



OBSERVATOIRE DES METIERS DU GOLF

Rapport final de l'enquête sur l'égalité hommes femmes dans le golf

Juillet 2012

Enquête réalisée avec le concours d'UNIFORMATION



COMMISSION PARITAIRE NATIONALE EMPLOI – FORMATION
Convention Collective Nationale du Golf
c/o Fédération Française de Golf - 68 Rue Anatole France – 92309 LEVALLOIS
PERRET CEDEX



■ Etude réalisée par le cabinet **Circé**

Correspondante pour cette mission :

Sophie BONNOT-BENSAADOUN

Tél. : 0811 06 06 66 – 06 26 26 07 48

E-mail : sophie.bonnot@circeconsultants.com

Bureau de rattachement : Paris



■
Siège social
11, avenue Philippe Auguste
75011 **PARIS**
Tél.: 0811 06 06 66 – fax : (33) 1 43 13 26 65

Sommaire

1. Objectifs et méthodologie de l'intervention	4
1.1 Rappel des éléments de contexte et commande initiale.....	4
1.2 La méthodologie déroulée pendant l'étude.....	5
2. Mesurer et comprendre l'état des lieux des structures portées par la branche du golf	9
2.1 La situation actuelle dans la branche du golf.....	9
2.1.1 <i>Présentation de la branche</i>	<i>9</i>
2.1.2 <i>Présentation des activités des structures golfsiques</i>	<i>9</i>
2.2 Le portrait des structures ayant répondu à l'enquête Internet : une bonne représentativité.....	11
Tableau 1 – Statut de la structure golfsique	11
Tableau 2 – Année de création de la structure golfsique.....	11
Tableau 3 – Répartition des structures golfsiques par Région	12
Graphique 1 – Zone d'implantation de la structure golfsique.....	13
Graphique 2 – Appartenance à une chaîne ou à un réseau / Tableau 4 – Précisions chaînes ou réseaux	13
Graphique 3 – Répartition des structures golfsiques par nombre de trous	14
Tableau 4 – Nombre de salariés (salariés brut et ETP) par établissement.....	14
Tableau 5 – Nombre de bénévoles par établissement	14
2.3 Les caractéristiques RH des structures ayant répondu à l'enquête Internet	15
2.3.1 <i>D'importantes différences dans le positionnement des femmes et des hommes dans les catégories d'emploi de la branche et dans les familles de métiers.....</i>	<i>15</i>
Tableau 6 : Répartition des effectifs par groupe de classification	15
Tableau 7 – Répartition des effectifs par famille de métiers.....	15
Graphique 4 – Répartition des effectifs par famille de métiers	16
Graphique 5 – Répartition des familles de métiers dans les effectifs	16
Graphique 6 – Répartition des effectifs concernant les responsabilités d'encadrement	17
2.3.2 <i>Des conditions d'emploi similaires pour les hommes et les femmes ; davantage de contrats à temps partiels pour les femmes</i>	<i>18</i>
Tableau 8 – Répartition des effectifs par type de contrat de travail	18
Tableau 9 – Répartition des effectifs à temps partiel	18
2.3.3 <i>Une différence d'ancienneté entre les femmes et les hommes, liée principalement aux types de postes occupés et aux familles de métiers.....</i>	<i>19</i>
Tableau 10 – Répartition des effectifs par tranche d'âge	19
Tableau 12 – Récapitulatif des principales caractéristiques des familles de métiers	21
2.3.4 <i>Les rémunérations : des écarts entre les femmes et les hommes s'expliquant davantage par les postes occupés par chacun des deux sexes.....</i>	<i>23</i>

Tableau 13 – Répartition par effectif des salaires mensuels bruts (SMB) moyens par groupe de classification....	23
2.3.5 <i>Des difficultés de recrutement globales pour l'ensemble des structures en partie liées aux conditions de travail ; et un turn-over dépendant principalement du type de poste occupé...</i>	24
Tableau 15 – freins à l'intégration des femmes et des hommes dans les équipes de travail (à leur maintien au sein de ces équipes)	25
Tableau 16 – Répartition par effectif des départs par famille de métiers.....	25
2.3.6 <i>L'absentéisme, un phénomène mineur ne pesant pas spécifiquement sur la gestion des ressources humaines</i>	26
Graphique 7 – Poids du phénomène de l'absentéisme dans les établissements	26
Graphique 8 – Nombre d'accidents de travail et de trajet par effectif	26
Graphique 9 – Nombre de congés maternité/paternité, congés parental d'éducation et congés de présence parentale par effectif.....	27
2.3.7 <i>La formation professionnelle</i>	27
Tableau 17 – Répartition des effectifs par niveau de formation initiale.....	27
Graphique 10 - Présence d'un plan de formation dans la structure	28
Tableau 18 – Répartition des heures de formation par groupe de classification et effectif.....	28
Graphique 11 – Poids des heures de formation par effectif et par groupe de classification	29
Graphique 12 – Répartition des catégories de formation	29
Tableau 19 – Répartition par année (2009, 2010 et 2010) et par effectif du bénéfice des dispositifs de formation	30
Graphique 13 – Appréciation des structures sur « le départ en formation est plus compliqué pour les salariés femmes que pour les salariés hommes ».....	30
Graphique 14 – Appréciation sur « la promotion des salariés femmes est plus lente/ difficile que celles des salariés hommes »	31
Graphique 15 – Réflexions engagées autour de l'égalité professionnelle	31
Graphique 16 – Engagements sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.....	32
Tableau 20 – Précisions sur les actions et engagements pris sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	32
Graphique 17 – Signature d'un accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes	32
Graphique 18 – La structure possède-t-elle un service d'accueil / de garde d'enfants pour les adhérents?	33
Graphique 19 – Ce service est-il ouvert aux salariés de la structure ?	33
2.4 Les principaux enseignements à retenir des investigations	34
2.4.1 <i>Le poids des stéréotypes dans la branche du golf est fort.....</i>	35
2.4.2 <i>Les équipes de direction ne se sentent pas concernées</i>	36
2.4.3 <i>Les pratiques d'intégration dans la branche du golf.....</i>	37
2.4.4 <i>L'accès à la formation professionnelle dans les structures est limité.....</i>	39
2.4.5 <i>Les parcours professionnels</i>	39
2.4.6 <i>Le développement des activités des golfs.....</i>	42
2.4.7 <i>Les pratiques de rémunération des structures sont contraintes.....</i>	42
3. Agir : pistes d'actions.....	43
4. Annexe : Les dispositifs à disposition des établissements	48

1. Objectifs et méthodologie de l'intervention

1.1 Rappel des éléments de contexte et commande initiale

L'égalité entre les femmes et les hommes apparaît depuis longtemps, et de plus en plus fortement, comme un enjeu pour notre société, et en particulier dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle, à la fois vecteurs d'inégalités et leviers d'actions identifiés. Les préoccupations liées à cette thématique sont d'ailleurs aujourd'hui larges : résorption des écarts de rémunération¹ ; égalité dans l'accès à l'emploi et à la formation tout au long de la vie ; construction des parcours professionnels ; égalité dans les conditions d'emploi et de travail (articulation des temps de vie, aménagement des temps de travail, temps partiel subi/choisi...) ; etc.

Selon les environnements de travail, les enjeux peuvent être multiples. A cette fin, **les branches professionnelles sont identifiées comme des acteurs pertinents pour traiter de l'égalité professionnelle**. Les dernières évolutions législatives et réglementaires renforcent d'ailleurs les obligations des organisations en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes². Ainsi, les organisations qui sont liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels, se réunissent, au moins une fois par an pour négocier sur les salaires et au moins une fois tous les cinq ans, pour examiner la nécessité de réviser les classifications. Ces négociations prennent en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; et visent également à définir et programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Pour ce faire, les branches s'appuient le plus souvent sur un diagnostic détaillé de la situation des femmes et des hommes dans l'environnement qui est le leur.

Les branches professionnelles doivent d'une part, répondre à l'obligation législative d'égalité entre les femmes et les hommes à différents niveaux (réduction des écarts de rémunération ; parcours professionnels...) mais peuvent aussi s'en saisir comme d'un levier intéressant pour le recrutement, la fidélisation des salariés ou encore l'image des métiers de la branche.

La présente mission répondait donc à un **double enjeu pour la branche du golf** :

- ❖ **Faire l'état des lieux de la situation comparée des femmes et des hommes au sein de la branche du golf**
- ❖ **Identifier les leviers d'action mobilisables** pour œuvrer en faveur d'une plus grande égalité de façon globale, et pour certains métiers.

Les résultats de l'étude viendront alimenter les réflexions de la branche professionnelle en vue d'une négociation collective sur ce thème.

¹ La **loi du 23 mars 2006** sur l'égalité salariale entre femmes et hommes impose aux entreprises et aux branches professionnelles l'obligation de négocier pour définir et programmer des mesures de nature à supprimer ces écarts, sur la base d'un diagnostic de la situation comparée des femmes et des hommes.

² Avec notamment la **loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010** et le **décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011**, venant renforcer les lois du 9 mai 2001 et du 23 mars 2006 qui prévoient : une négociation spécifique et transversale sur l'égalité professionnelle tous les trois ans pour les branches professionnelles, et une négociation intégrée (Les partenaires sociaux doivent prendre en compte l'égalité entre les femmes et les hommes pour chacune des négociations annuelles et obligatoires (organisation du temps de travail, formation...) et pour chaque négociation annuelle sur les salaires).

1.2 La méthodologie déroulée pendant l'étude

Pour répondre aux principaux enjeux cités précédemment, nous avons procédé en trois temps distincts.

1. Réalisation de la phase de lancement de la mission

Il s'agissait :

- d'affiner et valider les objectifs et enjeux de la mission ;
- d'appréhender plus finement le contexte d'intervention et identifier les documents (études, travaux, données chiffrées...) à disposition et les acteurs ressources ;
- de repérer les conditions de réussite et les points de vigilance ;
- d'ajuster la méthode d'intervention et valider les modalités de pilotage de la mission ainsi que le calendrier ;
- d'élaborer les différents outils d'investigation.

Cette première phase de l'étude a consisté en la réalisation de trois étapes importantes :

- ❖ **Une analyse documentaire** à partir d'études quantitatives et qualitatives mises à disposition par le commanditaire, permettant de définir plus précisément les éléments à traiter dans les investigations (enquête, entretiens...) et de mettre en perspective l'étude dans un contexte plus large (environnement de la branche).
- ❖ **La préparation du matériel d'investigation de la Phase 2** avec en particulier l'élaboration des trames pour les entretiens qualitatifs ; et du questionnaire de l'enquête auto-administrée.
- ❖ **La réunion de lancement du Comité paritaire de pilotage³** (2 février 2012) qui a été l'occasion de :
 - présenter la démarche dans son ensemble et les objectifs visés dans le cadre de chacune des investigations ;
 - valider la méthode et le calendrier de travail ;
 - présenter et ajuster les outils mobilisés, et définir les critères de choix des terrains d'investigations.

2. Réalisation de l'état des lieux

La deuxième phase de l'étude visait la réalisation d'un état des lieux de la situation de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la branche du golf.

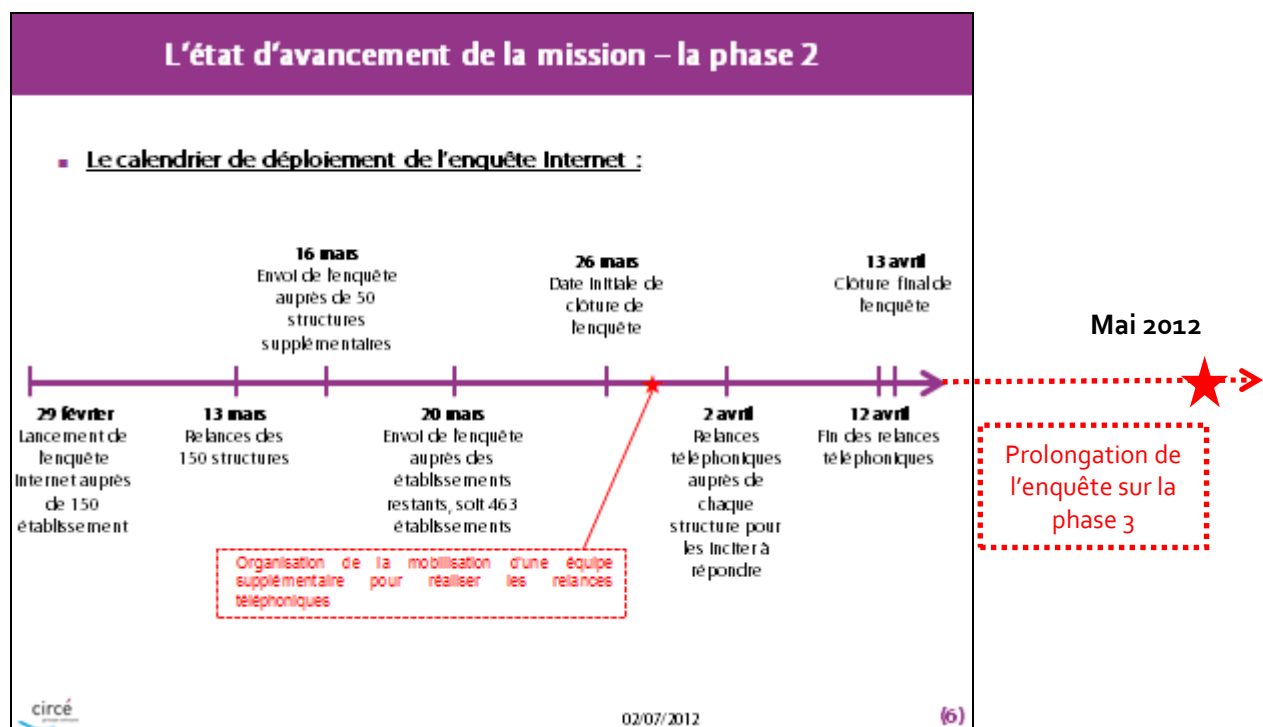
Dans un premier temps, cette phase a consisté en la réalisation **d'entretiens semi-directifs auprès de 14 personnes ressources** afin d'avoir une perception sur :

- La situation actuelle en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans la branche du golf,
- Les enjeux que cela représente en matière de rémunération, de recrutement, de fidélisation, ou encore de parcours professionnels,
- Les attentes des acteurs quant à la négociation.

³ Le Comité de pilotage est composé, pour le collège salariés, de Thierry OLIVIER (CFE-CGC) ; Hervé MEZIERE (CFDT) ; Yves BECHU (PGA) et pour le collège employeurs, de Guy GARNIER (GFGA) ; Corinne RIEGEL (FFGolf) ; Vincent KERHARO (GEGF) ; et de Marie Loiselet (Uniformation).

Structure représentée	Nom-Prénom	Fonction
ADGF	FABRE Denis	Président
AGREF	VICHERA Emilio	Président
AGREF	BERNARD Patrice	Ancien Président
GEGF	BOUTROLLE Gilles	Président
GFGA	FARMAN Patrick	Président
PGA	BECHU Yves	Directeur
FF Golf	MASSIE Pierre	Vice-Président en charge de la formation
	RIEGEL Corinne	Directrice de la formation
	DINH PHUNG Rémy	Directeur technique national, adjoint en charge de la formation
	PAPEZ Françoise	DRH et relations sociales
CFE-CGC	LEGRAND Jean-Marc	Représentant syndical
	OLIVIER Thierry	Représentant syndical
CFDT	MEZIERE Hervé	Représentant syndical
CGT	GILOT André	Représentant syndical

Dans un second temps, elle a consisté en la **réalisation d'une enquête Internet** lancée le 29 février jusqu'au mois de mai afin de collecter une information précise sur la notion d'égalité professionnelle dans les organisations des structures et dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines.



