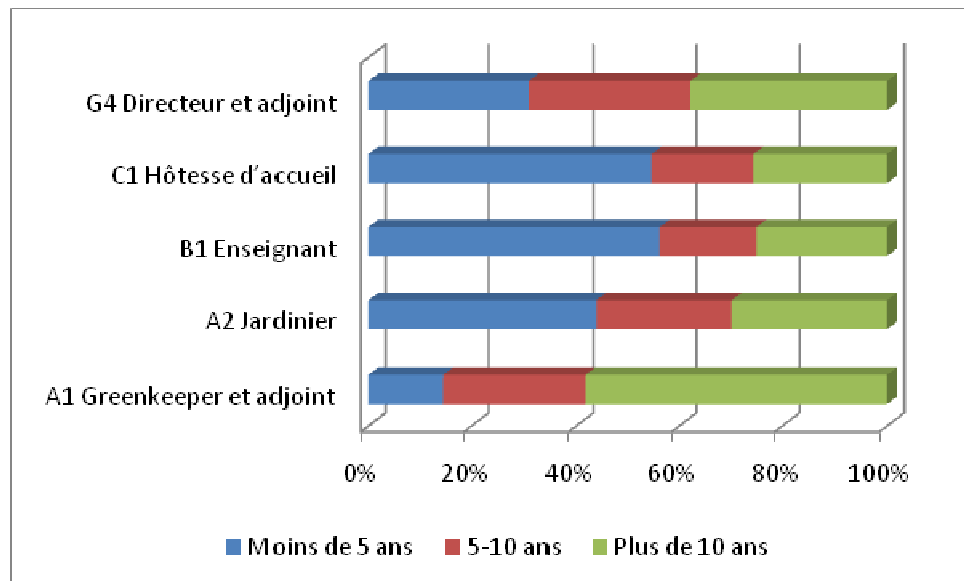


### a) L'ancienneté des salariés des métiers clés

Graphique 1 – L'ancienneté des salariés des métiers clés



En ce qui concerne l'ancienneté des salariés des métiers clés, 4 éléments sont à mettre en valeur :

- L'expérience des greenkeepers et adjoints : seuls 15% ont moins de 5 ans d'expérience alors que 58% ont plus de 10 ans d'expérience. Si l'on fait le parallèle avec la faible part des salariés de moins de 26 ans, la question du renouvellement des générations et de la transmission des savoirs se pose à long terme.
- Si aucun directeur n'a moins de 26 ans, il est intéressant de noter que 31% des directeurs et adjoints ont moins de 5 ans d'expérience.
- Alors que la répartition des jardiniers entre les différentes classes d'âge est relativement équilibrée, 44% d'entre eux ont moins de 5 ans d'expérience. Cela peut s'expliquer par un turn-over important.
- En ce qui concerne les hôtesse et les enseignants, ils ont les mêmes caractéristiques en terme d'ancienneté : 55% ont moins de 5 ans d'ancienneté, 20% entre 5 et 10 ans et 25% plus de 10 ans. Dans le cas des hôtesse d'accueil, on peut avancer l'hypothèse d'un turn-over important. En ce qui concerne le nombre élevé des enseignants qui ont peu d'ancienneté, des éléments d'information supplémentaires seraient nécessaires pour en faire l'interprétation. On peut avancer l'hypothèse, qui resterait encore à valider, selon laquelle la faible ancienneté des enseignants serait liée au mouvement récent de salarisation des enseignants.

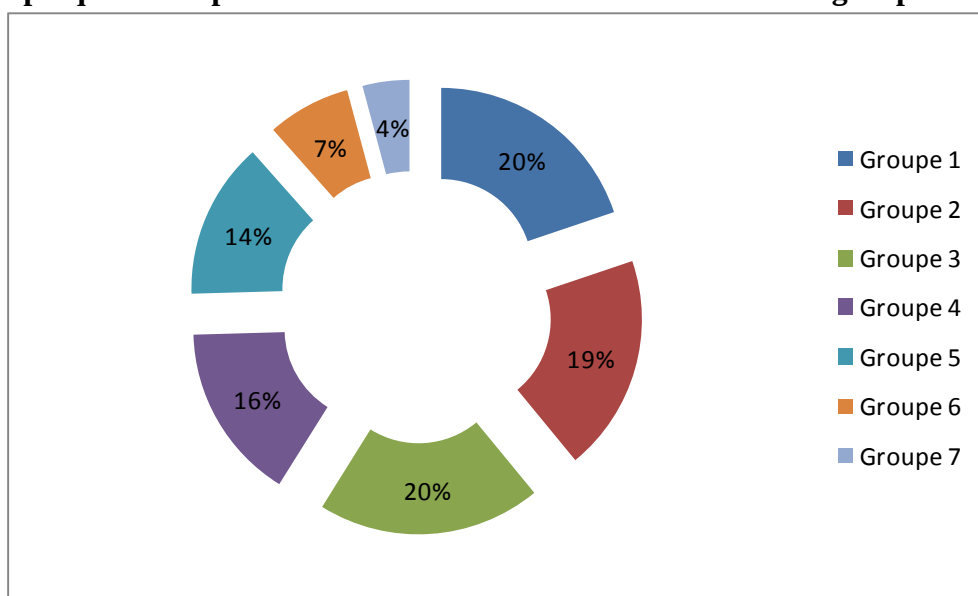
## 1.2. Le groupe CCNG d'appartenance des salariés

Il convient de souligner la grande variété de situations qui prévaut tant au sein des différentes familles de métiers, que pour un même métier, et qui a été corroborée

lors des entretiens en face-à-face. Précisons que l'analyse ne porte ici que sur 338 salariés, du fait du nombre élevé de non réponse à cette question.

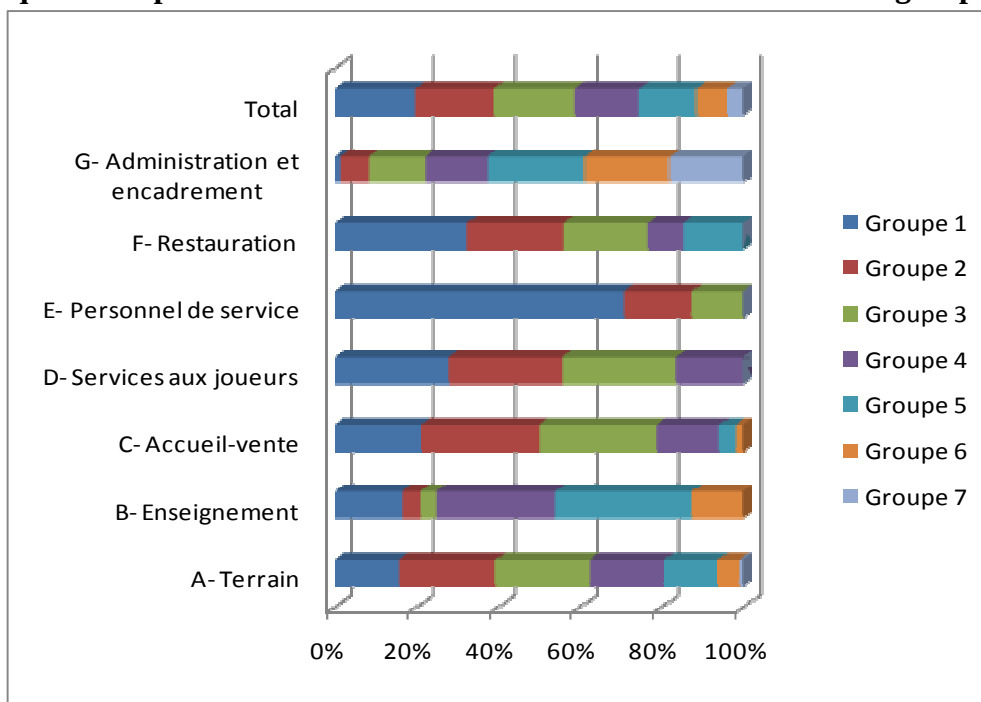
### 1.2.1. La répartition des salariés selon les familles de métiers et le groupe CCNG

**Graphique 2 – Répartition de l'effectif total de salariés selon le groupe CCNG**



En moyenne, sur l'ensemble des effectifs, on remarque la prédominance des groupes 1, 2 et 3, qui rassemblent environ 60% des salariés. Notons que la part des salariés des groupes 6 et 7 représente tout de même 11% des salariés.

**Graphique 3 – Répartition des salariés selon les familles de métiers et le groupe CCNG**

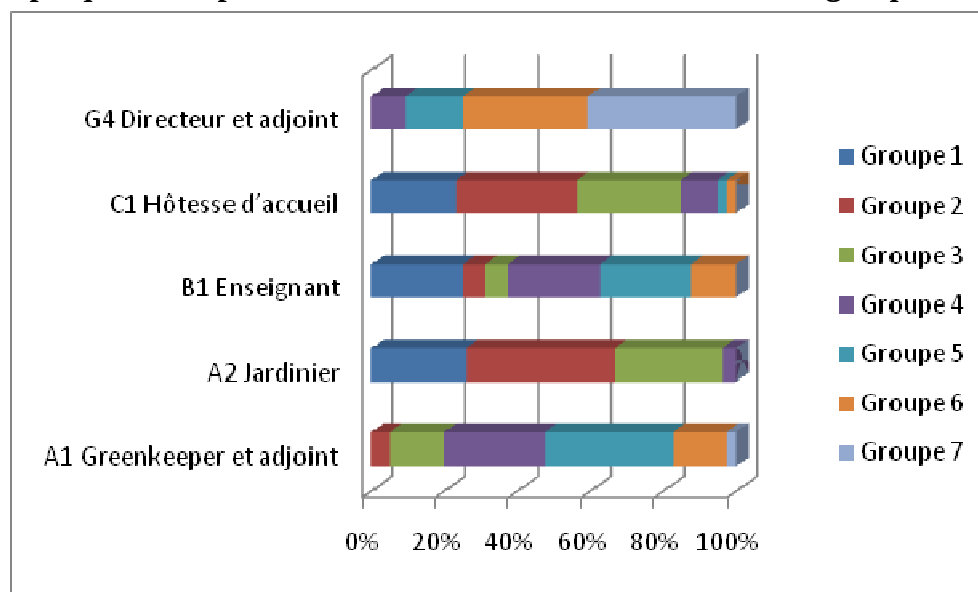


En ce qui concerne la répartition des salariés des différentes familles de métiers selon le groupe CCNG, les principaux éléments sont les suivants :

- Les salariés qui relèvent des groupes les plus élevés sont ceux des familles de métiers de l'administration et encadrement et de l'enseignement : 63% des premiers relèvent des groupes 5, 6 et 7, dont 18% du groupe 7 ; 46% des seconds relèvent des groupes 5 et 6.
- Les salariés qui relèvent le plus des groupes 1 sont les personnels de service dans 71% des cas, puis les métiers de la restauration dans 32% des cas.
- Des situations variées concernent les salariés des services aux joueurs et de l'accueil-vente. Toutefois, aucun salarié n'appartient aux groupes 6 et 7 dans ces familles de métiers.
- Pour les métiers du terrain, il existe une grande variété de cas, qu'il faudra lire à l'aune des résultats sur les métiers spécifiques de greenkeeper et jardinier.

## 1.2.2. Répartition des salariés des métiers clés selon le groupe CCNG

Graphique 4 – Répartition des salariés des métiers clé selon le groupe CCNG

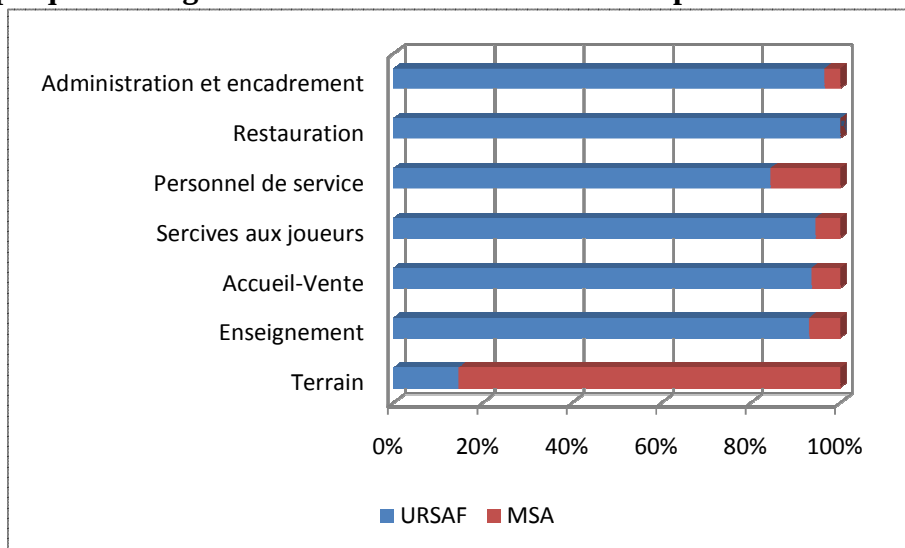


L'étude des métiers clés permet de nuancer les observations mis en avant au niveau agrégé des familles de métiers :

- Les directeurs appartiennent aux groupes les plus élevés : 41% relèvent du groupe 7 et 34% du groupe 6.
- Viennent ensuite les greenkeepers qui relèvent à 53% des groupes 5, 6 et 7 (même si les cas du groupe 7 sont rares). Aucun n'appartient au groupe 1.
- Les enseignants présentent une répartition surprenante, puisque 25% relèvent du groupe 1, ce qui s'explique en partie par l'existence de contrats de professionnalisation. 63% relèvent des groupes 4, 5 et 6.
- Les jardiniers ont une répartition similaire à celle des hôtesse d'accueil : les salariés sont essentiellement répartis dans les groupes 1, 2 et 3. Précisons que la présence d'hôtesse d'accueil de groupe 5 et 6 s'explique par la polyvalence : certains salariés occupant une autre fonction (comptable, par exemple) font également office d'hôtesse d'accueil.

