
Autres modalités	€ OUI € NON	

Q22. Vous arrive-t-il de recruter un salarié en CDI ou CDD suite à un stage, un contrat aidé ou un contrat de professionnalisation ? € OUI € NON

Si oui, commentez.....

Q23. De façon générale, éprouvez-vous des difficultés à recruter ?

€ OUI € NON

Si non → Q27

Q24. Si oui, pourquoi et sur quels métiers en particulier?

.....  
 .....  
 .....

Q25. Sur le plan de la mobilité et du turn-over, constatez-vous des départs récurrents sur certains métiers en particulier ? € OUI € NON

Si oui, lesquels ?.....

.....

Savez-vous vers quels secteurs ces salariés s'orientent quand ils partent ?

€ OUI € NON

Si oui, précisez.....

Autres commentaires sur le thème de la mobilité.....

.....

Q26. Y a-t-il des représentants du personnel dans l'établissement ?

€ OUI € NON

Q27. Y a-t-il des délégués du personnel dans l'établissement ?

€ OUI    € NON

Q28. Y a-t-il des délégués syndicaux dans l'établissement ?

€ OUI    € NON

Q29. Existe-t-il des accords d'entreprise ?

€ OUI    € NON

Si ..... oui, ..... sur ..... quel(s) thème(s) ?.....

.....  
*Observations complémentaires sur la politique salariale*.....  
 .....

Q30. Employez-vous des travailleurs handicapés ?

€ OUI    € NON

Si oui : ..... ETP

Observations.....  
 .....  
 .....

Q31. L'établissement propose-t-il certains des compléments de salaires listés ci-dessous ?  
*Dans la colonne « Nature », précisez, par exemple, le type de prime (ancienneté, au résultat, etc.)*

Type	Offre	Nature	Métiers concernés
Prime	€ OUI    € NON		
Avantage en nature (logement de service, etc.)	€ OUI    € NON		
Complémentaire Santé	€ OUI    € NON		
Complémentaire Retraite	€ OUI    € NON		
Autre	€ OUI    € NON		

Q32. En ce qui concerne les heures supplémentaires, quelle est la politique appliquée (quelles compensations : repos, salaires ? ; volume HS, dont part en taux de bonification 25%, majoration 50%, majoration 100%.)

.....  
 .....

	25%	50%	100%
Volume HS payées			
Volume HS récupérées			

## E. Formation

- Q33. L'établissement a-t-il un plan de formation ? € OUI    € NON
- Q34. Nombre total de personnes formées en 2006.....  
 Nombre total de personnes formées en 2007.....
- Q35. Thèmes de formation 2007.....  
 .....
- Q36. Besoins de formation.....  
 .....
- Q37. Difficultés de formation (difficultés de financement, d'organisation (problèmes de remplacement des formés), problèmes de délais d'organisation des formations, manque de volonté des salariés de partir en formation, etc.)  
 .....  
 .....
- Q38. Avez-vous communiqué auprès des salariés sur le Droit individuel à la formation (DIF) ?    € OUI    € NON
- Q39. Des salariés sont-ils partis en DIF ?    € OUI    € NON  
 Si oui, combien ? .....  
 Sur quels thèmes ? .....
- Q40. Nombre d'heures moyen de DIF acquis par les salariés ?.....
- Q41. Des salariés ont-ils déposé un dossier de congé formation ? .....€ OUI    € NON  
 Si oui, combien ? .....  
 Pour quel dispositif ? € CIF    € Bilan de compétence    € VAE  
 € Autre.....

## F. Bénévoles

- Q42. Combien de bénévoles exercent une activité dans l'établissement ?.....
- Q43. Dans quels domaines ? .....
- Q44. Certains ont-ils eu accès à une formation ? € OUI    € NON  
 Si oui, sur quel thème ? .....
- Q45. Observations sur le bénévolat .....

## G. Analyse des métiers

Les effectifs sont d'abord répartis par famille de métiers (cf. tableau ci-dessous). Pour chaque sous-famille, l'intitulé des différents métiers présents dans l'établissement est demandé. Des exemples de métiers figurent dans le tableau en annexe (p. 14).

Ensuite, pour chaque métier cité, une fiche métier type est remplie.

Pour certains métiers spécifiques (enseignant, directeur), des questions complémentaires sont ajoutées.

Q46. Répartissez vos effectifs par sous-famille de métier dans le tableau suivant ; précisez l'intitulé des métiers de chaque sous-famille.

Sous-familles	Intitulé des métiers	Effectifs
A1 - Jardinier Sous-total :.....		
A2 - Technicien terrain Sous-total :.....		
A3 - Intendance terrain Sous-total :.....		
B1 - Enseignement Sous-total :.....		
B2 - Entraînement Sous-total :.....		



Sous-familles	Intitulé des métiers	Effectifs
B3 - Responsable d'enseignement Sous-total :.....		
C1 - Accueil Sous-total :.....		
C2 - Animation Sous-total :.....		
C3 - Boutique Sous-total :.....		
D1 - Personnel de service Sous-total :.....		
D2 - Maintenance Sous-total :.....		
D3 - Comptable Sous-total :.....		
D4 - Commercial Sous-total :.....		
D5 - Encadrement supérieur et direction		

Sous-familles	Intitulé des métiers	Effectifs
Sous-total :.....		
E1 - Cuisine Sous-total :.....		
E2 - Service Sous-total :.....		
E3 - Responsable restauration Sous-total :.....		
X - Autres métiers Sous-total :.....		

## Fiche métier

Q47. Intitulé du métier.....

Q48. Décrivez les missions / activités des personnes exerçant ce métier ?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Q49. Ces activités évoluent-elles ou vont-elles évoluer ? .....

.....  
 .....

Q50. Existe-t-il des passerelles entre ce métier et d'autres métiers du golf ?

€ OUI € NON

Si oui, vers quel(s) métier(s) ?.....

Q51. Quelle convention collective nationale régit ces salariés ?

€ Golf € Hôtellerie restauration € Parc de loisir

€ Autre, précisez.....

Q52. Nombre annuel moyen d'heures travaillées sur ce métier .....

Q53. Répartition des effectifs du personnel exerçant ce métier (données 2007 issues de la DADS). Anc = Ancienneté

	Age	Sexe	Anc.	Type contrat	Durée travail	Niv qualif : diplôme et spécialité de formation	Groupe CCN
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Q54. A quel régime de sécurité sociale ces salariés sont-ils affiliés ?

€ Régime général € MSA € Autre, précisez.....

Q55. A quel régime de prévoyance ces salariés sont-ils affiliés ?.....

.....

Q56. Parmi ces salariés, combien sont allés en formation continue en

2007 ?.....

Parmi ces salariés, combien sont allés en formation continue en 2006 ?.....

Q57. Sur quels thèmes (2007) ?.....

Q58. Sous quelle forme (2007) ? *Pour rappel : inter-entreprise = formation réalisée à l'extérieur de l'établissement par un intervenant extérieur ; intra-entreprise = formation réalisée au sein de l'établissement par un intervenant extérieur ; interne = formation réalisée au sein de l'établissement par un formateur de l'entreprise*  
 € Inter-entreprise € Intra-entreprise € Interne

Q59. S'agissait-il de formation :  
 € Du catalogue € Hors-catalogue € Interne € Autre .....

Q60. Compte tenu des évolutions en cours, ces salariés ont-ils des besoins de formation particuliers ?  
 € OUI € NON  
 Si oui, lesquels.....

Q61. Avez-vous éprouvé des difficultés à trouver des formations ?  
 € OUI € NON  
 Si oui, lesquelles ?.....

Q62. Sur ce métier, envisagez-vous de recruter dans les 12 mois à venir ?  
 € OUI € NON

Q63. De façon générale sur ce métier, avez-vous des difficultés à recruter ?  
 € OUI € NON  
 Si oui, précisez.....

Q64. Quelle politique d'intéressement et/ou de complément salarial appliquez-vous à ce métier ?  
 .....

Pour les directeurs : demander parcours / profil

.....]  
 .....

Pour les enseignants :

Nombre d'heures par mois travaillées dans la structure.....  
 Effectifs d'enseignants en ETP .....

Le cas échéant : activités libérales annexes connues de l'employeur.....

## Annexe 3 - Nomenclature des métiers utilisée lors de l'enquête auprès des établissements

Familles	Sous-familles	Métiers
A - Terrain	A1 - Jardinier	Ouvrier jardinier
		Jardinier de golf
		Jardinier spécialisé
		Autre
	A2 - Technicien	Mécanicien de golf
		Fontainier
		Autre
	A3 - Intendant	Responsable entretien terrain
		Intendant
		Intendant adjoint
		Surintendant
		Autre
B - Enseignement	B1 - Enseignant	Enseignant
		Autre
	B2 - Entraîneur	Entraîneur
		Autre
	B3 - Responsable d'enseignement	Responsable d'enseignement
		Autre
C - Accueil, animation, boutique	C1 - Accueil	Personnel d'accueil, personnel de vestiaire
		Accueil parcours (Caddy master, starter, commissaire de parcours)
		Responsable d'accueil ou d'équipe d'accueil ou de gestion sportive
		Autre
	C2 - Animation	Animateur de garderie
		Autre

Familles	Sous-familles	Métiers	
	C3 - Boutique	Vendeur	
		Responsable / gestionnaire boutique	
		Autre	
D - Administration	D1 - personnel de service	Femme de ménage	
		Autre	
	D2 - Maintenance	Agent ou employé de maintenance	
		Autre	
	D3 - Comptable	Secrétaire ou aide comptable	
		Comptable	
		Autre	
	D4 - Commercial	Attaché commercial ou responsable commercial	
		Autre	
	D5 - Encadrement supérieur et direction	Responsable des services généraux	
		Directeur	
		Autre	
	E - Restauration	E1 - Cuisine	Plongeur - Commis
			Cuisinier (second, chef, etc.)
			Autre
E2 - Service		Serveur (en salle et bar, commis)	
		Chef de rang, responsable de salle, chef	
		Autre	
E3 - Responsable restauration		Responsable ou directeur de restauration	
		Autre	

## Annexe 4 - Les fiches métiers

---

Les fiches métiers fournissent les informations qualitatives brutes, qui permettent d'affiner l'analyse qualitative et quantitative globale, ainsi que les analyses typologiques. Les fiches sont classées par famille et sous-famille de métiers et ont toutes la même structure (sauf quand les effectifs sont considérés comme trop faibles pour permettre une analyse approfondie) :

Effectifs : Informations sur le nombre de salariés signalés par les interlocuteurs et leurs caractéristiques ;

Caractéristiques des établissements employeurs : Informations globales sur les établissements employant des salariés sur le métier analysé ;

Intitulé du métier : Cette rubrique apparaît si l'intitulé du métier fournit par l'interlocuteur paraît atypique, c'est-à-dire différent de l'usage courant ou de l'intitulé de la nomenclature des métiers ;

Activités : analyse des descriptions d'activités fournies par les enquêtés et, le cas échéant de l'évolution en cours ou à venir de ces activités ;

Polyvalence et pluriactivité : Identification des cas de polyvalence, selon la typologie proposée dans la section 3.2.4 du rapport ;

Passerelles : Rubrique apparaissant lorsque les enquêtés signalent des passerelles potentielles vers d'autres métiers du golf (ou éventuellement d'autres branches). Il s'agit donc d'identifier les aires de mobilité professionnelle envisageables.

