



**Afdas.**

OPÉRATEUR DE VOS COMPÉTENCES

# OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DU GOLF **RAPPORT** **DE LA BRANCHE** **PROFESSIONNELLE** **DU GOLF OCTOBRE 2019**

Cette étude a été réalisée par les prestataires  **actéhis** et  **OPDAL**  
avec l'expertise technique et financière d'Uniformation et de l'Afdas.

# Sommaire

<b>1 / Le contexte</b> .....	<b>P. 5</b>
Le contexte .....	P. 6
Les finalités de l'étude .....	P. 7
<b>2 / La méthodologie</b> .....	<b>P. 8</b>
<b>3 / Les structures golfigues</b> .....	<b>P. 13</b>
Statut juridique des structures golfigues .....	P. 14
Appartenance aux réseaux et organisations professionnelles d'employeurs .....	P. 15
Répartition par taille d'établissement .....	P. 16
Répartition régionale des golfs employeurs .....	P. 17
Équipements des structures golfigues .....	P. 18
Activités des structures golfigues .....	P. 19
Sous-traitance d'activités par les structures golfigues .....	P. 20
Recours au bénévolat dans les golfs associatifs .....	P. 21
Emploi des travailleurs handicapés .....	P. 23

<b>4 / Les salariés</b> .....	<b>P. 24</b>
Profil des salariés .....	P. 25
Répartition régionale des salariés .....	P. 26
Nature des contrats de travail des salariés .....	P. 27
Ancienneté et renouvellement des salariés en CDI .....	P. 28
Entrées et sorties des salariés en CDD .....	P. 29
Répartition des salariés par familles de métiers .....	P. 30
Zoom sur les principaux métiers du golf .....	P. 31
Zoom sur les principaux métiers annexes .....	P. 33
Durée de travail des salariés .....	P. 34
Classification des salariés .....	P. 37
Turn-over dans les structures golfiques .....	P. 38
<b>5 / Les perspectives d'évolution du secteur</b> .....	<b>P. 42</b>
Évolution de l'activité des structures golfiques .....	P. 43
Évolution de la demande de golf .....	P. 45
Zoom sur les enjeux numériques .....	P. 47
Zoom sur les enjeux environnementaux .....	P. 48

<b>6 / Les recrutements</b> .....	<b>P. 50</b>
Évolution du nombre de salariés dans les structures golfigues .....	P. 51
Sources de recrutement mobilisées .....	P. 53
Aides au recrutement sollicitées .....	P. 54
Difficultés de recrutement .....	P. 55
<b>7 / La formation</b> .....	<b>P. 58</b>
Budget sur fonds propres consacré à la formation .....	P. 59
Formations suivies par les salariés en 2018 .....	P. 60
Catalogue de formations OPCA/CPNEF du golf .....	P. 63
Recours à l'alternance .....	P. 64
Caractéristiques des bénéficiaires de formation .....	P. 67

I /

Le contexte

# Le contexte

Grâce à l'évolution des mœurs (aspiration à occuper son temps libre, attrait du tourisme golfique, recherche d'hédonisme et de convivialité dans le sport, possibilité d'apprentissage constant...), le golf se démocratise et connaît un fort développement depuis les années 90. Sur la période 1985-1995, 60 % des structures golfiques ont été construites. Le nombre de licenciés est passé de 387 000 à 412 000 entre 2007 et 2018 et le nombre de pratiquants est passé de 600 000 à 800 000, soit une augmentation de 33 %, sur la même période.

La diversification des publics et des lieux de pratique fait émerger des formes variées de structures golfiques, sous statut commercial ou associatif. En 2008, l'Observatoire des métiers du golf identifiait quatre profils : petits golfs à activités complémentaires réduites, golfs de taille moyenne avec une offre diversifiée de services complémentaires, golfs de taille moyenne centrés sur l'activité golfique, grands golfs avec une offre diversifiée de services complémentaires. Cette étude démontrait par ailleurs la prédominance de l'externalisation des activités complémentaires et une internalisation des activités golfiques, notamment l'entretien du terrain. L'enseignement faisait exception puisque 63 % des établissements interrogés déclaraient avoir recours à des enseignants exerçant en libéral.

Les structures sont donc caractérisées par leur taille, leur statut, les activités associées au golf (restauration, hôtellerie...) et le degré d'externalisation des activités golfiques ou associées.

Ces positionnements et choix organisationnels ne sont pas sans incidence sur les structures d'emploi. Ils impactent les perspectives d'embauche, les profils recherchés et leur degré de spécialisation ou au contraire de polyvalence, les parcours professionnels, les formations nécessaires pour accompagner le développement de compétences des salariés, les conditions d'emploi...

Le golf est un sport à l'écoute de son époque et de ses enjeux sociétaux. Comment concilier la pratique du jeu avec son environnement et la conservation de la biodiversité ? Comment les structures s'emparent-elles de la question de l'égalité femmes-hommes ? De quelle façon le digital va-t-il reconfigurer le paysage golfique ? Comment séduire la génération Z ? Etc.

Ces interrogations sont autant de sources d'innovation qui amènent les structures à revoir leur organisation et à accompagner l'évolution des pratiques golfiques. Cela pourra conduire à l'émergence de nouvelles compétences, de nouvelles activités, de nouveaux métiers qui nécessiteront d'adapter les politiques RH.

Au-delà du recueil de données sur la situation socio-économique des structures, il était donc pertinent d'intégrer au questionnaire une dimension prospective sur les perspectives d'évolution des structures au regard des enjeux économiques et sociétaux et sur leurs incidences en termes d'activités et de gestion des ressources humaines.

Une photographie de la Branche avait été réalisée en 2009. Compte tenu de l'ancienneté de cette étude et du changement de contexte, la Branche professionnelle du golf a souhaité actualiser ces données en lançant une enquête auprès de ses adhérents.

# Les finalités de l'étude

L'étude a pour finalités de :

- Connaître le profil actuel du secteur.
- Identifier les tendances d'évolution.
- Souligner les enjeux du secteur sur les plans économiques et sociaux.
- Objectiver la situation pour aider la Branche à décider et prioriser ses actions.

Elle repose sur des analyses statistiques et documentaires, des entretiens qualitatifs et une enquête *ad-hoc* conduite auprès des structures de la Branche pour connaître plus particulièrement :

- La typologie des emplois et des métiers.
- L'organisation du travail.
- Les pratiques et besoins de formation.



2 /

## La méthodologie




# La méthodologie

## Une étape d'analyse documentaire

Sur la base des orientations données par la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation (CPNEF) du golf, une analyse documentaire a été réalisée en vue de réunir des informations sur le profil des structures, d'affiner le questionnement auprès des structures golfeuses et de préciser les propositions de réponses aux questions fermées dans le questionnaire diffusé ultérieurement. Elle a également permis d'enrichir l'interprétation des données recueillies lors de l'enquête adressée à l'ensemble des structures appartenant à la Branche.

La mobilisation de sources statistiques est venue apporter des éléments de connaissance sur l'ensemble de la Branche. Au regard des études déjà réalisées, cette analyse a porté plus spécifiquement sur le profil des structures et des salariés ainsi que sur l'accès à la formation. Ces informations ont été consolidées pour alimenter le rapport de Branche et lister les informations manquantes qui étaient à intégrer au questionnaire destiné aux dirigeants de structure.

Par ailleurs, l'identification des données déjà existantes (études, bases de données...) dans et en dehors de la Branche a permis de circonscrire le recueil par questionnaire aux seules données non disponibles.

- 
- Convention collective nationale du golf IDCC 2021 Brochure 3283
  - « Synthèse des résultats de l'observatoire des métiers du golf » CPNEF Golf, Uniformation (2008)
  - Étude « Un coup à jouer - Les enjeux économiques du golf en France : croissance, emploi, tourisme, investissement », EY (septembre 2018)
  - Étude « Le poids économique du golf en France. Rapport final » BIPE (3 octobre 2007)
  - « Enquête 2010 sur l'emploi de mécaniciens dans le golf. Rapport final » CPNEF Golf, Uniformation, Pollen Conseil (9 février 2011)
  - « Étude sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le golf. Rapport final » Observatoire des métiers du golf, Circé (2012)
  - Répartition officielle des équipements par ligue au 31/12/2008. Fédération française de golf (ffgolf)
  - Répartition officielle des équipements par ligue au 31/12/2017. Fédération française de golf (ffgolf)
  - Répartition officielle des équipements par ligue au 31/12/2018. Fédération française de golf (ffgolf)
  - Fichier DADS « Grand Format » (Description des emplois privés et publics et des salaires – année 2015)
  - Fichiers « adhérents » et « formation » Uniformation

## Une étape d'entretiens avec des dirigeants de structure

Une investigation préliminaire a ensuite été effectuée en interrogeant des personnes référentes au sein de structures golfiques. Elle a permis de comprendre les stratégies d'organisation et de gestion des ressources humaines mises en œuvre pour faire face aux évolutions du secteur.

L'échantillon était composé de structures ayant des profils différents en termes de localisation, statut et taille.

Les entretiens portaient sur les thématiques suivantes :

- Profil de la structure.
- Regard sur les tendances d'évolution du secteur : nature et impacts.
- Contexte économique : modèle économique, perspectives de développement, potentiel commercial, concurrence.
- Stratégie de la structure : orientations stratégiques, organisation des missions, politiques RH (recrutement, formation, évolution professionnelle, égalité femmes-hommes, handicap...).
- Conditions de travail : heures supplémentaires, travail le dimanche...

### 8 structures interrogées :

- Golf Bluegreen Rennes (golf commercial, 10-19 salariés, Bretagne)
- Golf Cicé-Blossac (golf commercial, 10-19 salariés, Bretagne)
- Golf de Chantilly (golf associatif, 20-49 salariés, Hauts-de-France)
- Golf de Saint-Nom-la-Bretèche (golf associatif, 20-49 salariés, Île-de-France)
- Golf de Moliets (golf commercial, 20-49 salariés, Nouvelle Aquitaine)
- Golf d'Orléans Donnery (golf commercial, moins de 10 salariés, Centre)
- Golf du Touquet (golf commercial, 20-49 salariés, Hauts-de-France)
- Golf International Pont-Royal (golf commercial, 20-49 salariés, PACA)



## Une étape de diffusion d'un questionnaire

Un questionnaire en ligne a été envoyé par Òpal-Actéhis à l'ensemble des golfs adhérant à l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) Uniformation. Sur les 523 structures cibles, 375 disposaient d'une adresse courriel valide.

Trois relances électroniques ont été effectuées pour obtenir les réponses de 100 structures minimum. Elles ont été complétées par l'appui de la Fédération française de golf (ffgolf), du Groupement des entrepreneurs de golf français (GEGF) et du Groupement français des golfs associatifs (GFGA). 25 relances téléphoniques ont également été réalisées auprès de structures indépendantes afin d'accroître la représentativité de l'échantillon.

Le questionnaire a été disponible pour les répondants du 6 février au 10 mars 2019.

179 questionnaires ont été retournés complétés, soit un taux de retour de 34,2 %.

### Profil des répondants au questionnaire

		Population mère* (523 étab.)	Population des répondants (179 étab.)	
		%	%	effectifs répondants
Tranche d'effectif salarié	Moins de 11	70 %	53 %	95
	De 11 à 49	28 %	45 %	80
	De 50 à 299	2 %	2 %	4
	NR	-	-	-

\* Golfs adhérant à Uniformation au 31-12-2018

## Une étape de traitement et d'analyse des données du questionnaire

- Les résultats de l'enquête ont été exploités à l'aide de l'appliquet Sphinx IQ2®.
- Les résultats exposés dans ce rapport ont fait l'objet d'un redressement statistique selon la tranche d'effectifs salariés afin de refléter plus précisément la structure nationale de la Branche. Les coefficients de pondération sont compris entre 0,6 et 1,4. Les données ont enfin été traitées (recodage, catégorisation...) pour permettre la réalisation des analyses.
- Les données chiffrées recueillies par le biais du questionnaire ont été complétées par les données provenant des sources documentaires précédemment mentionnées (DADS, fichiers Unifformation...), l'objectif étant de s'appuyer sur la source la plus fiable pour chaque critère évalué.

## Note complémentaire - La base « DADS Grand Format » (Description des emplois privés et publics et des salaires – année 2015)

La DADS constitue l'unique source d'information permettant de mesurer exhaustivement l'emploi salarié dans le périmètre de la convention collective du golf. Les données sont retraitées par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) avant d'être mises à disposition, ce qui explique la date de disponibilité du fichier : reprises d'identification de l'employeur, codification de la profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS), cohérence des rémunérations, localisation fine du lieu de travail, certification de la multi-activité, etc. L'approche des professions dans la DADS ne correspond pas à la nomenclature des métiers en vigueur dans la Branche du golf ; notamment, les emplois de directeur ou d'intendant ne peuvent être repérés à partir de la source. C'est pourquoi l'approche des métiers a principalement été réalisée à partir des résultats du questionnaire dans ce rapport.

Dans un souci de cohérence avec les publications de l'INSEE, les effectifs pris en compte dans ce document sont ceux des salariés présents à la date du 31-12-15. Seules les analyses sur les mouvements d'emploi (entrées-sorties de la Branche) couvrent l'ensemble de l'année 2015, dernière année disponible au moment de la rédaction de ce rapport.

### Note de lecture pour l'ensemble du document

Les graphiques restituant les résultats du questionnaire intègrent entre parenthèses les effectifs réels (nombre de réponses à la question).

La mention « Non renseigné » précise le nombre de structures n'ayant pas répondu à la question. Cette indication permet d'alerter le lecteur lorsque les interprétations reposent sur de faibles effectifs et doivent, de ce fait, être considérées comme illustratives d'une simple tendance.

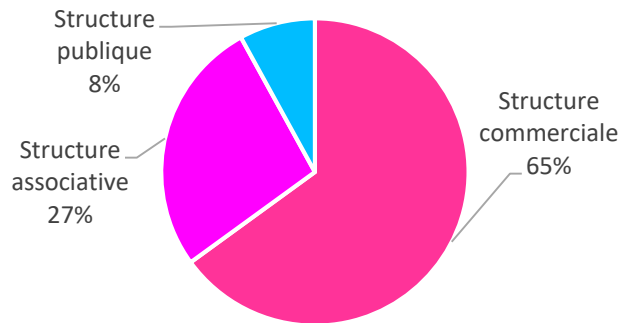
Les commentaires portent sur les résultats redressés, et non sur les effectifs réels de répondants.

3 /

## Les structures golfigues

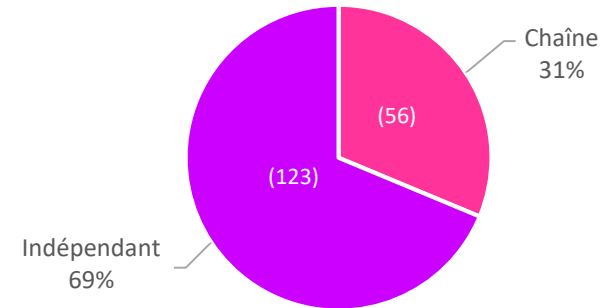
# Statut juridique des structures golfiques

Répartition des établissements par statut juridique



Source : Fédération française de golf

Répartition des établissements selon l'appartenance à une chaîne

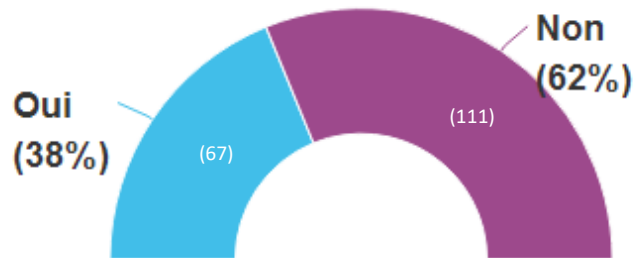


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 0

- 523 établissements composent la Branche du golf.
- Les structures commerciales constituées en société (SARL, EURL, SAS...) sont majoritaires (65 %), les autres sont essentiellement des associations (27%) et 8% sont des structures publiques.
- 69 % des établissements sont indépendants, cette proportion monte à 96 % pour les structures associatives.
- Les chaînes sont des groupes rassemblant plusieurs structures golfiques et en assurant le contrôle économique et financier ainsi que la gestion technique et commerciale, en qualité de propriétaires, gérants, concessionnaires ou mandataires de gestion.
- L'appartenance à une chaîne est motivée par la possibilité d'avoir une plus grande visibilité par les actions de communication mises en place à l'échelle nationale, de disposer d'un appui en matière de gestion administrative et de s'appuyer sur une structure avec une solide assise financière.

# Appartenance aux réseaux et organisations professionnelles d'employeurs

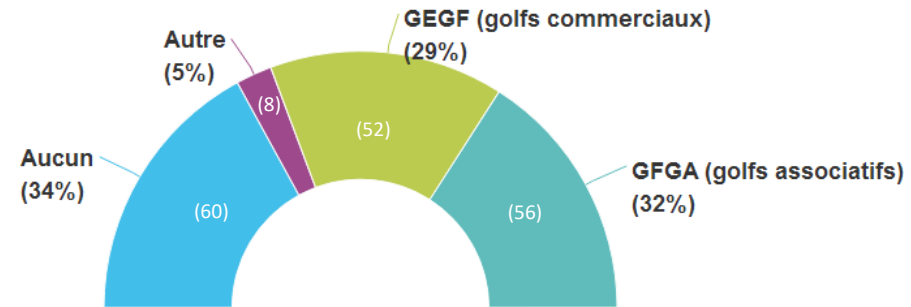
## Appartenance à un réseau



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 1

- Seuls 38 % des golfs s'inscrivent dans un réseau.
- Les réseaux sont des groupements commerciaux rassemblant sous une même enseigne des golfs indépendants en vue de leur fournir un certain nombre de services (achats, services support, programme de fidélité, communication...) en contrepartie d'une cotisation annuelle.
- Les structures perçoivent l'intérêt d'un appui à la gestion des ressources humaines, à la possibilité d'accéder à de la veille juridique et sociale, à une force d'impact plus importante en termes de visibilité, à la possibilité de bénéficier de tarifs avantageux pour les achats et à des propositions golfigues élargies pour les golfeurs.

## Adhésion à une organisation professionnelle

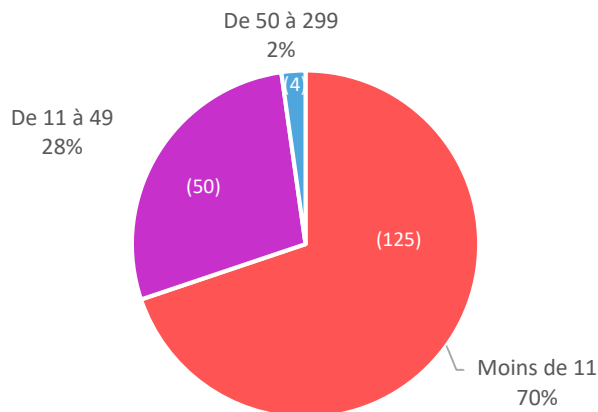


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 3

- 66 % des golfs sont affiliés à une organisation professionnelle, dont :
  - 32 % au Groupement Français des Golfs Associatifs (GFGA).
  - 29 % au Groupement des Entrepreneurs de Golf Français (GEGF).
- Les organisations professionnelles assurent la représentation et la défense des intérêts de leurs adhérents dans le cadre des négociations avec les partenaires sociaux et s'engagent dans des relations constructives avec les associations professionnelles du golf (Association française des personnels d'entretien des terrains de golf-AGREF, Association des enseignants PGA France...), l'Association des directeurs de golfs de France (ADGF) et la Fédération française de golf (ffgolf).