### 1.3. Le régime de sécurité sociale des salariés

Graphique 5 – Régime de sécurité sociale des salariés par familles de métiers



627 salariés

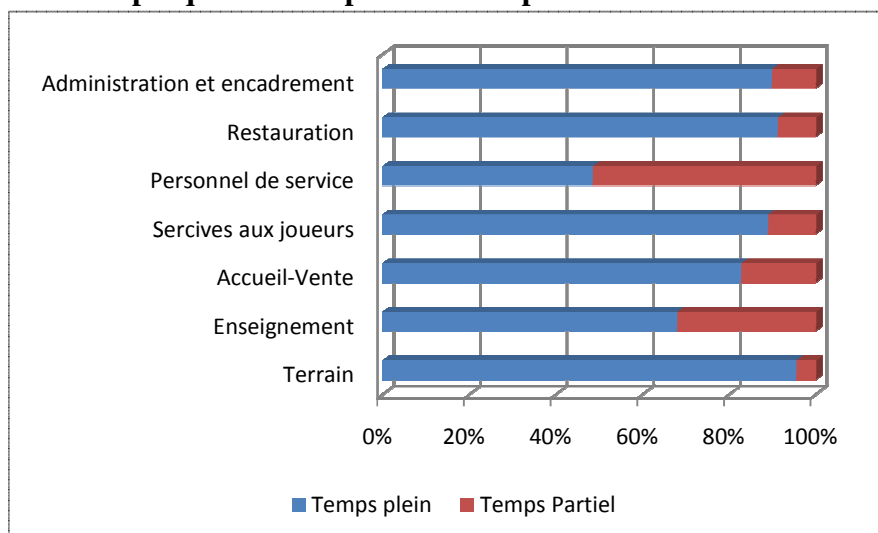
Les salariés des métiers du terrain relèvent à plus de 80% de la MSA. Il convient de souligner que presque 10% relèvent quand même de l'URSSAF. Il peut s'agir dans certains cas de mécaniciens.

Les autres familles de métiers relèvent dans plus de 90% des cas de l'URSSAF. Le fait que 10% relèvent de la MSA peut s'expliquer par la polyvalence de certains salariés.

Les résultats observés pour les métiers clés ne divergent pas de ce qui est observé pour leur famille de métiers.

## 1.4. La durée du temps de travail des salariés

**Graphique 6 – Temps de travail par famille de métiers**



674 salariés

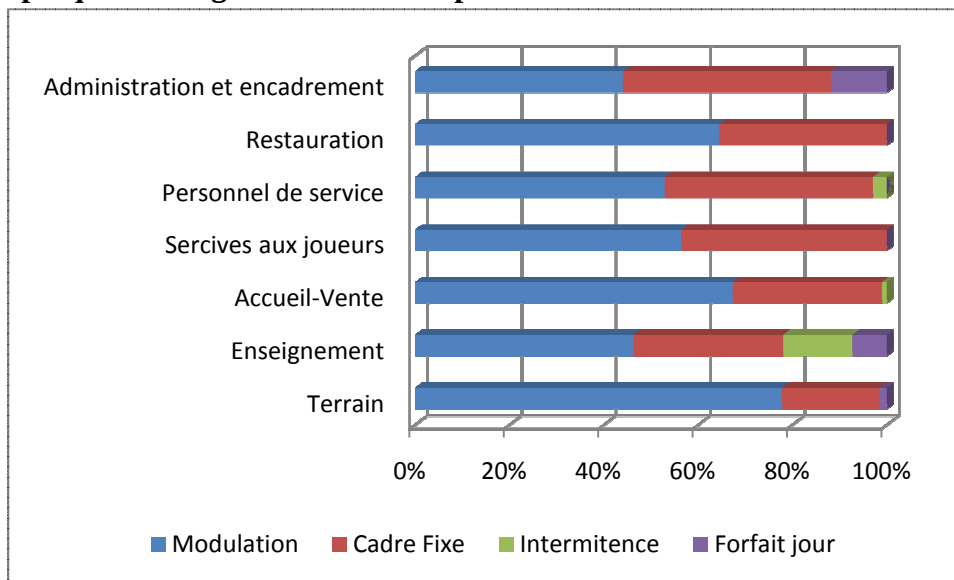
Les salariés des métiers de l'administration et encadrement, du terrain, de la restauration et des services aux joueurs travaillent à temps plein dans plus de 90% des cas.

Le temps partiel concerne surtout le personnel de service (plus de 50% des cas). Dans une moindre mesure il concerne également les métiers de l'enseignement (30% de cas environ), et de l'accueil-vente (17%).

Les résultats observés pour les métiers clés ne diffèrent pas de ceux concernant leur famille de métier d'appartenance.

## 1.5. L'organisation du temps de travail

**Graphique 7 – Organisation du temps de travail selon les familles de métiers**



642 salariés

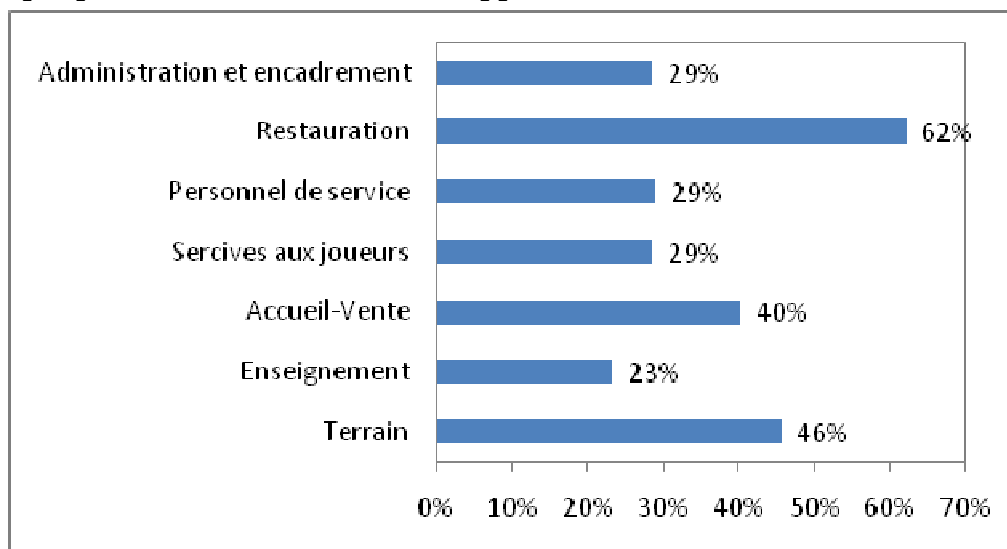
En ce qui concerne l'organisation du temps de travail, les point suivants sont à souligner :

- Les salariés des métiers de la restauration, des personnels de service, des services aux joueurs et de l'accueil-vente travaillent dans plus de la moitié des cas sous le régime de la modulation et dans les cas restant sous le régime du cadre fixe.
- Les salariés des métiers de l'administration et encadrement travaillent dans 44% des cas sous le régime de la modulation et 44% du cadre fixe. Les 12% restants qui travaillent sous le régime du forfait jour sont le fait exclusivement des directeurs.
- Les salariés des métiers du terrain travaillent à 80% selon le régime de la modulation. Ce taux élevé s'explique par les modalités de mise en œuvre de la réduction du temps de travail et par l'existence de la saisonnalité de la végétation. Notons que le 1% qui travaillent au forfait jour concerne uniquement les greenkeepers.
- En ce qui concerne les métiers de l'enseignement, les salariés ont des modalités d'organisation du temps de travail diverses : environ 50% travaillent sous le régime de la modulation, 30% en cadre fixe, 15% en intermittence et 7% au forfait jour.

Les modalités d'organisation du temps de travail des métiers clés ne diffèrent pas de celle de leur famille d'appartenance.

## 1.6. Le recours aux heures supplémentaires

**Graphique 8 – Recours aux heures supplémentaires selon les familles de métiers**



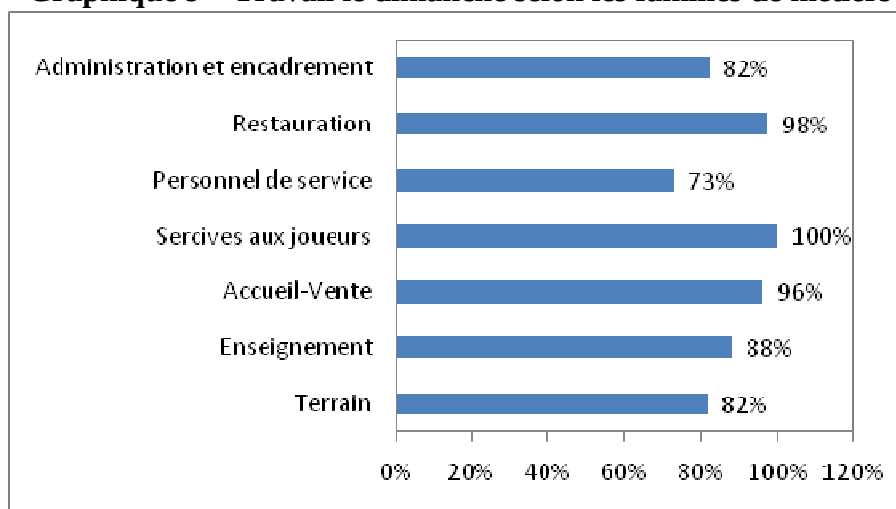
*% salariés concernés pour chaque famille de métiers selon le nombre de répondants*

- Les métiers pour lesquels le recours aux heures supplémentaires est le plus importants sont ceux de la restauration (62% des golfs). Viennent ensuite les métiers du terrain pour lesquels 46% des golfs ont recours aux heures supplémentaires, et les métiers de l'accueil-vente (40%).
- Pour les métiers de l'administration et encadrement, du personnel de service et des services aux joueurs, les établissements ont recours aux heures supplémentaires dans un peu moins d'un tiers des cas.
- 23% des établissements ont recours aux heures supplémentaires pour l'enseignement.
- Les tendances sont les mêmes pour les métiers clés selon leur famille de métiers d'appartenance.



## 1.7. Le travail le dimanche : une réalité récurrente

**Graphique 9 – Travail le dimanche selon les familles de métiers**



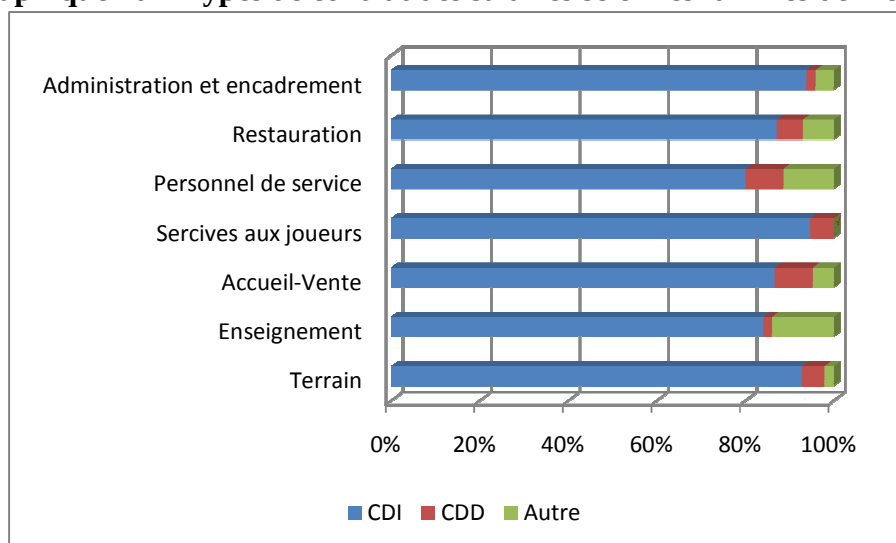
% salariés concernés pour chaque famille de métiers selon le nombre de répondants

Le travail le dimanche est une réalité pour toutes les familles de métiers : il concerne les salariés d'entre 70% et 100% des golfs selon les familles de métiers.

Dans le cas des métiers d'administration et encadrement, le travail le dimanche concerne davantage le directeur que les autres métiers. Pour les autres métiers clés, les tendances sont les mêmes que pour leur famille de métiers d'appartenance.

## 1.8. Les types de contrat des salariés

**Graphique 10 – Types de contrat des salariés selon les familles de métiers**



683 salariés

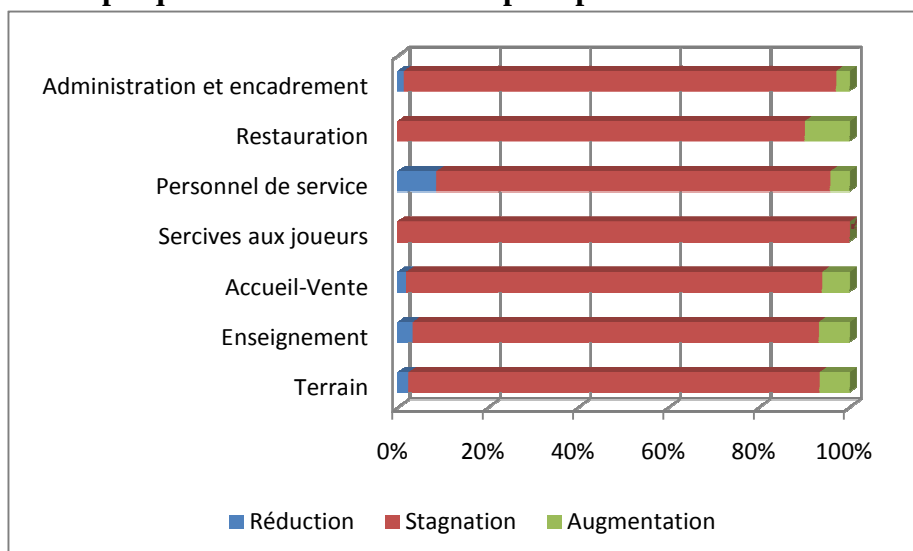
Globalement, 90% des salariés travaillent dans le cadre d'un CDI. La part de CDI est donc très majoritaire, quelle que soit la famille de métiers dont il s'agisse. La proportion de CDD est très faible (5,3%).

La catégorie « autre » fait le plus souvent référence à des contrats d'apprentissage ou contrats de professionnalisation.

Les observations concernant les métiers clé s'inscrivent dans les mêmes tendances que pour leur famille de métiers d'appartenance.

## 1.9. Les prévisions d'évolution des emplois

**Graphique 11 – Evolution des emplois par familles de métiers**



348 salariés

Les directeurs d'établissement de golf prévoient dans leur majorité une stagnation des emplois, quelle que soit la famille de métiers.

Le nombre d'anticipation d'une augmentation de l'emploi, tout en étant minime, est supérieur à celui d'anticipation d'une réduction des emplois.

Ainsi, les perspectives de création ou de développement des équipements et des activités mises en lumière dans les points 2.5, 3.1 et 3.2, ne se traduisent pas par une augmentation importante de l'emploi. La création d'emploi existe mais elle est marginale : l'hypothèse peut être formulée qu'elle permet le renouvellement de la population salariée des différents métiers, grâce notamment à l'embauche de jeunes en formation (contrat d'apprentissage et de professionnalisation).

Les observations sont les mêmes pour les métiers clés.