Type de contrat : Part de CDI, CDD, etc.

Age et ancienneté : âge et ancienneté moyennes ;

Sexe : part d'hommes et de femmes ;

Formation : Nombre de salariés du métier formés, types de formation reçues, thèmes des formations reçues, thèmes des besoins de formation, difficultés éventuelles d'accès à la formation ;

Evolutions quantitatives du métier : données sur les intentions d'embauche et les éventuelles difficultés de recrutement ;

Remarques complémentaires : Sont ici signalées toutes les observations complémentaires fournies par les interlocuteurs sur le métier concerné.

## Terrain

### Fiche métier 1 - Greenkeeper

#### Effectifs

Les fiches métiers permettent de recenser 37 greenkeepers (contre 39 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier) et 13 greenkeepers adjoints (16 dans le tableau 5), répartis entre 38 établissements.

#### Caractéristiques des établissements employeurs

Les établissements employant des greenkeepers sont à 58% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel et à 26% des associations gestionnaires, contre 22% pour le panel.

Le fait qu'il y ait moins de greenkeepers que d'établissements a déjà été expliqué par le fait que dans certains établissements, les activités d'entretien de terrain sont prises en charge par les directeurs ou, dans le cas de certains groupes ou réseaux, par un greenkeeper travaillant pour les établissements en réseau ou encore sous-traitées auprès d'entreprises spécialisées.

Les greenkeepers adjoints n'ont pas été distingués des greenkeepers par les interlocuteurs, dans le sens où les domaines d'activité sont les mêmes.

50% des golfs employant un greenkeeper appartiennent à un groupe ou réseau.

Parmi les établissements employant des greenkeepers, 74% ont de 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel), 16% ont moins de 18 trous (27% pour le panel complet) et 11% ont 36 trous ou plus (12% pour le panel).

#### Activités

##### *Contenu de l'activité*

Les activités des greenkeepers s'avèrent très bien définies et se structurent autour de trois axes :

- Un axe de **management et gestion d'équipe**, consistant à organiser le travail des jardiniers et techniciens terrain (planning, définition d'objectifs, recrutement - le plus souvent en concertation avec le directeur, etc.) ;
- Un axe de **gestion budgétaire**, incluant la gestion du budget terrain, la programmation des investissements, la gestion des stocks et du matériel, les relations avec les fournisseurs ;



- Un **axe technique**, comportant les activités relatives à la qualité du terrain, le contrôle des pathologies, respect des normes environnementales, gestion de l'eau, etc.

### **Evolution des activités** (16 interlocuteurs identifiant des évolutions)

42% des interlocuteurs concernés signalent des évolutions en cours ou à venir du métier. Elles touchent de façon transversale les trois axes d'activités des greenkeeper. Ces évolutions concernent :

- Les **nouvelles pratiques environnementales** (67% des citations) : nouvelles modalités de gestion de l'eau, diminution de la liste des produits autorisés, développement durable et nouvelles réglementations, etc. Ce changement implique à la fois une mise à jour très régulière des connaissances techniques (nouveaux produits, nouvelles techniques, etc.), mais implique aussi un renforcement des compétences juridiques et budgétaires (relations avec les fournisseurs et connaissance de leurs produits, en prenant en compte l'objectif de contrôle des coûts, etc.).
- Les **compétences managériales** (22%) : il s'agit ici d'une évolution vers une autonomie croissante des greenkeepers dans la gestion des équipes terrain ;
- Le besoin de **prise en compte croissante des exigences des clients** (11%) : Deux interlocuteurs insistent sur le fait que même les intendants, qui sont rarement en contact direct régulier avec les clients, doivent intégrer leurs exigences dans leur travail. Cela impliquerait donc un besoin de coordination croissante entre l'équipe terrain et le personnel de direction, d'administration et d'accueil.

### **Polyvalence**

Aucun cas de polyvalence n'a été détecté. Ce constat doit cependant être précisé : le travail de greenkeeper est, au même titre que celui de directeur, déjà polyvalent, au sens où il mobilise des axes de compétences distincts (connaissances techniques sur le terrain, capacité de management d'équipe, capacité de gestion d'un budget). Les champs d'activité s'avérant déjà larges, il n'est pas étonnant que n'apparaisse pas de cas de polyvalence, c'est-à-dire de greenkeeper exerçant des activités dans d'autres champs de compétence.

### **Passerelles**

Les informations relatives aux passerelles potentielles vers d'autres métiers viennent confirmer les remarques de la section précédente. En effet, 39% des interlocuteurs concernés signalent de telles passerelles. Il est possible de distinguer :

- Des passerelles internes aux établissements de golf, en premier lieu vers le poste

de directeur (66% des citations), ou vers des postes de coordinateur technique d'un groupe ou réseau (17% des citations) ;

- Des passerelles externes aux établissements de golf, vers des sociétés de commercialisation de machines ou de produits phytosanitaires, par exemple (11%), ou au sein de cabinets d'architecte de golf (6%).

### Caractéristiques des salariés

L'âge moyen des greenkeepers est de 40 ans, celui des adjoints de 37 ; leur ancienneté moyenne est de 10 ans, celle des adjoints de 9 ans.

Les effectifs sont à 100% masculins pour les greenkeepers, à 92% masculins pour les adjoints. Dans 95% des cas, les greenkeepers sont en CDI (deux sont en CDD) ; tous les adjoints sont en CDI.

Parmi les greenkeepers concernés, 52% sont au groupe 5 de la CCN du golf, 24% au groupe 6, 19% au groupe 4 et 5% au groupe 7. Par ailleurs, 89% des adjoints concernés sont classés au groupe 4 de la CCN du golf, les autres au groupe 3.

Dans 71% des établissements employant des greenkeepers et pour lesquels l'information est disponible (35 établissements sur 38), les greenkeepers et adjoints sont affiliés à la MSA ; dans les autres, ils sont affiliés au régime général.

### Formation

#### *Formation initiale*

Parmi les établissements concernés, 25, soit 66%, ont pu fournir des informations sur la formation des greenkeepers employés. Dans 68% des cas, ils ont la formation de niveau bac +2 d'intendant de terrain de golf ; dans 16% des cas, ils disposent d'un BTS agricole, mais pas spécialisé dans l'entretien de terrain de golf ; dans 12% des cas, ils sont titulaires d'un CAP ou BEP espaces verts ; dans 4% des cas, ils n'ont aucune qualification.

Par contre, 8 établissements seulement pouvaient donner ces informations pour les adjoints. Il ressort que 68% ont suivi la formation de greenkeeper ; les autres ont soit un Bac pro espaces verts (2 cas), soit un CAP (1 cas), soit aucune qualification (1 cas).

#### *Formation continue*

23 greenkeeper ont suivi une formation en 2007, qui portaient sur des points techniques dans 87% des cas ; les formations restantes portaient quant à elles sur les techniques de management (gestion d'équipe). Tous les adjoints identifiés ont reçu une formation en 2007, sur les techniques d'entretien du terrain (connaissance des maladies, etc.).

42% des interlocuteurs concernés signalent des besoins de formation pour les greenkeepers. Il s'agit dans 29% des cas de besoins en formations de management ; tous

les autres besoins concernent les techniques d'entretien et la réglementation sur les produits.

Personne ne signale de difficulté à trouver ou à organiser une formation.

### **Evolutions quantitatives**

16% des interlocuteurs concernés envisagent un recrutement sur un poste de greenkeeper dans l'année à venir. Tous disent qu'il s'agit d'un recrutement difficile, non pas du fait d'une pénurie de greenkeeper, mais du fait des spécificités même du métier : il serait difficile de trouver une personne immédiatement opérationnelle disposant à la fois des compétences techniques et des compétences managériales - sachant que ce sont ces dernières qui s'avèreraient les plus difficiles à trouver.

## **Fiche métier 2 - Jardinier**

### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent de recenser 189 jardiniers (contre 190 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier), répartis entre 51 établissements.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant des jardiniers sont à 61% des sociétés commerciales, soit le même taux que pour l'ensemble du panel et à 24% des associations gestionnaires, contre 22% pour le panel.

47% des golfs employant un jardinier appartiennent à un groupe ou réseau.

Parmi les établissements employant des jardiniers, 63% ont de 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel), 25% ont moins de 18 trous (27% pour le panel complet) et 12% ont 36 trous ou plus (même taux que pour le panel).

### **Activités**

#### ***Contenu de l'activité***

Les activités des jardiniers consistent en l'entretien du terrain au sens large, comprenant ainsi l'entretien du green, du fairway, du bunker, des parterres fleuris, le débroussaillage, etc. Dans la majorité des cas, le ramassage des balles de practice est considéré comme faisant partie des activités normales des jardiniers, tout comme la maintenance de base du matériel d'entretien. L'arrosage fait également partie des tâches normales du jardinier.

#### ***Evolution des activités*** (11 interlocuteurs identifiant des évolutions)

22% des interlocuteurs concernés signalent des évolutions en cours ou à venir du métier de

jardinier. Dans 82% des cas, il s'agit d'évolutions liées aux changements techniques et de réglementation environnementale (moins de produits chimiques, mécanisation croissante, nouvelles normes environnementales, etc.) ; pour le reste, il s'agit d'évolutions spécifiques aux établissements concernés, qui vont toutefois toutes dans le même sens d'une autonomie croissante des jardiniers (choix des produits à utiliser, notamment).