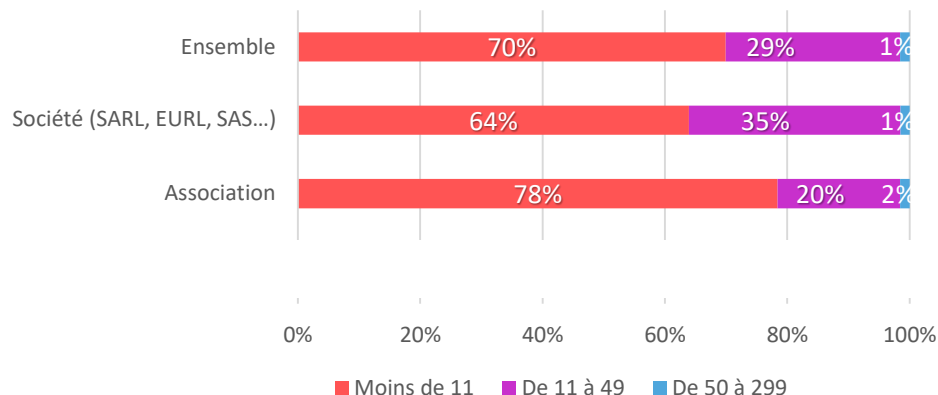
# Répartition par taille d'établissement

## Nombre d'établissements par tranche d'effectifs salariés



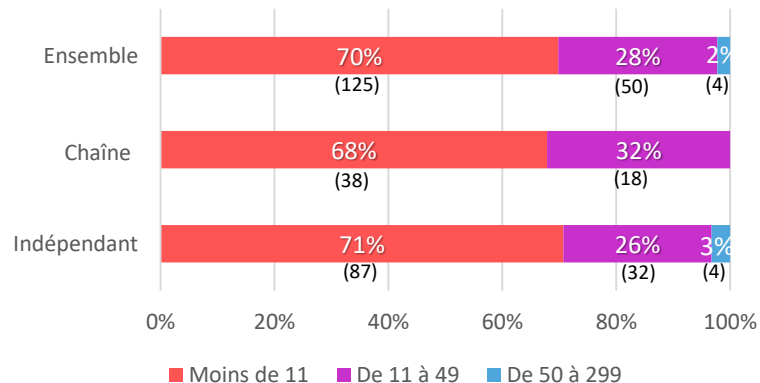
Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 0

## Répartition des établissements par statut juridique et tranche d'effectifs salariés



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 0

## Répartition des établissements selon l'appartenance à une chaîne et la tranche d'effectifs salariés



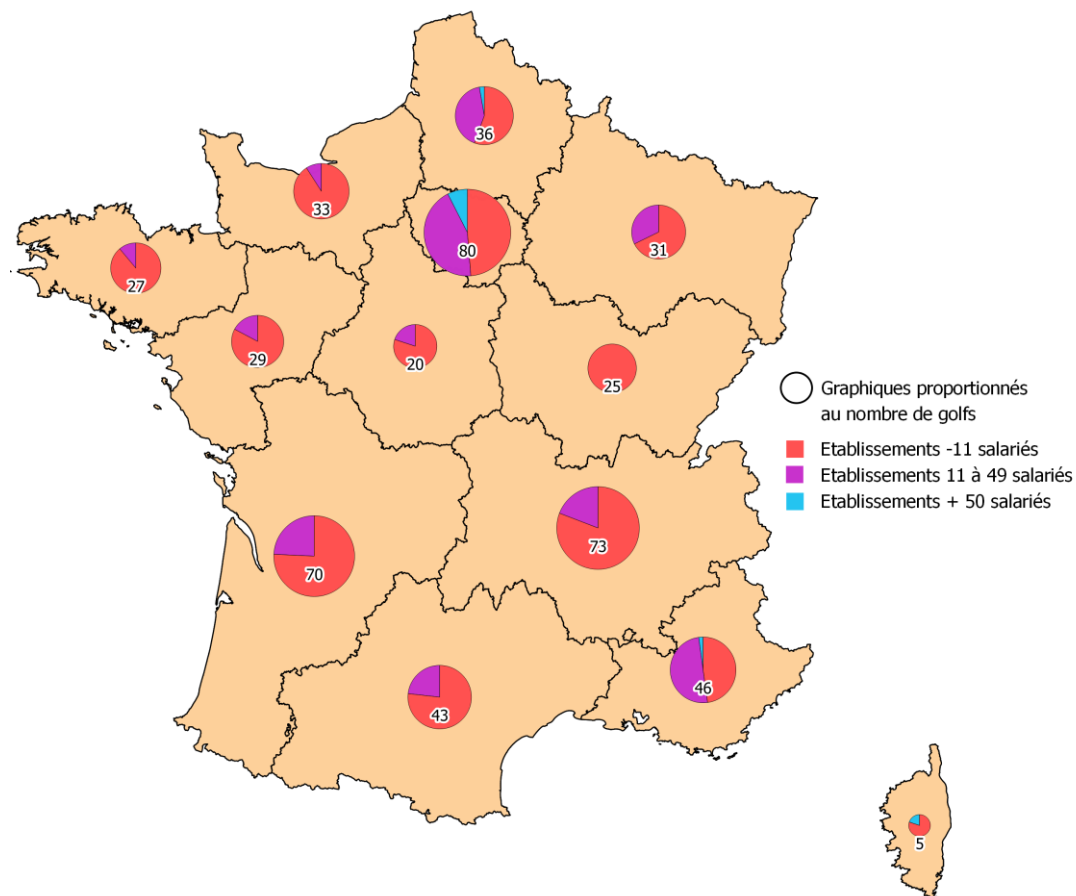
Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 0

- La Branche est composée majoritairement de petites structures : 98 % d'entre elles comptent moins de 50 salariés, dont 70 % moins de 11 salariés.
- 78 % des associations ont moins de 11 salariés, contre 64 % des structures constituées en société.
- L'adhésion à une chaîne et le nombre d'effectifs salariés ne sont pas corrélés.



# Répartition régionale des golfs employeurs

## Nombre d'établissements par régions et tranches d'effectifs salariés

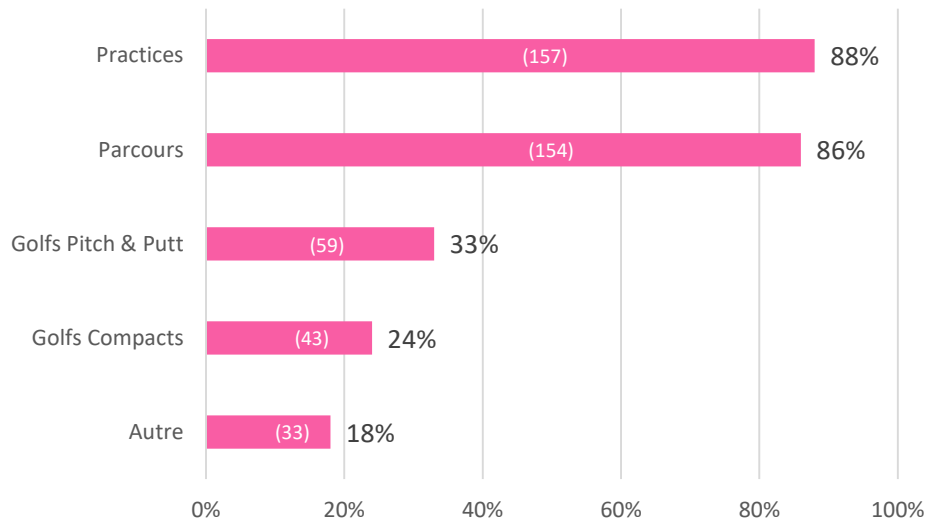


Source : Fichier adhérents UNIFORMATION – Branche du golf / traitements Actéhis

- Les structures sont plus présentes dans les régions Île-de-France (15,3 %), Auvergne-Rhône-Alpes (14 %), Nouvelle Aquitaine (13,4 %) et PACA (8,8 %).
- 5 structures sont localisées dans les DOM-TOM.
- L'Île-de-France concentre les structures de plus grande taille.

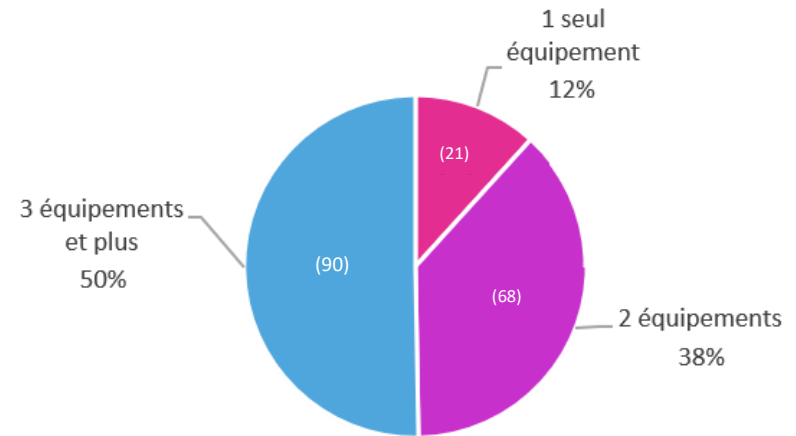
# Équipements des structures goliques

Part d'établissements disposant des équipements goliques suivants :



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 2

Répartition des établissements selon le nombre d'équipements goliques

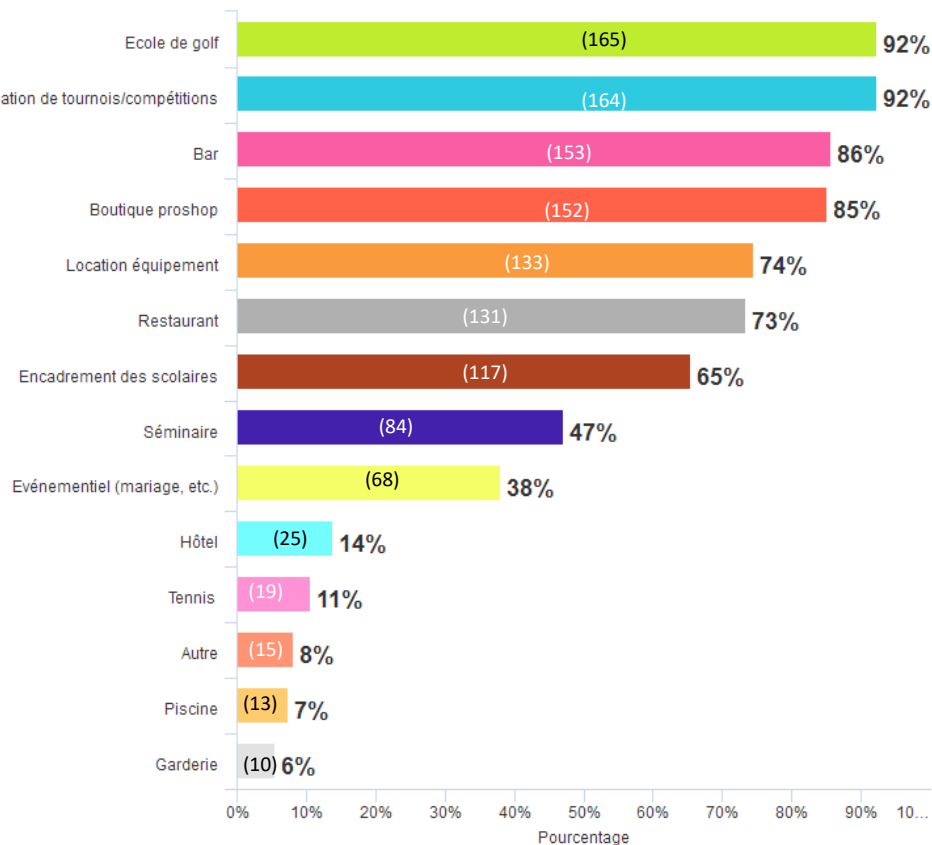


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 0

- Les practices et les parcours constituent les équipements de base des golfs (respectivement 88 % et 86 %).
- La diversification est privilégiée afin d'accroître la fréquentation du golf (possibilités d'accueil plus importantes, nouvelle clientèle) et varier les sources de revenus. 88 % des structures goliques ont au moins deux équipements, 50 % en ont au moins trois.
- La diversification n'est pas forcément une garantie de stabilité économique car elle génère souvent mécaniquement plus de charges. Néanmoins, les investissements des chaînes sur le tourisme, la gestion directe de l'activité d'enseignement, l'enrichissement de l'expérience client et la politique commerciale de recrutement de nouveaux pratiquants permettent aux structures de dégager un résultat d'exploitation légèrement positif.
- Les équipements golfs compacts et pitch & putt sont majoritairement représentés dans les structures de moins de 11 salariés. Ce type d'équipement présente le double avantage de toucher un public plus large en recherche d'un jeu moins chronophage et de réduire l'empreinte foncière, ce qui permet de convaincre plus aisément les collectivités et de se rapprocher des centres urbains.

# Activités des structures golfigues

## Part d'établissements réalisant les activités suivantes :

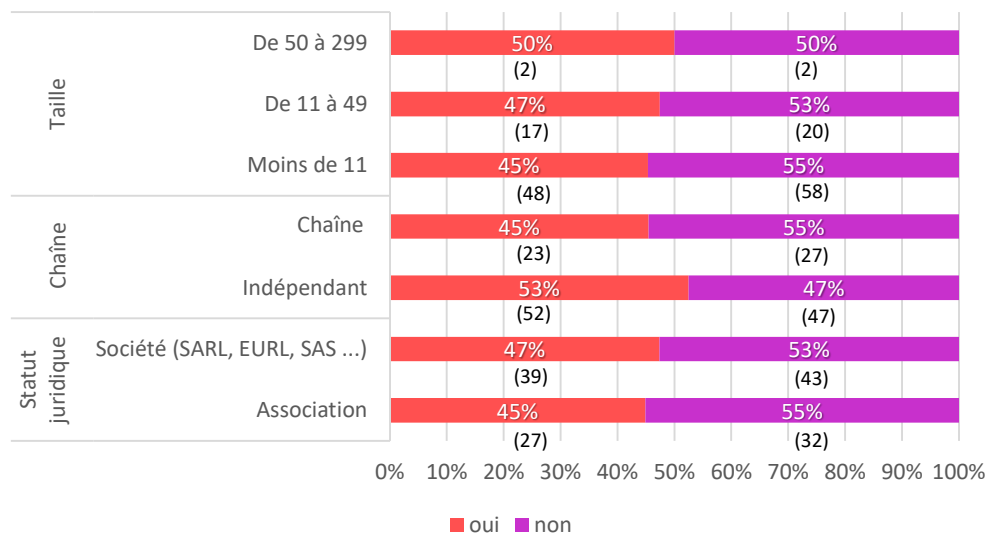


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 3

- Les prestations complémentaires sont fréquentes afin de favoriser l'accueil des pratiquants et d'améliorer l'expérience client.
- Ces prestations s'articulent pour l'essentiel autour des activités golfigues : 92 % des structures organisent des tournois et des compétitions, 85 % ont une boutique proshop, 74 % effectuent de la location d'équipements.
- Bien que les boutiques proshop soient quasiment incontournables, elles subissent une vive concurrence de la part des sites de vente en ligne. Elles résistent par la recherche de produits et de conseils de qualité par le consommateur golfigue.
- Des activités annexes sont également proposées : bar (86 %), restaurant (73 %), hôtel (14 %, surtout les golfs commerciaux), tennis (11 %), piscine (7 %).
- Une prestation de garderie est offerte par 6 % des structures afin d'attirer le public des 30-45 ans.
- Les prestations d'hôtellerie, de piscine et de garderie sont principalement présentes dans les structures de plus de 10 salariés.
- Le public jeune est particulièrement visé par les structures golfigues. 92 % d'entre elles ont une école de golf.
- Des sources de revenus complémentaires sont générées par l'organisation de séminaires (47 %) ou d'événements (38 %) et par l'ouverture du restaurant ou du bar aux personnes non adhérentes au golf. L'organisation d'événements est toutefois moins développée par les structures de moins de 11 salariés.

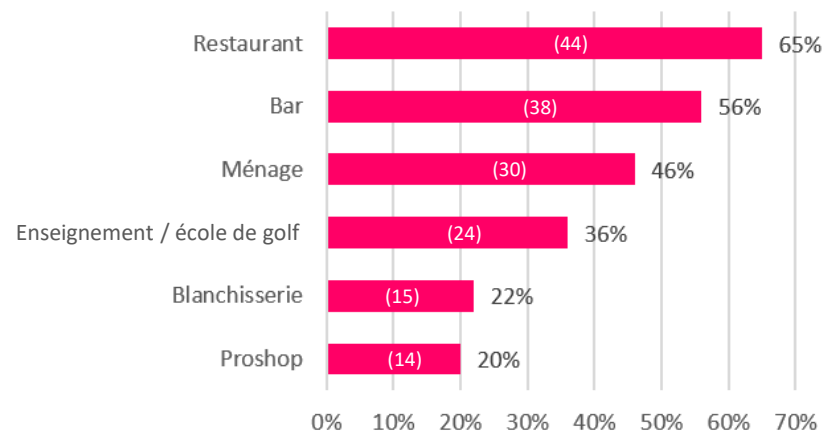
# Sous-traitance d'activités par les structures golfigues

## Part de structures recourant à la sous-traitance par profil



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 33

## Prestations de sous-traitance les plus courantes (parmi les structures recourant à la sous-traitance)

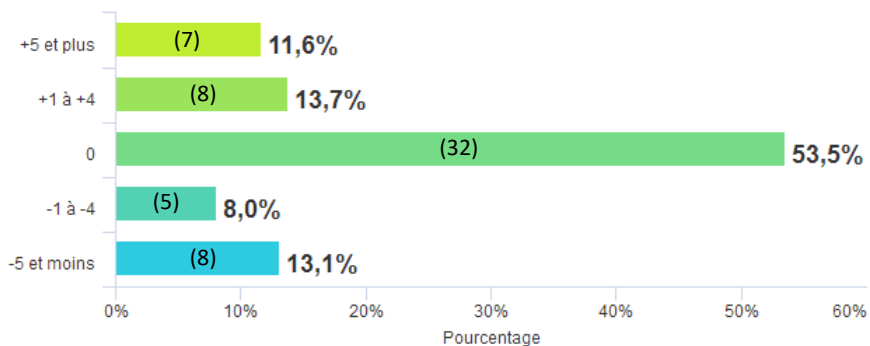


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 112

- 46 % des structures déclarent recourir à la sous-traitance. Cette tendance est similaire, quels que soient la taille, l'appartenance ou non à une chaîne ou le statut juridique.
- Lorsque les structures ont recours à la sous-traitance, cela concerne essentiellement les activités annexes (65 % restaurant et 56 % bar), les activités de services généraux (46 % ménage et 22 % blanchisserie) et l'enseignement du golf (36 %).
- Les activités de terrain et de mécanique sont considérées comme stratégiques pour les structures, elles sont donc gérées en propre avec du personnel permanent. Au-delà du fait que ces activités exigent des compétences spécifiques, les structures estiment que la sous-traitance est peu viable économiquement en raison de l'engagement contractuel requis et de la facturation de tous les travaux supplémentaires. La sous-traitance n'est rentable que pour les travaux de gros œuvre (élagage, regarnissage des greens...) qui nécessiteraient des investissements très conséquents dans des machines.