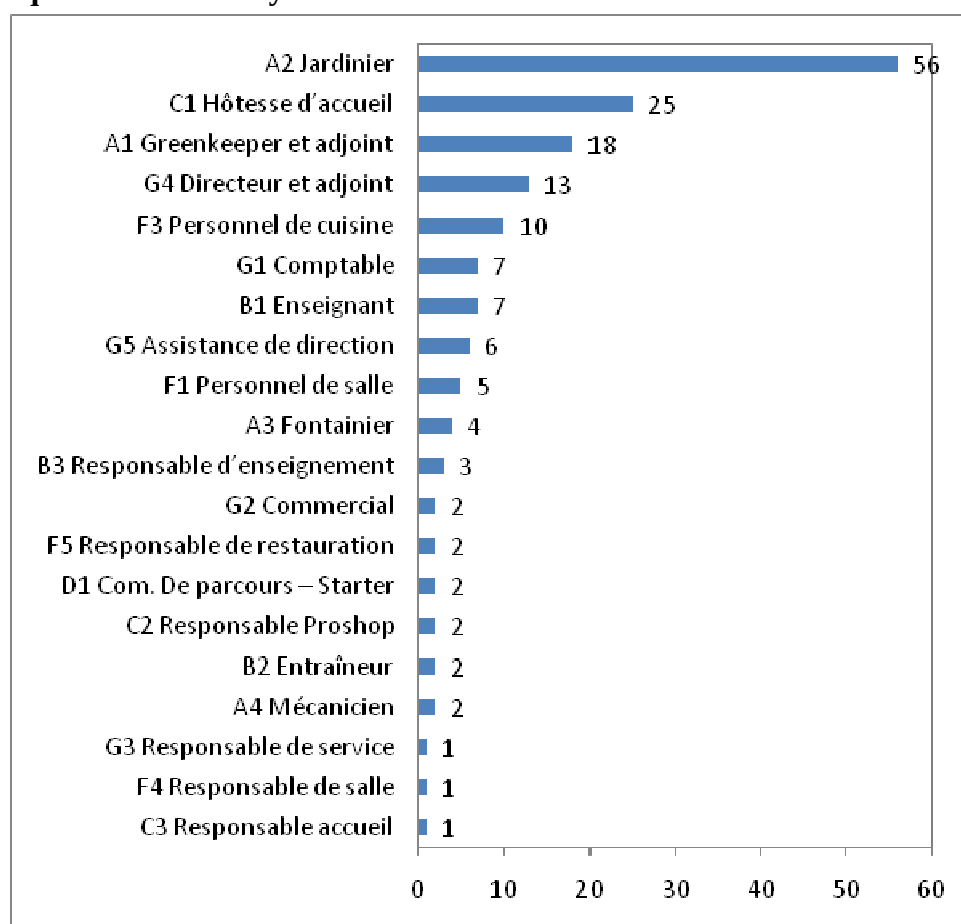
## 2. Formations suivies en 2008 et besoins de formation à venir

169 salariés ont suivi une formation ayant débuté en 2008. Si l'on considère les non réponses à cette question comme des réponses négatives, il est possible d'avancer que 23% des salariés ont suivi une formation débutée en 2008.

### 2.1. Les formations débutées en 2008

#### 2.1.1. L'effectif de salariés ayant suivi une formation débutée en 2008

Graphique 12 – Effectif ayant suivi une formation débutée en 2008 selon les métiers



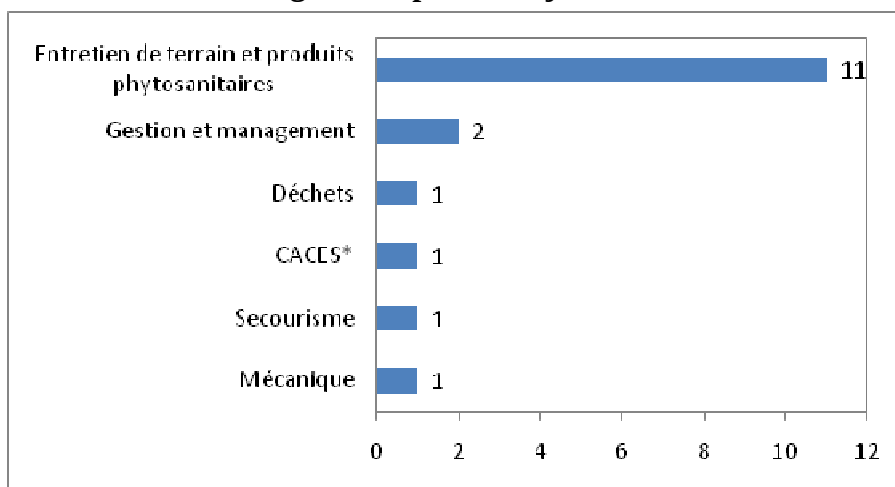
Les métiers dont les salariés ont le plus suivi de formation sont d'abord les jardiniers qui représentent 33% de l'ensemble des formations débutées en 2008. Viennent ensuite les hôtesse d'accueil (15%), les greekeepers (11%) et les directeurs (8%). On retrouve ici 4 des métiers clés définis dans le chapitre 4.

Pour les métiers suivants, aucune formation n'a été suivie : paysagiste, caddy master, personnel des vestiaires, femme de ménage, ouvrier de maintenance, plongeur-commis.

## 2.1.2. Les domaines des formations suivies dans le cas des 5 métiers clés

### a) Les domaines des formations suivies par les greenkeepers et adjoints

**Graphique 13 – Domaines des formations ayant débuté en 2008 suivies par les greenkeepers et adjoints**



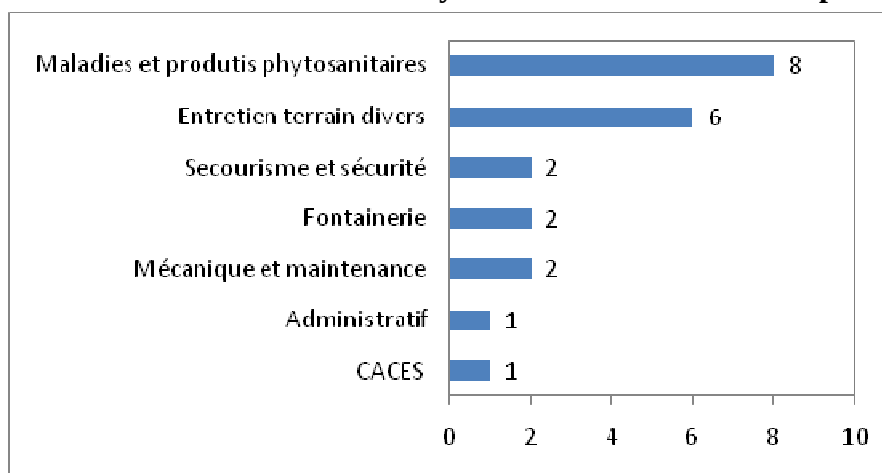
*Nombre de répondants pour chaque item*

*\*Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité*

Les formations suivies par les greenkeepers concernent essentiellement l'entretien du terrain et l'usage des produits phytosanitaires. La gestion et le management sont également des compétences pour lesquelles ils se forment.

### b) Les domaines des formations suivies par les jardiniers

**Graphique 14 – Domaines des formations ayant débuté en 2008 suivies par les jardiniers**



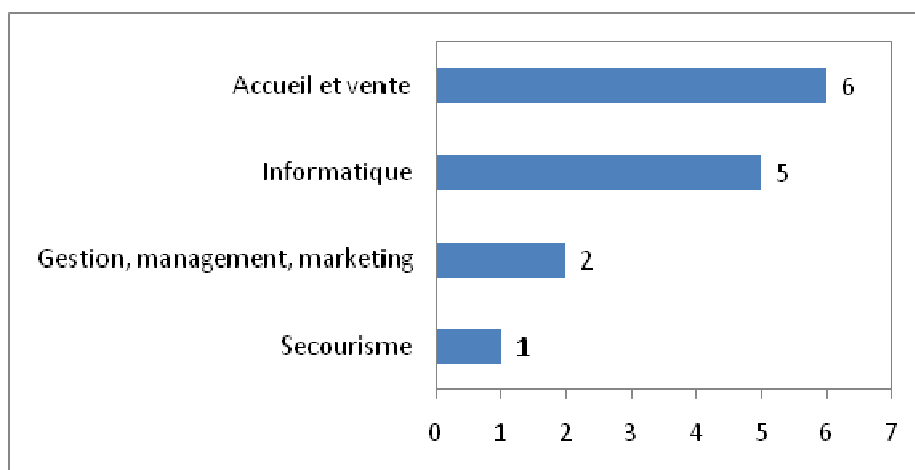
*Nombre de répondants pour chaque item*

Les jardiniers ont le plus souvent suivi des formations sur les maladies et les

produits phytosanitaires, ainsi que sur des aspects divers de l'entretien des terrains. Notons, qu'ils peuvent également suivre des formations de fontainerie et de mécanique du fait de la très rare existence des métiers de fontainier ou mécaniciens dans les établissements.

### c) Les domaines des formations suivies par les hôtesses d'accueil

**Graphique 15 – Domaines des formations ayant débuté en 2008 suivies par les hôtesses d'accueil**

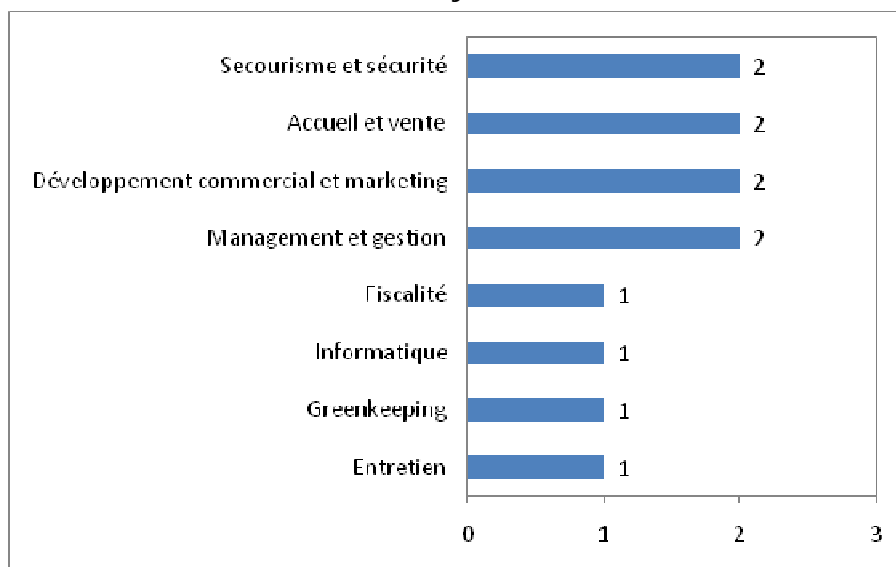


*Nombre de répondants pour chaque item*

Les hôtesses d'accueil ont d'abord suivi des formations sur l'accueil-vente et l'informatique, nécessaire au cœur de leur métier. Les formations en gestion, management et marketing illustrent la polyvalence qui caractérise souvent la réalité de ce métier.

### d) Les domaines des formations suivies par les directeurs et adjoints

**Graphique 16 – Domaine des formations ayant débuté en 2008 suivies par les directeurs et adjoints**



*Nombre de répondant pour chaque item*

Les directeurs se sont formés dans des domaines au cœur de leur métier (management, gestion, développement commercial, etc.). La polyvalence qui les caractérise souvent les pousse toutefois également à suivre des formations sur l'accueil-vente, l'entretien, le greenkeeping.

**e) Les domaines des formations suivies par les enseignants**

Les enseignants ne sont que très peu partis en formation : seuls cinq enseignants ont suivi une formation débutée en 2008. En dehors de la formation en logiciel d'apprentissage, les autres formations correspondent à des compétences nécessaires du fait de la polyvalence qui existent dans les établissements : greenkeeping, sport, vente.

### 2.1.3. Les domaines de formation dans les autres métiers selon les familles de métiers

**Tableau 1 – Les domaines des formations suivies dans les métiers autres que les métiers clés selon les familles de métiers**

| Familles de métiers              | Domaines des formations suivies                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A- Terrain                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion, management, marketing</li> <li>- Hydraulique</li> <li>- Produits phytosanitaires</li> <li>- Secourisme</li> </ul>                                                                               |
| B- Enseignement                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplômes d'Etat</li> <li>- Sport</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| C- Accueil-vente                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil et vente</li> <li>- Informatique</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| D- Services aux joueurs          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestes et postures</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| E- Personnel de service          | -                                                                                                                                                                                                                                                 |
| F- Restauration                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques de cuisines</li> <li>- Normes HACCP</li> <li>- Connaissance des vins</li> <li>- Bar</li> <li>- Informatique</li> <li>- Gestion, management, marketing</li> <li>- Sécurité incendie</li> </ul> |
| G- Administration et encadrement | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion, management, marketing</li> <li>- Administration</li> <li>- Informatique</li> <li>- Comptabilité et paye</li> <li>- Gestion du stress</li> <li>- Secourisme et sécurité</li> </ul>               |

Pour chacune des familles de métiers, on peut distinguer trois types de formations :

- Les formations en secourisme et sécurité

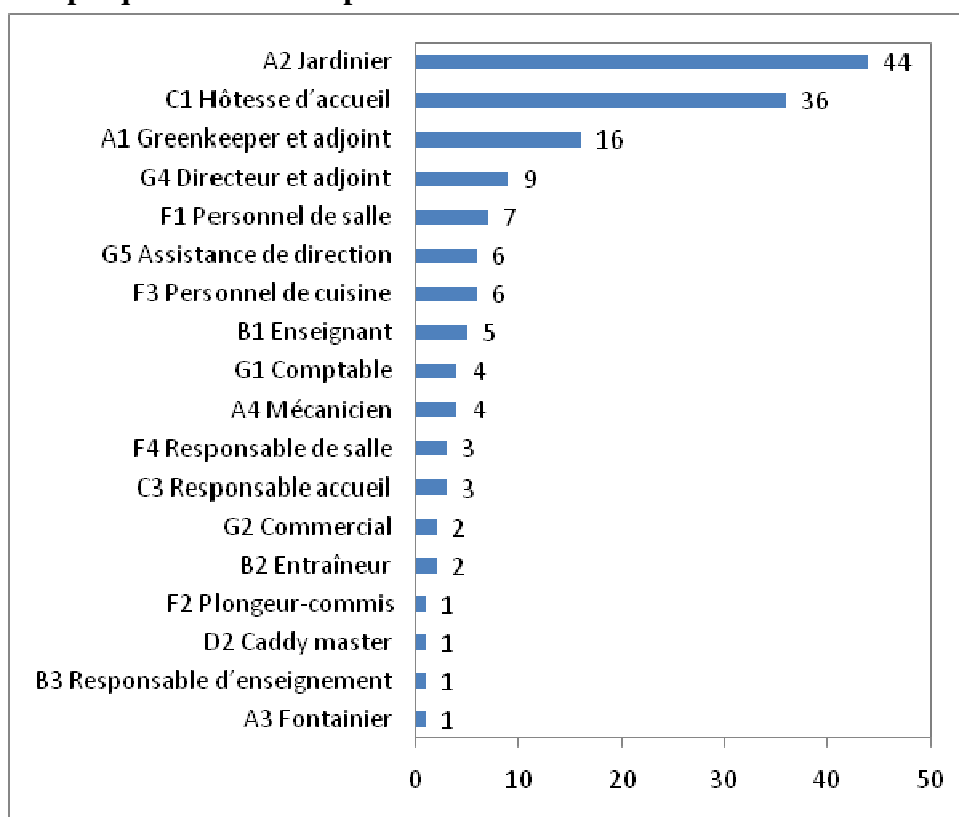
- Les formations sur les savoirs et compétences de base nécessaires aux différents métiers
- Les formations devant permettre aux salariés de faire face à la polyvalence qui est souvent une réalité dans leur travail

## 2.2. Les besoins de formation à venir

### 2.2.1. L'effectif pour lequel un besoin de formation est identifié selon les métiers

Sur les 60 golfs enquêtés, l'effectif pour lequel un besoin de formation est identifié est de 151 salariés. Il convient de préciser qu'il est difficile ici d'interpréter les non réponses. Elles ne signifient pas forcément une absence de besoin de formation.