### ***Polyvalence***

Des cas de polyvalence peuvent être détectés dans 31% des établissements concernés. Dans la très grande majorité des cas (90%), il s'agit de polyvalence simple, lorsqu'un jardinier prend en charge de façon poussée des activités de fontainier, de mécanicien ou de practiceman ou encore fait fonction de chef d'équipe. Pour le reste, il s'agit de pluriactivité, avec la prise en charge d'activités de maintenance hors terrain (faisant fonction d'ouvrier de maintenance).

### ***Passerelles***

59% des interlocuteurs concernés signalent des passerelles potentielles, avec :

- Des passerelles vers le métier de **greenkeeper** ou greenkeeper adjoint (48% des citations) ;
- Des passerelles vers des **métiers du terrain spécialisés** (fontainier, mécanicien ou paysagiste (35% des citations) ;
- Des passerelles vers d'**autres familles de métier** : services aux joueurs (6%), accueil (5%), direction (4%) ;
- Des passerelles vers des **métiers connexes**, dans des entreprises de commercialisation de produits phytosanitaires (2%)

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des jardiniers est de 36 ans ; leur ancienneté moyenne est de 8 ans.

Les effectifs sont à 98% masculins pour les jardiniers. Dans 90% des cas, les jardiniers sont en CDI ; 6% sont en CDD et 4% en contrat aidé ou en alternance.

Parmi les jardiniers concernés, 1% sont au groupe 5 de la CCN du golf, 4% au groupe 4, 30% au groupe 3, 28% au groupe 2 et 36% au groupe 1.

Dans 73% des établissements employant des jardiniers et pour lesquels l'information est disponible (35 établissements sur 38), les jardiniers sont affiliés à la MSA ; dans les autres, ils sont affiliés au régime général.

### **Formation**

#### ***Formation initiale***

Parmi les établissements concernés, 29, soit 57%, ont pu fournir des informations sur la formation des jardiniers employés. Dans 54% des cas, ils ont une formation de niveau CAP-BEP ; dans 22% des cas, ils ne disposent que d'une formation infrabac (niveau 6) ; dans 10% des cas, ils sont titulaires d'un bac général et dans 7% d'un bac professionnel ; dans 5% des cas, ils disposent du diplôme de greenkeeper et dans 2% des cas d'une licence.

### **Formation continue**

38 jardiniers ont suivi une formation en 2007 ; dans tous les cas où le thème est précisé, il s'agit de formations techniques (élagage, arrosage, produits phytosanitaires, etc.).

41% des interlocuteurs concernés signalent des besoins de formation pour les jardiniers. Il s'agit dans 52% des cas de besoins en formations sur les techniques d'entretien et/ou les nouvelles normes ; les autres besoins concernent la mécanique (maintenance machines, 16%), la sécurité (postures, 16%), le CACES (12%) et la formation pour devenir greenkeeper (4%).

Personne ne signale de difficulté à trouver ou à organiser une formation autre que l'absence d'offre de certaines formations (3 cas). Dans tous les cas, il s'agit de zones isolées.

### **Evolutions quantitatives**

23% des interlocuteurs concernés envisagent un recrutement sur un poste de jardinier dans l'année à venir, dans la grande majorité des cas pour remplacement - mais cette information est peu renseignée.

## **Fiche métier 3 - Mécanicien**

### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent de recenser 19 mécaniciens (pour 25 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier), répartis entre 17 établissements.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant des mécaniciens sont à 71% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel, et à 12% des associations gestionnaires, contre 22% pour le panel.

65% des golfs employant un mécanicien appartiennent à un groupe ou réseau.

Les employeurs de mécaniciens figurent parmi les établissements les plus grands du panel : 77% ont de 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel), 23% ont 36 trous (12% pour l'ensemble du panel). Aucun n'a moins de 18 trous.

## Activités

### *Contenu de l'activité*

L'activité des mécaniciens est précisément circonscrites : ils ont la responsabilité du parc de machines d'entretien de terrain ; à ce titre, ils s'occupent de leur entretien, réparation et rodage et de la commande des pièces nécessaires (ce qui implique la prise en charge des relations avec les fournisseurs, sous contrôle du greenkeeper).

### *Evolution des activités*

Aucun interlocuteur n'a repéré d'évolution du métier en soi, c'est-à-dire du contenu des activités. Par contre, cinq d'entre eux (29%) rappellent la nécessité pour eux de suivre les évolutions dans le domaine mécanique (suivi des évolutions technologiques, qui n'impliquent pas une évolution fondamentale du métier lui-même).

### *Polyvalence*

Des cas de polyvalence peuvent être détectés dans 41% des établissements concernés. Dans tous les cas, il s'agit de polyvalence simple : les mécaniciens conservent des activités de jardinier - ce qui implique que les personnes concernées (9 salariés, soit 47% des effectifs recensés dans les fiches métiers) sont des jardiniers devenus mécaniciens, ou des personnes ayant des connaissances de base sur l'entretien terrain.

### *Passerelles*

35% des interlocuteurs concernés signalent des passerelles potentielles, soit vers le métier de jardinier (50% des citations), soit vers le métier d'intendant (50%).

## Caractéristiques des salariés

L'âge moyen des mécaniciens est de 42 ans ; leur ancienneté moyenne est de 10 ans.

Les effectifs sont à 100% masculins pour les mécaniciens. Dans 100% des cas, les mécaniciens sont en CDI.

Parmi les mécaniciens concernés, 7% sont au groupe 5 de la CCN du golf, 13% au groupe 4, 60% au groupe 3 et 20% au groupe 2.

Dans les établissements employant des mécaniciens et pour lesquels l'information est disponible (15 établissements sur 17, soit 88% des établissements), 88% des mécaniciens sont affiliés à la MSA.

## Formation

### *Formation initiale*

Parmi les établissements concernés, 11, soit 65%, ont pu fournir des informations sur la formation des mécaniciens employés. Dans 84% des cas, ils ont une formation de niveau

CAP-BEP mécanique (sauf un salarié ayant un CAP espaces verts) ; dans 10% des cas, ils ne disposent que d'une formation infrabac (niveau 6) ; dans 10% des cas encore, ils sont titulaires d'un DUT d'hydraulique.

### ***Formation continue***

2 mécaniciens, soit 10% des effectifs recensés par les fiches métiers, ont suivi une formation en 2007 ; dans les deux cas, il s'agit d'une formation sur la mécanique.

35% des interlocuteurs concernés signalent des besoins de formation pour les mécaniciens. Dans tous les cas, il s'agit de formations sur les techniques d'entretien mécanique.

Personne ne signale de difficulté à trouver, ou à organiser une formation.

### **Evolutions quantitatives**

Aucun interlocuteur ne prévoit de recrutement dans les 12 mois à venir.

## **Fiche métier 4 - Fontainier**

### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent de recenser 7 fontainiers (pour 13 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier), répartis entre 6 établissements. Ces effectifs s'avèrent donc trop réduits pour tirer des conclusions générales.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Tous les établissements employeurs sont des sociétés commerciales, dont 4, soit 67%, appartiennent à un groupe ou réseau. Il s'agit de golfs de taille importante (1 de 36 trous, les autres de 18 à 27 trous, aucun de moins de 18 trous).

### **Activités**

#### ***Contenu de l'activité***

Les activités sont très spécialisées et renvoient à l'organisation de l'arrosage du terrain (gestion des ressources en eau, arrosage, entretien et surveillance du réseau d'arrosage et d'irrigation).

#### ***Evolution des activités***

Aucun interlocuteur n'a repéré d'évolution du métier en soi, c'est-à-dire du contenu des activités. Par contre, trois d'entre eux (43%) rappellent la nécessité pour eux de suivre les évolutions dans le domaine technique (suivi des évolutions technologiques, qui n'impliquent pas changement de nature du métier lui-même).

### **Polyvalence**

Aucun cas de polyvalence n'est détecté.

### ***Passerelles***

Trois des interlocuteurs concernés (43%) signalent des passerelles potentielles vers les métiers de greenkeeper (trois des cinq citations), de paysagiste (une citation) ou de caddy master (une citation).

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des fontainiers est de 42 ans ; leur ancienneté moyenne est de 16 ans.

Les effectifs sont à 100% masculins pour les fontainiers. Dans 100% des cas, les fontainiers sont en CDI.

Parmi les fontainiers concernés (six sur sept), un tiers est au groupe 4 de la CCN du golf, un tiers au groupe 3 et un tiers au groupe 2.

### **Formation**

#### ***Formation initiale***

Les données relatives à la formation initiale sont insuffisamment renseignées pour en livrer une analyse pertinente.

#### ***Formation continue***

2 fontainiers ont bénéficié de formations en 2007, sur les techniques d'irrigation et la gestion de la canicule dans un cas et en informatique dans l'autre (logiciel de gestion de l'arrosage).

2 des 7 interlocuteurs concernés signalent des besoins de formation pour les fontainiers, en informatique (logiciel de gestion de l'arrosage) et sur les systèmes de pompage.

Aucun ne signale de difficulté à trouver, ou à organiser une formation.

### **Evolutions quantitatives**

Aucun interlocuteur ne prévoit de recrutement dans les 12 mois à venir.



## Enseignement

### Fiche métier 5 - Enseignant salarié

#### Effectifs

Les fiches métiers permettent de recenser 48 enseignants salariés (pour 49 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier), répartis entre 22 établissements.

#### Caractéristiques des établissements employeurs

Les établissements employant des enseignants salariés sont à 73% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel, et à 27% des associations gestionnaires, contre 22% pour le panel.

50% des golfs employant un enseignant salarié appartiennent à un groupe ou réseau.

Parmi les employeurs d'enseignants salariés, 54% ont de 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel), 23% ont moins de 18 trous (27% pour l'ensemble du panel) et 23% 36 trous et plus (12% pour l'ensemble du panel).