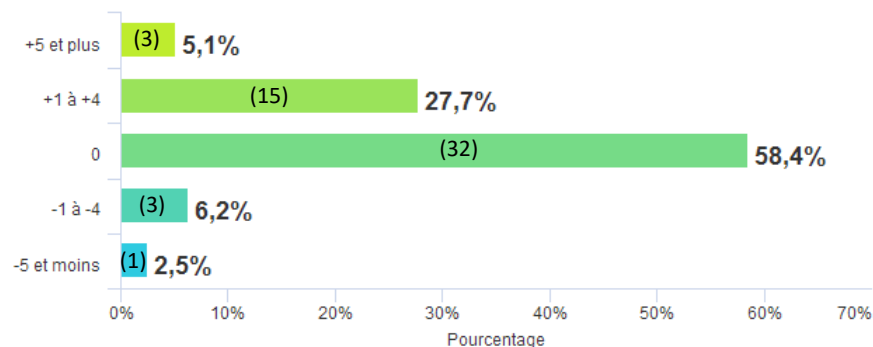
# Recours au bénévolat dans les golfs associatifs

Évolution du nombre de bénévoles sur les trois dernières années (golfs associatifs)



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 119

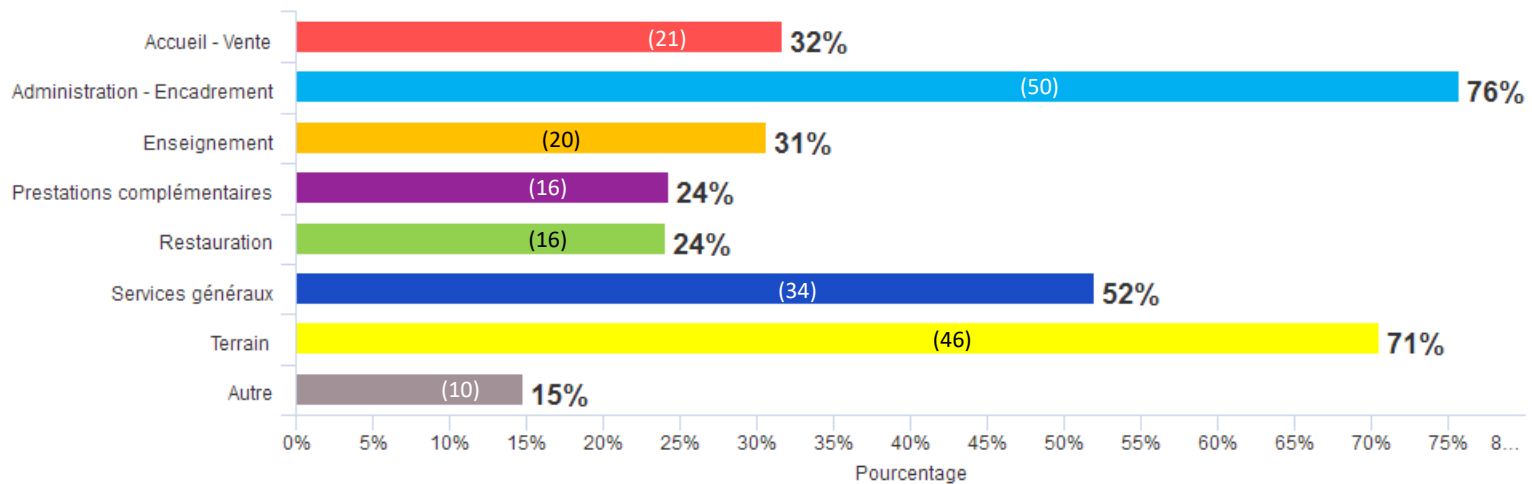
Évolution anticipée du nombre de bénévoles pour les trois prochaines années (golfs associatifs)



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 124

- 53,5 % des golfs associatifs indiquent une stabilité des effectifs de leurs bénévoles dans les trois dernières années, et 58,4 % anticipent une stagnation dans les trois années à venir.
- Les structures constatent un moindre désir d'implication des personnes dans l'animation et la gestion quotidienne d'une structure associative. La difficulté à mobiliser des bénévoles est donc la principale difficulté rencontrée. Le manque de temps pour encadrer et coordonner des bénévoles est également évoqué par les golfs associatifs.
- Les bénévoles sont majoritairement des seniors. 67 % d'entre eux ont 55 ans et plus, 22 % ont entre 25 et 54 ans et 11 % ont moins de 25 ans.
- L'engagement des bénévoles se fait souvent dans la durée puisqu'ils sont 56 % à s'investir depuis plus de 10 ans dans la structure et 22 % à le faire depuis 5 à 9 ans.

### Activités réalisées par les bénévoles (dans les golfs associatifs)



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

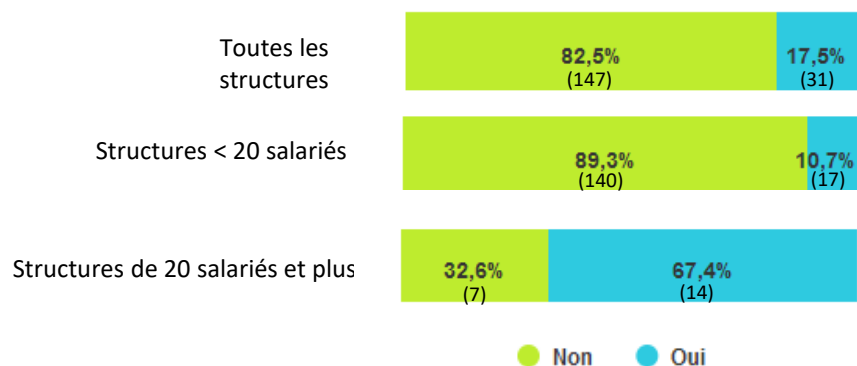
Non renseigné : 113

Note de lecture : Dans 32 % des golfs associatifs, les bénévoles réalisent des activités d'accueil-vente.

- Lorsque les golfs ont recours au bénévolat, cela concerne essentiellement les activités liées à l'administration-encadrement (76 %), au terrain (71 %) et aux services généraux (52 %).

# Emploi des travailleurs handicapés

## Emploi de travailleurs handicapés (ayant une reconnaissance administrative)



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 1

## Principaux métiers occupés par les travailleurs handicapés (ayant une reconnaissance administrative)



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- 17,5 % des structures emploient au moins un salarié bénéficiaire d'une Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Ce taux atteint 67,4 % dans les structures de 20 salariés et plus (*a priori* assujetties à l'obligation d'emploi).
- La majorité des salariés en situation de handicap est employée sur les métiers de terrain (jardiniers).

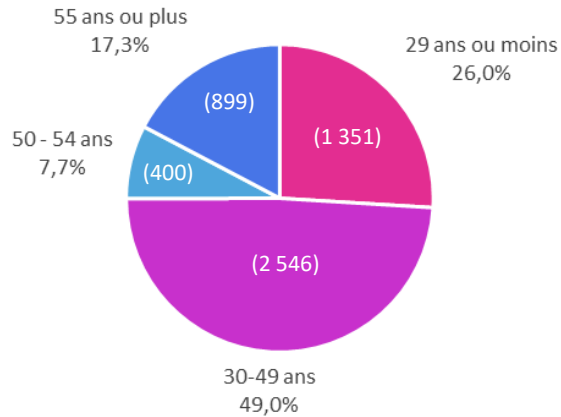
4 /

Les salariés



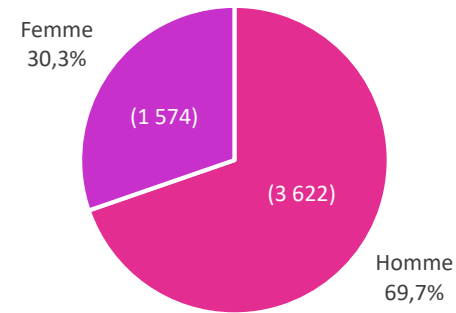
# Profil des salariés

## Répartition des salariés selon l'âge



Source : INSEE DADS au 31-12-2015

## Répartition des salariés selon le sexe

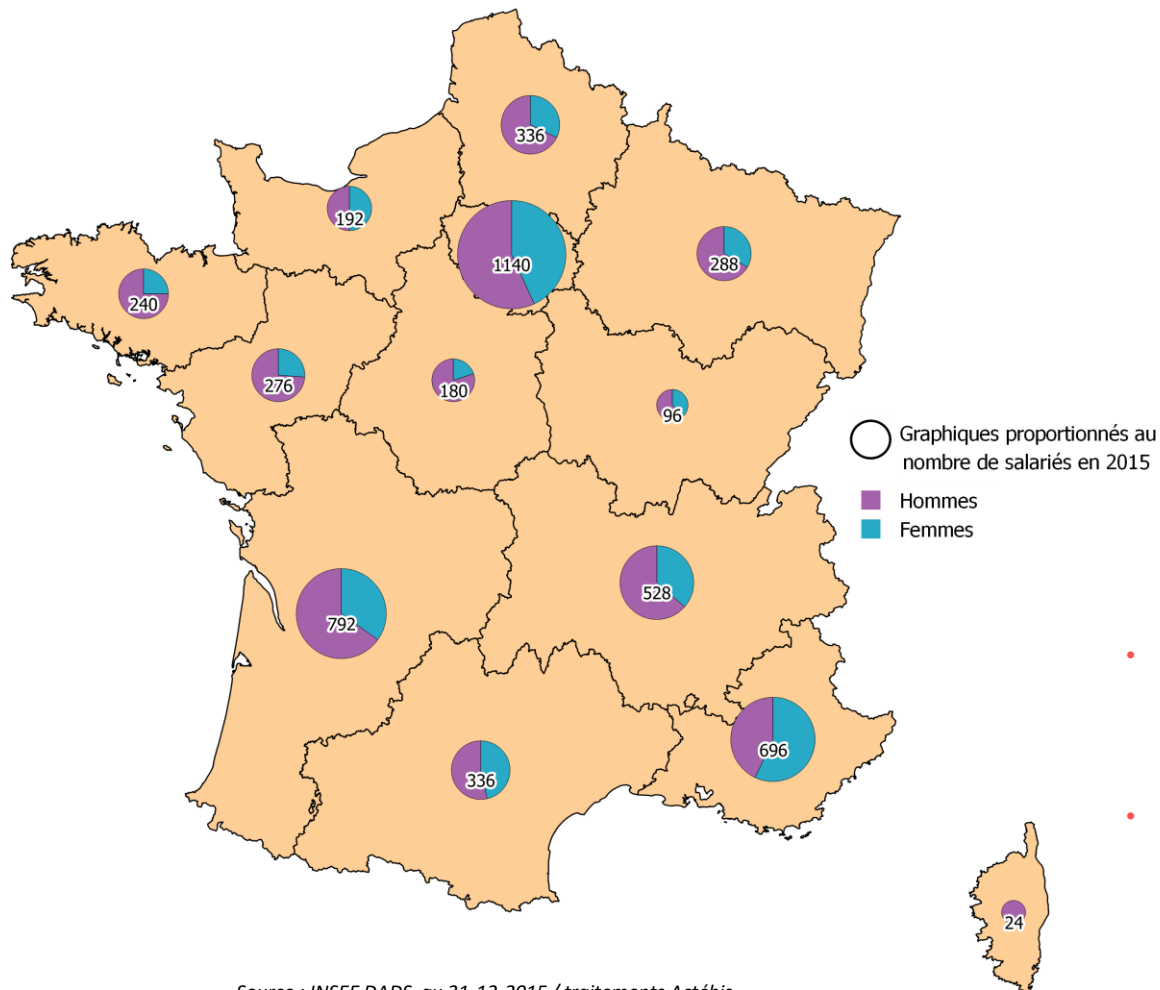


Source : INSEE DADS au 31-12-2015

- La Branche compte 5 196 salariés au 31 décembre 2015.
- La pyramide des âges est relativement équilibrée : 26 % des salariés ont moins de 29 ans et 25 % ont 50 ans et plus. Les professionnels de 55 ans et plus représentent 17,3 % des effectifs, soit près de 900 salariés.
- Les hommes représentent 69,7 % des effectifs et les femmes 30,3 %.
- La répartition est genrée sur les métiers, les femmes se concentrant sur les métiers d'accueil (84 %) et d'administration (73 %) et les hommes occupant de façon quasi exclusive les métiers de jardinage (100 %) et d'enseignement sportif (95 %).

# Répartition régionale des salariés

Nombre de salariés par régions au 31/12/2015

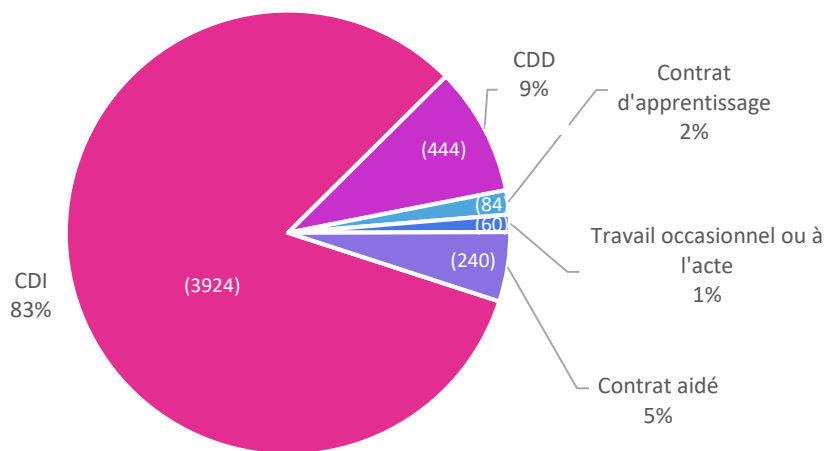


Source : INSEE DADS au 31-12-2015 / traitements Actéhis

- Les salariés sont plus présents dans les régions Île-de-France (1 140), Nouvelle Aquitaine (792), PACA (696) et Auvergne-Rhône-Alpes (528).
- La répartition des effectifs se fait en faveur des femmes dans les structures de la région PACA.

# Nature des contrats de travail des salariés

Répartition des salariés par type de contrat au  
31/12/2015



Non renseigné : 444

Source : INSEE DADS au 31-12-2015 / traitements Actéhis

- Les contrats en CDI sont dominants dans le secteur (83 %).
- Les CDD (9 %) et les contrats de travail occasionnel ou à l'acte (1 %) permettent de compléter les effectifs en cas d'accroissement temporaire d'activité.

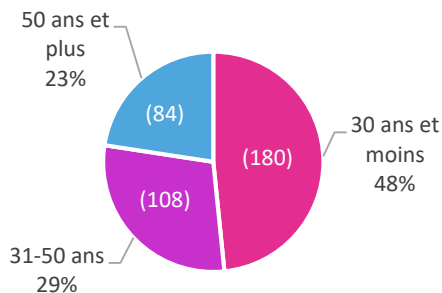
# Ancienneté et renouvellement des salariés en CDI

## Évolution annuelle des emplois en CDI

Nombre de salariés en CDI au 31-12-2015	3 924
Ancienneté < 1 an	12,3 %
Ancienneté > 1 an	87,7 %
Taux de turnover	13,2 %

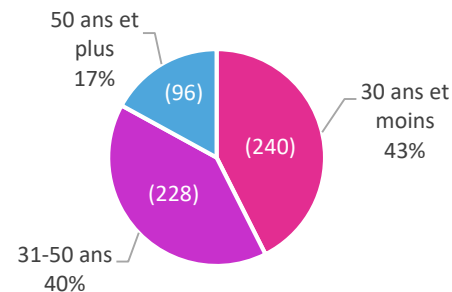
Source : INSEE DADS 2015 / traitements Actéhis

## Âge des salariés recrutés en CDI



Source : INSEE DADS 2015 / traitements Actéhis

## Âge des salariés sortants de CDI



## Principaux métiers occupés par les entrants (par ordre décroissant)

- Moniteurs et éducateurs sportifs
- Agents d'accueil
- Jardiniers

## Principaux métiers occupés par les sortants (par ordre décroissant)

- Moniteurs et éducateurs sportifs
- Jardiniers
- Agents d'accueil

- 12 % des salariés en CDI dans la Branche ont une ancienneté inférieure à un an.
- Ces nouveaux salariés sont, pour environ la moitié d'entre eux, âgés de 30 ans et moins. La Branche offre néanmoins des opportunités pour les salariés les plus âgés : près d'un quart des salariés recrutés en CDI sont âgés de 50 ans et plus.
- L'analyse par âge des fins de CDI montre également des sorties importantes de salariés âgés de 30 ans et moins, ce qui illustre les difficultés de fidélisation des plus jeunes générations.
- Trois métiers concentrent l'essentiel des mouvements : moniteurs et éducateurs sportifs, agents d'accueil et jardiniers.