Ainsi, un questionnaire en ligne a été construit, structuré principalement autour de questions fermées et chiffrées et de quelques questions ouvertes, articulé autour de cinq parties :

- ❖ Les informations générales sur les établissements,
- ❖ La structuration des ressources humaines des établissements,
- ❖ Le recours à la formation continue,
- ❖ Les réflexions et les actions en faveur de l'égalité professionnelle au sein de l'établissement
- ❖ La répartition des effectifs femmes-hommes a été demandée au 31.12.2011 et les mouvements de personnel s'observent sur l'année 2011.

Précision méthodologique :

Les consultants ont adapté la mise en œuvre de l'enquête Internet suite à plusieurs obstacles rencontrés :

- La mise à jour nécessaire du fichier contacts (adresses mail et téléphone erronés),
- Un « filtrage » des personnes à l'accueil téléphonique, pour atteindre les bons interlocuteurs,
- Un sentiment de « ne pas être concerné par la thématique » de la part des équipes de direction, reflétant pour partie les propos soulevés par les personnes ressources,
- La longueur et la technicité du questionnaire.

L'ensemble des structures du golf ont donc été contactées (mailing + relances téléphoniques) et pour plus de souplesses, nous avons diversifié le mode de réponse (via le lien Internet, par renvoi d'un fichier Word, par entretien téléphonique. Au total, nous avons reçu 61 réponses à l'enquête.

La réalisation de cette enquête était également soumise à des critères de représentativité. Dans la méthodologie initiale deux critères ont été retenus : le nombre de trous et la localisation géographique des structures. Les réponses reçues respectent cette répartition et la bonne diversité des répondants (golfs commerciaux / associatifs ; environnement urbain / rural ; effectifs...) permet d'avoir une analyse représentative.

	Moins de 9 trous				De 9 à moins de 18 trous				De 18 à moins de 36 trous				De 36 trous et plus			
Obj. cible	4%				27%				62%				7%			
Obj. atteint	4% (2 répondants)				25% (14 répondants)				67% (41 répondants)				4% (4 répondants)			
Ecart	0				-2				+3				0			
Région	RAL	IDF	PACA	Autre	RAL	IDF	PACA	Autre	RAL	IDF	PACA	Autre	RAL	IDF	PACA	Autre
Obj. cible	10%	12%	10%	68%	10%	12%	10%	68%	10%	12%	10%	68%	10%	12%	10%	68%
Obj. atteint	0	1	0	1	1	2	0	11	5	5	4	26	0	3	0	1
Ecart	-	-	-	-	0	0	-1	0	+2	+1	0	+1	0	+2	0	-1

Les résultats des entretiens et de l'enquête ont été présentés aux membres du Comité de pilotage le 18 avril 2012.

3. Enjeux et pistes d'actions

Suite à la 2^{ème} réunion du Comité de pilotage, il a été décidé d'approfondir un certain nombre d'éléments relevés par l'enquête Internet, via la conduite d'entretiens qualitatifs auprès de structures employeurs, de têtes de réseaux ou chaînes, et d'organismes de formation.

Cette dernière phase d'investigation avait pour objectif de mettre en perspective les résultats de l'étude et de définir les enjeux stratégiques en matière d'égalité entre les

femmes et les hommes (objectifs à atteindre à court, moyen et long termes). Ainsi, nous avons mené :

- ❖ Des entretiens avec un échantillon de golfs pour travailler avec eux deux principaux axes :
 - Les leviers pour les RH,
 - Les rémunérations.
- ⇒ **13 entretiens ont été réalisés.**
- ❖ Des échanges avec des organismes de formation et des interlocuteurs identifiés avec une responsabilité RH au sein des chaînes et des réseaux :
 - CFPPA des Flandres de Dunkerque,
 - CFPPA de Brie Comte Robert,
 - CREPS de Montpellier.
- ⇒ **Trois organismes de formation ont été rencontrés.**
- ❖ Chaîne ou réseau : NGF et Blue Green

2. Mesurer et comprendre l'état des lieux des structures portées par la branche du golf

2.1 La situation actuelle dans la branche du golf

2.1.1 *Présentation de la branche*

La branche du golf compte environ 700 établissements. L'étude du BIPE (octobre 2007) relevait que 7 500 personnes vivent du golf (incluant la sous-traitance). **Les établissements de la branche sont de petite taille**, les structures de plus de 20 salariés ne représentant que 13% des établissements de la branche. En France, seul une dizaine de golfs comptent plus de 50 salariés.

Deux types de structures existent : les structures associatives (publiques ou privées) et les structures commerciales. Si à l'origine, les structures golfigues étaient essentiellement sous forme associative, le développement de nouvelles structures, pour beaucoup commerciales, s'est accéléré entre la fin des années 80 et le début des années 90. Ce mouvement s'est accentué ces dernières années. Aujourd'hui, un tiers des établissements sont associatifs ; et deux tiers commerciaux.

En parallèle, la branche observe **une appartenance croissante à des réseaux ou des chaînes.** Ainsi, un tiers des établissements appartiennent à un réseau ou à une chaîne. Ce phénomène a des implications sur les pratiques RH des structures :

- Les chaînes sont soumises à une législation encadrée par la présence d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et d'un Comité d'Entreprise. Elles sont régulièrement informées des évolutions juridiques et sociales permettant d'alimenter les pratiques RH des établissements.
- Les structures ont des pratiques plus ou moins formalisées notamment sur la rémunération (notion de part fixe et de part variable) et sur le processus de recrutement (diversification des candidatures, recours fréquent à la mobilité interne...).

2.1.2 *Présentation des activités des structures golfigues*

Les activités des établissements sont de deux sortes :

- Les **activités golfigues** qui représentent le cœur des activités autour du practice, de l'enseignement, du golf et de la boutique ;
- Les **activités non-golfigues** : bar, restaurant, évènementiel, séminaire, hôtel, piscine, garderie, tennis...

L'étude réalisée par le cabinet Pollen Conseil (2009) présentait des perspectives de développement des structures sur la dimension « services aux adhérents ». Pourtant aujourd'hui les modèles économiques des golfs sont réinterrogés. En effet, seuls 40% des golfs afficheraient un résultat positif.

Pour inverser cette tendance et assurer une dynamique de développement satisfaisante aux structures, différentes évolutions sont visées soit par la Fédération soit par certaines structures :

- Le développement du nombre de licencié-e-s.
La fédération compte 420 000 licenciés (estimation 600 000 pratiquants), dont 30% sont des femmes.
Pour développer la pratique du golf, la fédération développe des actions pour diversifier les pratiquants (exemple : golf au féminin) et augmenter le nombre de licencié-e-s.
- Une tendance à l'internationalisation des activités de proshop.
- La salarisation des enseignants, permettant de les intégrer à la stratégie de développement du golf,

Les pratiques des chaînes de golf se différencient également au niveau des politiques commerciales et des modalités de gestion des structures (mutualisation...) modifiant le modèle économique des structures.

2.2 Le portrait des structures ayant répondu à l'enquête Internet : une bonne représentativité

Cette partie vous propose un **profil des 61 structures** ayant répondu à l'enquête Internet. Les répondants sont relativement diversifiés sur l'ensemble des critères : statut, taille, environnement... permettant ainsi une **bonne représentativité et donc fiabilité de l'enquête**.

Précaution de lecture :

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que l'état des lieux produit ci-après reflète parfois seulement partiellement la réalité des établissements, compte tenu du fait que l'enquête ne portait que sur la population salariée. Ainsi, les intervenants indépendants (enseignants) ou sous-traitants (hôtellerie-restauration) ne sont pas visibles dans les effectifs des structures. Au final, les investigations montrent une grande hétérogénéité dans les pratiques des interlocuteurs interrogés, quatre facteurs pouvant être déterminants :

- L'antériorité du golf ;
- Son statut (commercial ou associatif) ;
- Sa taille (petite, moyenne ou grande structure) ;
- Sa zone d'implantation (urbaine ou rurale) et son environnement (région touristique ; Ile-de-France/province, etc.).

Tableau 1 - Statut de la structure golfique

Statut golf	Nombre	%
Associatif	15	25
Commercial	43	70
Public	1	2
Autre	2	3

Base des répondants : 61 structures.

Les **structures commerciales représentent deux tiers** des établissements de la branche. A l'image de celle-ci, 70% des répondants sont des structures commerciales.

Tableau 2 - Année de création de la structure golfique

Année de création	Nombre	%
Il y a moins de 3 ans	1	2
Entre 3 et 5 ans	0	0
Entre 6 et 10 ans	1	2
Entre 11 et 25 ans	26	43
Il y a plus de 25 ans	12	20
Non réponse	21	34

Base des répondants : 61 structures.

Plus de quatre structures sur dix ont été créées entre 11 et 25 ans. Cette temporalité correspond au développement de ce sport en France. Nous n'avons que peu de réponses (déclarées en tout cas) de golfs de moins de 10 ans.

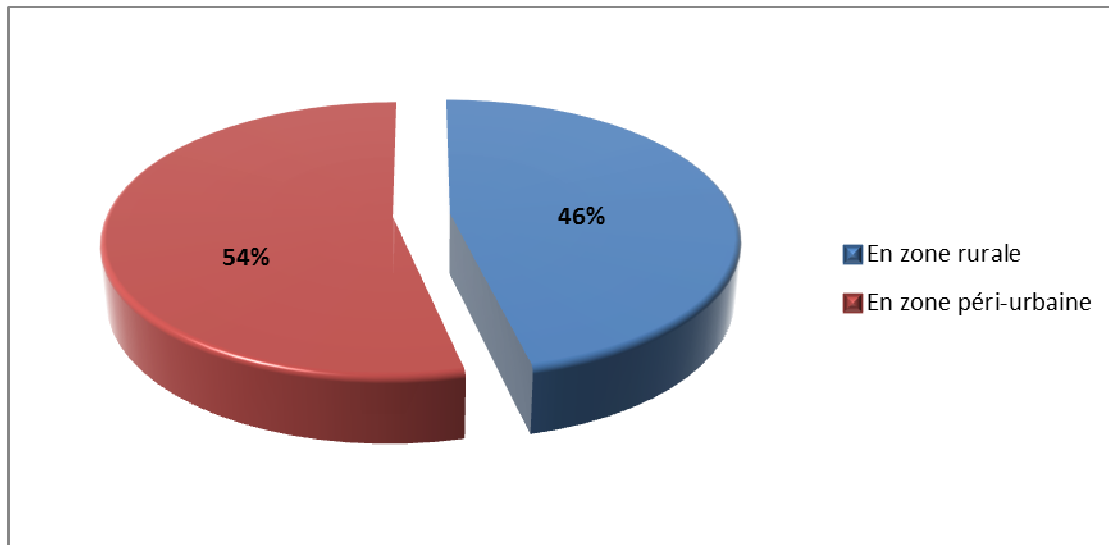
Tableau 3 - Répartition des structures golfigues par Région

Région	Nombre	%	Région	Nombre	%
Alsace	2	3	Ile-de-France	11	18
Aquitaine	2	3	La Réunion	1	2
Auvergne	0	0	Languedoc-Roussillon	3	5
Basse-Normandie	1	2	Limousin	1	2
Bourgogne	2	3	Lorraine	2	3
Bretagne	8	13	Midi-Pyrénées	2	3
Centre	4	7	Nord-Pas-de-Calais	4	7
Champagne-Ardenne	1	2	Pays de la Loire	2	3
Corse	1	2	Picardie	0	0
Franche-Comté	1	2	Poitou-Charentes	2	3
Haute-Normandie	1	2	PACA	4	7
			Rhône-Alpes	6	10

Base des répondants : 61 structures.

La région la plus représentée parmi les répondants est **Ile-de-France**, avec 18%. Viennent ensuite (par ordre de représentativité) les régions Bretagne, Rhône-Alpes, PACA, Nord-Pas-de-Calais et Centre ; correspondant ainsi (sauf pour la Bretagne) aux régions dans lesquelles il y a le plus de golfs.

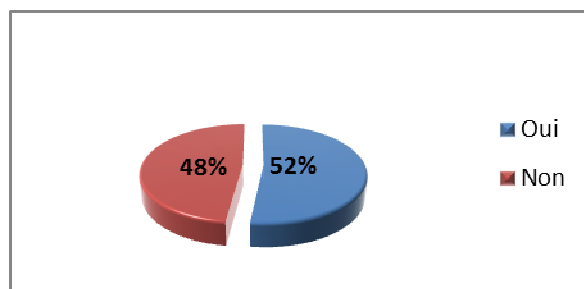
Graphique 1 - Zone d'implantation de la structure golfique



Base des répondants : 61 structures.

Les répondants se répartissent de façon équilibrée entre zones rurales et péri-urbaines.

Graphique 2 - Appartenance à une chaîne ou à un réseau / Tableau 4 - Précisions chaînes ou réseaux



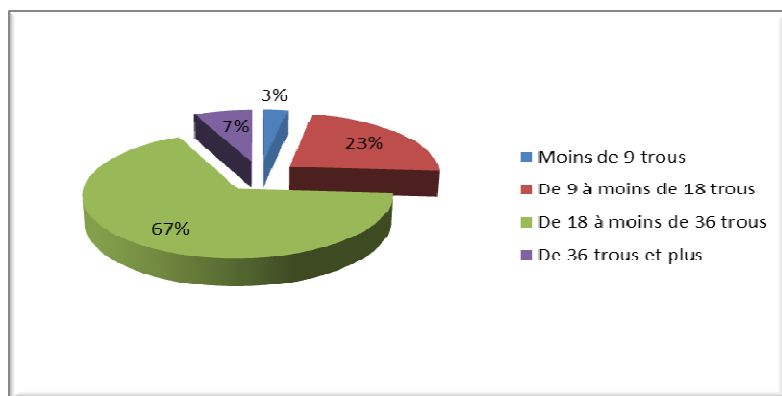
Base des répondants : 61 structures.

Précisions sur appartenance à une chaîne ou à un réseau	Nombre	%
Golfy	13	41
Blue green ★	6	19
NGF	4	13
Formule Golf ★	3	9
Label Opus Golf	2	6
Open Golf Club	2	6
UCPA	1	3
Le Club	1	3

Base des répondants : 32 structures

Les chaînes et réseaux les plus représentés sont Golfy, Blue Green Group SAUR (qui regroupe Blue Green et Formule Golf) et NGF. Certaines chaînes ou réseaux ne sont pas du tout représentées (Club Med ; Albatros ; Najeti ; Lucien Barrière ; Gaia Concept).

★ Il faut lire les enseignes Blue Green et Formule Golf comme un même ensemble puisqu'elles ont fusionné pour donner naissance à une nouvelle entité, BLUE GREEN GROUP SAUR

Graphique 3 – Répartition des structures golfiques par nombre de trous

Base des répondants : 61 structures.

Comme spécifié préalablement, les différents types de structures sont bien représentés parmi les répondants. Les structures les plus représentées comptent **entre 18 et moins de 36 trous**, suivies des 9 à 18 trous.

Tableau 4 – Nombre de salariés (salariés brut et ETP) par établissement

Nombre de salariés brut	Nombre	%	Nombre de salariés ETP	Nombre	%
Moins de 10	24	39	Moins de 9	26	43
De 10 à 19	24	39	De 9 à 17	23	38
De 20 à 29	6	10	De 18 à 26	5	8
De 30 à 39	4	7	De 27 à 35	4	7
De 40 à 49	2	3			
50 et plus	1	2			

Base des répondants : 61 structures.

A l'image de la branche, les structures interrogées sont plutôt de petite taille : près de la moitié d'entre elles a moins de 10 salariés ; et 8 structures sur 10 ont moins de 20 salariés. Une seule structure ne compte aucun salarié tandis que la plus grande emploie 67 salariés. **En équivalent temps plein (ETP), les structures comptent en moyenne 12 salariés**. 4 structures sur 10 ont moins de 9 ETP et la plus grande en compte 54.