#### Activités

##### *Contenu de l'activité*

L'activité des enseignants consiste principalement en l'administration de cours de golf (cours individuels ou collectifs) et, éventuellement, en des prestations d'animation au sein des écoles de golf. Dans certains cas, les enseignants peuvent aussi proposer des produits d'enseignement, en collaboration avec le directeur.

##### *Evolution des activités*

Deux interlocuteurs seulement signalent des évolutions, étroitement liées d'après elles à l'évolution de la demande (nouvelles exigences de la clientèle) : dans un cas, est évoquée la tendance à insister davantage sur la pédagogie, et pas exclusivement sur la technique ; dans un autre cas est soulignée la tendance à davantage prendre en compte la dimension commerciale ou marketing de leur activité.

##### *Polyvalence*

Dans 6 établissements (29% des cas concernés), des cas de pluriactivité ont pu être repérés. Il s'agit donc d'enseignants salariés participant à d'autres activités : accueil (en remplacement ou en renfort) (66% des cas cités), appui au greenkeeper pour l'entretien terrain (17%), appui à la direction, principalement sur les activités sportives (17%).

## ***Passerelles***

62% des interlocuteurs concernés signalent des passerelles potentielles. Dans un cas, il s'agit d'une passerelle qui demeure dans le domaine de l'enseignement (encadrement de golfeurs professionnels ou d'amateurs de haut niveau) ; dans tous les autres cas, il s'agit d'une évolution vers un poste de direction (directeur ou responsable d'enseignement ou des activités sportives).

## **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des enseignants salariés est de 31 ans ; leur ancienneté moyenne est de 3 ans.

Les effectifs sont à 96% masculins pour les enseignants salariés. Dans les établissements pour lesquels l'information est disponible, 66% sont en CDI, 18% en CDD et 16% en contrat de professionnalisation.

Parmi les enseignants salariés concernés, 21% sont au groupe 5 de la CCN du golf, 53% au groupe 4, 10% au groupe 3 et 6% au groupe 2 et 10% au groupe 1. Pour les enseignants de groupes 2 et 1, il s'agit vraisemblablement d'enseignants en contrat de professionnalisation.

## **Formation**

### ***Formation initiale***

Seulement 15 des 22 interlocuteurs ont été à même de fournir des informations sur les qualifications des enseignants salariés. Les informations recueillies n'apportent d'ailleurs que peu d'éléments de réflexion, puisque les interlocuteurs déclarent tous que les enseignants ont tous un brevet d'enseignement, en précisant parfois le degré. Or, il est vraisemblable que beaucoup d'enseignants salariés soient par ailleurs titulaires d'autres certificats ou diplômes ; quatre interlocuteurs seulement fournissent des informations sur ce point, en signalant des enseignants disposant de diplômes de niveau bac +3 ou bac +5 en management, ce qui a des incidences importantes sur les perspectives de parcours professionnel de ces personnes (vers des postes de responsables d'enseignement ou de direction, notamment).

### ***Formation continue***

8 enseignants, soit 17% des effectifs recensés par les fiches métiers, ont suivi une formation en 2007 ; à une exception près (formation en management), il s'agissait de formation aux techniques d'enseignement et d'animation.

14% des interlocuteurs concernés signalent des besoins de formation pour les enseignants : formation de formateurs, techniques de management et techniques de vente, dans les

mêmes proportions.

Personne ne signale de difficulté à trouver, ou à organiser une formation.

### **Evolutions quantitatives**

2 établissements sur 22 prévoient de recruter au moins un enseignant salarié dans les 12 mois à venir ; dans les deux cas, le motif est l'expansion des activités d'enseignement et d'animation suite à un accroissement de la clientèle.

## **Fiche métier 6 - Responsable d'enseignement**

### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent de recenser 4 responsables d'enseignement (pour 6 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier), répartis entre 4 établissements. La faiblesse de ces effectifs s'explique vraisemblablement, d'une part, par le fait que cette fonction est souvent prise en charge par les directeurs et que, d'autre part, elle n'a pas lieu d'être lorsque les intervenants sont des enseignants libéraux.

Du fait de la faiblesse des ces effectifs, les résultats doivent être interprétés avec précaution.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant des enseignants salariés sont tous des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel ; tous appartiennent à un groupe ou réseau.

### **Activités**

#### ***Contenu de l'activité***

Les responsables d'enseignement définissent les objectifs pédagogiques (et quantitatifs) de l'équipe d'enseignement et encadrent les équipes d'enseignement.

#### ***Evolution des activités***

Aucun interlocuteur ne signale d'évolution des activités des responsables d'enseignement.

#### ***Polyvalence***

Un cas de pluriactivité a été relevé ; il s'agit d'un responsable d'enseignement faisant également fonction de greenkeeper et de directeur adjoint.

#### ***Passerelles***

Deux interlocuteurs sur quatre signalent une évolution possible vers un poste de directeur.

## Caractéristiques des salariés

Les effectifs sont trop faibles pour proposer un profil type ; il s'agit dans tous les cas d'hommes, tous en CDI, âgés en moyenne de 36 ans, avec 8 ans d'ancienneté moyenne..

### Formation

#### *Formation initiale*

Les informations sur la qualification s'avèrent trop partielles pour être analysées de façon pertinente.

#### *Formation continue*

Aucun des quatre responsables d'enseignement n'a bénéficié de formation en 2007.

### Evolutions quantitatives

Aucun recrutement n'est envisagé par les quatre interlocuteurs sur ces postes dans les 12 mois à venir.

## Accueil-vente

### Fiche métier 7 - Hôtesse d'accueil

#### Effectifs

Les fiches métiers permettent de recenser 97 hôtesses d'accueil (pour 104 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier), répartis entre 42 établissements. Un seul salarié a été identifié comme vendeur ; étant donné qu'il vient également aider à l'accueil d'une part, et que d'autre part les hôtesses prennent très couramment en charge la vente dans le Proshop, ce salarié a été intégré dans la fiche métier hôtesse d'accueil.

#### Caractéristiques des établissements employeurs

Les établissements employant des hôtesses d'accueil sont à 60% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel, et à 19% des associations gestionnaires, contre 22% pour le panel.

48% des golfs employant une hôtesse d'accueil appartiennent à un groupe ou réseau.

Parmi les employeurs d'hôtesses d'accueil, 57% ont de 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel), 19% ont moins de 18 trous (27% pour l'ensemble du panel) et 13% ont 36 trous et plus (12% pour l'ensemble du panel).

#### Activités

##### *Contenu de l'activité*

Le travail des hôtesse se caractérise par un panachage d'activités. En effet, aucune des hôtesse recensées ne fait que de l'accueil, au sens restreint du terme (accueil des membres et clients, standard téléphonique, etc.). Dans tous les cas, les hôtesse combinent au moins deux activités complémentaires, qui sont les suivantes :

- **Activités de vente** dans le Proshop, pouvant aller, de fait, jusqu'à la gestion de la boutique ;
- **Activités commerciales**, allant de la vente de green fees et d'abonnements, incluant parfois la prise en charge de relances voire de prospections, à l'accueil de groupes de tour operator ou au développement commercial du tourisme ;
- **Activités de comptabilité** (saisie) ;
- **Activités de service** dans les bars-restaurants ;
- **Activités de gestion sportive** : gestion des compétitions (avec utilisation du logiciel Elka), des réservations de parcours, la mise à jour des cadres de scores, etc.
- **Activités de secrétariat de direction** : prise de rendez-vous, gestion du planning, etc.

Il s'agit donc d'un métier à la frontière d'autres familles de métier (administration-secrétariat, commercial, restauration, services aux joueurs).

### ***Evolution des activités***

26% des interlocuteurs mettent en avant des évolutions des activités du métier d'hôtesse d'accueil. Les caractéristiques de ces évolutions sont les suivantes :

- Part croissante des activités commerciales (50% des citations) : des interlocuteurs ont insisté sur le fait qu'ils attendaient de leurs hôtesse d'accueil qu'elles soient à même de réaliser des activités de prospection commerciale, que ce soit auprès de tour operators, de comités d'entreprise, etc.
- Importance des nouvelles technologies (29% des citations), qui changent la façon de pratiquer ces activités commerciales notamment (mailing par internet, sites internet, etc.) ;
- Caractère indispensable de la maîtrise d'une langue étrangère (14%) ;
- Difficultés croissante à satisfaire les demandes de clients de plus en plus exigeants (7%) et s'attendant à des prestations individualisées.

Ces remarques viennent confirmer l'importance des enjeux commerciaux pour les golfs et, dans cette perspective, de la place stratégique des postes d'hôtesse d'accueil, qui semblent faire office de commercial dans la très grande majorité des golfs, tout particulièrement hors réseau.

## **Polyvalence**

Les constats précédents impliquent que les hôtessees d'accueil sont toujours en situation de pluriactivité, dans la mesure où elles prennent en charge des fonctions normalement gérées par d'autres familles de métier (administration, etc.).

## **Passerelles**

59% des interlocuteurs concernés considèrent qu'il existe des passerelles potentielles vers le métier de responsable d'accueil (26% des occurrences), de commerciale (23%), de direction (23%), de responsable Proshop (19%), de comptable (6%) et de services aux joueurs (3%).

## **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des hôtessees d'accueil est de 36 ans ; leur ancienneté moyenne est de 6 ans.

Les effectifs sont à 23% masculins pour les hôtessees d'accueil. Dans les établissements pour lesquels l'information est disponible, 84% sont en CDI, 7% en CDD, 4% en contrat de professionnalisation, 4% en contrat d'apprentissage, 1% en CDI intermittent.

Parmi les hôtessees d'accueil concernées, 29% sont au groupe 2 de la CCN du golf, 27% au groupe 3, 21% au groupe 4, 21% au groupe 1 et 2% au groupe 5.

## **Formation**

### **Formation initiale**

74% des interlocuteurs ont été à même de fournir des informations sur les qualifications des hôtessees d'accueil. Il apparaît que 41% sont titulaires d'un BTS (spécialité accueil ou tourisme) ; 25% un bac général ; 12% un DEUG (dans des spécialités autres que le tourisme ou l'accueil : histoire, gestion, etc.) ; 10% une licence (en gestion dans tous les cas) ; 6% un CAP ou un BEP, en secrétariat ou comptabilité ; 2% un bac pro, 2% un master et 2% sont sans qualification.