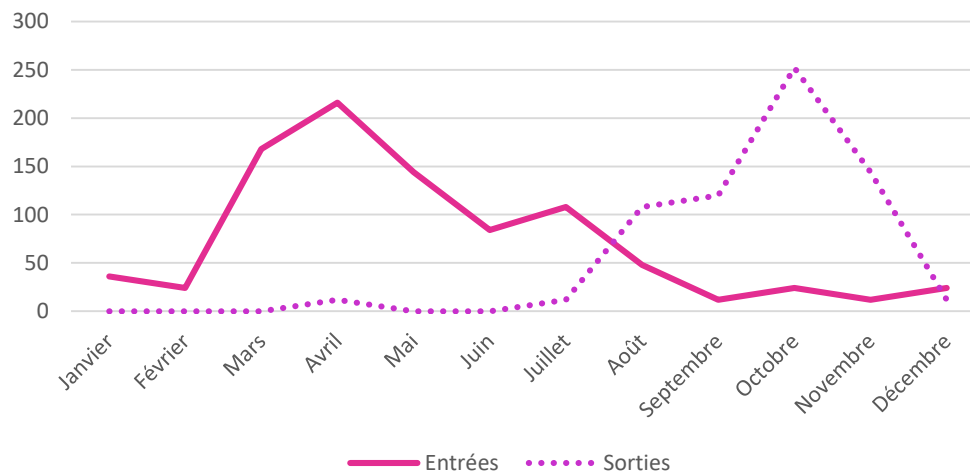
# Entrées et sorties des salariés en CDD

## Effectifs salariés en CDD

Nombre de salariés en CDD au 31-12-2015	444
% CDD dans l'emploi salarié au 31-12-2015	8,5 %
Nombre de recrutements en CDD sur l'année	900

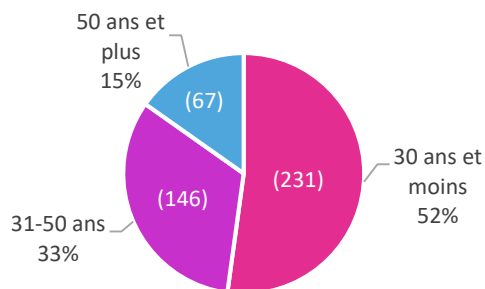
Source : INSEE DADS 2015 / traitements Actéhis

## Nombre d'entrées et de sorties mensuelles des salariés en CDD



Source : INSEE DADS 2015 / traitements Actéhis

## Répartition des salariés en CDD par tranches d'âge



Source : INSEE DADS 2015 / traitements Actéhis

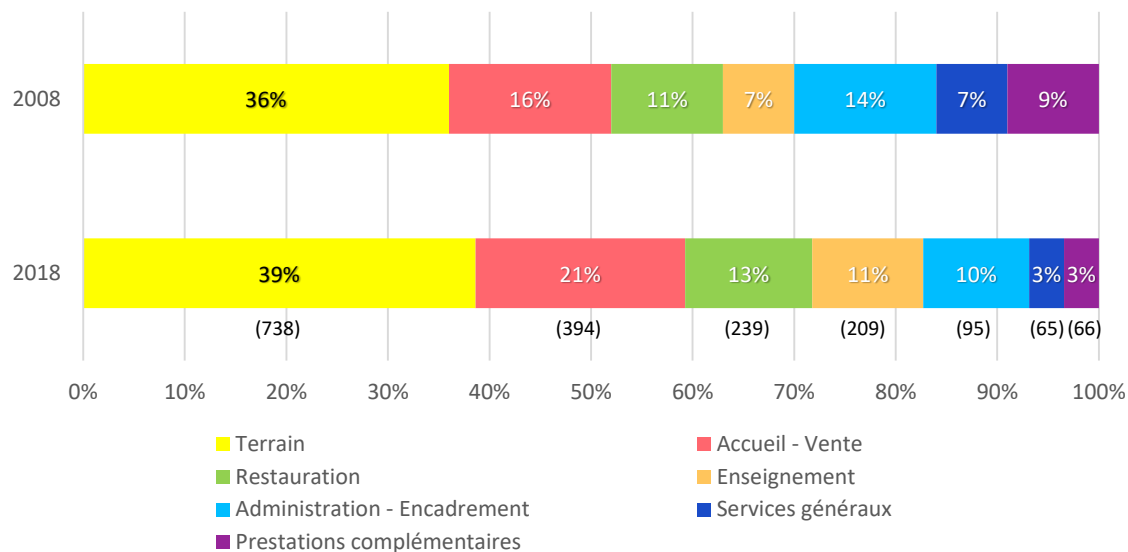
## Principaux métiers occupés par les salariés en CDD (par ordre décroissant)

- Jardiniers
- Employés de restauration
- Agents d'accueil

- 900 recrutements en CDD ont été enregistrés dans la Branche durant l'année 2015 ; 444 CDD étaient encore en cours au 31/12/2015.
- Le « calendrier » des recrutements en CDD reflète la saisonnalité de l'activité golfique : la majorité des recrutements est réalisée au cours du deuxième trimestre de l'année, et les sorties ont principalement lieu entre septembre et novembre.
- Environ la moitié des salariés recrutés en CDD sont âgés de 30 ans et moins.
- Trois métiers concentrent l'essentiel des recrutements en CDD : jardiniers, employés de restauration et agents d'accueil.

# Répartition des salariés par familles de métiers

Répartition des salariés par familles de métiers en 2018 et 2008



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019) et synthèse des résultats de l'Observatoire des métiers du golf (2008)\*  
 Non renseigné (enquête 2019) : 12  
 \* Effectifs non disponibles pour l'année 2008

- Les professionnels de terrain représentent la catégorie de personnel la plus conséquente au sein des structures puisqu'elle regroupe 39 % des effectifs.
- Les métiers de l'accueil et de la vente représentent quant à eux 21 % des effectifs, une tendance en légère hausse (16 % en 2008) qui souligne l'attention portée par les structures au confort des pratiquants (information, conseil...).
- Deux catégories de personnel ont vu leur proportion diminuer au sein des structures entre 2008 et 2018 :
  - Administration-encadrement : 10 % contre 14 %.
  - Services généraux : 3 % contre 7 %.

# Zoom sur les principaux métiers du golf

- Les jardiniers sont les professionnels incontournables dans les golfs puisqu'ils sont présents dans toutes les structures répondantes.
- Ils représentent également les effectifs les plus nombreux parmi les métiers du terrain (52 %).
- Ils ont des perspectives d'évolution professionnelle notamment vers le métier d'intendant de terrain qui est présent dans 97 % des structures.
- Les mécaniciens représentent 12 % des effectifs parmi les métiers de terrain.
- Les fonctions de mécanicien, fontainier et caddy master sont régulièrement assumées par des professionnels exerçant un autre métier, ce qui témoigne de la polyvalence des salariés du terrain.
- La dimension vente vient se renforcer en raison de la concurrence, notamment internationale. L'objectif est de valoriser l'ensemble des prestations mises à disposition et d'informer sur les offres promotionnelles en cours.
- Cette activité vient progressivement enrichir le métier d'agent d'accueil pour lequel une qualification commerciale vient peu à peu supplanter une formation initiale en tourisme.

## Métiers du terrain

	Répartition	Effectif moyen au sein des établissements employeurs	% d'établissements dans lesquels la fonction est présente
Jardinier	52%	3,6	100%
Intendant de terrain	22%	0,8	97%
Mécanicien	12%	0,9	87%
Fontainier	8%	1	79%
Caddy Master	4%	1,3	63%
Autre	2%	1,5	60%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	-	-

## Métiers de l'accueil-vente

	Répartition	Effectif moyen au sein des établissements employeurs	% d'établissements dans lesquels la fonction est présente
Agent d'accueil	84%	2,3	99%
Vendeur	10%	1,3	67%
Autre	6%	1,1	71%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	-	-

Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

### Note de lecture pour les données sur les métiers

Répartition : le pourcentage désigne la part du métier dans l'ensemble de la famille de métiers (exemple pour le premier tableau : les jardiniers représentent 52 % des effectifs des métiers du terrain).

Effectif moyen : nombre moyen de salariés au sein des établissements ayant indiqué la présence de ce métier dans leurs effectifs.

% d'établissements dans lesquels la fonction est présente : part d'établissements ayant indiqué avoir au moins un salarié affecté à cette fonction.

- Les comptables et les secrétaires sont présents dans la majorité des structures.
- Les chargés de communication demeurent peu nombreux dans les structures. Même si cette dimension est reconnue comme essentielle, le recrutement d'un professionnel affecté exclusivement à cette mission est contraint par des facteurs budgétaires.
- L'appartenance à une chaîne ou à un réseau permet de bénéficier d'une mise en visibilité au niveau national. La communication est complétée par la structure au niveau local.
- Lorsque la structure n'a pas de chargé de communication, c'est souvent le directeur qui assume cette fonction.

## Métiers de l'administration

	Répartition	Effectif moyen au sein des établissements employeurs	% d'établissements dans lesquels la fonction est présente
Comptable	38%	1	96%
Secrétaire	32%	1	89%
Chargé de communication	17%	0,7	61%
Autre	13%	2,1	86%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	-	-

- Les directeurs sont présents dans toutes les structures. Il n'est toutefois pas possible de décrire leur profil, les données du questionnaire ou celles de l'INSEE n'étant pas suffisamment fines pour cela.

## Métier de l'encadrement

	Répartition	Effectif moyen au sein des établissements employeurs	% d'établissements dans lesquels la fonction est présente
Directeur	100%	1	100%

- Les enseignants/entraîneurs salariés sont présents dans 99 % des golfs répondants.
- Les équipes d'enseignants sont parfois complétées par des enseignants indépendants afin de palier les pics d'activité. Le salariat de ces professionnels a toutefois la préférence des établissements.
- Les commissaires starters sont employés par 59 % des structures répondantes et voient leur rôle se renforcer pour réguler les jeux et les relations avec la clientèle.

## Métiers de l'enseignement

	Répartition	Effectif moyen au sein des établissements employeurs	% d'établissements dans lesquels la fonction est présente
Enseignant/entraîneur	84%	1,6	99%
Responsable enseignement	9%	0,9	85%
Commissaire starter	6%	1,3	59%
Autre	1%	0,4	42%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	-	-

Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)



# Zoom sur les principaux métiers annexes

## Métiers de la restauration

- Les cuisiniers et les employés de service de salle constituent l'essentiel des effectifs de restauration.
- La restauration est souvent une activité sous-traitée. Les personnels ne sont donc pas toujours gérés en propre par la structure.

## Métiers des prestations complémentaires

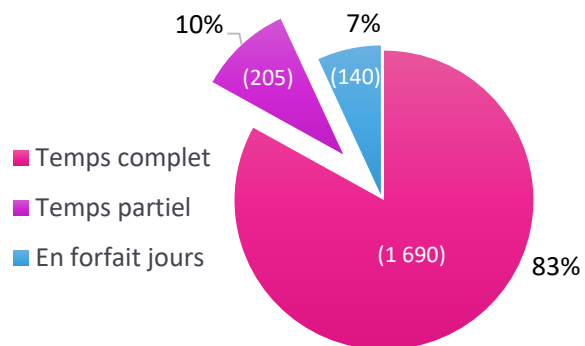
- Les prestations complémentaires sont délivrées plus à la marge. Les effectifs pour les gérer sont donc peu nombreux mais se concentrent sur les activités liées à d'autres activités sportives (piscine, tennis...) (28 %) et à l'organisation de séminaires ou d'événements (26 %).

## Métiers des services généraux

- Les agents d'entretien sont présents dans 86 % des structures et les agents de maintenance des locaux dans 89 %.

# Durée de travail des salariés

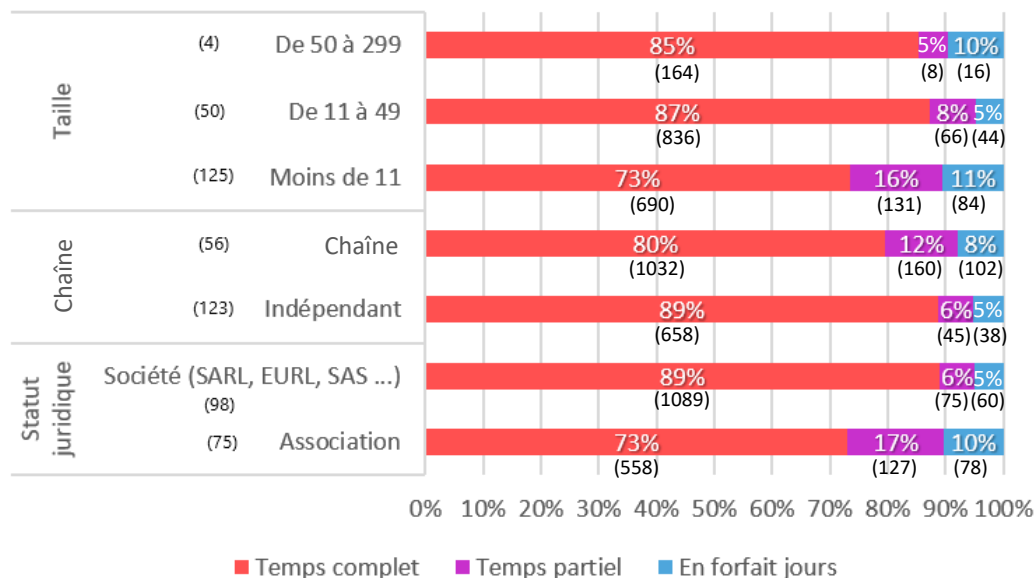
## Durée de travail des salariés



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 3

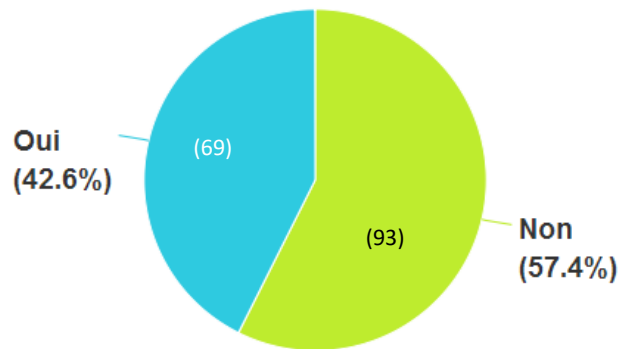
- Les emplois à temps complet prédominent (83 %), quel que soit le profil des structures.
- L'emploi à temps partiel reste stable entre 2010 et 2015.
- Le travail à temps partiel est un peu plus présent dans les petites structures (16 %) et dans les associations (17 %). Les structures l'expliquent par le fait de ne pas toujours avoir les moyens de financer un poste à temps complet ou un volume d'activité suffisant pour occuper un salarié à temps complet.
- Les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes à occuper des postes à temps partiel.

## La durée de travail par profil de structure



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 3

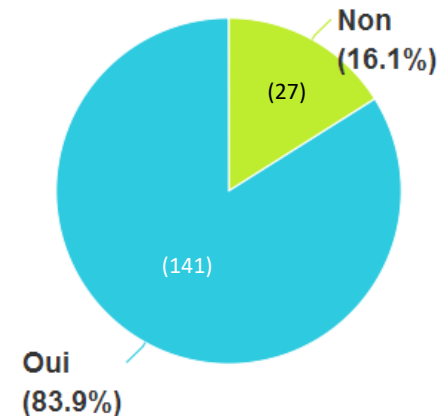
### Recours aux heures complémentaires ou supplémentaires



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 17

- 42,6 % des structures recourent aux heures supplémentaires ou complémentaires.
- Cela concerne essentiellement les jardiniers et les agents d'accueil.

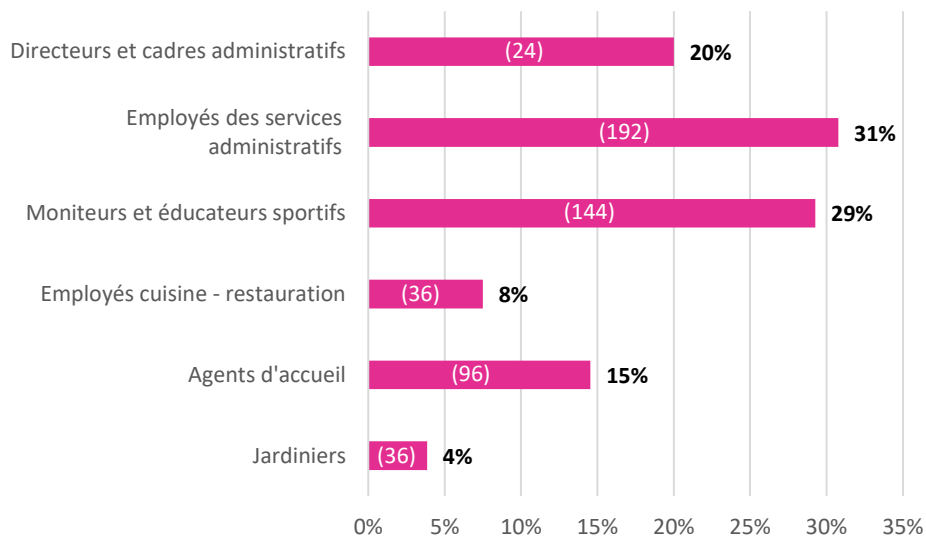
### Recours à la modulation du temps de travail



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 11

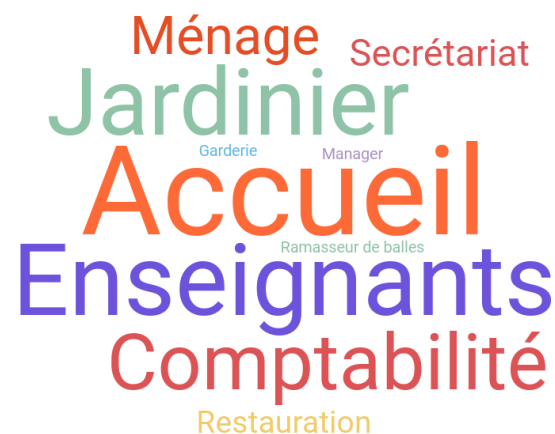
- La modulation du temps de travail est largement utilisée par les structures (83,9 %), quel que soit leur profil, afin d'adapter le rythme de travail des salariés aux pics d'activité de l'entreprise. Ce dispositif permet aux golfs d'optimiser leur gestion des ressources humaines en évitant les licenciements ou le chômage partiel en cas de basse activité, ainsi que les heures supplémentaires lors des périodes de haute activité.
- Lorsqu'une structure utilise la modulation du temps de travail, elle l'applique généralement à tous ses métiers. Lorsque cela n'est pas le cas, ce sont les professionnels de l'accueil puis du terrain qui sont concernés.
- Par ailleurs, 17,2 % des structures recourent au contrat de travail intermittent qui permet de pourvoir un emploi à durée indéterminée comportant, par nature, une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Ce sont les golfs de 6 salariés et moins, et surtout de 1-2 salariés, qui utilisent cette alternative.

### Part de temps partiel des principaux métiers de la Branche



Source : INSEE DADS au 31-12-2015 / traitements Actéhis

### Principaux métiers concernés par le travail à temps partiel

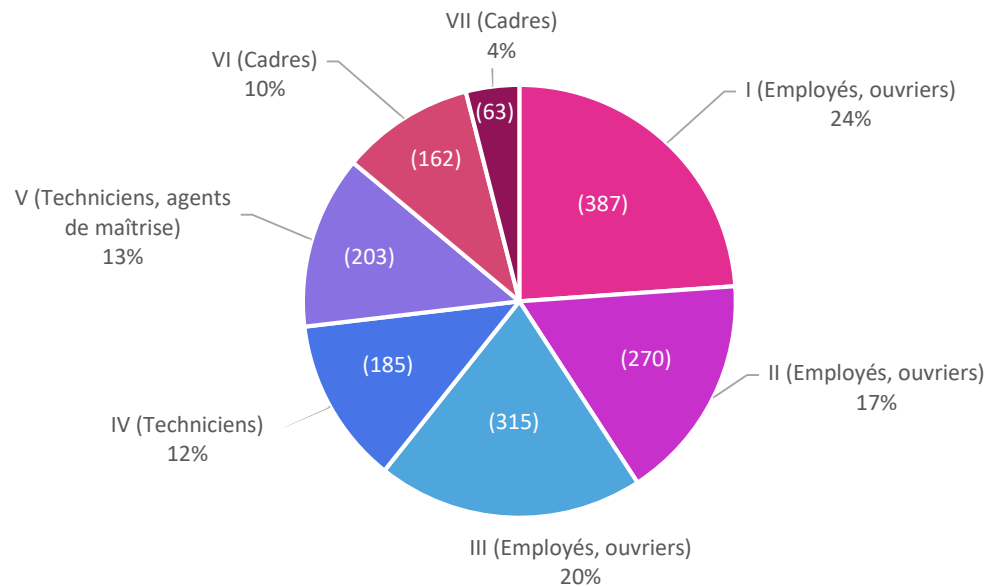


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- Lorsque le temps partiel est mis en œuvre, il concerne surtout les emplois administratifs (31 %) et d'enseignement (29 %).
- Les enseignants ne travaillant pas à temps complet travaillent le plus souvent sur un temps partiel annualisé avec une activité indépendante en parallèle.

