

# L'intendant de terrain et la gestion de son personnel d'entretien

*Les Intendants de terrain ont des fonctions qui, de plus en plus, dépassent largement le seul cadre de la technicité. Face aux contraintes des gestionnaires et aux exigences sans cesse croissantes de la clientèle, les compétences du personnel représentent un capital précieux pour les clubs. Cependant, l'évolution du golf dans notre pays subit des exigences économiques et commerciales auxquelles nous devons nous adapter.*

*La carrière d'intendant de terrain démontre l'absolue nécessité de faire preuve d'une plus grande efficacité dans la manière de gérer, organiser et communiquer avec l'équipe de jardiniers dont nous sommes responsables. Les directeurs-gestionnaires de golf seront de plus en plus exigeants quant à la qualité, à la compétence et à la motivation de votre équipe d'entretien.*

*Nous devons donc répondre à ces exigences !*



J.-M. Hérisse

Mis à part quelques cas exceptionnels, la majorité des intendants de terrain ne possèdent pas d'instinct les qualités et les connaissances nécessaires à la gestion d'un groupe de jardiniers. Notre profession ne peut s'associer aux techniques de gestion du personnel employées dans certains golfs, techniques archaïques qui, adaptées à une époque et à une population données sont aujourd'hui dépassées.

Beaucoup de jardiniers ont moins de trente ans et un grand nombre d'entre eux possèdent une formation ; la majorité souhaite se perfectionner et s'améliorer dans son travail. Nous avons la responsabilité de tenir compte des souhaits et des espoirs de chacun.

Avoir une vision moderne, synonyme de progrès de notre métier, anticiper les évolutions sociales, créer un environnement où il fait bon vivre et travailler, améliorer la performance au travail sont des défis que nous devons relever.

Chaque golf constitue un cas particulier, il faut donc se garder de formuler des prescriptions ou des normes pour chacun. Cependant, il me semble souhaitable de favoriser l'imagination de chacun en donnant des exemples et des actions réussies en la matière.

## 1) A l'embauche

- a) Définir le poste à pourvoir
- b) Recruter et placer chaque jardinier au poste exact qui convient à ses aptitudes et à ses motivations (attention, nous devons choisir : un manoeuvre sans qualification ? Un ouvrier conducteur d'engins ? Un jardinier spécialisé ?)
- c) Assurer sa formation et son intégration dans l'équipe
- d) L'encadrer pour améliorer la performance et la qualité de son travail
- e) Répondre à toutes ses interrogations (heures supplémentaires, congés, horaires, promotion, ...)
- f) Définir une (ou plusieurs) tâche précise dont il sera responsable et sur laquelle (ou lesquelles) il sera jugé

g) Mettre en place un système de rémunération juste et équitable adapté à chaque poste

h) Organiser un entretien individuel avec chaque jardinier

i) L'aider dans ses responsabilités et sa considération par le groupe

j) Offrir des conditions de travail conservant sa dignité d'individu

k) Au terme d'une période d'essai :

- faire le diagnostic des compétences (capacité physique, force, résistance, intelligence, mémoire...)

- personnalité (sociabilité, dynamisme)

- comportement

- motivation

- intégration, coopération

- capacité de s'adapter aux modifications que l'on peut attendre de lui

- satisfaction dans le poste

## 2) Pour le groupe

Mettre en place des réunions périodiques dont les buts sont :

a) Informer :

- sur la vie du Club

- sur ses projets

- sur vos objectifs

- sur la mission de chacun

b) Faire pratiquer :

- sous forme de débats, interroger les jardiniers sur des mesures permettant d'améliorer la qualité du travail, sa vitesse d'exécution et les conditions de travail.

c) Ecouter et répondre clairement :

- aux interrogations sur le droit du travail, la législation sociale, les règles d'hygiène et sécurité. Veiller à résoudre régulièrement et efficacement les petits problèmes de chacun qui, à terme sont à l'origine de conflits.

- Proposer la mise en œuvre d'accords collectifs avec votre direction (horaires, formation, contrats de travail, ...).

- Proposer des échanges inter-golfs (si des conditions d'hébergement le permettent).

d) Former :

- Transmettre votre savoir et votre expérience à vos jardiniers (par

exemple en hiver, deux heures de réunion par semaine). Information sur de nouvelles techniques, de nouveaux produits, de nouveaux matériels, préparation d'un parcours pour un championnat, conduite et entretien du matériel.

- Interdire toute boisson alcoolisée sur le lieu de travail.

- Veiller aux respects mutuels enrayant toute altercation violente et autres propos fanatiques qu'ils soient racistes, politiques ou religieux.

- Sanctionner sévèrement l'absentéisme non justifié.

- Tenir un fichier personnel et enregistrer les fautes, les altercations, pannes, accidents, absences, maladies,...

- Fiche d'entretien individuel, fiche congés, contrat de travail, conditions d'emploi,...

## Conclusion

Contrairement à certaines idées, l'autorité ne s'attribue pas. Pour diriger une équipe, il faut savoir écouter, informer et gagner son adhésion.

Notre profession doit assurer sa part de responsabilité dans la gestion de l'équipe d'entretien. Nous ne pouvons ignorer les contraintes des directeurs de golf face aux financiers et aux golfeurs et il est légitime qu'ils assument leur responsabilité.

Cependant, l'Intendant de terrain doit également assurer la responsabilité de sa fonction qui est définie par d'autres contraintes que celle des directeurs.

C'est donc grâce à la compréhension mutuelle des responsabilités de chacun qu'un dialogue doit permettre la mise en place d'organisations efficaces dans les clubs.

**Jean-Michel Hérisse**

Intendant du Golf de la Vaucouleurs