Tableau 5 – Nombre de bénévoles par établissement

Nombre de bénévoles	Nombre	%
Pas de bénévoles permanents (uniquement des bénévoles ponctuels)	8	53
Entre 1 et 5 permanents	3	20
Entre 6 et 10 permanents	2	13
11 permanents et plus	2	13

Base des répondants : 15 structures.

Concernant les golfs associatifs, certains s'appuient sur des bénévoles pour fonctionner soit de façon permanente, soit dans le cadre d'évènements ponctuels. C'est le cas de 7 des 15 golfs associatifs ayant répondu à l'enquête. Les 8 autres ne font pas appel à des bénévoles pour assurer les activités golfiques.

2.3 Les caractéristiques RH des structures ayant répondu à l'enquête Internet

2.3.1 *D'importantes différences dans le positionnement des femmes et des hommes dans les catégories d'emploi de la branche et dans les familles de métiers*

Tableau 6 : Répartition des effectifs par groupe de classification

Répartition sexuée par groupe de classification	Femmes		Hommes	
	Nombre	%	Nombre	%
I. Employés, ouvriers	43	37%	74	63%
II. Employés, ouvriers	52	31%	116	69%
III. Employés, ouvriers	68	32%	145	68%
IV. Techniciens	24	22%	83	76%
V. Techniciens, agents de maîtrise	19	26%	54	74%
VI. Cadres	28	35%	51	65%
VII. Cadres	3	12%	22	88%
Hors groupe	2	40%	3	60%
<i>TOTAL</i>	<i>239</i>	<i>30%</i>	<i>548</i>	<i>70%</i>

Base des répondants : 61 structures.

Les 61 structures répondantes comptent 787 salariés, soit une moyenne d'un peu moins de 13 salariés par structure.

Les femmes représentent 30% de l'effectif total. Quel que soit le groupe de classification, elles sont sous-représentées, de façon notamment très forte pour la catégorie « VII Cadres » (seulement 12% de femmes).

Tableau 7 - Répartition des effectifs par famille de métiers

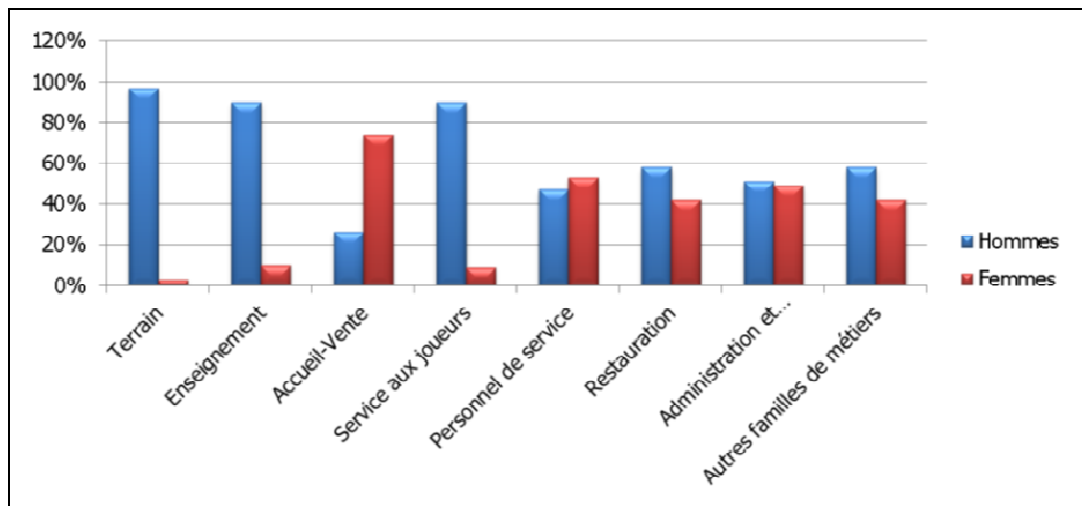
Répartition F-H par famille de métiers	Nombre Femmes	%	Nombre Hommes	%
Terrain	10	3%	313	97%
Enseignement	6	10%	53	90%
Accueil-Vente	94	74%	33	26%
Service aux joueurs	4	9%	42	90%
Personnel de service	27	53%	24	47%
Restauration	38	42%	52	58%
Administration et encadrement	52	49%	54	51%
Autres	11	42%	15	58%

Attention, les métiers de l'enseignement peuvent être sous-représentés dans la mesure où certains enseignants n'ont pas le statut de salariés et ne sont pas comptés dans les effectifs.

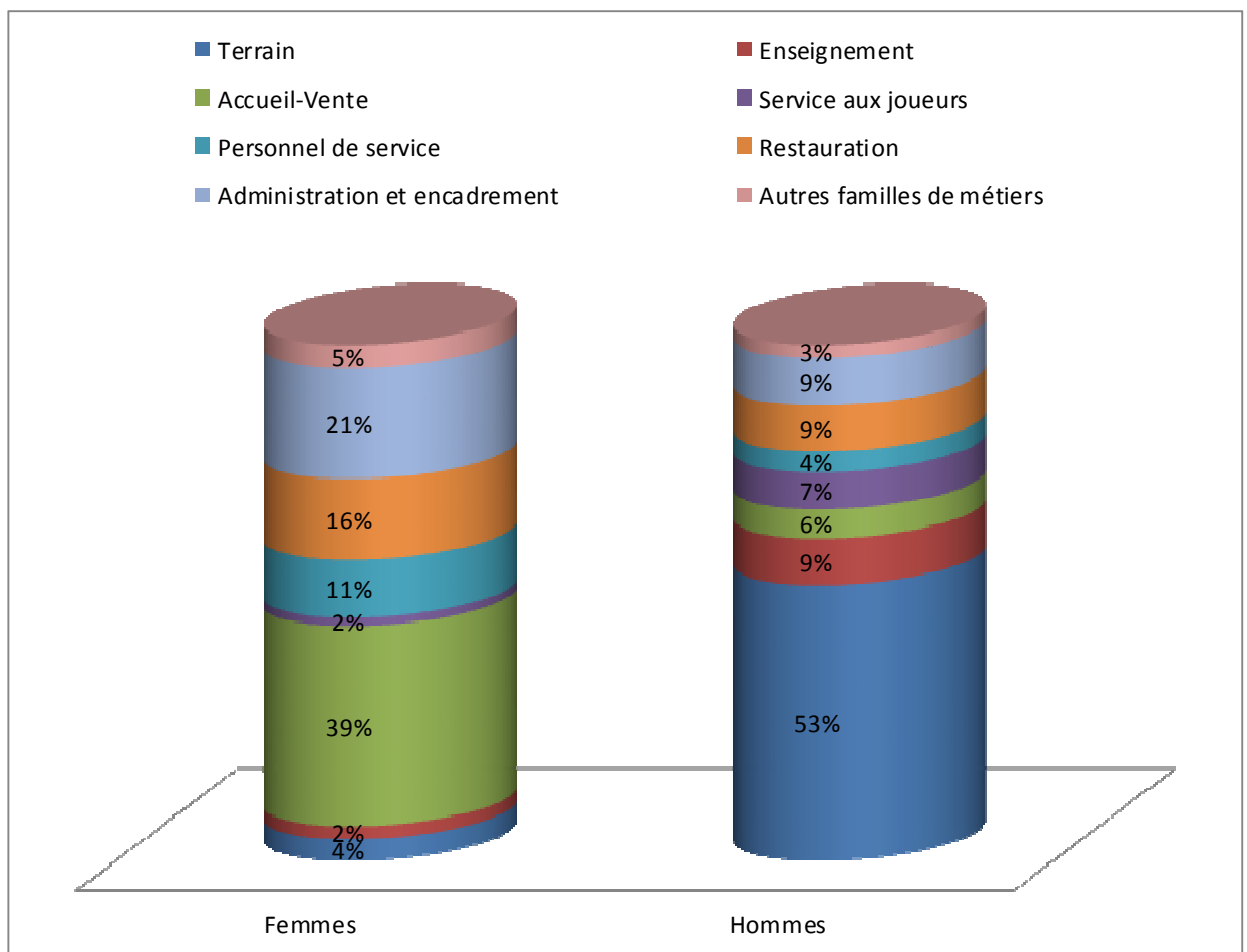
Base des répondants : 61 structures.

Conformément aux études précédentes, la répartition sexuée des métiers dans les structures est forte.

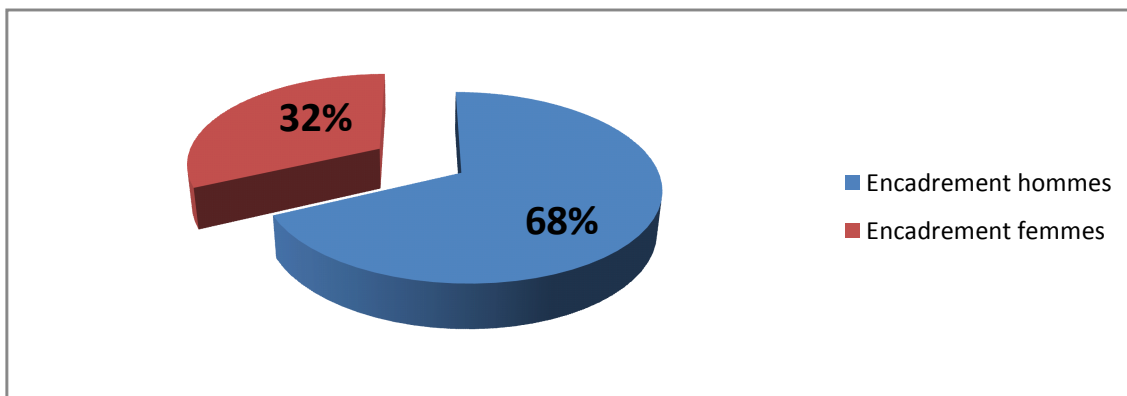
Graphique 4 - Répartition des effectifs par famille de métiers



Graphique 5 - Répartition des familles de métiers dans les effectifs



Les femmes se concentrent sur les postes d'accueil-vente, l'administration et l'encadrement et le personnel de service ; tandis que les hommes sont les plus nombreux dans les métiers de terrain, l'enseignement et l'administration-encadrement. Très peu de femmes travaillent dans les métiers de terrain, l'enseignement ou les services aux joueurs (Graphique 5) et à l'inverse, très peu d'hommes sont présents à l'accueil-vente. Les autres familles de métiers sont plutôt mixtes même si les postes occupés ne sont pas les mêmes (ex. : les postes d'encadrement sont occupés principalement par des hommes - Cf. graphique 7).

Graphique 6 - Répartition des effectifs concernant les responsabilités d'encadrement

Dans les 61 structures répondantes, parmi les 790 salariés, 179 relèvent de postes d'encadrement (qu'il s'agisse d'encadrement intermédiaire ou général, dans toutes les familles de métiers), soit 22% des effectifs.

La répartition femmes-hommes au sein de l'encadrement est de « un tiers / deux tiers », renvoyant à la répartition générale femmes-hommes dans les structures du golf. Cela signifie que le plafond de verre n'existe pas pour l'encadrement général, mais que la non-mixité de certaines familles de métiers génère mécaniquement un nombre inférieur de femmes dans ces postes à responsabilité par rapport aux hommes.

2.3.2 Des conditions d'emploi similaires pour les hommes et les femmes ; davantage de contrats à temps partiels pour les femmes

Tableau 8 – Répartition des effectifs par type de contrat de travail

Répartition F-H par type de contrat de travail	Nombre Femmes	%	Nombre Hommes	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	222	89%	514	90%
Contrat à durée déterminée (CDD)	18	7%	25	4%
Contrat de travail temporaire	0	0%	0	0%
Contrat d'apprentissage	1	0,004%	10	2%
Contrat de professionnalisation	3	1%	19	3%
Autres contrats	6	2%	6	1%
Total	250	100%	574	100%

Base des répondants : 61 structures.

Le type de contrat le plus représenté dans les 61 structures répondantes, est le CDI tant pour les femmes que pour les hommes. Les femmes sont peu représentées dans les contrats en alternance. Ce constat peut être lié à la sous-représentation des femmes dans les formations cœur de métier de la branche (enseignement et terrain).

Ces éléments sont à interpréter avec précaution dans la mesure où la situation présentée est une photographie au 31.12.2011. Elle ne prend donc pas en compte la saisonnalité des activités des structures et donc le recours accru au CDD pendant la période estivale.

Tableau 9 – Répartition des effectifs à temps partiel

Répartition F-H à temps partiel	Nombre Femmes	Nombre Hommes
I. Employés, ouvriers	21	17
II. Employés, ouvriers	9	5
III. Employés, ouvriers	7	7
IV. Techniciens	3	8
V. Techniciens, agents de maîtrise	4	3
VI. Cadres	1	2
VII. Cadres	0	1
Hors groupe	0	2
Total	44	45

Parmi les répondants, 38 structures (soit 62%) ont recours au temps partiel.

Ce dernier est principalement utilisé pour la catégorie I, que ce soit pour les femmes ou les hommes. Cependant, au vu du nombre total de femmes et d'hommes, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à temps partiel que les hommes.

Le temps partiel est moins utilisé dans les petites structures qui le perçoivent comme un élément contraignant d'organisation.

2.3.3 Une différence d'ancienneté entre les femmes et les hommes, liée principalement aux types de postes occupés et aux familles de métiers

Tableau 10 - Répartition des effectifs par tranche d'âge

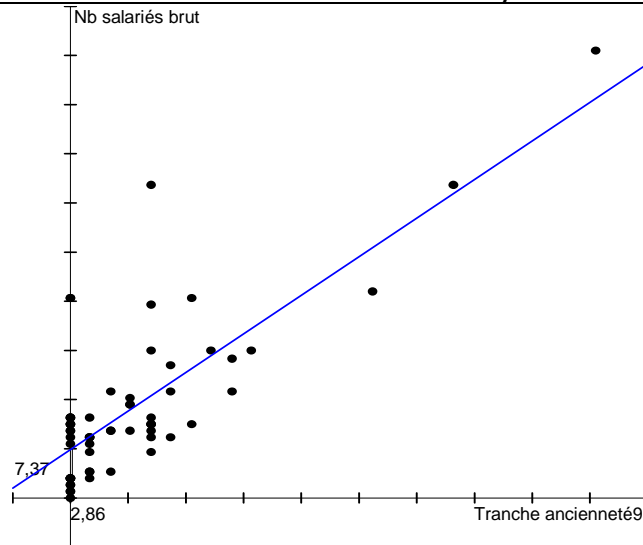
Répartition F-H par tranche d'âge	Nombre Femmes	%	Nombre Hommes	%
Moins de 18 ans	0	0%	3	0,005%
De 18 à 25 ans	23	10%	67	12%
De 26 à 35 ans	85	36%	157	28%
De 36 à 45 ans	67	28%	180	32%
De 46 à 55 ans	45	19%	114	21%
Plus de 55 ans	16	7%	33	6%
Total	236	100%	554	100%

Près des trois quarts des salariés des golfs ayant répondu ont moins de 45 ans, sans différence notable entre les femmes et les hommes (respectivement 74% et 72%). La **pyramide des âges semble équilibrée**.

Cependant, les golfs pointent l'importance des secondes parties de carrière pour le quart restant (26% des femmes et 27% des hommes) car **dans les prochaines années les golfs vont être confrontés à un renouvellement de leur personnel**.

Tableau 11 - Répartition des effectifs par tranche d'ancienneté

Répartition F-H par tranche d'ancienneté	Nombre Femmes	%	Nombre Hommes	%
Moins d'un an	18	8%	64	13%
Entre un et moins de 3 ans	45	21%	77	15%
Entre 3 ans et moins de 5 ans	36	17%	100	20%
Entre 5 ans et moins de 10 ans	54	25%	95	19%
Plus de 10 ans	63	29%	172	34%
Total	216	100%	508	100%

Graphique 7 - Nombre de salariés dans la structure / ancienneté dans la structure

L'ancienneté moyenne des effectifs est de six ans. 34% des hommes et 29% des femmes ont plus de 10 ans d'ancienneté. L'ancienneté varie surtout en fonction des familles de métier et de la taille de la structure.

