



# OBSERVATOIRE DES METIERS DU GOLF

Enquête 2009 sur les métiers du golf

**Rapport final**  
25 janvier 2010

**POLLEN** Conseil

## Sommaire

<b>Introduction : objectifs et méthode de l'enquête</b>	<b>4</b>
<b>1. Déroulement de l'enquête et qualité de l'échantillon et des variables</b>	<b>6</b>
1.1. Constitution de l'échantillon et déroulement de l'enquête	6
1.2. Qualité de l'échantillon	8
1.3. Qualité des questionnaires et des variables	9
<b>2. Principales caractéristiques des établissements</b>	<b>10</b>
2.1. La répartition géographique des golfs enquêtés : la surreprésentation des régions Ile-de-France et Centre	10
2.2. La taille des établissements de golf : la prédominance des grands golfs de 18 à 27 trous	11
2.3. Le statut des établissements de golf : la prédominance des sociétés commerciales	11
2.4. La taille des établissements de golf en fonction de leur statut	12
2.5. L'appartenance à une chaîne ou réseau : la prédominance des golfs indépendants	13
2.6. Les conventions collectives appliquées : la prédominance de la CCN du Golf	15
2.7. Les types d'équipements proposés : peu de différence selon la taille et le statut des golfs	16
<b>3. Activités proposées par les établissements et tendances d'évolution</b>	<b>21</b>
3.1. Les activités golifiques proposées par les établissements de golf	21
3.2. Les activités non golifiques proposées par les établissements de golf	27
<b>4. Caractéristiques et évolution des emplois</b>	<b>34</b>
4.1. La répartition des emplois selon les familles de métiers et les métiers : la distinction de 5 métiers clés	34
4.2. L'âge et l'ancienneté des salariés	40
4.3. Le groupe CCNG d'appartenance des salariés	Erreur ! Signet non défini.
4.4. Le régime de sécurité sociale des salariés	Erreur ! Signet non défini.
4.5. La durée du temps de travail des salariés	Erreur ! Signet non défini.
4.6. L'organisation du temps de travail	Erreur ! Signet non défini.
4.7. Le recours aux heures supplémentaires	Erreur ! Signet non défini.
4.8. Le travail le dimanche : une réalité récurrente	Erreur ! Signet non défini.
4.9. Les types de contrat des salariés	Erreur ! Signet non défini.
4.10. Les prévisions d'évolution des emplois	Erreur ! Signet non défini.



- 5. Formations suivies en 2008 et besoins de formation à venir** Erreur ! Signet non défini.
- 5.1. Les formations débutées en 2008 Erreur ! Signet non défini.
- 5.2. Les besoins de formation à venir Erreur ! Signet non défini.
- 6. Questions spécifiques** Erreur ! Signet non défini.
- 6.1. Les difficultés rencontrées pour envoyer du personnel en formation et métiers concernés Erreur ! Signet non défini.
- 6.2. La mobilisation et mise en œuvre du DIF Erreur ! Signet non défini.
- 6.3. L'existence d'une mutuelle santé dans l'entreprise Erreur ! Signet non défini.
- 6.4. La polyvalence au sein des établissements de golf Erreur ! Signet non défini.
- 6.5. Les difficultés particulières liées au recrutement Erreur ! Signet non défini.
- 7. Focus sur le métier d'enseignant salarié** Erreur ! Signet non défini.
- 7.1. La présence d'enseignants salariés selon la taille des établissements Erreur ! Signet non défini.
- 7.2. La présence d'enseignants salariés selon le statut de l'établissement Erreur ! Signet non défini.
- 7.3. Les caractéristiques des enseignants salariés Erreur ! Signet non défini.
- 7.4. Les besoins de formation des enseignants salariés Erreur ! Signet non défini.
- 8. Les points forts de l'enquête et les pistes de réflexion** Erreur ! Signet non défini.
- 8.1. Méthodologie proposée pour les prochaines enquêtes Erreur ! Signet non défini.
- 8.2. Les enjeux en termes d'emplois Erreur ! Signet non défini.
- 8.3. Les besoins de formation Erreur ! Signet non défini.
- 8.4. Les difficultés liées à la mise en œuvre du DIF Erreur ! Signet non défini.
- 8.5. Les enjeux concernant le métier d'enseignant salarié Erreur ! Signet non défini.
- 8.6. Plusieurs questions à approfondir, notamment en ce qui concerne les métiers clés Erreur ! Signet non défini.

**Annexe : nomenclature des métiers utilisée lors de l'enquête auprès des établissements** Erreur ! Signet non défini.

Etude réalisée par Hugues JURICIC, Elsy HUBOUX et Alexis Parmantier

POLLEN Conseil

16 rue Jean-Pierre Timbaud - 75011 Paris - tél. 01 53 36 10 06



## Introduction : objectifs et méthode de l'enquête

---

En 2008, l'Observatoire des métiers du Golf et la CPNEF du Golf ont décidé de réaliser une première enquête auprès d'un panel de 59 golfs. L'objectif était de pouvoir solliciter régulièrement ce panel dans le cadre de travaux devant permettre à la branche de mieux mettre en œuvre ses politiques sociales et notamment sa politique de formation.

La première enquête a permis de collecter des informations de cadrage sur les établissements de golf, sur les thèmes suivants : activités des établissements, politique des ressources humaines, répartition des effectifs par type de contrat et conditions de travail, répartition des effectifs par métier, etc. Grâce aux données recueillies une analyse typologique des établissements de golf a été proposée. Enfin, l'enquête a également permis de collecter des informations par métier.

L'objectif de la première enquête était également de constituer un panel d'établissements de golf qui pourrait être régulièrement sollicité.

Cette année, l'Observatoire des métiers et la CPNEF du Golf ont décidé de mettre en œuvre une nouvelle enquête auprès d'un panel de 60 golfs dans le but de mettre à jour et d'approfondir la connaissance de la branche, afin de prendre la mesure d'éventuelles évolutions en cours et de mieux élaborer la politique de formation de la branche. L'objectif est de recueillir des informations sur les thématiques suivantes : caractéristiques des établissements, activités golfs et non golfs et leurs évolutions, caractéristiques des salariés (effectif, âge, ancienneté, régime de prévoyance, etc.), réalisation et besoins de formation, difficultés de recrutement, etc.

Soulignons que conformément aux recommandations formulées à l'issue de la première enquête, l'enquête 2009 permet, entre autres, d'avoir des informations sur les activités sous traitées et sur le recours aux heures supplémentaires et consacre une partie spécifique au métier d'enseignant salarié.

L'enquête a été réalisée auprès de 60 directeurs ou responsables d'établissements de golf grâce à trois modalités d'enquête :

- par courrier
- par entretiens téléphoniques
- par entretiens en face-à-face

Dans ce cadre, **deux questionnaires** ont été soumis aux directeurs ou responsables d'établissements :

- un **questionnaire principal**, qui comporte une partie fixe destinée à faire l'objet d'enquêtes successives, et une partie variable, qui permet chaque



année d'approfondir des questions spécifiques. Cette année les questions spécifiques portent sur les difficultés à envoyer du personnel en formation, la mise en œuvre du DIF, l'existence d'une mutuelle santé dans l'entreprise, la polyvalence et les difficultés liées au recrutement.

- un **questionnaire spécifique** portant sur le métier d'enseignant salarié.

Des compléments d'informations et d'analyse ont pu être collectés grâce aux entretiens téléphoniques et aux entretiens en face-à-face réalisés lors de la visite de 10 golfs.

La nomenclature des métiers utilisée lors de l'enquête auprès des établissements figure en annexe (p.79).

# 1. Déroulement de l'enquête et qualité de l'échantillon et des variables

---

## 1.1. Constitution de l'échantillon et déroulement de l'enquête

Une première **étape préalable** à l'enquête s'est déroulée au cours des mois de juillet et août. Il s'agissait de recontacter les 59 établissements du panel élaboré en 2008 pour s'assurer de leur accord à être à nouveau enquêtés en septembre 2009. 56 établissements ont donné leur accord et trois refus de participer ont été exprimés.

L'enquête proprement dite s'est déroulée entre le 2 septembre et le 16 octobre 2009.

La **première étape** a consisté, au cours de la première semaine de septembre, à **envoyer par courrier** aux directeurs ou responsables de 60 établissements de golf les deux questionnaires (le questionnaire principal et le questionnaire spécifique sur les enseignants salariés) ainsi qu'une lettre d'accompagnement. Pour ce faire le panel des 56 golfs enquêtés en 2008 ayant donné leur accord pour être à nouveau enquêtés a été complété par 4 nouveaux golfs extraits du fichier de la population mère élaboré en 2008.

Face au très faible taux de retours de questionnaires, la **seconde étape** a consisté, de fin septembre à mi-octobre à procéder à des **relances téléphoniques** systématiques. Ces relances ont le plus souvent donné lieu à des prises de rendez-vous pour des entretiens téléphoniques au cours desquels les questionnaires ont été renseignés. Plusieurs relances ont été nécessaires pour obtenir les rendez-vous. Les entretiens téléphoniques ont eu une durée moyenne de 40 minutes. Afin de garantir l'obtention de réponse de la part de 60 golfs, l'échantillon a dû être incrémenté au fur et à mesure de l'avancée de l'enquête de nouveaux établissements choisis au sein du fichier de la population mère élaboré en 2008. Le choix de ces nouveaux golfs a été réalisé en prenant en compte le **critère de taille**, afin de respecter l'objectif de quotas fixé par la CPNEF au début de l'étude. Etant donnée la difficulté à obtenir des rendez-vous avec des directeurs ou responsables de golfs, il n'a pas été possible de prendre en compte d'autres critères de représentativité de l'échantillon comme la localisation. Les informations sur l'appartenance ou non à un groupe ou réseau, qui auraient également pu être considérées comme un critère de sélection des golfs, ne sont pas disponibles dans le fichier de la population mère, et n'ont donc pas pu être prises en compte.



En parallèle avec les relances et entretiens téléphoniques, les visites de 10 golfs ont été réalisées entre le 21 septembre et le 9 octobre. Ces visites ont donné lieu à des entretiens en face-à-face avec les directeurs ou responsables de 10 golfs au cours desquels les deux questionnaires ont été renseignés. Les entretiens ont duré entre une heure et une heure et demie chacun et ont également été l'occasion d'aborder plusieurs questions de façon semi-directive (tendances d'évolutions des types de golfs et des métiers, enjeux en termes de formations, etc.).

A l'issue de l'enquête, l'objectif des 60 golfs à enquêter a été atteint. Pour ce faire, 171 golfs ont dû être contactés. Parmi eux, seuls 3 directeurs de golf ont exprimé un refus de participer à l'enquête. Les autres golfs contactés et n'ayant pas répondu à l'enquête ont évoqué le manque de temps pendant la période de l'enquête.

Finalement, le taux de retour a été de 35% (60 golfs sur 171) ce qui est satisfaisant pour ce genre d'enquête.

Les modalités de passation des 60 questionnaires ont été les suivantes :

- 34 questionnaires par téléphone
- 10 questionnaires en face-à-face (grâce aux visites)
- 10 questionnaires reçus par courrier
- 6 questionnaires reçus par fax

Parmi les 60 golfs enquêtés, 34 avaient été enquêtés en 2008. Il a donc été nécessaire de renouveler quasiment la moitié du panel pour atteindre l'objectif des 60 golfs.

Parmi les 10 visites effectuées, 7 ont été auprès de directeurs ou responsables de golfs enquêtés en 2008 et 3 auprès de nouveaux établissements ajoutés dans l'échantillon.

Notons, enfin, que parmi les 60 golfs enquêtés, 27 comptaient parmi leurs salariés des enseignants. 27 questionnaires sur les enseignants salariés ont donc été renseignés.

## 1.2. Qualité de l'échantillon

Le critère principal utilisé pour la constitution de l'échantillon a été celui de la taille des établissements.

**Tableau 1 – Objectif et réalisation de la répartition des établissements selon la taille**

	Moins de 9 trous	De 9 à moins de 18 trous	De 18 à 27 trous	36 trous et +	Total
Objectif du panel	4 6,7%	17 28,3%	37 61,7%	2 3,3%	60 100%
Quotas atteints	1 1,7%	17 28,3%	38 63,3%	4 6,7%	60 100%
Ecart	-3	-	+1	+2	-

Etant donné qu'il n'a pas été possible de conserver dans son intégralité le panel de 2008, la sélection des nouveaux golfs a été réalisée de manière à satisfaire les quotas de taille préalablement définis. Il convient de souligner la sous représentation des petits établissements de moins de 9 trous et la surreprésentation des établissements de 36 trous et plus. Toutefois les écarts entre l'objectif fixé et les quotas atteints restent faibles et la **représentativité du panel constitué est satisfaisante**.

**Tableau 2 – La répartition géographique des établissements : objectif 2008 et quotas atteints en 2009**

Zone	Quota cible en 2008	Quota atteint en 2009	Ecart
Ouest	8	8	-
Nord	5	5	-
Ile-de-France	8	12	+4
Est	6	5	-1
Centre	7	13	+6
Sud-ouest	9	7	-2
Sud-est	9	5	-4
Rhône-Alpes	6	4	-2
Hors hexagone	2	1	-1



Pour la présente enquête aucun objectif en termes de localisation des établissements n'a été fixé. En effet, il s'agissait d'enquêter à nouveau le panel élaboré en 2008. Toutefois il est possible de comparer l'objectif fixé en 2008 et les quotas atteints en 2009 en ce qui concerne la répartition géographique. Il convient de souligner la surreprésentation des régions Ile-de-France et Centre et la sous représentation de la région Sud-est dans laquelle il a été particulièrement difficile d'obtenir des directeurs de golf qu'ils participent à l'enquête. Ainsi, il pourrait être nécessaire pour les enquêtes à venir, de rééquilibrer le nombre de golfs du panel en fonction de la répartition géographique.

### **1.3. Qualité des questionnaires et des variables**

Globalement, les questionnaires ont bien été compris et leur passation n'a pas posé de problème majeur. Le principal obstacle rencontré est le temps nécessaire au renseignement du questionnaire du fait du nombre de questions et de leur complexité qui nécessite, pour certaines d'entre elles, de rechercher l'information dans différents documents internes des établissements.

Ainsi, le manque de temps a été invoqué par la plupart des directeurs ou responsables de golfs contactés qui n'ont finalement pas participé à l'enquête.