### **Formation continue**

22 hôtessees d'accueil, soit 23% des effectifs recensés par les fiches métiers, ont suivi une formation en 2007. Ces formations portaient sur les langues (33%), les NTIC (25%), les techniques d'accueil (qualité d'accueil, 17%), le logiciel de gestion des compétitions (17%), le marketing (8%).

59% des interlocuteurs concernés signalent des besoins de formation pour les hôtessees d'accueil. Ces besoins portent sur les techniques commerciales et de marketing (30% des citations), les langues (anglais principalement) (26%), les NTIC (18%), le secrétariat de jeu (14%), la qualité d'accueil (4%), la comptabilité (4%), la bureautique (4%).

Personne ne signale de difficulté à trouver, ou à organiser une formation.

### **Evolutions quantitatives**

19% des établissements concernés prévoient de recruter au moins un hôte/tesse d'accueil dans les 12 mois à venir.

## **Fiche métier 8 - Responsable Proshop**

### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent de recenser 8 responsables Proshop (pour 9 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier), répartis entre 7 établissements.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant des responsables Proshop sont à 87% (6 établissements sur 7) des sociétés commerciales. 5 d'entre eux (71%) appartiennent à un groupe ou réseau ; tous sont des golfs de 18 à 27 trous.

### **Activités**

#### ***Contenu de l'activité***

L'activité des responsables Proshop consiste en la gestion de la boutique, ce qui inclut principalement le contrôle des stocks, la sélection des achats, l'agencement de la boutique, la facturation et la comptabilité ainsi que le merchandising.

#### ***Evolution des activités***

Un seul interlocuteur signale une évolution : la place croissante de l'informatique comme outil d'appui à la gestion de la boutique.

#### ***Polyvalence***

Des cas de polyvalence ont été repérés pour la moitié des effectifs. Dans ces cas, la responsable Proshop travaille également à l'accueil, parfois en faisant fonction de chef d'équipe, ainsi qu'à des activités de secrétariat de jeu.

#### ***Passerelles***

Tous les interlocuteurs concernés considèrent qu'il existe des passerelles potentielles vers le métier de directeur ou directeur adjoint (58% des citations), responsable d'accueil (14% des occurrences), de comptable (14%), de responsable du service commercial (14%).

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des Responsables Proshop est de 34 ans ; leur ancienneté moyenne est de 4 ans. Les effectifs sont à 63% féminins pour les responsables Proshop. Tous sont en CDI.

Parmi les responsables Proshop concernées, 72% sont au groupe 4 de la CCN du golf, 14% au groupe 3 et 14% au groupe 5.

## Formation

### *Formation initiale*

L'information sur la formation initiale n'est disponible que pour 5 des 8 salariés : 3 sont titulaires d'un BTS (2 en tourisme, 1 en action commerciale) ; 1 d'un DUT gestion administrative ; 1 d'un BEP secrétariat.

### *Formation continue*

Trois salariés sur 8 ont bénéficié d'une formation en 2007, sur la gestion d'un Proshop (un cas) et aux langues (2 cas).

Trois des sept interlocuteurs signalent des besoins de formation en techniques commerciales (deux cas) et en langue (un cas).

Personne ne signale de difficulté à trouver, ou à organiser une formation.

## Evolutions quantitatives

Aucun recrutement n'est envisagé dans les 12 mois à venir.

## Fiche métier 9 - Responsable accueil

### Effectifs

Les fiches métiers permettent de recenser 11 responsables accueil, soit le même nombre que celui figurant dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier, répartis entre 10 établissements.

### Caractéristiques des établissements employeurs

Les établissements employant un responsable d'accueil sont à 50% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel, et à 40% des associations gestionnaires, contre 22% pour le panel.

50% des golfs employant une Responsable accueil appartiennent à un groupe ou réseau.

Parmi les employeurs de responsables accueil, 60% ont de 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel), 40% ont moins de 18 trous (27% pour l'ensemble du panel).

### Activités

#### *Contenu de l'activité*

Le profil d'activités des responsables d'accueil est similaire à celui des hôtesse d'accueil (cf. fiche métier 7), dans la mesure où elles combinent deux activités de base



(organisation de l'accueil, incluant la gestion de l'équipe, et secrétariat de jeu), auxquelles s'ajoutent au moins une activité supplémentaire : comptabilité, vente (Proshop), service au bar, développement commercial.

### ***Evolution des activités***

Deux des dix interlocuteurs soulignent l'existence de deux évolutions : une place plus grande des nouvelles technologies dans le travail des responsables d'accueil et la place croissante des activités commerciales.

### ***Polyvalence***

Les constats précédents impliquent que les responsables accueil sont toujours en situation de pluriactivité, dans la mesure où elles prennent en charge des fonctions normalement gérées par d'autres familles de métier (comptabilité, etc.).

### ***Passerelles***

Sept des dix interlocuteurs concernés considèrent qu'il existe des passerelles potentielles ; tous indiquent le métier de directeur ou directeur adjoint.

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des responsables accueil est de 34 ans ; leur ancienneté moyenne est de 7 ans.

Les effectifs sont féminins à une exception près pour les responsables accueil. Tous sont en CDI.

Parmi les responsables accueil concernés, 50% sont au groupe 3 de la CCN du golf, 33% au groupe 2, 17% au groupe 6.

### **Formation**

#### ***Formation initiale***

Des informations sur la formation initiale sont disponibles pour 9 des 11 salariés : 4, soit 44%) sont titulaires d'un BTS (en secrétariat, tourisme ou comptabilité) ; 2 sont titulaires du baccalauréat général, 1 d'un baccalauréat technologique (G3 commercial) ; 1 d'une licence de psychologie.

#### ***Formation continue***

5 Responsables accueil, soit 45% des effectifs recensés par les fiches métiers, ont suivi une formation en 2007. Il s'agit de formations en langue, en technique de vente, en technique d'accueil et en logiciel de gestion des compétitions.

Trois interlocuteurs identifient des besoins de formation en langue, en informatique et en techniques commerciales.

Trois personnes signalent des difficultés à organiser une formation. Ces difficultés sont liées à des questions, spécifiques à un territoire, de saturation de l'offre (pas de place disponible aux moments de disponibilité des salariés) et de contenu de formation pas assez adapté aux besoins d'un golf (formation à l'anglais).

### **Evolutions quantitatives**

Un recrutement est envisagé dans les 12 mois à venir dans un établissement, pour renforcer l'équipe d'accueil.

## **Services aux joueurs**

### **Fiche métier 10 - Commissaire de parcours - Starter**

#### **Effectifs**

Le choix de regrouper les commissaires de parcours et les starters découle de l'analyse des activités propres à ces métiers : les différences effectives entre les activités de ces deux métiers sont infimes, voire inexistantes. Notons également que nous avons inclus dans cette fiche, sur les mêmes principes (analyse du contenu des activités), un « responsable de jeu » et un « marshal ».

Les fiches métiers portent ainsi sur 23 commissaires de parcours - starters, répartis sur 12 établissements. Ils comprennent à 52% des commissaires de parcours, à 40% des starters. Le responsable de jeu et le marshal représentent respectivement 4% des effectifs.

Ce nombre, relativement faible par rapport à celui présenté dans le tableau 5, s'explique essentiellement par le fait que, lorsque les interlocuteurs n'ont pas rempli l'ensemble des fiches métiers, ces métiers figuraient parmi ceux qui étaient le plus souvent « sacrifiés ».

De façon plus générale, il convient de souligner que certaines des activités des commissaires de parcours - starter sont prises en charge par d'autres métiers, notamment de l'accueil.

#### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant des commissaires de parcours - starters sont à 50% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel et à 25% des associations gestionnaires.

Par ailleurs, 42% des golfs employant un commissaire de parcours - starter appartiennent à un groupe ou réseau.

Ces salariés travaillent plutôt dans des grands golfs : parmi les établissements employeurs, aucun n'a moins de 18 trous, alors que la catégorie des moins de 18 trous représente 27%

des établissements du panel de référence ; 50% ont 18 trous, 33% ont 27 trous, 17% 36 trous ou plus.

## Activités

### *Contenu de l'activité*

Les activités des commissaires de parcours et des starters se basent sur trois grands axes :

- Contrôle des départs et gestion des flux sur le terrain, du timing ;
- Veiller à la conformité sportive du terrain et à l'application du règlement ;
- Gestion du practice (ramassage de balles, essentiellement).

A ces activités de base s'ajoutent, plus implicitement, des activités de relations avec la clientèle (accueil, renseignements, etc.).

### *Evolution des activités* (2 interlocuteurs identifiant des évolutions)

Un des changements en cours signalé est la possibilité d'utiliser un logiciel pour la gestion des flux ; l'autre est la nécessité croissante de maîtriser les règles du golf et le règlement interne de l'établissement, notamment dans le cadre de la gestion de conflits.

### *Polyvalence*

Parmi les 23 commissaires de parcours - starters recensés, 33% peuvent être considérés comme polyvalents, avec :

- Trois cas de polyvalence simple, où l'activité de commissaire de parcours - starter comprend également des fonctions d'accueil (hôte d'accueil, remplacements, etc.). L'accueil est le plus souvent considéré comme une des fonctions habituelles de ces métiers (accueil sur le terrain, renseignements, etc.) ; nous parlons donc ici d'accueil préalable, avant l'entrée sur le terrain ;
- Un cas de pluriactivité, avec un starter aidant ponctuellement des jardiniers.

Il s'agit d'évolutions directement liées aux capacités et demandes d'individus, et non pas d'une évolution propre au métier de commissaire de parcours - starter dans le golf.

### *Passerelles*

Les trois quarts des interlocuteurs concernés identifient des passerelles possibles pour les commissaires de parcours - starters. Dans 56% des cas, est évoquée la possibilité de devenir hôte d'accueil - vendeur ; dans 22% des cas celle de devenir jardinier et dans 22% des cas à nouveau, celle de devenir enseignant.

## Caractéristiques des salariés

L'âge moyen des commissaires de parcours - starters est de 42 ans. L'ancienneté moyenne

des commissaires de parcours - starters est de 6 ans. Les effectifs sont à 100% masculins. Par ailleurs, 67% d'entre eux sont en CDI, les autres (33%) étant en CDD saisonnier.