# Classification des salariés

## Répartition des salariés selon la grille de classification des emplois

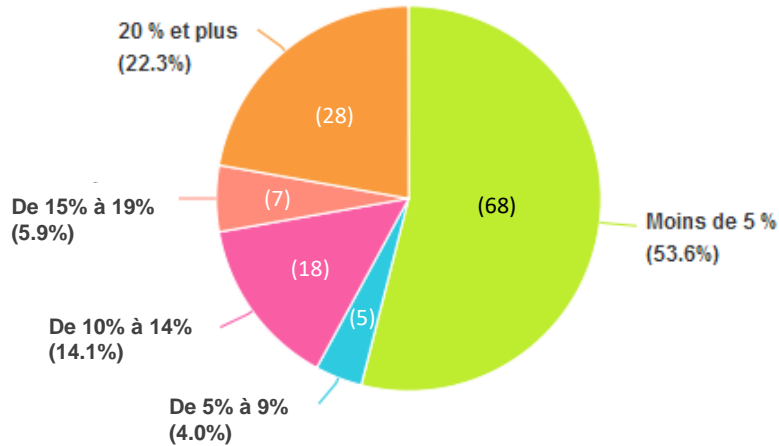


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 29

- 61 % des salariés appartiennent aux groupes des employés et des ouvriers (groupes I, II et III) de la Convention collective nationale du golf. Le secteur est ouvert et laisse la place au développement des compétences en milieu professionnel puisque 24 % des salariés sont positionnés dans le groupe I pour lequel aucune formation spécifique n'est requise. Le groupe I inclut également les alternants.
- 14 % des salariés appartiennent aux classifications cadres (groupes VI et VII).

# Turn-over dans les structures golfigues

## Taux de turn-over global



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 53

- Les équipes sont relativement stables au sein des structures golfigues. 71,7 % des structures ont un taux de *turn-over* inférieur à 15 %, 53,6 % un taux de *turn-over* inférieur à 5 %.
- Les nombreuses opportunités professionnelles pour certains métiers et les possibilités d'évolution limitées au sein des structures expliquent en partie le roulement de personnel.
- La fidélisation des personnels est un enjeu qui nécessite de revoir les modes de management (qualité de vie au travail, salaires, renforcement de la notion d'engagement mutuel...) et de gestion des carrières.

## Taux de turn-over selon le statut juridique

	Moins de 5 %	De 5 % à 9 %	De 10 % à 14 %	De 15 % à 19 %	20 % et plus
Société	41,2% (28)	4,6% (3)	19,7% (13)	7,8% (5)	26,8% (18)
Structure associative	69,0% (36)	3,6% (2)	8,3% (4)	2,9% (2)	16,2% (8)

Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

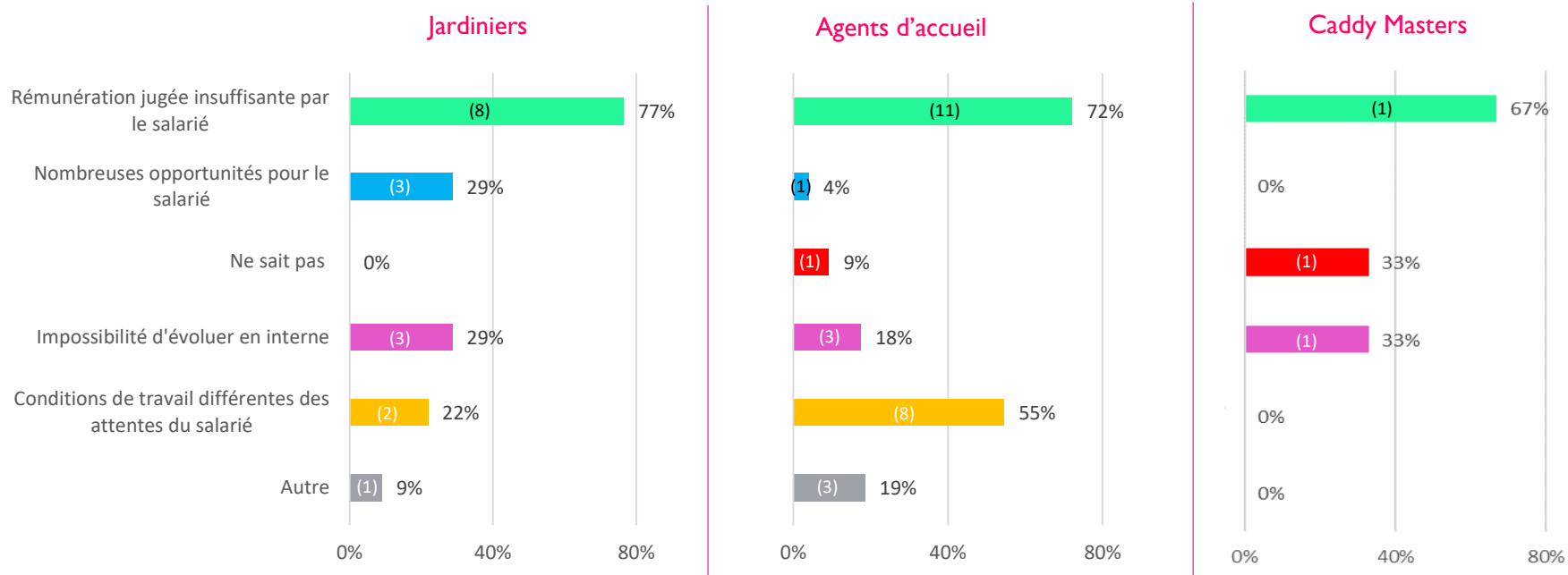
Les principaux métiers concernés  
par le turn-over



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- Les métiers de l'accueil connaissent le plus fort taux de roulement de personnel. Les motifs sont liés :
  - Aux rémunérations, qui peuvent être jugées insuffisantes par le salarié (72,2 %).
  - Aux conditions de travail différentes des attentes du salarié (54,6 %). Les horaires de travail et la disponibilité le week-end sont les facteurs prioritairement avancés.
- Les emplois de jardiniers sont également sensibles au *turn-over*. Les motifs évoqués relèvent :
  - De la rémunération perçue comme insuffisante par le salarié (76,5 %).
  - De l'impossibilité d'évoluer en interne (28,7 %).
  - Des nombreuses opportunités sur le marché du travail (28,7 %).
- Les métiers de la restauration (serveurs, cuisiniers) sont propices à un *turn-over* important. Ces métiers, non spécifiques au secteur golfique, sont en forte demande sur le marché français, ce qui multiplie les opportunités professionnelles (75,7 %).
- Les métiers de l'enseignement peuvent aussi connaître un taux de roulement plus conséquent en raison des rémunérations pouvant être peu attractives (66,7 %) et des difficultés à évoluer au sein de la structure (33,3 %).

**Motifs de turnover identifiés par les employeurs pour les métiers ayant un taux de turn-over plus élevé (1/2)**  
*Plusieurs réponses possibles*



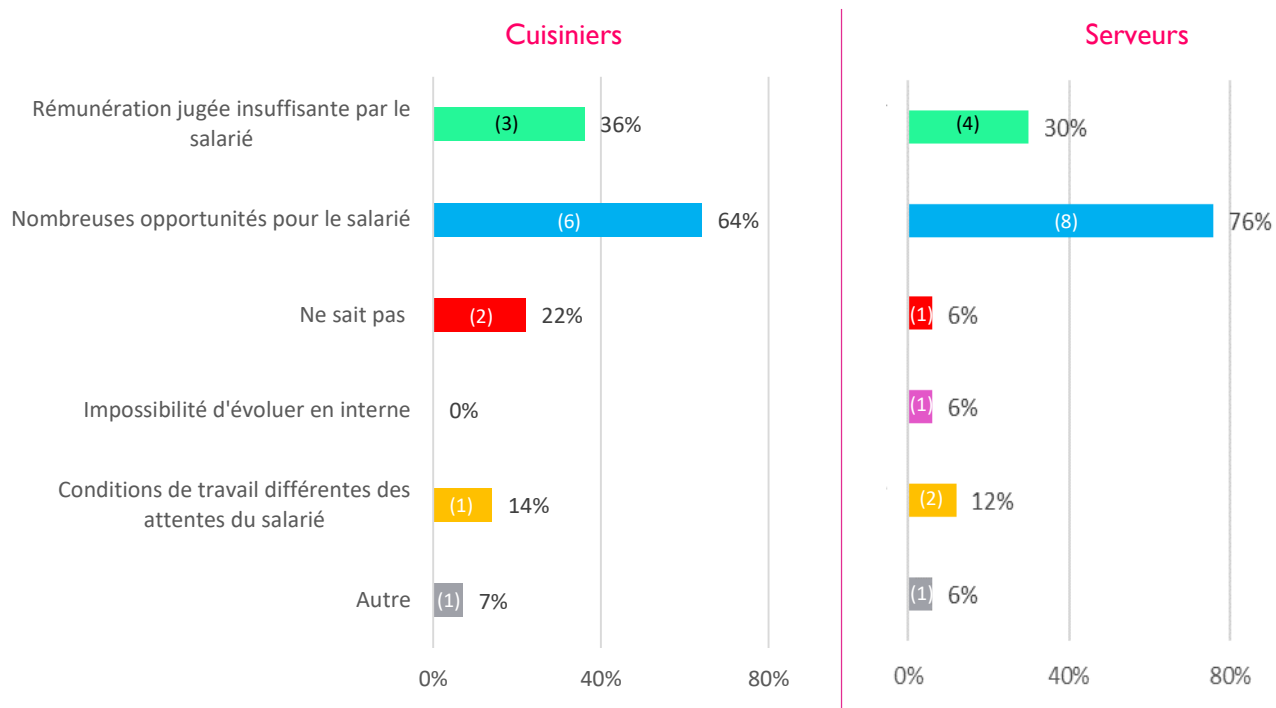
Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

Rappel : Les résultats exposés dans ce rapport ont fait l'objet d'un redressement statistique selon la tranche d'effectifs salariés afin de refléter plus précisément la structure nationale de la Branche.



## Motifs de turnover identifiés par les employeurs pour les métiers ayant un taux de turn-over plus élevé (2/2)

Plusieurs réponses possibles



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

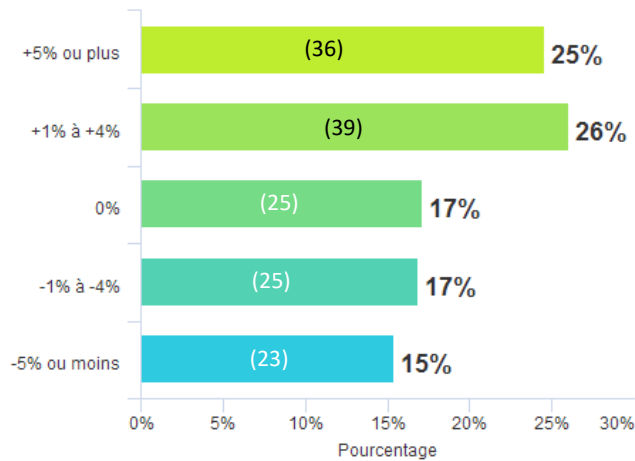
Rappel : Les résultats exposés dans ce rapport ont fait l'objet d'un redressement statistique selon la tranche d'effectifs salariés afin de refléter plus précisément la structure nationale de la Branche.

5 /

Les perspectives d'évolution du secteur

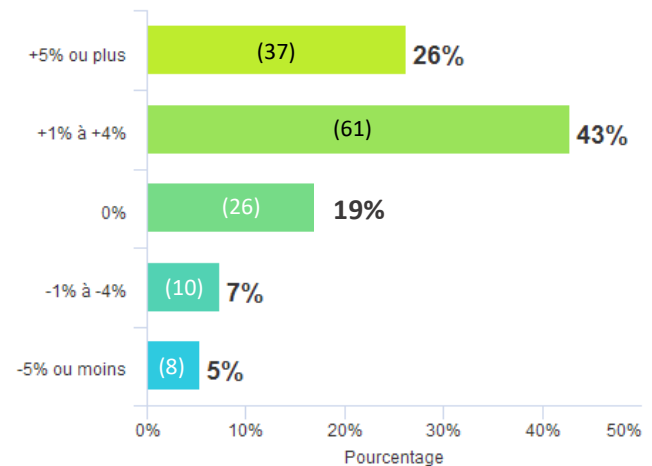
# Évolution de l'activité des structures golfigues

## Évolution du chiffre d'affaires des trois dernières années



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 31

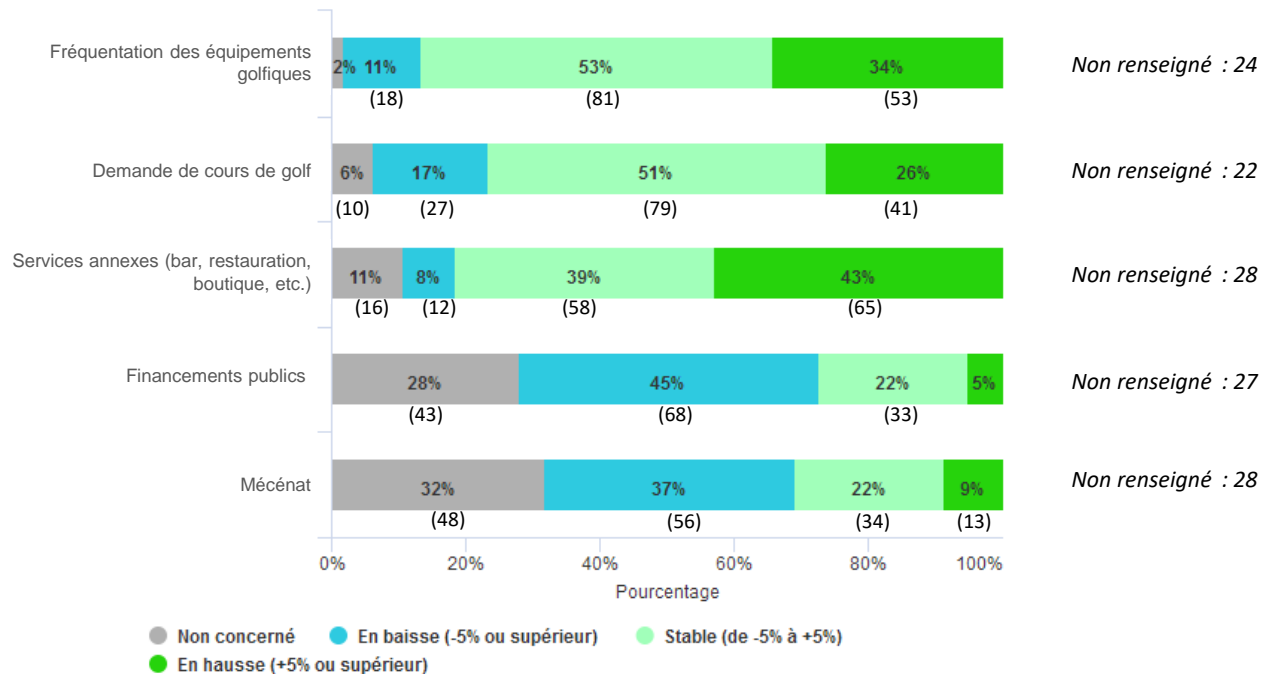
## Évolution estimée du chiffre d'affaires des trois prochaines années



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 37

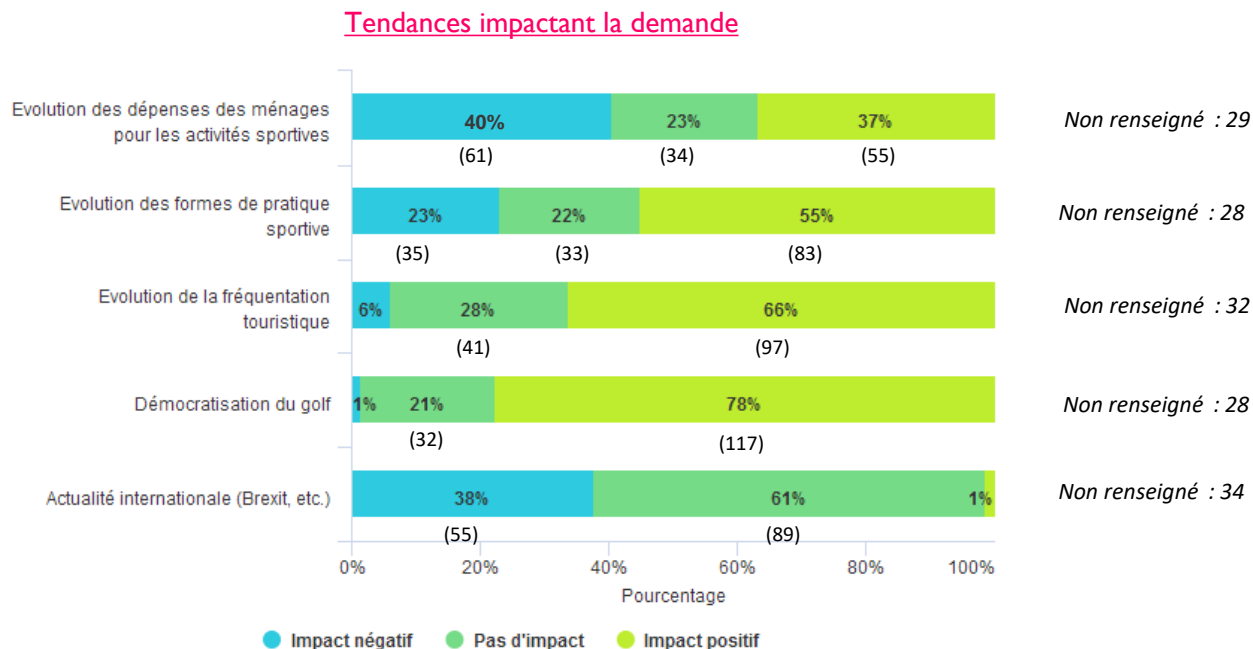
- 32 % des structures golfigues ont connu une diminution de leur chiffre d'affaires au cours des trois dernières années. Elles ne sont que 12 % à prévoir une baisse de leur chiffre d'affaires dans les trois années à venir.
- 69 % des structures prévoient une augmentation de leur chiffre d'affaires d'au moins 1 %, dont 26 % une augmentation de 5 % et plus.