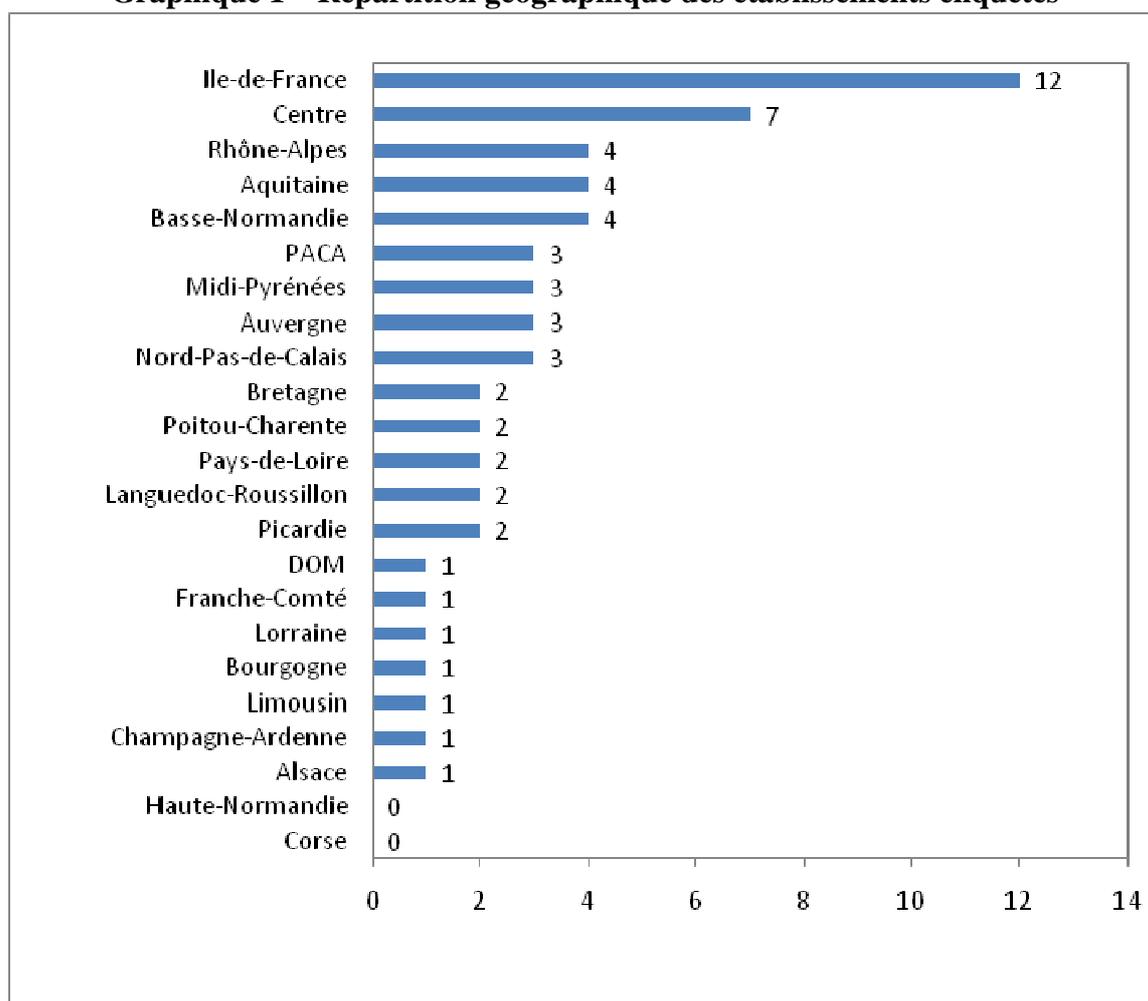
Le manque de temps a parfois induit une réponse partielle au questionnaire. Certaines questions ont ainsi été peu renseignées. Il conviendra donc de considérer avec précaution les analyses réalisées lorsque le nombre de répondant est faible.

De la même façon, la réponse à certaines questions reste approximative. C'est le cas par exemple de la question sur la part du chiffre d'affaires que représentent les différentes activités. Il conviendra donc de s'intéresser davantage aux tendances qu'aux valeurs absolues.

## 2. Principales caractéristiques des établissements

### 2.1. La répartition géographique des golfs enquêtés : la surreprésentation des régions Ile-de-France et Centre

Graphique 1 – Répartition géographique des établissements enquêtés

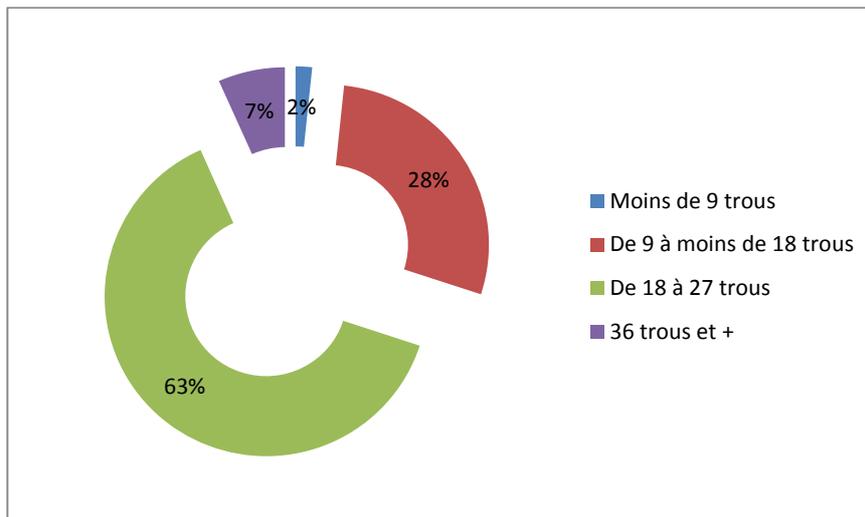


60 répondants

Au moins un établissement a été enquêté dans chaque région métropolitaine, à l'exception de la Haute-Normandie et de la Corse. Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, il convient de souligner la surreprésentation des golfs d'Ile-de-France et du Centre.

## 2.2. La taille des établissements de golf : la prédominance des grands golfs de 18 à 27 trous

Graphique 2 – La répartition des golfs enquêtés selon la taille

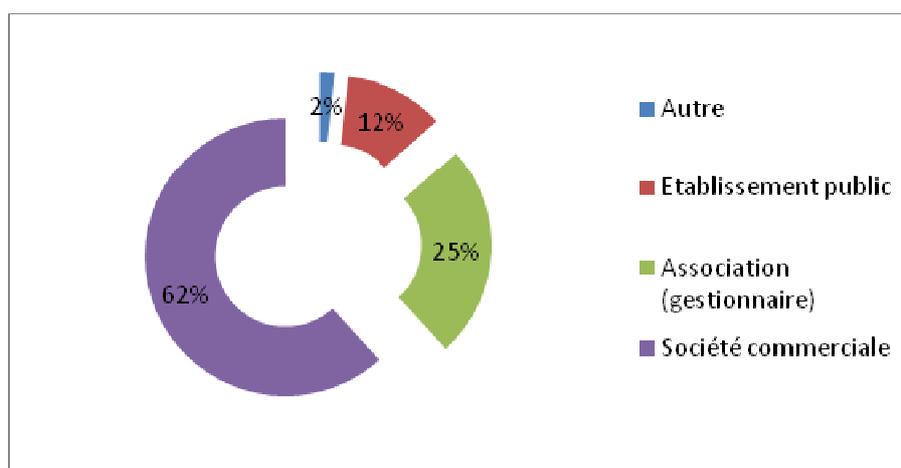


60 répondants

72% des golfs enquêtés ont plus de 18 trous, dont 65% ont de 18 à 27 trous. Viennent ensuite les golfs de 9 à moins de 18 trous (27%) et celui de moins de 9 trous (2%).

## 2.3. Le statut des établissements de golf : la prédominance des sociétés commerciales

Graphique 3 – Statut de l'établissement



60 répondants

Deux tiers des golfs enquêtés sont des sociétés commerciales et un quart sont des associations. Viennent ensuite les établissements publics (12%). Soulignons que cette répartition selon le statut correspond en tendance à celle obtenue lors de l'enquête 2008.

La rubrique « autre » concerne un établissement ayant déclaré être en régie autonome financière.

Enfin, précisons qu'aucun établissement n'est une société d'exploitation issue d'une association.

## 2.4. La taille des établissements de golf en fonction de leur statut

**Tableau 3 – Taille des établissements selon leur statut**

	Association	Société commerciale	Etablissement public	Autre	Total
Moins de 9 trous	-	1	-	-	1
De 9 à moins de 18 trous	7	7	3	-	17
De 18 à 27 trous	8	25	4	1	38
36 trous et plus	-	4	-	-	4
Total	15	37	7	1	60

Les petits golfs de moins de 18 trous se répartissent entre les associations (39%), les sociétés commerciales (44%) et les établissements publics (17%).

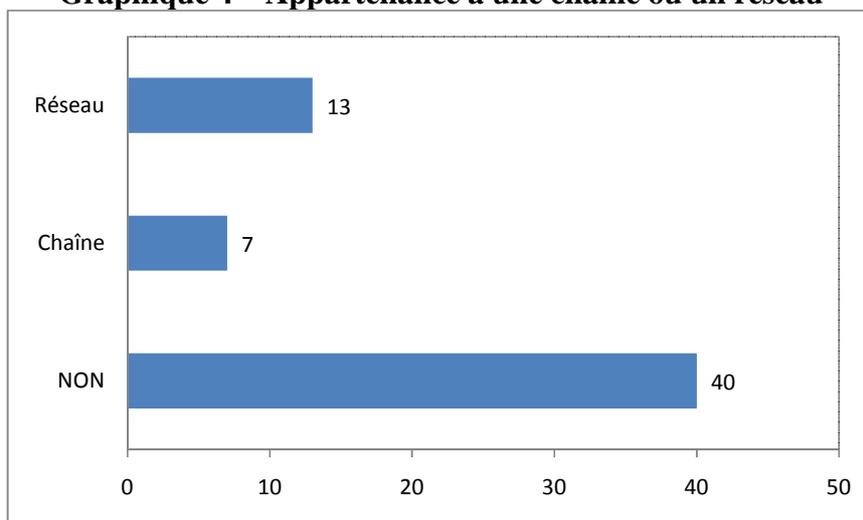
Les grands golfs de 18 trous et plus sont avant tout des sociétés commerciales (69%), puis en second lieu, des associations (19%), et enfin des établissements publics (9%). Soulignons que les quatre golfs de 36 trous et plus sont des sociétés commerciales.

Les associations et les établissements publics se répartissent de façon équilibrée entre les petits et les grands golfs. A l'inverse, 81% des sociétés commerciales sont des grands golfs de 18 trous et plus.

## 2.5. L'appartenance à une chaîne ou réseau : la prédominance des golfs indépendants

### 2.5.1. La prédominance des golfs indépendants

**Graphique 4 – Appartenance à une chaîne ou un réseau**

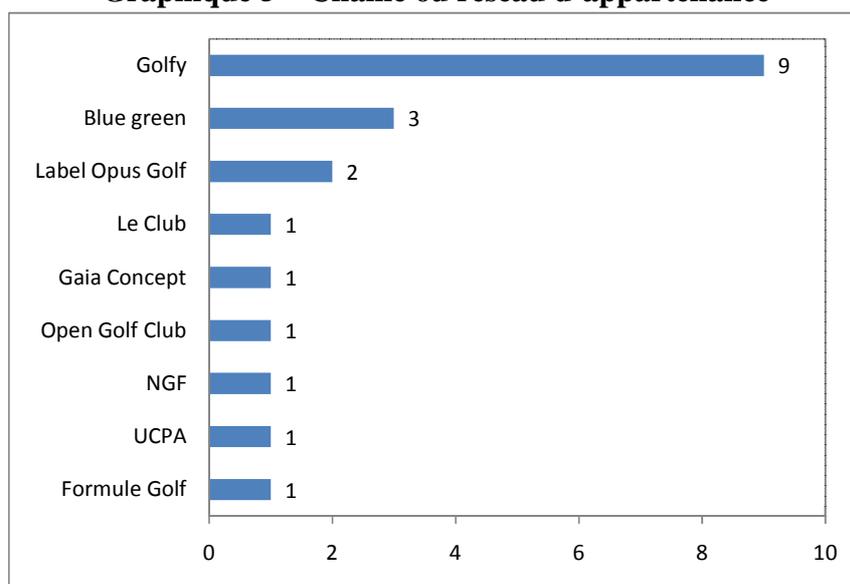


60 répondants

Deux tiers des golfs enquêtés n'appartiennent à aucune chaîne ou réseau. Le tiers restant appartient à un groupe ou réseau, ce qui est inférieur à la proportion obtenue dans l'enquête 2008. Parmi eux, 13 golfs appartiennent à un réseau et 7 à une chaîne.

### 2.5.2. Les chaînes ou réseaux d'appartenance

**Graphique 5 – Chaîne ou réseau d'appartenance**



20 répondants

Les 20 golfs appartenant à une chaîne ou réseau se répartissent entre 9 chaînes ou réseaux. Notons la forte représentation du réseau Golfy qui rassemble presque la moitié des golfs appartenant à un groupe ou réseau.

### 2.5.3. L'appartenance à une chaîne ou réseau en fonction de la taille et du statut

**Tableau 4 – L'appartenance à une chaîne ou réseau en fonction de la taille**

	Moins de 9 trous	De 9 à moins de 18 trous	De 18 à 27 trous	36 trous et +	Total
NON	1	16	21	2	40
Chaîne	-	-	6	1	7
Réseau	-	1	11	1	13
Total	1	17	38	4	60

95% des golfs appartenant à une chaîne ou un réseau sont des grands golfs : 85% ont de 18 à 27 trous et 10% 36 trous et plus. L'ordre de grandeur est le même pour les golfs appartenant à une chaîne que pour ceux qui appartiennent à un réseau.

De la même manière, 45% des golfs de plus de 18 trous appartiennent à une chaîne ou réseau et 94% des petits golfs de moins de 18 trous n'appartiennent pas à une chaîne ou réseau.

**Tableau 5 – L'appartenance à une chaîne ou réseau en fonction du statut**

	Association (gestionnaire)	Société commerciale	Etablissement public	Autre	Total
NON	14	20	6	-	40
Chaîne	-	7	-	-	7
Réseau	1	10	1	1	13
Total	15	37	7	1	60

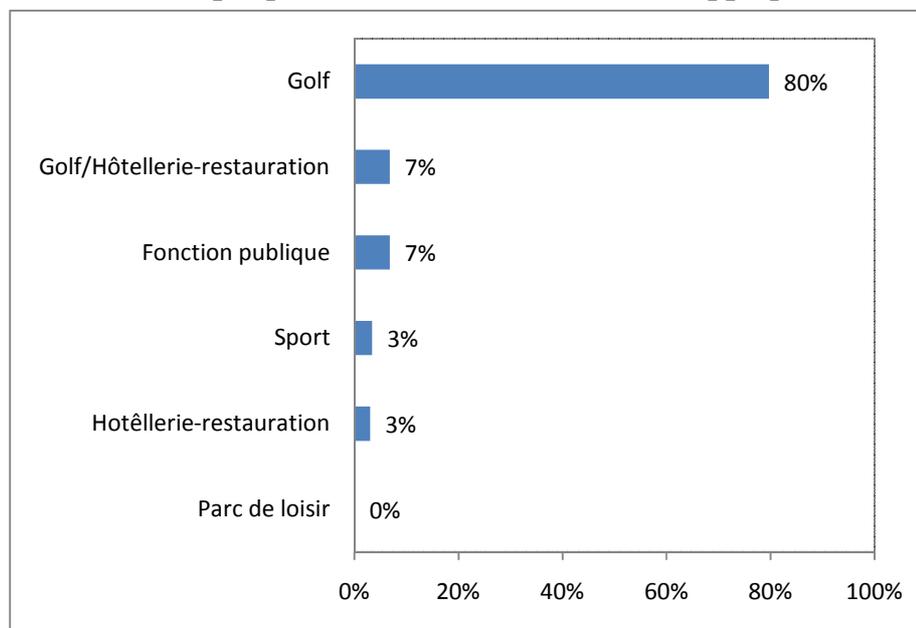
Seul un golf associatif appartient à un réseau et aucun à une chaîne, alors que les golfs commerciaux sont répartis de façon quasiment égale, entre ceux qui appartiennent à une chaîne ou réseau (17) et les autres (20).