Dans 60% des cas concernés, les commissaires de parcours - starters sont rattachés au groupe 1 de la CCN Golf ; dans 20% des cas au groupe 2 ; dans 10% des cas au groupe 3 et 10% encore au groupe 4.

## Formation

### *Formation initiale*

Les données relatives à la formation initiale sont rarement renseignées. Dans les cas où elles l'ont été, une seule des formations évoquées est en lien avec le golf ou le sport (BEES).

### *Formation continue*

Un seul salarié a bénéficié d'une formation en 2007 ; il s'agit d'une formation sans lien direct avec le golf (comptabilité), réalisée dans le cadre du DIF.

Sept des 12 interlocuteurs concernés (58%) signalent des besoins de formation, qui portent sur les règles du golf (34% des thèmes cités), le logiciel de gestion des compétitions (22%) puis, à part égale (11%), en langue (anglais), en enseignement du golf, en techniques d'accueil-vente et en entretien terrain.

Aucune difficulté d'accès à la formation n'est signalée.

## Evolutions quantitatives

Les seuls recrutements envisagés concernent les établissements employant des saisonniers, dans une perspective de remplacement.

## Fiche métier 11 - Caddy master

### Effectifs

Aux effectifs de caddy masters ont été ajoutés ceux de practicemen, dont les activités décrites ne se distinguent pas de celles d'un caddy master.

Les fiches métiers portent ainsi sur 22 caddy masters, répartis sur 9 établissements.

### Caractéristiques des établissements employeurs

Les établissements employant des caddy masters sont à 67% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel et à 33% des associations gestionnaires, contre 22% pour le panel.

Par ailleurs, 56% des golfs employant un caddy master appartiennent à un groupe ou réseau.

Ces salariés travaillent plutôt dans des grands golfs : parmi les établissements employeurs, aucun n'a moins de 18 trous, alors que la catégorie des moins de 18 trous représente 27% des établissements du panel de référence ; 55% ont 18 trous, 33% ont 36 trous ou plus et 11% ont 24 trous.

## Activités

### *Contenu de l'activité*

Les activités des caddy master telles que décrites par les interlocuteurs concernés s'avèrent proches de celles de commissaire de parcours - starter, principalement en ce qui concerne la gestion des flux sur le parcours, le ramassage des balles et le maintien de la qualité visuelle du parcours. La différence principale réside en ce qu'ils ont en plus la charge de l'entretien du parc de voiturettes et la location du matériel, ainsi que son entretien.

### *Evolution des activités* (2 interlocuteurs identifiant des évolutions)

Aucune évolution générale n'apparaît. Deux interlocuteurs indiquent des évolutions propres à leur structure et au profil des salariés concernés. Dans un cas, le caddy master évolue vers un poste de responsable de l'équipe de services aux joueurs ; dans l'autre, l'activité du caddy prend de fait une dimension de plus en plus commerciale.

### *Polyvalence*

Deux cas de polyvalence (9% des effectifs) seulement ont pu être identifiés. Il s'agit dans un cas de pluriactivité, avec un appui aux jardiniers pour l'entretien des espaces verts ; dans l'autre, il s'agit de la prise en charge de fonctions d'accueil en front office.

### *Passerelles*

Parmi les 9 interlocuteurs concernés, 4, soit 44%, envisagent des passerelles pour ce métier. Il s'agit, à part égale, de passerelles vers les métiers d'accueil-vente ou de jardiniers

## Caractéristiques des salariés

L'âge moyen des caddy masters est de 38 ans, leur ancienneté moyenne de 6 ans. Les effectifs sont à 91% masculins. Par ailleurs, 77% d'entre eux sont en CDI, les autres (23%) étant en CDD.

Les réponses relatives au classement conventionnel sont trop peu nombreuses pour être traitées de façon satisfaisante.

## Formation

### *Formation initiale*

Les données relatives à la formation initiale sont rarement renseignées. Dans les cas où elles l'ont été (pour 11 salariés sur 22), les formations paraissent variées et de niveau plutôt bas, avec : deux personnes sans qualification (18% des salariés concernés), deux titulaires d'un bac général (18%), un (9%) titulaire d'un bac pro espaces verts, un électromécanicien (le niveau de formation n'est pas précisé), un titulaire d'un CAP menuiserie et un titulaire d'un diplôme en mécanique avion (niveau et intitulé non précisés).

### **Formation continue**

Trois salariés ont reçu une formation continue : deux en maintenance des voitures, un autre en sauvetage-secourisme.

Quatre des neuf interlocuteurs concernés (44%) signalent des besoins de formation, qui portent sur la pratique du golf (cité une fois), la formation à un logiciel de gestion des flux, les langues (anglais), une formation au secrétariat de jeu et une formation à la gestion du parc de voitures.

Un seul interlocuteur signale des difficultés à trouver des formations répondant aux besoins spécifiques de son établissement et de ses caddy masters.

### **Evolutions quantitatives**

Les seuls recrutements envisagés concernent deux établissements employant des saisonniers, dans une perspective de remplacement.

## **Administration et encadrement**

### **Fiche métier 12 - Directeur**

#### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent d'identifier 51 directeurs et 6 directeurs adjoints. Le nombre d'adjoints recensé par les fiches est inférieur à celui recensé par les tableaux de répartition des métiers, ce qui s'explique par le fait que les enquêtés estimaient que les propos tenus sur les directeurs s'appliquaient également aux directeurs adjoints.

#### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant des directeurs sont à 69% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel. Cette surreprésentation provient du fait que ce sont dans les golfs municipaux ou les golfs associatifs que se trouvent les situations atypiques, avec des golfs qui ne sont pas gérés par un directeur, mais par un bénévole ou un employé d'un autre métier.

Par ailleurs, 49% des golfs employant un directeur appartiennent à un groupe ou réseau ; 75% appliquent la CCN du golf. Dans 4 établissements, les directeurs sont affiliés à la CCN de l'hôtellerie-restauration et dans 5 à des conventions autres ; dans les 36 restant, ils sont affiliés à la CCN du golf.

## Activités

### Contenu de l'activité

L'activité de base du directeur est ce qui est parfois désigné comme de la « gestion globale » du golf, et qui comprend *a minima* : la définition d'objectifs, le management des équipes, les relations avec les partenaires, le suivi budgétaire et la gestion sportive (événementiel, compétition, etc.). Trois interlocuteurs signalent qu'ils spécialisent leur adjoint sur un ou plusieurs domaines d'activité (la gestion sportive dans deux cas, le management des équipes dans un autre).

Au-delà de ce socle d'activités de base, déjà large, viennent s'ajouter dans les trois quarts des cas des activités d'ordre commercial poussées (stratégie de communication, relance des membres pour adhésion et abonnement, etc.). Dans 9 établissements, le directeur fait également office d'intendant et programme les investissements terrain. Dans 5 cas les directeurs exercent régulièrement des activités d'enseignement et sont responsables de l'enseignement.

Par ailleurs, 5 précisent qu'ils sont également responsable de la restauration (l'un d'entre eux aide aussi en cuisine), deux qu'ils sont aussi responsable Proshop. Enfin, 4 signalent qu'ils exercent des activités de comptabilité, 2 des activités de maintenance et de service au bar-restaurant, 6 des remplacements à l'accueil.

Le cœur de l'activité est donc la gestion globale ou « traditionnelle » du golf, qui consiste surtout en management et supervision des équipes et des activités et qui peut être partagée avec un adjoint.

A ce cœur viennent s'ajouter des activités complémentaires, qui relèvent de trois ordres :

- Des activités qui relèvent du champ d'activité de l'administration : comptabilité, organisation des compétition, etc. Il s'agit de tâches qui peuvent être confiées à du personnel spécialisé (comptable, etc.) ;
- Des activités qui relèvent du champ d'activité de l'encadrement intermédiaire : responsable de restauration, responsable Proshop, etc. ;
- Des activités qui relèvent normalement d'autres familles de métier : enseignement, intendance, mais aussi maintenance, cuisine ou accueil.

La nature des activités prises en charges par un directeur ou bien déléguées dépend de plusieurs facteurs :

- La taille de l'établissement : les directeurs de petits golfs sont généralement contraints à la polyvalence ;
- Les choix stratégiques d'activités : le directeur d'un golf voulant développer l'hôtellerie restauration aura généralement recours à un professionnel de cette branche (responsable restauration, etc.). Un directeur se contentant d'une restauration légère (buvette, etc.) sera davantage en mesure d'en assurer lui-même la gestion ;
- Le profil du directeur : les directeurs issus de la filière terrain pourront, voire souhaiteront, faire fonction d'intendant, ou au moins prendre part activement aux décisions stratégiques d'entretien de terrain ; ceux issus de l'enseignement ont quant à eux tendance à garder la responsabilité de l'enseignement et à continuer à enseigner, etc.

### ***Evolution des activités*** (15 interlocuteurs identifiant des évolutions)

Evolutions des activités : 6 estiment qu'il leur faut développer leurs compétences commerciales, qui incluent la prospection auprès d'une nouvelle clientèle (française et étrangère) et l'amélioration de la relation avec des clients de plus en plus exigeants et aux demandes de plus en plus changeantes. Un souhaite aller plus loin dans la gestion de l'hôtellerie.

Notons que deux directeurs, gérant des établissements appartenant à un groupe, soulignent que les évolutions de leurs activités dépendent des choix stratégiques du siège.

### ***Polyvalence***

La diversité des activités a déjà été soulignée plus haut. De fait, 27 des 51 directeurs, soit 53%, peuvent être considérés comme polyvalents ; dans 56% des cas, il s'agit de pluriactivité (exercice des activités de directeur et des activités d'une autre famille de métier : enseignement, terrain, etc.) ; dans 44% des autres cas, donc, de polyvalence simple (exercice d'activités habituellement confiées à un autre métier de la famille administration et encadrement : comptabilité, contrôle de gestion, etc.).

### ***Passerelles***

Seulement 31% des interlocuteurs envisagent pour les directeurs des possibilités de mobilité vers d'autres métiers. Cinq d'entre eux (31% des répondants à cette question) sont des directeurs de golf de groupe ou réseau, qui pensent qu'il est possible d'aller vers un poste administratif au sein du siège d'un groupe.

La direction d'une structure plus importante apparaît comme une évolution positive à quatre (25%) interlocuteurs (plus grande diversité des activités).