**Graphique 17 – Effectif par métier des besoins de formation identifiés**



Tout comme dans le cas des formations ayant débuté en 2008, les besoins de formation à venir concernent principalement 4 des 5 métiers clés identifiés dans le chapitre 4. Il s'agit des jardiniers (29% des besoins), des hôtesse d'accueil (24%), des greenkeepers (10%) et des directeurs (6%). Il convient que souligner que les enseignants sont rarement identifiés comme ayant besoin d'une formation.

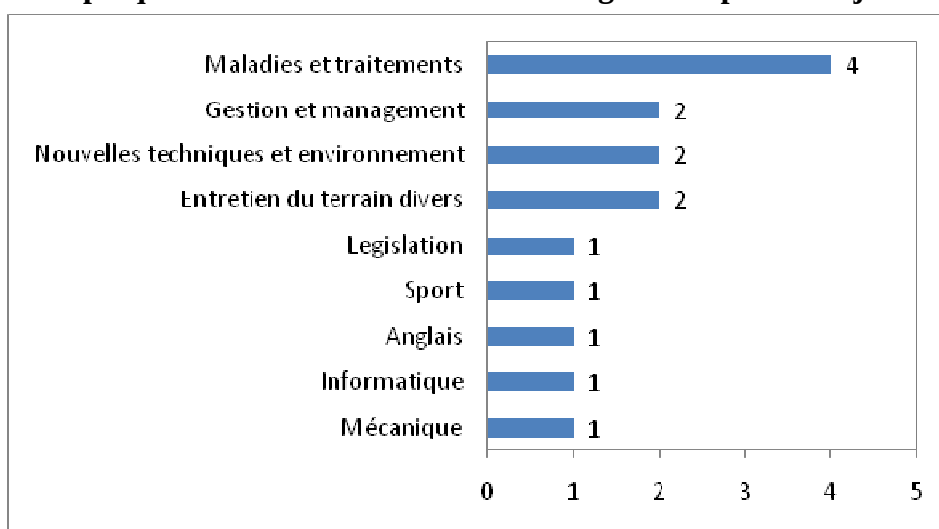
Les métiers pour lesquels aucun besoin de formation n'est formulé sont les suivants : paysagiste, responsable Proshop, commis de parcours/ Starter, personnel

des vestiaires, femme ménage, ouvrier de maintenance, responsable de restauration, responsable de service.

## 2.2.2. Les domaines de formations des besoins à venir identifiés pour les métiers clés

### a) Les besoins de formation identifiés pour les greenkeepers et adjoints

**Graphique 18 – Besoins de formation des greenkeepers et adjoints**



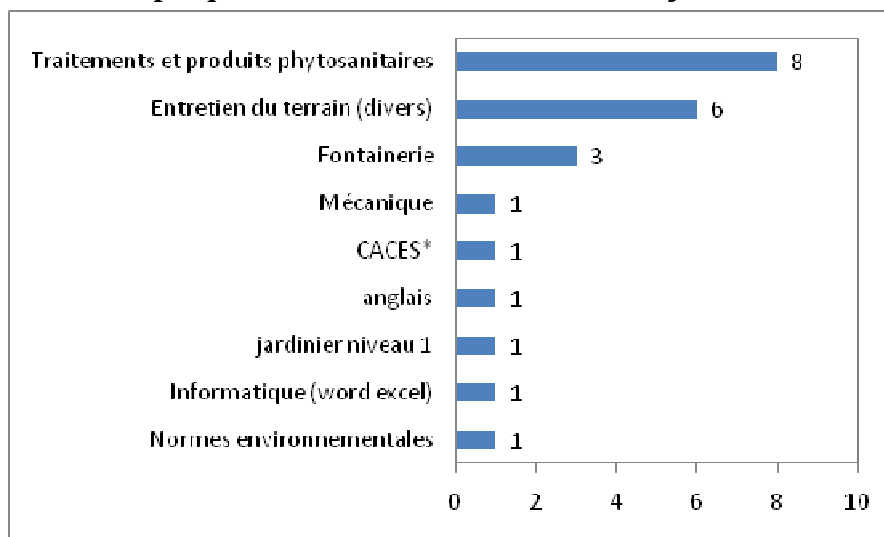
*Nombre de répondants par item*

Tout comme les formations réalisées en 2008, les besoins de formation à venir concernent en premier lieu les maladies et les traitements et l'entretien du terrain en général, ainsi que la gestion et le management. Il convient toutefois de noter la formulation de besoins en ce qui concerne les nouvelles techniques d'entretiens dans le cadre des normes environnementales.



## b) Les besoins de formation identifiés pour les jardiniers

**Graphique 19 – Besoins de formation des jardiniers**



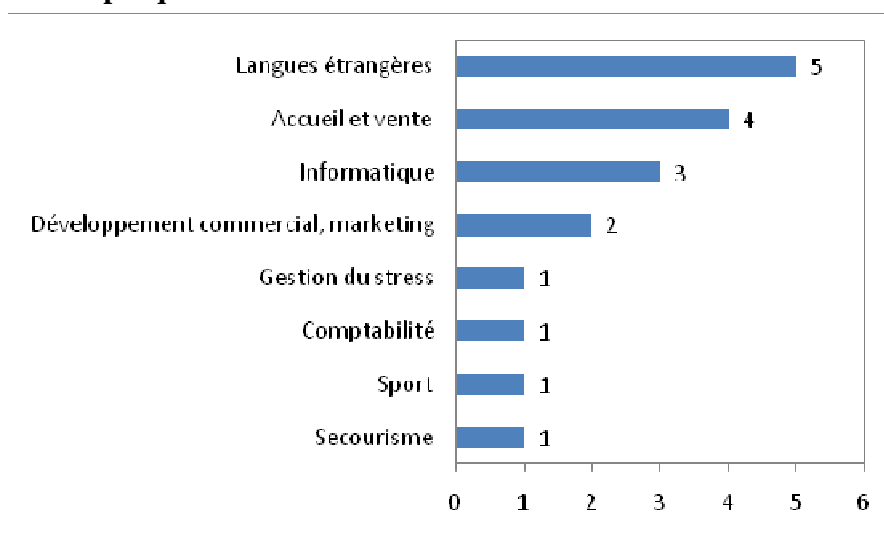
Nombre de répondants par item

CACES : Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité

Tout comme dans le cas des formations réalisées en 2008, les besoins de formation des jardiniers identifiés pour l'avenir portent d'abord sur les traitements et produits phytosanitaires et sur l'entretien des terrains en général. Des formations fontainerie et en mécanique sont également recherchées du fait de la polyvalence des jardiniers. Soulignons également l'intérêt pour une formation portant sur les normes environnementales.

## c) Les besoins de formation identifiés pour les hôtesse d'accueil

**Graphique 20 - Besoins de formation des hôtesse d'accueil**

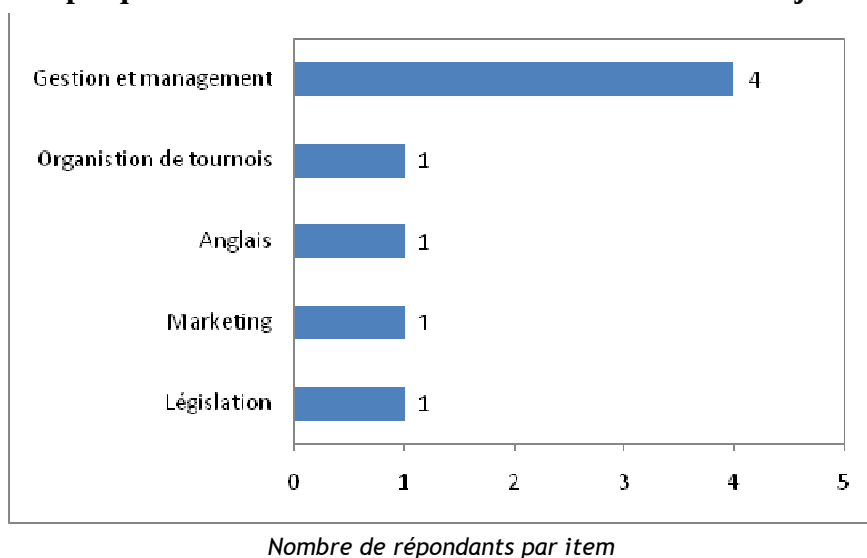


Nombre de répondants par item

Les besoins de formation des hôtesse d'accueil concernent d'abord les compétences au cœur de leur métier : les langues étrangères, l'accueil et vente et l'informatique. Viennent ensuite les besoins de formation liés à leur polyvalence : développement commercial et marketing, comptabilité, sport.

#### d) Les besoins de formation identifiés pour les directeurs et adjoints

**Graphique 21 – Besoins de formation des directeurs et adjoints**



Les besoins de formation exprimés pour les directeurs sont peu nombreux. Ils concernent en premier lieu la gestion et le management, puis le marketing, la législation, l'organisation de tournois.

#### e) Les besoins de formation identifiés pour les enseignants

Peu de besoins de formation ont été formulés pour les enseignants. En effet, selon les entretiens réalisés avec les directeurs de golf, ils considèrent qu'ils recrutent des enseignants déjà formés et diplômés qui n'ont, de ce fait, pas besoin d'être formé. Un besoin formulé concerne les techniques commerciales et le management.

### 2.2.3. Les domaines de besoins de formation identifiés pour les autres métiers, selon les familles de métiers

**Tableau 2 – Les domaines des besoins de formation à venir dans les métiers autres que les métiers clés selon les familles de métiers**

| Familles de métiers              | Domaines des formations suivies                                                                                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A- Terrain                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management</li> <li>- Hydraulique</li> <li>- Mécanique</li> <li>- Sécurité</li> </ul>                                                 |
| B- Enseignement                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplômes d'Etat</li> </ul>                                                                                                            |
| C- Accueil-vente                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Langues étrangères</li> <li>- Management</li> </ul>                                                                                   |
| D- Services aux joueurs          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Langues étrangères</li> </ul>                                                                                                         |
| E- Personnel de service          | -                                                                                                                                                                              |
| F- Restauration                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques de cuisines</li> <li>- Hygiène</li> <li>- Service</li> <li>- Langues étrangères</li> </ul>                                 |
| G- Administration et encadrement | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management</li> <li>- Informatique (dont logiciels spécialisés en compta, etc.)</li> <li>- Comptabilité</li> <li>- Accueil</li> </ul> |

Les besoins de formation exprimés sont ici aussi de trois types :

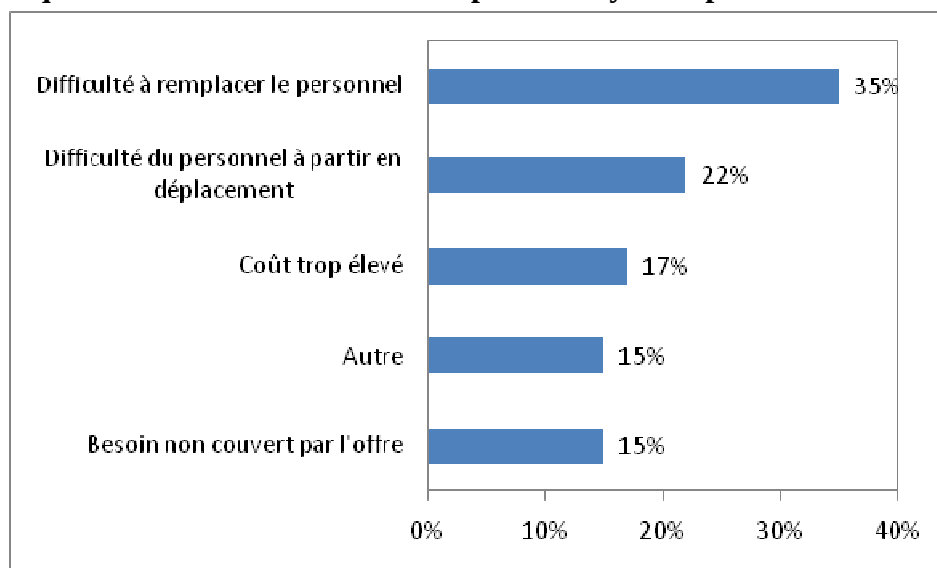
- Les besoins de formation qui concernent les savoirs et compétences de base des différents métiers
- Les besoins de formation liés à la polyvalence des salariés
- La sécurité

### 3. Questions spécifiques

#### 3.1. Les difficultés rencontrées pour envoyer du personnel en formation et métiers concernés

##### 3.1.1. Difficultés rencontrées pour envoyer du personnel en formation

**Graphique 22 – Difficultés rencontrées pour envoyer du personnel en formation**



*Pourcentage de répondants pour chaque item*

La plus grande difficulté rencontrée pour envoyer du personnel en formation est le remplacement du personnel parti en formation, et concerne 35% des établissements enquêtés. Viennent ensuite la difficulté du personnel à partir en déplacement, le coût trop élevé et l'inadéquation de l'offre de formation.

La rubrique « autre » rassemble les difficultés suivantes :

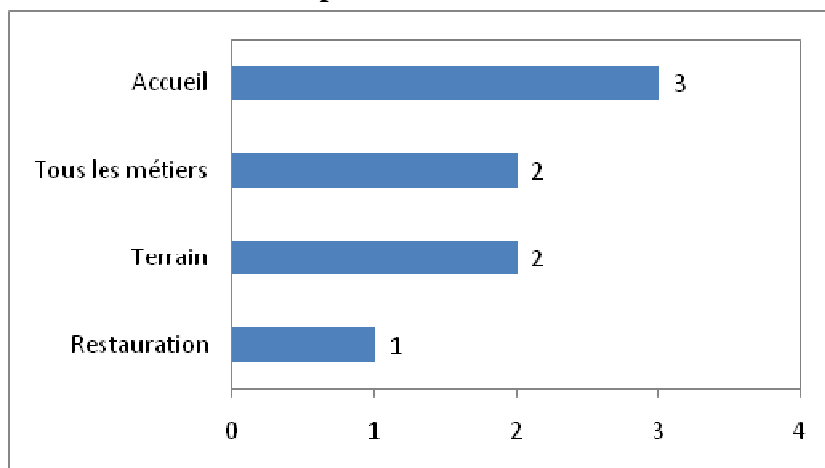
- Décision prise par le comité de direction ou le siège du groupe
- Eloignement géographique
- Annulation ou manque de place dans la formation souhaitée
- Manque de motivation du personnel
- Délais de remboursement des frais

### 3.1.2. Métiers concernés par les difficultés à envoyer du personnel en formation

#### a) Métiers concernés par l'inadéquation de l'offre aux besoins de formation

Cette difficulté concerne 15% des répondants.

