

MÉTIERS DU GOLF

Cartographie prospective des métiers et des compétences de la branche professionnelle du Golf

Rapport final

Récapitulatif des travaux et axes prospectifs

Juin 2026

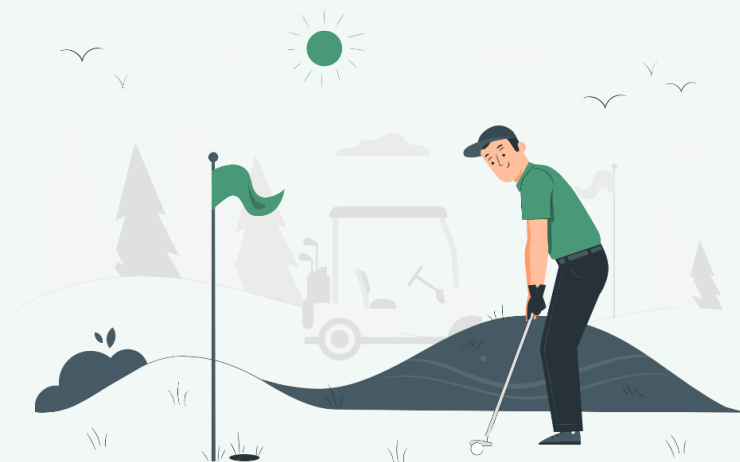


Table des matières

Table des matières

Table des matières	2
1. Contexte général des travaux	3
1.1 Gouvernance du projet.....	4
1.2 Objectifs des travaux de cartographie des métiers du golf	4
1.3 Une méthodologie en trois phases pour répondre aux besoins de la branche du golf	5
2. Cadrage et orientations des travaux	7
3. Étude des dynamiques sectorielles : éclairages issus de l'étude documentaire	9
3.1. Données clés de la branche du Golf	9
3.2. Analyse macro-économique de la branche du golf	16
3.3. Enjeux, constats et hypothèses préliminaires	30
4. Éclairages du terrain : ce que révèlent les professionnels du secteur	33
Volet 1 – Les enjeux de développement et les leviers d'action identifiés	34
Volet 2 – Les dynamiques de transformation des métiers	41
Volet 3 - Compétences et besoins en développement	47
En synthèse	50
5. Présentation de la cartographie des métiers du golf	51
5.1 Famille Accueil et vente	53
5.2 Famille Enseignement sportif	57
5.3 Famille Services aux joueurs	60
5.4 Famille Terrain et entretien	63
5.5 Famille Restauration	67
5.6 Famille Marketing / développement	69
5.7 Famille Administration et encadrement	72
6. Synthèse stratégique et leviers d'action pour la branche	76
Références	81

1. Contexte général des travaux

Le secteur du golf connaît aujourd'hui un **développement régulier de la pratique**, porté par un élargissement progressif de la base de ses licenciés vers de nouveaux publics (jeunes, femmes, entreprises) et par l'intégration croissante d'approches durables dans la gestion de leurs structures. Il contribue significativement au développement économique local à travers la gestion des parcours et équipements sportifs, l'organisation d'événements et de compétitions, ainsi que des activités connexes telles que l'enseignement, les boutiques spécialisées ou le tourisme golfique.

La branche professionnelle du golf rassemble aujourd'hui **733 structures** réparties sur l'ensemble du territoire français, dont une **très large majorité de petites entreprises** : 98 % comptent moins de 49 salariés et 70 % en comptent moins de 11. Ce tissu, principalement composé de structures commerciales (65 %), associatives (27 %) et publiques (8 %), emploie directement et indirectement plus de 15 000 salariés, recouvrant un champ varié de savoir-faire, de compétences et de qualifications. Cette hétérogénéité de tailles et de modèles économiques a des conséquences directes sur les capacités d'investissement, les pratiques de gestion des ressources humaines et les besoins en compétences.

Malgré ce dynamisme, le secteur fait face à des **transformations profondes et simultanées qui redessinent les contours des métiers et des compétences mobilisées**. La transition environnementale, d'abord, place les professionnels du terrain face à des exigences inédites : interdiction des produits phytosanitaires de synthèse depuis janvier 2025, gestion raisonnée de l'eau dans un contexte de restrictions croissantes, préservation de la biodiversité sur les 33 000 hectares d'espaces naturels gérés par les golfs. La transition numérique, ensuite, modifie en profondeur les pratiques professionnelles — de la réservation en ligne aux outils d'analyse de la performance sportive, en passant par les systèmes d'irrigation connectés et la communication digitale. L'évolution des attentes des pratiquants, enfin, impose une montée en compétences relationnelles et commerciales et une diversification des services proposés (restauration, événementiel, tourisme).

Ces transitions sont, pour l'essentiel, déjà engagées et transforment au quotidien les entreprises, les métiers et les compétences de la filière.

C'est dans ce contexte de mutation que la CPNE du Golf, avec l'appui de l'AFDAS, a engagé une étude de **cartographie prospective des métiers et des compétences de la branche du Golf en France**, confiée au cabinet OBEA.

La présente étude de **cartographie prospective des métiers et des compétences**, se veut à la fois analytique et opérationnelle. Elle a pour ambition de fournir à la branche des clés de lecture partagées et des leviers d'action concrets, afin de lui permettre de s'adapter avec agilité et de renforcer sa pérennité dans un environnement en constante évolution.

Articulation avec les autres livrables

Ce rapport final s'inscrit dans un ensemble de **livrables complémentaires** :

Livrable	Objet	Niveau de lecture
Rapport final de cartographie (le présent document)	Restitution complète des travaux menés	Niveau analytique : documente la démarche et les constats

Note de préconisations <i>(fichier Word)</i>	Synthèse des recommandations stratégiques par levier	Niveau stratégique : explicite <i>quoi faire et pourquoi</i>
Plan d'action détaillé <i>(fichier Excel)</i>	21 actions opérationnelles, priorisées, avec modalités, échéances, porteurs	Niveau opérationnel : précise <i>comment, quand et avec qui</i>

1.1 Gouvernance du projet

Cette étude a été réalisée sous l'égide de la **CPNE du Golf** (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi), instance paritaire chargée d'élaborer la politique de branche en matière d'emploi et de formation, avec l'appui de l'**AFDAS**, opérateur de compétences (OPCO) des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, du sport, du tourisme et des loisirs, qui accompagne les branches professionnelles dans l'observation de l'emploi et des compétences. Le **cabinet OBEA** a été retenu, suite à un appel d'offres public, pour animer et produire la présente étude selon la méthodologie présentée ci-dessous.

Un **Comité de Pilotage (COPIL)**, composé des représentants de l'AFDAS et des représentants patronaux et salariés de la branche, a orienté les travaux et validé les livrables à l'issue de chacune des phases.

Un **Comité Technique (COTECH)**, réunissant à la fois des représentants employeurs et salariés, l'AFDAS et le cabinet Obea, a assuré la coordination et le suivi opérationnel du projet.

1.2 Objectifs des travaux de cartographie des métiers du golf

La **cartographie prospective des métiers et des compétences** a été conçue comme un outil à destination des structures de la branche et des principaux acteurs de l'emploi. Elle doit permettre de disposer d'un instrument opérationnel pour accompagner le développement et la structuration de ses métiers.

Objectif 1 – Produire un état des lieux complet et actualisé

Le premier objectif vise à produire un état des lieux complet et actualisé des métiers de la branche. Il s'agit de :

- Réaliser un état des lieux à partir des données statistiques, référentiels et études disponibles, en décrivant le type de structures et d'emplois et en identifiant d'éventuelles problématiques spécifiques.
- Cartographier les familles de métiers, métiers, activités et compétences de la branche, en conformité avec les référentiels du ROME 4.0 ainsi qu'avec les référentiels fournis par l'AFDAS.
- Rédiger des fiches métiers détaillées.

Analyser et décrire les passerelles et aires de mobilité entre métiers et familles de métiers.

Objectif 2 – Réaliser une analyse prospective

Le second objectif porte sur l'intégration d'une dimension prospective à la cartographie. Il s'agit d'identifier, par la mise en œuvre d'une approche anticipative à horizon 5 à 10 ans, les métiers et compétences sensibles, menacés, en mutation, en tension, en développement ou en émergence au sein de la branche.

Objectif 3 – Fournir des outils concrets aux acteurs de la branche

Au-delà de l'exercice de diagnostic et de prospective, l'étude vise à fournir aux acteurs de la branche (AFDAS, CPNE, organisations patronales et syndicales, structures de golf, organismes de formation, acteurs de l'emploi) des outils directement mobilisables pour :

- Accompagner le développement et la structuration des métiers du golf en ajustant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).
- Contribuer à l'actualisation des référentiels de certification en cohérence avec les évolutions du secteur et les réalités du terrain.
- Renforcer l'attractivité des métiers et valoriser la diversité des parcours professionnels auprès de l'ensemble des publics cibles.
- Orienter efficacement les politiques de formation initiale et continue pour anticiper les besoins en compétences de demain.

1.3 Une méthodologie en trois phases pour répondre aux besoins de la branche du golf

Pour répondre aux objectifs fixés, l'étude repose sur une méthodologie structurée en **trois grandes phases complémentaires**.

Phase	Objectifs principaux	Principales actions	Livrables attendus
Phase 1 <i>Cadrage et analyse documentaire</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Aligner la mission avec les attentes du COPIL et poser les fondations méthodologiques.2. Dresser un panorama actualisé de la branche et de ses facteurs d'évolution.	<ul style="list-style-type: none">- Etude documentaire et analyse des données sectorielles- Entretiens de cadrage- Validation de la liste initiale des métiers et certifications- Recueil des besoins métier et formation	<ul style="list-style-type: none">- Note de cadrage méthodologique- Synthèse des entretiens de cadrage- Étude documentaire consolidée- Cartographie préliminaire des métiers et familles
Phase 2 <i>Collecte qualitative, analyse approfondie et projections</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Approfondir la compréhension des dynamiques d'évolution des métiers et compétences.2. Identifier les métiers en tension, émergents ou en mutation.3. Recueillir la vision des acteurs de terrain.	<ul style="list-style-type: none">- Entretiens exploratoires semi-directifs- Observations terrain- Analyse prospective et scénarios à 5/10 ans	<ul style="list-style-type: none">- Synthèse des entretiens et observations terrain- Elaboration des fiches métiers détaillées et du référentiel de compétences- Cartographie détaillée des métiers et familles- Synthèse de l'analyse prospective
Phase 3 <i>Recommandations et valorisation des travaux</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Formuler les préconisations stratégiques.2. Valoriser et diffuser les travaux.	<ul style="list-style-type: none">- Rédaction des recommandations et plans d'actions- Construction des outils de valorisation des travaux	<ul style="list-style-type: none">- Rapport final (présent document)- Note de préconisations- Synthèse communicante des résultats du rapport- Script vidéo de restitution

La **première phase** consiste à *cadrer les contours de l'étude, à collecter et analyser l'ensemble des données disponibles*, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, et à enrichir cette base par des d'entretiens de cadrage avec les membres du comité de pilotage. Cette étape fondatrice a permis de construire un socle de connaissance partagé sur les métiers existants, les parcours professionnels, les compétences mobilisées et les dynamiques à l'œuvre dans le secteur. Elle s'appuie notamment sur une analyse PESTEL structurée, un examen des offres d'emploi et de l'offre de formation, ainsi que sur l'exploitation des données de l'Observatoire des métiers du golf et des sources statistiques nationales.

La **seconde phase** est consacrée à la *collecte de données qualitatives de terrain, à l'analyse approfondie et aux projections*. Par des entretiens qualitatifs, des observations et des ateliers collectifs, elle vise à confronter les constats documentaires aux réalités opérationnelles. C'est au cours de cette phase que sont élaborés la cartographie des métiers et compétences, le référentiel de compétences, les fiches métiers, les passerelles de mobilité, ainsi que l'analyse prospective à horizon 5 à 10 ans incluant les scénarios d'évolution et les fiches métiers prospectives.

Enfin, la **troisième phase** porte sur les *recommandations et la valorisation des travaux*. Elle aboutit à la formulation de préconisations sur l'évolution des métiers, des certifications et des formations, accompagnées d'un plan d'actions. Elle inclut la production d'une synthèse communicante des résultats et d'un script vidéo de restitution, afin d'assurer la diffusion et l'appropriation des travaux par l'ensemble des acteurs de la branche.

Ces trois phases constituent le cadre méthodologique de l'étude. La première d'entre elles a été conduite dès le lancement des travaux, à travers une série d'entretiens menés auprès des membres du Comité de Pilotage. La partie suivante en restitue les principaux enseignements.

2. Cadrage et orientations des travaux

Cette première étape constitue le socle de l'étude et vise à construire une base de connaissance robuste et partagée sur les métiers de la branche du golf, en s'appuyant à la fois sur l'analyse des données existantes et sur les expériences des membres du comité de pilotage. Elle a pour objectifs de poser un diagnostic des réalités actuelles de la branche et d'alimenter les phases suivantes sur des bases solides.

Observations et enjeux partagés lors des entretiens de cadrage

Les entretiens de cadrage menés auprès des membres du comité de pilotage ont permis de faire émerger un ensemble de **constats partagés sur l'état de la branche et l'évolution de ses métiers**. Ces échanges ont permis de mieux cerner les dynamiques actuelles, les enjeux rencontrés sur le terrain, ainsi que les priorités à prendre en compte dans le cadre de l'étude.

Une branche en mutation, confrontée à des transitions structurantes

Les membres du COPIL s'accordent sur le fait que la branche du golf traverse une **période de transformation profonde**. Les **évolutions environnementales** (passage au zéro phyto, gestion raisonnée de l'eau, adaptation climatique) modifient en profondeur les pratiques d'entretien des parcours et exigent de nouvelles compétences techniques. Plusieurs acteurs soulignent l'inégalité d'application des règles au sein de l'Union européenne, avec des contraintes plus fortes en France que dans des pays concurrents. La différence pèse sur la compétitivité du golf français et sur la qualité perçue des parcours, rendant d'autant plus nécessaire une pédagogie client pour expliquer des surfaces parfois moins « parfaites ». En parallèle, **la digitalisation** touche progressivement l'ensemble des fonctions, de la gestion des réservations aux outils pédagogiques en passant par la communication et le pilotage d'activité. Ces transitions, conjuguées à l'évolution des attentes des pratiquants et au développement d'activités complémentaires comme la restauration ou l'événementiel, redessinent les contours de la plupart des métiers du secteur.

Sur le plan économique, les entretiens mettent en évidence un **modèle économique en transition**, marqué par la stagnation du marché et la hausse des coûts d'exploitation. Les clubs vont devoir créer de la valeur autrement, en misant sur la qualité de l'expérience et une offre plus adaptée aux nouveaux publics. Plusieurs interlocuteurs insistent sur la nécessité d'embrasser les codes de l'hospitalité comme condition de pérennité : présence active à l'accueil, attention portée au client, dispositifs CRM, personnalisation du service.

Des enjeux autour de l'image du golf et des profils de licenciés

Les échanges mettent également en évidence des **dynamiques sociales** qui influencent directement l'attractivité de la pratique et la structuration des emplois. Le golf reste souvent perçu comme une pratique élitiste et peu accessible, et les membres du COPIL s'accordent sur la nécessité de **faire évoluer cette représentation** en valorisant le golf comme un sport de nature, accessible et durable. La **stagnation du nombre de licenciés** et le **vieillessement de la base de pratiquants** constituent des préoccupations partagées. Les clubs peinent à transformer les initiations en pratique régulière, en particulier auprès des jeunes. La féminisation progresse mais reste en deçà des objectifs, ce qui appelle une adaptation des formats de jeu, des parcours d'accueil et de la communication

Des enjeux d'attractivité et de professionnalisation identifiés comme prioritaires

Les échanges ont mis en évidence des **difficultés de recrutement** et de **fidélisation** sur plusieurs familles de métiers, en particulier les métiers de terrain et d'enseignement. Les **conditions d'exercice** (saisonnalité, amplitude horaire, niveaux de rémunération) constituent des freins dans un contexte de concurrence avec des secteurs proches. Le turnover est significatif sur certains postes.

L'offre de formation, bien que structurée pour l'enseignement et la direction, présente des lacunes sur la filière terrain. Plusieurs acteurs décrivent une formation des jardiniers et mécaniciens de qualité inégale, fragilisée par le manque de candidats dans les centres et par la difficulté de libérer les salariés des petites structures pour se former. La transition écologique impose par ailleurs des besoins de formation massifs et immédiats sur la gestion de l'eau, la conversion de graminées, ou encore la maîtrise de nouvelles maladies, auxquels l'offre actuelle ne répond pas pleinement.

Des premiers éclairages sur l'évolution des compétences par famille de métiers

Les entretiens ont également permis d'identifier, famille par famille, les premiers impacts perçus des évolutions du secteur sur les compétences : transformation des pratiques d'entretien liée au zéro phyto, bascule de l'accueil vers une fonction commerciale et d'hospitalité, évolution de l'enseignement vers l'animation et la fidélisation, complexification des fonctions de direction. Ces éclairages, croisés avec les résultats des entretiens exploratoires et de l'analyse prospective, seront directement exploités dans la présentation de la cartographie des métiers (partie 5).

Ces premiers constats et orientations, issus des perceptions des acteurs de la branche, ont permis d'orienter et de nourrir l'analyse documentaire présentée dans la partie suivante. Celle-ci vise à objectiver les constats partagés en les confrontant aux données sectorielles, économiques, réglementaires et technologiques disponibles, et à en mesurer les impacts sur les métiers et les compétences à travers une analyse de différents facteurs du macro-environnement de la branche du golf.

3. Étude des dynamiques sectorielles : éclairages issus de l'étude documentaire

L'analyse des dynamiques sectorielles s'est appuyée sur une étude documentaire, étape essentielle pour comprendre les transformations en cours dans la branche des métiers du golf. Elle vise à croiser un ensemble de données économiques, sociales, réglementaires, environnementales et technologiques, afin de mieux cerner les mécanismes qui influencent les métiers et les compétences du secteur.

Trois objectifs principaux structurent cette démarche :

- **Identifier les variables clés** impactant les évolutions à l'œuvre, en lien avec les mutations structurelles du secteur.
- **Cartographier l'emploi et les métiers**, en tenant compte des interactions entre fonctions, statuts, missions, types de collaboration et profils professionnels.
- **Esquisser les tendances prospectives** susceptibles d'impacter l'organisation du travail et les besoins en compétences dans les années à venir.

Nos investigations ont cherché à comprendre les **transformations récentes qui impactent l'organisation des activités, les métiers et les compétences** au sein de la branche du Golf.