Plus les golfs sont de taille importante, plus l'ancienneté des salariés est grande. Ceci s'explique notamment par le fait que les golfs les plus grands ont des conditions de travail plus « confortables » (équipements en machine pour les métiers de terrain, aménagement d'horaires possibles...) et qu'à l'inverse, les plus petites structures ont plus de difficulté à offrir des conditions souples ou des perspectives d'évolution, générant un turn-over sur certains postes (accueil par exemple).

Tableau 12 – Récapitulatif des principales caractéristiques des familles de métiers

	Terrain	Accueil - Vente	Administration & Encadrement	Service aux joueurs	Enseignement	Restauration
Poids dans l'emploi total <i>(données chiffrées issues de l'enquête Internet)</i>	39%	15%	13%	6%	7% ⁵	11%
Taux de féminisation	3%	74%	49%	9%	10%	42%
Ancienneté/ renouvellement	Ancienneté importante, peu de turn-over.	Ancienneté faible, turn-over important.	Ancienneté faible sur les 1 ^{ers} niveaux de qualification. Peu de turn-over pour les autres.	NC	Population salariée relativement récente. Population d'enseignant indépendant relativement ancienne.	Ancienneté faible, turn-over important.
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> -Travail en extérieur (conditions climatiques parfois difficiles). -Port de charges -Polyvalence dans les tâches à réaliser. -Activités seul ou en équipe. - Horaires décalés (travail tôt le matin) ; - Variation des horaires de travail. - Peu de travail week-end et jours fériés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Polyvalence dans les tâches à réaliser (accueil, secrétariat, commerciale...). - Exigence de la relation client. - Position debout prolongée. - Activités seul ou en équipe. - Travail week-end et jours fériés. - Variation des horaires de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Travaille en continu devant un ordinateur - Position assise prolongée. - Activités seul. - Principalement pour les 1^{ers} niveaux d'emploi, pas de travail le week-end et les jours fériés. - Pour les directeurs principalement, variation des horaires de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail en extérieur (conditions climatiques parfois difficiles). - Port de charges. - Exigence de la relation client. - Travail avec les jardiniers. - Travail week-end et jours fériés. - Variation des horaires de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail en extérieur (conditions climatiques parfois difficiles). - Exigence de la relation client. - Activités seul. - Travail week-end et jours fériés. - Variation des horaires de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> -Travail en position debout prolongée. -Activités en équipe. -Travaille le week-end et les jours fériés. - Variation des horaires de travail.

⁵ Il est à noter que 34 structures parmi l'ensemble des répondants ne déclarent pas d'enseignants dans leur effectif.

	Terrain	Accueil - Vente	Administration & Encadrement	Service aux joueurs	Enseignement	Restauration
Rémunération	SMIC à l'entrée. Augmentation à l'ancienneté. Les intendants de terrain sont les mieux rémunérés. Rémunération majorée pour les personnels travaillant le week-end.	SMIC à l'entrée. Faible évolution de la rémunération au cours de la carrière.	SMIC pour les 1ers niveaux d'emplois. Faible évolution. L'encadrement et le directeur sont mieux rémunérés.	SMIC à l'entrée. Faible évolution de la rémunération au cours de la carrière.	Entre 1300 et 1500€ à l'entrée sur le métier (statut salarié) et faible évolution au cours de la carrière. Salaires beaucoup plus élevés pour les enseignants indépendants.	Salaire légèrement inférieur à ceux de la restauration traditionnelle (SMIC). Faible évolution de la rémunération au cours de la carrière
Caractéristiques jeunes diplômés /Attractivité métiers	Manque de visibilité des métiers.	Attractivité du métier pour des jeunes mais pas forcément du secteur. Peu de perspectives d'évolution à long terme.	NC	NC	Attractivité du métier pour des jeunes pratiquants (image du sport)	Attractivité du métier mais pas forcément du secteur. Peu de perspectives d'évolution à long terme. Concurrence importante dans le domaine de l'hôtellerie-restauration.
Caractéristiques métiers et évolution en cours / à venir	Modernisation de l'équipement de travail (amélioration des conditions de travail des salariés). La fonction de green-keeper nécessite de détenir des compétences de gestion et, de plus en plus, des compétences commerciales.	De plus en plus, compétences commerciales nécessaires pour assurer la promotion des activités du golf et de l'établissement plus couramment.	Enjeu de renouvellement générationnel sur la fonction de direction.	Les services aux joueurs ne sont pas développés dans tous les golfs (selon le nombre de trous notamment).	De plus en plus, compétences commerciales nécessaires pour accompagner la stratégie de développement des golfs (golfs commerciaux principalement).	Pas d'évolution spécifique

2.3.4 Les rémunérations : des écarts entre les femmes et les hommes s'expliquant davantage par les postes occupés par chacun des deux sexes

Tableau 13 – Répartition par effectif des salaires mensuels bruts (SMB) moyens par groupe de classification

Répartition F-H des salaires mensuels bruts moyens (SMBM) par groupe de classification	Moyenne SMB Femmes	Nombre de femmes	Moyenne SMB Hommes	Nombre d'hommes	Ecart hommes / femmes
I. Employés, ouvriers	1 360 €	41	1 465 €	71	+ 7,7%
II. Employés, ouvriers	1 519 €	52	1 548 €	115	+ 1,9%
III. Employés, ouvriers	1 821 €	67	1 712 €	140	- 6%
IV. Techniciens	1 932 €	23	2 018 €	79	+4,5%
V. Techniciens, agents de maîtrise	2 224 €	19	2 322 €	53	+ 4,4%
VI. Cadres	2 737 €	26	3 180 €	49	+ 16,2%
VII. Cadres	4 000 €	3	3 953 €	22	- 40,1%
Hors groupe	2 900 €	2	-	0	
Moyenne globale	2 323 €		2 328 €		

Base des répondants : 49 structures.

À noter : l'écart de SMBM pour le groupe de classification « VII. Cadres » est dû à la présence d'une rémunération très élevée d'une femme (9 200 €).

Les réponses de certaines structures sont partielles (soit qu'elles n'avaient pas les données à portée de main, soit que la question soit parue trop complexe). Il faut donc lire ces chiffres avec la plus grande précaution.

Les salaires mensuels bruts moyens des hommes sont supérieurs à ceux des femmes dans cinq des sept groupes de classification. Ces écarts varient très fortement allant d'un écart de 1,9% pour la catégorie II Employés, ouvriers à 16,2% pour la catégorie VI Cadres. Nous mettons à part la catégorie VII dans le sens où l'une des trois rémunérations des femmes est très élevée.

Les écarts existent, et sont d'autant plus marqués que les hommes occupent les postes les plus rémunérateurs (directeur, enseignant, green-keeper). Les métiers de l'accueil (qui reste les métiers les moins rémunérateurs) sont davantage occupés par des femmes.

A la question « Combien de femmes comptiez-vous parmi les trois plus hautes rémunérations de votre établissement ? », en moyenne les structures comptent une femme parmi les trois plus hautes rémunérations de l'établissement.

2.3.5 Des difficultés de recrutement globales pour l'ensemble des structures en partie liées aux conditions de travail ; et un turn-over dépendant principalement du type de poste occupé

Tableau 14 - Répartition des embauches en 2011

Répartition F-H des embauches en 2011	CDI		CDD		Contrat d'apprentissage		Contrat de professionnalisation		Autres contrats (contrats aidés, contrat de travail temporaire...)	
	Nombre Femmes	Nombre Hommes	Nombre Femmes	Nombre Hommes	Nombres Femmes	Nombre Hommes	Nombres Femmes	Nombre Hommes	Nombres Femmes	Nombre Hommes
I. Employés, ouvriers	6	8	34	31	1	8	0	6	2	5
II. Employés, ouvriers	9	22	20	27	0	0	1	5	0	0
III. Employés, ouvriers	5	8	4	14	0	0	1	0	0	0
IV. Techniciens	2	12	0	1	0	0	0	0	0	0
V. Techniciens, agents de maîtrise	0	7	0	1	0	0	0	0	0	0
VI. Cadres	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0
VII. Cadres	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Hors groupe	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Si les salariés sont principalement en CDI, la majorité des embauches déclarées pour 2011 se sont faites via un CDD (133 salariés), et notamment sur les plus bas niveaux de classification. Cela s'explique par la forte saisonnalité des activités des établissements de la branche du golf, qui concentre de fait un nombre d'embauches pendant la durée estivale.

Les structures de la branche ont peu recours aux contrats en alternance.

Environ un tiers des structures (32%) a pointé des **difficultés de recrutement**, tant pour recruter des femmes que des hommes.

Les établissements déclarent avoir des difficultés de recrutement de femmes en particulier sur les métiers de **terrain** (9 réponses), de **l'accueil-vente** (4 réponses), de la **restauration** (4 réponses) et de **l'enseignement** (2 réponses). Les raisons évoquées sont :

- Les contraintes d'exercice du métier (horaires, conditions physiques...) à 27%,
- Le manque de candidates parmi les candidatures reçues à 15%,
- Le manque de femmes parmi les jeunes diplômés à 12%.

Les établissements déclarent avoir des difficultés de recrutement d'hommes en particulier sur les métiers de **terrain** (8 réponses), de **restauration** (7 réponses), de **l'enseignement** (3 réponses) et de **l'accueil-Vente** (3 réponses). Les raisons évoquées sont :

- Les contraintes d'exercice du métier (horaires, conditions de travail...) à 18%,
- Le niveau de rémunération non satisfaisant à 13%,
- Le manque de candidats parmi les candidatures reçues à 12%.

Les contraintes d'exercice du métier sont donc pointées comme la première difficulté de recrutement, avec un poids plus important pour les femmes (pour un quart des structures).

Tableau 15 – freins à l'intégration des femmes et des hommes dans les équipes de travail (à leur maintien au sein de ces équipes)

Freins à l'intégration F-H dans les équipes de travail (à leur maintien au sein de ces équipes)	Nb Femmes	Nb Hommes
Le travail le week-end et les jours fériés	42	37
La pénibilité physique du métier	19	17
Les horaires	26	15
Les salaires et conditions salariales	14	20
Le manque de perspective de promotion	12	15
Le contenu de travail	8	8
La difficulté d'accès au temps partiel	6	5
L'intégration difficile dans les équipes majoritairement masculines et inversement	5	5
<i>Les stéréotypes liés au sexe de la part des équipes</i>	4	6
<i>Les stéréotypes liés au sexe de la part des clients / adhérents</i>	2	4
L'ergonomie non-adaptée du poste	3	3

Le travail le week-end et les jours fériés constitue, aussi bien pour les femmes que les hommes, le principal frein à leur intégration... Viennent ensuite :

- pour les femmes : les horaires de travail et la pénibilité physique.
- pour les hommes : le salaire et conditions salariales et la pénibilité physique.

Les stéréotypes de genre ne sont que peu cités.

Tableau 16 – Répartition par effectif des départs par famille de métiers

Répartition F-H des départs par famille de métiers	2009		2010		2011	
	Nb Femmes	Nb Hommes	Nb Femmes	Nb Hommes	Nb Femmes	Nb Hommes
Terrain	2	21	1	25	3	24
Enseignement	1	3	1	4	1	3
Accueil-Vente	16	4	10	4	11	0
Service aux joueurs	2	4	1	4	3	6
Personnel de service	0	1	3	1	3	2
Restauration	6	9	3	8	2	2
Administration et encadrement	3	3	2	3	10	15
Autres familles de métiers	1	0	1	0	2	1

Sur les années 2009, 2010 et 2011, la famille de métiers du terrain regroupe le plus grand nombre de départs. Ces métiers sont soumis à une **forte saisonnalité** dépendante du climat, des périodes d'entretien des parcours, de la fréquentation de la structure...

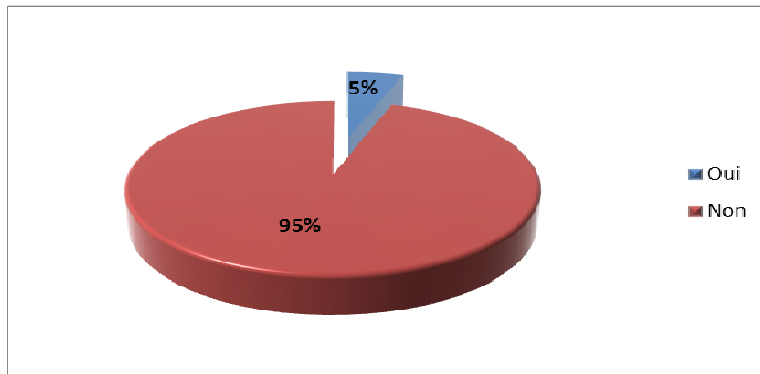
La famille de métiers de l'Accueil-vente arrive en seconde position. Ce constat renforce la saisonnalité des activités des structures. Les besoins de personnel sont renforcés en haute période.

A la question « *Estimez-vous que le turn-over au sein de votre établissement est...* », 41 établissements ont répondu. 59% estiment qu'il est « *normal* » ; 7% pensent qu'il est « *élevé* » ; 2% le jugent « *insuffisant* ». 32% ne savent se prononcer.

De manière globale, les investigations montrent que **la branche du golf ne souffre pas d'un turn-over trop élevé.**

2.3.6 L'absentéisme, un phénomène mineur ne pesant pas spécifiquement sur la gestion des ressources humaines

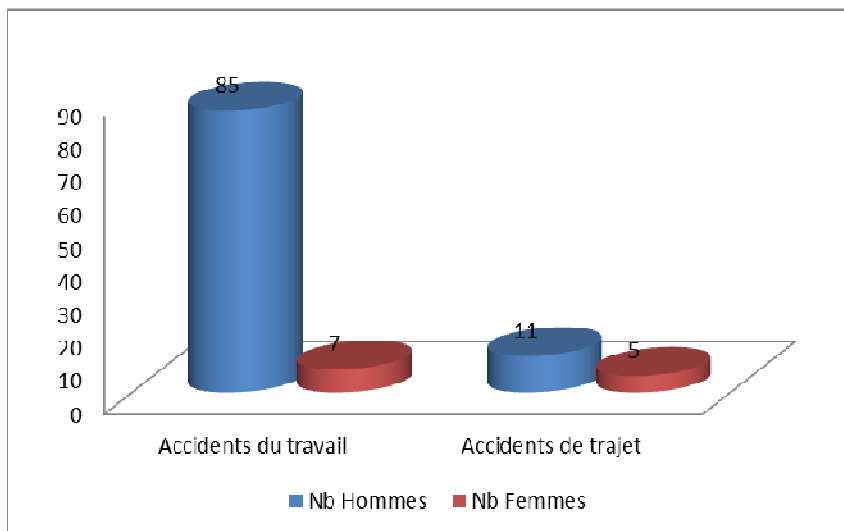
Graphique 7 – Poids du phénomène de l'absentéisme dans les établissements



Base des répondants : 58 structures.