Un golf public appartient à un réseau.

Ainsi, tous les golfs appartenant à une chaîne et 77% des golfs appartenant à un réseau sont des golfs commerciaux.

## 2.6. Les conventions collectives appliquées : la prédominance de la CCN du Golf

Graphique 6 – Conventions collectives appliquées



59 répondants

En ce qui concerne les conventions collectives appliquées dans les établissements, les points suivants sont à retenir :

- **47 golfs n'appliquent que la convention collective nationale du golf**, ce qui représente 80% des répondants à cette question.
- **4 golfs (7%) appliquent deux conventions collectives, celle du golf et celle de l'hôtellerie-restauration.** Nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle ces golfs appliquent la CCN de l'hôtellerie-restauration au personnel de la restauration, dans la mesure où cette activité représente une part importante de l'activité totale. Cette hypothèse a pu être vérifiée pour 3 établissements.
- **2 golfs n'appliquent que la CCN de l'hôtellerie-restauration.** Il n'a pas été possible, pour ces 2 cas, de vérifier l'importance du chiffre d'affaires pour les activités de l'hôtellerie-restauration, les directeurs n'ayant pas répondu à cette question.
- **2 golfs appliquent la CCN du sport** (une société commerciale et un établissement public). Le fait que certains golfs relèvent de la CCN du sport peut s'expliquer par la genèse de certains golfs qui sont issus d'une association sportive.
- **4 golfs relèvent de la fonction publique.** En ce qui concerne les établissements publics, (5 au total dont 1 relevant de la CCN du sport), nous pouvons avancer que leurs questionnements en matière d'emplois et de

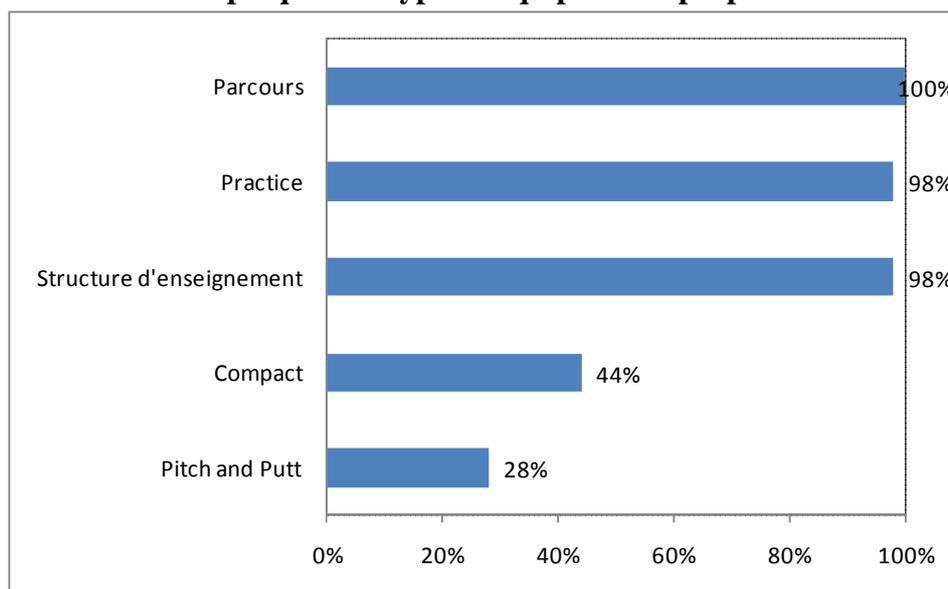
besoins de formation rejoignent ceux de la majorité des golfs relevant de la CCN du Golf.

Cette répartition correspond en tendance à celle observée en 2008, même s'il y avait moins d'établissements n'appliquant que la CCN du golf (68%) et davantage de golfs appliquant celle de l'hôtellerie-restauration (8%) ou celle du golf et celle de l'hôtellerie-restauration (14%).

## 2.7. Les types d'équipements proposés : peu de différence selon la taille et le statut des golfs

### 2.7.1. Les types d'équipement proposés

**Graphique 7 – Types d'équipements proposés**



*% des répondants pour chaque équipement*

Tous les golfs enquêtés disposent d'un parcours et, à l'exception d'un golf, d'un practice et d'une structure d'enseignement. Ces trois éléments sont au cœur des activités proposées par l'ensemble des golfs.

En ce qui concerne le compact, il n'est proposé que dans 44% des golfs. Le pitch and putt est plus rare, il n'existe que dans 28% des golfs. Soulignons que cette dernière proportion était de 42% en 2008. Pour les autres, elles étaient très similaires à celles obtenue dans la présente enquête.

### 2.7.2. L'offre de compact et de pitch and putt en fonction de la taille des établissements

En ce qui concerne le compact, il y a peu de différence entre en fonction de la taille : la proportion des petits golfs qui en proposent (38%) est légèrement inférieure à la proportion des grands golfs qui en proposent (45%). Notons que les

établissements proposant un compact appartiennent en majorité aux golfs de 18 à 27 trous (65%), et dans une moindre mesure aux golfs de 9 à moins de 18 trous (27%), ce qui correspond à la répartition des golfs selon leur taille.

En ce qui concerne le **pitch and putt**, les **petits golfs en proposent plus souvent un que les grands golfs** : la proportion des golfs de 9 à moins de 18 trous qui en propose (41%) est supérieure à la proportion des golfs de 18 trous et plus qui en proposent (19%). Par ailleurs, 50% des golfs qui proposent un pitch and putt ont 18 trous et plus, ce qui est une proportion inférieure à la part des golfs de 18 trous et plus dans l'échantillon (72%).

### 2.7.3. L'offre de compact et de pitch and putt en fonction du statut des établissements

**Le compact et le pitch and putt sont plus souvent proposés dans les établissements publics et les sociétés commerciales que dans les golfs associatifs.**

En ce qui concerne le **compact**, 26% des golfs associatifs, 46% des sociétés commerciales et 57% des établissements publics en sont dotés. Notons par ailleurs que 65% des établissements qui proposent un compact sont des sociétés commerciales, proportion qui est très légèrement supérieure à la part des sociétés commerciales au sein des golfs enquêtés.

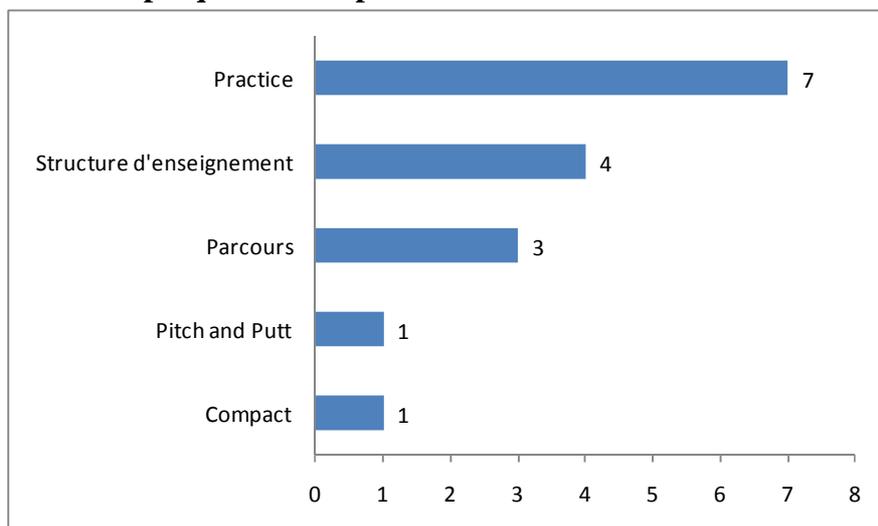
En ce qui concerne le **pitch and putt**, 13% des associations, 27% des sociétés commerciales et 43% des établissements publics en proposent. Par ailleurs, 63% des établissements proposant un pitch and putt sont des sociétés commerciales, ce qui correspond environ à la part des sociétés commerciales au sein des golfs enquêtés.

### 2.7.4. Les perspectives d'évolution

En ce qui concerne les perspectives d'évolution, il faut d'abord souligner que les directeurs d'établissements ne se prononcent pas sur le long terme. Globalement, c'est une perspective de stagnation qui prévaut, d'autant plus si l'on interprète les non réponses, nombreuses, comme une anticipation de stagnation. Toutefois, il convient de souligner qu'à court et moyen terme plusieurs tendances peuvent être relevées : à court terme les prévisions concernent d'abord le practice et consistent en des aménagements et développements. A moyen terme, les prévisions concernent davantage les parcours, pour lesquels un développement est le plus souvent prévu. Ainsi, si les perspectives de stabilité prédominent, lorsque des perspectives d'évolution existent, elles consistent en un développement de l'offre d'équipement.

a) Une modification du practice à court terme et du parcours à moyen terme

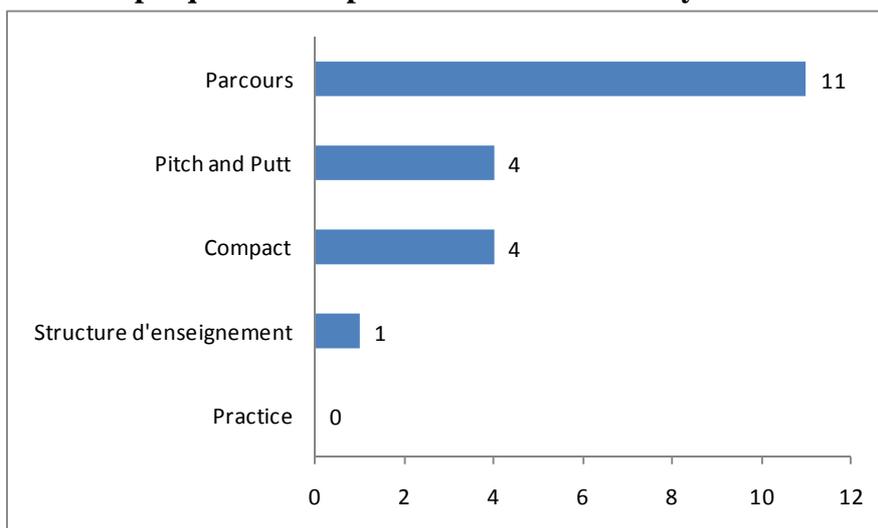
**Graphique 8 – Perspective d'évolution à court terme**



*Nombre de répondants pour chaque type d'équipement*

A court terme, les évolutions anticipées portent d'abord sur le practice, même si moins de 12% des répondants prévoient une évolution. Viennent ensuite la structure d'enseignement et le parcours. Une modification du pitch and putt et du compact n'est anticipée que par un répondant pour chacun de ces équipements.

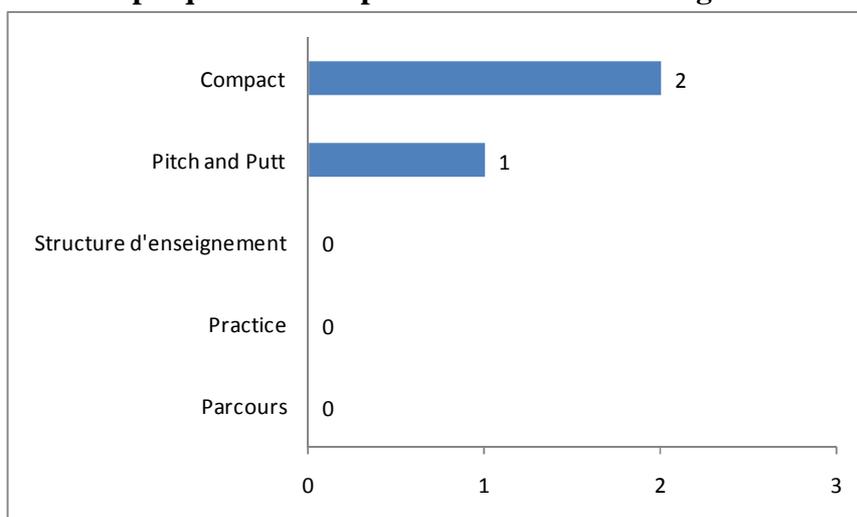
**Graphique 9 – Perspective d'évolution à moyen terme**



*Nombre de répondants pour chaque type d'équipement*

A moyen terme, l'anticipation d'une évolution porte d'abord sur le parcours : 18% des répondants envisagent une évolution. Viennent ensuite de faibles anticipations d'évolution pour le pitch and putt et le compact. La structure d'enseignement n'est citée que dans un cas.

**Graphique 10 – Perspective d'évolution à long terme**

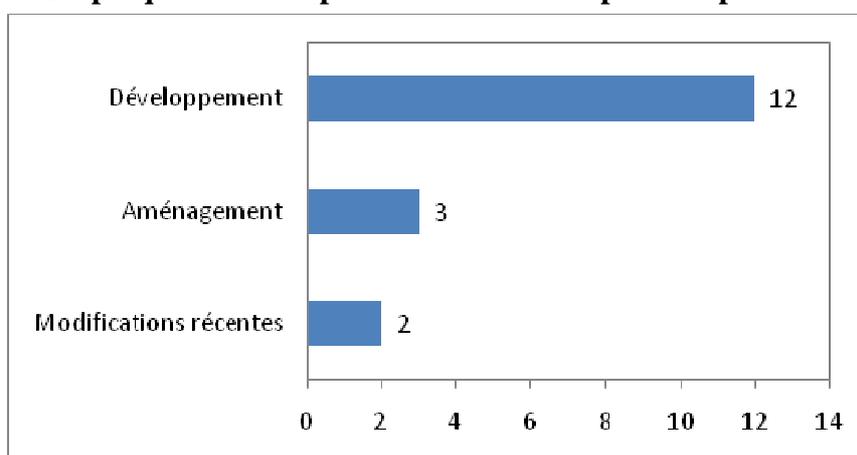


*Nombre de répondants pour chaque type d'équipement*

A long terme les directeurs et responsables de golf enquêtés n'envisagent que très peu de changement dans les équipements qu'ils proposent : seul deux répondants prévoient de faire évoluer le compact et un répondant le pitch and putt.