3.1. Données clés de la branche du Golf

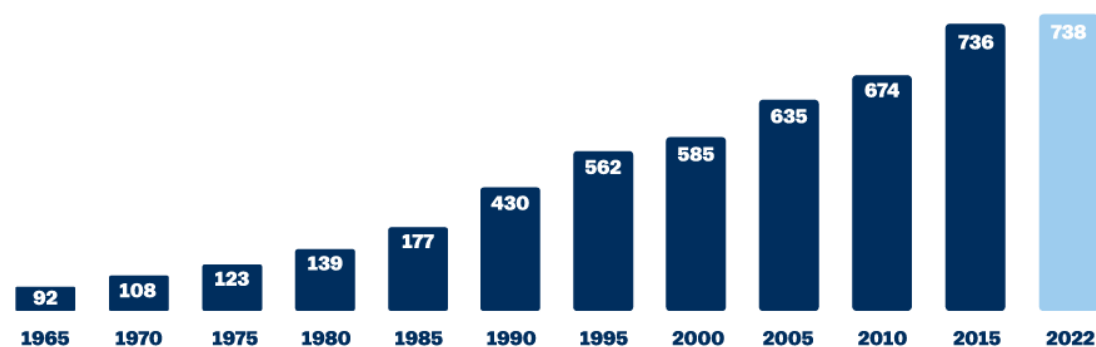
3.1.1 Photographie du secteur

Le golf français est une filière économique et sociale d'envergure, mais sa structure est hétérogène et son équilibre est façonné par des dynamiques complexes.

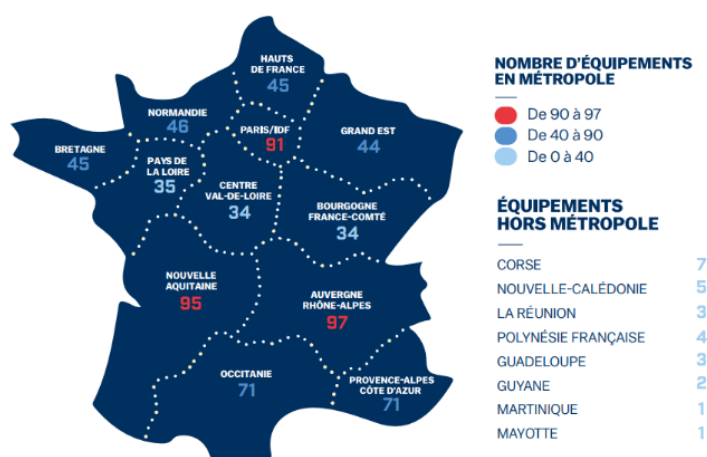
Un maillage territorial dense et stabilisé

La France compte aujourd'hui **738 équipements golifiques**, dont 611 golfs traditionnels de 9 trous et plus et 127 petits golfs : compacts, pitch & putt et practices. Le nombre de structures tend à se stabiliser depuis 2015, en raison notamment d'une saturation foncière.

Évolution du nombre de golfs en France



Sur l'ensemble du parc, **712 équipements sont localisés en métropole** et seulement 26 hors métropole. Trois bassins golifiques concentrent à eux seuls 38 % du parc national : Auvergne Rhône-Alpes (97 équipements), Nouvelle-Aquitaine (95 équipements) et Paris/Île-de-France (91 équipements).



Source : Panorama du golf en France et gestion environnementale des parcours, GEGF 2023.

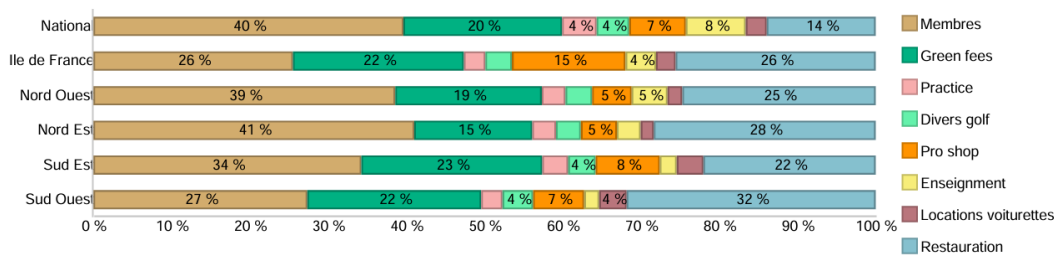
Les golfs occupent environ **33 000 hectares d'espaces naturels**, dont près de la moitié est constituée de zones naturelles (boisements, zones humides, prairies), ce qui confère aux golfs un rôle environnemental significatif sur les territoires.

Un chiffre d'affaires en légère progression, des dynamiques contrastées par activité

Les résultats annuels du Benchmark GEGF au 31 décembre 2025 (140 répondants) font apparaître un **chiffre d'affaires annuel moyen de 1.308.967 € HT par site** (hors restauration), en progression de **+1,6 % par rapport à 2024**. La médiane s'établit à 1.142.364 €, un écart qui reflète la **forte hétérogénéité économique** entre les grandes structures et les TPE qui constituent l'essentiel du parc. Lue sur trois ans, l'évolution s'élève à +3,6 % en euros courants entre 2022 (1 263 728 €) et 2025.

	Mois Dec 2025	Mois Dec 2024	%variation	Cumul à Dec 2025	Cumul à Dec 2024	%variation	Nombre de réponses
Nombre jours d'ouverture dans le mois	30	30	-0,5 %	360	360	-0,1 %	140
Chiffres d'affaires moyen / site							
Membres	41.320	44.286	-6,7 %	602.491	578.067	4,2 %	140
Green fees	3.495	14.650	-76,1 %	308.523	308.180	0,1 %	140
Practice	3.070	3.612	-15,0 %	67.193	65.635	2,4 %	140
Divers golf	6.887	4.061	69,6 %	63.491	64.961	-2,3 %	140
Pro-Shop	5.197	5.197	0,0 %	110.051	115.378	-4,6 %	140
Enseignement	6.897	9.030	-23,6 %	116.514	119.770	-2,7 %	140
Locations voitures	897	1.089	-17,6 %	40.705	35.763	13,8 %	140
s/s Total golf	67.764	81.924	-17,3 %	1.308.967	1.287.754	1,6 %	140
Restauration	9.699	10.443	-7,1 %	211.898	201.003	5,4 %	140
Grand Total	77.464	92.367	-16,1 %	1.520.865	1.488.757	2,2 %	140
Chiffres d'affaires median / site							
Membres	34.940	37.626		536.419	528.204		140
Green fees	3.231	9.380		192.243	195.001		140
Practice	2.153	2.704		51.069	51.588		140
Divers golf	4.162	2.040		54.947	59.634		140
Pro-Shop	4.397	4.415		84.186	86.553		140
Enseignement	5.025	6.278		101.190	103.239		140
Locations voitures	70	74		20.295	15.914		140
Total golf	57.903	70.923		1.142.364	1.110.627		140
Restauration	0	1		1.136	1.341		140
Grand Total	64.825	80.875		1.214.447	1.183.773		140

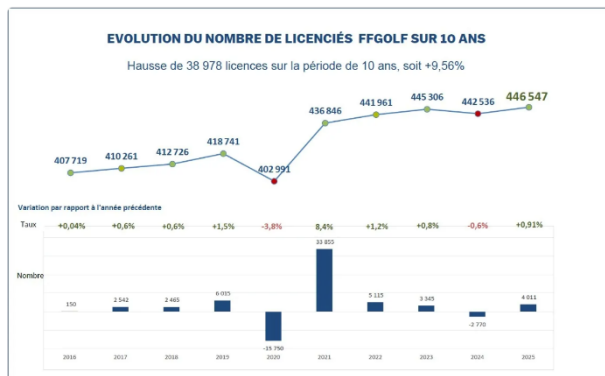
Chiffre d'affaires cumulé à fin Décembre 2025



Derrière la croissance globale, les dynamiques par activité sont contrastées. Les recettes membres et abonnements progressent de +4,2 %, signe d'une fidélisation qui se renforce. **La restauration et le bar affichent la plus forte croissance (+5,4 %)**. En revanche, l'enseignement recule de -2,7 % et le Proshop de -4,6 %, signalant une fragilisation de ces deux postes de revenus. Les greenfees stagnent (+0,1 %).

Source : Rapports GEGF Benchmark 2025

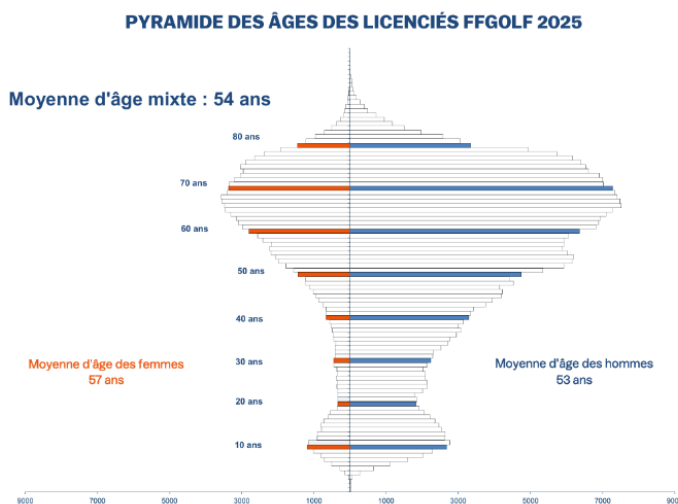
Une pratique en progression, portée par un record de licenciés



Du côté des pratiquants, la dynamique est positive. La pratique du golf a connu une forte ouverture et une large démocratisation depuis 2007. Le nombre de pratiquants est passé de 600 000 en 2007 à 800 000 en 2017 (+33%), faisant de la France un des pays les plus dynamiques en Europe. Le nombre de licenciés FFGOLF a atteint un record absolu de **446 547 en 2025**, en hausse de 0,91 % par rapport à 2024 (+4 011 licences). Sur dix ans, la progression est de **+9,6 %**.

Le nombre cumulé de créations et de reprises de licences est en hausse de 4 453 par rapport à 2024, et le taux de fidélisation reste stable, au-dessus de 91 %. Le golf se positionne désormais comme le **4^e sport national en nombre de licenciés**.

Cette dynamique masque toutefois des fragilités structurelles dans le profil des licenciés, qui constituent autant de signaux d'alerte pour la branche. L'âge moyen reste élevé, à **54 ans** (57 ans chez les femmes, 53 ans chez les hommes).



Les tranches d'âge supérieures à 55 ans poursuivent leur croissance (+1,9 %) et représentent désormais la majorité des licenciés, tandis que les jeunes de moins de 19 ans (41 516 licenciés) sont en baisse de 1,8 % par rapport à 2024 (-761 licenciés). Ce décrochage des jeunes constitue un point de vigilance majeur pour le renouvellement de la base de pratiquants et, par conséquent, pour la pérennité du modèle économique des structures.

Les femmes représentent 26 % des licenciés, une proportion qui descend à 22 % parmi les nouveaux licenciés.

ÉVOLUTION 2024/2025 PAR TRANCHE D'ÂGES									
ÂGES	FEMMES			HOMMES			TOTAL		
	2025	Evo 2024/2025		2025	Evo 2024/2025		2025	Evo 2024/2025	
Moins de 12 ans	5 854	-153	-2,55%	13 505	-40	-0,30%	19 359	-193	-0,99%
De 12 à 13 ans	1 820	-213	-10,48%	5 264	-121	-2,25%	7 084	-334	-4,50%
De 14 à 15 ans	1 599	-153	-8,73%	4 997	-49	-0,97%	6 596	-202	-2,97%
De 16 à 18 ans	1 852	4	0,22%	6 625	-36	-0,54%	8 477	-32	-0,38%
De 19 à 21 ans	1 016	9	0,89%	5 604	534	10,53%	6 620	543	8,94%
De 22 à 25 ans	1 394	0	0,00%	8 082	308	3,96%	9 476	308	3,36%
De 26 à 29 ans	1 544	-3	-0,19%	8 339	471	5,99%	9 883	468	4,97%
De 30 à 33 ans	1 689	128	8,20%	9 374	59	0,63%	11 063	187	1,72%
De 34 à 37 ans	1 792	-9	-0,50%	11 482	131	1,15%	13 274	122	0,93%
De 38 à 41 ans	2 387	9	0,38%	12 783	-14	-0,11%	15 170	-5	-0,03%
De 42 à 45 ans	3 213	-178	-5,25%	15 325	-328	-2,10%	18 538	-506	-2,66%
De 46 à 50 ans	6 035	-245	-3,90%	22 039	-538	-2,38%	28 074	-783	-2,71%
De 51 à 55 ans	9 566	-281	-2,85%	29 663	20	0,07%	39 229	-261	-0,66%
De 56 à 59 ans	9 389	-339	-3,48%	23 822	50	0,21%	33 211	-289	-0,86%
De 60 à 63 ans	12 038	45	0,36%	26 993	528	2,00%	39 031	573	1,49%
De 64 à 67 ans	13 787	-205	-1,47%	29 377	252	0,87%	43 164	47	0,11%
De 68 à 71 ans	13 685	72	0,53%	29 059	170	0,59%	42 744	242	0,57%
De 72 à 75 ans	12 251	-251	-2,01%	27 060	-363	-1,32%	39 311	-614	-1,54%
De 76 à 79 ans	9 855	794	8,76%	23 262	1 913	8,96%	33 117	2 707	8,90%
80 ans et plus	6 137	673	12,32%	16 989	1 360	8,70%	23 126	2 033	9,64%
TOTAL	116 903	-296	-0,25%	329 644	4 307	1,32%	446 547	4 011	0,91%
ÂGES	FEMMES			HOMMES			TOTAL		
	2025	Evo 2024/2025		2025	Evo 2024/2025		2025	Evo 2024/2025	
De 0 à 18 ans	11 125	-515	-4,42%	30 391	-246	-0,80%	41 516	-761	-1,80%
De 19 à 25 ans	2 410	9	0,37%	13 686	842	6,56%	16 096	851	5,58%
De 26 à 55 ans	26 226	-579	-2,16%	109 005	-199	-0,18%	135 231	-778	-0,57%
Plus de 55 ans	77 142	789	1,03%	176 562	3 910	2,26%	253 704	4 699	1,89%
TOTAL	116 903	-296	-0,25%	329 644	4 307	1,32%	446 547	4 011	0,91%

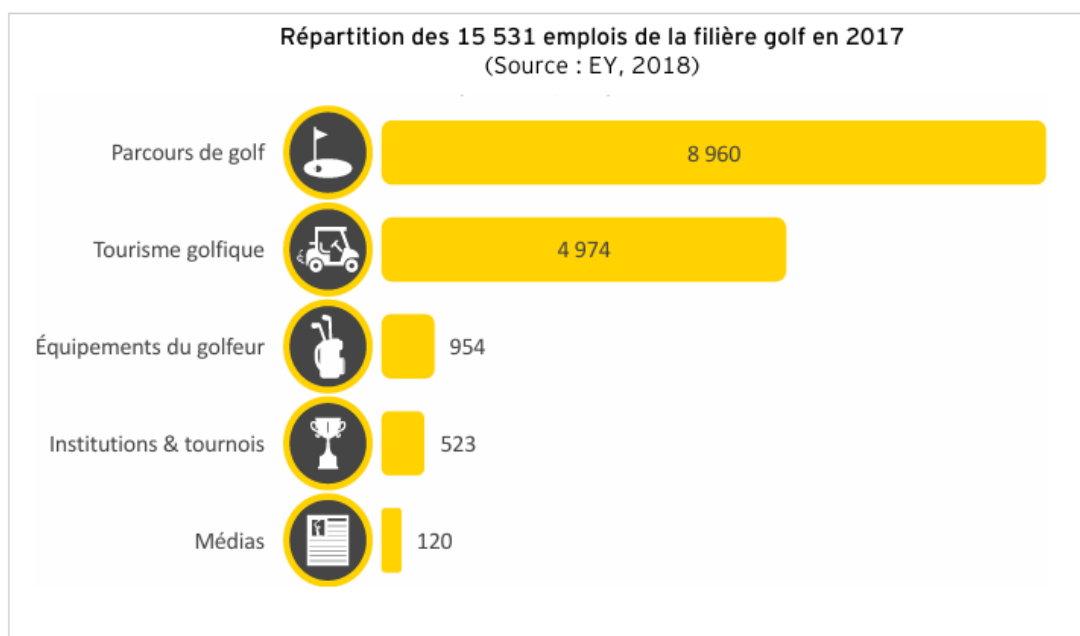
L'évolution des modes de pratique est également notable : **61 % des licenciés sont membres d'une association sportive** ou **abonnés d'un golf**, tandis que 39 % sont des joueurs indépendants. Chez les nouveaux licenciés, la **part de membres descend à 55 %**, illustrant la montée d'une pratique plus flexible et moins attachée au modèle traditionnel d'adhésion.

Concernant l'apprentissage, il est recensé **552 écoles de golf** en France, dont 345 labellisés, animés par environ 2 000 enseignants. 16 606 pass carte verte ont été délivrés et 136 834 compétiteurs sont recensés.

Source : FFGolf, Statistiques Licences 2025, publié le 25 janvier 2026.

Un tissu d'emploi marqué par la stabilité des CDI et la saisonnalité

Le secteur emploie directement plus de **8 500 salariés sous convention collective du golf**. En intégrant les salariés relevant d'autres conventions (restauration, hôtellerie, espaces verts notamment), le secteur représente plus de 15 000 emplois non délocalisables. Les parcours de golf et le tourisme golfique génèrent 90% des emplois du secteur (respectivement 58% et 32%).



Les caractéristiques de l'emploi sont marquées par une proportion notable de contrats à durée indéterminée, avec 83 % des salariés en CDI et 83% à temps plein, gage d'une certaine stabilité. Les parcours de golf et le tourisme golfique génèrent 90 % des emplois du secteur. Cependant, la saisonnalité reste une caractéristique de l'organisation du travail, avec une présence de contrats saisonniers ou à temps partiel dans les fonctions liées à l'accueil, la restauration ou l'entretien, pour faire face aux pics d'activité. La polyvalence est également une attente fréquente, particulièrement dans les structures de taille modeste où un même salarié peut être amené à occuper différentes fonctions.

L'emploi dans la branche est par ailleurs marqué par des tensions de recrutement significatives : 49 % des clubs déclarent rencontrer des difficultés sur au moins un métier, et 43 % des recrutements sont jugés difficiles ou très difficiles.

Source : [Observatoire des métiers du golf, AFDAS ; Rapport de branche professionnelle du golf, AFDAS 2019; Rapport-Etude-économique-golf-2018.pdf](#)

3.1.2 Typologie des structures et modèles économiques

La branche du golf se distingue par une grande diversité de structures, de statuts juridiques et de modèles de gestion. Cette hétérogénéité est un marqueur fort du secteur et conditionne directement les enjeux en matière d'emploi, de compétences et de capacité d'adaptation.

On distingue quatre grandes catégories de structures :

Catégorie	Poids dans le parc	Caractéristiques RH	Spécificités économiques
Golfs commerciaux	65%	CDI stables, équipes pluridisciplinaires ; forte digitalisation	Recherche rentabilité, diversification (hôtellerie, restauration, évènementiel, séminaires)
Golfs associatifs	27%	Bénévolat, gouvernance Loi 1901	Modèle basé sur cotisations membres, gestion désintéressée
Golfs publics/ municipaux	8%	Effectifs réduits, mission d'accessibilité	Tarifs sociaux, subventions locales
Structures d'enseignement (practices, académies)	n.c. (≈ 5%)	Enseignants indépendants ou salariés	Offre pédagogique, formats urbains

Un trait structurel majeur de la branche est la prépondérance des très petites entreprises : **98 % des établissements comptent moins de 50 salariés** et 70 % moins de 11. Par ailleurs, **69 % des établissements sont indépendants**. Cette proportion monte à 96 % pour les structures associatives, tandis que 31 % appartiennent à des chaînes ou réseaux (Source : Rapport de branche AFDAS 2019)

Cette réalité a des conséquences directes sur les capacités d'investissement, en particulier dans la digitalisation et la formation, sur les pratiques de gestion des ressources humaines, souvent peu formalisées, et sur les besoins en compétences, la polyvalence étant la norme dans les structures les plus modestes.