**Graphique 23 – Métiers concernés par le besoin de formation non couvert par l'offre**



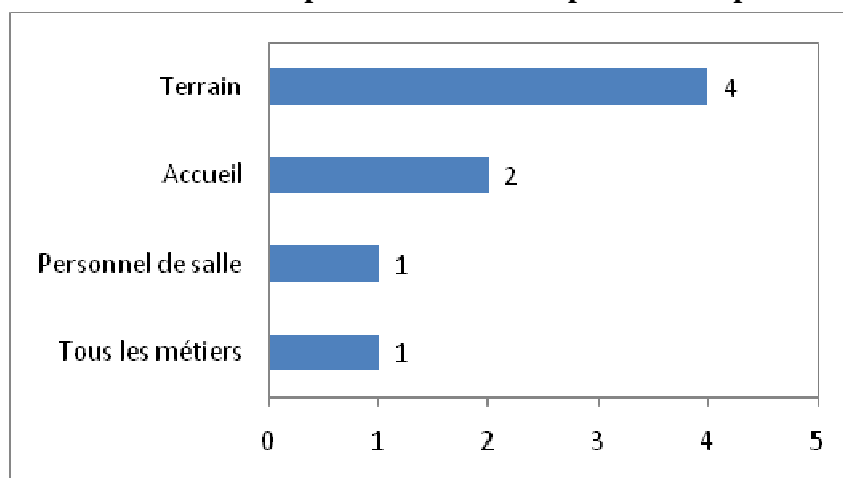
8 répondants

L'inadéquation de l'offre aux besoins de formation concerne surtout les métiers de l'accueil et du terrain.

#### b) Métiers concernés par la difficulté du personnel à partir en déplacement

Cette difficulté concerne 22% des répondants.

**Graphique 24 – Métiers concernés par la difficulté du personnel à partir en déplacement**



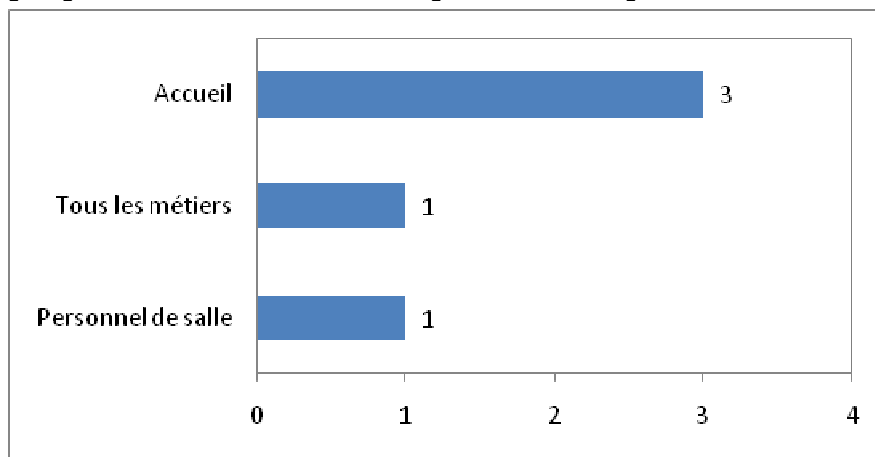
8 répondants

La difficulté du personnel à partir en déplacement concerne surtout les métiers du terrain.

**c) Métiers concernés par le coût trop élevé de la formation**

Cette difficulté concerne 17% des répondants.

**Graphique 25 – Métiers concernés par le coût trop élevé de la formation**



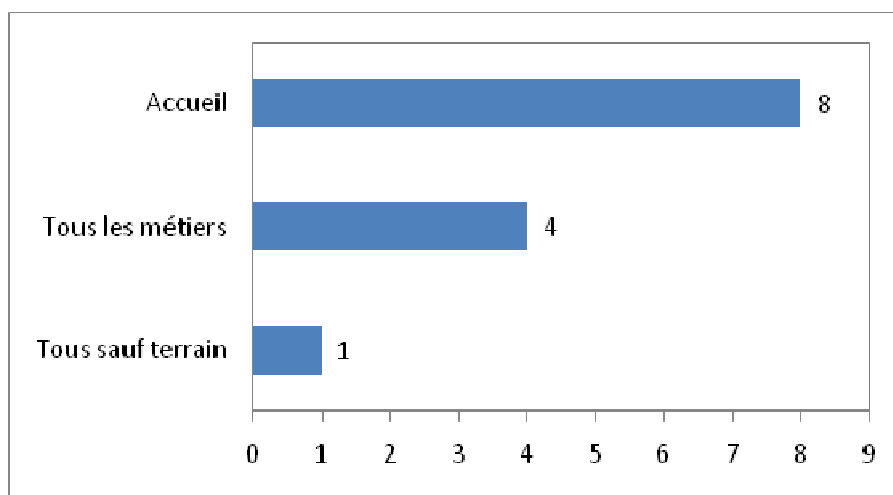
5 répondants

Le coût trop élevé de la formation concerne essentiellement les métiers de l'accueil.

**d) Métiers concernés par la difficulté à remplacer le personnel en formation**

Cette difficulté concerne 35% des répondants.

**Graphique 26 – Métiers concernés par la difficulté à remplacer le personnel en formation**



13 répondants

La difficulté à remplacer le personnel en formation concerne d'abord les métiers de l'accueil, puis l'ensemble des métiers. Les métiers du terrain ne sont pas concernés car ils peuvent partir en formation au cours de la saison d'hiver sans qu'il ne soit nécessaire de remplacer les salariés.

## 3.2. La mobilisation et mise en œuvre du DIF

### 3.2.1. La mobilisation du DIF

Sur les 55 établissements ayant répondu à cette question, seuls 14 salariés ont mobilisé un DIF en 2008.

Le volume d'heures moyen des DIF mobilisés en 2008 est de 37 heures.

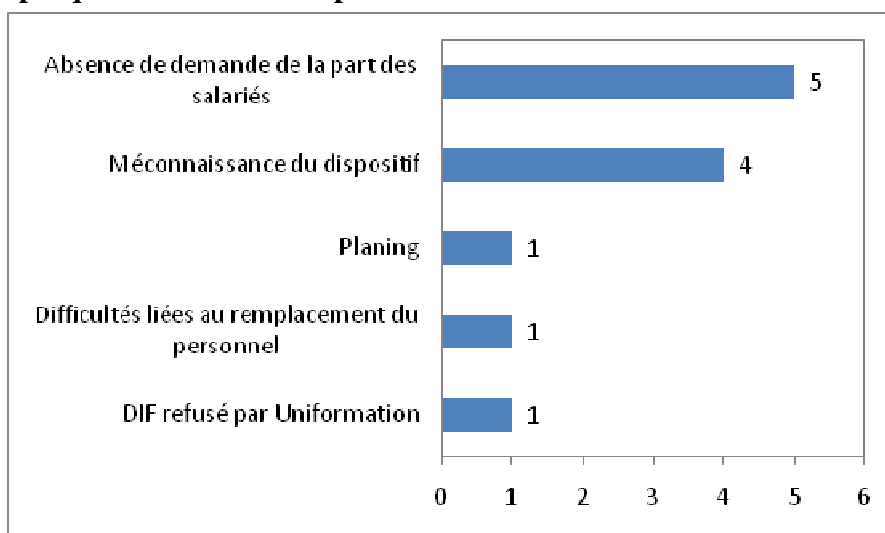
Sur les 54 établissements ayant répondu à cette question, 20 salariés ont mobilisé un DIF en 2009.

Le volume d'heures moyen des DIF mobilisés en 2009 est de 37.

Etant donné le très faible taux de réponse à la question du volume d'heure, il n'est pas possible de considérer ces valeurs comme représentative de la branche.

### 3.2.2. Les difficultés liées à la mise en œuvre du DIF

**Graphique 27 – Difficultés particulières liées à la mise en œuvre du DIF**



12 répondants

La première difficulté rencontrée dans la mise en œuvre du DIF est l'absence de demande de la part des salariés.

La méconnaissance du dispositif vient en seconde position. Toutefois, il est largement ressorti lors des entretiens réalisés avec les directeurs de golfs que le DIF reste un dispositif peu et mal connu que ce soit des directeurs eux-mêmes ou des salariés.

## 3.3. L'existence d'une mutuelle santé dans l'entreprise

60% des 57 directeurs ayant répondu à cette question déclarent qu'il existe une mutuelle d'entreprise dans l'établissement.

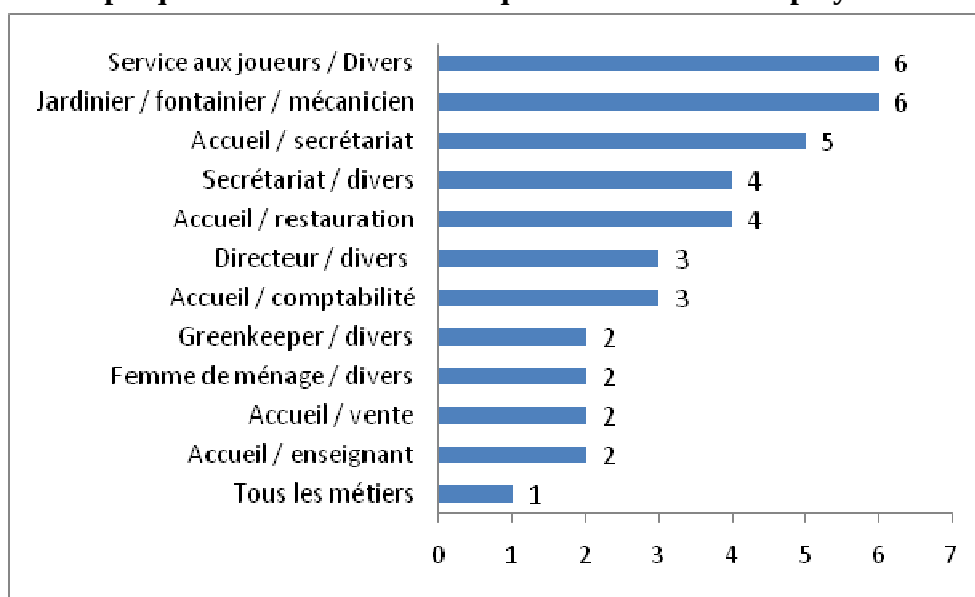
Pour les cadres, la mutuelle est obligatoire dans 64% des établissements répondants et facultative dans 26% des cas.

Pour les non cadres, elle est obligatoire dans 46% des établissements répondants et facultative dans 54% des cas.

### 3.4. La polyvalence au sein des établissements de golf

La polyvalente est une réalité diffuse dans les métiers du golf : dans 63% des golfs enquêtés, il existe des salariés qui exercent plusieurs activités telles que prévues dans leur fiche de poste.

**Graphique 28 – Métiers dans lesquels les salariés sont polyvalents**



*Nombre de réponse pour chaque item*

Le métier où les salariés sont le plus souvent polyvalents est celui de l'accueil : les hôtes ou hôtesse d'accueil participent au secrétariat ou à la comptabilité ou encore à la restauration. L'accueil peut également être assumé par des enseignants.

Il a déjà été évoqué plus haut la polyvalence des jardiniers qui remplissent aussi les fonctions de fontainier et/ou de mécanicien, étant donné qu'il est rare d'avoir des salariés spécialisés sur ces métiers-là.

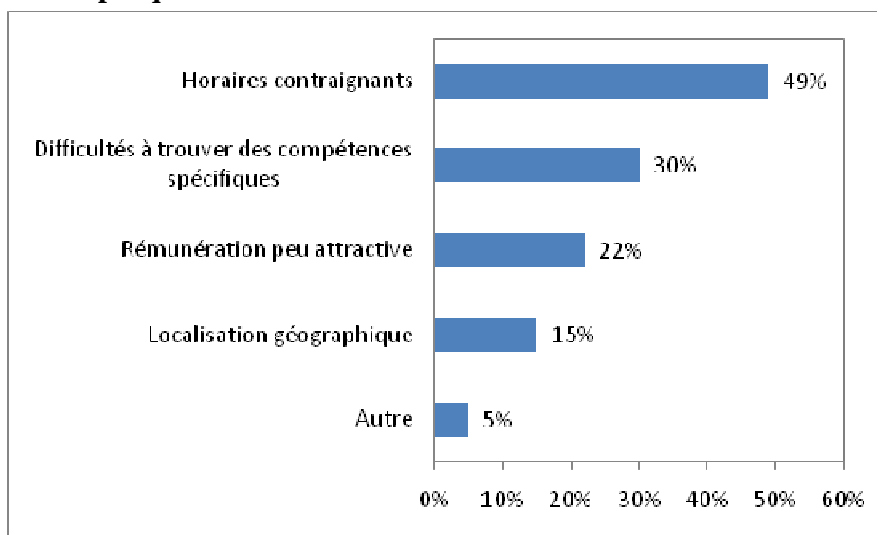
Les salariés des services aux joueurs effectuent souvent (dans le peu de cas où ils existent) d'autres tâches comme l'accueil, etc.

Enfin, la polyvalence des directeurs peut être soulignée, ces derniers réalisant souvent plusieurs tâches qui n'entrent pas dans leur fonction de directeur (accueil, etc.).



### 3.5. Les difficultés particulières liées au recrutement

**Graphique 29 – Difficultés rencontrées lors du recrutement**



59 répondants

La moitié des directeurs d'établissement évoquent les horaires contraignants comme étant la première difficulté pour le recrutement.

Viennent ensuite la difficulté à trouver des compétences spécifiques, surtout pour les métiers du terrain, et parmi eux les jardiniers en particulier, puis la rémunération peu attractive et enfin, la localisation géographique.

La rubrique « autres » concerne la nécessité d'être polyvalent, le manque de candidats jeunes et le recrutement dans la fonction publique dans le cas des établissements publics.