**b) Des perspectives d'évolution positives qui s'orientent vers le développement des équipements proposés**

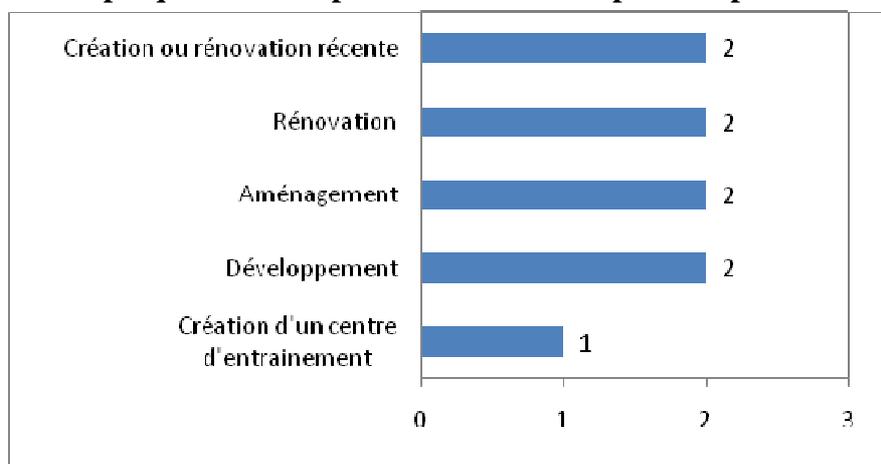
**Graphique 11 – Perspectives d'évolution pour les parcours**



*17 répondants*

Parmi les directeurs et responsables de golf qui envisagent, surtout à moyen terme, une évolution de leur parcours, la majorité prévoit un développement du parcours.

**Graphique 12 – Perspectives d'évolution pour les pratiques**



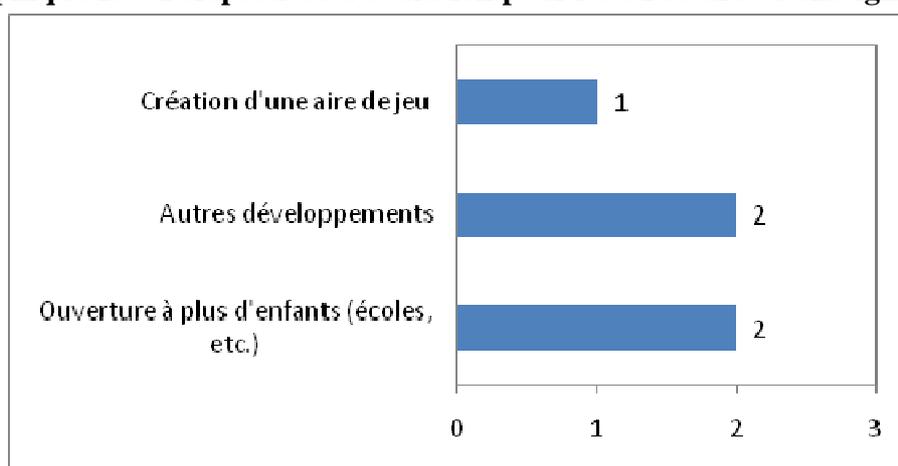
9 répondants

Parmi les directeurs qui prévoient, plutôt à court terme, une évolution du practice, 4 envisagent une rénovation ou un aménagement. Seuls deux répondants prévoient un développement. Un répondant prévoit la création d'un centre d'entraînement.

En ce qui concerne les perspectives d'évolution des compacts, 3 répondants prévoient une création et trois autres un développement.

En ce qui concerne le pitch and putt, 3 répondants envisagent d'en créer un.

**Graphique 13 – Perspectives d'évolution pour les structures d'enseignement**



5 répondants

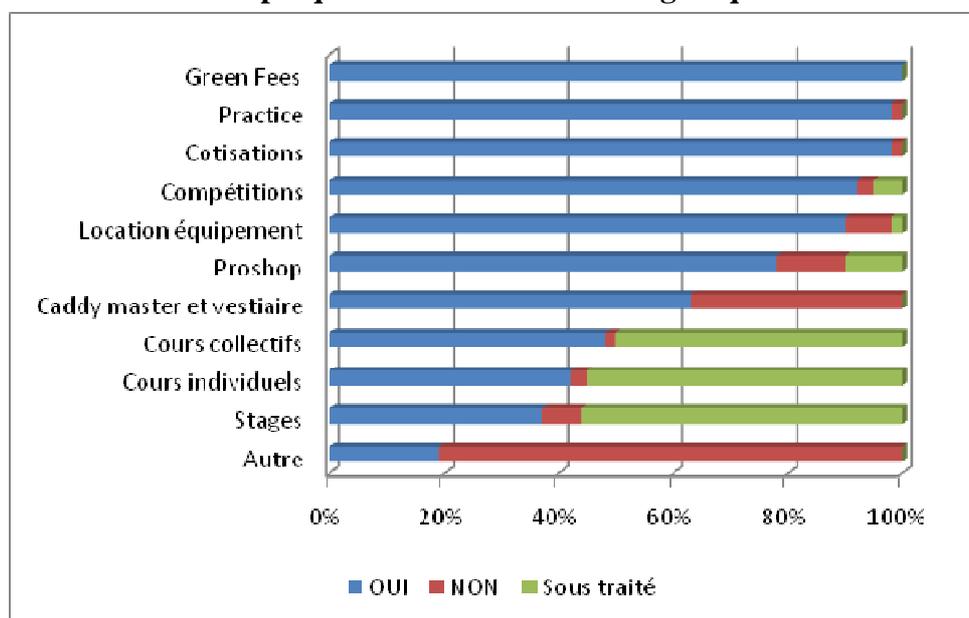
Les directeurs qui prévoient une évolution de la structure d'enseignement envisagent une création ou un développement.

### 3. Activités proposées par les établissements et tendances d'évolution

#### 3.1. Les activités golfiques proposées par les établissements de golf

##### 3.1.1. L'offre d'activités golfiques

Graphique 14 – Offre d'activités golfiques



60 répondants

4 points essentiels ressortent de l'enquête en ce qui concerne l'offre d'activités golfiques :

- Certaines activités golfiques existent dans plus de 80% des établissements et ne sont jamais, ou très rarement, sous traitées: il s'agit des green fees, du practice, des cotisations, des compétitions et de la location d'équipement.
- Le proshop est géré par le golf lui-même dans 80% des établissements et sous traité dans 10% des cas. Il convient de préciser que cette proportion est inférieure à celle observée en 2008 (27%). Il y aurait donc une **tendance à une internalisation du proshop**, hypothèse qui nous a été mentionnée lors de certains entretiens.
- Les activités relevant des services aux joueurs (caddy master et vestiaire) n'existent que dans environ 60% des établissements enquêtés.
- Les activités d'enseignement (cours individuels et collectifs et stages), qui existent dans quasiment tous les golfs, sont offertes directement par le golf

dans 40 à 50% des cas environ. Si ces activités existent dans plus de 90% des cas, elles sont assurées par des enseignants en libéral dans 50% à 56% des cas. Toutefois, la proportion de golfs ayant recours à des enseignants en libéral est plus faible que celle qui avait été observée lors de l'enquête 2008. Cette observation va dans le sens de l'hypothèse d'un **mouvement récent de salarisation des enseignants**. Selon les propos tenus par plusieurs directeurs lors des entretiens, cette salarisation permettrait d'intégrer davantage l'enseignement dans la stratégie de développement du golf.

Les activités golfigues inscrites dans la catégorie « autre » correspondent pour l'essentiel à du sponsoring et dans un cas, à des activités en direction des scolaires.

### 3.1.2. L'offre d'activités golfigues selon la taille des établissements, leur statut et leur appartenance à une chaîne ou réseau

En ce qui concerne les **activités d'enseignement** (cours individuels, collectifs ou stages) :

- les golfs de moins de 18 trous les proposent moins souvent (38% en moyenne) et les sous traitent plus souvent (61% en moyenne) que les golfs de 18 trous et plus, qui les proposent dans 43% des cas en moyenne et les sous traitent dans 51% en moyenne.
- les golfs associatifs les proposent légèrement plus souvent (49% en moyenne) et les sous traitent légèrement moins souvent (49% en moyenne) que les golfs commerciaux qui les proposent dans 44% des cas en moyenne, et les sous traitent dans 52% des cas en moyenne.
- les golfs qui appartiennent à une chaîne sous traitent moins ces activités que ceux qui appartiennent à un réseau et ceux qui n'appartiennent à aucun des deux (14% en moyenne contre 69% et 55% en moyenne).
- quant aux établissements publics, ils sous traitent plus souvent les activités d'enseignement (67% en moyenne) qu'ils ne les proposent directement (24% en moyenne).

En ce qui concerne le **proshop**, il existe moins souvent dans les golfs de moins de 18 trous (61%) que dans les golfs de 18 trous et plus (86%).

En ce qui concerne la **location d'équipement** :

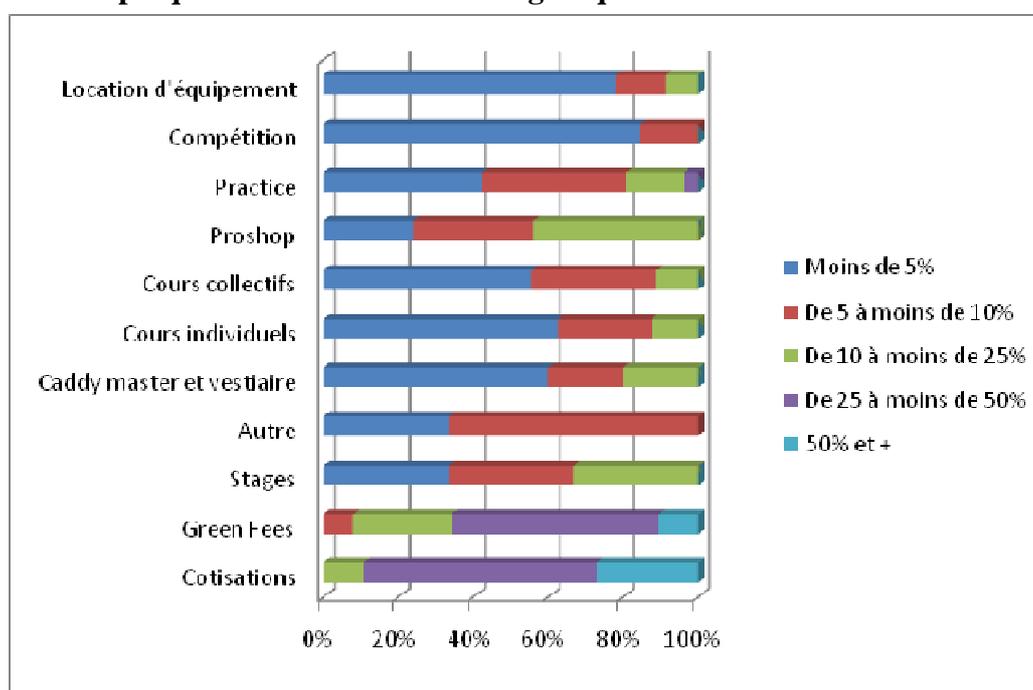
- les golfs de moins de 18 trous la proposent moins souvent (83%) que ceux de 18 trous et plus (90%).
- les golfs commerciaux et ceux appartenant à une chaîne ou réseau font plus souvent de la location d'équipement (94,6% et 95%, respectivement) que les golfs associatifs et ceux qui n'appartiennent pas à une chaîne ou réseau (67% et 85%, respectivement).

En ce qui concerne les **services aux joueurs** (caddy master et vestiaires), ils sont plus souvent proposés dans les golfs de 18 trous et plus (69%) et dans les golfs associatifs (73%) que dans les golfs de moins de 18 trous (44%) et les golfs commerciaux (59%).

En ce qui concerne les **autres activités golifiques**, il y a peu de différence entre les différents types de golfs.

### 3.1.3. La part des activités golifiques dans le chiffre d'affaires des golfs : la prédominance des cotisations et des green fees

**Graphique 15 – Part des activités golifiques dans le chiffre d'affaires**



*% de répondants pour chaque activité*

En ce qui concerne la part des activités golifiques dans le chiffre d'affaires, les éléments suivant méritent d'être soulignés :

- Les green fees et les cotisations sont au cœur du chiffre d'affaires des golfs : ils représentent entre 25 et 50% du chiffre d'affaires dans 60% des cas environ et plus de 50% du chiffre d'affaires dans environ 10 et 25% des cas, respectivement. Il convient de préciser que pour les golfs associatifs, les cotisations participent davantage au chiffre d'affaires que les green fees qui occupent une part plus importante pour les golfs commerciaux.
- Certaines activités sont très marginales au regard de leur participation au chiffre d'affaires : c'est le cas de la location d'équipement et des compétitions qui représentent moins de 5% du chiffre d'affaires dans plus de 80% des cas.
- Les cours collectifs et individuels représentent moins de 5% du chiffre

d'affaires dans 50 à 60% des cas environ. Parmi les activités d'enseignement, seuls les stages participent davantage au chiffre d'affaires : ils participent à hauteur de moins de 5% dans un tiers des cas, de 5 à moins de 10% dans un tiers des cas, et de 10 à moins de 25% dans le dernier tiers des cas. Rappelons que la faiblesse de la participation des activités d'enseignement au chiffre d'affaires s'explique par le fait que les activités sous traitées n'apparaissent pas dans le chiffre d'affaires.

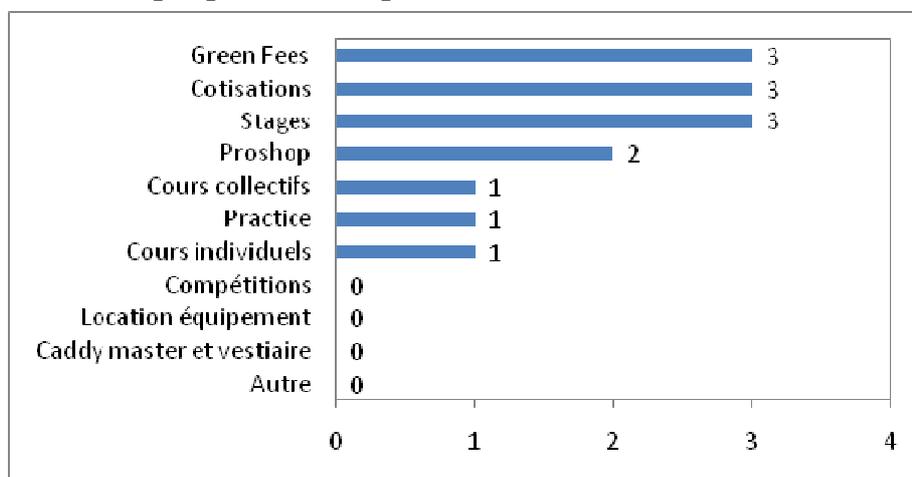
- Les activités de services aux joueurs (caddy master et vestiaire) représentent moins de 5% du chiffre d'affaires dans 60% des cas environ.
- Le practice ne participe que faiblement au chiffre d'affaires et le proshop peut représenter de 10 à moins de 25% dans 40% des cas environ.

### 3.1.4. Les perspectives d'évolution des activités golfiques

Comme dans le cas de l'offre d'équipement, les directeurs de golfs ne se prononcent pas sur le long terme. Globalement, si l'on interprète les non réponses, nombreuses, comme une anticipation de stagnation, c'est une perspective de stabilité des activités qui prédomine. Lorsque des anticipations d'évolution sont faites à court et moyen terme, elles concernent d'abord les green fees, les cotisations et les stages. Les prévisions réalisées pour l'ensemble des activités, à l'exception des services aux joueurs, des compétitions et de la location de matériel, consistent surtout en une création ou développement des activités. Une réduction de l'activité n'est prévue que dans quelques très rares cas. Ainsi, les anticipations faites pour les activités golfiques s'inscrivent dans la continuité des prévisions de développement de l'offre d'équipement.