3.1.3 Répartition de l'emploi par famille de métiers

L'emploi dans la branche s'organise autour de grandes familles de métiers, dont la répartition est relativement stable dans le temps :

Famille métiers	Métiers les plus représentés	Part des salariés	Mixité F/H (est.)
Terrain	Jardiner (greenkeeper), intendant, fontainier, mécanicien	39%	2% de femmes
Accueil & vente	Hôte d'accueil, responsable boutique de sport, responsable d'accueil	21%	62% de femmes
Restauration¹	Serveur, cuisinier, chef de cuisine, chef de rang	13%	55% de femmes (est.)
Enseignement	Enseignant, moniteur, responsable d'enseignement, entraîneur	11%	2% de femmes
Direction & administration	Directeur, directeur de golf et adjoint	10%	70% femmes dans les métiers administratif / support 13% de directrice d'établissement
Services généraux et prestations complémentaires	Agents d'entretiens, agents de maintenance des locaux, métiers de l'organisation de séminaires et évènements	6%	

(Source : Observatoire des métiers du golf, Synthèse du rapport de la branche professionnelle du golf, AFDAS, octobre 2019)

L'entretien des terrains constitue le **cœur technique du secteur** et concentre **la plus grande part des effectifs**, mais il s'agit aussi de la famille la plus touchée par les **difficultés de recrutement**. Les **déséquilibres de mixité sont marqués** : les métiers de terrain et d'enseignement restent quasi exclusivement masculins, tandis que l'accueil et les fonctions administratives sont majoritairement féminins. La distinction entre salariés et indépendants est particulièrement sensible pour l'enseignement, où environ **60 % des professionnels exercent en libéral ou en auto-entrepreneur**. Cette singularité pose des enjeux spécifiques en matière de formation continue, de structuration des parcours professionnels et de coordination avec les structures employeuses.

Ces constats sur la structure de l'emploi et la répartition des métiers sont approfondis dans le cadre de l'analyse macro-environnementale, afin d'identifier les grandes tendances d'évolution et d'en évaluer les impacts sur les métiers et les compétences.

¹ Une partie de ces salariés peuvent appartenir à la branche de l'hôtellerie et restauration.

3.2. Analyse macro-économique de la branche du golf

L'analyse des dynamiques macro-environnementales de la branche du golf a été conduite selon la **méthode PESTEL**, qui permet d'examiner de manière structurée les facteurs Politiques, Économiques, Socioculturels, Technologiques, Environnementaux et Légaux susceptibles d'impacter les métiers et les compétences du secteur.

3.2.1. Analyse de la dimension « politique et légale »

La dimension politique et légale s'avère déterminante pour la filière des métiers du golf en France, confrontée à une **régulation exigeante et structurante**. Les récentes transformations réglementaires interpellent la capacité du secteur à se réinventer : d'une part, **la loi Labbé**, qui généralise depuis le 1er janvier 2025 l'interdiction totale des produits phytosanitaires de synthèse et bouleverse les modèles traditionnels d'entretien des parcours ; d'autre part, **le flou persistant autour de la législation sur l'artificialisation des sols (objectif ZAN)**, complexifie fortement l'évolution foncière des golfs, allonge la durée des projets et place la branche sous le risque d'une double contrainte environnementale.

Cette dimension impose une **vigilance permanente face aux mutations réglementaires**, ainsi qu'une **capacité à transformer ces contraintes en moteurs d'innovation** pour la filière tout entière.

Facteur identifié	Analyse	Impact	Horizon
<p>🚩 FACTEUR 1 : Loi Labbé 2025 - Interdiction des produits phytosanitaires de synthèse</p> <p>Depuis le 1er janvier 2025, la Loi Labbé interdit l'usage des produits phytosanitaires de synthèse sur l'intégralité des parcours de golf français (33 000 ha). Un arrêté du 10 janvier 2025 explicite néanmoins que certains usages essentiels, strictement encadrés et justifiables pour préserver la sécurité du jeu ou la survie de la pelouse, restent exceptionnellement possibles. Cette transformation réglementaire impose un passage presque total au biocontrôle, à l'agroécologie, à la gestion différenciée des espaces (greens, zones naturelles, roughs) et au recours à des méthodes alternatives pour préserver la jouabilité et l'intégrité des parcours tout en respectant de nouvelles normes écologiques. En 2023, déjà 70 % des surfaces de golf en France étaient entretenues sans produits de synthèse ; l'interdiction marque néanmoins une rupture profonde : disparition des solutions de traitement chimique rapide, montée des risques liés aux maladies cryptogamiques, et nécessité d'investir dans des matériels et intrants alternatifs souvent plus coûteux et moins efficaces en condition réelle. Il reste donc un enjeu de recherche et d'innovation, ce que confirme la FFGolf. (cf. dimension environnementale)</p> <p>Sources :</p>	<p>Menace :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de perte de qualité de jeu, de détérioration accélérée des surfaces sensibles (greens, départs) et de réelles difficultés pour assurer la continuité de l'activité dans les périodes les plus à risque : maladies cryptogamiques, invasions d'insectes, sécheresses. - Surcoût important pour l'achat de solutions alternatives, l'investissement dans du matériel spécifique et la formation ; menace de marginalisation ou de fermeture pour les clubs les moins dotés, ou les micro-golfs. <p>Opportunité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Occasion pour le secteur d'inverser le regard sociétal généralement négatif : s'affirmer comme modèle de gestion responsable et de transition écologique dans le sport, avec des pratiques testées et monitorées. - Levier de distinction pour obtenir ou renforcer les labels environnementaux, valoriser l'image du sport, attirer nouveaux publics et rassurer les parties prenantes (collectivités, riverains, médias). - Dynamisme pour l'innovation (nouveaux métiers, recherche en biocontrôle/agroécologie, partenariats institutionnels). 	+++	Court terme

<ul style="list-style-type: none"> • Panorama du golf et gestion environnementale des parcours 2023 (PDF) • Golf Planète — Application loi Labbé 2025 • FFGolf — Transition écologique du golf • Loi Labbé et terrains de sport : Tout ce qu'il faut savoir FFGolf 	<p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requalification et professionnalisation massive des métiers du terrain (greenkeepers, intendants jardiniers) - Des métiers en émergence : responsable biodiversité, référent agroécologie, technicien biocontrôle... - Montée en compétences obligatoire sur l'agroécologie, la reconnaissance floristique, la gestion alternative (sols, eau, biodiversité). - Développement d'une offre de formation continue à grande échelle, révision des référentiels métiers, création de nouveaux postes dédiés (Responsable biodiversité). 		
<p>♦ FACTEUR 2 : Flou sur la loi sur l'artificialisation des sols</p> <p>Adoptée en août 2021, la loi Climat et Résilience fixe l'objectif d'atteindre en 2050 l'absence de toute artificialisation nette des sols (ZAN), avec une étape en 2031 : réduire le rythme de la consommation des Espaces Naturels Agricoles et Forestiers (ENAF) de 50%. Chaque année, ce sont 165 hectares de milieux naturels qui sont artificialisés, soit 6 fois la superficie de Paris.</p> <p>Mais le concept même d'artificialisation reste aujourd'hui mal défini, la loi ne distingue pas suffisamment la création d'un parking ou d'un lotissement de celle d'un parcours de golf, où la quasi-totalité des surfaces restent perméables et maintenues en végétalisation.</p> <p>Cette absence de différenciation alerte toute la filière golf, qui redoute que le flou législatif, aggravé par le verrouillage des zones humides et des dispositifs sur les nappes phréatiques, puisse bloquer, stériliser ou rendre quasi impossibles non seulement la création de nouveaux golfs mais aussi la modernisation et la diversification écologique des sites existants. Le risque serait d'assimiler le golf à de l'urbanisme "dur", là où il s'agit en pratique de grands espaces verts multifonctionnels, parfois leviers de restauration écologique locale.</p> <p>Cela a pour effet direct d'allonger considérablement la durée de montage des projets, passant de 4-5 ans avant 2015 à 8 à 10 ans en moyenne aujourd'hui, tout en augmentant le risque de blocages, de recours juridiques et de refus administratifs.</p> <p>Sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loi sur l'artificialisation des sols : menace ou opportunité pour le développement du golf en France ? - Golf Planète • Communiqué de presse - "Zéro artificialisation nette" : publication de 	<p>Menace :</p> <p>Si la qualification des golfs comme "artificialisants" reste retenue, la loi va bloquer quasiment toutes les évolutions foncières de la branche (création, extension, renaturation différenciée, conversion de terrains agricoles ou boisés). Elle alimente la confusion auprès des collectivités et freine l'investissement. Il existe également un risque de double pénalisation avec la superposition des contraintes ZAN et zones humides.</p> <p>Opportunité :</p> <p>Le débat actuel représente une fenêtre pour questionner la place du golf dans la transition écologique : la filière peut argumenter la fonction écologique, le maintien de surfaces végétalisées étendues, et promouvoir des modèles d'aménagement "natures" innovants. Cela incite la profession à renforcer sa capacité de plaidoyer, de concertation territoriale et de démonstration écologique.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilotage réglementaire/transversal : Montée en compétences en ingénierie foncière, concertation institutionnelle, lobbying territorial, négociation avec les services de l'État et les collectivités locales. - Gestion de projet écologique : Savoir démontrer et documenter la perméabilité, la fonction écologique et la renaturation des espaces golfs auprès des décideurs, montage de dossiers "innovants" (ex : golf biodiversité, restauration de friches). - Veille juridique stratégique : Compréhension fine des évolutions de la loi, anticipation des arbitrages locaux et régionaux, adaptation 	<p>+++</p>	<p>Court à long terme</p>

3.2.2. Analyse de la dimension « économique »

Le secteur traverse une phase de profonde mutation sous l'effet conjugué de la **hausse continue des coûts d'exploitation**, des **tensions structurelles sur la rentabilité**, et des **transformations rapides des modèles économiques** portées par la **diversification des attentes et des pratiques**.

La capacité à investir, à innover et à mobiliser les dispositifs d'accompagnement public devient déterminante pour la résilience des métiers du golf. Les **enjeux de recrutement**, de **professionnalisation** et **d'adaptation continue des compétences** s'ajoutent à la nécessité de maîtriser une équation économique de plus en plus complexe. La réussite économique du secteur passera par la capacité à adapter les modèles et métiers aux nouvelles contraintes écologiques, financières et sociales.

À ces tensions globales s'ajoute un **déséquilibre territorial croissant**. La consommation golfique se concentre sur les clubs situés dans les zones touristiques et littorales (façade atlantique, Côte d'Azur, Pays basque) dont l'activité est en forte croissance, tandis que les structures résidentielles des bassins moins attractifs font face à une fréquentation en repli. Ce mouvement, déjà documenté avant Covid (le rapport EY 2018 plaçait la région Sud, anciennement PACA, en 4^{ème} positionnement des régions golfiques françaises grâce à la présence de 68 structures) s'est accentué avec les recompositions post-Covid des lieux de résidence et de vie.

Facteur identifié	Analyse	Impact	Horizon
<p>♦ FACTEUR 1 : Augmentation des coûts d'exploitation et d'entretien</p> <p>Le secteur du golf français subit une accentuation de la pression économique liée à la hausse continue de ses coûts fixes, phénomène aggravé depuis la sortie de la crise sanitaire et le renforcement des obligations environnementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entretien des parcours est la principale charge d'exploitation, représentant en moyenne 40 % du budget annuel. • L'entrée en vigueur du "zéro phyto" engendre des coûts supplémentaires : transformation des méthodes d'entretien, achat de nouveaux matériels et intrants naturels souvent plus onéreux, formation du personnel à l'agroécologie et au biocontrôle. • Le prix des consommables (pièces détachées, dégriffants, carburants, 	<p>Menace :</p> <p>Cette inflation, non compensée par une hausse équivalente des recettes, entraîne une dégradation des marges et met en péril la viabilité financière des TPE/PME ; risque de fermeture pour les plus vulnérables, réduction d'effectifs, baisse de la qualité de l'offre (greens moins entretenus, limitation de l'investissement dans l'expérience client).</p> <p>Opportunité :</p> <p>Pour les grandes structures ou les groupes, levier d'innovation et de mutualisation (achats groupés, externalisation de la maintenance, automatisation des tâches via la robotique), renforcement de l'exigence de gestion durable et de montée en compétences techniques.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <p>- Besoin accru de gestionnaires aguerris à l'optimisation des coûts et à l'ingénierie financière (suivi budgétaire, montage de dossiers de subvention, stratégies d'achat durable).</p>	+++	Court terme

<p>engrais bio...) a augmenté de 12 à 27 % entre 2022 et 2025 selon les structures</p> <ul style="list-style-type: none"> • La volatilité des prix de l'énergie, conjuguée à la nécessité d'investir dans des systèmes "verts", fragilise davantage la structure financière des établissements déjà à marges très faibles. <p>Sources : Panorama du Golf en France et Gestion Environnementale des-Parcours 2023.pdf – GEGF, p.32-37, 46-50 La transition écologique du golf – FFGolf Etude EY/GEGF – enjeux économiques du golf 2019 (PDF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Montée en compétence technique sur la maintenance des nouveaux équipements, sur la gestion des solutions écologiques et sur le diagnostic de performance énergétique. - Formation continue pour tous les agents de terrain et directions à la maîtrise des outils innovants, analyse de cycle de vie des matériels, rédaction de plan d'entretien prévisionnel, reporting RSE/économique. 		
<p>♦ FACTEUR 2 : Transformation des modèles économiques et diversification de la demande</p> <p>La transformation des modèles économiques du golf en France résulte de l'évolution rapide des comportements de consommation et de la diversification des acteurs du secteur. Le modèle économique traditionnel du golf français reposait largement sur la fidélité d'une base de licenciés et d'abonnés annuels, générant une stabilité financière et une forte appartenance club. Or, depuis la crise du Covid, on observe une mutation profonde :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pratique "nomade" progresse fortement : une part croissante des golfeurs privilégient la liberté et la flexibilité, payant à la séance (greenfee) préférant la multi-fréquentation (plusieurs clubs, pratiques urbaines ou événementielles) au modèle unique d'abonnement. • Le nombre de licenciés stagne voire baisse alors que la fréquentation globale (pratiquants occasionnels ou "hors club") augmente. • La nouvelle demande est volatile, segmentée et exigeante : elle recherche des formules plus souples (pack découverte, stages, offres famille, afterwork, événements, formule sans engagement), des créneaux flexibles, une expérience ludique ou conviviale, et une intégration fluide du digital pour l'accès aux offres (applis, réservations à la carte, paiement dématérialisé). <p>Sources : Les modèles économiques du golf – Le nouvel Economiste Panorama du Golf en France et Gestion Environnementale – GEGF 2023 (PDF) Synthèse Portrait branche golf – Observatoire AFIDAS 2019-2024 (PDF)</p>	<p>Opportunité</p> <p>Pour les clubs agiles, cette mutation est un levier : diversification de l'offre (formules à la carte, packs thématiques, stages famille/jeune, pratique "fun" ou événementielle), introduction de l'offre "corporate" (team building, golf santé, séminaires...). Clubs qui se positionnent comme lieux "de vie", de convivialité ou d'innovation sociale (afterwork, expériences collectives, accueil famille, pratique inclusive...) fidélisent davantage et capturent la valeur sur la nouvelle segmentation de la demande. La diversité des sources de revenus et une bonne gestion des coûts fixes sont des clés pour la viabilité à long terme.</p> <p>Menace :</p> <p>La baisse relative de la fidélité aux clubs complexifie la prévision budgétaire, accentue la concurrence entre établissements et expose les petites structures à une forte instabilité de revenus. De plus, Les structures incapables d'investir dans le digital, la diversification et la modernisation risquent un décrochage face aux grandes chaînes intégrées ou aux réseaux dynamiques, renforçant la tension sur les métiers de gestion et d'animation.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétences accrues en gestion de la relation client et marketing digital - Fonctions commerciales transverses (gestion d'offres événementielles, partenariats tourisme) et animation de réseaux (B2B/B2C) - Mutation d'un service standardisé vers un accompagnement personnalisé (multi-offre, multi-canal, gestion dynamique des espaces tarifaires) - Profils d'animation et de gestion polyvalents dans les petites structures ou réseaux mutualisé 	<p>+++</p>	<p>Court terme</p>

<p>Etude EY/GEGF – enjeux économiques du golf 2019 (PDF)</p>	<p>◆ FACTEUR 3 : Développer l'attractivité touristique du golf en France</p> <p>La France, première destination touristique mondiale, reste encore très en retard sur l'accueil et la valorisation du tourisme golfique. Elle ne possède pas aujourd'hui le statut international de destinations golfiques telles que le Portugal, l'Espagne, la Tunisie ou le Maroc. Cette situation résulte principalement d'un retard dans le développement d'infrastructures et d'offres attractives capables de répondre à la demande d'une clientèle étrangère exigeante : hébergement sur site, accueil multilingue, packages premium, services hauts de gamme, communication touristique intégrée.</p> <p>Aujourd'hui, la part de visiteurs étrangers ou clients occasionnels restent limitées alors qu'ils sont plus rentables. Zones touristiques ou événements particuliers bénéficient de pics d'activité, mais la majorité des structures ne capte pas ce marché.</p> <p>Le retard français sur le tourisme golfique international est aujourd'hui un facteur clé d'évolution économique : la filière dispose de marges de progression colossales si elle sait faire converger attractivité golf et art de vivre à la française. L'avenir passe par des infrastructures adaptées, des expériences innovantes, une montée en gamme de l'accueil et une capacité à bâtir une offre intégrée.</p> <p>Des initiatives telles que Play Golf In France ont pour ambition de renforcer l'impact des actions de promotion menées à l'international et à développer une clientèle étrangère.</p> <p>Sources : Play golf in France : tourisme golfique en France FFGolf Pourquoi la France, 1ère destination touristique au monde, possède-t-elle si peu de resorts de golf ? - Golf Planète FFGolf, le projet 2025-2028 FFGolf Synthese-Etude-économique-golf-2018.pdf</p>	<p>++</p>	<p>Court à moyen terme</p>
<p>◆ FACTEUR 4 : Tensions de recrutement et fragilité de l'emploi</p> <p>La filière golf en France est confrontée à des difficultés de recrutement et à une précarisation croissante de l'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 49 % des clubs déclarent avoir des tensions de recrutement sur au moins un métier • Les métiers techniques du terrain (greenkeepers, jardiniers, mécaniciens), l'accueil/vente et les services de restauration sont particulièrement concernés, avec une pénurie structurelle de candidats qualifiés. • 43 % des recrutements sont jugés difficiles ou très difficiles, du fait de la 	<p>Opportunité :</p> <p>Incitation au développement de nouvelles politiques RH (alternance, montée en compétence interne, attractivité de la marque employeur, valorisation des métiers), expérimentations sur la fidélisation et l'élargissement des viviers (reconversions, inclusion de nouveaux profils, mobilité sectorielle).</p> <p>Menace :</p> <p>Déficit de personnel qualifié pouvant entraîner une dégradation du service, des fermetures partielles, ou la non-conformité réglementaire (sécurité, encadrement, entretien des terrains...). La fragilité des petites structures (<11 salariés) s'accroît, car elles ont un</p>	<p>+++</p>	<p>Court à moyen terme</p>