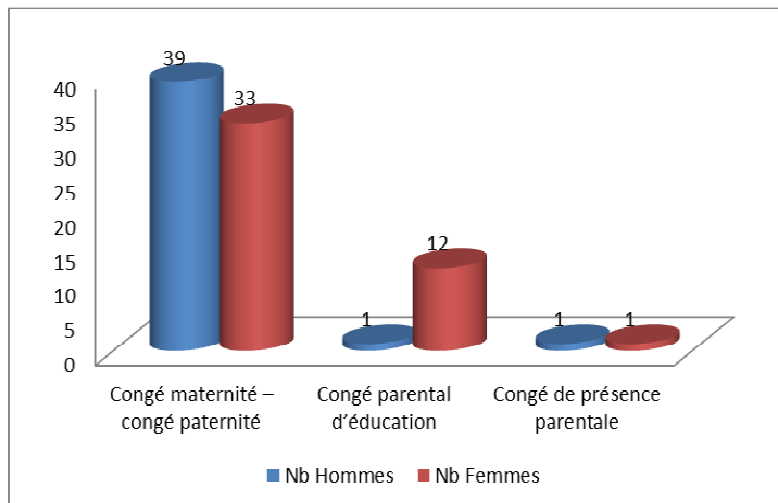
L'absentéisme ne semble pas être une problématique rencontrée fréquemment. Seuls 5% des répondants estiment que l'absentéisme est un phénomène important, et notamment pour les hommes (arrêts de travail en lien direct avec des tâches physiques).

Graphique 8 – Nombre d'accidents de travail et de trajet par effectif



Les accidents du travail comptabilisés concernent essentiellement les métiers de terrain, et donc essentiellement des hommes.

Graphique 9 – Nombre de congés maternité/paternité, congés parental d'éducation et congés de présence parentale par effectif



On dénombre peu de congés parentaux d'éducation, et ceux-ci comme dans la majorité des cas, sont davantage pris par les femmes que par les hommes. Néanmoins, l'enquête montre que les hommes prennent leur congé paternité (non-obligatoire) et que deux hommes ont eu accès à un congé parental et un congé de présence parentale.

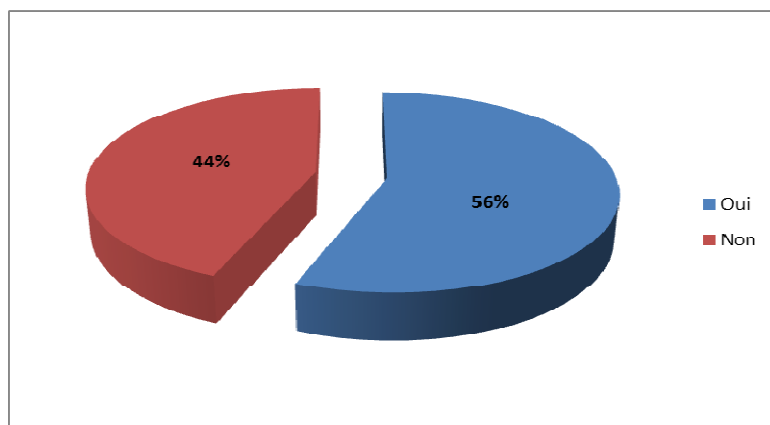
2.3.7 La formation professionnelle

Tableau 17 – Répartition des effectifs par niveau de formation initiale

Niveau de formation initiale au 31.12.2011	Nb Femmes	%	Nb Hommes	%
Bac professionnel	23	11%	116	39%
CAP BEP	34	16%	87	29%
Bac	74	34%	32	11%
Bac +2	47	22%	43	14%
Bac +3	17	8%	10	3%
Bac +4/+5	20	9%	13	4%
Total	215	100%	301	100%

Les réponses à la question relative à la répartition femmes-hommes par formation initiale sont partielles car l'effectif de la structure ne correspond pas toujours à l'effectif déclaré dans les premières questions (Tableau 7 – Répartition des effectifs par groupe de classification).

Parmi les structures répondantes, les femmes ont majoritairement le Bac général tandis que les hommes disposent principalement d'un Bac professionnel. **Les proportions montrent que les femmes ont des niveaux de formation initiale plus élevés que les hommes.**

Graphique 10 - Présence d'un plan de formation dans la structure

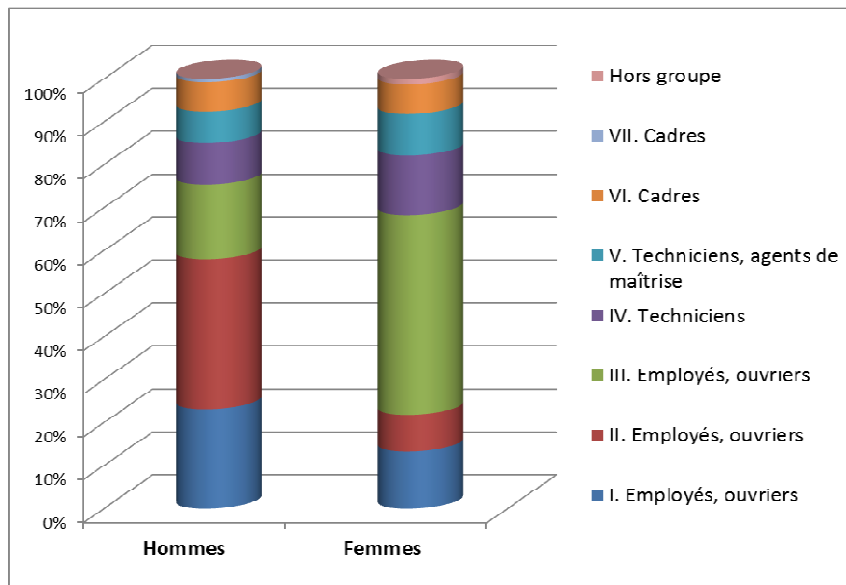
Base des répondants : 61 structures

Plus de la moitié des établissements déclarent avoir mis en place un plan de formation. Cependant, les investigations complémentaires n'ont pas permis de confirmer que les structures avaient des pratiques formalisées sur la formation professionnelle de leurs salariés (processus d'identification des besoins de formation, construction d'un plan de formation...).

Tableau 18 - Répartition des heures de formation par groupe de classification et effectif

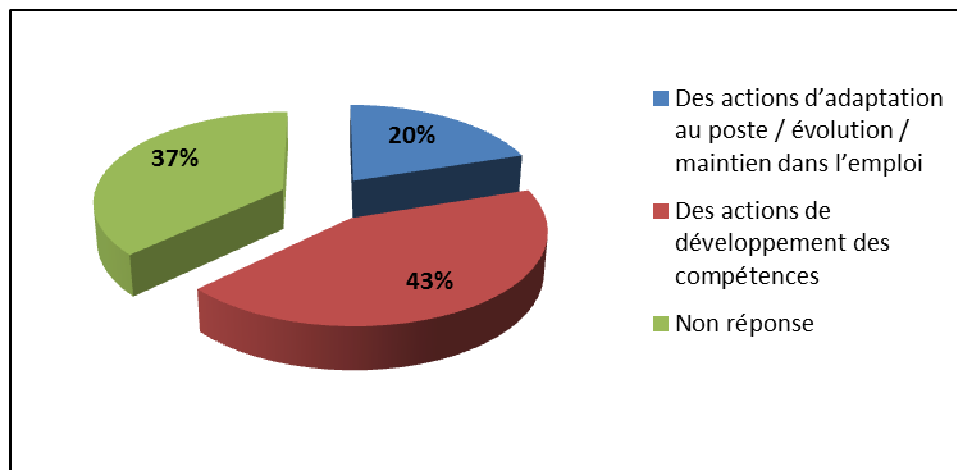
Répartition F-H des heures de formation par groupe de classification	Heures Femmes	Heures Hommes
I. Employés, ouvriers	233	1 146
II. Employés, ouvriers	152	1 726
III. Employés, ouvriers	819	860
IV. Techniciens	243	483
V. Techniciens, agents de maîtrise	171	360
VI. Cadres	121	339
VII. Cadres	0	42
Hors groupe	24	0
Total	1 763 h	4 956 h

Graphique 11 - Poids des heures de formation par effectif et par groupe de classification



Les hommes bénéficient de plus d'heures de formation que les femmes. Le total du nombre d'heures de formation suivies ramené au nombre de salariés (effectif brut) est de 9,04h pour les hommes et de 7,38h pour les femmes. Contrairement à ce que l'on observe dans d'autres branches professionnelles, dans la branche du golf un nombre d'heures de formation conséquent est à destination des plus bas niveaux classification. Ces actions de formation concernent davantage d'actions de développement des compétences que d'actions d'adaptation au poste/évolution/maintien dans l'emploi.

Graphique 12 - Répartition des catégories de formation



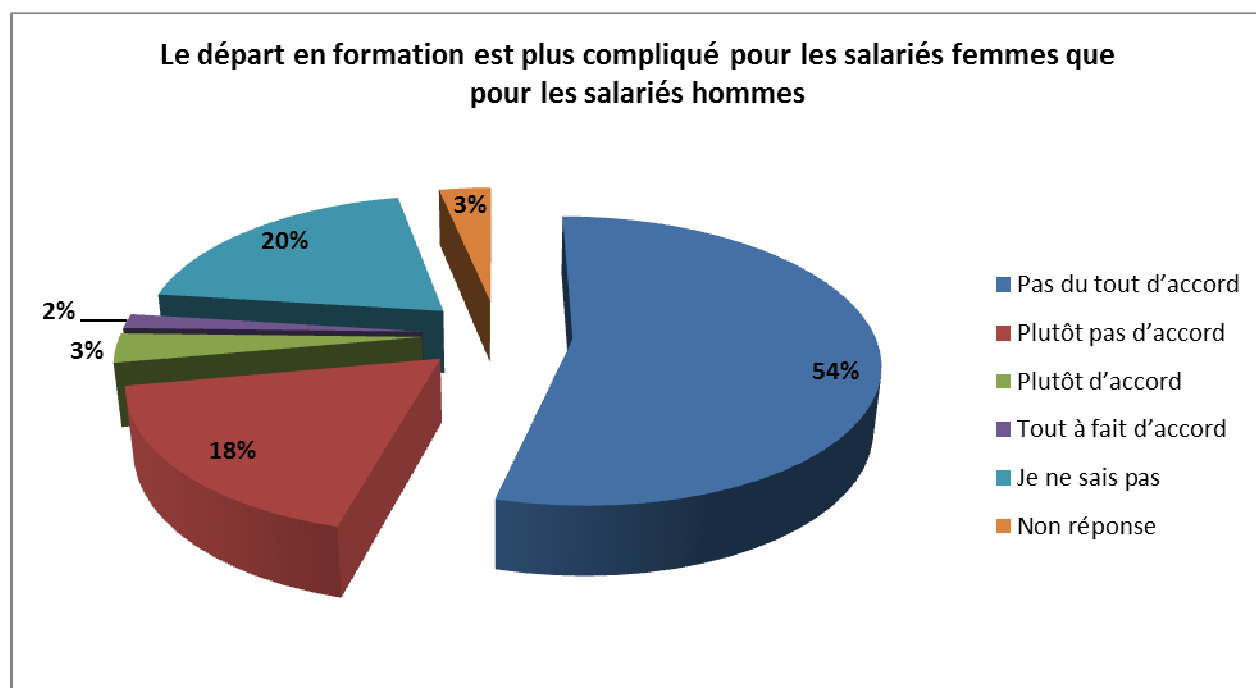
Base des répondants : 38 structures.

Tableau 19 - Répartition par année (2009, 2010 et 2011) et par effectif du bénéfice des dispositifs de formation

Bénéfices dispositifs de formation	2009		2010		2011	
	Nb Femmes	Nb Hommes	Nb Femmes	Nb Hommes	Nb Femmes	Nb Hommes
Validation des acquis de l'expérience	5	3	0	1	6	3
Bilan de compétences	1	9	3	7	7	9
Congé individuel de formation	1	1	0	2	0	2
Droit individuel à la formation	9	8	15	24	24	29
Total	16	21	18	34	24	14

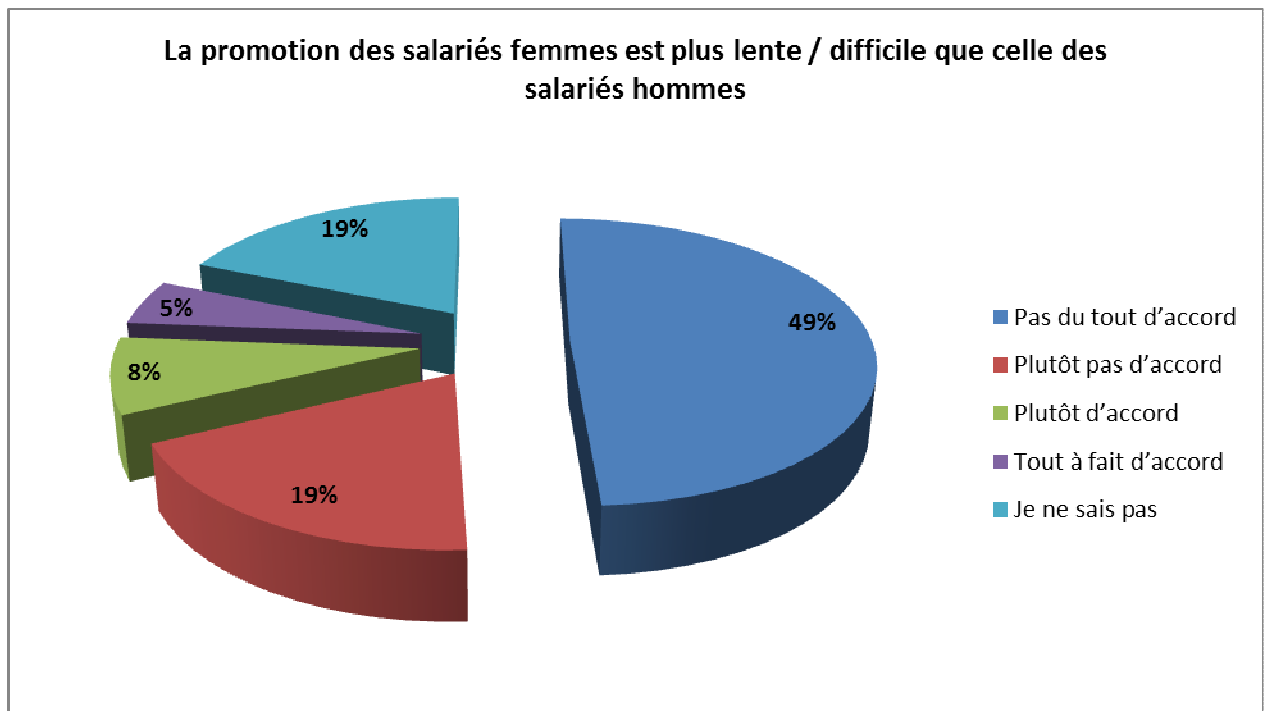
Les différents dispositifs de formation ont été davantage utilisés sur les deux dernières années. De façon tout à fait analogue à ce qui est constaté de façon générale en France, ce sont les femmes qui utilisent le plus la VAE.

Les congés individuels de formation (CIF) apparaissent comme très marginaux.

Graphique 13 - Appréciation des structures sur « le départ en formation est plus compliqué pour les salariés femmes que pour les salariés hommes »

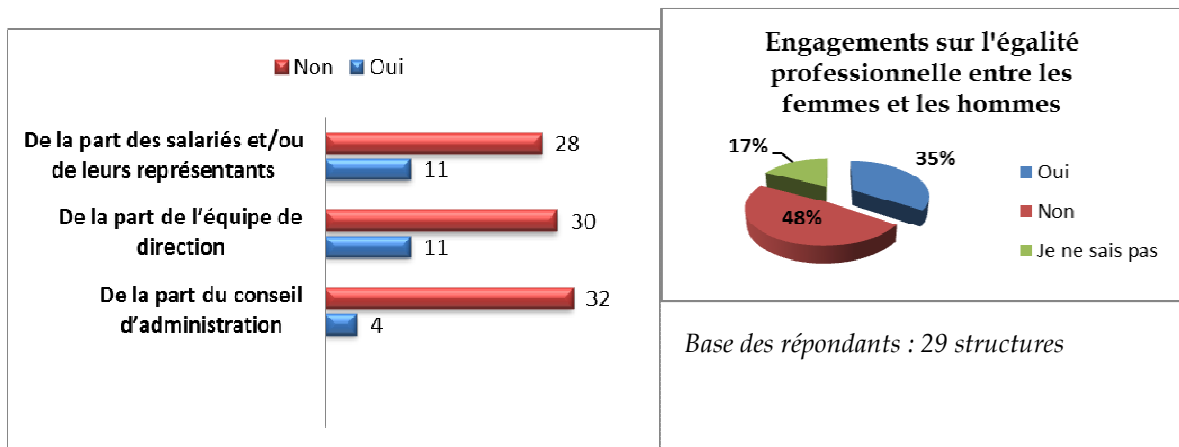
Pour **plus de 7 structures sur 10**, le départ en formation n'est pas nécessairement plus compliqué pour les salariés femmes que pour les salariés hommes.