#### a) Des perspectives d'évolution plus nombreuses à moyen terme qu'à court terme

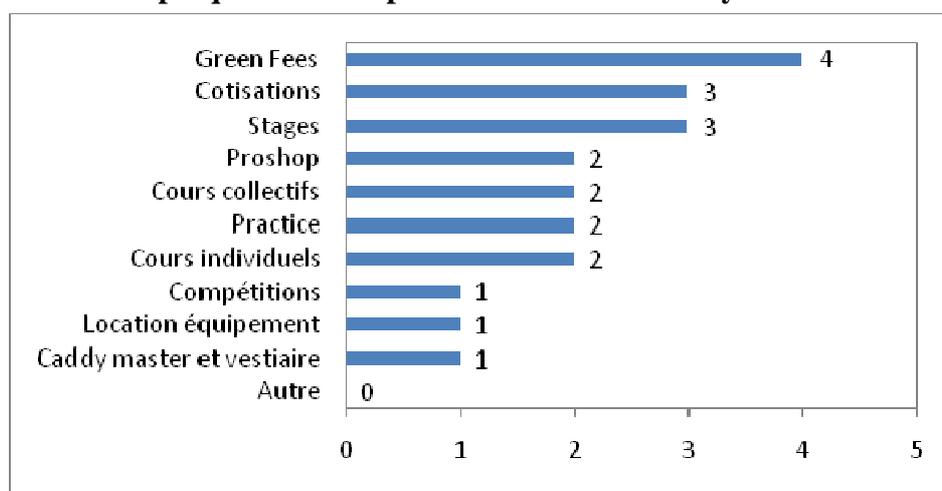
**Graphique 16 – Perspective d'évolution à court terme**



*Nombre de répondants pour chaque activité golfique*

Peu d'évolutions sont envisagées à court terme par les directeurs ou responsables d'établissements de golf. Celles-ci concernent d'abord les green fees, les cotisations et les stages. Viennent ensuite le proshop, les cours collectifs et individuels et le practice. Aucune évolution n'est envisagée pour les compétitions, la location d'équipement et les caddy masters et vestiaires.

**Graphique 17 – Perspective d'évolution à moyen terme**



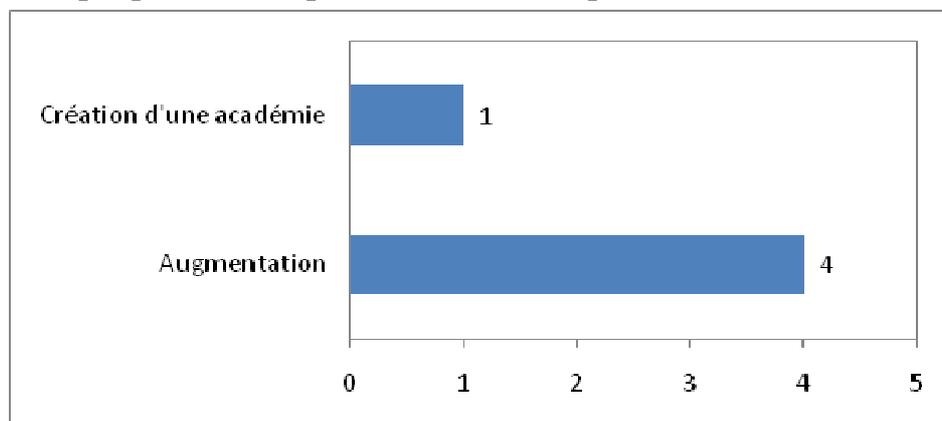
*Nombre de répondants pour chaque activité golfique*

En ce qui concerne les évolutions envisagées à moyen terme, elles sont plus nombreuses que dans le cas des évolutions à court terme mais concernent essentiellement les mêmes activités, au premier rang desquelles les green fees, les cotisations, les stages et les cours.

Enfin, aucune perspective d'évolution à long terme n'a été mentionnée.

**b) Des perspectives de développement des activités golfiques à court et moyen terme**

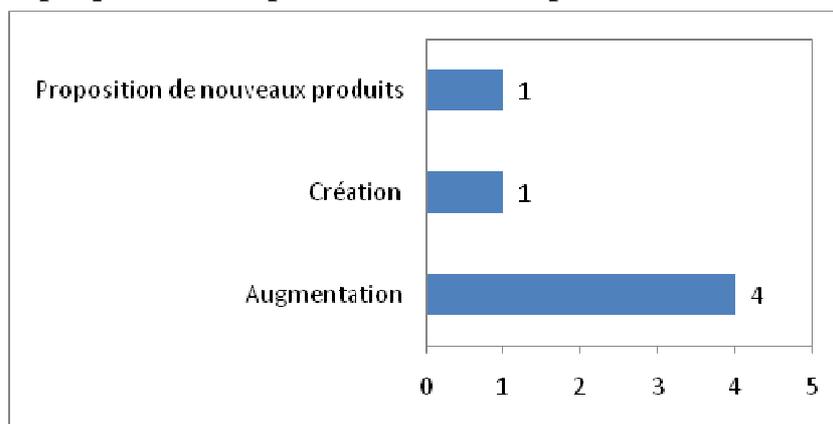
**Graphique 18 – Perspectives d'évolution pour les cours individuels**



*5 répondants*

L'ensemble des évolutions anticipées en ce qui concerne les **cours individuels** consistent en un développement ou création de l'activité.

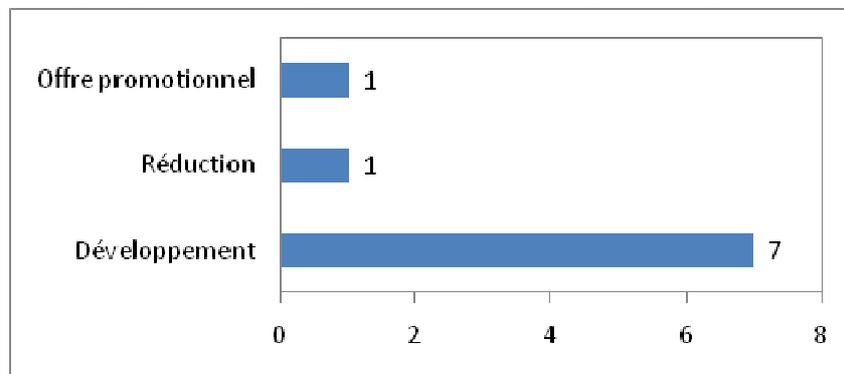
**Graphique 19 – Perspectives d'évolution pour les cours collectifs**



6 répondants

Les perspectives d'évolution des **cours collectifs** consistent en un développement ou une diversification de l'activité.

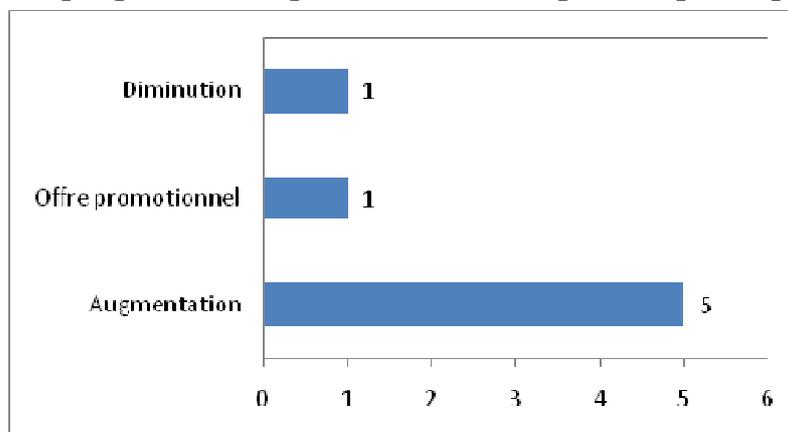
**Graphique 20 – Perspectives d'évolution pour les green fees**



9 répondants

Les perspectives d'évolution pour les **green fees** consistent essentiellement en un développement de l'activité. Notons qu'un établissement envisage de réduire cette activité.

**Graphique 21 – Perspective d'évolution pour les proshops**



7 répondants

Les perspectives d'évolution pour le **proshop** consistent essentiellement en une augmentation de l'activité. Un établissement prévoit une réduction de cette activité.

En ce qui concerne les **cotisations**, 6 directeurs prévoient leur augmentation.

En ce qui concerne les **stages**, 4 directeurs sur 4 répondants prévoient une augmentation de l'offre de stage.

En ce qui concerne le **practice** 5 directeurs sur 5 répondants prévoient un développement de l'activité.

Notons qu'un directeur prévoit de conclure un accord avec des établissements scolaires et le Conseil Général.

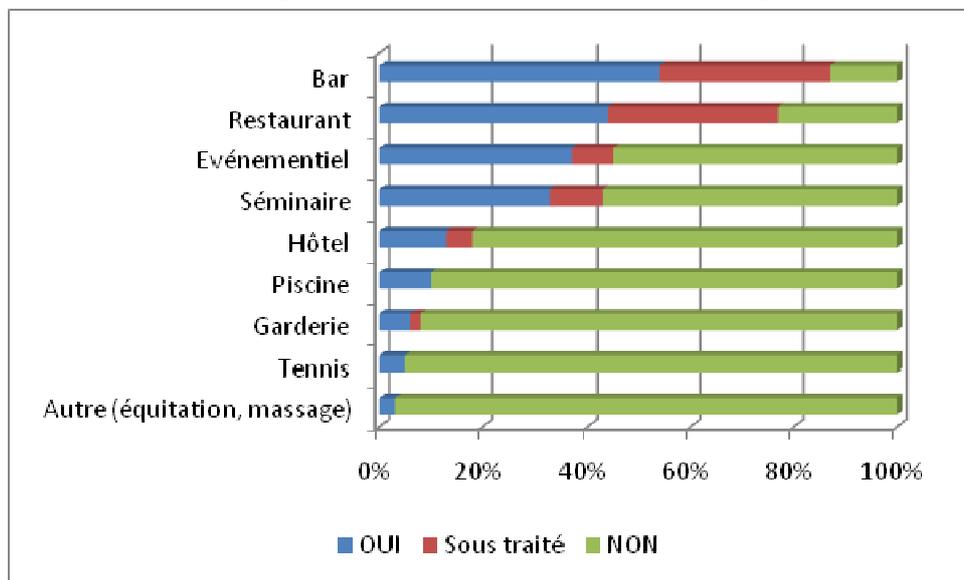
En ce qui concerne la **location d'équipement**, les **services aux joueurs** (caddy master et vestiaire) et les **compétitions**, deux directeurs sur deux répondants prévoient respectivement un développement de l'activité.

### 3.2. Les activités non golifiques proposées par les établissements de golf

Les principales activités non golifiques proposées par les établissements sont le service de bar et de restaurant. De nombreux golfs offrent également des séminaires et de l'événementiel, mais ces activités restent minoritaires, à l'exception de certains golfs qui les développent davantage. Pour certains d'entre eux, il s'agit d'utiliser l'environnement du golf pour proposer des activités non golifiques afin de rentabiliser les équipements.

### 3.2.1. L'offre d'activités non golfiques : la prédominance du bar et du restaurant

Graphique 22 – Offre d'activités non golfiques



60 répondants

4 points ressortent de l'analyse de l'offre des activités non golfiques :

- Les activités non golfiques les plus souvent proposées sont le bar et le restaurant. Elles sont directement proposées par le golf dans 45 à 55% des cas environ, respectivement et sous traitées dans 30% des cas. Notons que la part de la sous-traitance est inférieure à celle observée dans l'enquête 2008. Cette observation est toutefois peu aisée à interpréter, il faudrait pouvoir observer quelle est la tendance sur plusieurs années.
- L'événementiel et les séminaires sont directement offerts par les golfs dans 30 à 35% des golfs environ. Ils sont sous traités dans environ 10% des établissements.
- Un hôtel n'est proposé que dans 15% des établissements environ, géré par le golf lui-même dans 10% des golfs et sous traité dans 5% des établissements.
- Les autres activités (piscine, garderie, tennis et autre) n'existent que dans moins de 10% des établissements enquêtés et ne sont jamais ou très rarement sous traitées.

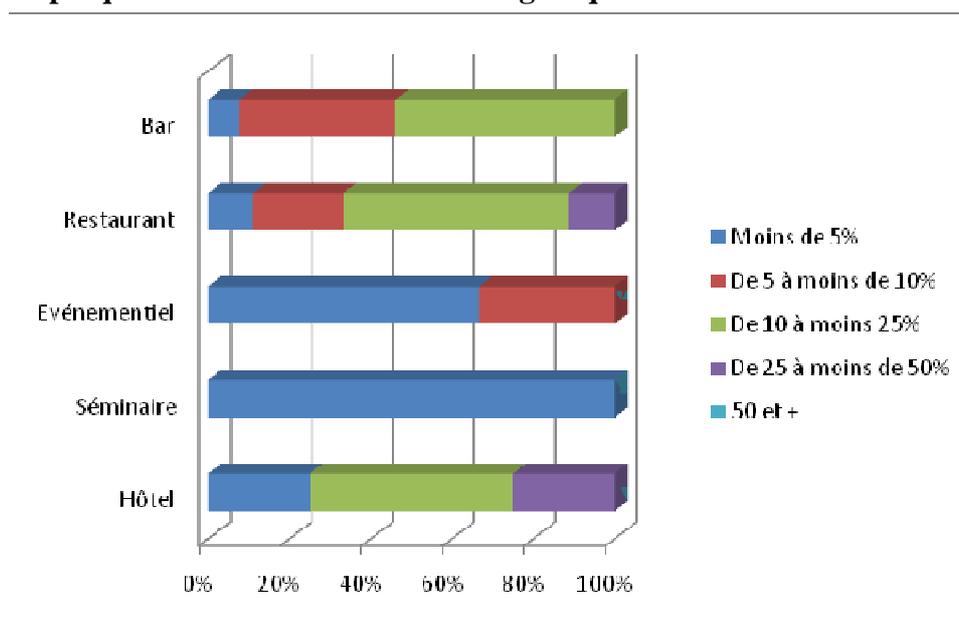
### 3.2.2. L'offre des activités non golifiques des établissements selon leur taille, leur statut et leur appartenance ou non à une chaîne ou réseau

En ce qui concerne le **bar** et le **restaurant**, ils sont davantage ou quasiment aussi souvent proposés par les golfs de moins de 18 trous (72% et 38%, respectivement) que par ceux de 18 trous et plus (45% et 45%, respectivement). En revanche, ils sont plus souvent sous traités dans les grands établissements (41% et 40% respectivement) que dans les petits (17%). Ces mêmes activités sont plus souvent proposées dans les golfs commerciaux (68% et 59% respectivement) et plus souvent sous traités dans les golfs associatifs (40%). Enfin, le bar et le restaurant existent plus souvent dans les golfs appartenant à une chaîne ou réseau (57% et 54%) que dans ceux qui n'appartiennent pas à une chaîne ou réseau (45%).