<p>fin du rattrapage d'activité à la suite de la crise sanitaire, la concurrence avec d'autres filières (paysage, sport, tourisme, restauration), la fin des JO, et d'une conjoncture économique incertaine.</p> <p>•</p> <p>Sources : Synthèse Portrait branche golf – Observatoire AFDAS 2019-2024, PDF Panorama du Golf en France et gestion environnementale – GEGF 2023, PDF FFGolf – Recrutement et emplois, page institutionnelle Focus métiers qui recrutent – Cap Métiers Etude 2025 Afdas intersectorielle</p>	<p>pouvoir d'attraction limité face aux grands groupes ou aux autres secteurs concurrents (paysage, hôtellerie, restauration)</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accélération du besoin en formation continue, élargissement de la polyvalence au sein des équipes (exemple : un salaire d'accueil formé à la gestion administrative et commerciale, un greenkeeper initié à l'agroécologie ou aux outils numériques). - Professionnalisation des fonctions RH : recrutement, gestion de l'alternance, accompagnement à la transition des salariés. - Développement attendu des soft skills (relation client, gestion du stress, travail en équipe), capacités d'adaptation à la saisonnalité, accueil multilingue 		
<p>♦ FACTEUR 5 : Politiques publiques de soutien et dispositifs d'accompagnement sectoriels</p> <p>Depuis 2023, la FFGolf et les pouvoirs publics déploient une série de dispositifs et de plans d'accompagnement spécifiquement ciblés sur la branche golf en réponse aux défis écologiques, sociaux et de professionnalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plans d'accompagnement à la transition écologique : aide technique et conseils aux clubs pour l'application du zéro phyto, la gestion de l'eau, la biodiversité... • Soutien à la formation professionnelle : mobilisation du FNE-Formation prolongé après 2024 pour soutenir la montée en compétences • Appels à projets et dispositifs de labellisation/certification : accès facilité aux labels environnementaux reconnus ("Golf pour la Biodiversité", GEO, etc.), sensibilisation et accompagnement vers la certification RSE, et appels à projets "Environnement" ou "Inclusion" • Soutien financier indirect : incitation à affecter le solde de la taxe d'apprentissage à des établissements ou organismes de formation du secteur golfique, renforcement des passerelles alternance/emploi-formations diplômantes. <p>Sources : FFGolf — Transition écologique du golf Affectation de la taxe d'apprentissage à la formation golfique — Métiers du golf Prolongation du FNE-Formation après mars 2024 — Métiers du golf</p>	<p>Menace :</p> <p>Décrochage pour les clubs non-accompagnés ou incapables de mobiliser ces financements (absence de RH dédiée, faible structuration interne).</p> <p>Opportunité :</p> <p>Ce facteur agit comme un véritable levier d'accélération pour la modernisation, la professionnalisation et l'innovation sociale et environnementale dans la branche golf, à condition de pouvoir mobiliser les dispositifs et d'avoir les compétences clés en interne pour en tirer pleinement parti. Les TPE/PME et les structures les plus fragiles disposent d'outils d'accompagnement pour réussir leur transition, avec prise en charge partielle ou totale du coût de formation et de certains investissements éligibles.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative et RH : renforcement des missions de gestion de projet, montage de dossiers de financements, reporting social/environnemental et suivi des appels à projet. - Profils de référents transition écologique, coordinateur formation, chargé de mission RSE et animateur de projets "Inclusion" sont de plus en plus recherchés, y compris dans les TPE/PME. - Tous les métiers supports (administratif, encadrement terrain, direction) sont concernés par la montée en exigence de gestion et l'appropriation des dispositifs d'aide. 	<p>++</p>	<p>Court à moyen terme</p>

3.2.3. Analyse de la dimension « socioculturelle »

L'évolution des métiers et des compétences de la branche du golf se façonne sous l'influence de la **démocratisation progressive du sport**, de l'ouverture à de **nouveaux publics**, de la **montée des attentes en matière d'inclusion**, de **diversité et d'accessibilité**, mais aussi de la **transformation des usages et des modes de pratique**. Ces dynamiques interrogent la capacité du secteur à adapter son offre, à renouveler ses pratiques pédagogiques, à valoriser les compétences relationnelles, la médiation et la gestion de la diversité.

Dès lors, les métiers du golf devront évoluer pour répondre à ces nouvelles exigences sociétales et soutenir l'avenir du secteur dans un contexte de profonde mutation.

Facteur identifié	Analyse	Impact	Horizon
<p>◆ FACTEUR 1 : Démocratisation et ouverture sociale progressive du golf</p> <p>La démocratisation du golf en France est un phénomène progressif : Le nombre de licenciés FFGolf a atteint un record absolu de 446 547 en 2025, en hausse de 0,91 % par rapport à 2024 (+4 011 licences). Sur dix ans, la progression est de +9,6 %.</p> <p>La culture du golf récréatif s'est développée, en particulier dans la façon dont elle en est venue à refléter des changements culturels plus larges vers la technologie, l'inclusion et la durabilité. Cette évolution s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement de formats plus courts et accessibles (speed golf, TopGolf, pitch & putt, pratiques urbaines) semblable au développement du paddle pour le tennis • L'effort soutenu de la FFGolf et des clubs pour casser l'image élitiste et décloisonner l'accès • L'émergence de nouveaux profils pratiquants, dont 26 % de femmes (30 % chez les nouveaux adhérents) et une hausse significative des moins de 19 ans, même si l'âge moyen reste élevé (54 ans) <p>Sources : Panorama du Golf en France et gestion environnementale des parcours – GEGF 2023 (PDF) Le golf en voie de démocratisation — ÉcoRéseau La démocratisation du golf, ambition des réseaux – Le Point La transition écologique du golf – FFGolf Etude EY/GEGF – enjeux économiques du golf 2019 (PDF)</p>	<p>Opportunité : Élargissement du bassin de recrutement, diversification des publics (jeunes, femmes, familles, nouveaux urbains), repositionnement du golf sur des valeurs de convivialité, de santé et d'accessibilité. Apport en ressources humaines, vitalité du tissu associatif, meilleure intégration territoriale.</p> <p>Menace : Difficulté d'adaptation à cette nouvelle sociologie dans certains clubs historiques ; nécessité de revoir les offres pour fidéliser des pratiquants au niveau d'attente et de moyens différents. Risque d'érosion du sentiment d'appartenance chez les "historiques", tension possible sur les espaces et les usages.</p> <p>Impact sur les compétences : - Adaptation des métiers de l'accueil, de l'animation, de l'enseignement à la variété des profils : pédagogie différenciée, médiation interculturelle, animation de groupes débutants/adultes/enfants, développement de l'accueil multicanal et digital. - Valorisation accrue des compétences "soft skills" (empathie, écoute, gestion de situation diversifiée), compétences en communication, animation associative. - Apparition de nouveaux rôles : ambassadeurs clubs, médiateurs sociaux, animateurs de formats "loisir" diversifiés. - Pour la direction et le management : capacité à piloter une politique d'inclusion, adaptation du modèle économique aux nouveaux enjeux d'accessibilité.</p>	<p>++</p>	<p>Moyen terme</p>
<p>◆ FACTEUR 2 : Diversité, inclusion et enjeux de mixité</p>	<p>Opportunité : La progression de la diversité et de l'égalité femmes-hommes est identifiée comme un levier pour renouveler l'image du golf, répondre aux tensions de</p>	<p>++</p>	<p>Moyen terme</p>

<p>La filière golf française connaît une dynamique d’ouverture sur la diversité et l’inclusion, mais les avancées restent contrastées.</p> <p>Les femmes représentent 26 à 29 % des licenciés et salariés, mais leur présence se concentre massivement dans l’accueil, la vente et le secrétariat (jusqu’à 83 % dans ces fonctions), alors qu’elles restent largement sous-représentées dans les métiers techniques (2-3 % dans l’entretien, moins de 10 % dans l’enseignement et les services aux joueurs). L’accès aux postes d’encadrement et de direction demeure majoritairement masculin (68 % des managers et directeurs).</p> <p>Par ailleurs, la mixité sociale et l’accès à la pratique pour les personnes issues des quartiers prioritaires ou des publics éloignés restent limités, malgré des initiatives d’ouverture sociale, d’actions “golf pour tous” et le lancement de chartes sectorielles sur l’inclusion.</p> <p>Ce facteur est un levier de transformation stratégique : il conditionne l’attractivité et la capacité de renouvellement du vivier professionnel, l’ouverture de la pratique à de nouveaux publics, et la légitimité du golf auprès des collectivités, du grand public et des financeurs.</p> <p>Sources : Panorama du Golf en France et Gestion Environnementale des Parcours 2023.pdf – GEGF, p.16-19, 53-54 Etude sur l’égalité entre les femmes et les hommes dans la branche Golf — CIRCE, 2019 (PDF) Charte Inclusion et diversité de la branche golf – GEGF GolfHER, la première communauté de femmes dans le golf</p>	<p>recrutement, améliorer les conditions de travail et l’attractivité des métiers. Favoriser la mixité contribue à attirer de nouveaux profils, enrichir les pratiques et renforcer la performance des équipes.</p> <p>Menace : Le maintien de déséquilibres structurels (barrières à l’entrée, stéréotypes, faible accès des femmes et des minorités aux métiers techniques et à responsabilité) pourrait renforcer le déficit d’image, limiter l’ouverture à de nouveaux publics, accentuer les difficultés de recrutement et pénaliser la capacité d’innovation de la branche</p> <p>Impact sur les compétences : - Besoin de compétences en gestion de la diversité, en accompagnement des parcours féminins, en promotion active de la mixité et en lutte contre les discriminations. - Développement de nouveaux rôles tournés vers l’inclusion (référents diversité, ambassadeurs, animatrices/teurs d’accueil inclusif), formation au management égalitaire et à la communication sans stéréotype. - Pour la formation et l’enseignement : Capacités à adapter les contenus pédagogiques aux publics variés, à valoriser la mixité et à sensibiliser à l’égalité professionnelle.</p>		
<p>♦ FACTEUR 3 : Renouvellement des pratiquants</p> <p>Le renouvellement de la communauté des joueurs de golf est désormais un enjeu central pour la pérennité du secteur en France. Malgré un vieillissement prononcé du public traditionnel (âge moyen 54 ans), la branche golf bénéficie d’une dynamique nouvelle, portée par une arrivée importante de jeunes et de néophytes, notamment depuis la pandémie. Les clubs s’appuient sur des campagnes massives d’initiations gratuites : chaque année, plus de 30 000 personnes y participent, et jusqu’à 35 % des inscrits à une session découverte poursuivent leur apprentissage avec une offre “pack débutant”. Les clubs, soutenus par la Fédération, multiplient les formules souples (abonnements modulaires, journées découverte, offres familles/jeunes), diversifient les pratiques (golf urbain, simulateurs, stages enfants...) et professionnalisent l’accueil des nouveaux publics</p>	<p>Opportunité : Le renouvellement des pratiquants offre au secteur une chance de pérennisation et dynamisation. Les structures capables d’adapter leur offre pourront fidéliser un nouveau vivier de clients, valoriser le club comme lieu de vie et renforcer leur attractivité auprès de publics, de partenaires territoriaux et d’institutionnels à la recherche d’activités accessibles, conviviales, ludiques et orientées santé-loisir.</p> <p>Menace : Toutefois, un risque de fragilisation de la stabilité financière des clubs qui ne savent pas adapter leur parcours client. Pour les petites structures, le manque de moyens pour investir dans la formation ou la digitalisation peut accentuer ce risque et limiter leur capacité à tirer profit de cette nouvelle sociologie du golf.</p> <p>Impact sur les compétences : - Les enseignants, animateurs, conseillers commerciaux et chargés d’accueil voient leur rôle</p>	<p>++</p>	<p>Court à moyen terme</p>

<p>Sources : Le golf, sport de jeunes et de néophytes Le nouvel Economiste Tendances du secteur du golf 2025: qu'est-ce qui incite les différentes générations à jouer au golf? – Lightspeed Panorama du Golf en France et Gestion Environnementale — GEGF 2023 (PDF) Journées d'initiations gratuites au golf — BLUEGREEN (2025)</p>	<p>évoluer : ils doivent intégrer des compétences pédagogiques spécifiques pour débutants, des outils numériques (applications, réseaux sociaux), et animer des expériences collectives, ludiques et personnalisées auprès d'une nouvelle vague de néophytes et de jeunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion de ces flux impose aussi une adaptation des profils aux enjeux de fidélisation et à la diversité grandissante des publics, parfois avec des temporalités de pratique plus irrégulières ou "volages" (greenfee à la carte plutôt qu'abonnement permanent) - Sens aigu du service et de la fidélisation, développement de l'accompagnement personnalisé. 		
<p>♦ FACTEUR 4 : Conditions de travail et attractivité</p> <p>Le défi le plus critique pour les ressources humaines de la branche est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (cf. dimension économique). Le secteur du golf fait face à une problématique persistante d'attractivité auprès des salariés, particulièrement sur les métiers techniques du terrain, de l'accueil/vente et de la restauration. Les causes sont multiples et bien identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des conditions de travail perçues comme contraignantes : travail en extérieur, saisonnalité, horaires décalés incluant week-ends et jours fériés. • Une rémunération initiale peu compétitive : La rémunération d'entrée dans le secteur est inférieure à celle de filières concurrentes (paysage, hôtellerie-restauration) et les marges de progression salariale restent faibles hors postes d'encadrement. • Une méconnaissance des carrières : les perspectives d'évolution réelles au sein de la filière sont souvent mal comprises du grand public. <p>Une image persistante : le secteur est encore perçu comme élitiste et peu ouvert à la diversité, ce qui peut décourager certains candidats, notamment les femmes et les jeunes.</p> <p>Sources : Panorama du Golf en France et Gestion Environnementale des-Parcours 2023.pdf — GEGF Synthèse Portrait branche golf — Observatoire AFDAS (PDF) FFGolf — Emploi et formation Focus métiers qui recrutent — Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine Métiers-golf.fr — Observatoire des métiers</p>	<p>Opportunité : L'amélioration des conditions de travail et l'affirmation d'une politique RH active représentent une opportunité majeure pour renforcer l'attractivité du secteur du golf, fidéliser les salariés et attirer de nouveaux profils, particulièrement sur les métiers en tension (greenkeepers, accueil, restauration).</p> <p>Menace : À défaut, le secteur risque d'accentuer les pénuries de main-d'œuvre et de voir s'éroder sa capacité à répondre aux exigences croissantes de la clientèle et des partenaires institutionnels.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Métiers en forte tension : greenkeepers, jardiniers, mécaniciens, agents d'accueil, personnels de restauration : déficit structurel d'attractivité, turn-over élevé, postes fréquents non pourvus. - Métiers en mutation : fonctions RH, coordinateurs de parcours, encadrement de proximité, enseignants polyvalents : obligation de repenser l'organisation du temps de travail, la qualité de vie au travail et la politique RH locale pour retenir les équipes. - Émergence : métiers RH spécialisés dans la marque employeur, formation, tutorat, management de la diversité et de la qualité de vie au travail. 	<p>++</p>	<p>Court terme</p>

3.2.4. Analyse de la dimension « technologique »

La transformation numérique impacte aujourd'hui **l'ensemble de la chaîne de valeur du golf** : elle renouvelle la relation et **l'expérience client** (réservation en ligne, applications mobiles, outils de fidélisation, analyse individualisée de la performance), modernise les **pratiques d'entretien** (systèmes d'irrigation connectés, robots de tonte, logiciels de gestion environnementale, suivi prédictif) et **optimise les modes de gestion et de pilotage des structures** (CRM, plateformes de gestion dématérialisée, automatisation administrative, data management RH et événementiel).

Cette accélération technologique crée de nouvelles opportunités mais accentue aussi l'écart entre les structures capables d'investir et celles qui peinent à suivre, rendant la montée en compétences numériques indispensable dans tous les métiers de la branche.