## Évolution estimée des sources de revenus pour les 3 prochaines années



- Les structures évoquent une saturation du marché golffique et parfois une forte concurrence internationale. Ceci nécessite d'accroître leur visibilité et de revoir leur modèle économique.
- Les structures cherchent prioritairement à accroître leurs propres sources de revenus en misant sur le développement des services annexes (43 %, cette estimation montant à 52 % pour les structures de 11 à 49 salariés et à 55 % pour les golfs appartenant à une chaîne) et sur l'accroissement de la fréquentation des équipements golffiques (34 %). Les financements publics et le mécénat sont rarement perçus comme des sources pertinentes à explorer.
- La hausse de la fréquentation est basée sur l'investissement dans de nouveaux équipements, une accentuation de la communication et une adaptation des offres commerciales. Les *green fee* et le développement des cours de golf contribuent aussi au chiffre d'affaires des structures.
- Les services annexes visent à améliorer l'expérience client et à proposer une gamme complète de prestations pour un public plus large.
- Les structures cherchent également à attirer de nouveaux publics grâce à l'accompagnement des scolaires et à la proposition de séances d'initiation (parfois gratuites).

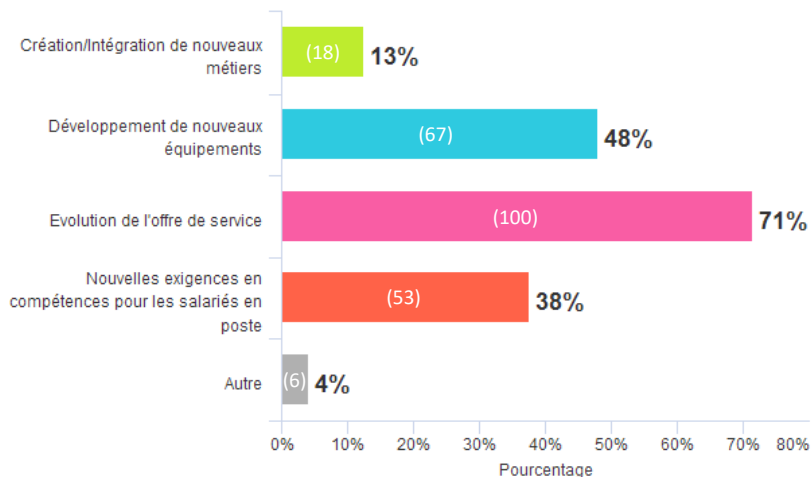
# Évolution de la demande de golf



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- Le secteur du golf profite de la démocratisation de ce sport (78 %, cette estimation montant à 90 % pour les structures appartenant à une chaîne) et de l'évolution de la fréquentation touristique (66 %). Selon l'étude EY « Un coup à jouer » de 2018, le nombre de pratiquants est passé de 600 000 à 800 000 entre 2007 et 2017 grâce à l'évolution d'une image de sport d'élite à sport loisir.
- À l'inverse, la baisse des dépenses des ménages pour les activités sportives (41 %) et l'actualité internationale (38 %) impactent négativement l'activité des golfs.
- La pratique sportive évolue avec une recherche plus importante de flexibilité, de rapidité de jeu et de qualité de prestation.
- Le changement des formes de pratique sportive est perçu comme un facteur de risque pour 23 % des structures.
- Le changement des formes de pratique sportive constitue néanmoins un levier de croissance pour 55 % des structures (69 % pour celles appartenant à une chaîne) en donnant l'opportunité de diversifier et d'augmenter la clientèle grâce à la création de nouveaux équipements ou de nouvelles offres compétitives (abonnements, promotions, jeu sans réservation, accès à volonté, signature d'accords avec des écoles d'enseignement supérieur, forfaits touristiques...).

## Conséquences de l'évolution de la demande de golf sur les structures

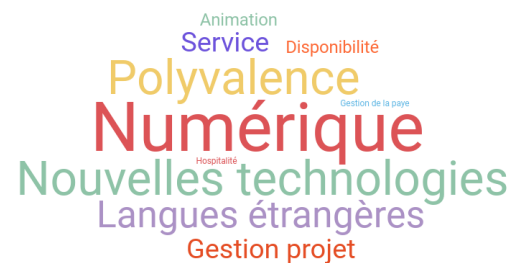


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

Non renseigné : 38

- Quelles que soient les conséquences perçues, ces transformations conduisent les golfs à réviser leurs équipements, leur mode d'accueil, leur organisation, leurs services, leurs offres.
- L'évolution de la demande de golf peut nécessiter des investissements (machines d'entretien des terrains, construction d'équipements golfs, pratiques connectés, éclairage des pratiques...) qu'il est difficile d'effectuer lorsque les comptes sont juste à l'équilibre. Ces évolutions peuvent parfois engager la pérennité de la structure. Ce facteur est surtout perçu comme un risque pour les golfs indépendants (28 % contre 12 % pour les structures appartenant à une chaîne).
- Ce repositionnement peut inciter des structures à trouver de nouveaux partenaires ou à se rapprocher d'autres golfs (accords de partenariat).
- Les ressources humaines sont directement impactées par ces évolutions. Des compétences voient leur niveau augmenter (accueil, vente...) et de nouveaux métiers peuvent émerger, notamment en lien avec la communication digitale (chargé de communication Web, *webdesigner*, *community manager*).
- Les profils recherchés évoluent : pour les métiers de l'accueil, préférence pour une qualification commerciale plutôt que touristique ; pour la rentrée dans les métiers de l'enseignement, préférence pour des professionnels ayant des bonnes compétences relationnelles, plutôt que pour des golfeurs ayant de bons résultats et une bonne connaissance du golf.

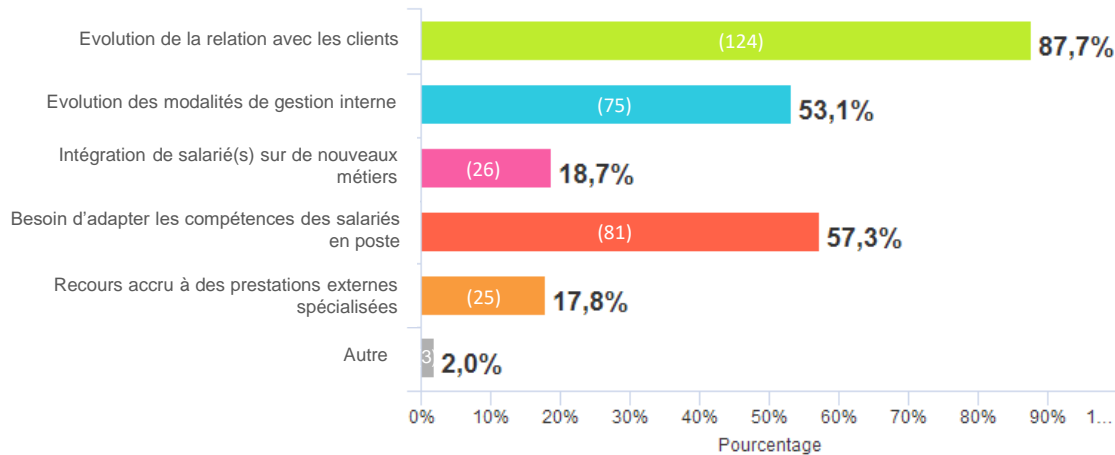
## Nouvelles exigences en compétences pour les salariés en poste



- Numérique : e-marketing, usage des réseaux sociaux, communication sur Internet.
- Polyvalence : exigence de transversalité des missions (passage de l'accueil à la restauration en passant par la gestion sportive).
- Langues étrangères.
- Service client : compréhension du client, capacité à offrir un produit de qualité répondant aux attentes de la clientèle tout en s'adaptant aux nouvelles règles environnementales.
- Vente : techniques commerciales spécialisées dans le domaine du golf, techniques de vente en BtoC (pour les chargés d'accueil et les enseignants).
- Gestion de projet.

# Zoom sur les enjeux numériques

## Conséquences de la prise en compte des enjeux numériques sur les structures



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 38

- Les structures reconnaissent l'essor de la digitalisation du golf et la nécessité de développer leur appétence pour ces outils.
- Le numérique impacte en premier lieu la relation avec les clients (87,7 %) en accentuant les exigences en matière de communication, notamment par le biais des réseaux sociaux ou de lettres d'information, et en revisitant les modes de réservation (plateforme en ligne). Le numérique s'intègre également dans la pratique golfique avec le développement des pratiques connectés ou de la réalité virtuelle, même si l'usage de cette dernière reste encore très confidentielle.
- En second lieu, ce sont les modes de gestion interne (53,1 %) qui seront revus pour une meilleure efficacité. Par exemple, le *yield pricing* permet d'accroître la fréquentation des golfs sur les périodes creuses grâce à une analyse prévisionnelle.
- Ces expertises pourront être recherchées à l'extérieur par le recours à des prestataires (17,8 %) ou par le recrutement de nouveaux salariés spécialisés en webmarketing, communication digitale et gestion de communauté (18,7 %).

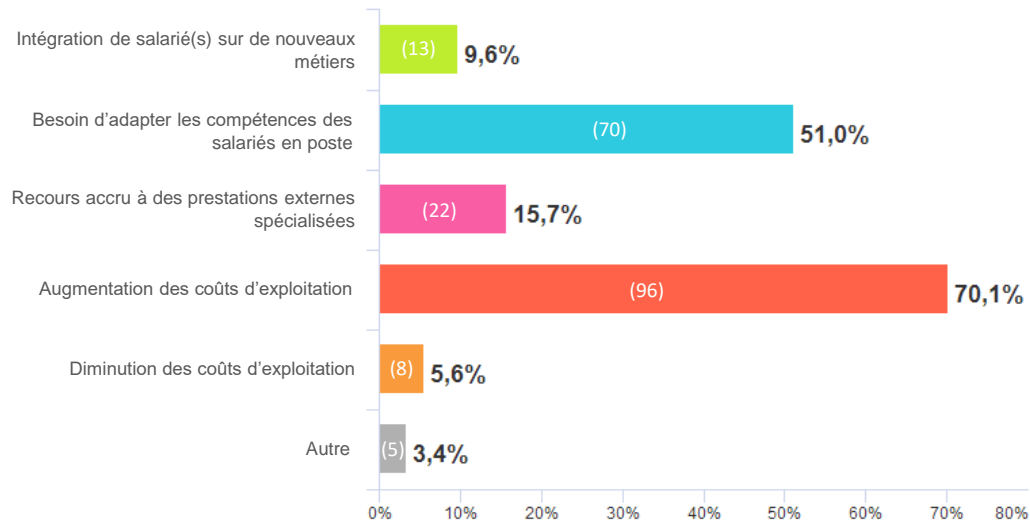
### Nouvelles exigences en compétences pour les salariés en poste



- Communication digitale : stratégie de communication digitale, gestion des réseaux sociaux, *community management*.
- Marketing digital : référencement, AdWords, vente dématérialisée, gestion d'un fichier client.
- Outils de gestion : Excel, gestion administrative et comptable.

# Zoom sur les enjeux environnementaux

## Conséquences de la prise en compte des enjeux environnementaux sur les structures



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

Non renseigné : 41

Pourcentage

- Depuis plus d'une décennie, la réduction de l'impact environnemental des golfs devient un enjeu majeur, dans la lignée des objectifs fixés par les pouvoirs publics locaux et nationaux au travers des chartes signées en 2006 et 2010 (gestion raisonnée de l'eau, limitation de l'utilisation de pesticides, création de réserves de biodiversité).
- Pour 70,1 % des structures, la prise en compte des enjeux environnementaux est synonyme d'une augmentation des coûts d'exploitation (investissements structurels).
- Les golfs doivent aussi prendre en considération les impacts commerciaux de l'adoption de pratiques plus vertes (zéro phyto...). Alors que la beauté des terrains est un important critère d'attractivité, les structures perçoivent la nécessité d'accentuer l'information et la pédagogie auprès de la clientèle afin d'expliquer les raisons du changement d'apparence des parcours et les enjeux de préservation de l'environnement. Ces informations sont portées par les équipes de terrain et d'accueil.
- L'indisponibilité du parcours durant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques peut aussi impacter négativement la fréquentation du golf.
- La majorité des structures (51 %, ce chiffre montant à 59,5 % pour les associations) anticipe la nécessité de développer les compétences de leurs salariés. Cette recherche de nouvelles compétences pourra conduire à l'intégration de nouveaux salariés spécialisés pour 9,6 % des golfs.



## Besoins d'adaptation des compétences liées à la prise en compte des enjeux environnementaux



- Nouvelles pratiques agronomiques : fondamentaux de l'agronomie, utilisation des auxiliaires ou des biostimulants, traitements préventifs, techniques d'arrosage.
- Réglementation environnementale.
- Numérique : robotique.
- Gestion environnementale : réduction de la consommation d'énergie, gestion des déchets.

*Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)*

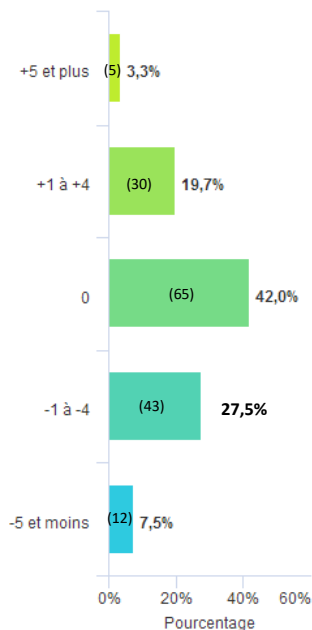
6 /

Les recrutements

# Évolution du nombre de salariés dans les structures golfigues

## Évolution du nombre de salariés pour les trois dernières années

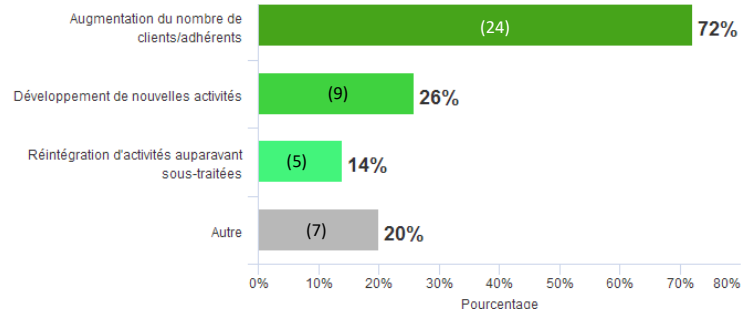
Evolution des 3 dernières années du nombre de salariés



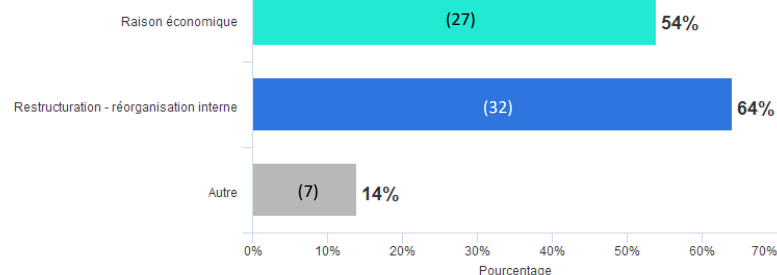
Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 24



## Motifs de croissance de l'emploi (plusieurs réponses possibles)

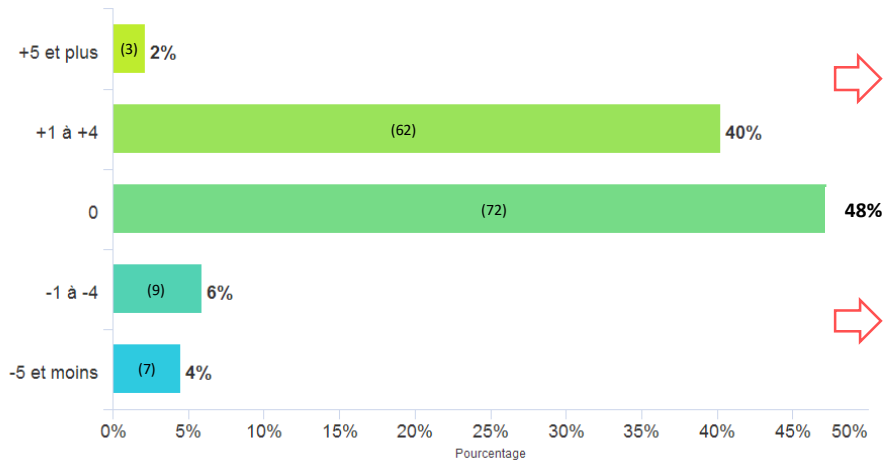


## Motifs de diminution de l'emploi (plusieurs réponses possibles)

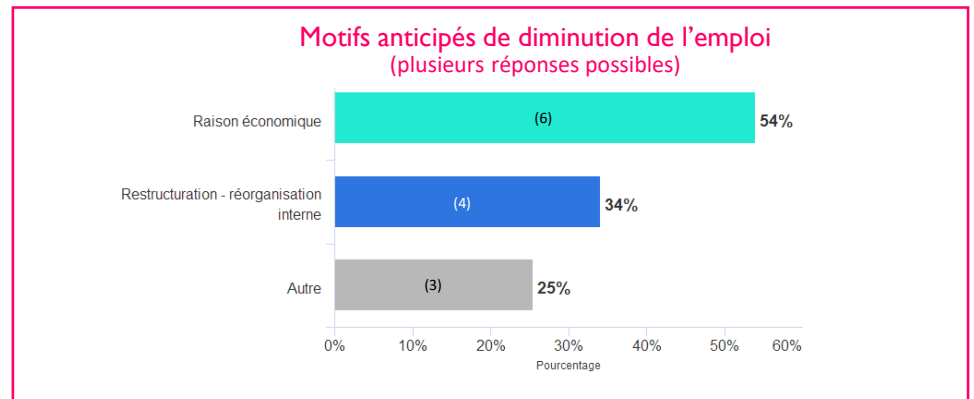
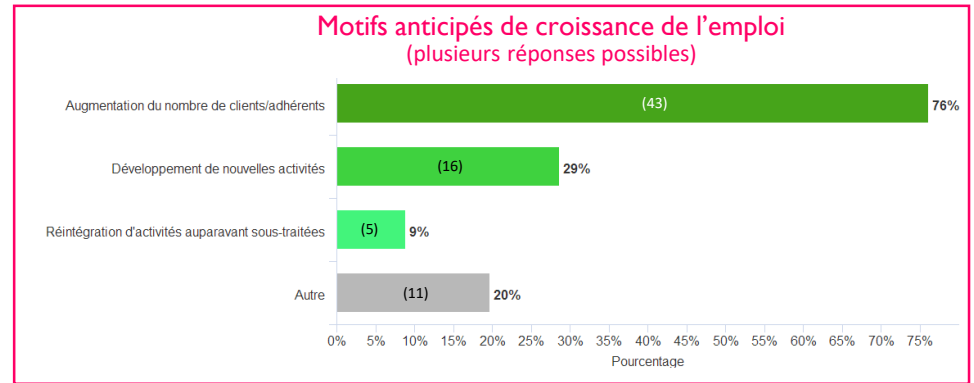


- Au cours des trois dernières années, les effectifs sont restés stables pour 42 % des structures.
- La réduction des effectifs, qui a concerné 35 % des golfs, est liée à des restructurations internes (64 %) et à des motifs économiques (54 %).
- L'augmentation des effectifs, qui a concerné 23 % des golfs, est majoritairement due à une augmentation du nombre d'adhérents/clients (72 %). Ceci peut s'expliquer par l'extension des golfs, le développement de nouvelles activités et services, tels que l'offre d'équipements complémentaires (tennis, piscine, centre d'entraînement), l'ouverture d'un restaurant ou d'un bar et l'organisation d'événements/séminaires. Enfin, la réintégration d'activités auparavant sous-traitées est évoquée par 14 % des structures.