Pour les **autres activités non golifiques**, elles sont plus souvent proposées dans les golfs commerciaux que dans les golfs associatifs. En ce qui concerne plus particulièrement les **séminaires** et **l'événementiel**, ils existent plus souvent, et sont aussi plus souvent sous traités, dans les golfs de 18 trous et plus que dans les golfs de moins de 18 trous. Enfin, ils existent plus souvent dans les golfs appartenant à une chaîne que dans ceux qui appartiennent à un réseau ou ceux qui n'appartiennent à aucun des deux.

### 3.2.3. La part des activités non golifiques dans le chiffre d'affaires des golfs : une part souvent résiduelle

Graphique 23 – Part des activités non golifiques dans le chiffre d'affaires



% de répondants pour chaque activité

En ce qui concerne la participation des activités non golfigues au chiffre d'affaires, quatre éléments sont à mettre en avant :

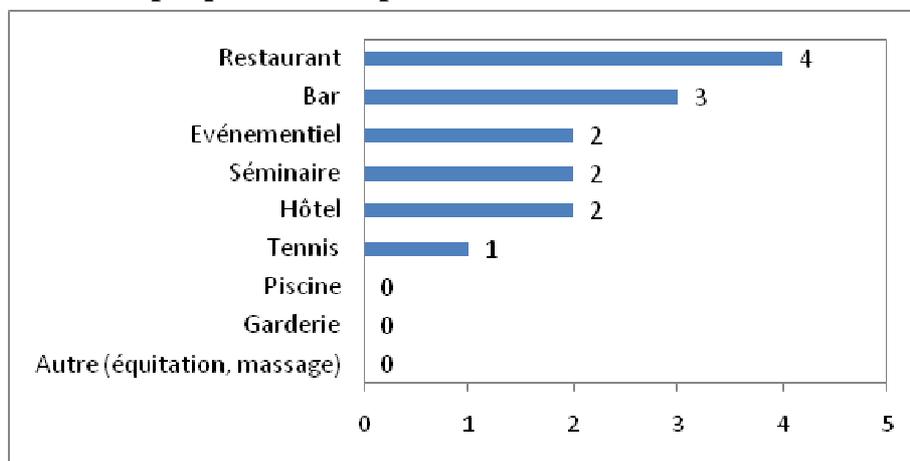
- Le tennis, la garderie, la piscine et la rubrique « autre » des activités non golfigues (massage et équitation), lorsqu'elles existent, ne génèrent qu'une part infime ou nulle du chiffre d'affaires.
- Certaines activités ne comptent que de façon très résiduelle dans le chiffre d'affaires. Il s'agit de l'événementiel et des séminaires qui participent pour moins de 5% au chiffre d'affaires dans 65% et 100% des établissements respectivement.
- Le bar est dans certains cas une activité non négligeable puisqu'il participe à hauteur de 10 à moins de 25% du chiffre d'affaires dans 55% des cas.
- Enfin, la participation du restaurant et de l'hôtel au chiffre d'affaires est souvent loin d'être négligeable. Tout comme le bar, ils participent à hauteur de 10 à moins de 25% du chiffre d'affaires dans environ 50% des cas, mais peuvent aussi représenter de 25 à 50% du chiffre d'affaires dans respectivement 10 à 25% des établissements environ.

#### 3.2.4. Les perspectives d'évolution des activités non golfigues

Comme dans le cas des activités golfigues, les directeurs d'établissement ne se prononcent pas sur du long terme. Si l'anticipation la plus courante reste celle d'une stabilité des activités, pour autant que l'on considère les non réponses comme des anticipations de stagnation, il faut souligner que les prévisions d'évolution sont plus fréquentes dans le cas des activités non golfigues que dans le cas des activités golfigues, notamment en ce qui concerne les prévisions à moyen terme. Ces dernières concernent en premier lieu l'hôtel et les séminaires, pour lesquels un développement, ou plus encore, une création est prévue. Les prévisions à court terme concernent en premier lieu le restaurant et le bar et consistent le plus souvent en un développement de l'activité. Nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle le développement prévu des activités golfigues passe également par le développement des activités non golfigues, afin par exemple de proposer des « paquets » de services aux clients (par exemple, hôtel + green fees).

a) Des perspectives à court mais surtout moyen terme

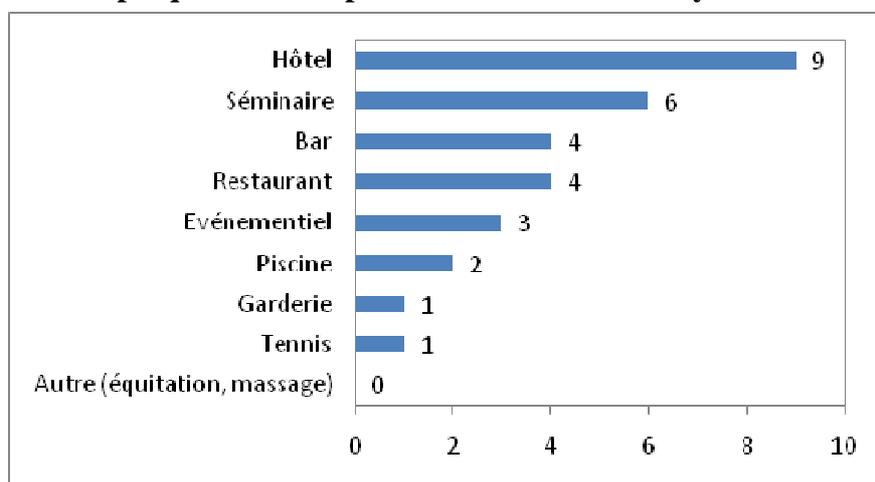
**Graphique 24 – Perspective d'évolution à court terme**



*Nombre de répondants pour chaque activité non golfique*

Les perspectives d'évolution des activités non golfiques à court terme, lorsqu'elles existent, portent essentiellement sur le restaurant et le bar, puis dans une moindre mesure sur l'événementiel, les séminaires et l'hôtel.

**Graphique 25 – Perspectives d'évolution à moyen terme**



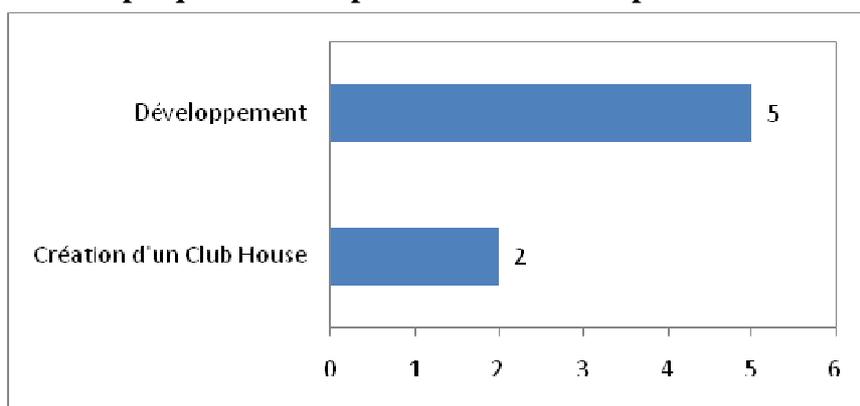
*Nombre de répondants pour chaque activité non golfique*

Les perspectives d'évolution à moyen terme, plus nombreuses que celles à court terme, concernent cependant essentiellement les mêmes activités que dans le cas des évolutions prévues à court terme. Toutefois l'ordre d'importance de ces activités n'est plus le même : les anticipations à moyen terme concernent d'abord l'hôtel et les séminaires, ensuite le bar, le restaurant et l'événementiel.

## b) Des perspectives de développement des activités non golfiques

En ce qui concerne les garderies, tennis et piscines aucune tendance claire ne ressort : outre le fait que ces activités sont très minoritaires, les deux répondants à la question sur ces activités prévoient soit une création soit une suppression.

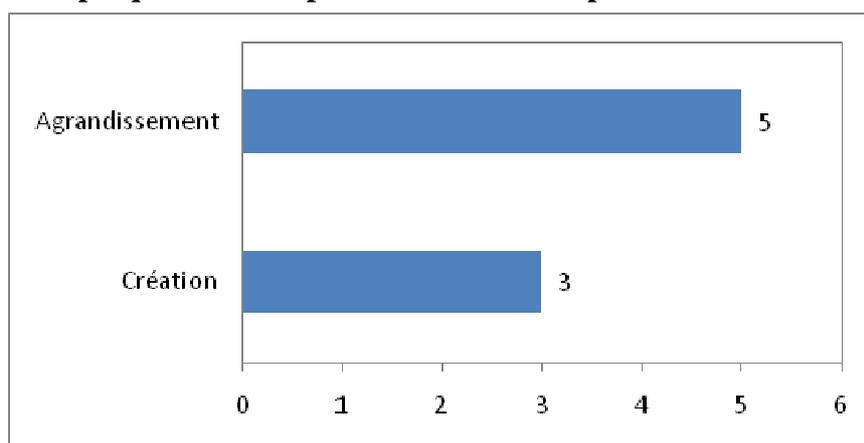
**Graphique 26 – Perspectives d'évolution pour les bars**



7 répondants

En ce qui concerne les perspectives d'évolution pour les bars, les directeurs d'établissement répondant projettent un développement ou une création de l'activité.

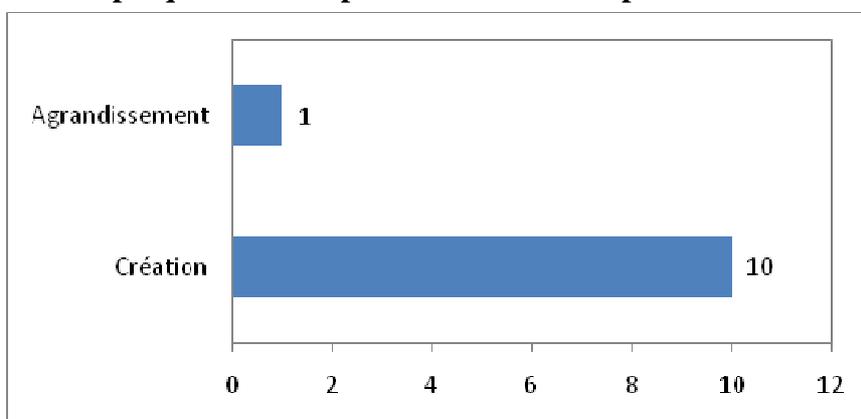
**Graphique 27 – Perspectives d'évolution pour les restaurants**



8 répondants

Le même type d'évolution que pour les bars est prévu pour les restaurants : un développement ou une création de l'activité.

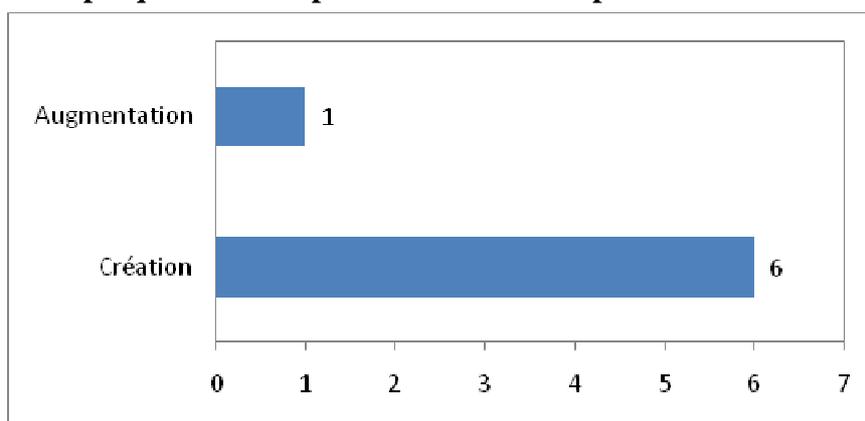
**Graphique 28 – Perspectives d'évolution pour les hôtels**



11 répondants

En ce qui concerne les **hôtels**, il est intéressant de souligner que 10 directeurs de golf, soit 17% des établissements enquêtés, prévoient la création d'un hôtel.

**Graphique 29 – Perspectives d'évolution pour les séminaires**



7 répondants

Dans le cas des **séminaires** 6 directeurs d'établissement prévoient un développement de l'activité.

En ce qui concerne **l'événementiel**, deux directeurs prévoient de créer cette activité et deux autres de la développer.

En résumé, bar, restaurant et hôtel, d'une part, et événementiel et séminaires, d'autre part, sont les deux pôles d'activités non golfiques pour lesquelles l'anticipation est faite d'une création ou d'un développement de l'activité.

Ainsi, qu'il s'agisse des activités golfiques et encore davantage des principales activités non golfique, il convient de souligner le fait que lorsqu'ils se projettent à court ou moyen terme, les directeurs d'établissement anticipent une création ou le développement de ces activités. En revanche, qu'il s'agisse des activités golfiques ou non golfiques, aucune prévision n'est faite sur du long terme.

## 4. Caractéristiques et évolution des emplois

Les 60 golfs enquêtés représentent un total de 719 salariés dont 515 hommes et 204 femmes. Les métiers du golf sont donc en grande partie masculins.

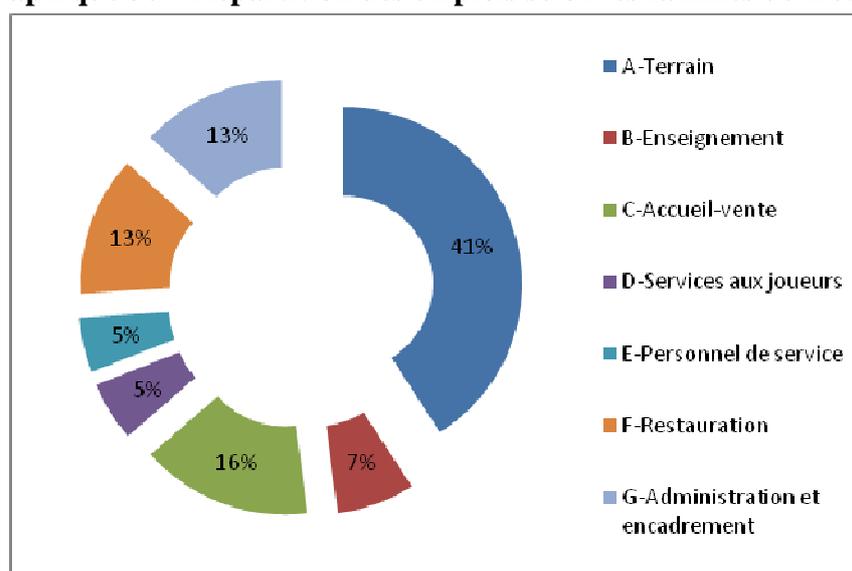
La nomenclature des familles de métiers et des métiers utilisée figure en annexe (p.79).