Facteur identifié	Analyse	Impact	Horizon
<p>✦ FACTEUR 1 : Digitalisation des équipements et de l'expérience joueur</p> <p>La digitalisation transforme aujourd'hui l'expérience client sur toute la chaîne de valeur du golf :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les golfeurs peuvent utiliser des applications mobiles de scoring, participer à des challenges gamifiés en ligne, voire disputer des parties sur des simulateurs immersifs disponibles dans les pratiques urbains et certains clubs connectés. • L'équipement intelligent se généralise : clubs et balles connectées, montres GPS, capteurs de swing, objets "wearables" et outils d'intelligence artificielle ("AI-powered sensors") rendent l'analyse de la performance accessible à tous les publics. • Plus de 25 % des clubs sont désormais dotés de systèmes de type TrackMan, dont la technologie est très plébiscitée dans l'enseignement, la pratique loisir et la formation de haut niveau. Cette croissance est encore plus marquée dans les pratiques urbains et les réseaux majeurs, où la digitalisation est stratégique pour attirer les jeunes et néo-pratiquants. • Les plateformes d'analyse vidéo, les outils de coaching individuel à distance et les applications de suivi de données (+8,5 %/an pour les logiciels de swing analysis) deviennent progressivement des standards de la formation. <p>Sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observatoire des métiers du golf AFDAS (PDF) • Gamme TrackMan - Technologie approuvée sur le terrain • La révolution technologique arrive dans le monde du golf 	<p>Opportunité : Démocratisation de l'accès à l'analyse de performance, attractivité renforcée pour la nouvelle génération (plus connectée), fidélisation via l'expérience personnalisée, nouveaux services (coach digital, personal trainer IA, support vidéo...).</p> <p>Menace : Risque d'exclusion pour les structures ne pouvant financer ces équipements ; décrochage technologique des petites et moyennes installations, dépendance accrue à l'écosystème fournisseurs numériques.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration du data-tracking (collecte, lecture, analyse, restitution de données de performance) dans tous les métiers de l'enseignement, de l'accueil et de la gestion sportive. - Montée en compétence sur le paramétrage, la maintenance et la médiation numérique auprès des publics. - Création de nouveaux rôles, notamment dans l'enseignement (coach digital, conseiller IoT, référent UX technique). - Les gestionnaires de club doivent désormais piloter une offre d'expérience connectée, fidéliser par la gamification, et superviser l'utilisation/maintenance de nouvelles technologies. 	<p>+++</p>	<p>Court terme</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Les 5 dernières innovations majeures dans le monde du golf - Teech Golf App • Moniteur de golf – réglementation RNCP 37109 • Responsable de parcours RNCP 34974 			
<p>✦ FACTEUR 2 : Entretien et gestion connectée des parcours</p> <p>La gestion des parcours de golf connaît une révolution technologique avec l'émergence de "data-greenkeeping" :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Près de 91,7 % des golfs en France sont désormais équipés de systèmes d'irrigation centralisés, pilotés par des logiciels intégrant stations météo, capteurs connectés au sol (humidité, température, salinité...) et parfois des drones de surveillance permettant un diagnostic précis et instantané de l'état des surfaces • Le déploiement de robots de tonte, tondeuses automatiques et outils d'entretien "intelligents" se généralise, révolutionnant l'organisation quotidienne et l'allocation des ressources humaines. • Les logiciels de maintenance prédictive anticipent les besoins d'arrosage, la gestion différenciée des surfaces et les interventions de maintenance, permettant ainsi de réaliser des économies importantes sur l'eau, l'énergie et les intrants, tout en limitant l'erreur humaine. <p>Sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panorama du golf en France et gestion environnementale (PDF) • Golf Course 2030 — Swing (PDF) <p>Programme Golf pour la Biodiversité — idverde</p>	<p>Opportunité : Optimisation majeure des coûts et des performances environnementales, anticipation des besoins d'entretien, réduction des consommations, valorisation en matière de certification écologique et d'image d'innovation.</p> <p>Menace : Risque d'exclusion pour les structures qui peinent à investir ou à recruter/former des profils qualifiés ; dépendance accrue aux prestataires de services technologiques ; fragilité des structures traditionnelles face à l'évolution rapide des outils et à la nécessité de veille permanente.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les greenkeepers, intendants de parcours et chefs terrain changent de posture : de techniciens de terrain, ils évoluent vers des rôles d'opérateurs "data-terrain", capables de piloter des réseaux connectés, d'analyser des données environnementales et d'interpréter les alertes systèmes. Apparition de profils d'"ingénieur data/terrain", de coordinateurs maintenance prédictive, d'opérateurs drones, de spécialistes data-visualisation environnementale. - Les agents de maintenance doivent intégrer des compétences numériques (pilotage IoT, diagnostic informatique) et travailler en équipe avec les spécialistes IT ou prestataires externes. 	++	Court à moyen terme
<p>✦ FACTEUR 3 : Gestion numérique et digitalisation administrative</p> <p>La transformation numérique a profondément renouvelé la gestion administrative, la relation client et l'organisation des clubs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les outils de CRM (Customer Relationship Management) avancés et de Yield Management sont utilisés pour une gestion personnalisée des membres, une optimisation dynamique des tarifs (ajustement en temps réel selon la demande ou la saisonnalité) et une segmentation plus fine de l'offre commerciale. • L'organisation administrative et la conformité réglementaire sont désormais digitalisées : transmission des listes de membres et compétiteurs en ligne, gestion RH et des certifications (licence, certificat médical), inscriptions. <p>Des résultats avancés par un directeur de golf :</p>	<p>Opportunité : Les clubs qui prennent ce virage profitent d'un effet de levier sur l'attractivité, la rentabilité et la fidélisation. La digitalisation leur permet également de répondre aux attentes de clients de plus en plus connectés et d'améliorer la rentabilité par un meilleur pilotage des ventes croisées et des stocks.</p> <p>Menace : Les structures qui n'investissent pas ou n'accompagnent pas la montée en compétences de leurs équipes risquent un décrochage rapide : complexification des process, perte d'attractivité, surcharge de travail non optimisée, « fracture numérique » qui creuse l'écart avec les clubs digitalisés. Un écart se creuse entre les grandes chaînes de golf (comme Bluegreen, UGOLF, Golfy ou Resonance), qui captent la majorité des investissements et déploient des stratégies numériques sophistiquées, et la myriade de petites structures indépendantes (98 % du secteur) qui manquent de ressources pour suivre le rythme. Comblé ce fossé est un enjeu de compétitivité majeur pour l'ensemble de la branche.</p>	++	Court à moyen terme

<ul style="list-style-type: none"> +30% d'occupation des créneaux avec la réservation en ligne +40% de ventes en pro-shop avec un CRM performant +25% d'engagement client avec une communication digitale efficace <p>Sources : Post LinkedIn Post LinkedIn L'importance de la numérisation dans les terrains de golf – Golfmanager La Digitalisation dans le Golf : Une Révolution Technologique - Teech Golf App</p>	<p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fonctions d'accueil, d'administration, d'encadrement et de gestion sont directement concernées : elles doivent désormais intégrer l'utilisation quotidienne d'outils numériques, la gestion en mode SaaS, l'automatisation des workflow administratifs, le suivi digital des obligations réglementaires et la gestion des bases de données membres/clients. - Métiers en émergence : Profils d'analyste de données clients, chargés de yield management, coordinateurs digitaux multiclubs dans les grandes chaînes, référents cybersécurité administrative. 		
--	--	--	--

3.2.5. Analyse de la dimension « écologique »

La dimension environnementale constitue aujourd'hui **le défi le plus structurant pour la branche du golf en France.**

Intrinsèquement liée à la gestion de vastes espaces naturels - **33 000 hectares** répartis sur l'ensemble du territoire, composée à **50% de zones de jeu engazonnées** (le green, le fairway, le départ, le rough) et **les autres 50% sont des espaces naturels** peu ou pas entretenus. ²

Ainsi, l'activité golfique est directement exposée à des exigences réglementaires et sociétales de plus en plus fortes en matière de préservation des ressources, de biodiversité et de limitation des impacts. La mise en œuvre du "zéro phyto", la restriction de l'usage de l'eau et l'attente d'exemplarité écologique placent le golf en première ligne face aux impératifs environnementaux nationaux.

Un défi s'articulant autour de 3 volets : la gestion raisonnée de l'eau, la préservation de la biodiversité et l'entretien durable des parcours.

Ces enjeux, loin de ne concerner que l'entretien des terrains, entraînent une transformation profonde et transversale de l'ensemble des métiers de la filière, de l'équipe de terrain jusqu'aux fonctions de direction et de pilotage stratégique, et imposent une adaptation rapide des compétences, des formations et des pratiques professionnelles.

Facteur identifié	Analyse	Impact	Horizon
<p>✦ FACTEUR 1 : Gestion de la ressource en eau - Tension croissante et adaptation obligatoire</p> <p>La gestion de la ressource en eau est stratégique pour l'avenir des golfs en France. Si les golfs consomment seulement 0,09 % des eaux prélevées à l'échelle nationale – et que cette consommation a déjà diminué de 14 % entre 2006 et 2020 – ils n'en sont pas moins exposés à une pression médiatique et réglementaire grandissante.</p>	<p>Opportunité :</p> <p>Les efforts déjà engagés permettent à la filière de démontrer son exemplarité et d'ancrer son dialogue avec les pouvoirs publics et territoires sur la base de données objectives : suivi, transparence, engagement proactif (Manifeste sobriété eau).</p> <p>Les investissements dans des solutions d'arrosage intelligent, la récupération d'eaux traitées/recyclées (REUSE), et la généralisation des pratiques extensives offrent de nouveaux leviers d'innovation et d'efficacité écologique valorisables auprès des collectivités et du grand public.</p>	<p>+++</p>	<p>Court à long terme</p>

² [20250423-dge-plan-eau-sport.pdf](#)

<p>La quasi-totalité des établissements (90 %) font preuve de sobriété en utilisant des eaux non potables (eau de surface, recyclée, canaux...), et n'arrosent en moyenne que 23 % de leur surface totale : l'arrosage est donc déjà très ciblé, centré sur les greens et départs, tandis que l'essentiel du reste des espaces fait l'objet d'une gestion extensive ou naturalisée.</p> <p>Mais la filière fait désormais face à une tension structurelle : la ressource devient de plus en plus rare et convoitée, les épisodes de sécheresse se multiplient, et les restrictions préfectorales sont fréquentes. Face à cela, la filière a adopté un Manifeste sobriété eau en 2023, aligné sur le Plan Eau national, engageant 15 actions concrètes pour aller plus loin dans la réduction de la consommation et accélérer l'adaptation au changement climatique.</p> <p>Sources : 92d2ef3dc7866_jouer-au-golf-2024.pdf</p>	<p>Menace : L'accès sécurisé à l'eau conditionne directement la viabilité de l'activité. La multiplication des arrêtés de restriction peut entraîner une baisse de la qualité de jeu, voire la fermeture temporaire de certains parcours.</p> <p>La médiatisation des "conflits d'usages" place le secteur sous surveillance et expose les clubs au risque d'une mauvaise image, voire de mesures réglementaires plus strictes non proportionnées à leur impact réel.</p> <p>Impact sur les compétences : Les métiers de terrain voient leur technicité s'accroître, alors que la gestion, l'administration et l'animation montent en expertise environnementale et en communication stratégique sur la ressource.</p>		
<p>✦ FACTEUR 2 : Entretien des gazons de manière responsable et durable</p> <p>Le maintien d'un gazon de qualité est la pierre angulaire de la pratique du golf et fait des parcours des espaces verts qui contribuent véritablement à la captation de carbone et à la biodiversité locale. Les intendants de terrain et jardiniers mettent en œuvre chaque jour des pratiques rigoureuses pour préserver la vitalité du gazon face au stress mécanique (tonte fréquente, piétinement répété) et aux pressions biotiques (maladies, champignons, insectes). Ce travail s'inscrit désormais dans un environnement réglementaire très strict, en particulier depuis l'application étendue de la Loi Labbé qui interdit (sauf rares exceptions) tout produit phytosanitaire de synthèse. L'enjeu est de stimuler les défenses naturelles des gazons, de lutter contre les pathogènes et de réduire l'usage des produits phytosanitaires.</p> <p>Aujourd'hui, 75 % de la surface totale des golfs est déjà entretenue "zéro phyto", tandis que 95 % des clubs ont engagé des plans de réduction de ces produits chimiques, dépassant de loin d'autres filières sportives ou agricoles en matière de transition écologique.</p> <p>Sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La transition écologique du golf – FFGolf • Entretien des parcours : vers le zéro phyto – FFGolf • Loi Labbé « zéro phyto » – Golf Planète 	<p>Opportunité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les clubs pionniers peuvent revendiquer un "label vert" valorisant (labels Biodiversité, GEO, ISO 14001), renforcer leur attractivité auprès des collectivités/partenaires, et anticiper les attentes sociétales en matière de respect de l'environnement. - La recherche et l'expérimentation de nouvelles méthodes positionnent les métiers de terrain comme moteurs de l'innovation agroécologique, valorisant l'expertise technique française à l'international. - Ces évolutions permettent également de tisser des liens avec le monde scientifique, la filière semencière et les spécialistes de la biodiversité. <p>Menace : Les nouvelles contraintes réglementaires (loi Labbé) mettent fortement sous pression les clubs disposant de peu de moyens pour réinventer leurs pratiques : certains risquent de ne plus réussir à maintenir la qualité attendue par les pratiquants ou à lutter efficacement contre des pathogènes émergents. L'efficacité des solutions alternatives reste inégale et plus coûteuse, exigeant une montée en compétence technique permanente.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les métiers du terrain (greenkeeper, intendant, jardinier de golf) sont profondément transformés : alors qu'ils étaient principalement axés sur des compétences horticoles et jardinage, ils doivent désormais maîtriser des savoir-faire en agroécologie, traitement biologique, observation et diagnostic des maladies, choix variétal (sélectionner les plantes les plus résistantes). - Les fonctions de direction doivent aussi intégrer un pilotage environnemental : gestion des certifications, rapports, relations avec les autorités. 	+++	Court terme
<p>✦ FACTEUR 3 : Préservation et valorisation de la biodiversité sur les golfs</p>	<p>Opportunité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La biodiversité est un atout unique pour repositionner le golf : il en fait des « réservoirs » de nature, renforce leur acceptabilité sociale et leur dialogue avec les 	+++	Court à long terme

Avec une superficie de plus de **33 000 hectares**, les golfs français offrent une multiplicité d'espaces favorables à la biodiversité : **jusqu'à la moitié de la surface totale** est consacrée à des milieux naturels (boisements, zones humides, prairies, mares...). En plus de constituer un refuge de choix pour la faune locale, les longues étendues herbeuses jouent un rôle prépondérant dans la réduction de l'effet d'îlot de chaleur urbaine, à l'image des parcs et, plus encore, des zones forestières. Les pelouses emmagasinent le dioxyde de carbone tout en produisant de l'oxygène, ce qui améliore considérablement la qualité de l'air. Cette fonction écologique, longtemps sous-estimée, est désormais un axe de valorisation stratégique du secteur.

Le **Programme Golf pour la Biodiversité**, lancé en 2018 par la ffgolf en partenariat avec le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN), vise à :

- Mieux inventorier les espèces présentes sur les parcours et constituer une base de connaissance scientifique unique.
- Appuyer les golfs dans la gestion, la préservation et la valorisation de ces habitats.
- Créer une dynamique vertueuse via un label (décliné en 3 niveaux : Bronze, Argent, Or) permettant aux clubs d'afficher et d'améliorer leur engagement. A ce jour, 211 golfs (soit plus de 30 % des structures avec terrain) se sont engagés dans cette démarche et 126 ont été effectivement déjà labellisés. L'objectif de 200 structures engagées fin 2024 qui avait été fixé par la filière a donc été tenu.

Sources :

- [Comité label Golf pour la biodiversité – FFGolf](#)
- [Panorama du golf en France et gestion environnementale – FFGolf](#)
- [92d2ef3dc7866_jouer-au-golf-2024.pdf](#)

collectivités, et offre un argumentaire positif face aux critiques écologiques.

- Le label valorise l'image du club, facilite l'accès à certains financements (collectivités, agences de l'eau) et peut attirer de nouveaux publics sensibles aux enjeux écologiques.

- Cette démarche favorise aussi la professionnalisation et l'innovation dans la gestion écologique : implication de naturalistes, suivi scientifique, ouverture à des partenariats académiques et associatifs.

Menace :

- La labellisation demande des ressources parfois difficiles à mobiliser pour les petites structures.

- Risque de « greenwashing » : la démarche doit être sincère, auditable, continuer à progresser.

- La gestion écologique peut mener à des tensions d'arbitrage entre qualité de jeu « sportive » optimale et intégrité des habitats naturels

Impact sur les compétences :

Développement des compétences en gestion naturaliste, animation pédagogique, conduite de diagnostic écologique, pilotage de démarche de labellisation, création de référents biodiversité.

3.3. Enjeux, constats et hypothèses préliminaires

Le croisement de l'état des lieux sectoriel, de l'analyse PESTEL et des constats partagés lors des entretiens de cadrage permet de dégager un ensemble d'enjeux structurants pour l'avenir des métiers et des compétences de la branche du golf.

Constat 1 : Une convergence de transitions qui redéfinit le contenu des métiers

La branche professionnelle du golf est aujourd'hui soumise à l'action simultanée de grandes transitions environnementales, numériques et sociétales à court terme. L'effet conjugué de ces transitions est un élargissement et une complexification du périmètre de compétences attendu pour la plupart des métiers.

Hypothèse préliminaire : à horizon 5 à 10 ans, la majorité des métiers connaîtra un enrichissement significatif de leur périmètre de compétences, avec un basculement progressif du savoir-faire technique pur vers des profils hybrides combinant expertise métier, compétences numériques et sensibilité environnementale.

Constat 2 : Des métiers de terrain en forte mutation, au cœur des tensions de recrutement

Les métiers de l'entretien des terrains concentrent à eux seuls 39 % des effectifs de la branche et sont les plus directement exposés aux transformations en cours. Le passage au zéro phyto, la gestion raisonnée de l'eau, la robotisation et l'automatisation croissante redéfinissent profondément les compétences requises (transition numérique et environnementale). Parallèlement, ces métiers font face à un déficit d'attractivité structurel, notamment pour les conditions de travail exigeantes et le manque de visibilité des parcours professionnels.

Hypothèse préliminaire : À défaut d'une démarche proactive visant à améliorer les conditions d'emploi, à valoriser les compétences et à structurer des parcours de formation adaptés, le déficit de main-d'œuvre qualifiée dans les métiers de terrain pourrait s'accroître. Cette tendance mettrait en péril la capacité des structures à préserver l'excellence et la continuité de leurs parcours, impactant ainsi la qualité globale du secteur.

Constat 3 : Un besoin de développer des compétences spécifiques dans les fonctions d'encadrement

La diversification des activités, la complexification de l'environnement réglementaire et la nécessité de piloter simultanément des transitions multiples exercent une pression croissante sur les fonctions de direction et d'encadrement. Plusieurs besoins ont été identifiés pour affûter les compétences de cette famille de métiers : mener à bien une stratégie de diversification, accompagner au mieux les évolutions des métiers, renforcer la présence du marketing et de la communication digitale et le piloter la stratégie RSE.

Hypothèse préliminaire : La capacité des fonctions d'encadrement à arbitrer et piloter les tensions entre diversification des activités, exigences de performance économique et objectifs RSE constitue un facteur déterminant de la trajectoire d'adaptation de la branche. Dès lors, le renforcement de

compétences hybrides, à la fois stratégiques, managériales et systémiques, ainsi que la structuration de parcours de montée en compétences spécifiquement orientés vers ces enjeux, apparaissent comme un levier prioritaire pour soutenir des transformations cohérentes et soutenables.

Constat 4 : Un appareil de formation et de certification en retard avec les évolutions du secteur

L'offre de formation initiale existe pour les principaux métiers, mais plusieurs tensions sont identifiées. Le volume de diplômés est insuffisant sur certains métiers, en particulier l'entretien et la mécanique. L'intégration des compétences environnementales et numériques dans les cursus reste inégale. Pour les métiers de gestion, d'accueil et de restauration, il n'existe pas de formation spécifique au secteur du golf. En matière de formation continue, les besoins sont considérables (transition écologique, numérique, management, relation client) mais les petites structures peinent à libérer du temps et à financer la mise à jour des connaissances, des techniques et des parcours de montée en compétences.

Hypothèse préliminaire : La pénurie de profils formés sur certains métiers clés de la branche ne relève pas seulement d'un déficit de formation disponible, mais d'un enjeu plus global d'attractivité des métiers, des parcours et des perspectives professionnelles offertes par le secteur.

Le renforcement de l'attractivité de la branche pourrait passer par une meilleure valorisation des métiers en tension, une communication plus lisible sur les débouchés, le développement de partenariats avec les acteurs de l'orientation et de la formation, ainsi que la structuration de parcours courts, modulaires et certifiants.

Constat 5 : Des métiers et compétences émergents qui préfigurent l'avenir de la branche

Au-delà de la transformation des métiers existants, l'analyse documentaire et les entretiens de cadrage font apparaître des besoins de compétences nouvelles qui ne sont aujourd'hui rattachés à aucune fonction formalisée dans les organigrammes (réfèrent transition écologique, community manager ou responsable de la communication digitale, l'animateur club...).

Hypothèse préliminaire : Ces nouveaux métiers font l'objet de compétences émergentes qui viennent plus souvent enrichir le périmètre de métiers existants ou se distribuer de manière transversale au sein des équipes. Leur identification et leur formalisation dans la cartographie des métiers constituent un enjeu clé pour préparer les parcours de formation et les évolutions professionnelles à venir.