## Évolution anticipée du nombre de salariés pour les 3 prochaines années



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 26

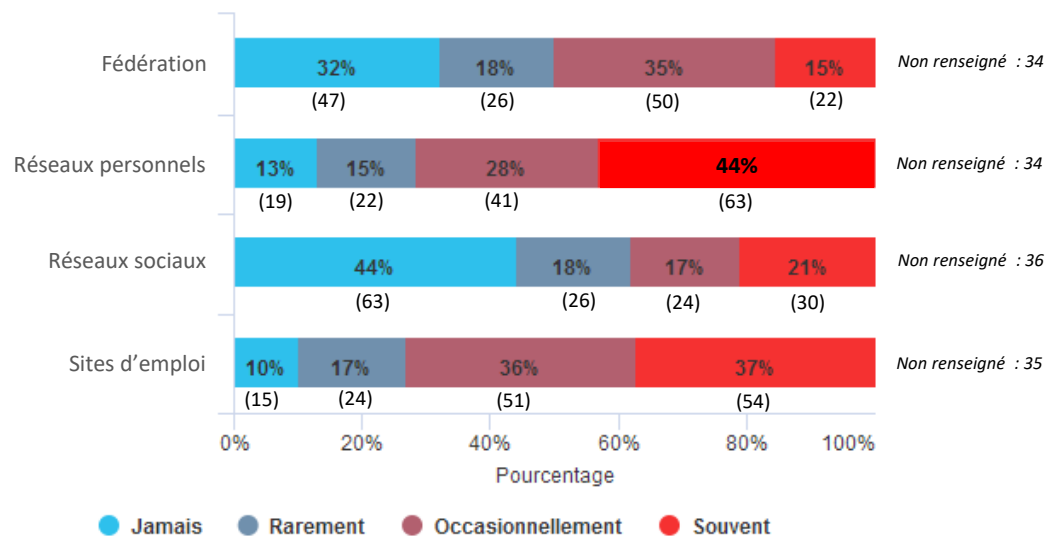


- Alors que les dernières années ont été porteuses de difficultés économiques pour plus d'un tiers des structures, 48 % des golfs prévoient un maintien des effectifs et 42 % envisagent un accroissement au cours des trois prochaines années.
- Les actions de commercialisation, y compris à l'international, le soin apporté à l'accueil et à la boutique, l'extension des golfs et l'accroissement de la qualité des prestations (terrains, enseignement) contribueront à augmenter le nombre d'adhérents/clients pour 76 % des structures et à favoriser le recrutement de nouveaux salariés.
- Comme par le passé, l'investissement dans de nouveaux équipements (practices, activités récréatives, équipements multisports) et le développement de nouvelles prestations (hôtel, restaurant, organisation d'événements/séminaires, location de salles, location de voiturettes) seront des leviers de croissance et de recrutement pour 29 % des structures. Les recrutements concerneront principalement les métiers d'accueil-vente et de caddy master.
- 9 % des structures golfigues privilégieront la gestion en propre d'activités auparavant sous-traitées, telles que le bar et le restaurant ou l'espace forme/bien-être, tout comme les activités de communication au regard des enjeux entourant dorénavant cette mission.

# Sources de recrutement mobilisées

- La principale source de recrutement mobilisée par les structures est le réseau personnel (87 % le mobilise, dont 43 % très souvent).
- Les sites d'emploi restent une source de candidatures pertinentes pour 90 % des structures (37 % s'en servent très souvent).
- Alors que les réseaux sociaux commencent à s'imposer comme un outil majeur de recrutement, 44 % des golfs ne les utilisent jamais. Ce chiffre monte à 64 % dans les associations. Même si ce canal est plus familier pour les structures de plus de 11 salariés ou appartenant à une chaîne, elles sont encore près de 30 % à délaisser les réseaux sociaux pour organiser leurs recrutements.
- La bourse de l'emploi de la Fédération française de golf est surtout utilisée par les grandes structures.
- Les candidatures spontanées et les agences d'intérim sont également des sources d'identification de candidats.

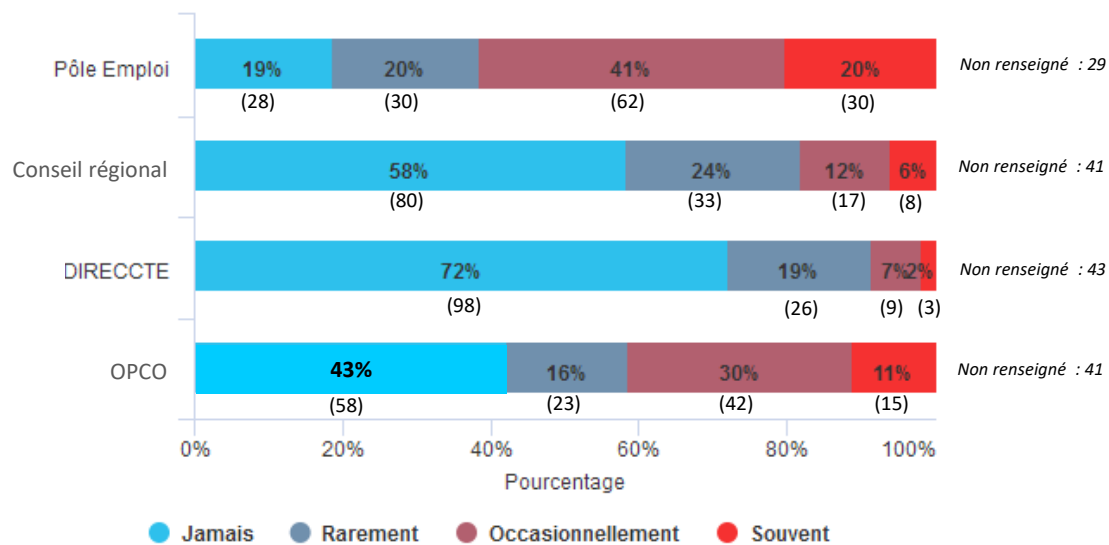
## Sources de recrutement mobilisées



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

# Aides au recrutement sollicitées

## Dispositifs d'aide sollicités

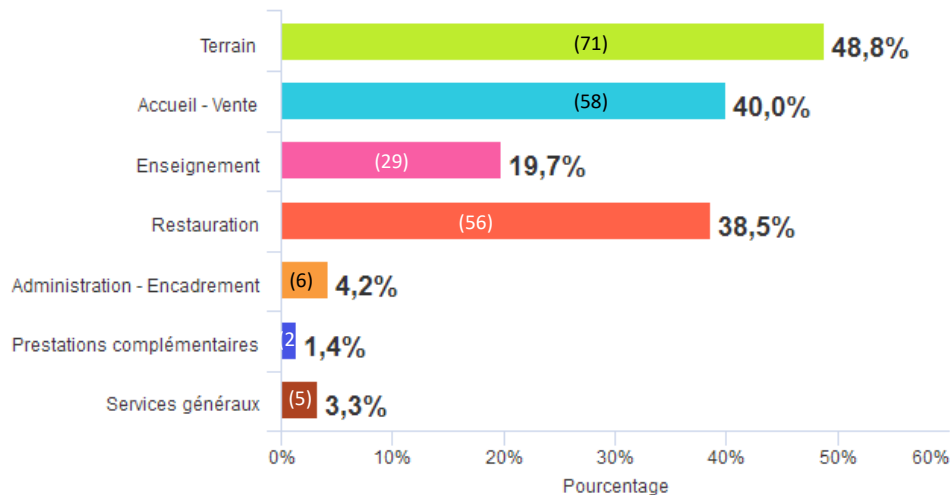


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- Les dispositifs de Pôle Emploi sont les plus régulièrement mobilisés par les structures (81 %), même si cela reste très occasionnel. Ces dispositifs sont surtout utilisés dans le cadre des contrats de professionnalisation.
- Les structures indépendantes sont moins nombreuses à s'appuyer sur les dispositifs des Conseils régionaux (66 %) et de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) (80 %), contrairement aux structures appartenant à une chaîne (respectivement 44 % et 58 %).

# Difficultés de recrutement

## Familles de métiers présentant des difficultés de recrutement



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 33

- 17,5 % des structures ne rencontrent aucune difficulté de recrutement.
- Lorsqu'elles en rencontrent, ce sont les métiers du terrain (48,8 %), de l'accueil-vente (40 %) et de la restauration (38,5 %) qui sont les plus concernés. Les tensions sur les métiers de terrain et de la restauration sont dues à la forte sollicitation de ces professionnels sur le marché. Quant aux métiers de l'accueil-vente, les exigences en termes d'horaires et de relation client, avec le renforcement des compétences commerciales, sont des freins au recrutement.
- Les associations éprouvent moins de difficultés de recrutement que les autres structures sur les métiers de l'enseignement (8,7 %) et de restauration (12,4 %).
- Les structures de 11 à 49 salariés, les golfs commerciaux et les structures appartenant à une chaîne expriment davantage de difficultés de recrutement, plus spécifiquement sur les métiers de terrain et de restauration.
- 36,9 % des structures appartenant à une chaîne ont de la difficulté à recruter des enseignants.

## Principales causes de difficulté de recrutement des métiers en tension

### Terrain

Métier	Compétences rares	Défaut d'attractivité du poste	Défaut d'attractivité lié à l'implantation géographique
Jardinier		x	x
Fontainier	x		
Mécanicien	x		
Intendant de terrain	x		x
Caddy Master		x	

### Accueil-Vente

Métier	Compétences rares	Défaut d'attractivité du poste	Défaut d'attractivité lié à l'implantation géographique
Agent d'accueil		x	x
Vendeur		x	

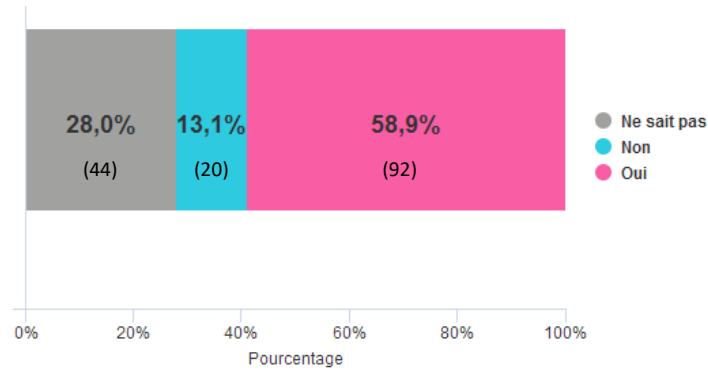
### Restauration

Métier	Compétences rares	Défaut d'attractivité du poste	Défaut d'attractivité lié à l'implantation géographique
Cuisinier		x	
Employé de service de salle		x	
Responsable restauration		x	

- Les compétences rares des mécaniciens (31 %), des fontainiers (23 %) et des intendants de terrain (20 %) expliquent les difficultés à recruter ces professionnels.
  - La rémunération proposée aux jardiniers est peu attractive pour des professionnels fortement sollicités sur le marché (48 %).
  - Les contraintes horaires et la rémunération proposée (12 %) limitent l'intégration facile des caddy masters et des intendants. La complexification des relations avec les golfeurs limite également les candidatures.
  - L'implantation géographique du golf peut également être un frein pour le recrutement de jardiniers (24 %) et d'intendants.
  - Les abandons en cours de formation initiale réduisent aussi le vivier de candidatures pour les métiers du terrain.
- 
- Les difficultés de recrutement pour les métiers de l'accueil-vente reposent quasi exclusivement sur les exigences de disponibilité au regard de la rémunération proposée.
  - L'exigence croissante de compétences commerciales pour les métiers de l'accueil rend aussi le métier moins attractif pour des professionnels qui sont plutôt motivés par des carrières touristiques.
- 
- Les difficultés de recrutement pour les métiers de la restauration s'expliquent majoritairement par l'existence de nombreuses opportunités professionnelles.
  - La polyvalence requise dans les petites structures est également un frein.



## Difficultés de recrutement des femmes pour certains métiers

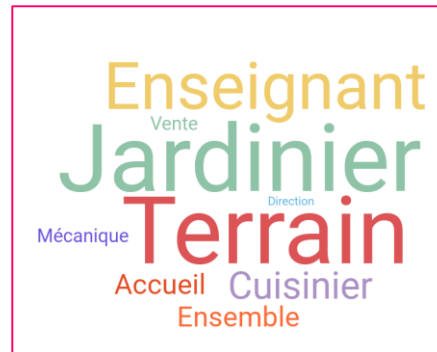


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

Non renseigné : 23

- 58,9 % des structures affirment recevoir peu de candidatures de femmes pour certains postes. Ce constat est davantage souligné par les golfs commerciaux (62,7 %) et les structures de 11 à 49 salariés (71,9 %).
- Ces postes concernent principalement les métiers liés au terrain (jardinier, intendant...), à l'entretien extérieur (ramassage des balles, station de lavage...) et à l'enseignement.

### Métiers concernés

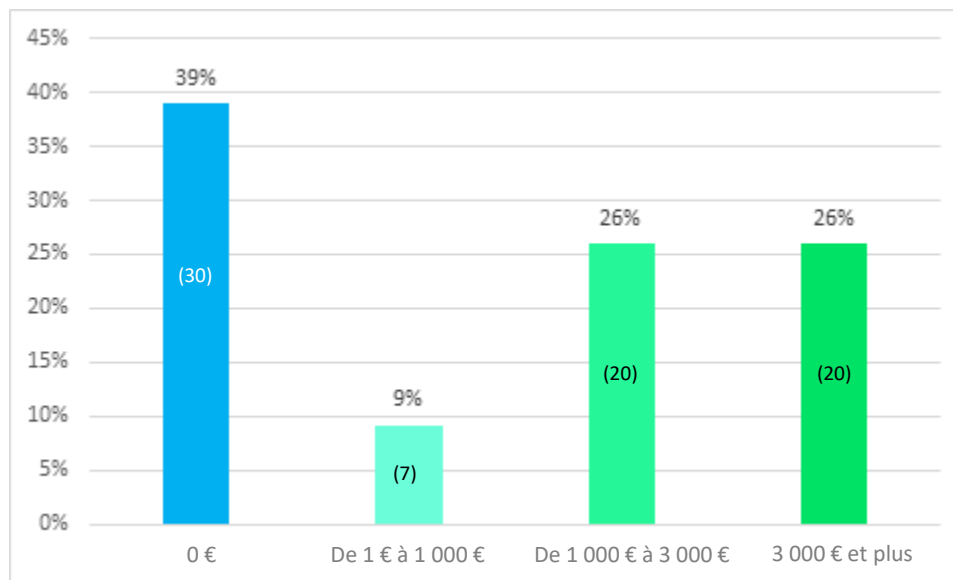


7 /

La formation

# Budget sur fonds propres consacré à la formation

## Budget sur fonds propres consacré à la formation en 2018

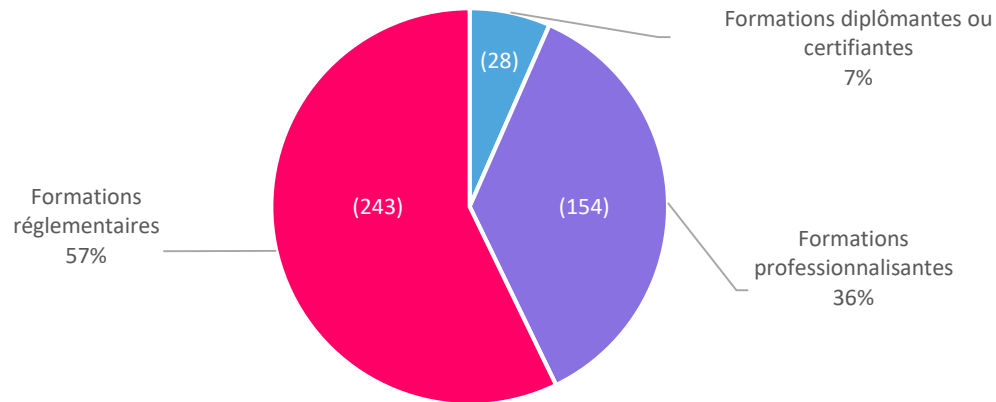


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 102

- Le budget moyen consacré à la formation sur les fonds propres de la structure est de 2 388,5 €.
- Il existe des disparités selon les structures. 39 % ne financent pas la formation au-delà de la contribution légale, 26 % la financent à hauteur de 3 000 € et plus, la médiane se situant à 1 000 €.

# Formations suivies par les salariés en 2018

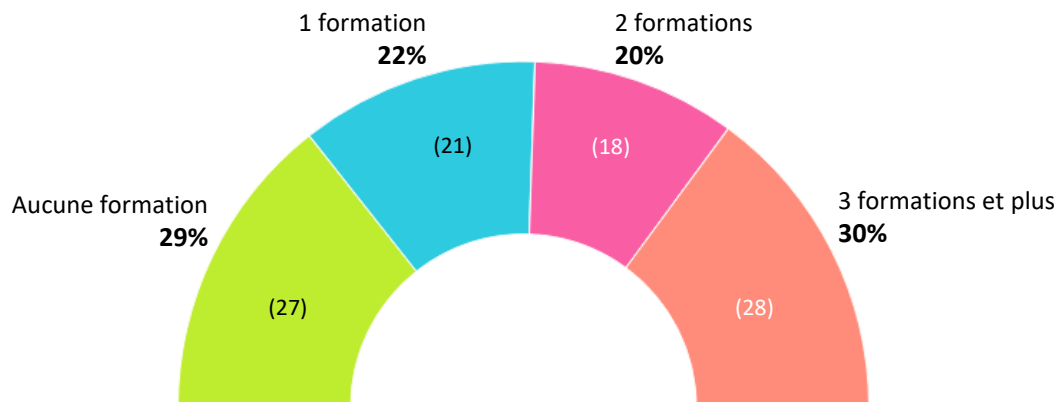
## Typologie des formations suivies par les salariés en 2018



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- 57 % des actions de formation mises en œuvre ont trait à la réglementation.
- 36 % des formations ont une visée professionnalisante (mais non diplômante ou certifiante). Les associations ont davantage recouru à ce type de formation.
- 7 % des formations ont une visée diplômante ou certifiante.