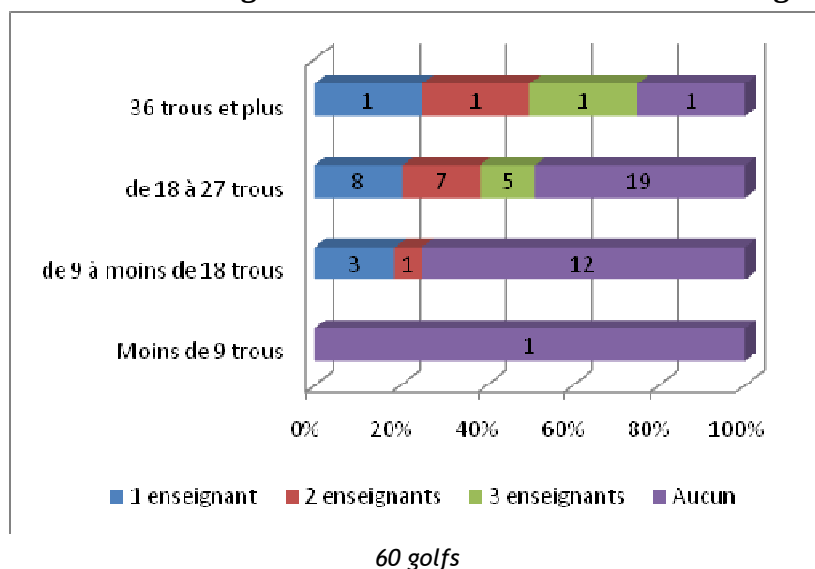
Tous les métiers sont concernés par ces difficultés et en particulier les jardiniers.

## 4. Focus sur le métier d'enseignant salarié

Sur les soixante golfs enquêtés, 27 ont déclaré avoir des enseignants salariés dans leur établissement, soit 45%.

### 4.1. La présence d'enseignants salariés selon la taille des établissements

Graphique 30 – Nombre de golfs selon la taille et le nombre d'enseignants salariés

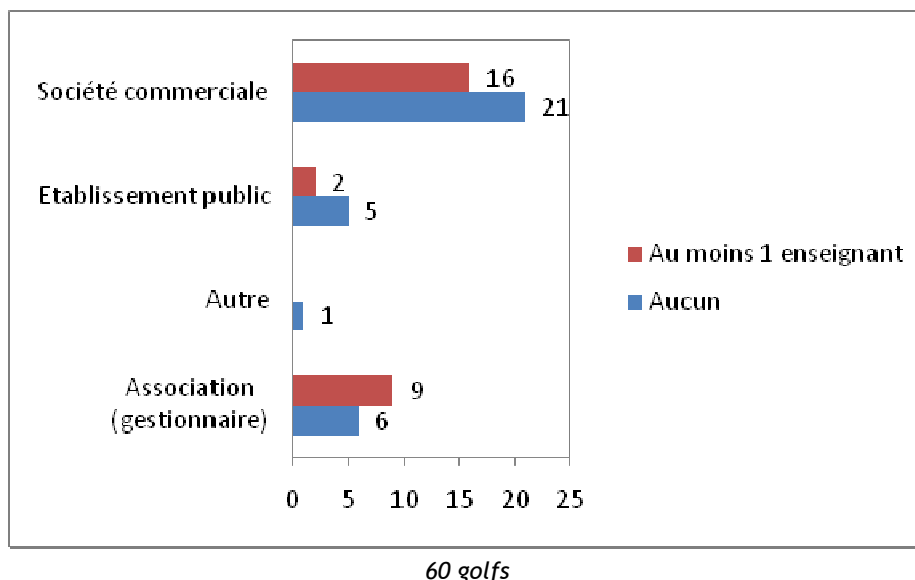


Les golfs de plus grande taille ont plus souvent des enseignants salariés. En effet, alors que seulement un quart des golfs de 9 à moins de 18 trous ont au moins un enseignant salarié, les golfs de 18 à 27 trous sont plus de la moitié à en avoir. Cette proportion atteint les trois quarts pour les golfs de 36 trous et plus.

De même, en fréquence, le nombre d'enseignants salariés augmente avec la taille des golfs. Ainsi, seulement 25% des golfs de moins de 18 trous qui ont des enseignants salariés en ont au moins deux, contre 60% pour les golfs de plus grande taille. Pour les golfs de plus de 36 trous cette proportion atteint deux tiers.

## 4.2. La présence d'enseignants salariés selon le statut de l'établissement

Graphique 31 – Nombre de golfs avec au moins un enseignant salarié selon le statut de l'établissement



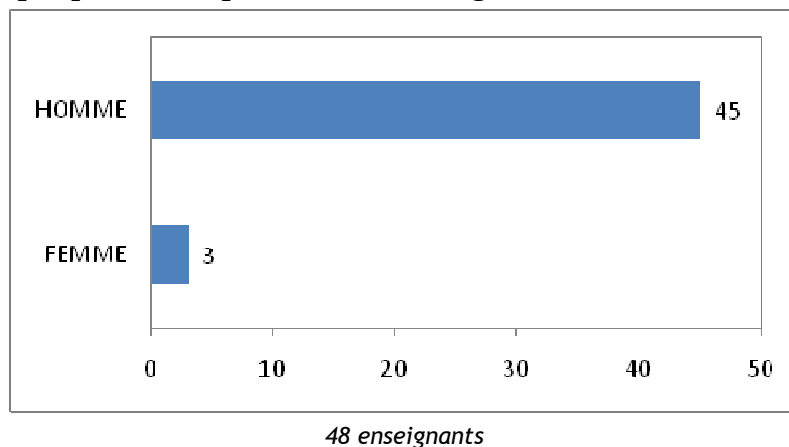
Plus de la moitié (57%) des golfs qui ont le statut de société commerciale n'ont aucun enseignant salarié. Alors que pour les golfs associatifs plus de la moitié (60%) ont au moins un enseignant salarié.

Les quelques golfs publics enquêtés n'ont en majorité aucun enseignant salarié.

## 4.3. Les caractéristiques des enseignants salariés

### 4.3.1. Le métier d'enseignant salarié : un métier masculin

Graphique 32 – Répartition des enseignants salariés selon le sexe

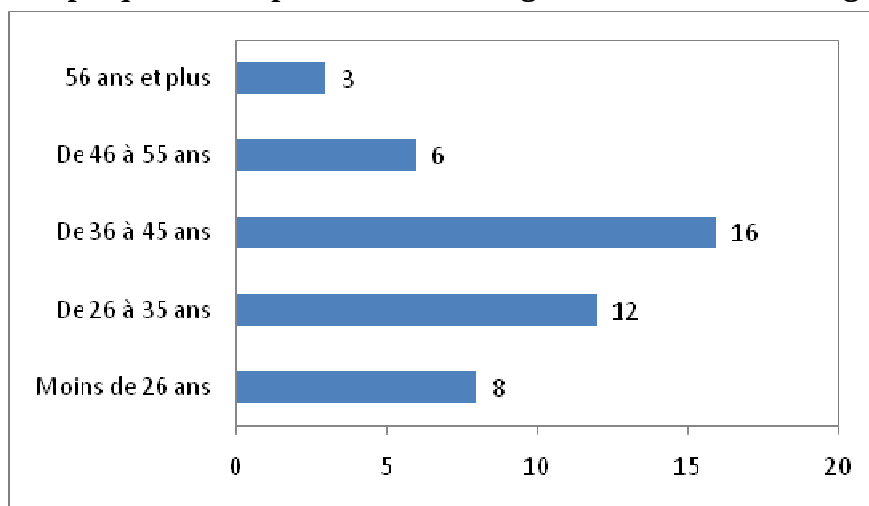


Sur l'ensemble des enseignants salariés présents dans les golfs enquêtés, on dénombre seulement 3 femmes pour 45 hommes, soit 6.25% des enseignants.

### 4.3.2. L'âge et l'ancienneté des enseignants salariés

#### a) Enseignants salariés : une population jeune

**Graphique 33 – Répartition des enseignants salariés selon l'âge**

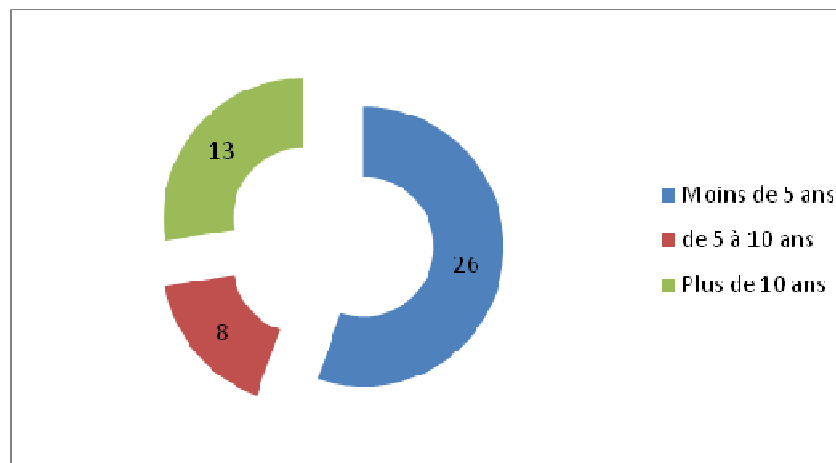


45 enseignants

La population d'enseignants salariés est assez jeune : 80% ont moins de 45 ans et 44% moins de 36 ans. Seuls 6% des enseignants salariés ont plus de 55 ans.

#### b) L'ancienneté des enseignants salariés

**Graphique 34- Répartition des enseignants salariés selon l'ancienneté**



47 enseignants

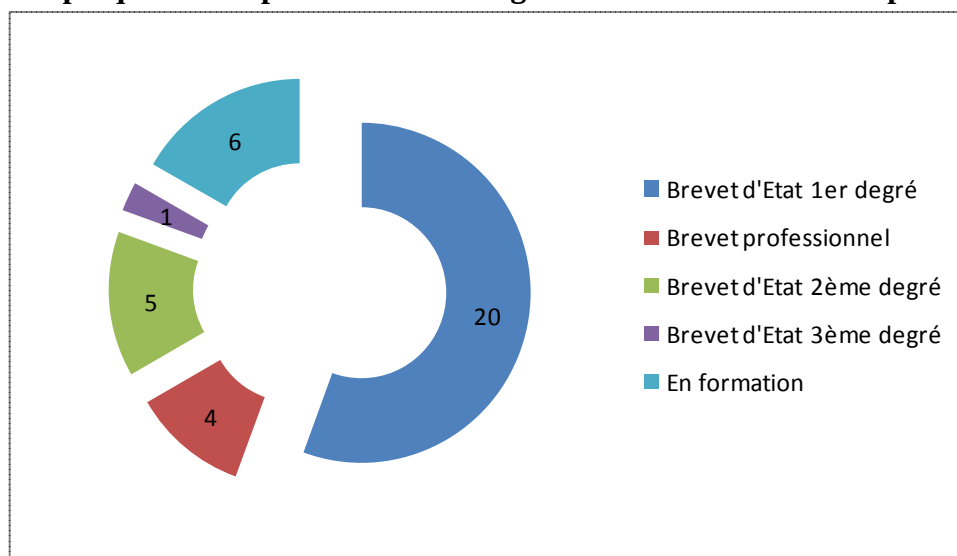
Si 28% des enseignants salariés des établissements enquêtés ont plus de 10 ans d'ancienneté, plus de la moitié (55%) ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Ce résultat est cohérent avec le fait que les enseignants salariés sont souvent jeunes. Il peut aussi être révélateur d'une tendance récente à salarier des enseignants au lieu de les faire travailler en indépendant, comme l'ont laissé entendre plusieurs directeurs lors des entretiens. Il s'agit en effet, notamment pour les petits ou moyens golfs commerciaux, de pouvoir proposer aux clients des

« paquets » de services, dans lesquels les cours occupent une place importante, afin de « créer de nouveaux golfeurs », qui viendraient ensuite consommer des green fees, etc.

#### 4.3.3. Les diplômes des enseignants salariés

**Graphique 35 - Répartition des enseignants salariés selon leur diplôme**

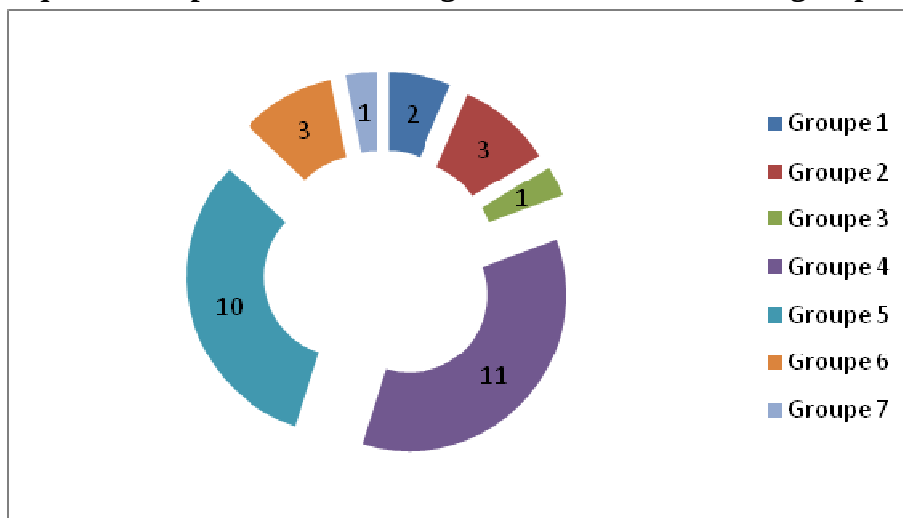


36 enseignants

66% des enseignants salariés ont un diplôme de niveau 4, c'est-à-dire un niveau bac (11% ont un brevet professionnel et 55% un brevet d'Etat 1<sup>er</sup> degré). 14% ont un diplôme de niveau 2, c'est-à-dire un niveau bac+2 (brevet d'Etat 2<sup>ème</sup> degré) et 3% un diplôme de niveau 1, c'est-à-dire un niveau bac+3 (brevet d'Etat 3<sup>ème</sup> degré). Enfin, environ 17% sont en formation, le plus souvent en contrat de professionnalisation.

#### 4.3.4. Les groupes CCNG des enseignants salariés

Graphique 36 – Répartition des enseignants salariés selon leur groupe CCNG



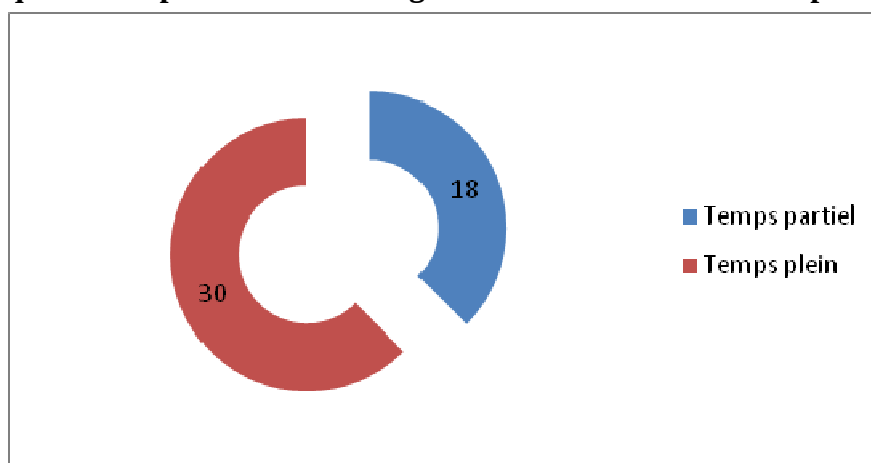
31 enseignants

On retrouve des enseignants salariés dans tous les groupes de la convention collective nationale du golf.