La cartographie prospective devra intégrer non seulement les métiers existants et leurs évolutions, mais aussi les fonctions et compétences émergentes, en distinguant celles qui pourront être formalisées en métiers à part entière de celles qui viendront enrichir des métiers existants. Cette distinction est essentielle pour guider les politiques de certification, de formation et de gestion des parcours.

En conclusion, l'étude documentaire et l'analyse PESTEL (partie 3) ont permis de dresser un panorama objectivé des facteurs d'évolution du secteur et de formuler des hypothèses préliminaires sur leurs impacts sur les métiers et les compétences. Cette première lecture, de nature déductive, identifie les grandes forces de transformation mais ne dit pas comment elles se traduisent concrètement dans le quotidien des professionnels. Elle appelle un complément indispensable : la confrontation au terrain.

C'est l'objet de la partie suivante, qui restitue les enseignements issus de quinze entretiens semi-directifs et de trois observations terrain.

4. Éclairages du terrain : ce que révèlent les professionnels du secteur

Dans la continuité des travaux visant à formaliser une cartographie des métiers et des compétences de la branche du golf, une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de professionnels du secteur entre novembre 2025 et janvier 2026. Ces échanges ont permis d'approfondir les principales évolutions qui traversent la branche, en complément des entretiens de cadrage et de l'étude documentaire présentés précédemment.

Le panel a été constitué selon un principe d'échantillonnage raisonné. L'objectif n'était pas de constituer un échantillon statistiquement représentatif, mais de recueillir des points de vue qualifiés auprès d'acteurs disposant d'une vision large et transversale du fonctionnement des golfs.

À ce titre, les profils interrogés ont été sélectionnés afin de couvrir la diversité des modèles de structures (golfs commerciaux, associatifs, haut de gamme, ruraux, touristiques, innovants ou intégrés à des réseaux), ainsi que les principales familles de métiers concernées : direction et encadrement, enseignement sportif, terrain et entretien, formation et écosystème professionnel.

Cette approche a permis de croiser des regards opérationnels, managériaux et institutionnels sur les évolutions des métiers, les besoins en compétences, les tensions de recrutement, les enjeux de formation et les transformations économiques, environnementales et organisationnelles du secteur.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des acteurs rencontrés :

Catégorie de profil / Famille de métiers	Fonction	Nombre d'entretiens	Types de structures représentées
Direction et encadrement	Directeurs de golf, propriétaire, président de club	10	Golfs commerciaux (dont haut de gamme et touristique), golfs associatifs (dont historique et rural), structures innovantes, golf en réseau
Enseignement sportif	Enseignants de golf, responsable encadrement jeunes	2	Golf commercial, golf associatif
Terrain et entretien	Greenkeeper / Intendant de terrain	1	Golf associatif haut de gamme
Acteurs de la formation et de l'écosystème	Présidents d'associations professionnelles (AGREF, AIMG), Directeur PGA France	3	

En complément, **3 observations structurées sur site** ont été réalisées. Ces immersions ont ciblé des structures représentatives des dynamiques de transformation identifiées dans l'analyse qualitative. La sélection a porté sur trois structures innovantes en Île-de-France, chacune illustrant un axe de transformation majeur :

Structure	Axe de transformation observé
Haras de Jardy	Transition écologique avancée : démarche biodiversité et zéro phyto
Golf de Saint-Cloud	Automatisation de l'entretien et passage à l'électrique
Birdieland, Réaumur	Golf indoor et intégration technologique dans l'enseignement

La restitution des entretiens s'articule autour de trois volets complémentaires : **les grands enjeux de développement identifiés par les acteurs** (volet 1), **les dynamiques de transformation observées métier par métier** (volet 2), et le regard des acteurs sur **les compétences en évolution ainsi que les besoins en formation** (volet 3). Les observations terrain viennent enrichir et illustrer ces trois volets par des constats issus de la pratique réelle. Les analyses détaillées de compétences par famille de métiers, issues du croisement des entretiens et de l'analyse prospective, alimentent directement la cartographie présentée en partie 5.

Volet 1 – Les enjeux de développement et les leviers d'action identifiés

L'analyse fait ressortir **cinq grandes familles d'enjeux structurants** pour le développement de la filière du golf. Ces enjeux font écho aux facteurs de transformation identifiés dans l'analyse PESTEL et dans la photographie du secteur (partie 3). Les professionnels interrogés confirment, nuancent et incarnent ces constats documentaires. Ils apportent surtout une dimension que l'analyse documentaire ne peut pas fournir : des retours d'expérience concrets, des leviers d'action déjà testés ou envisagés, et une lecture opérationnelle des marges de manœuvre dont disposent les structures pour faire face aux transitions en cours.

1. Diversification économique et nouveaux modèles de développement

Face à une fragilité économique structurelle qui touche une bonne partie des golfs français, les acteurs développent diverses stratégies qui reconfigurent en profondeur le modèle d'affaires traditionnel.

Le principal levier identifié par l'ensemble des directeurs, particulièrement ceux de structures en réseau et en délégation de service public (DSP), consiste en des stratégies de **diversification de l'offre golfique**, et notamment un développement massif de la restauration comme pilier économique à part entière. Ce constat confirme les données du Benchmark GEGF présentées dans la photographie du secteur (cf. partie 3.1.1), qui montrent que la restauration est le poste de revenus en plus forte croissance (+5,4%). Certaines structures génèrent désormais davantage de chiffre d'affaires par la restauration que par l'activité golf stricto sensu : « *Parfois on fait plus de chiffre d'affaires sur la restauration que sur le golf. C'est un golf dans un restaurant* ». Au-delà de la restauration, les structures développent une offre événementielle hors golf (séminaires d'entreprise, mariages, team-buildings) qui transforme les club-houses en espaces multifonctionnels générateurs de revenus tout au long de l'année. Cette stratégie « *le golf, mais pas que* », s'étend également à l'introduction d'autres activités sportives, notamment le padel,

dont le ratio investissement/rentabilité est favorable dans la tendance actuelle auprès d'un public plus large.

Observation terrain — Birdieland (Paris, Réaumur) : Le golf indoor Birdieland illustre l'émergence d'un modèle économique hybride où la pratique golfique et la restauration sont indissociables : le bar constitue la première source de revenus, complété par les privatisations d'entreprises et un système d'abonnements plafonné. L'activité suit une saisonnalité inversée par rapport au golf traditionnel — c'est l'hiver qui constitue la période de forte activité. Le concept se positionne explicitement en complémentarité avec l'outdoor : « *Si on met plein de monde au golf en indoor, ils vont forcément aller dehors, c'est la finalité.* »

Malgré une sous-évaluation tarifaire généralisée estimée entre 20 et 30 % par les acteurs interrogés, certains golfs expérimentent une **revalorisation tarifaire** significative qui, contrairement aux craintes initiales, peut s'avérer compatible avec le maintien voire la croissance de la base d'adhérents, témoignant d'une capacité du marché à accepter des prix reflétant mieux la valeur de l'offre. Toutefois, les différents directeurs interrogés insistent sur la nécessité d'une cohérence entre positionnement tarifaire et qualité d'expérience proposée, plaidant pour des stratégies de valeur plutôt que de volume : « *Si vous voulez vendre un parcours à 100 €, il faut que vous en donniez pour leur argent* ». Cette diversification des sources de revenus apparaît comme une réponse stratégique pour tous les clubs et en particulier pour les structures en DSP dont les cahiers des charges plafonnent les augmentations tarifaires de l'activité golf elle-même, mais elle se diffuse progressivement à l'ensemble de la filière comme condition de viabilité économique.

2. Attractivité et de fidélisation des pratiquants

Malgré un record du nombre de licenciés en 2025, les jeunes de moins de 19 ans sont en baisse de 1,8 % par rapport à 2024, ce qui constitue un point de vigilance pour le renouvellement de la base de pratiquants (Source : FFGolf, Statistiques Licences 2025). Cette fragilité, déjà mise en évidence dans la photographie du secteur (cf. partie 3.1.1), est confirmée par les acteurs et évoquent une tendance d'abandon marqué dès la première année de pratique. Ils développent des leviers d'action à la fois pour attirer de nouveaux pratiquants et les fidéliser au-delà de l'initiation.

Sur le plan pédagogique, une évolution majeure se dessine autour d'une approche **privilégiant le jeu et le plaisir** sur l'acquisition technique préalable. Les enseignants interrogés décrivent une transformation profonde de leur approche : « On a longtemps considéré le golf comme nécessitant énormément de technique. La technique vient après. Pour découvrir l'activité, il n'est pas nécessaire d'être champion du monde de technique. » Cette nouvelle approche semble générer des résultats concrets avec des taux de conversion d'environ 50 % des participants aux stages longue durée vers l'abonnement.

Le **développement de formats innovants** constitue un second levier majeur : after-works pour séduire les jeunes actifs, golf compact pour réduire la contrainte temporelle, et surtout gamification des pratiques dans certaines structures en réseau, décrite comme « *plus ludique, plus sympa, plus tournée vers le jeu* ».

Observation terrain — Birdieland (Paris, Réaumur) : Birdieland illustre un format d'entrée dans le pratique conçu pour attirer de nouveaux publics. L'environnement avec un bar convivial, ambiance

musicale, cadre urbain accessible lève les freins identifiés par les professionnels interrogés : pas de dress code, pas de niveau requis, pas de temps de transport. Un enseignant sur place résume : « Tu sors de chez toi, tu viens comme si tu rentrais dans un bar. Il y a ce côté safe, pas ce côté humiliant. » De plus, les formats proposés (parties entre amis, afterworks, privatisations) s'inscrivent dans la logique de gamification et de convivialité évoquée. L'affiliation à la FFGolf (vente de licences sur site) établit une passerelle concrète entre indoor et outdoor.

Sur le plan de l'expérience client, les structures les plus avancées professionnalisent leur approche en déployant des systèmes CRM pour personnaliser l'offre et en adoptant les codes de l'hôtellerie-restauration. Certains réseaux commencent à créer des postes dédiés de responsable de l'expérience client au niveau du groupe, même si dans la majorité des structures cette fonction reste intégrée aux missions de l'accueil ou de la direction. Les directeurs insistent sur l'importance de l'animation et du lien social comme facteurs de fidélisation, impliquant l'ensemble des équipes, y compris les jardiniers, dont le contact quotidien avec les joueurs sur le parcours contribue à la qualité de l'expérience vécue.

Pour répondre à l'enjeu spécifique de l'intégration sociale des nouveaux pratiquants, identifiée comme une cause majeure d'abandon, les structures développent des dispositifs **d'accompagnement structurés** : systèmes de parrainage, organisation de compétitions adaptées aux débutants, création de moments de convivialité ciblés.

Face au **vieillessement structurel de pratiquants** (moyenne d'âge de 54 ans), les leviers évoqués par les personnes interrogées incluent des tarifs famille, des animations spécifiques pour les enfants le week-end, et surtout un travail de long terme sur les écoles de golf malgré une temporalité décalée (conversion en N+2 pour l'enfant, en N+4 pour les parents selon un enseignant). Un enseignant interrogé a partagé les actions qu'ils développent vers les publics en situation de handicap, témoignant d'une volonté d'élargissement de la base de pratiquants au-delà des cibles traditionnelles.

Enfin, les entretiens ont abordé l'image du golf auprès de nouveaux publics. L'évolution de l'image du golf passe par des **actions de communication** visant à « *casser l'image élitiste* » selon plusieurs directeurs, mais aussi par la cohérence entre discours et pratiques tarifaires accessibles, plusieurs acteurs soulignant que l'accessibilité économique du matériel s'est améliorée et que le golf n'est pas nécessairement plus onéreux que d'autres activités de loisirs.

3. Transition écologique : adaptation et opportunités de développement

La dimension politique et légale de l'analyse PESTEL (cf. partie 3.2.1) a identifié la loi Labbé comme le facteur de transformation le plus immédiat pour la branche. Les entretiens confirment ce constat et qualifient la transition vers le zéro phyto de « *transformation systémique et non seulement technique* », qui mobilise l'ensemble des acteurs autour de **leviers d'adaptation tant techniques qu'organisationnels et culturels**.

Sur le plan technique, le passage de 12-16 traitements chimiques par an à 4 traitements biologiques s'accompagne d'une intensification des opérations mécaniques qui nécessite des investissements dans du matériel adapté et la formation des équipes. Les structures investissent massivement dans la **modernisation de leurs systèmes d'arrosage intelligents** (avec des montants pouvant atteindre 2 millions d'euros selon le directeur de l'AIMG) pour optimiser la gestion de l'eau, ressource devenant critique dans de nombreux territoires.

Certains golfs expérimentent également des **semences plus résistantes au stress hydrique**, à travers notamment des **projets de conversion de flore**, acceptant une esthétique différente des parcours en contrepartie d'une meilleure résilience climatique et de coûts d'entretien réduits à terme. Cette évolution vers des parcours moins verts nécessite un **important travail d'éducation des golfeurs**, identifié comme un levier essentiel : « *En Écosse, les parcours sont jaunes, voire marrons parce qu'ils ne sont pas arrosés. Ça n'empêche pas de jouer* ». Les enseignants confirment l'importance de cette dimension pédagogique auprès des pratiquants pour faire accepter ce changement de paradigme esthétique.

Sur le plan organisationnel, l'intendant interrogé insiste sur « *l'importance d'un travail collectif fédération-AGREF-professionnels* » pour **mutualiser les bonnes pratiques** et éviter une perte de compétitivité internationale du golf français, soulignant que la transition ne peut se faire efficacement dans l'isolement de chaque structure.

En matière de **labellisation environnementale**, les approches divergent révélant des stratégies différenciées. Certaines structures, particulièrement en réseau, voient dans les labels (biodiversité, Golf Éco-Durable) un levier d'image externe et de mobilisation interne des équipes, justifiant des investissements significatifs. D'autres, notamment parmi les golfs associatifs pionniers, critiquent l'évolution des coûts de certification (passés de 3 000 à 10 000 euros en cinq ans) et choisissent de maintenir leurs pratiques écologiques sans le tampon formel du label, privilégiant l'engagement substantiel sur la reconnaissance institutionnelle.

Observation terrain - Haras de Jardy (Vaucresson) : Engagé depuis 13 ans dans une démarche zéro phyto et 100 % organique, le Golf du Haras de Jardy fait figure de site pilote de la transition écologique dans le golf français. Le directeur insiste sur la distinction : zéro phyto ne signifie pas zéro produit, 100 % des produits sont appliqués, mais ils sont 100 % organiques (biocontrôles, fertilisation différenciée, prévention permanente). La transition a été douloureuse : « *On a souffert au bout de 4-5 ans, c'est un peu comme le corps quand il n'y a plus les médicaments.* » Depuis 5-6 ans, les greens sont redevenus en bon état. Ce retour d'expérience éclaire directement ce qui attend l'ensemble de la branche avec l'entrée en vigueur de la loi Labbé.

Au-delà des contraintes, certains acteurs identifient dans la transition écologique une opportunité de **différenciation marketing et d'attractivité** auprès de clientèles sensibles à ces enjeux. Le développement de zones naturelles protégées, de corridors écologiques, et la collaboration avec des naturalistes sont mentionnés par des directeurs de groupes comme des éléments valorisables dans leur communication. La sensibilité environnementale intrinsèque des jardiniers de golf, décrite comme forte par plusieurs directeurs (« *nos jardiniers sont des amoureux de la nature, très sensibles à ces sujets* »), constitue un atout facilitant l'adhésion aux nouvelles pratiques, même si elle peut aussi générer des tensions lorsque les contraintes économiques ou les attentes en termes de qualité du parcours entrent en contradiction avec leurs aspirations écologiques.

4. Leviers organisationnels et conditions de travail

Face à des difficultés de recrutement convergentes sur l'ensemble des métiers (terrain, enseignement, accueil), les acteurs développent des leviers d'action différenciés selon les types de structures et leurs capacités d'investissement.

Pour les structures en réseau, le principal levier réside dans la **construction de parcours professionnels** offrant des perspectives d'évolution au sein du groupe. Un directeur utilise une métaphore explicite : « *C'est comme dans l'armée, il faut des soldats, il faut des généraux. Si on n'offre pas des perspectives, on perdra beaucoup de nos collaborateurs* ». Cette stratégie s'accompagne de la mise en place de solutions de progression mais également « *réversibles* » pour permettre des ajustements en cas d'inadéquation, témoignant d'une sophistication croissante de la gestion RH.

Sur la question salariale, particulièrement critique pour les métiers terrain en concurrence directe avec les métiers de paysagistes qui proposent des rémunérations supérieures, certains directeurs reconnaissent avoir atteint les limites de leur grille salariale et travaillent à des **revalorisations progressives**, même si celles-ci créent des tensions internes lorsque les nouveaux arrivent avec des prétentions supérieures aux salariés historiques.

L'amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle émerge comme un levier d'attractivité majeur pour les nouvelles générations. Si un directeur avec une longue expérience témoigne des sacrifices traditionnellement consentis (« *On a travaillé 7 jours sur 7 toute notre vie* »), il reconnaît simultanément la nécessité d'une évolution : « *Aujourd'hui on déconnecte et c'est très bien sûrement* ». Certains directeurs mentionnent une orientation vers des **aménagement horaires** pour les enseignants, même si les contraintes du métier limitent les possibilités de travail flexibles (télétravail etc.).

Pour les golfs associatifs aux moyens limités, les leviers mobilisés sont différents : il y a la **valorisation de la polyvalence** comme facteur d'enrichissement du travail plutôt que comme simple contrainte économique, la mise en avant de la **convivialité et de l'esprit de club**, et surtout le maintien d'un **engagement des bénévoles** qui permet de compléter les équipes salariées.

Concernant spécifiquement les métiers d'enseignement identifiés comme « *en train d'arriver dans un métier de tension* », le levier principal défendu par plusieurs acteurs consiste en la **promotion du statut mixte** (indépendant / salarié) plutôt que le tout salarié, jugé insatisfaisant économiquement pour les enseignants et motivant les départs. Cette position traduit une recherche d'équilibre entre sécurité et autonomie entrepreneuriale. Toutefois, un enseignant alerte sur le problème du turnover soulignant que ces stratégies de recrutement de court terme nuisent à la fidélisation des pratiquants en créant une instabilité pédagogique.

Sur les métiers de l'accueil confrontés à une usure professionnelle après des années de travail téléphonique intensif, les directeurs appartenant à des structures en réseau évoquent des **réflexions sur l'évolution des postes et la rotation des tâches**, sans qu'émergent encore de leviers structurels stabilisés. Enfin, pour les zones touristiques où le logement constitue une « *limite critique pour fidéliser* », certaines structures envisagent des **solutions d'hébergement du personnel**, mais ce levier reste peu déployé à ce stade en raison des investissements requis.

Observation terrain — Haras de Jardy (Vaucresson) : Après des années de turnover élevé (5-6 intendants en 10 ans), la démarche zéro phyto est devenue un argument d'attractivité. Afficher clairement le projet écologique et disposer d'un manager intermédiaire porteur de la démarche a inversé la dynamique de recrutement : des candidats choisissent désormais Jardy par adhésion au projet. Le directeur résume le profil recherché : « La mentalité prime sur le diplôme. Ce qui est difficile, c'est de trouver quelqu'un qui croie au projet 100 % organique. » Un candidat expert mais réfractaire a été écarté après 10 jours. L'engagement environnemental fonctionne ici comme un levier de marque employeur.