Graphique 14 – Appréciation sur « la promotion des salariés femmes est plus lente/difficile que celles des salariés hommes »



Comme pour l'affirmation précédente, près des deux tiers des structures déclarent ne pas être d'accord sur le fait que la promotion des salariés femmes serait plus lente ou plus difficile que celle des salariés hommes.

Graphique 15 – Réflexions engagées autour de l'égalité professionnelle



Base des répondants : 59 structures.

Les résultats de l'enquête comme des entretiens qualitatifs (Phase 1 et Phase 3) montrent que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n'est pas une préoccupation en tant que telle des employeurs.

16% des structures disent avoir engagé une réflexion sur l'égalité professionnelle au niveau de la direction, des salariés et/ou de leurs représentants, et seuls 7% au niveau du conseil d'administration. Il est à noter qu'un tiers des équipes de direction et des salariés et plus d'un tiers des conseils d'administration **déclarent ne pas savoir ou ne pas se sentir concerné par le sujet.**

La quasi-totalité des structures ayant réfléchi à l'égalité professionnelle au niveau de la direction ou des salariés ont derrière pris des engagements.

Graphique 16 - Engagements sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

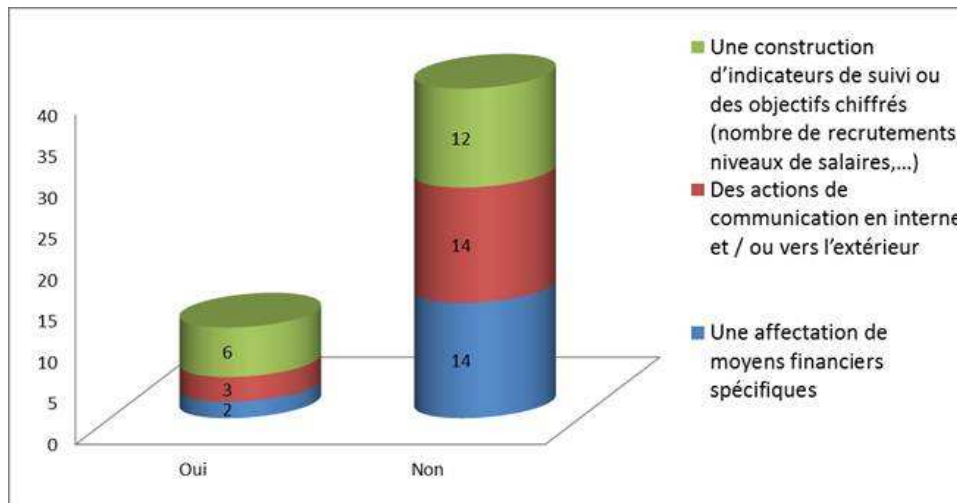
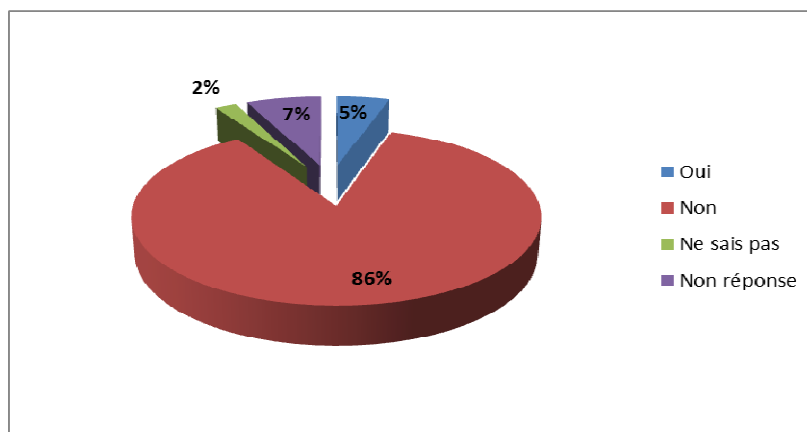


Tableau 20 - Précisions sur les actions et engagements pris sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Ces engagements portaient-ils sur ?	Nombre
Le recrutement	6
L'égalité salariale	8
L'accompagnement de la parentalité (entretien retour congé maternité, congé parental...)	3
L'articulation des temps de vie	3
La mobilité et les promotions professionnelles	3
L'accès à la formation professionnelle	2

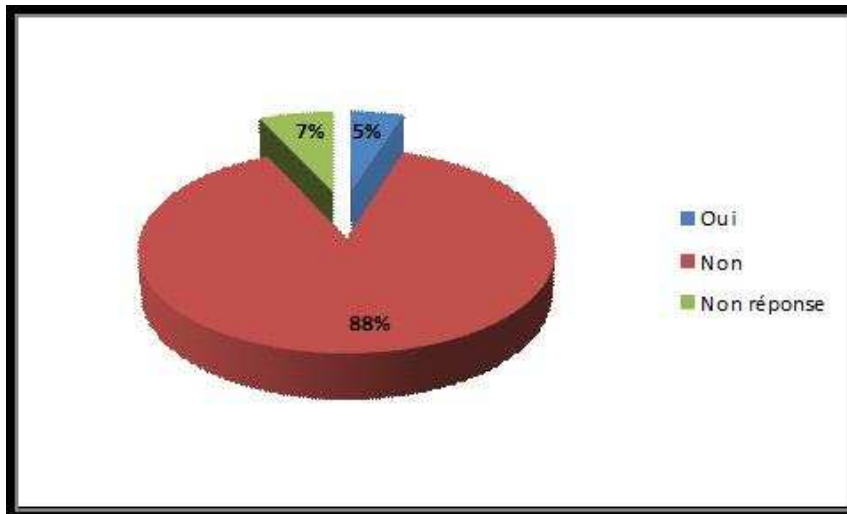
Graphique 17 - Signature d'un accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes



Base des répondants : 61 structures.

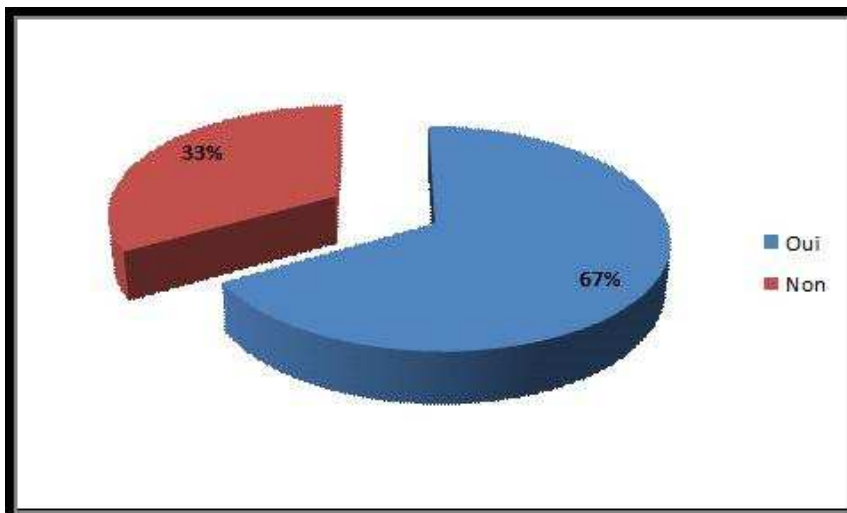
Très peu des décisions prises par les structures se sont traduites par une affectation de moyens financiers spécifiques, des actions de communication en interne et/ou vers l'extérieur, ou encore par une construction d'indicateurs de suivi ou des objectifs chiffrés. Les engagements des structures concernées portaient principalement sur le recrutement et l'égalité salariale. Trois structures ont signé un accord sur l'égalité, dont une appartenant à l'UCPA qui a conclu un accord d'entreprise au niveau national.

Graphique 18 - La structure possède-t-elle un service d'accueil / de garde d'enfants pour les adhérents?



Base des répondants : 61 structures.

Graphique 19 - Ce service est-il ouvert aux salariés de la structure ?



Base des répondants : 61 structures.

Seules trois structures possèdent un service de garde d'enfants bénéficiant aux adhérents du golf. Ce service bénéficie dans deux cas sur trois aux salariés de l'établissement.

2.4 Les principaux enseignements à retenir des investigations

Les entretiens qualitatifs ont été pleinement convergents avec les résultats de l'enquête présentés ci-dessus, à la fois sur les pratiques RH internes aux golfs et sur l'image que le sport et la profession renvoient conjointement.

Le golf est une branche dans laquelle :

- La culture et les valeurs des structures golfiges reposent sur l'histoire ancienne du sport (poids de la tradition). Celles-ci évoluent notamment avec l'arrivée des golfs commerciaux, par la recherche d'adhérents plus nombreux et plus diversifiés et par le renouvellement d'un certain nombre de salariés ou d'administrateurs.
- Les conditions de travail sont assez difficiles et la politique salariale des structures est contrainte par leur modèle économique (laissant parfois peu de marges de manœuvre, pour les petites structures notamment).
- Les mobilités verticales existent mais sont peu nombreuses, tandis que les mobilités horizontales sont quasi inexistantes. La mobilité géographique est importante pour les métiers de terrain et de direction.
- La structuration de la politique et de la gestion des ressources humaines est très hétérogène selon les structures, de multiples critères (statut, taille, antériorité, territoire d'implantation, appartenance à une chaîne, profil des dirigeants...) entrant en jeu.
- Les pratiques RH évoluent avec l'arrivée de nouveaux profils de dirigeants et la perspective d'un renouvellement important du personnel dans les années à venir, devrait permettre une ouverture plus grande
- Les référentiels métiers du golf sont en évolution. Les structures notent notamment une diffusion de la fonction commerciale dans les différentes familles de métiers et aux différents niveaux hiérarchiques

Cela a des conséquences sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans les structures.

- Les métiers sont très sexués, avec des stéréotypes et des préjugés sur la capacité des hommes et des femmes à occuper certains postes.
- Les conditions de travail sont mises en avant pour expliquer la non-mixité de certaines familles de métiers, alors même qu'elles sont identiques voire moins contraignantes que certains autres secteurs où les femmes sont très présentes (ex. : aide à domicile, milieu hospitalier...).
- Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à bénéficier de mobilités verticales, au regard des familles de métier dans lesquelles elles sont plus nombreuses.
- Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à candidater aux formations spécifiques du golf (jardinier-e, intendant-e, enseignant-e). Mais lorsqu'elles suivent les formations, leur insertion professionnelle est identique à celle des hommes.

2.4.1 **Le poids des stéréotypes dans la branche du golf est fort**

Le poids des stéréotypes renvoie aux qualités physiques et aux aptitudes supposées des un-e-s et des autres :

- « Les métiers de terrain sont trop physiques pour les femmes » ;
- « Les conditions de travail en extérieur sont difficiles pour une femme » ;
- « Les femmes ont peut-être moins d'aptitudes sur l'arrosage qui est plus technique » ;
- « Les femmes sont plus appliquées » ;
- « les femmes sont plus souriantes pour les métiers de l'accueil ».

... mais aussi au rôle social attendu (ou supposément attendu) des femmes dans la société :

- « La disponibilité des femmes pour des postes à responsabilité est moindre du fait de leurs contraintes familiales. » ;
- « Les femmes ne peuvent pas travailler le week-end ou tôt le matin » ;
- « Les bénévoles femmes sont plus disponibles pour le mercredi » (sous-entendant que ce sont des femmes qui ne travaillent pas ou à temps partiel) ;
- « Les femmes savent mieux s'occuper des enfants ».

Ces éléments sont révélateurs d'une activité qui a été pensée en premier lieu pour les hommes de catégorie sociale élevée. Pour autant, la pratique sportive et de loisirs tendant vers une démocratisation de la discipline, cela devrait favoriser une diversification des profils des salariés. D'ailleurs, les entretiens montrent que les freins à l'intégration de femmes dans les établissements de golf se situent avant tout au niveau des équipes de direction, plus qu'au niveau des équipes opérationnelles.

En effet :

- Pour certaines équipes de direction et certains représentants de la branche rencontrés, les **conditions de travail physiques** sur les métiers de terrain ; le **niveau technique à l'entrée en formation (prérequis pour les formations de l'enseignement)** sont des freins à l'entrée des femmes sur ces métiers. A l'inverse, des **compétences relationnelles spécifiques** sont mises en avant pour les métiers de l'accueil comme facteur facilitant l'intégration des femmes sur ces métiers.
- Dans le même temps, les représentants des syndicats de salariés et les organismes de formation (ainsi que quelques représentants des directions) indiquent au contraire qu'**il ne subsiste aujourd'hui aucune contrainte physique à l'exercice des métiers du golf** (y compris pour les métiers de terrain) **ou tout du moins, pas de contrainte physique supérieure à celles d'autres métiers où les femmes sont présentes voire surreprésentées** (pépiniériste ; aide à domicile ; aide-soignante ; agents de caisse ; etc.).

Il en est de même pour les contraintes (cependant bien réelles) liées aux horaires de travail (journée en continu, travail tôt le matin, travail week-end et jours fériés...).

Si les petites structures ont plus de mal à s'équiper pour améliorer l'ergonomie des postes, cela repose sur un frein financier mais aussi culturel (« Pour accueillir des femmes, il faudrait qu'on mette un vestiaire en plus »). Les aides pour ce type d'équipements (contrat de mixité et pour l'égalité professionnelle) demeurent très mal connus des dirigeants de structures. La faible proportion de femmes dirigeantes renvoie également à une image des directeurs dévoués aux adhérents et disponibles en continu, ce qui aujourd'hui n'est plus la réalité du travail de direction.

Enfin, la clientèle de certains golfs peut représenter un facteur bloquant de l'intégration des femmes sur certains métiers. Des mots sont revenus à l'occasion de différents échanges comme « un public difficile » et « une clientèle exigeante ». « Ils préfèrent être accompagnés par des hommes ». Là encore, l'ouverture des golfs à une diversité plus grande d'adhérents devrait être un levier intéressant.

Au final, l'image traditionnelle reste très importante. En atteste, la « boutade » citée à de nombreuses reprises (quasiment à chaque entretien qualitatif) : « GOLF = Gentlemen Only Ladies Forbidden ».

2.4.2 Les équipes de direction ne se sentent pas concernées

Les équipes de direction ont fait part de leur faible intérêt à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le faible retour de réponse à l'enquête Internet en est un premier indicateur. La prise de contact avec les golfs dans le cadre des relances téléphoniques (Phase 2 de la mission) ou des prises de rendez-vous pour les entretiens (Phase 3) ont également montré le relatif attentisme par rapport à ces questions.

« Nous ne discriminons pas : il n'y a pas de femmes parmi les candidats sur certains types de poste » ; « Il ne peut y avoir d'inégalités salariales puisque nous embauchons en fonction des la CCN sur les mêmes grilles » ; « Nous ne recrutons pas un homme ou une femme, nous recrutons un professionnel qui a des compétences, qui est motivé »...