Toutefois, pour la plupart, ils appartiennent aux groupes 4 et 5 qui réunissent plus des deux tiers des enseignants. Le tiers restant se répartit dans les 5 autres groupes. Seul un enseignant sur les 31 pris en compte ici appartient au groupe 7, le plus élevé.

#### 4.3.5. La durée du temps de travail des enseignants salariés

Graphique 37 - Répartition des enseignants salariés selon leur temps de travail

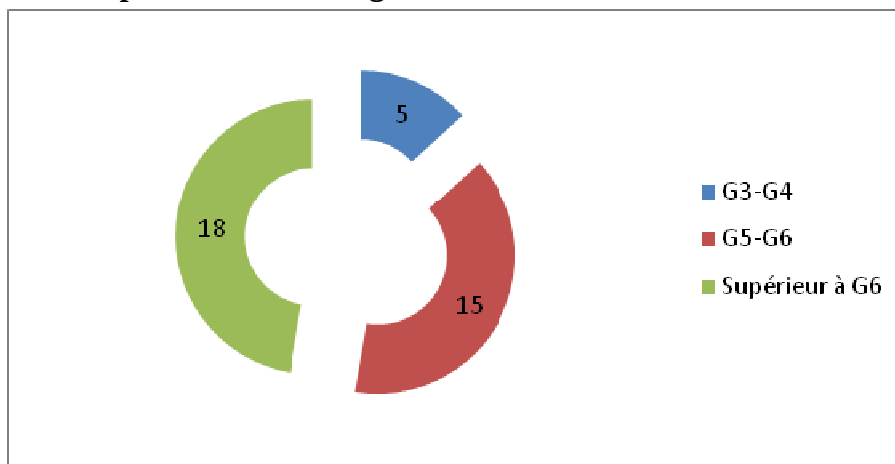


48 enseignants

38% des enseignants sont salariés à temps partiel par le golf. Dans certains cas, ils peuvent avoir d'autres activités d'enseignement au sein du golf pendant le temps restant, par exemple en tant qu'indépendants.

#### 4.3.6. La rémunération des enseignants salariés

Graphique 38 - Répartition des enseignants salariés selon leur niveau de rémunération

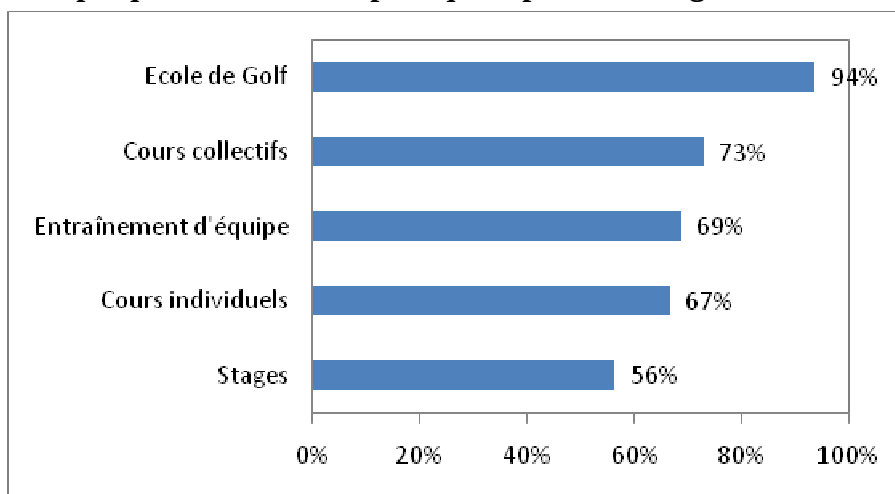


38 enseignants

Près de la moitié des enseignants (47%) se trouvent dans la tranche supérieure de rémunération avec un taux horaire d'au moins 17,74 euros. Ils sont 40% dans la tranche de rémunération comprise entre 11,68 et 17,73 €/heure, et seulement 13% dans la tranche la plus basse, qui va de 9,47 à 11,64 €/heure.

#### 4.3.7. Les activités des enseignants salariés

Graphique 39 – Activités pratiquées par les enseignants salariés



48 enseignants

Les enseignants ont pour la plupart plusieurs activités d'enseignement dans le cadre de leur emploi salarié dans le golf.

La quasi-totalité (94%) intervient sur la structure d'enseignement.

Ils sont entre 67% et 73% à enseigner en cours individuels, en cours collectifs ou à faire des entraînements d'équipe.

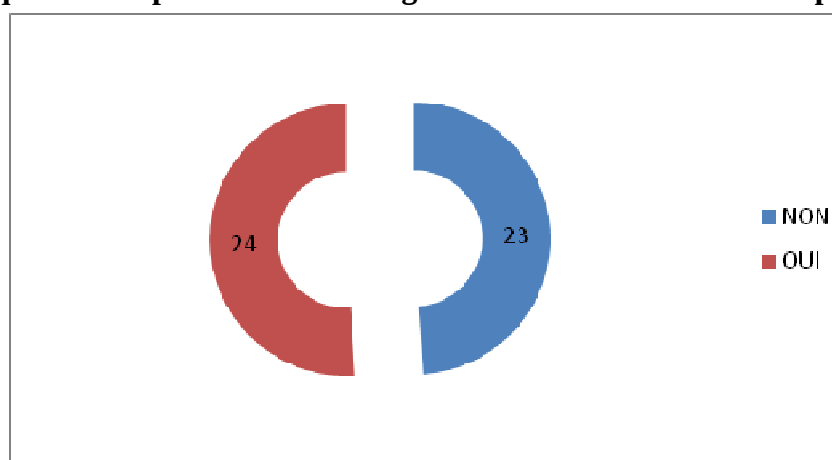
En revanche, seuls 56% enseignent dans le cadre de stages.

#### 4.3.8. Le travail des enseignants salariés dans plusieurs golf : un cas rare

Seuls 6% des enseignants salariés exerçant une activité dans les golfs enquêtés travaillent dans plusieurs golfs. La plupart d'entre eux n'exercent donc que dans un seul établissement, au sein duquel ils peuvent parfois également exercer en indépendant.

#### 4.3.9. La polyvalence des enseignants salariés : une situation fréquente

Graphique 40 – Répartition des enseignants salariés selon s'ils sont polyvalents



47 enseignants

Les enseignants sont seulement 6% à travailler dans plusieurs golfs. Ils sont par contre la moitié à être polyvalents dans le golf où ils exercent, c'est-à-dire à pratiquer d'autres activités que l'enseignement, le plus souvent de la vente et de l'accueil ou d'autres services aux joueurs.

#### 4.4. Les besoins de formation des enseignants salariés

Le besoin de formation le plus cité concerne le marketing et le développement commercial, ce qui corrobore l'hypothèse d'une implication croissante des enseignants salariés dans la stratégie de développement des golfs, dans le cadre d'une tendance à la salarisation des enseignants.

Viennent ensuite le management, puis la remise à haut niveau de la technique de jeu. Enfin, la nécessité d'acquérir quelques notions de greenkeeping est énoncée par un directeur.



## **5. Les points forts de l'enquête et les pistes de réflexion**

---

### **5.1. Méthodologie proposée pour les prochaines enquêtes**

#### **5.1.1. La constitution et la fidélisation du panel**

Un peu plus de la moitié des établissements enquêtés cette année l'avaient été en 2008. Si ce résultat est loin de l'objectif qui avait été fixé de pouvoir réaliser des enquêtes successives avec le même panel, il traduit tout de même un taux de retour de 57%. Ce taux de retour a été obtenu en partie grâce aux actions de fidélisation des membres du panel. Il conviendrait donc à l'avenir de réaliser à nouveau de telles actions, et notamment les suivantes :

- envoi aux panélistes, dans un délai relativement court, d'une synthèse des principaux résultats de l'enquête 2009
- mise en ligne du rapport final et information par mail aux panélistes de cette mise en ligne
- contact téléphonique informant de la réalisation d'une enquête à venir

L'objectif serait ainsi de fidéliser un panel qui serait en partie renouvelé lors de chaque enquête, mais qui maintiendrait les objectifs de quotas de taille définis lors de la première enquête en 2008.

Pour améliorer la représentativité des résultats obtenus pour certaines questions pour lesquelles le nombre de répondants est plus faible, il serait judicieux de recentrer la méthode d'enquête sur des entretiens téléphoniques et en face-à-face (ce point est développé dans la rubrique suivante).

#### **5.1.2. La méthodologie d'enquêtes**

Seuls 16 questionnaires ont été renseignés par fax ou par courrier. La méthode qui consistait à envoyer le questionnaire par courrier aux panélistes afin qu'ils le renvoient une fois rempli s'est avéré peu efficace. Le fait de pré-remplir les rubriques pour lesquels l'enquête précédente donnait des informations, afin de personnaliser les questionnaires, n'a pas été un facteur d'amélioration du taux de retour.

La méthode qu'il conviendrait de retenir consisterait à prendre contact par téléphone avec les directeurs d'établissement du panel afin de convenir d'un rendez-vous pour un entretien téléphonique au cours duquel le questionnaire serait renseigné.

Par ailleurs, le principe de réaliser des entretiens en face-à-face avec 10 directeurs de golf lors de chaque enquête nous semble devoir être maintenu. Outre le fait qu'elles permettent d'entretenir le panel, ces visites sont l'occasion d'approfondir

avec les directeurs certaines questions dont les enjeux se révèlent particulièrement importants.

### 5.1.3. Le questionnaire

Le fait de définir dans le questionnaire une partie fixe et une partie variable permet d'une part, de pouvoir mesurer l'évolution dans le temps de certaines variables, et d'autre part, de pouvoir introduire dans chaque enquête une partie portant sur des questionnements spécifiques. Ce principe reste pertinent.

Les questions sur les perspectives d'évolution des équipements et des activités peuvent être améliorées en demandant de préciser la nature de l'évolution pour chacun des court, moyen et long termes.

## 5.2. Les enjeux en termes d'emplois

### 5.2.1. Une tendance légère à la création d'emplois

Globalement, les perspectives de développement des équipements et des activités golfiques et non golfiques ne se traduiraient pas par une augmentation importante de l'emploi : c'est une perspective de stabilité de l'emploi qui domine très largement. Toutefois, lorsqu'une évolution est prévue, il s'agit le plus souvent d'une augmentation de l'emploi et que très rarement d'une restriction. La branche serait donc dans une phase de création d'emploi, même si ce phénomène est minoritaire.

### 5.2.2. Un renouvellement des salariés globalement garanti

- Globalement, la pyramide des âges pour les différentes familles de métier garantit le **renouvellement générationnel des salariés**.
- Les métiers des services aux joueurs constituent toutefois une exception : l'importance du nombre de salariés de plus de 46 ans et l'absence de salariés de moins de 26 ans pose la question du renouvellement des salariés. La diminution de l'effectif, observée entre 2008 et 2009, devra être confirmée lors de prochaines enquêtes.
- Le renouvellement des salariés passe également par l'embauche de jeunes en contrats d'apprentissage et de professionnalisation, notamment pour les métiers de jardiniers, d'enseignant et d'hôtesse d'accueil. Cette pratique peut être encouragée.

### 5.2.3. Une mobilité importante

Une autre caractéristique des emplois de la branche est la **forte mobilité** qui y prévaut : en moyenne, 40% des salariés ont moins de 5 ans d'ancienneté. L'hypothèse d'un turn over important porte également sur les familles de métiers dont les salariés sont âgés. Cette mobilité pose la question de la fidélisation des

salariés, notamment pour les métiers dont les compétences sont très spécifiques.

#### 5.2.4. Les enjeux en termes d'emplois pour les métiers clés

L'enquête a permis d'identifier les enjeux suivants :

- La pyramide des âges des **greenkeepers** pose la question du renouvellement générationnel de ce métier au cœur de l'activité de la branche. Dans ce cadre, le problème de la transmission des savoirs et de l'expérience des greenkeepers, dont l'ancienneté est souvent importante, est posée. Les directeurs signalent des difficultés à trouver les compétences souhaitées lors des recrutements, notamment en ce qui concerne la gestion et le management.
- La faible ancienneté des **directeurs** au regard de leur âge (aucun n'a moins de 26 ans mais ils ont moins de 5 ans d'ancienneté dans 30% des cas).
- La formation de certains jeunes **jardiniers** peu expérimentés.
- La fidélisation des jardiniers dont la faible ancienneté nous conduit à faire l'hypothèse d'un turn over important, alors même que leurs besoins de formation sont importants et que les directeurs évoquent des difficultés à trouver les compétences nécessaires lors des recrutements.
- La faible ancienneté des enseignants (environ 55% ont moins de 5 ans d'ancienneté) d'une part, et la tendance récente à leur salarisation évoquée par les directeurs d'établissement, d'autre part. Un éventuel lien entre ces deux phénomènes reste à vérifier.

### 5.3. Les besoins de formation

Les besoins de formation énoncés par les directeurs correspondent en partie aux domaines de formation suivis en 2008. Il y a donc des besoins récurrents.

On voit cependant des besoins nouveaux émerger en ce qui concerne les langues étrangères, notamment l'anglais, pour lequel le besoin est transversal aux différents métiers, ainsi que les formations sur les normes environnementales pour les directeurs, greenkeepers et jardiniers.

On peut par ailleurs distinguer les besoins de formation liés aux savoirs et connaissances de base pour les différents métiers, des besoins de formation liés à la polyvalence des salariés.

Les métiers pour lesquels les besoins exprimés sont les plus nombreux sont 4 des métiers clés :

- Les **jardiniers** : les besoins concernent les savoirs de base (entretien divers, maladie et traitements phytosanitaires), les techniques nouvelles (normes environnementale), les domaines liés à leur polyvalence (fontainerie et mécanique).
- Les **hôtesses d'accueil** : les besoins concernent les savoirs de base (accueil-

vente, informatique), les savoirs nouveaux (langues étrangères), et les besoins liés à leur polyvalence (développement commercial, marketing, comptabilité, secrétariat).

- Les **greenkeepers** : les besoins concernent les savoirs de base (entretien du terrain, produits phytosanitaires, gestion et management) et les techniques nouvelles (environnement).
- Les **directeurs** : malgré la professionnalisation accrue du métier de directeur évoquée lors de l'enquête de 2008, les besoins de formation concernent essentiellement les savoirs et compétences de base du métier (gestion, management, législation, développement commercial). Des besoins liés à la polyvalence des directeurs peuvent exister, notamment sur l'accueil-vente.

En ce qui concerne les besoins de formation des **enseignants**, ils concernent le développement commercial et le management, ce qui corrobore l'analyse selon laquelle le métier d'enseignant salarié serait en passe de connaître une transformation, en étant largement impliqué dans la définition de nouveaux produits et le développement commercial des golfs.