5. Modernisation technologique et innovation

La modernisation technologique s'affirme comme un levier de développement aux multiples dimensions, répondant simultanément à des objectifs d'amélioration de l'expérience client, d'optimisation opérationnelle et, de manière de plus en plus explicite, de compensation des difficultés de recrutement.

L'automatisation et la robotisation constituent le levier le plus structurant à moyen terme « *c'est une tendance lourde qui n'a pas fini de s'affirmer* ». Cette approche s'accompagne d'un positionnement affirmé « *L'objectif n'est pas de remplacer l'humain par les robots* », témoignant d'une volonté de préserver les jardiniers pour les zones sensibles tout en automatisant les tâches répétitives.

Observation terrain — Golf de Saint-Cloud (92) : Le Golf de Saint-Cloud déploie depuis trois ans des robots de tonte autonomes sur ses fairways : 5 robots GPS complétés par des robots filaires autour du club-house. Le gain opérationnel est considérable : environ 30 heures de tonte hebdomadaire remplacées par 5 heures de supervision et d'entretien des machines. La fréquence de tonte est passée de 3 à 6 fois par semaine, avec une qualité jugée équivalente aux machines classiques. Le fonctionnement nocturne des robots électriques supprime les nuisances sonores, un atout majeur pour ce golf urbain situé à proximité d'habitations.

Les **systèmes de réservation en ligne** et de **gestion automatisée des départs** sont également évoqués comme permettant d'alléger significativement le travail à l'accueil.

Sur le plan de l'enseignement, l'équipement en technologies devient un **standard d'attractivité et de différenciation**. Les structures investissent dans des simulateurs (Track Man, systèmes d'analyse vidéo) qui offrent un double avantage : répondre aux attentes d'une clientèle habituée aux technologies et permettre un enseignement toute l'année indépendamment des conditions météorologiques, contribuant ainsi à lisser l'activité et les revenus. Le directeur de PGA France présente par exemple une application développée qui « *permet de communiquer des bilans de cours aux élèves, c'est un réseau social interne* », illustrant la **digitalisation de la relation pédagogique** et la création de continuité entre les séances. La **gamification des practices**, annoncée pour 2026 dans certaines structures en réseau, vise à créer des expériences ludiques attractives pour des publics jeunes habitués aux interfaces digitales.

Observation terrain — Birdieland (Paris, Réaumur) : En golf indoor, la technologie TrackMan est au centre de l'expérience : elle permet de jouer sur plus de 500 parcours modélisés et fournit des données précises sur chaque coup. Cette objectivation par la data transforme le rapport du pratiquant au golf, qu'il soit débutant ou confirmé : « *Ça ne te dit pas si c'est bien ou pas bien, ça te dit juste ce que tu viens de faire.* »

Sur le plan de la gestion client, le **déploiement de systèmes CRM** permet de mieux connaître les pratiquants et de personnaliser l'offre, s'inscrivant dans une logique de **professionnalisation marketing** inspirée des secteurs de services. Le directeur de l'AIMG évoque **l'importance croissante de l'intelligence artificielle** et anticipe des enjeux de référencement dans les futurs systèmes d'IA dédiés au voyage et à la découverte de golfs, ce qui nécessitera une adaptation des stratégies de visibilité digitale. Il mentionne également **l'intérêt des logiciels intégrés de gestion** (type Albatros ou Netgolf) pour optimiser l'ensemble des processus opérationnels.

Pour les métiers terrain, au-delà de la robotisation, la modernisation concerne **les systèmes d'arrosage pilotés par ordinateur** et les **outils collaboratifs digitaux** qui accélèrent la circulation de l'information au sein des équipes et permettent des ajustements plus réactifs. Un intendant souligne que ces évolutions transforment progressivement le métier en une fonction « *hybride : technico-administrative, collaborative et digitale* », nécessitant une aisance avec des outils comme Excel, les plateformes de reporting et les systèmes de traçabilité réglementaire (plateforme fédérale Garden pour les produits phytosanitaires).

Ces grands leviers de développement identifiés, spécifiques selon les types de structures, nécessitent une transformation profonde des métiers et des organisations, ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences par les professionnels. C'est précisément l'objet du volet suivant de cette synthèse, qui restitue les dynamiques de transformation des métiers (volet 2)

Volet 2 – Les dynamiques de transformation des métiers

Les professionnels révèlent des transformations profondes qui traversent l'ensemble des métiers du secteur. Ces évolutions, tantôt convergentes, tantôt spécifiques à certains contextes organisationnels, traduisent l'adaptation continue du secteur aux mutations économiques, sociétales, réglementaires et technologiques. La présente synthèse analyse ces dynamiques de changement pour chacune des sept familles de métiers retenus dans la cartographie.

1. Accueil & Vente

Les métiers de l'accueil sont marqués par un **élargissement du périmètre d'activité** et une montée en puissance de la **dimension commerciale**. Tous les professionnels interrogés s'accordent sur ce constat : « *L'accueil, c'est un peu le couteau suisse du golf. On fait de tout : les réservations, la boutique, les licences, les compétitions, et même parfois un peu de secrétariat* », résume un directeur de structure associative. Cette **polyvalence** est la norme dans la grande majorité des structures, particulièrement les plus petites où les équipes réduites imposent une mutualisation des fonctions.

La **digitalisation progressive** modifie les pratiques quotidiennes. Les systèmes de réservation en ligne, les logiciels de gestion, les outils CRM et l'animation des réseaux sociaux font désormais partie intégrante du métier. Cette évolution crée un enjeu d'adaptation pour les collaborateurs moins familiers des outils numériques face à des changements technologiques rapides.

Dans les golfs associatifs, l'accueil conserve une forte dimension relationnelle et administrative : gestion des licences, suivi des adhésions, organisation des compétitions internes, ce qu'un directeur qualifie de « *cocooning des membres* ». L'enjeu est de maintenir le lien avec une communauté de joueurs attachés à leur club. Dans les structures commerciales, l'orientation vers la vente, le conseil personnalisé et les services additionnels (location de voitures, packages, stages) prédomine. « *En associatif, on est dans la relation membre. En commercial, on est dans le développement du chiffre* », synthétise un directeur ayant connu les deux contextes.

De leurs côtés, les grandes structures touristiques et les resorts font émerger des besoins spécifiques. La gestion d'une centrale de réservation intégrée (golf et hôtel), l'accueil d'une clientèle internationale exigeante, la coordination avec les services événementiels requiert des compétences pointues. À l'inverse, certains interviewés anticipent une forme de régression de ces métiers dans les structures plus modestes, où l'automatisation des réservations et la réduction des boutiques (Proshop) conduisent à une contraction des équipes d'accueil.

2. Enseignement sportif

La famille de l'enseignement sportif connaît une **mutation profonde de son positionnement, de ses pratiques et de son identité professionnelle**. Le passage d'une posture de professeur orienté vers la performance et la compétition à celle d'animateur-commercial constitue une évolution marquante, même si elle ne fait pas l'unanimité au sein de la profession.

Cette transformation répond à une **évolution structurelle de la demande**. Environ 80% des pratiquants sont désormais orientés vers le loisir, contre 20% vers la compétition. « *Avant, on formait des compétiteurs. Maintenant, on a des adultes qui veulent s'amuser, des seniors qui cherchent une activité santé, des groupes qui viennent pour un team-building* », observe un enseignant. Les formats courts (initiations, after-works, cours collectifs), les séances ludiques et les programmes de découverte se développent au détriment des cursus intensifs traditionnels. « *95% des golfeurs viennent pour se marrer, être dehors, taper la balle, se faire des potes, venir en famille* », rappelle un directeur, plaidant pour des profils d'enseignants capables d'incarner cette dimension conviviale.

L'intégration des outils technologiques d'analyse (TrackMan, launch monitors, vidéo haute vitesse, simulateurs) transforme également la pratique pédagogique. « *Les gens demandent la technologie, on y va. Certains pros achètent eux-mêmes le matériel pour leurs élèves* », témoigne un directeur. Ces outils permettent une objectivation des progrès et une personnalisation de l'enseignement appréciées des pratiquants. Néanmoins, l'appropriation de ces technologies reste inégale au sein de la profession, créant des disparités dans l'offre pédagogique.

La **dimension commerciale** s'impose désormais aux enseignants avec une force nouvelle : « *Il doit développer sa clientèle, la fidéliser, communiquer sur les réseaux* », affirme un formateur. La fidélisation de la clientèle passe en grande partie par les enseignants. Cette évolution bouscule l'identité professionnelle de praticiens davantage formés à la technique qu'à la vente, et peut constituer un frein à l'attractivité du métier pour certains profils.

En réponse au besoin croissant en compétences relationnelles, d'animation et de pédagogie ludique, certains évoquent l'idée d'un profil d'« initiateur golf », plus orienté animation que technique, qui viendrait

en complément de l'enseignant diplômé. Cette proposition se confronte toutefois à la réalité institutionnelle.

Dans les grandes structures, le poste de responsable de l'enseignement se structure également pour coordonner les équipes pédagogiques, organiser l'offre de cours et stages, et assurer le lien avec la direction.

Le **métier d'enseignant** est identifié par plusieurs interviewés comme entrant en tension. Les **conditions d'exercice** (travail les week-ends, horaires décalés, statuts parfois précaires mêlant salariat et activité libérale) et les **perspectives de rémunération** peinent à attirer les nouvelles générations, qui ne sont plus prêtes aux sacrifices consentis par leurs aînés : *« On n'a plus maintenant des pros qui vont être dévoués corps et âme, sept jours sur sept sur le terrain de golf, en laissant de côté leur vie de famille. Ça n'existe quasiment plus »*.

3. Services aux joueurs

Cette famille de métiers, qui regroupe les fonctions de commissaire de parcours et de caddy master, évolue sous l'effet conjugué de l'**automatisation** et d'un **repositionnement vers l'expérience client**. La robotisation et l'automatisation apparaissent comme des tendances structurantes *« Les robots ramasse-balles au practice, les systèmes de réservation automatisés... L'objectif n'est pas de remplacer l'humain mais de compenser les départs en retraite qu'on n'arrive plus à remplacer »*, explique un directeur.

Le poste de caddy master illustre ces tensions. Dans les golfs haut de gamme, il reste essentiel à la qualité de service et à l'image premium de l'établissement. Mais sa pénibilité et son manque d'attractivité posent des problèmes de fidélisation : *« Nous avons eu cinq caddy masters en cinq ans. C'est un poste qui se fatigue et qui va probablement évoluer ou disparaître »*. À l'inverse, dans les structures plus modestes, ces fonctions sont généralement assurées par polyvalence (équipes d'accueil, jardiniers) ou confiées à des bénévoles expérimentés lors des compétitions.

Plusieurs interviewés soulignent l'importance de métiers actuellement absents de la cartographie. Le poste d'entretien des bâtiments est mentionné à plusieurs reprises.

L'automatisation apparaît comme une solution car elle libère potentiellement du temps pour d'autres missions. Un directeur envisage ainsi de confier l'entretien des bâtiments aux praticeman dont le temps serait libéré par les robots ramasse-balles. Cette recomposition des tâches interroge **l'évolution des fiches de poste** et la **polyvalence attendue** des collaborateurs.

4. Terrain et entretien

La famille Terrain et entretien vit une transformation profonde.

L'entrée en vigueur de la loi Labbé (2025) interdisant les produits phytosanitaires de synthèse impose une révision complète des méthodes d'entretien des parcours. Les pratiques évoluent vers une **intensification des opérations mécaniques** (carottage, scarification, décompaction), le **recours à de nouvelles espèces de semences** résistantes au stress hydrique, et une approche préventive basée sur l'observation plutôt que la solution curative par traitement chimique. Cette transition nécessite des

compétences agronomiques approfondies : connaissance des maladies, des espèces, des sols, maîtrise des techniques de biocontrôle et de lutte intégrée. « *L'évolution majeure, c'est la prise en compte de l'environnement, mais de manière de plus en plus technique* », souligne un formateur du secteur.

Selon les professionnels, les **métiers se spécialisent et montent en compétence**. Le fontainier devient un expert de l'irrigation connectée, de la télégestion et de la gestion de la ressource eau, enjeu critique dans de nombreux territoires. L'intendant/greenkeeper voit son rôle évoluer vers un pilotage stratégique de la transition écologique et une communication renforcée. Dans les petites structures, la polyvalence reste cependant la règle avec un même collaborateur peut assurer les fonctions de jardinier, mécanicien et fontainier.

Observation terrain — Haras de Jardy (Vaucresson) : Le zéro phyto a transformé en profondeur le métier de jardinier de golf. L'organisation est passée du « mode tâche » (chaque jardinier spécialisé sur ses greens) au « mode action » (chaque personne intervient partout). Le jardinier n'est plus un tondeur, il est devenu un « lanceur d'alerte » : il repère un héron sur la mare, une fuite d'eau, un banc abîmé, une tache de maladie naissante — et remonte l'information via un canal photo interne. La logique curative (une attaque, un traitement, toutes les équipes à 6 h le lendemain) a cédé la place à une posture préventive fondée sur l'observation permanente et la régularité des interventions.

L'esthétique même des parcours est amenée à évoluer, ce qui constitue **un défi culturel majeur**. « *Il faut faire accepter aux joueurs que le gazon jaune ou marron, ce n'est pas un gazon mal entretenu. En France, un parcours marron est perçu comme mal entretenu, alors qu'au Royaume-Uni ou en Écosse, même des parcours très réputés sont marrons en été. C'est une question de culture golfique* », explique un directeur. Cette éducation des pratiquants représente un enjeu de communication pour accompagner la transition écologique.

Une évolution remarquable concerne précisément cette **dimension communicationnelle** du métier. Les équipes terrain, traditionnellement « dans l'ombre », doivent désormais expliquer et valoriser leur travail auprès des membres. « *Les clients ont besoin qu'on leur explique les actions faites sur le terrain. Et aussi, si on ne sait pas ce que fait le technicien, même si le résultat est fabuleux, on a raté quelque chose et on rate aussi des vocations* », observe un formateur. Cette compétence pédagogique, nouvelle pour des professionnels formés essentiellement aux aspects techniques, devient essentielle pour légitimer les choix d'entretien et accompagner le changement de perception des joueurs.

La robotisation progresse également dans cette famille de métiers. L'acquisition de robots de tonte GPS permet de pallier le manque de personnel et de libérer les jardiniers pour d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée. « *Nous avons acheté huit robots de tonte pour nos deux parcours. Cela permet de pallier le manque de personnel et de libérer les jardiniers pour d'autres tâches afin de maintenir le niveau d'exigence* », illustre un directeur de resort. Mais la réduction des traitements chimiques implique paradoxalement davantage de main-d'œuvre pour les opérations mécaniques manuelles : « *On ne pourra pas se passer des jardiniers* ».

Observation terrain — Golf de Saint-Cloud (92) : La robotisation n'a supprimé aucun poste à Saint-Cloud. Le temps libéré est réalloué à des tâches de finition à plus forte valeur ajoutée : entretien des bunkers, détournement des plaques de départ, débroussaillage, tonte croisée des greens. Le changement observé est moins une substitution homme-machine qu'un déplacement de la valeur du travail : les tâches répétitives de tonte sont automatisées, tandis que les équipes se concentrent sur des

interventions plus qualitatives et différenciantes (supervision à distance via application, de pilotage par la donnée et d'arbitrage technique). Le directeur technique résume la trajectoire : « Le futur du métier n'est pas le remplacement par les robots, mais un greenkeeper augmenté par des outils autonomes et numériques. » La robotisation apparaît ainsi non comme une rupture mais comme une évolution logique du métier, comparable à d'autres formes de mécanisation antérieures.

5. Restauration

La restauration a connu un mouvement de balancier significatif au cours des dernières années. Après une période marquée par l'externalisation massive de cette activité, certaines structures choisissent aujourd'hui de la réintégrer. Cette évolution traduit une prise de conscience : la restauration n'est plus une activité annexe mais **un élément central de l'expérience client et de l'équilibre économique des structures**. « *C'est devenu un centre de profit essentiel* »

Un enseignant souligne toutefois les difficultés que crée parfois l'inadéquation entre les attentes des golfeurs et le fonctionnement des restaurants externalisés : « *Celui qui voulait son sandwich à 10h pour partir sur le parcours, il ne l'a pas. Celui qui veut une part de tarte à 16h parce qu'il vient de faire 18 trous, c'est fermé* ». Cette observation illustre **l'importance de la cohérence entre restauration et activité golfique**, argument en faveur de la ré internalisation de l'activité. Cette réintégration pose cependant des **défis managériaux spécifiques**. Les directeurs de golf doivent superviser une activité qu'ils ne maîtrisent pas nécessairement, apprendre à lire des indicateurs de gestion restauration, manager des équipes relevant d'une autre culture professionnelle. La coexistence de conventions collectives complexifie la gestion des ressources humaines, notamment pour l'organisation des extras et la flexibilité horaire. Les structures développent des solutions pragmatiques : CDI à faibles heures modulables, recours massif à l'apprentissage, CDD saisonniers convertis en CDI pour fidéliser les équipes.

Dans les resorts, golfs en zone touristique et golfs haut de gamme, le service « buggy bar » service de boissons et restauration légère sur le parcours est mentionné par plusieurs interviewés comme un **élément différenciant de l'expérience client**, même s'il reste l'apanage des structures les plus importantes. La professionnalisation de ces fonctions accompagne la montée en gamme recherchée par certains établissements.

6. Marketing, développement & commercial

Cette famille de métiers se caractérise davantage par une émergence progressive que par une transformation de l'existant. Historiquement absentes ou marginales dans l'organisation des golfs français, les fonctions marketing et développement commercial gagnent en visibilité et en structuration **sous l'effet de la pression concurrentielle et des impératifs de diversification**. « *Pendant longtemps, le développement commercial, on n'en parlait pas. Aujourd'hui, c'est devenu incontournable, on ne peut plus l'ignorer* », constate un directeur. Cette prise de conscience est partagée par l'ensemble des profils interrogés.

Les activités de communication digitale (site web, réseaux sociaux, newsletters), de prospection commerciale (B2B vers les entreprises, B2C vers les particuliers), d'organisation événementielle et de

développement de partenariats se sont **considérablement intensifiées**. L'intelligence artificielle commence à être mobilisée : « *Sur tout ce qui est création de contenus, communication, mise en avant, rédaction, visuels... On va forcément utiliser l'IA de plus en plus* », anticipe un directeur.

Pour autant, dans la majorité des structures, **ces missions restent dispersées** entre la direction, l'accueil et parfois les enseignants, sans poste dédié. Seuls les grands golfs, les resorts et les chaînes disposent de **fonctions marketing structurées**. Les structures intermédiaires ont recours à des alternants en Master marketing sportif ou à des agences spécialisées pour compenser ce déficit de compétences internes. Les golfs associatifs, confrontés au vieillissement de leur base de membres (pyramide des âges), sont identifiés comme devant particulièrement développer cet aspect.

7. Administration & Encadrement

Le métier de directeur de golf a connu une transformation au cours des dernières décennies. Le passage d'une fonction essentiellement administrative à un **rôle de manager stratégique multidimensionnel** constitue l'évolution la plus structurante de cette famille de métiers.