### 4.1. La répartition des emplois selon les familles de métiers et les métiers : la distinction de 5 métiers clés

#### 4.1.1. La répartition des emplois selon les familles de métiers

##### a) La prédominance des métiers du terrain

Graphique 30 – Répartition des emplois selon les familles de métiers

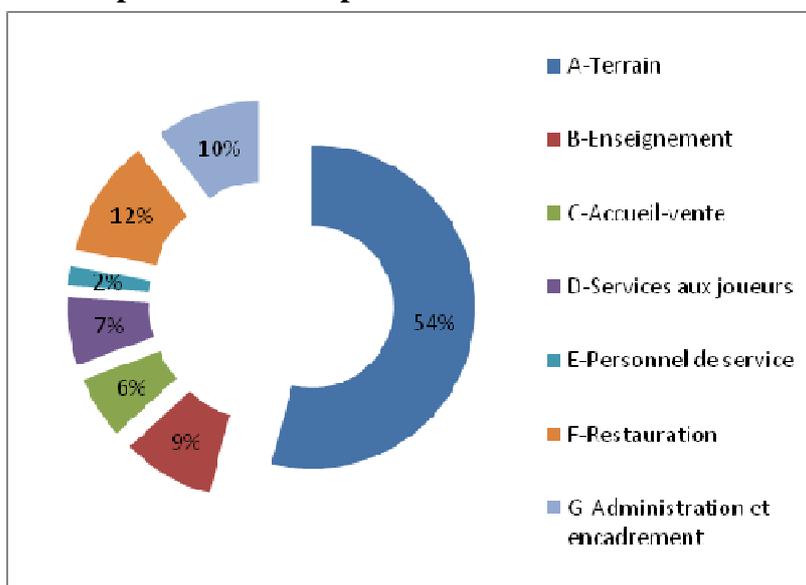


41% des emplois des golfs enquêtés correspondent aux métiers du terrain. Viennent ensuite les métiers de l'accueil-vente avec 16% des emplois, puis les métiers de la restauration et de l'administration et encadrement avec chacun 13% des emplois. Il convient de souligner que les métiers de l'enseignement ne représentent que 7% des emplois et les métiers des services aux joueurs 5%. Notons que si la part des métiers de l'enseignement est si faible, c'est en partie parce que les activités d'enseignement sont souvent sous traitées. Ainsi, les enseignants indépendants n'apparaissent pas parmi les salariés des golfs. De la même manière, la faible part des métiers de la restauration s'explique en partie du fait de la sous-traitance de ces activités.

Il convient de souligner que la répartition des emplois selon les familles de métiers est similaire, en tendance, avec celle observée dans l'enquête 2008. Précisons toutefois, que les emplois du terrain représentaient 36% des emplois en 2008 contre 41% cette année. Une observation sur plusieurs années serait nécessaire pour définir s'il s'agit d'une réelle tendance d'évolution.

**b) Répartition des emplois des hommes selon les familles de métiers : la prédominance des métiers du terrain**

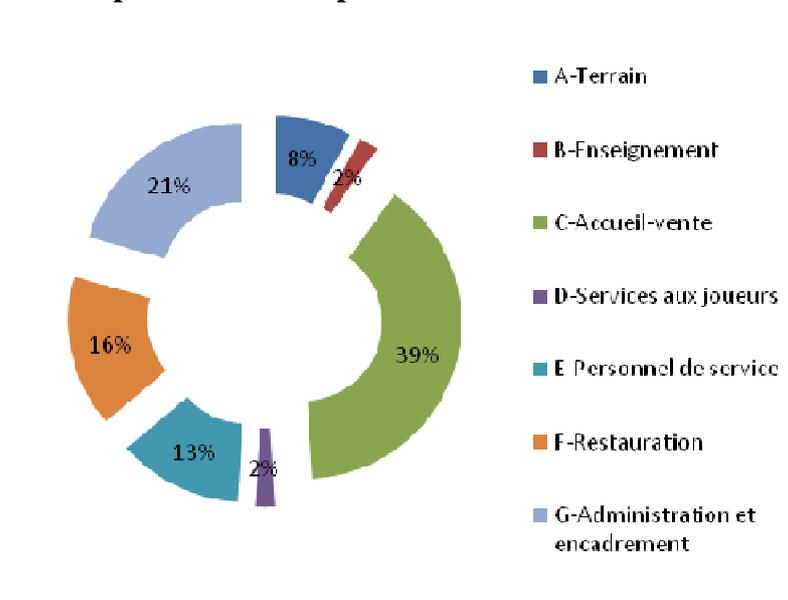
**Graphique 31 – Répartition des emplois des hommes selon les familles de métiers**



Dans 54% des cas, les hommes occupent des métiers du terrain. Viennent ensuite les métiers de la restauration et d'administration et encadrement avec 12% et 10% des emplois respectivement. 9% des hommes occupent des métiers de l'enseignement.

**c) Répartition des emplois des femmes selon les familles de métiers : la prédominance des métiers de l'accueil-vente**

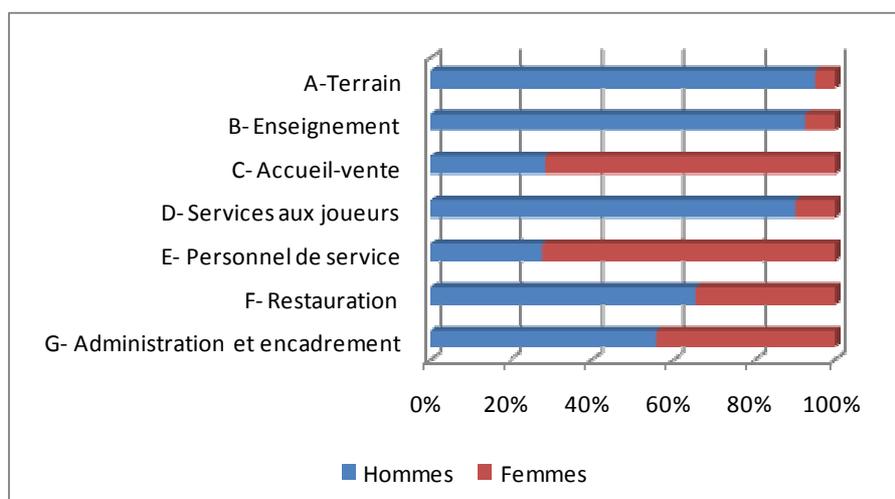
**Graphique 32 – Répartition des emplois des femmes selon les familles de métiers**



Les femmes occupent d'abord des métiers de l'accueil-vente (39%). Viennent ensuite les métiers d'administration et encadrement (21%), de restauration (16%) et de personnel de service. Soulignons que seules 8% des femmes occupent des métiers du terrain, et 2% des métiers de l'enseignement.

**d) La répartition hommes/femmes selon les familles de métiers**

**Graphique 33 – La répartition hommes/femmes selon les familles de métiers**



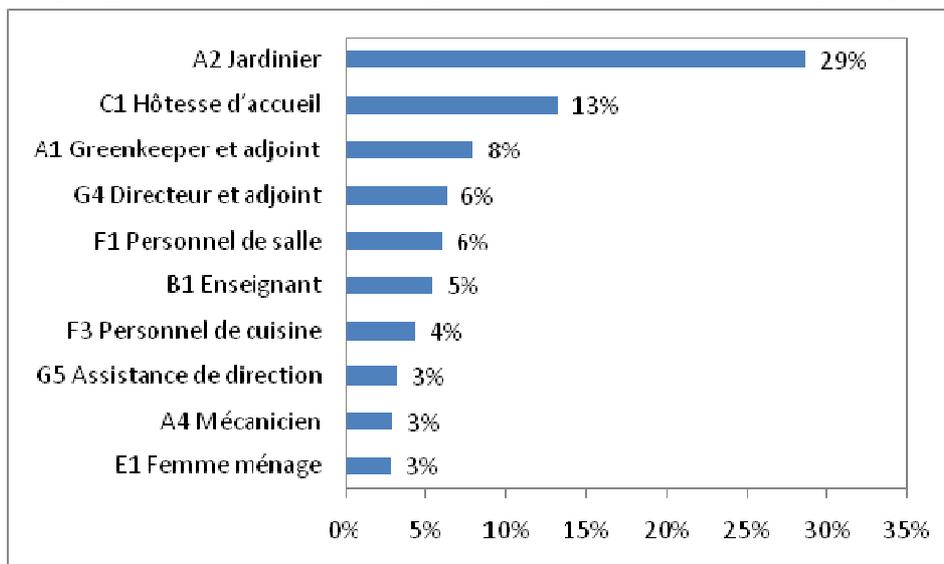
La distinction entre les familles de métiers occupés par des hommes ou par des

femmes est très marquée. Les métiers du terrain, de l'enseignement et des services aux joueurs sont occupés par des hommes dans 90% des cas, ou plus. Les métiers de l'accueil-vente et du service sont occupés dans plus de 70% des cas par des femmes. Dans les métiers de la restauration et de l'administration/encadrement, la répartition hommes/femmes est plus équilibrée, même si les hommes prédominent.

#### 4.1.2. La répartition des emplois selon les métiers

##### a) La prédominance des jardiniers et des hôtesse d'accueil

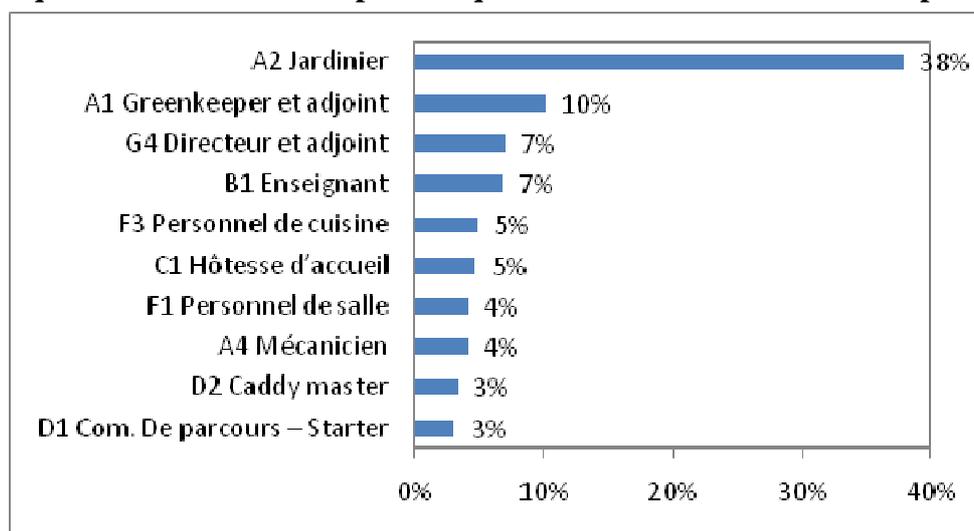
**Graphique 34 – Les 10 métiers pour lesquels l'effectif est le plus grand**



Si l'on considère les 10 métiers pour lesquels l'effectif est le plus grand, on retrouve les jardiniers (29%) et les hôtesse d'accueil (13%), c'est-à-dire les métiers clés des familles de métiers les plus importantes en nombre d'emplois. Selon la même logique, viennent ensuite les greenkeepers et adjoints et les directeurs et adjoints. Tous les autres métiers qui ne figurent pas sur le graphique représentent chacun moins de 3% des emplois. Notons que les fontainiers constituent 1,25% des emplois et qu'il n'y a qu'un seul paysagiste parmi les 719 salariés de l'enquête.

**b) Les métiers des hommes : la prédominance des jardiniers, greenkeepers, directeurs et enseignants**

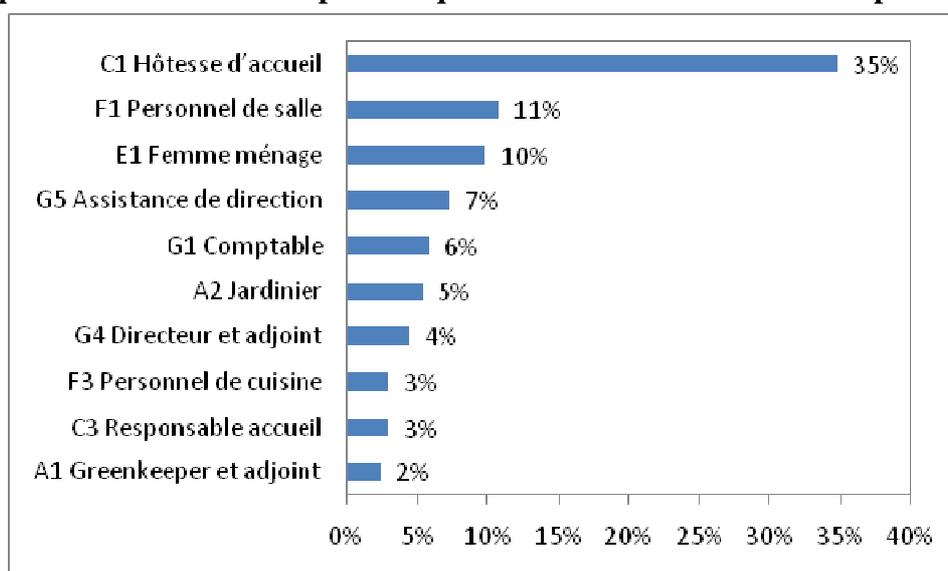
**Graphique 35 – Les 10 métiers pour lesquels l’effectif des hommes est le plus grand**



Les dix métiers des hommes les plus importants numériquement regroupent 86% des emplois masculins. Quatre métiers représentent 62% des emplois des hommes. Il s’agit des jardiniers (38%), puis des greenkeepers et adjoints (10%). Viennent ensuite les directeurs et adjoints (7%) et les enseignants (7%). Ces métiers appartiennent aux familles de métiers des hommes mises en avant ci-dessus. Tous les métiers qui ne figurent pas sur le graphique constituent moins de 3% de l’emploi des hommes chacun. Notons que les fontainiers ne représentent que 1,7% des emplois des hommes.

**c) Les métiers des femmes : la prédominance des hôtesse d'accueil**

**Graphique 36 – Les 10 métiers pour lesquels l’effectif des femmes est le plus important**





Les dix métiers des femmes les plus importants numériquement représentent 86% des emplois féminins. Quatre métiers regroupent 63% des emplois des femmes. Il s'agit des hôtesses d'accueil (35%), des personnels de salle (11%), des femmes de ménages (10%) et des assistantes de direction (7%). Ici aussi, ces métiers appartiennent aux familles de métiers mises en valeur plus haut. Soulignons que les métiers de directrice et adjointe ne représentent que 4% des emplois féminins. Dans la famille de métiers de l'administration et encadrement, qui représentent 21% des emplois féminins, les femmes sont donc en majorité assistantes de direction et comptable.

En résumé, les métiers au cœur des activités golfiques (terrain, enseignement, services aux joueurs) et le métier de directeur sont des métiers à dominance masculine. Les femmes se concentrent quant à elles sur les métiers d'accueil, de service et administratifs.

#### 4.1.3. L'identification de 5 métiers clés

Plusieurs métiers peuvent être considérés comme **des métiers clés** selon leur importance numérique et leur position stratégique pour les activités golfiques. Selon les dires des directeurs avec lesquels nous avons réalisé des entretiens en face-à-face, trois métiers sont stratégiques pour le bon fonctionnement d'un golf. Il s'agit des métiers de greenkeeper, de directeur et d'enseignant. Ainsi, ce n'est pas seulement l'importance numérique qui donne un caractère stratégique aux métiers. Les greenkeepers et les enseignants sont moins nombreux mais stratégiques, pour la qualité du terrain et pour « créer des nouveaux golfeurs », respectivement. Enfin, l'importance numérique des jardiniers et des hôtesses d'accueil leur confère un caractère stratégique pour la réalisation des tâches indispensable au bon fonctionnement des établissements.