Le sujet de l'égalité professionnelle ne figure clairement pas dans la liste des priorités des directions de golf (mise en concurrence des sujets). La priorité porte sur d'autres thèmes sociaux ou RH, tels que :

- Trouver un modèle économique rentable, notamment pour les plus petites structures.
- Elever le niveau de rémunération pour rendre la branche plus attractive et limiter les effets de concurrence avec d'autres secteurs,
- Solutionner des problèmes de recrutement liés à un déficit de candidats « valables » sur certains territoires et certains métiers (jardiniers, mécaniciens, « femmes » de ménage, postes restauration type plonge sans qualification),
- Stabiliser les équipes/ limiter le turn-over notamment sur les métiers de la restauration/ hôtellerie.

Certaines personnes interrogées estiment que la comparaison femmes / hommes n'est pas pertinente, voire impossible : « Femmes et hommes n'occupent pas les mêmes emplois donc on ne peut pas comparer / il ne peut pas y avoir d'inégalités », « A l'échelle de petites structures comme les nôtres, ça n'a pas vraiment de sens ».

Certains estiment aussi ne pas avoir de responsabilité dans l'absence de mixité au sein des équipes : « Il n'y a pas de femmes parmi les candidats sur les métiers de terrain », « Les femmes ne sont pas intéressées », « Les femmes ne veulent pas travailler autant ».

2.4.3 Les pratiques d'intégration dans la branche du golf

- Les processus de recrutement établis dans les structures jouent un rôle décisif sur le portrait des salariés de la branche du golf

L'étude réalisée auprès des établissements par le cabinet Pollen Conseil en 2008 évoquait les **modalités de recrutement les plus mobilisées** selon l'ordre d'importance suivant :

1. Le réseau professionnel (école, siège de groupe ou de réseau, Fédération française du golf...)
2. Pôle emploi
3. Réseau personnel
4. Le recours aux annonces ne concerne qu'un golf sur 2.

Ces tendances de mobilisation se confirment dans le cadre des investigations complémentaires. Ces modalités de recrutement peuvent clairement contribuer à une pérennisation de la domination masculine.

Les golfs commerciaux notamment ceux représentés par des chaînes diversifient leurs canaux de recrutement (diversification des candidatures).

Les entretiens avec les responsables de structures et les chaînes révèlent que les recrutements ciblent en priorité des personnes qui ont des notions de golf et expliquent que mécaniquement ce prérequis engendre une proportion de recrutement d'hommes plus importante (part importante des licenciés hommes sur le golf).

- L'orientation vers les métiers de la branche du golf

Les facteurs potentiellement déterminants / discriminants pour l'un ou l'autre sexe	Ce que l'on sait/ que l'on a appris dans le cadre des entretiens
Visibilité des formations / attractivité des formations auprès des deux sexes	<p>Enseignement : On note une bonne visibilité des formations pour les sportifs. Les métiers de l'enseignement attirent par la pratique, et par la technicité du métier. Les organismes de formation bénéficient d'une bonne visibilité sur ce sport.</p> <p>Terrain : Les métiers de terrain, et les formations pour y accéder sont peu visibles pour le grand public mais des candidatures continuent d'arriver. Les organismes de formation bénéficient d'une bonne notoriété dans le domaine.</p>
Lecture des débouchés	<p>Enseignement : Le marché de l'emploi se ferme. Même si le secteur est en développement dans certains secteurs dans d'autres régions, il y a saturation (ex : Languedoc-Roussillon). Les entretiens ne permettent pas de bénéficier d'une lecture commune des débouchés.</p> <p>Terrain : Il y a une bonne intégration sur le marché du travail notamment en Ile-de-France où les difficultés de recrutement sont fortes.</p> <p>Les terrains de stage (obligatoires) ne sont pas nécessairement le lieu de première embauche, mais fournissent une entrée importante dans le réseau.</p>
Critères de sélection des candidats à l'entrée en formation (âge ? expérience préalable ?...)	<p>Enseignement (uniquement) : Un niveau de jeu (index) est requis pour intégrer la formation, allant en défaveur des candidates.</p> <p>Terrain : Certains organismes imposent d'avoir un terrain de stage avant d'intégrer la formation, et l'expérience professionnelle antérieure est un plus.</p>

Projection des candidats	<p>La projection n'est pas évidente car l'image des métiers reste encore sexuée.</p> <p>Les supports de communication et les textes de référence de la branche incluent des distinctions femmes-hommes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le référentiel métier (convention collective) fait référence aux « femmes de ménage », - Les noms de métiers ne sont pas féminisés sur les sites institutionnels, - Le positionnement des métiers de l'accueil → dévalorisant et non-révéléateur des compétences requises.
Image du secteur du golf	<p>L'image véhiculée est celle d'un sport d'élite et de pratiques sportives de seniors. L'image est aussi celle de cadres « d'exception » ou « luxueux ».</p>

Comme évoqué dans les éléments de présentation de la branche (début de la partie 2.), les pratiques RH des responsables de golf sont très hétérogènes. Les positionnements et la mise en pratique (politiques de recrutement, de promotion professionnelle, de rémunération ou encore de fidélisation des salariés) varient selon le profil de la personne (est-elle issue ou non du milieu golfique ?), le statut et la taille de la structure, les attentes et les exigences de la structure (différentes en fonction du type de clientèle visée), l'appartenance à une chaîne, etc.

En dehors des métiers de terrain et d'enseignement, les problématiques d'attraction et d'orientation des salariés se situent au-delà de la branche du golf. Les familles de métiers « administration & encadrement », « accueil-vente » et « restauration-hôtellerie » sont transverses à de nombreux secteurs d'activité. Ces métiers attirent davantage des femmes sur les bas niveaux de qualification et les hommes sur les plus hauts niveaux de qualification. Les problématiques de recrutement, de fidélisation ou de progression professionnelle sont identiques à d'autres secteurs d'activité. Cependant, le fait que les golfs sont plutôt de petites structures joue en défaveur de ces dernières.

Au final, les métiers du golf ne sont pas forcément connus du grand public (hors réseau des adhérents aux structures). Les établissements de formation ne réalisent pas de travail spécifique de communication en direction des jeunes, estimant le nombre de candidatures suffisant (notoriété des centres de formation de Dunkerque ou de Montpellier par exemple permettant un flux de candidatures chaque année).

Ceci évolue petit à petit, notamment par l'ouverture des golfs à des publics scolaires, permettant ainsi une découverte du milieu golfique et des métiers.

Aucun des centres de formation rencontrés n'a de politique spécifique sur la mixité des promotions, ou sur la communication des formations auprès de publics faiblement représentés (dont les femmes). L'égalité entre les femmes et les hommes n'a jamais été abordé en tant que tel même si tous sont conscients que les métiers reposent encore aujourd'hui beaucoup sur des stéréotypes de genre.

Les jeunes filles ou femmes présentent dans les formations n'ont aucune difficulté à s'insérer professionnellement.

Le centre de formation de Brie Comte-Robert.

Suite à une demande des golfs franciliens, le centre de formation de Brie Comte-Robert a ouvert, en septembre 2011, une formation de jardinier (CS jardinier de golf).

Il a rencontré des difficultés pour constituer la première promotion et a mis en place une politique de communication pour attirer de nouvelles candidatures.

L'organisme communique sur ses formations sur des salons, par la diffusion de la plaquette de présentation de son offre de formation auprès de ses réseaux publics liés à l'agriculture, l'environnement et espaces, et auprès des réseaux de professionnels. La communication reste centrée sur les réseaux des filières concernées : établissements de formations du Ministère de l'Agriculture (lycées spécialisés) mais pas auprès des établissements d'enseignements généraux.

Pour renforcer l'impact de sa communication, l'établissement a engagé des prises de contact avec le Conseil Régional d'Ile-de-France qui n'ont pas abouti (faute de retour de ce dernier).

Il est également en contact permanent avec les intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, Mission Locale, école de la 2^{ème} chance) mais ce canal de diffusion apporte peu de candidatures à l'école.

L'établissement souligne qu'un travail collectif autour de la communication et de l'image du métier de jardinier de golf pourrait être approfondi dans le cadre de futurs travaux de la branche.

2.4.4 L'accès à la formation professionnelle dans les structures est limité

L'enquête montre que la formation professionnelle est davantage utilisée dans le cadre d'un développement des compétences. Pourtant, la construction de parcours professionnels dans la branche est peu courante. Les investigations complémentaires ont révélé que la formation professionnelle n'est pas un outil d'accompagnement des parcours professionnels des salariés au sein des structures.

En réalité les formations concernent principalement :

- Pour les hommes salariés positionnés sur la famille de métiers du terrain, des formations réglementaires liées notamment à l'utilisation de produits phytosanitaires,
- Pour les femmes salariées positionnées sur la famille de métiers de l'accueil, des formations relatives au renforcement de la fonction commerciale pour assurer la promotion des golfs.

Il s'agit là de formation de type adaptation au poste de travail plutôt que de développement des compétences.

Les chaînes ont exprimé une inadéquation de l'offre de formation avec l'évolution des métiers de direction et d'encadrement.

2.4.5 Les parcours professionnels

Les investigations complémentaires font clairement ressortir que les perspectives d'évolution au sein de la branche sont relativement limitées liée à la surreprésentation de petites structures.

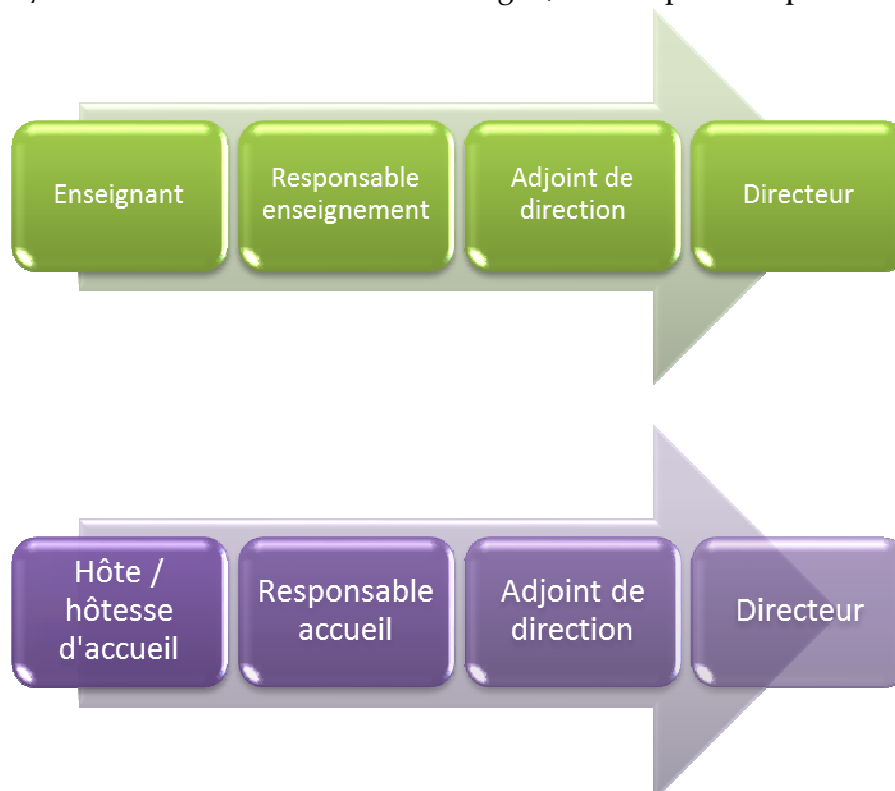
De fait, en volume, les postes d'encadrement sont peu nombreux, pouvant offrir des perspectives de mobilités verticales aux salariés de la branche. En parallèle, les mobilités horizontales d'une famille de métier à une autre sont quasi-inexistantes. Trois principaux facteurs bloquants apparaissent :

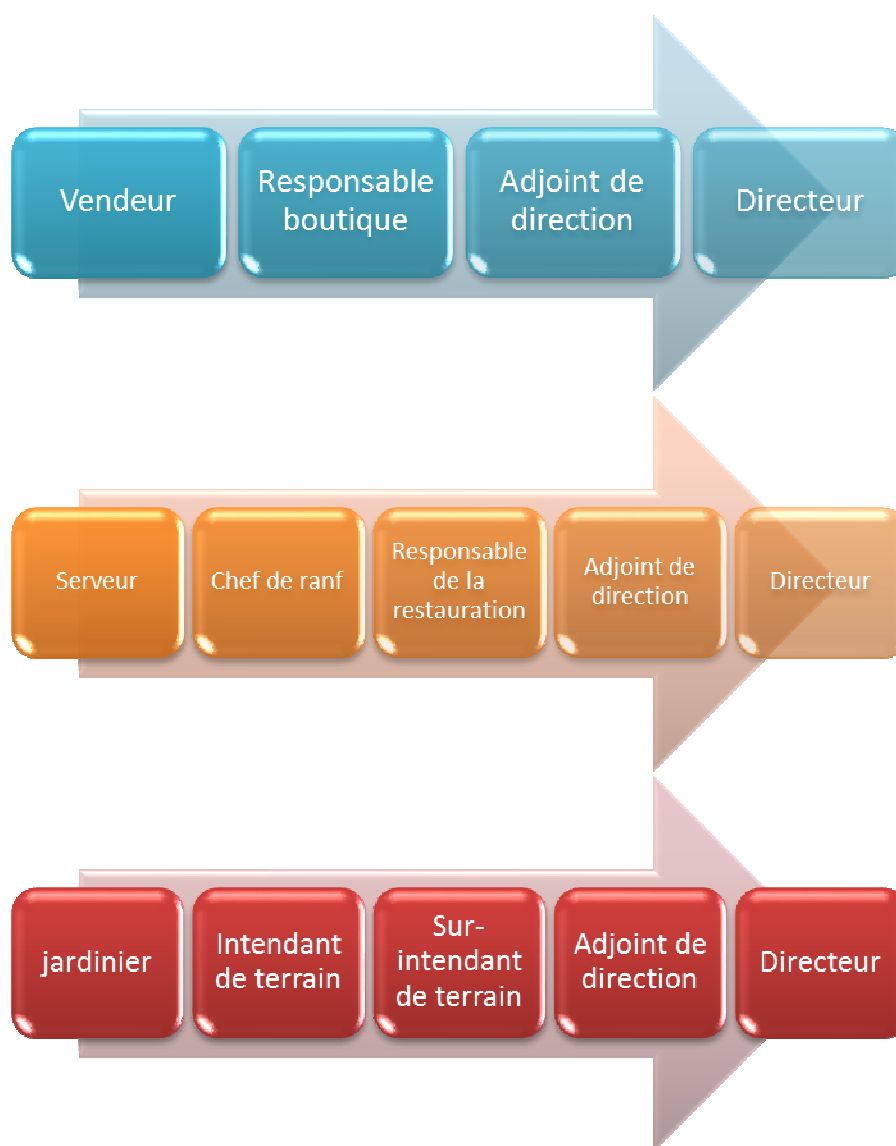
- Les **préjugés des équipes de direction** des golfs – « un golf est constitué de deux univers bien différents : les jardiniers et les autres. Un jardinier restera jardinier ou tout au plus green-keeper. L'évolution pourra également se faire par une mobilité géographique sur des golfs haut de gamme. Sur ce métier, l'évolution se fait principalement par le salaire. L'image et les conditions de travail dans la culture anglo-saxonne sont meilleures ».
- Le **temps d'acquisition**, en termes de formation et de transfert de compétences est relativement long entre certaines familles de métiers (principalement entre les familles de métier terrain et enseignement).
- La **relation client**, notamment dans le cadre d'un passage de la famille de métiers de terrain à une autre. Au départ, cette famille de métiers n'est pas en contact direct avec la clientèle.

Dans certaines régions, les mobilités professionnelles passent souvent par des mobilités géographiques d'un golf à un autre et là encore, le réseau est important (information informelle entre personnes d'un même métier). De plus, ces mobilités géographiques concernent avant tout des métiers à forte proportion masculine (métiers du terrain, direction, enseignement) ne favorisant pas la mixité de ces métiers.