#### 5.4. Les difficultés liées à la mise en œuvre du DIF

Le DIF s'avère être un dispositif peu mobilisé. Il est souvent méconnu, notamment des salariés, qui font peu la demande de mobiliser un DIF, mais souvent aussi des directeurs. Un travail d'information et de communication auprès des directeurs et des salariés apparaît donc nécessaire.

#### 5.5. Les enjeux concernant le métier d'enseignant salarié

La pyramide des âges de la profession et la part importante de personnel en formation semblent indiquer que le renouvellement de la profession est garanti. Les raisons de la faible ancienneté des salariés observée (plus de la moitié des enseignants salariés ont moins de 5 ans d'ancienneté dans l'établissement où ils exercent) restent à creuser. Le mouvement récent de salarisation des enseignants pourrait y être lié. Cette salarisation des enseignants peut relever d'une démarche visant à fidéliser les enseignants d'une part, et à inclure l'enseignement dans une stratégie de développement des activités des établissements, d'autre part.

Les directeurs de golfs n'ont identifié directement que peu de besoins de formation pour les enseignants salariés : ils déclarent recruter des enseignants formés et titulaire de brevets d'Etat.

L'enquête permet toutefois d'identifier plusieurs enjeux en termes de formation des enseignants salariés :

- L'enseignement est au cœur des stratégies de développement des golfs, en particulier des golfs commerciaux. Il s'agit en effet de « créer des nouveaux

golfeurs » qui consommeront différents produits. Dans ce cadre, il convient d'innover et de proposer des produits comme des « paquets » de services. Dès lors, des formations en développement commercial et marketing s'avèrent nécessaires.

- D'après les dires des directeurs recueillis lors des entretiens, une passerelle existerait entre le métier d'enseignant et celui de directeur. Pour accompagner ce parcours professionnel, des formations semblent nécessaires, en gestion et management.
- Enfin, l'enquête établit clairement que si environ deux tiers des enseignants salariés travaillent à temps plein, plus de la moitié sont polyvalents. Ils remplissent, dans ce cadre, surtout des fonctions d'accueil et de vente, mais aussi de services aux joueurs. On peut dès lors envisager que des besoins de formation en accueil-vente existent, même si c'est de façon moins importante que les besoins de formation identifiés précédemment.

## 5.6. Plusieurs questions à approfondir, notamment en ce qui concerne les métiers clés

D'après les résultats de la présente étude, plusieurs questions nous semblent devoir être creusées lors d'enquêtes futures, afin d'approfondir les analyses prospectives :

- **Le remplacement des greenkeepers** : il s'agirait de mieux déterminer si le métier de greenkeeper est « en tension », c'est-à-dire un métier pour lequel il pourrait y avoir des difficultés de recrutement, comme le laissent présumer l'analyse de l'âge et de l'ancienneté des salariés ou les difficultés, évoquées par plusieurs directeurs, pour trouver certaines compétences lors des recrutements, notamment en ce qui concerne la gestion et le management.
- **L'évolution des activités et le parcours professionnel des jardiniers** : une évolution des activités des jardiniers, ayant des conséquences en termes de formation, avait déjà été soulignée lors de l'enquête de 2008, du fait notamment des changements techniques et des nouvelles normes environnementales. Par ailleurs, le fait que certains métiers du terrain (fontainier, mécanicien, paysagiste) n'existent que dans très peu de golfs conduit à une nécessaire polyvalence des jardiniers, qui a des implications en termes de formation. En ce qui concerne l'évolution professionnelle des jardiniers, il s'agirait en particulier de mieux appréhender l'existence d'une passerelle vers le métier de greenkeeper, grâce à la VAE notamment.
- **Le suivi de certains métiers du terrain (paysagiste, fontainier, mécanicien) et des métiers des services aux joueurs** : une réduction de l'effectif des métiers des services aux joueurs a été observée entre 2008 et 2009. Il s'agirait dès lors de déterminer si cette tendance s'inscrit dans la

durée. En ce qui concerne certains métiers du terrain qui n'existent que dans très peu de golfs, il s'agirait de pouvoir observer l'évolution de leur effectif : existe-t-il une stagnation, un développement ou une diminution de ces métiers.

- **L'évolution du métier d'enseignant, la salarisation et le parcours professionnel des enseignants** : la participation accrue des enseignants salariés au développement commercial des établissements, pressentie par les directeurs, ainsi que les enjeux qui en découlent en termes de formation pourraient être approfondis. La question de la faible ancienneté des enseignants salariés (plus de 55% ont moins de 5 ans d'ancienneté, dont 17% sont en formation) pourrait être développée. On pourrait notamment s'interroger sur le lien entre cette observation et le mouvement de salarisation des enseignants qui se développe depuis environ 5 ans. Enfin, la question du parcours professionnel des enseignants pourrait être posée, notamment en ce qui concerne l'existence d'une passerelle entre le métier d'enseignant et celui de directeur.
- **Les parcours professionnels des directeurs** : une tendance à la professionnalisation des directeurs avait été évoquée lors de l'enquête 2008. La présente étude montre qu'environ 30% des directeurs ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leur poste. Il s'agirait d'approfondir cette question.
- **L'évolution du métier et les parcours professionnels des hôtesse d'accueil** : la polyvalence des hôtesse d'accueil a été mise en lumière dans le présent rapport et dans celui portant sur l'enquête de 2008, et induit un besoin de formation important. Par ailleurs, la « jeunesse » et la faible ancienneté des hôtesse d'accueil laissent présager d'une mobilité importante, y compris, voire surtout, hors branche. Etant donné son caractère stratégique, les questions de l'évolution du métier et du parcours professionnel des hôtesse d'accueil méritent d'être approfondies.

## Annexe : nomenclature des métiers utilisée lors de l'enquête auprès des établissements

---

| Familles                         | Sous-familles                       |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| A. Terrain                       | A1. Greenkeeper et adjoint          |
|                                  | A2. Jardinier                       |
|                                  | A3. Fontainier                      |
|                                  | A4. Mécanicien                      |
|                                  | A5. Paysagiste                      |
| B. Enseignement                  | B1. Enseignant*                     |
|                                  | B2. Entraîneur                      |
|                                  | B3. Responsable d'enseignement      |
| C. Accueil-Vente                 | C1. Hôtesse d'accueil               |
|                                  | C2. Responsable Proshop             |
|                                  | C3. Responsable accueil             |
| D. Services aux joueurs          | D1. Com. de parcours - Starter      |
|                                  | D2. Caddy master                    |
|                                  | D3. Personnel des vestiaires        |
| E. Personnel de services         | E1. Femme ménage                    |
|                                  | E2. Ouvrier de maintenance          |
|                                  | E3. Autres (ag. Sécu, anim., etc .) |
| F. Restauration                  | F1. Personnel de salle              |
|                                  | F2. Plongeur                        |
|                                  | F3. Personnel de cuisine            |
|                                  | F4. Responsable de salle            |
|                                  | F5. Responsable de restauration     |
| G. Administration et encadrement | G1. Comptable                       |
|                                  | G2. Commercial                      |
|                                  | G3. Responsable de service          |
|                                  | G4. Directeur et adjoint            |
|                                  | G5. Assistance de direction         |

\* Hors pro



## Table des graphiques

Graphique 1 - Répartition géographique des établissements enquêtés..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 2 - La répartition des golfs enquêtés selon la tailleErreur ! Signet non défini.

Graphique 3 - Statut de l'établissement ..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 4 - Appartenance à une chaîne ou un réseau. Erreur ! Signet non défini.

Graphique 5 - Chaîne ou réseau d'appartenance ..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 6 - Conventions collectives appliquées ..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 7 - Types d'équipements proposés ..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 8 - Perspective d'évolution à court terme .... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 9 - Perspective d'évolution à moyen terme .. Erreur ! Signet non défini.

Graphique 10 - Perspective d'évolution à long terme .... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 11 - Perspectives d'évolution pour les parcoursErreur ! Signet non défini.

Graphique 12 - Perspectives d'évolution pour les practicesErreur ! Signet non défini.

Graphique 13 - Perspectives d'évolution pour les structures d'enseignement ..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 14 - Offre d'activités golifiques ..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 15 - Part des activités golifiques dans le chiffre d'affairesErreur ! Signet non défini.

Graphique 16 - Perspective d'évolution à court terme .. Erreur ! Signet non défini.

Graphique 17 - Perspective d'évolution à moyen terme . Erreur ! Signet non défini.

Graphique 18 - Perspectives d'évolution pour les cours individuelsErreur ! Signet non défini.

Graphique 19 - Perspectives d'évolution pour les cours collectifsErreur ! Signet non défini.

Graphique 20 - Perspectives d'évolution pour les green feesErreur ! Signet non défini.

Graphique 21 - Perspective d'évolution pour les proshopsErreur ! Signet non défini.

Graphique 22 - Offre d'activités non golifiques ..... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 23 - Part des activités non golifiques dans le chiffre d'affaires... Erreur ! Signet non défini.

Graphique 24 - Perspective d'évolution à court terme .. Erreur ! Signet non défini.



- Graphique 25 - Perspectives d'évolution à moyen terme **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 26 - Perspectives d'évolution pour les bars... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 27 - Perspectives d'évolution pour les restaurants**Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 28 - Perspectives d'évolution pour les hôtels **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 29 - Perspectives d'évolution pour les séminaires**Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 30 - Répartition des emplois selon les familles de métiers**Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 31 - Répartition des emplois des hommes selon les familles de métiers  
..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 32 - Répartition des emplois des femmes selon les familles de métiers  
..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 33 - La répartition hommes/femmes selon les familles de métiers  
..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 34 - Les 10 métiers pour lesquels l'effectif est le plus grand..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 35 - Les 10 métiers pour lesquels l'effectif des hommes est le plus grand  
..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 36 - Les 10 métiers pour lesquels l'effectif des femmes est le plus important  
..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 37 - Répartition de l'effectif total de salariés selon leur âge .... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 38 - L'âge des salariés selon les familles de métiers**Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 39 - Répartition de l'effectif total de salariés selon leur ancienneté  
..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 40 - L'ancienneté des salariés selon les familles de métiers..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 41 - L'âge des salariés des métiers clés ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Graphique 42 - L'ancienneté des salariés des métiers clés..... 1
- Graphique 43 - Répartition de l'effectif total de salariés selon le groupe CCNG .... 2
- Graphique 44 - Répartition des salariés selon les familles de métiers et le groupe CCNG..... 3
- Graphique 45 - Répartition des salariés des métiers clé selon le groupe CCNG ..... 4
- Graphique 46 - Régime de sécurité sociale des salariés par familles de métiers..... 5
- Graphique 47 - Temps de travail par famille de métiers..... 6
- Graphique 48 - Organisation du temps de travail selon les familles de métiers..... 7
- Graphique 49 - Recours aux heures supplémentaires selon les familles de métiers . 8

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graphique 50 - Travail le dimanche selon les familles de métiers .....                                      | 9  |
| Graphique 51 - Types de contrat des salariés selon les familles de métiers .....                            | 9  |
| Graphique 52 - Evolution des emplois par familles de métiers .....                                          | 10 |
| Graphique 53 - Effectif ayant suivi une formation débutée en 2008 selon les métiers .....                   | 11 |
| Graphique 54 - Domaines des formations ayant débuté en 2008 suivies par les greenkeepers et adjoints .....  | 12 |
| Graphique 55 - Domaines des formations ayant débuté en 2008 suivies par les jardiniers .....                | 12 |
| Graphique 56 - Domaines des formations ayant débuté en 2008 suivies par les hôtesse d'accueil .....         | 13 |
| Graphique 57 - Domaine des formations ayant débuté en 2008 suivies par les directeurs et adjoints .....     | 13 |
| Graphique 58 - Effectif par métier des besoins de formation identifiés.....                                 | 15 |
| Graphique 59 - Besoins de formation des greenkeepers et adjoints .....                                      | 16 |
| Graphique 60 - Besoins de formation des jardiniers .....                                                    | 17 |
| Graphique 61 - Besoins de formation des hôtesse d'accueil .....                                             | 17 |
| Graphique 62 - Besoins de formation des directeurs et adjoints .....                                        | 18 |
| Graphique 63 - Difficultés rencontrées pour envoyer du personnel en formation ..                            | 20 |
| Graphique 64 - Métiers concernés par le besoin de formation non couvert par l'offre.....                    | 21 |
| Graphique 65 - Métiers concernés par la difficulté du personnel à partir en déplacement.....                | 21 |
| Graphique 66 - Métiers concernés par le coût trop élevé de la formation .....                               | 22 |
| Graphique 67 - Métiers concernés par la difficulté à remplacer le personnel en formation.....               | 22 |
| Graphique 68 - Difficultés particulières liées à la mise en œuvre du DIF .....                              | 23 |
| Graphique 69 - Métiers dans lesquels les salariés sont polyvalents .....                                    | 24 |
| Graphique 70 - Difficultés rencontrées lors du recrutement .....                                            | 25 |
| Graphique 71 - Nombre de golfs selon la taille et le nombre d'enseignants salariés .....                    | 26 |
| Graphique 72 - Nombre de golfs avec au moins un enseignant salarié selon le statut de l'établissement ..... | 27 |
| Graphique 73 - Répartition des enseignants salariés selon le sexe .....                                     | 27 |
| Graphique 74 - Répartition des enseignants salariés selon l'âge .....                                       | 28 |
| Graphique 75- Répartition des enseignants salariés selon l'ancienneté .....                                 | 28 |
| Graphique 76 - Répartition des enseignants salariés selon leur diplôme .....                                | 29 |
| Graphique 77 - Répartition des enseignants salariés selon leur groupe CCNG .....                            | 30 |



|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graphique 78 - Répartition des enseignants salariés selon leur temps de travail ...         | 30 |
| Graphique 79 - Répartition des enseignants salariés selon leur niveau de rémunération ..... | 31 |
| Graphique 80 - Activités pratiquées par les enseignants salariés.....                       | 31 |
| Graphique 81 - Répartition des enseignants salariés selon s'ils sont polyvalents ...        | 32 |



## Table des tableaux

|                                                                                                                                            |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Tableau 1 - Objectif et réalisation de la répartition des établissements selon la taille .....                                             | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Tableau 2 - La répartition géographique des établissements : objectif 2008 et quotas atteints en 2009 .....                                | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Tableau 3 - Taille des établissements selon leur statut..                                                                                  | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Tableau 4 - L'appartenance à une chaîne ou réseau en fonction de la taille                                                                 | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Tableau 5 - L'appartenance à une chaîne ou réseau en fonction du statut..                                                                  | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Tableau 6 - Les domaines des formations suivies dans les métiers autres que les métiers clés selon les familles de métiers .....           | 14                                 |
| Tableau 7 - Les domaines des besoins de formation à venir dans les métiers autres que les métiers clés selon les familles de métiers ..... | 19                                 |