Ainsi les **5 métiers énumérés (greenkeeper, directeur, enseignant, jardinier, et hôtesses d'accueil)**, qui représentent 61% des emplois, sont considérés comme **des métiers clés pour les activités golfiques**. Les analyses qui suivent mettront l'accent sur ces métiers clés.

Il convient également de souligner que certains métiers rattachés au cœur de l'activité golfique sont rares. Il s'agit de certains métiers du terrain (fontainiers, mécaniciens, paysagistes) qui ne représentent que 4% des emplois et dont les fonctions sont souvent assumées par les jardiniers.

L'effectif des métiers des services aux joueurs (commis de parcours-starter, caddy master, personnel des vestiaires) qui représentait 8,5% des emplois lors de l'enquête 2008, ne représente plus que 5% des emplois en 2009 et semble ainsi s'inscrire dans une tendance à la diminution. Cette tendance, qui est également soulignée par plusieurs directeurs d'établissement, devra être confirmée lors de prochaines enquêtes.

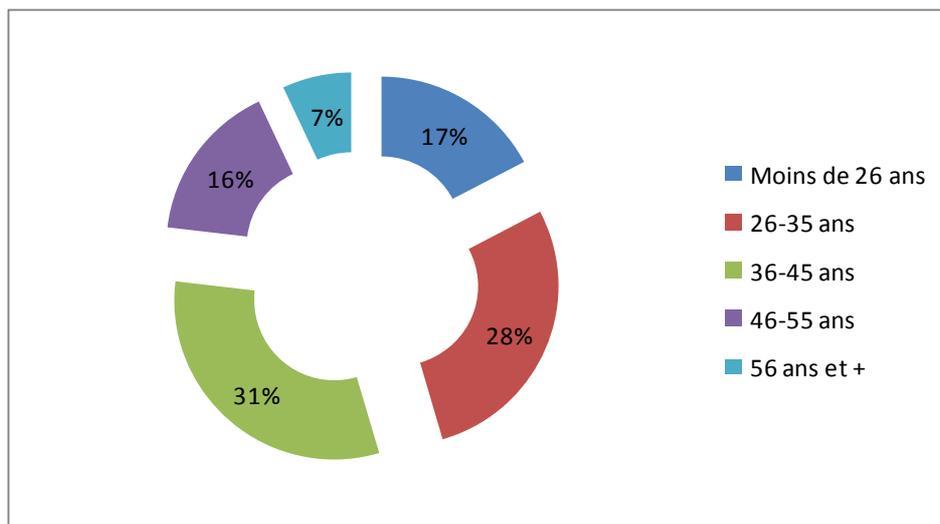
## 4.2. L'âge et l'ancienneté des salariés

Etant données les non réponses, l'analyse porte sur 687 salariés dans le cas de l'âge et 656 dans le cas de l'ancienneté.

### 4.2.1. L'âge et l'ancienneté des salariés selon les familles de métiers

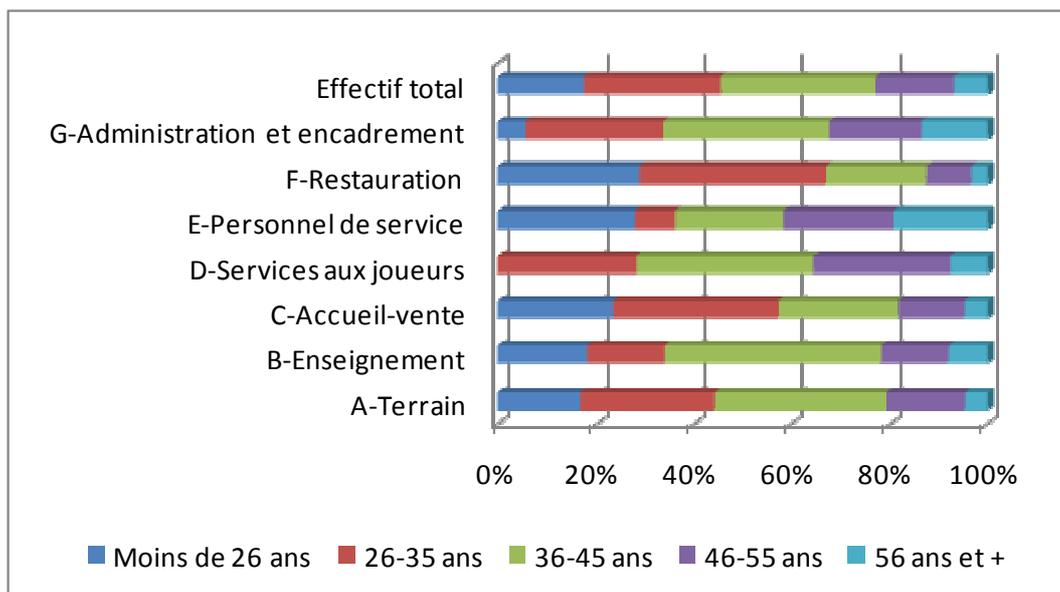
#### a) L'âge des salariés selon les familles de métiers : des situations différenciées

Graphique 37 – Répartition de l'effectif total de salariés selon leur âge



En moyenne, la pyramide des âges de la branche s'avère relativement équilibrée. Environ 60% des salariés ont entre 26 et 45 ans. 17% ont moins de 26 ans, et 23% ont plus de 45 ans dont 7% plus de 56 ans.

Graphique 38 – L'âge des salariés selon les familles de métiers

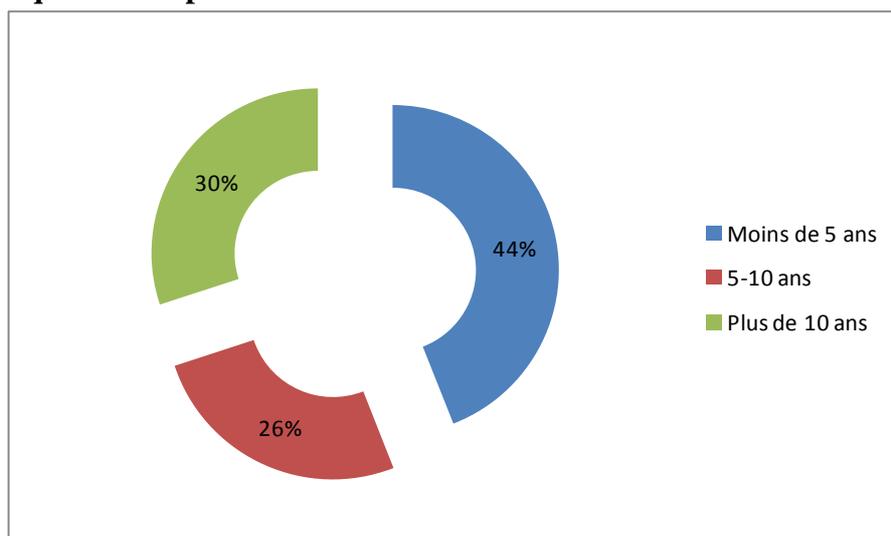


En ce qui concerne l'âge des salariés selon les familles de métiers, cinq points sont à souligner :

- Les métiers des services aux joueurs sont ceux pour lesquels les salariés sont les plus âgés : 36% ont plus de 45 ans et aucun salarié n'a moins de 26 ans. Le renouvellement des salariés ne paraît donc pas, à terme, assuré. Cela va dans le sens de l'observation selon laquelle l'effectif de ces métiers serait en diminution.
- En ce qui concerne les métiers de l'administration et encadrement, un tiers des salariés a plus de 45 ans dont 14% plus de 56 ans.
- Les métiers de la restauration sont ceux pour lesquels les salariés sont les plus jeunes. 67% des salariés ont moins de 35 ans et seulement 12% ont plus de 45 ans.
- Le personnel de service se caractérise par un nombre important de salariés aux extrémités de la pyramide des âges : 36% ont moins de 36 ans et 41% ont plus de 46 ans, dont 19% plus de 55 ans, ce qui est surprenant.
- Les métiers de l'accueil-vente, de l'enseignement et du terrain, au cœur de l'activité du golf, ont à peu près les mêmes caractéristiques : entre 17% et 23% de salariés âgés de moins de 26 ans et entre 19% et 22% de salariés âgés de plus de 45 ans. L'arrivée de nouvelles recrues semble donc permettre le renouvellement des salariés pour ces métiers. Notons que les enseignants sont plus âgés que les deux autres : 45% ont entre 36 et 45 ans.

**b) L'ancienneté des salariés selon les familles de métiers : une base solide et un turn-over important ?**

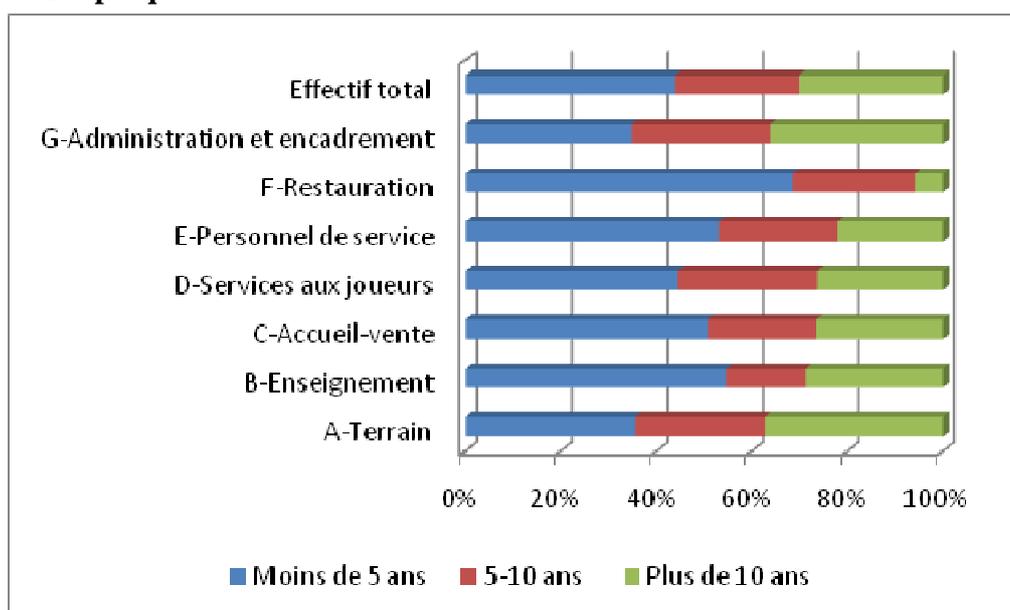
**Graphique 39 – Répartition de l'effectif total de salariés selon leur ancienneté**



En moyenne, 44% des salariés ont moins de 5 ans d'ancienneté, ce qui est une proportion assez élevée qui peut être révélatrice d'un turn-over important.

26% des salariés ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté, et 30% plus de 10 ans d'ancienneté. Ce dernier point peut suggérer l'existence d'une base solide de salariés malgré un turn-over important.

**Graphique 40 – L'ancienneté des salariés selon les familles de métiers**



En ce qui concerne l'ancienneté des salariés selon les différentes familles de métiers, il convient essentiellement de souligner 3 points :

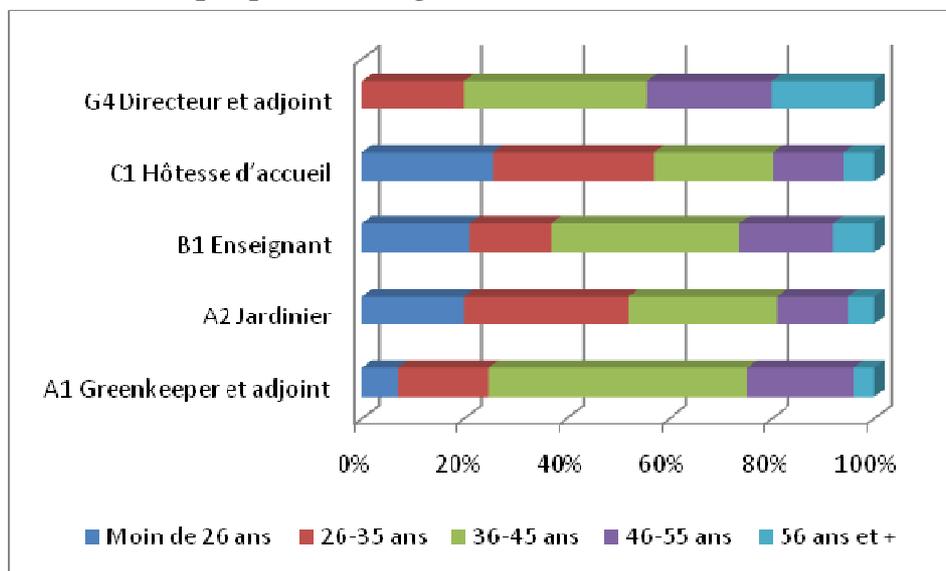
- Les métiers du terrain et de l'administration et encadrement bénéficient d'une base d'expérience cumulée importante : 65% environ des salariés ont plus de 5 ans d'ancienneté, dont 36% environ plus de 10 ans d'ancienneté.
- Les métiers de la restauration, dont les salariés jeunes abondent, sont aussi ceux pour lesquels l'ancienneté est la plus réduite : 69% des salariés ont moins de 5 ans d'ancienneté et seulement 6% plus de 10 ans.
- Pour le personnel de service et les métiers de services aux joueurs, 53% et 45% des salariés, respectivement, ont moins de 5 ans d'ancienneté.

#### 4.2.2. L'âge et l'ancienneté des salariés des métiers clés

Les principales questions soulevées par l'analyse de l'âge et de l'ancienneté des salariés sont celles de la transmission de l'expérience des greenkeepers et du renouvellement générationnel des salariés de ce métier ainsi que de la formation de certains jeunes jardiniers peu expérimentés.

a) L'âge des salariés des métiers clés

Graphique 41 – L'âge des salariés des métiers clés



En ce qui concerne l'âge des salariés des métiers clés, les points suivants sont à retenir :

- Aucun directeur n'a moins de 26 ans et 44% ont plus de 45 ans, dont 20% ont plus de 56 ans. 36% ont entre 36 et 45 ans. La question du renouvellement de l'effectif pourrait se poser, sauf à considérer que les directeurs exercent un autre métier avant de devenir directeur, notamment celui d'enseignant, selon les dires des directeurs rencontrés, ou un autre métier hors branche.
- La question du renouvellement des effectifs se pose pour les greenkeepers et adjoints dont 25% ont plus de 45 ans et 51% entre 36 et 45 ans, alors que seulement 7% ont moins de 26 ans. Si l'on émet l'hypothèse selon laquelle les salariés sont d'abord jardiniers avant de devenir greenkeeper, la question de la formation des jardiniers et greenkeepers devient dès lors cruciale.
- A l'inverse des greenkeepers, les jardiniers sont plutôt une population jeune : 52% ont moins de 36 ans.
- Chez les enseignants, on observe qu'il y a presque autant de salariés de moins de 26 ans, que de plus de 45 ans : 21% et 26% respectivement.
- Les hôtesse d'accueil sont les salariées en moyenne les plus jeunes, avec 26% de salariées de moins de 26 ans.