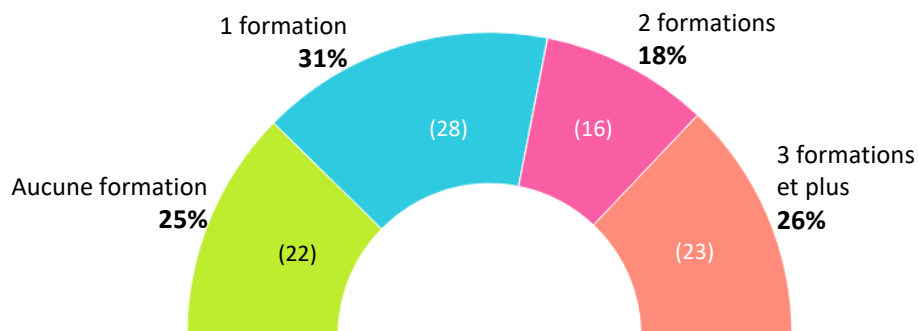
### Nombre de formations réglementaires par structure



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 85

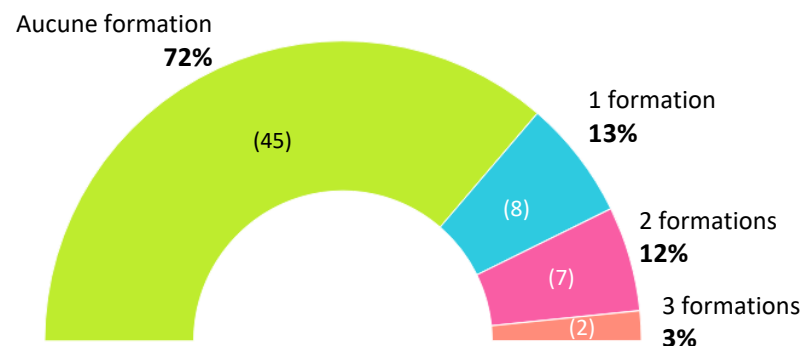
- Les formations réglementaires ont été mobilisées par 71,5 % des structures.
- Certains golfs ont fortement investi dans les mises à jour réglementaires en planifiant plus de trois formations de cette nature au cours de l'année 2018.
- Ces formations s'adressent prioritairement aux métiers de terrain puisque près d'une formation sur cinq porte sur la certification Certiphyto.
- Les autres thématiques sont relatives à la santé et sécurité au travail (SST), au certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES) et aux habilitations (incendie, électricité...).
- En se fiant aux déclarations des structures qui évoquent le projet d'ouvrir un restaurant ou de reprendre la gestion en propre de cette prestation sous-traitée, les formations relatives aux normes d'hygiène alimentaire HACCP se développeront probablement au cours des prochains mois alors qu'elles sont absentes des actions engagées en 2018.

### Nombre de formations professionnalisantes par structure



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 90

### Nombre de formations diplômantes ou certifiantes par structure



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 117

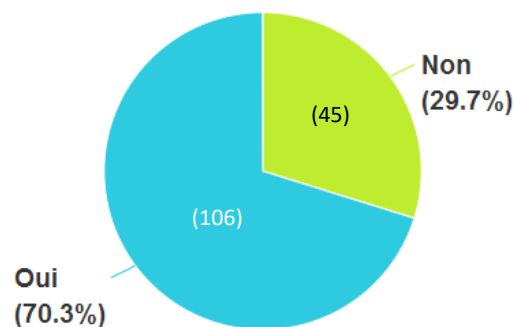
- Un quart des structures a planifié plus de 3 formations professionnalisantes en 2018.
- Les enjeux soulignés autour des dimensions commerciale, de webmarketing et de gestion numérique se traduisent dans les actions de formation mises en œuvre. L'accent est mis sur les techniques de vente, l'anglais, la communication Web et les logiciels de gestion des réservations et des fichiers clients.
- Les formations sur les activités de terrain sont également fréquemment mobilisées (jardinage, fontainier, hydrologie, irrigation, gestion du pâturin annuel (POA annua), greenkeeper...).
- Outre les dimensions marketing et commerciale, des besoins de formation croissants se font ressentir sur la gestion des relations des jardiniers avec les golfeurs.
- De même, l'évolution de la législation (formation, droit du travail) crée un besoin de formation complémentaire sur l'aspect social.

- 72 % des structures n'ont pas mobilisé de formation diplômante ou certifiante et 13 % en ont mobilisé une.
- Ces formations ont essentiellement concerné la gestion et le management de niveau Brevet de technicien supérieur (BTS) et Master (dont une en marketing-communication). Les métiers de terrain (jardinier, intendant de parcours) ont fait l'objet de 3 formations diplômantes, dont une de niveau Certificat d'aptitude professionnelle (CAP).
- Des contrats en alternance sont également réalisés par les jardiniers, les enseignants et les agents d'accueil.

# Catalogue de formations OPCA/CPNEF du golf

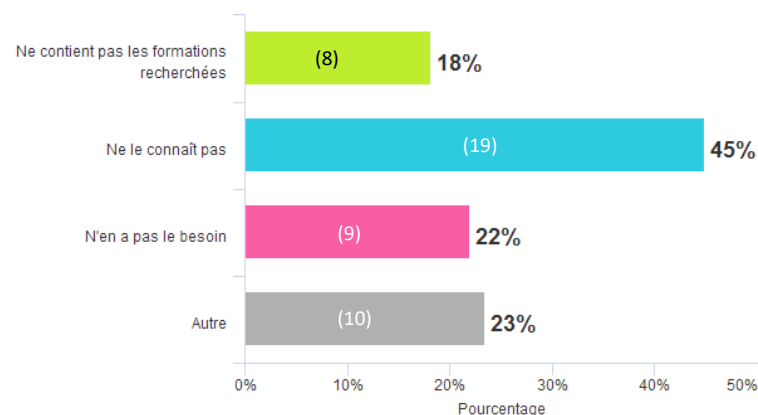
- Le catalogue OPCA/CPNEF du golf est une ressource pour 70 % des structures.
- Les structures de 11 à 49 salariés (83 %) et les structures appartenant à une chaîne (83 %) se saisissent le plus de l'offre de formation OPCA/CPNEF du golf.
- Sa non utilisation par près d'un tiers des structures s'explique en grande partie par la méconnaissance de son existence (45 %).
- Les limites perçues à l'usage de cette offre de formation sont le manque de formations pertinentes par rapport aux besoins de la structure (18 %, excepté pour les associations 3 %), les lieux de formation trop éloignés, les dates ne correspondant pas aux disponibilités des salariés, notamment lorsque le golf est saisonnier.
- Les structures de 11 à 49 salariés qui n'utilisent pas le catalogue OPCA/CPNEF du golf sont les plus promptes à considérer qu'il ne contient pas les formations recherchées (30 %).
- L'offre est jugée pertinente pour des formations de niveau initiation, mais insuffisante pour un niveau d'expertise ou sur les thématiques sociales.
- Des formations (mécanique, engrais...) sont parfois organisées en interne, modalité intéressante qui mériterait d'être valorisée selon les directeurs de structure.

## Utilisation du catalogue OPCA/CPNEF du golf



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 28

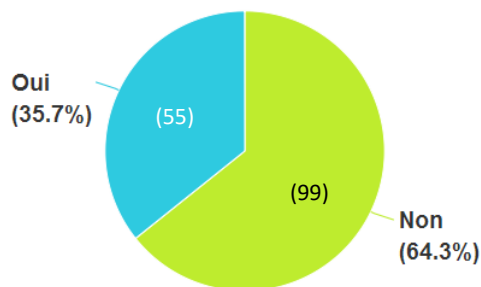
## Si non pourquoi ?



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

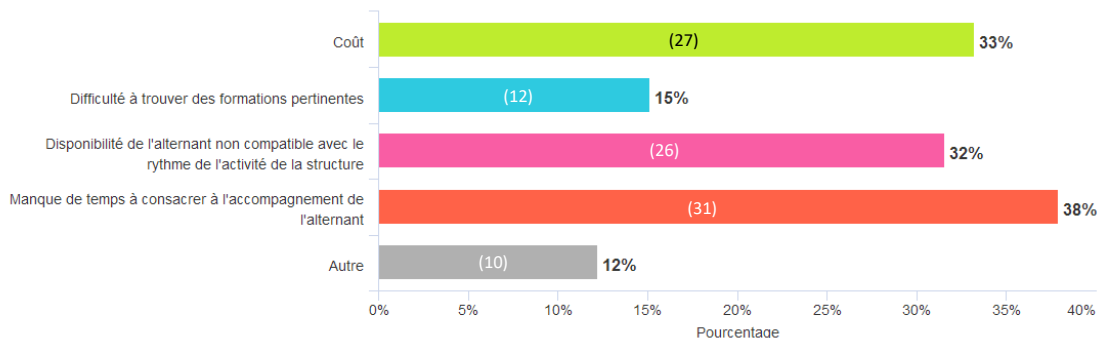
# Recours à l'alternance

## Embauche d'alternants durant ces 3 dernières années



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 25

### Si non pourquoi ?

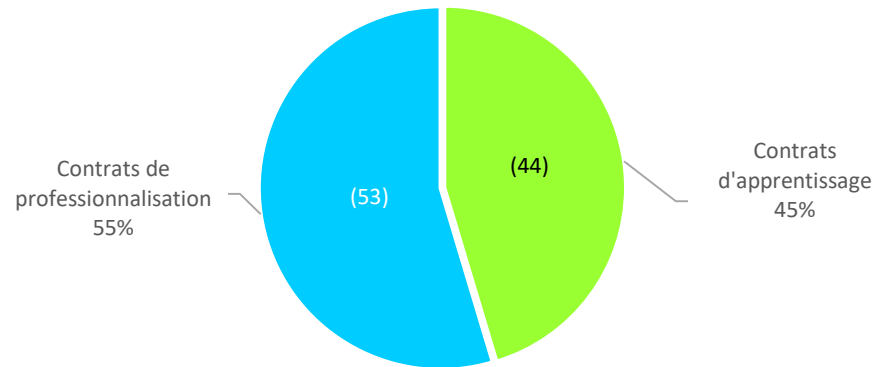


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- 35,7 % des structures ont embauché un alternant au cours des trois dernières années.
- Ce chiffre atteint 49 % pour les golfs appartenant à une chaîne et à 58 % pour les golfs de 11 à 49 salariés.
- Les structures de moins de 11 salariés (27 %) se saisissent moins de l'alternance.
- Les contrats concernaient majoritairement les jardiniers puis les enseignants et les agents d'accueil. Plus à la marge, les formations préparaient aux métiers de la vente, marketing, communication et de la restauration.
- Certaines structures renoncent au recours à ce type de contrat en raison de leur manque de disponibilité pour accompagner correctement l'alternant (38 %, et 73 % pour les golfs de 11 à 49 salariés) et du coût associé (33 %), d'autant plus que les budgets ne permettent pas toujours l'intégration ultérieure d'un nouvel effectif.
- Le rythme de l'alternance entre les périodes d'emploi et de formation constitue une difficulté de gestion pour les structures golfigues (32 %).
- Par ailleurs, les formations sont parfois jugées non pertinentes par rapport aux besoins des structures (15 %, mais seulement 6 % pour les associations) et les établissements d'enseignement peuvent être trop éloignés du golf.



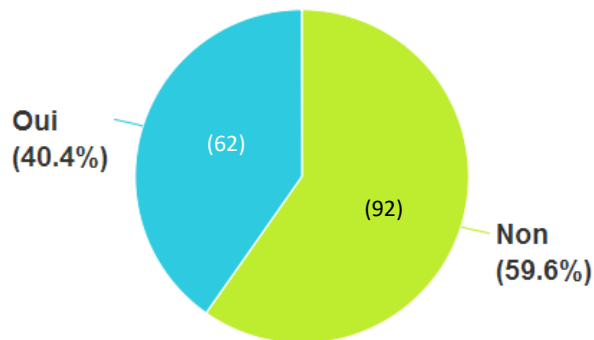
Répartition des contrats en alternance en 2018  
(parmi les structures ayant eu recours à l'alternance)



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 25

- 44 contrats d'apprentissage sont en cours au sein des golfs répondants sur la période 2018-2019. Les métiers du jardinage et de la restauration sont les plus concernés par ce type de contrat. Par ailleurs, les indicateurs INSEE (extraits de la DADS au 31/12/2015) montrent une prédominance des hommes au sein de la population des apprentis.
- 53 contrats de professionnalisation sont enregistrés sur la période 2018-2019 au sein des golfs ayant répondu à l'enquête. 33 % concernent les métiers de jardinier et 20 % les métiers d'enseignant.

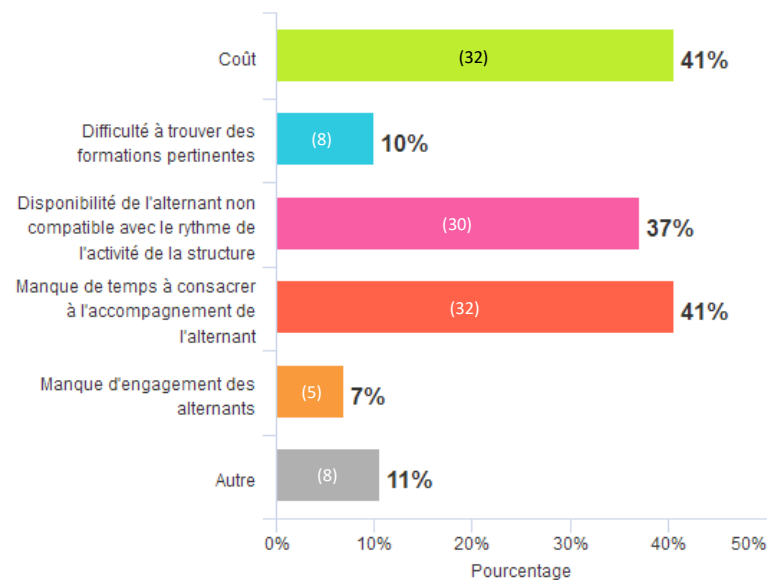
Part d'établissements prévoyant l'embauche d'alternants au cours des 3 prochaines années



Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)  
Non renseigné : 25



Si non pourquoi ?

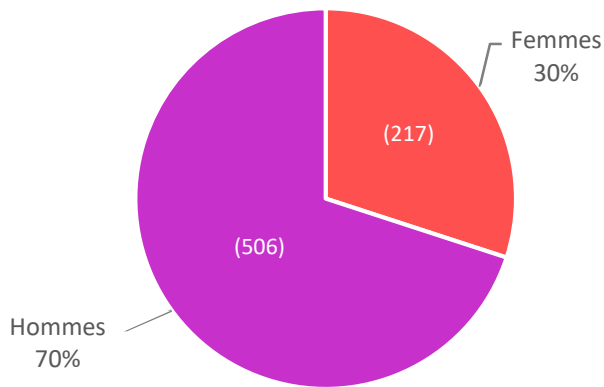


Source : Questionnaire auprès des golfs (2019)

- Pour les années à venir, les structures restent sur les mêmes perspectives d'utilisation de contrats en alternance (40,4 %).
- Le manque de disponibilité pour accompagner correctement l'alternant (40,6 %, mais seulement 25,2 % pour les structures appartenant à une chaîne), le coût associé (40,6 %) et le rythme de l'alternance entre le stage et la partie théorique (37,2 %) sont les principaux freins évoqués. Ce dernier point est plus marqué pour les structures de 11 à 49 salariés (62,1 %).
- Parmi les structures ayant déjà expérimenté l'alternance, certains pourraient y renoncer en raison du manque d'engagement de l'alternant.

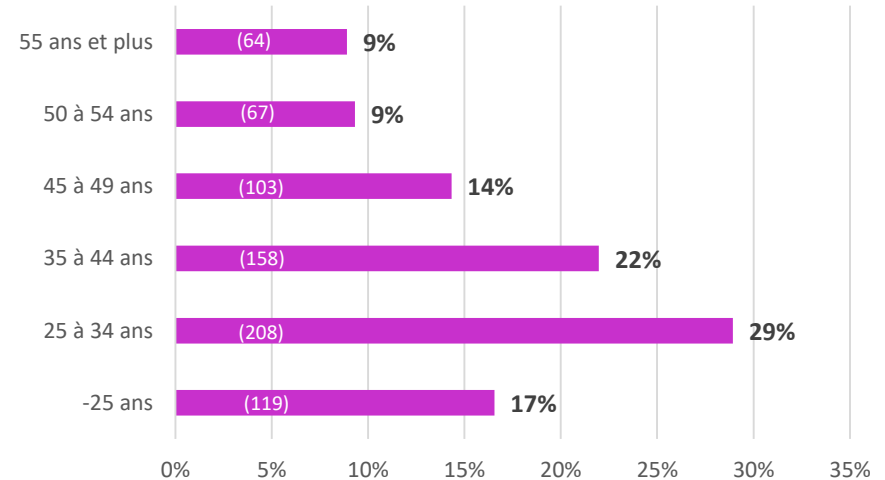
# Caractéristiques des bénéficiaires de formation

Actions de formation 2018  
selon le sexe du bénéficiaire



Source : Fichier formation UNIFORMATION – Branche du golf  
Non renseigné : 425

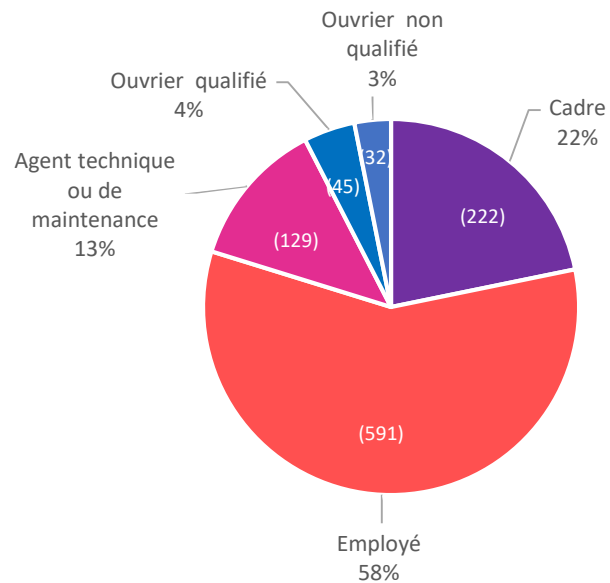
Actions de formation 2018  
selon l'âge du bénéficiaire



Source : Fichier formation UNIFORMATION – Branche du golf  
Non renseigné : 429

- I 148 actions de formation ont été financées par Uniformation au bénéfice des salariés de la Branche durant l'année 2018.
- La répartition des bénéficiaires selon le sexe est conforme à la population salariée de la Branche puisque 30 % des formations ont été suivies par des femmes.
- Les bénéficiaires de formation se répartissent sur l'ensemble des classes d'âge, avec une relative sous-représentation des salariés âgés de 55 ans et plus (qui représentent 17,3 % des effectifs salariés mais 9 % des bénéficiaires de formation).

Actions de formation 2018 selon  
la catégorie socio-professionnelle du bénéficiaire



Source : Fichier formation UNIFORMATION – Branche du golf  
Non renseigné : 129

- Les cadres, qui représentent 14 % des salariés de la Branche, sont bénéficiaires de 22 % des actions de formation.
- À l'autre extrémité de l'échelle des qualifications, une faible présence des ouvriers (qualifiés et non qualifiés) peut être relevée parmi les salariés ayant suivi une formation financée par l'OPCA en 2018.