Au final, 31% d'entre eux seulement envisagent une passerelle vers d'autres métiers : deux



vers des métiers de la branche (intendant et promoteur immobilier de golf) et trois hors de la branche (directeur d'hôtel ou de centre de loisir).

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des directeurs est de 46 ans (41 ans pour les directeurs adjoints).

L'ancienneté moyenne des directeurs est de 8 ans et celle des adjoints de 11 ans. Les adjoints les plus anciens sont des personnes ayant exercé des fonctions administratives dans l'établissement promues adjoint.

Les effectifs de direction sont à 84% masculins. Sur les 6 adjoints, 4 sont des hommes.

Tous les directeurs (et les adjoints) salariés sont en CDI. Deux cas de directeurs bénévoles et trois de directeurs ayant un statut de travailleur non salarié sont signalés. Parmi les directeurs concernés, 50% sont classés au groupe 6 de la CCN du Golf, 46% au groupe 7, 4% au groupe 5.

### **Formation**

#### ***Formation initiale***

Sur le plan de la formation initiale, les spécialités en économie et gestion-management prédominent. Les niveaux de diplômes s'avèrent relativement élevés (aucun infra bac, 47% des diplômes cités de niveau 2 ou plus).

Les diplômes cités par les interlocuteurs sont les suivants :

- 2 bacs généraux ;
- 1 bac professionnel (électronique) ;
- 3 BTA ;
- 2 DEUG (MASS et sciences économiques)
- 4 BTS (hôtellerie, commercial et 2 en gestion) ;
- 1 DU gestion commerciale internationale ;
- 3 DUT (gestion des organisations des équipements sportifs et de loisir, gestion, commerce) ;
- 1 licence d'anglais ;
- 11 maîtrises (3 en management d'établissement sportif, 3 en sciences économiques, 3 en management-gestion, 1 en STAPS, 1 en STT) ;
- 3 diplômés d'école de commerce ;
- 2 DESS (1 gestion des entreprises, 1 gestion des organisations sportives).

- 5 brevets d'état d'éducateur sportif (golf)

Au-delà de ces deux caractéristiques générales, il n'existe pas vraiment un profil type du directeur de golf, mais plutôt quatre filières possibles :

- Filière sportive : il s'agit des titulaires de BEES, qui sont des enseignants devenus directeurs. Il est aussi possible d'y ajouter le titulaire d'une maîtrise STAPS ;
- Filière management : il s'agit des titulaires de diplômes de management, gestion et sciences économiques, qui sont les plus nombreux (45%). Parmi eux, 22% sont spécialisés en gestion d'organisation sportive ;
- Filière agricole : il s'agit des 3 titulaires d'un diplôme agricole (6% des directeurs recensés par les fiches), arrivés à la direction par la filière terrain ou lors d'une reconversion ;
- Filière autre : il s'agit des personnes ayant un parcours plus atypique, sans qualification en gestion ou en sport (licence d'anglais, bac général, etc.). Ceux-ci sont néanmoins venus à un poste de direction par attrait pour la pratique du golf.

Ces éléments viennent confirmer les propos tenus par les personnes ressources interrogés avant les enquêtes auprès des établissements, qui nous avaient signalés une tendance à la professionnalisation des directeurs du golf, c'est-à-dire le passage de profils atypiques, venus au golf dans le cadre de reconversions (agriculteurs, passionnés de golf à la retraite, militaires à la retraite, etc.), à des profils plus axés sur les qualifications managériales.

### ***Formation continue***

Seulement 24% des directeurs déclarent avoir bénéficié d'une formation en 2007 ; A une exception près, il s'agissait de formations sur le management, soit transversales, soit sur une technique spécifique de management ; dans un cas, il s'agissait d'une formation en langue.

Les trois directeurs qui signalent des difficultés à suivre à une formation mettent en avant le manque de disponibilité (impossibilité de dégager du temps pour partir en formation).

Par ailleurs, 43% des directeurs estiment avoir besoin de formation. Les thèmes cités sont les suivants :

- Management (44% des citations) : il s'agit ici de piqûres de rappel et de mise à jour des connaissances, notamment sur les nouvelles techniques de gestion des équipes ;
- Techniques commerciales (12%) : force de vente, produits golfs
- Formations juridiques (12%) : mise à jour sur la fiscalité et le droit du travail
- Entretien terrain (12%) : l'idée est ici de recevoir des formations techniques afin de faciliter la collaboration avec l'intendant ;

- Bureautique (8%) ;
- Informatique et NTIC (8%) ;
- Comptabilité (4%).

### **Evolutions quantitatives**

Aucun recrutement n'est envisagé dans les 12 mois à venir.

## **Fiche métier 13 - Responsable de service**

### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent de recenser 7 responsables de service, soit autant que le nombre recensé via les tableaux de répartition des effectifs par métier.

Ce nombre relativement faible doit être interprété en fonction des spécificités du métier de directeur, et en particulier de la polyvalence de ces derniers : les postes de responsable de service n'apparaissent que dans les quelques établissements où ces fonctions spécialisées ne sont pas prises en charge par le directeur lui-même ou son adjoint.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant un responsable de service sont à 86% (6 cas sur 7) des sociétés commerciales. Dans le cas restant, il s'agit d'une responsable administrative et commerciale dans un établissement public, qui fait par ailleurs fonction de directrice.

Par ailleurs, 50% des golfs employant un responsable de service appartiennent à un groupe ou réseau. De plus, 43% (trois sur sept) sont affiliés à la CCN du golf, 43% sont affiliés à la CCN du golf et à celle de l'hôtellerie-restauration ; l'établissement restant est uniquement affilié à la CCN de l'hôtellerie-restauration.

Les établissements disposant d'un responsable de service s'avèrent plus gros que la moyenne : 71% disposent de 18 à 27 trous, 29% de 36 trous et plus. Aucun n'a moins de 18 trous.

### **Activités**

#### ***Contenu de l'activité***

Les activités des responsables sont variées. Une dominante commerciale apparaît cependant : de fait, 6 des 7 responsables en question (86%) ont la responsabilité du développement commercial, un seul n'a que la responsabilité des activités administratives.

Les modalités d'exercice des activités commerciales varient cependant, avec un degré de spécialisation variable : une personne s'occupe spécifiquement du développement

commercial des activités d'hôtellerie-restauration et de séminaire ; une se consacre surtout aux relations avec les membres et clients ; une autre se spécialise dans les activités de marketing et communication ; une autre dans la gestion des activités sportives (sur le plan de la recherche de sponsors, l'organisation de publicités, etc.) ; deux enfin ont la charge à la fois des activités administratives et des activités commerciales. Dans la moitié des cas, le travail implique également des activités de comptabilité.

### ***Evolution des activités*** (2 interlocuteurs identifiant des évolutions)

Aucune évolution importante n'est signalée.

### ***Polyvalence***

Parmi les 7 responsables de service recensés, un seul uniquement peut être considéré comme polyvalent (polyvalence simple) : il s'agit de la personne faisant fonction de directrice.

### ***Passerelles***

57% des interlocuteurs signalent une passerelle entre le métier de responsable de service et celui de directeur ou directeur adjoint.

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des responsables de service est de 41 ans. L'ancienneté moyenne des responsables de service est de 12 ans. Les effectifs sont à 71% féminins. Tous les responsables de service sont en CDI.

Dans 57% des cas concernés, les responsables de service sont rattachés au groupe 6 de la CCN Golf, et dans 43% au groupe 5.

### **Formation**

#### ***Formation initiale***

Pour les responsables de service dont la formation a pu être identifiée, il est possible de distinguer deux types de formation : une filière sportive (1 titulaire d'un BTS management sportif, un titulaire d'une licence STAPS) ; une filière commerciale (deux diplômés d'école de commerce). Les deux personnes restantes ont un bac général dans un cas, un BTS en cosmétique dans l'autre.

#### ***Formation continue***

Aucun des 7 responsables de service identifié n'a bénéficié de formation en 2007.

### **Evolution quantitative**

Aucun recrutement n'est envisagé dans les 12 mois à venir.

## Fiche métier 14 - Comptable

### Effectifs

Les fiches métiers portent sur 18 comptables, répartis sur 16 établissements.

Le faible nombre de comptable recensé au niveau de l'ensemble du panel n'est pas surprenant au regard des autres fiches métiers de la famille des métiers de l'administration-direction : la comptabilité est généralement perçue comme une fonction à prendre en charge ; cette prise en charge est souvent répartie entre plusieurs métiers (directeur, directeur adjoint, assistantes de direction, etc.), mais plus rarement par une seule personne.

### Caractéristiques des établissements employeurs

Les établissements employant des comptables sont à 56% des sociétés commerciales, contre 61% pour l'ensemble du panel et à 25% des associations gestionnaires.

Par ailleurs, 50% des golfs employant un comptable appartiennent à un groupe ou réseau. Sur ce plan il convient de souligner pour les établissements appartenant à des groupes ou réseaux que les fonctions comptables peuvent être prises en charge, ou au moins partagées, par le siège.

Un effet taille intervient nettement : à une exception près, ces golfs ont 18 trous ou plus. Autrement dit, 6% d'entre eux seulement ont moins de 18 trous, contre 27% pour l'ensemble de l'échantillon d'enquête.

### Activités

#### *Contenu de l'activité*

Le contenu de l'activité comptable demeure très standard : il s'agit de saisie et traitement de données comptables, avec parfois quelques compléments, comme des activités d'ordre juridique, pour la passation d'appels d'offre. Dans aucun des cas des activités relevant davantage du contrôle de gestion ou de l'analyse n'ont été recensées ; par contre, certains sièges de groupe ou réseau peuvent disposer de services de ce type au bénéfice des établissements membres.

#### *Evolution des activités (2 interlocuteurs identifiant des évolutions)*

Les changements identifiés par deux interlocuteurs ne représentent pas des évolutions du métier en soi, mais reflètent plutôt des évolutions de l'activité de l'établissement concerné. Dans les deux cas, mais pour des raisons différentes, la part d'activité purement comptable diminue pour s'orienter davantage vers des activités commerciales (développement des activités de séminaire).