Cependant, les pratiques évoluent, notamment au sein des chaînes. En effet, certaines reconnaissent que la formation continue peut aider à l'accomplissement de passerelles métiers en référence aux formations managériales et commerciales. Ces formations sont réalisées le plus souvent en interne, les chaînes ayant leur propre offre de formation.

Certains acteurs nous ont fait part de parcours professionnels « verticaux » possibles/constatés au sein de la branche du golf, comme par exemple :





Ces illustrations ne reprennent pas l'ensemble des métiers sur les familles concernées puisque ces derniers sont davantage précisés dans la convention collective nationale, par exemple : sur la famille de métier du terrain nous avons l'enchaînement (quelques extraits) suivant :

1. Ouvrier jardinier,
2. Jardinier de golf,
3. Jardinier spécialisé,
4. Responsable entretien terrain,
5. Intendant de terrain d'une micro ou d'une petite structure,
6. Intendant de terrain adjoint d'une structure standard,
7. Intendant de terrain d'une petite structure,
8. Intendant de terrain adjoint d'une structure standard,
9. Surintendant de terrain.

2.4.6 Le développement des activités des golfs

Comme évoqué préalablement, le modèle économique des golfs est actuellement en mutation.

Face à ce constat des pistes d'action se dessinent. Les investigations ont permis de mettre en avant l'émergence d'un besoin de compétences, au sein de certaines structures, sur un profil de commercial sédentaire.

Cela se traduit à la fois par une professionnalisation des effectifs (principalement les familles de métiers de l'enseignement et de l'accueil) mais également par l'intégration de compétence externe (en référence à la diversification des profils).

Pour certaines structures (notamment NGF) les difficultés de recrutement sur le métier d'enseignant ont amené la chaîne à créer un BPJEPS Golf (évolution du contenu de formation) afin de répondre à un besoin de compétences alliant l'enseignement et le commercial. L'enjeu est d'accroître la fonction commerciale des golfs pour les accompagner dans leur évolution et qui permettrait in fine d'augmenter le nombre d'adhérents dans les structures.

2.4.7 Les pratiques de rémunération des structures sont contraintes

Les politiques salariales mises en place par les différentes structures (de statut commercial ou associatif) sont contraintes par leur modèle économique.

Les investigations ont permis de mettre en évidence que les salaires sont tirés vers le bas, en réaction aux pratiques jugées « agressives » des chaînes de golf. Le métier d'enseignant est le plus impacté par ces pratiques passant d'un statut d'indépendant très bien rémunéré à un statut d'enseignant salarié moins rémunérateur.

Les métiers les plus rémunérés sont ceux d'intendant de terrain, de responsable de l'enseignement et de directeur de golf. Les hommes sont surreprésentés sur ces métiers.

Les pratiques RH de certaines chaînes mettent davantage l'accent sur la rémunération variable (prime) des salariés. Cet élément renforce la place de la fonction commerciale dans la stratégie de développement des golfs. De manière globale, les pratiques RH des structures en matière de rémunération variable sont très différentes d'une structure à une autre (enveloppe globale répartie entre les salariés, indicateurs chiffrés associés à une prime...).

Les familles de métier de l'enseignement et de l'accueil ont de plus en plus une part variable comprise dans leur rémunération (relation directe et régulière à la clientèle).

La chaîne de golf Blue Green a attribué systématiquement une part de rémunération variable aux salariés de ses structures.

3. Agir : pistes d'actions

L'étude qui s'achève doit constituer une première étape pour une plus grande égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la branche du golf.

Nous notons une **réelle opportunité pour la branche de s'inscrire dans une démarche de changement** liée :

- à l'obligation de négociation collective ;
- à la recherche d'un nouveau modèle économique des golfs et au questionnement de la gestion des ressources humaines au service de ce nouveau modèle ;
- au renouvellement d'une partie du personnel et à l'intégration de nouveaux profils (hors milieu golfique) notamment dans les équipes de direction.

Ainsi, au-delà de l'obligation légale, l'égalité entre les femmes et les hommes peut être une réelle valeur ajoutée pour la branche du golf :

- **pour faire évoluer l'image du golf et de ses métiers, et in fine attirer de nouveaux adhérents et licenciés ;**
- **pour attirer de nouveaux profils et faire face aux difficultés de recrutement récurrentes pour certaines familles de métier ;**
- **pour améliorer les conditions de travail pour les femmes et pour les hommes et renforcer l'attractivité des métiers du golf ;**
- **pour modifier le modèle économique des structures et renforcer les équilibres économiques.**

Pour ce faire, le plan d'actions que nous proposons s'articule autour de **neuf préconisations** à court et moyen termes. Nous avons distingué :

- Les préconisations relevant du rôle et du positionnement de la branche professionnelle et de ses représentants (Préconisations 1 à 5).
- Des préconisations relevant d'un rôle incitatif de la branche professionnelle vis-à-vis des structures employeurs (Préconisations 6 à 9).

Préconisation n°1 : Former à l'égalité et à la lutte contre les stéréotypes			
Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
Constituer un cahier des charges de l'action de formation à destination des représentants de la branche professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibiliser les représentants de la branche aux enjeux de l'égalité et de la lutte contre les stéréotypes, ▪ Enrayer des pratiques confortant in fine des différences entre les femmes et les hommes ▪ Partager une culture commune 	Les représentants de la branche	Représentants de la branche

Préconisation n°2 : Informer les structures sur les obligations légales et les aides à destination des établissements			
Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informer sur les obligations légales des établissements (application d'un éventuel accord de branche, spécificités pour les établissements de plus de 50 salariés...). ▪ Informer sur les dispositifs existants : contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, plan pour l'égalité professionnelle, aide au conseil pour l'égalité professionnelle, label Egalité professionnelle... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire prendre conscience des enjeux liés à l'égalité professionnelle dans la branche du golf ▪ Lever les freins à l'intégration des femmes sur certains métiers (terrain, enseignement...) et sur certains postes à responsabilité (direction de structure notamment) et d'hommes sur d'autres métiers (accueil-vente). ▪ Favoriser la mise en place d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les établissements. 	Les représentants de la branche	Les établissements golfs et leurs salarié-e-s

Préconisation n°3 : Mettre en place une politique de communication innovante			
Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer sur l'étude (diffusion de la synthèse), ▪ Communiquer sur les métiers de la branche du golf, en faisant un zoom sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. <ul style="list-style-type: none"> - Revisiter les documents institutionnels, - Diffuser des témoignages de salarié-e-s de la branche du golf, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire connaître largement les métiers de la branche du golf, ▪ Valoriser le travail réalisé par la branche sur ce sujet, et sensibiliser un large public à l'égalité et à la lutte contre les stéréotypes, ▪ Informer et sensibiliser les partenaires externes sur les orientations politiques prises par la 	La CPNEFP La FFG (notamment pour utiliser la visibilité de son site Internet) et les sites institutionnels des représentants de la	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (dont licenciés) - Scolaires (stage) - Partenaires Emploi (Pôle Emploi, Mission Locale, Cap

<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une campagne de publicité sur les métiers pour attirer de nouveaux profils ; en assurant une représentation équilibrée des deux sexes. ▪ Développer des partenariats avec les écoles et les centres de formation professionnelle pour faire découvrir les métiers de façon nouvelle (« sortir du cercle de connaisseurs ») 	<p>branche en matière de mixité et d'égalité,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attirer de nouveaux profils (notamment des femmes) sur les métiers de la branche du golf. 	<p>branche (partenaires sociaux notamment) Les centres de formation</p>	<p>Emploi) - Salarié-e-s</p>
---	---	---	----------------------------------

Préconisation n°4 : Faciliter l'accès des formations à des candidatures des deux sexes

Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place des partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation (Pôle Emploi, Missions locales, Cap Emploi, Conseils régionaux, Education nationale...) pour attirer de nouveaux profils ▪ Baisser le niveau de jeu d'accès à l'entrée en formation (prérequis) pour les femmes pour le métier d'enseignant ▪ Accompagner les organismes de formation dans leur politique de communication (<i>Cf. préconisation 4</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversifier les candidatures pour l'accès aux postes ▪ Avoir davantage de mixité dans les équipes 	<p>Les centres de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (dont licencié-e-s) - Candidat-e-s aux formations

Préconisation n°5 : Mettre en place une fonction d'observation particulière sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<p>Définir des indicateurs à mesurer pour ajuster les actions de la branche en matière d'égalité professionnelle autour de plusieurs grandes thématiques : recrutement, postes et métiers occupés, mise en place et suivi des parcours professionnels, l'accès à la formation initiale et à la formation continue, rémunération...</p> <p>Mettre en place un recueil annuel des données et communiquer sur la capitalisation des données (état des lieux).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluer l'atteinte des objectifs et les mesurer les axes de progrès au niveau de la branche, ▪ Communiquer sur l'avancée de l'égalité professionnelle dans la branche, ▪ Ajuster des actions mises en œuvre sur le sujet. 	<p>Les membres de la CPNEFP La FFG</p>	<p>Les établissements golifiques.</p>

Préconisation n°6 : Travailler sur les conditions de travail dans la branche du golf			
Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<p>Mener une réflexion avec un panel d'employeurs sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'aménagement des temps de travail (notamment pour les femmes enceintes, les personnes revenant de congés liés à la parentalité...), ▪ L'ergonomie des postes, ▪ L'accès à des services <ul style="list-style-type: none"> ○ La mise en place de partenariats avec des collectivités locales et/ou des associations pour la mobilisation/mutualisation de services de proximité (crèches, activités sportives et de loisirs, formations...), ○ L'utilisation du CESU préfinancé peut permettre aux parents de jeunes enfants un soutien financier, ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lever des freins à l'accès des femmes et des hommes aux métiers des établissements ▪ Aider à la construction de parcours professionnels pérennes dans la branche du golf (fidélisation des salarié-e-s et progression professionnelle) 	<p>Les représentants de la branche</p> <p>Un panel d'employeurs diversifié</p> <p>Les partenaires locaux</p>	<p>Les établissements golfs et leurs salarié-e-s</p>

Préconisation n°7 : Engager une réflexion sur la politique salariale en tant qu'élément de performance des établissements			
Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<p>Etudier et définir le rôle de la branche sur l'introduction d'un cadrage d'une politique salariale (notamment la possibilité de donner un cadre de référence pour les parts variables)</p> <p>Mettre en place des tickets CESU pour apporter un soutien aux parents de jeunes enfants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer l'attractivité des métiers de la branche, ▪ Résorber les écarts constatés, ▪ Faciliter l'exercice de la parentalité pour les salariés des établissements. 	<p>Les membres de la CPNEFP</p> <p>Un panel d'employeurs diversifié</p>	<p>Les établissements golfs et leurs salarié-e-s</p>

Préconisation n°8 : S'engager dans une réelle volonté de mixité des équipes par famille de métiers			
Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<p>Mettre en place un objectif chiffré de recrutement par sexe par famille de métiers au niveau de la branche et en particulier sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les métiers du terrain ; - les métiers de l'enseignement ; - les métiers de l'accueil-vente - les postes de direction d'établissements. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inviter les golfs à prendre en compte le critère d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans leur recrutement, ■ Favoriser la mixité des équipes de travail. 	<p>Les membres de la CPNEFP</p> <p>Un panel d'employeurs diversifié</p>	<p>Les établissements golfs et leurs salarié-e-s</p>

Préconisation n°9 : Mettre en place un label ou une charte Egalité spécifique à la branche du golf			
Détails de l'action	Objectifs	Acteurs à mobiliser	Cibles
<p>Mettre en place une sorte de label pour les golfs engagés sur l'égalité professionnelle autour de plusieurs dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le « recrutement responsable » - La mixité des équipes, - La lutte contre les stéréotypes, - Les parcours professionnels, - Les politiques de rémunération, - ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Positionner les établissements sur l'égalité professionnelle, en tant qu'élément différenciant et attractif à la fois pour les salarié-e-s et pour les licencié-e-s, ■ Réduire les stéréotypes et les pratiques discriminantes, ■ Homogénéiser les pratiques RH des établissements. 	<p>Les représentants de la branche</p> <p>Les employeurs intéressés</p>	<p>Les établissements golfs et leurs salarié-e-s</p> <p>Les licencié-e-s</p>

4. Annexe : Les dispositifs à disposition des établissements

<p>Le contrat pour l'égalité professionnelle et la mixité des emplois</p>	<p>Objet : Le décret du 6 décembre 2011, entré en vigueur le 9 décembre 2011, relatif au contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes institue un « contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » qui, dans un souci de simplification, opère la fusion entre deux dispositifs existants : le contrat pour l'égalité professionnelle et le contrat pour la mixité des emplois.</p> <p>Ce nouveau contrat s'adresse aux entreprises, sans condition de seuil d'effectif, pour aider au financement d'un plan d'actions exemplaires en faveur de l'égalité professionnelle ou de mesures permettant d'améliorer la mixité des emplois.</p> <p>Les contrats pour l'égalité professionnelle conclus avant le 9.12.2011 continuent de produire leurs effets jusqu'à leur terme.</p> <p>Type d'actions : Il peut, notamment, aider au financement d'actions de formation et d'adaptation au poste de travail, d'aménagement des postes de travail... dans des métiers majoritairement occupés par les hommes (pour les salariées en CDI ou en CDD ou contrat d'intérim de plus de 6 mois).</p>
<p>Le label Egalité professionnelle</p>	<p>Objet : certifie que des moyens sont engagés en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (dans les relations sociales, l'information, la culture de l'organisme, la GRH, le management...) et qu'est prise en compte la parentalité. À travers un cahier des charges précis et autour d'une évaluation régulière construite dans une logique d'amélioration continue, la démarche est menée en collaboration avec le Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, soutenue par les syndicats de salariés et ceux des entreprises, et encouragée par l'Union Européenne. L'obtention du label se déroule en trois étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépôt d'un dossier de candidature par l'organisme, - Evaluation documentaire de ce dossier par un évaluateur - Analyse des éléments de l'évaluation par une commission externe multipartite <p>Cible : tout organisme (avec une procédure simplifiée pour les entreprises de moins de 50 salariés).</p> <p>Opérateur : Afnor Certification, avec un Comité de labellisation composé de l'Etat, des syndicats représentatifs et des organisations patronales.</p> <p>Durée : 3 ans (avec contrôle à mi-parcours).</p>
<p>Aide au conseil pour l'égalité professionnelle</p>	<p>Objet : Convention signée entre l'État, représenté par le Préfet de région et un chef d'entreprise, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, pour la réalisation d'une étude conduite par un intervenant extérieur, axée sur l'état de l'égalité professionnelle dans l'entreprise et aboutissant à des propositions de pistes d'action afin de développer l'embauche, la formation, la promotion ou les conditions de travail des femmes.</p> <p>Cible : Entreprises de moins de 300 salariés.</p> <p>Type d'aide :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0 % du coût de l'intervention d'un conseil extérieur à l'entreprise plafonné à 10.700 €, - surcoût interne, qu'il s'agisse du diagnostic de la situation de l'entreprise ou de la conception d'une opération.
<p>Le plan pour l'égalité professionnelle</p>	<p>Objet : Afin de renforcer l'égalité professionnelle, les entreprises peuvent mettre en place des mesures de rattrapage (formation, organisation du travail,...) en faveur des salariées.</p> <p>Contenues dans un plan, si possible négocié avec les délégués syndicaux de l'entreprise, certaines actions en faveur de l'égalité femmes-hommes peuvent ouvrir droit à une aide financière de l'Etat dans le cadre des contrats pour l'égalité professionnelle et la mixité des emplois.</p> <p>Durée : entre 2 et 5 ans.</p> <p>Contenu : Mesures instituées temporairement, au seul bénéfice des femmes et ce, dans divers domaines : embauche, formation, organisation et conditions de travail. Il peut s'agir de mettre en place une priorité d'embauche, des formations spécifiques ou d'organiser le travail, d'aménager certains postes de travail pour les rendre accessibles aux femmes.</p>