### *Polyvalence*

Parmi les 16 comptables recensés, 31% peuvent être considérés comme polyvalents, avec :

- Trois cas de polyvalence simple, où l'activité de comptable s'est de fait orientée vers une activité d'assistante de direction ;
- Deux cas de pluriactivité, où les comptables prennent de fait la responsabilité du développement d'activités commerciales.

Il s'agit d'évolutions directement liées aux capacités et demandes d'individus, et non pas d'une évolution propre au métier de comptable dans le golf.

### ***Passerelles***

Une seule personne signale une passerelle vers des postes de direction de services ou de directeur adjoint, pour des personnes motivées et intéressées par des activités d'encadrement.

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des comptables est de 41 ans. L'ancienneté moyenne des comptables est de 10 ans. Les effectifs sont à 100% féminins. Tous les comptables sont en CDI.

Dans 60% des cas concernés, les comptables sont rattachés au groupe 4 de la CCN Golf ; dans 30% des cas à un groupe supérieur (5 ou 6) ; dans 10% des cas au groupe 2.

### **Formation**

#### ***Formation initiale***

Pour les comptables dont la formation a pu être identifiée, 80% sont titulaires d'un BTS de comptabilité ; 10% d'un DU gestion d'entreprise et 10% d'un DECF.

#### ***Formation continue***

Seulement 5 comptables déclarent avoir bénéficié d'une formation en 2007 ; dans tous les cas, il s'agit de formation de perfectionnement à un logiciel de comptabilité.

Deux interlocuteurs signalent des besoins de formation, qui portent sur une mise à jour des connaissances en techniques comptables et sur un logiciel comptable.

Aucune difficulté d'accès à la formation n'est signalée.

### **Evolutions quantitatives**

Aucun recrutement n'est envisagé dans les 12 mois à venir.

### **Fiche métier 15 - Assistante de direction**

Les métiers initialement enregistrés comme « Autres » correspondent en fait à des postes d'assistante de direction (il s'agit exclusivement de femmes). Les effectifs en sont réduits,

ce qui rend difficile toute généralisation. L'analyse des caractéristiques des établissements, notamment, n'apporte pas d'information pertinente. Retenons simplement qu'elles travaillent toutes dans des établissements appliquant la convention du golf.

Précisons simplement qu'il s'agit de personnes polyvalentes (pluriactivité) qui, de fait, font fonction de directrice adjointe. Elles exercent des activités comptables, de secrétariat, commerciales, d'accueil, etc. Toutes sont titulaires d'un BTS secrétariat - assistante de direction. Elles sont classées dans trois cas au groupe 4 de la CCN Golf et dans un cas au groupe 5.

Des passerelles, évoquées par les quatre interlocuteurs, existent vers des postes de directrice adjointe ou de directrice. Aucune n'ont bénéficié de formation en 2007 ; il est prévu pour l'une d'entre elle une formation en langue, pour améliorer l'activité de relation avec la clientèle.

## Restauration

Les effectifs de restauration ont été classés ici en deux sous-familles : métiers de la cuisine et métiers de service en salle.

### Fiche métier 16 - Cuisine

#### Effectifs

Les fiches métiers permettent de recenser 24 effectifs de métiers de cuisine, pour 40 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier, répartis entre 6 établissements. Cet écart s'explique par le fait que beaucoup d'interlocuteurs n'ont pas jugé nécessaire de remplir les fiches métiers de cette famille, considérant qu'ils n'étaient pas spécifiques à la branche du golf.

58% des effectifs sont des cuisiniers (cuisiniers, second, pâtissier, etc.), les autres commis ou plongeur.

#### Caractéristiques des établissements employeurs

Les établissements employant du personnel de cuisine sont à 100% des sociétés commerciales, dont 4 appliquent la CCN de l'hôtellerie restauration et du golf, les deux autres appliquant uniquement celle du golf.

Par ailleurs, 67% des golfs employant du personnel de cuisine appartiennent à un groupe ou réseau.

Les établissements disposant d'un responsable de service s'avèrent plus gros que la moyenne : 84% disposent de 18 à 27 trous, 16% de 36 trous. Aucun n'a moins de 18 trous.

## Activités

### *Contenu de l'activité*

Aucun des six interlocuteurs n'avait de remarque particulière à faire sur ces métiers ; ils précisent simplement qu'il s'agit de métiers de la cuisine « traditionnels », sans polyvalence ou activité atypique.

### *Evolution des activités*

Aucune évolution importante n'est signalée.

### *Polyvalence*

Aucun cas de polyvalence n'est repérable.

### *Passerelles*

Aucun des interlocuteurs n'identifie de passerelle vers un métier du golf.

## Caractéristiques des salariés

L'âge moyen du personnel de cuisine est de 36 ans ; l'ancienneté moyenne est de 6 ans. Les effectifs sont à 92% masculins.

83% de ce personnel de cuisine est en CDI, 13% en contrat de professionnalisation, 4% en CDD.

## Formation

### *Formation continue*

5 des 24 salariés recensés ont eu accès à une formation à l'hygiène.

Trois des six interlocuteurs concernés signalent des besoins de formation en hygiène et sécurité et en techniques de cuisine.

### *Evolutions quantitatives*

Aucun recrutement n'est envisagé dans les 12 mois à venir.

## Fiche métier 17 - Service en salle

### *Effectifs*

Les fiches métiers permettent de recenser 25 effectifs de métiers de service en salle, pour 48 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier, répartis entre 9 établissements. Cet écart s'explique par le fait que beaucoup d'interlocuteurs n'ont pas jugé nécessaire de remplir les fiches métiers de cette famille, considérant qu'ils n'étaient pas spécifiques à la branche du golf.



72% des effectifs sont des serveurs ou barman, les autres responsables de restauration.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant du personnel de cuisine sont à 100% des sociétés commerciales, dont 6 appliquent la CCN de l'hôtellerie restauration et du golf, les trois autres appliquant uniquement celle du golf.

Par ailleurs, 78% des golfs employant du personnel de cuisine appartiennent à un groupe ou réseau.

Les établissements disposant d'un responsable de service s'avèrent un peu plus gros que la moyenne : 67% disposent de 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel), 11% de 36 trous (12% pour le panel), 22% ont moins de 18 trous (27% pour l'ensemble du panel).

### **Activités**

#### ***Contenu de l'activité***

Aucun des six interlocuteurs n'avait de remarque particulière à faire sur ces métiers ; ils précisent simplement qu'il s'agit de métiers de service en salle « traditionnels », sans activité atypique.

#### ***Evolution des activités***

Aucune évolution importante n'est signalée.

#### ***Polyvalence***

Un seul salarié est polyvalent (pluriactivité) : il exerce également des activités de vente au Proshop et de ménage.

#### ***Passerelles***

Aucun des interlocuteurs n'identifie de passerelle vers un métier du golf ; des évolutions restent possibles dans les métiers de la restauration (maître d'hôtel, etc.).

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen du personnel de service en salle est de 35 ans ; l'ancienneté moyenne est de 4 ans. Les effectifs sont à 52% masculins. 92% de ce personnel de service en salle est en CDI, les autres sont en contrat d'apprentissage.

### **Formation**

Aucun salarié n'a eu accès à une formation en 2007. Trois interlocuteurs signalent des besoins de formation en techniques de service, en relation clientèle et en anglais.

## **Evolutions quantitatives**

Deux interlocuteurs sur six envisagent le recrutement d'un serveur dans les 12 mois à venir, pour remplacement dans un cas, pour renforcer l'équipe de service dans l'autre.

## **Personnel de service**

Une fiche métier n'a été réalisée que pour les femmes de ménage. En effet, les informations disponibles sur les autres métiers (ouvrier de maintenance, animateur garderie, traducteur, agent de sécurité) portent sur des effectifs limités (10 personnes) aux profils très variés ; il s'agit surtout de métiers très peu spécifiques à la branche, avec peu de liens avec les activités golfs. Ce personnel est également peu ou pas polyvalent, les opportunités de passerelles vers des métiers du golf paraissent donc très peu vraisemblables.

## **Fiche métier 18 - Femme de ménage**

### **Effectifs**

Les fiches métiers permettent de recenser 18 femmes de ménage, pour 35 dans le tableau 5 de répartition des effectifs par métier, répartis entre 15 établissements. Cet écart s'explique par le fait que beaucoup d'interlocuteurs n'ont pas jugé nécessaire de remplir les fiches métiers de cette famille, considérant qu'ils n'étaient pas spécifiques à la branche du golf.

### **Caractéristiques des établissements employeurs**

Les établissements employant une ou plusieurs femmes de ménage sont à 93% des sociétés commerciales, les autres étant des associations gestionnaires.

Par ailleurs, 53% des golfs employant une femme de ménage appartiennent à un groupe ou réseau. 73% d'entre eux ont 18 à 27 trous (contre 61% pour l'ensemble du panel) ; 13% ont 36 trous (12% pour l'ensemble du panel), les autres (14%) ont moins de 18 trous.

### **Activités**

#### ***Contenu de l'activité***

Les activités des femmes de ménage dans la branche du golf ne se distinguent par aucune spécificité particulière : il s'agit de nettoyer les parties communes et bureaux et, le cas échéant (présence d'hôtels ou logements), les chambres.

#### ***Evolution des activités***

Aucune évolution importante n'est signalée.

### ***Polyvalence***

Deux cas de pluriactivité sont signalés. Dans un cas, une femme de ménage aide à l'accueil. Dans l'autre cas, très particulier, la femme de ménage réalise également des activités comptables (saisie) et aide à la gestion du Proshop. Cette spécificité s'explique par le passé professionnel de cette personne.

### ***Passerelles***

Aucune passerelle n'est signalée.

### **Caractéristiques des salariés**

L'âge moyen des femmes de ménage est de 45 ans. L'ancienneté moyenne des femmes de ménage est de 8 ans. Les effectifs sont à une exception près féminins. Toutes les femmes de ménages recensées par les fiches métiers sont en CDI.

### **Formation**

#### ***Formation initiale***

Cinq interlocuteurs étaient en mesure de fournir des informations sur ce thème ; dans tous les cas, ils indiquent que les femmes de ménage sont sans qualification.

#### ***Formation continue***

Aucune des femmes de ménage identifiées n'a bénéficié de formation en 2007.

### **Evolutions quantitatives**

Aucun recrutement n'est envisagé dans les 12 mois à venir.