Le directeur d'aujourd'hui doit maîtriser simultanément la gestion financière et le contrôle budgétaire, le management d'équipes pluridisciplinaires, le développement commercial et le marketing, les relations avec les partenaires institutionnels et les collectivités, la transition écologique et la communication. Cette **poly compétence** s'exerce différemment selon les contextes. « *En associatif, on a le nez dans tout. En commercial, c'est plus des fichiers Excel avec des chiffres* », distingue un directeur. Dans les structures associatives, la gestion des bénévoles et des instances (bureau et/ ou comité) ajoute une dimension politique à la fonction. Plusieurs directeurs témoignent de la rotation rapide des présidents bénévoles, jusqu'à six en douze ans pour l'un d'entre eux, qui impose une capacité d'adaptation permanente.

Face à la complexification de certaines organisations, le métier de directeur adjoint, aussi appelé responsable de site, se développe dans les chaînes de golf et les structures multisites : « *Quand on gère quatre golfs, on ne peut pas être partout. Il faut un référent permanent sur chaque site qui peut prendre les décisions au quotidien* », explique un directeur de groupe. Ce nouveau métier assure la continuité managériale et la prise de décision opérationnelle en l'absence du directeur général. De même, dans certains golfs, le poste de secrétaire sportif se structure pour gérer l'organisation des compétitions, les relations avec les instances fédérales et l'animation de la communauté des joueurs compétiteurs.

Les métiers comptables et administratifs suscitent des interrogations quant à leur évolution. Plusieurs interviewés expriment des **inquiétudes face à l'accélération de la digitalisation** : « *Je m'inquiète pour ces postes. On va les remplacer par des prestations externes avec des gens hyper compétents sur les nouveaux outils* ». L'enjeu de l'adaptation aux outils numériques est particulièrement sensible pour les collaborateurs en poste depuis longtemps, confrontés à des évolutions « *quasi quotidiennes* » qui pourraient les placer dans une « *zone d'incompétence forcée* », selon l'expression d'un professionnel du secteur.

Synthèse des dynamiques transversales

Au-delà des spécificités propres à chaque famille, plusieurs dynamiques transversales de transformation traversent l'ensemble des métiers de la branche golf. La première est l'exigence de **polyvalence généralisée**. Quelle que soit la fonction exercée, l'élargissement du périmètre d'activité et la multiplication des compétences attendues constituent une tendance de fond, particulièrement marquée dans les petites structures où chacun doit être capable d'intervenir au-delà de son cœur de métier.

Observation terrain — Birdieland (Paris, Réaumur) : Avec une équipe de cinq personnes par site, la polyvalence atteint un degré inédit : chaque collaborateur alterne entre accueil, service au bar, préparation des planches, accompagnement golfique, maintenance informatique et gestion administrative. L'enseignant sur place résume : « Ici, t'es manager, comptable, barman, chef cuisinier, homme de ménage, informaticien, ingénieur TrackMan... » Le recrutement privilégie le potentiel et l'état d'esprit sur le parcours linéaire.

La deuxième dynamique est la **montée en puissance de la dimension commerciale**. De l'accueil à l'enseignement, en passant par la direction, tous les métiers intègrent désormais une composante de développement, de vente et de relation client. Cette évolution bouscule les identités professionnelles traditionnelles et interroge les contenus de formation.

La **digitalisation des pratiques** constitue une troisième dynamique commune. L'ensemble des familles de métiers est impacté par l'intégration d'outils numériques – réservation en ligne, CRM, analyse technique, irrigation connectée, communication digitale. Cette transformation crée un enjeu d'adaptation pour les collaborateurs moins familiers de ces technologies, particulièrement ceux des générations « pré-numériques ».

La **communication et la pédagogie** deviennent des compétences clés transversales. La capacité à expliquer, valoriser et partager prend une importance nouvelle, notamment dans le contexte de la transition écologique qui nécessite d'accompagner l'évolution des perceptions et des attentes des pratiquants.

Enfin, les dynamiques de transformation s'expriment différemment selon la taille et le statut des structures. Les grandes structures et les chaînes voient émerger des fonctions spécialisées, tandis que les petites structures maintiennent une organisation fondée sur la polyvalence. Ces différenciations structurent profondément les compétences attendues, les organisations du travail et les trajectoires professionnelles au sein du secteur. Ces points seront développés dans le dernier volet consacré aux compétences et aux besoins en développement (volet 3).

Volet 3 - Compétences et besoins en développement

Ce troisième et dernier volet de restitution des éclairages du terrain propose un focus sur les compétences en évolution, les besoins en formation et les pratiques actuelles en termes de développement des compétences.

Les compétences spécifiques par famille de métiers issues du croisement des entretiens sont présentées directement dans la cartographie (partie 5).

1. Compétences transversales en évolution

L'ensemble des entretiens fait émerger un socle de compétences transversales dont l'importance se renforce, quel que soit le métier exercé. La **polyvalence** constitue la compétence la plus unanimement citée. Cette capacité à alterner entre différentes fonctions selon les besoins de la structure s'impose comme une condition de fonctionnement, particulièrement dans les petites et moyennes structures où les équipes réduites ne permettent pas une spécialisation stricte des postes. La polyvalence n'est plus perçue comme une contrainte subie mais comme une compétence à part entière qui enrichit les parcours professionnels.

Le **sens du service client** et la qualité relationnelle émergent également comme des compétences fondamentales, citées par l'ensemble des personnes interrogées. « *Le sens du service, l'écoute, le relationnel. Le reste s'apprend. Sans vocation de service, on ne peut pas travailler dans un golf* », affirme un directeur. Cette exigence traverse tous les métiers, de l'accueil à l'enseignement, du terrain à la restauration. Elle s'accompagne d'une capacité à communiquer efficacement avec des interlocuteurs variés – membres, clients de passage, partenaires, équipes – mentionnée par douze interviewés.

La **maîtrise de l'anglais** s'affirme comme une compétence incontournable, particulièrement dans les golfs à vocation touristique. Dix interviewés la mentionnent explicitement, soulignant la diversité de la clientèle internationale. Cette exigence linguistique concerne prioritairement les métiers en contact direct avec les joueurs (accueil, enseignement, restauration) mais tend à s'étendre à l'ensemble des collaborateurs dans les structures haut de gamme.

Enfin, la capacité à **s'adapter aux imprévus et gérer les situations de stress** est régulièrement évoquée. Les aléas météorologiques, les pics d'affluence, les incidents techniques constituent le quotidien des équipes et requièrent une réactivité permanente. Cette compétence adaptative se double d'une exigence de disponibilité horaire – travail les week-ends, jours fériés et en horaires décalés – qui constitue une caractéristique structurelle du secteur, mentionnée par tous les interviewés comme une contrainte métier à intégrer dès le recrutement.

2. Besoins en formation identifiés

Les entretiens font émerger plusieurs axes de besoins en formation prioritaires. Le premier concerne le **management et l'animation d'équipe**. Un intendant témoigne : « *Je n'ai jamais été formé au management. On apprend sur le tas, mais c'est compliqué* ». Cette lacune est identifiée pour les postes d'encadrement intermédiaire (intendants, responsables d'accueil, chefs de cuisine) qui se retrouvent en position managériale sans formation préalable.

Le deuxième axe concerne les **compétences commerciales pour les métiers non commerciaux**. Le nouveau référentiel du BPJEPS spécialité « éducateur sportif » mention « activité golf », créé par l'arrêté du 4 mars 2025, intègre désormais un bloc de compétences dédié à la commercialisation (BC4 : « Commercialiser des produits et services d'enseignement en golf »). Cette évolution majeure traduit dans les référentiels de formation ce que les professionnels interrogés appellent de leurs vœux : « On a besoin que les formations d'enseignants intègrent davantage la dimension vente et relation commerciale ». Elle ne concerne toutefois que les nouveaux entrants, ceux qui entreront en formation à partir de septembre

2026. Les enseignants déjà en exercice, formés sous l'ancien référentiel, n'ont pas bénéficié de cette mise à jour, ce qui crée un besoin de formation continue spécifique pour accompagner la montée en compétences commerciales de l'ensemble de la profession.

Le troisième axe porte sur les **compétences techniques liées à la transition écologique**. Les méthodes alternatives aux produits phytosanitaires, la gestion optimisée de l'eau, le choix des variétés de gazon adaptées au changement climatique, la conduite de projets de labellisation constituent des domaines de formation en fort développement. Un directeur-formateur estime que les directeurs devraient disposer d'une formation en greenkeeping pour dialoguer efficacement avec leurs équipes terrain.

Le quatrième axe concerne les **outils numériques et l'adaptation aux nouvelles technologies**. La maîtrise des logiciels de réservation et de CRM, l'utilisation des outils d'analyse sportive, le pilotage des systèmes d'irrigation connectés, l'animation des réseaux sociaux constituent autant de compétences requérant des formations continues. Un observateur note l'enjeu particulier pour les collaborateurs des générations « pré-numériques » : « *On est confronté à des personnes qui, comme moi, ne sont pas nées avec un téléphone portable et de l'informatique. Il y a un gros gap avec les jeunes générations* ».

Enfin, l'**accueil des publics spécifiques** (personnes en situation de handicap, patients en sport santé, publics scolaires) est identifié par cinq interviewés comme un domaine de compétences à développer, en lien avec les enjeux d'élargissement de la base de pratiquants.

3. Pratiques d'apprentissage et modalités de formation

Les entretiens révèlent une diversité de pratiques d'apprentissage au sein du secteur. L'**apprentissage sur le tas et le compagnonnage** demeurent les modalités dominantes, particulièrement pour les métiers terrain. Les structures les plus importantes constituent des viviers de formation reconnus. L'accueil d'apprentis et de stagiaires se généralise et constitue à la fois un mode de transmission des compétences et un vivier de recrutement.

Observation terrain — Haras de Jardy (Vaucluse) : La montée en compétences repose essentiellement sur le compagnonnage interne : le directeur forme l'intendant, qui forme son adjoint, qui forme les jardiniers en insertion. Peu d'offres de formation externes sont jugées adaptées — Jardy « est en avance, donc forme plus qu'il ne se forme ». L'équipe exprime une demande explicite de VAE pour les profils expérimentés non diplômés, comme l'intendant, qui a appris sur le terrain sans certification formelle.

La **formation continue interne** se développe dans les structures en réseau et les chaînes de golf. La mise en place de parcours de progression et de formations transversales permet de fidéliser les collaborateurs et de développer leurs compétences. Un directeur utilise une métaphore explicite : « *C'est comme dans l'armée, il faut des soldats, il faut des généraux. Si on n'offre pas des perspectives, on perdra beaucoup de nos collaborateurs* ».

Les **formations institutionnelles** (fédération, organismes de formation, OPCO) complètent le dispositif. Pour les enseignants, la formation initiale (BP, DE) constitue le socle obligatoire pour exercer ces fonctions, complétée par des formations continues sur les nouvelles technologies ou les publics spécifiques. Pour les métiers terrain, les certifications phytosanitaires et les formations sécurité constituent des obligations réglementaires. Les réseaux professionnels (AGREF pour les intendants) jouent également un rôle de partage de bonnes pratiques et de veille technique.

Un enjeu transversal émerge des entretiens : la nécessité de penser la formation non plus comme une obligation légale minimale mais comme un **levier stratégique de transformation**. Un professionnel résume : « *On est dans un schéma de transformation des entreprises. Cette transformation ne passera que par la formation. L'enjeu n'est plus une petite obligation légale de formation des collaborateurs, c'est d'assurer la transition vers des nouveaux métiers, des nouvelles compétences et des nouvelles méthodes* ».

Synthèse des compétences émergentes

L'analyse croisée des entretiens permet d'identifier plusieurs compétences émergentes qui transcendent les familles de métiers. L'**intégration et le pilotage de solutions robotisées** (tondeuses GPS, ramasse-balles automatiques) concernent principalement les métiers terrain mais impliquent également les directions dans les décisions d'investissement. La **mise en œuvre de démarches RSE et l'obtention de labels environnementaux** constituent une compétence transversale mobilisant direction, terrain et communication. L'**accueil des publics en situation de handicap et des individus en sport santé** requiert des compétences spécifiques pour l'ensemble des métiers en contact avec les pratiquants. Enfin, la **coordination des prestataires externes** devient une compétence managériale critique dans un contexte d'externalisation croissante de certaines fonctions.

En synthèse, les évolutions de compétences identifiées dessinent une branche en mutation où la **dimension commerciale irrigue l'ensemble des métiers**, où la **transition écologique transforme les pratiques techniques** et requiert de nouvelles compétences pédagogiques, où la **digitalisation modifie les modes de travail** et impose une adaptation continue. Ces transformations appellent une réflexion approfondie sur les dispositifs de formation initiale et continue, les parcours professionnels et les conditions d'attractivité des métiers de la branche et sur la rentabilité des structures.

En synthèse

Au terme de ces deux premières phases d'investigation, un socle de constats partagés se dessine. L'analyse PESTEL a identifié les grandes forces de transformation qui s'exercent sur la branche. Les entretiens et observations de terrain ont révélé comment ces forces se traduisent concrètement dans le quotidien des professionnels, famille par famille. Il reste une troisième dimension à intégrer : la projection dans le temps. Les **travaux prospectifs** menés avec les membres du COPIL ont permis de **prolonger ces constats à horizon 5 à 10 ans**, en formulant pour chaque famille de métiers des scénarios d'évolution et des axes de développement des compétences.

C'est la convergence de ces trois phases de travail qui fonde la cartographie des métiers, présentée dans la partie suivante. Celle-ci propose, pour chaque famille, une lecture structurée des métiers, de leurs compétences, de leurs passerelles et de leurs perspectives d'évolution.

5. Présentation de la cartographie des métiers du golf

La cartographie des métiers présentée dans cette section propose une lecture structurée et opérationnelle de l'ensemble des fonctions qui composent les structures golfigues. Elle vise à rendre visibles les missions, les compétences mobilisées et les évolutions en cours, tout en identifiant les passerelles possibles entre métiers, dans un contexte de transformation rapide de la branche.

La cartographie est le résultat de la convergence de l'ensemble des travaux menés au cours de l'étude. Elle s'appuie sur une **triple fondation méthodologique** :

1. **L'analyse documentaire**, incluant les textes de référence de la branche ainsi qu'un examen des offres d'emploi représentatives des principaux postes. Elle a permis d'identifier les facteurs d'évolution structurants et de dresser un état des lieux objectivé de la branche.
2. **Les enseignements issus des entretiens qualitatifs et observations terrains** menés auprès de professionnels du terrain. Ces immersions ont permis d'identifier les missions exercées, les compétences actuelles et émergentes et les évolutions qui redéfinissent progressivement les métiers.
3. **L'atelier prospectif** réalisé avec les membres du COPIL de l'étude qui a permis de projeter ces évolutions à horizon 5 à 10 ans et de formuler, pour chaque famille de métiers, des scénarios d'évolution et des axes de développement des compétences. Nous en restituons ici les grands enjeux prospectifs.

L'approche retenue repose sur une **logique d'arborescence par familles de métiers**, permettant de mettre en évidence :

- les **périmètres d'activité** propres à chaque famille,
- les **missions et compétences** clés qui les structurent,
- les **passerelles métiers**
- les **enjeux prospectifs** qui orientent l'évolution des métiers.

La cartographie est organisée autour de **sept grandes familles**, chacune introduite par une présentation synthétique et enrichie d'un éclairage prospectif sur les transformations à venir dans les prochaines pages. Cette présentation synthétique est complétée par les fiches métiers détaillées, disponibles sur le site : [Métiers du golf - Métiers & formations pour travailler dans le golf](#).

1 Présence des métiers selon la taille de structure – les pastilles colorées indiquent le degré de spécialisation du poste.

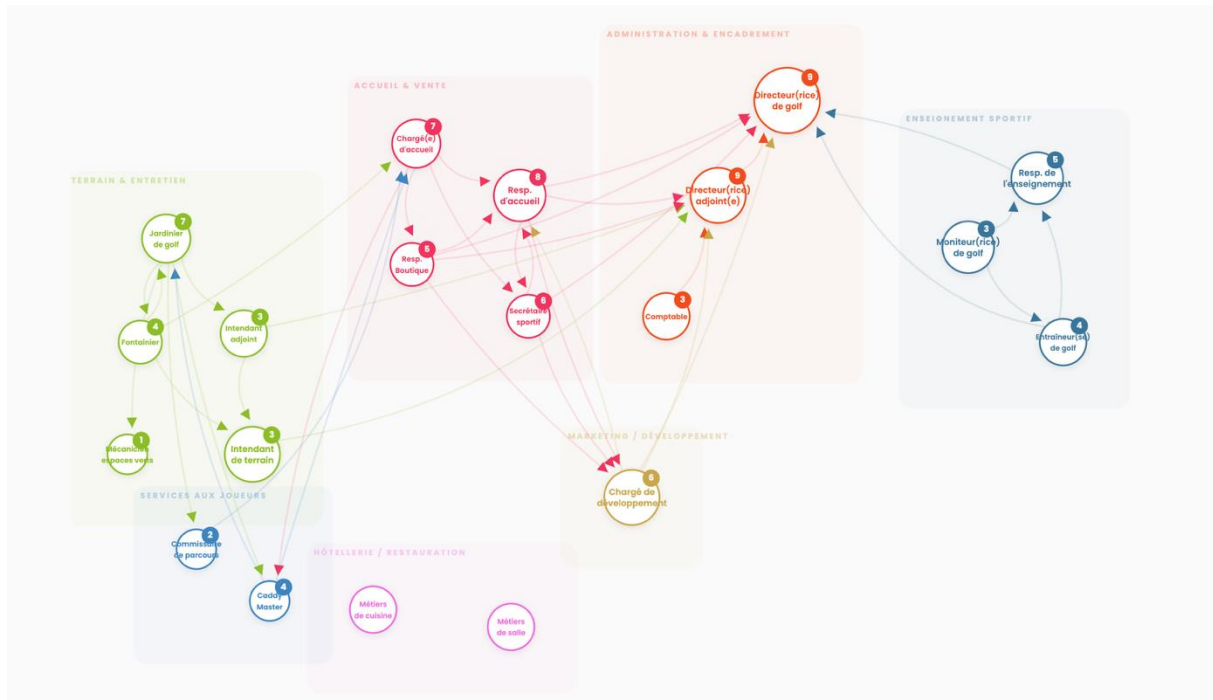
■ Poste dédié ■ Cumulé / polyvalent ■ Absent / externalisé

FAMILLES & MÉTIERS	PETITES STRUCTURES < 11 salariés - 70 % du parc	STRUCTURES MOYENNES 11 à 49 salariés	GRANDES STRUCTURES & RESORTS ≥ 50 salariés - 2 % du parc	CHAÎNES MULTI-SITES Coordination supra-site
<p>Terrain et entretien</p> <p>39 % des effectifs - cœur technique</p> <p><i>Pilotage de la transition écologique : zéro phyto, gestion hydraulique, robotisation et data agronomique.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Intendant de terrain ● Jardinier(s) polyvalent(s) ● Fontainier, mécanicien <p>Polyvalence forte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Intendant de terrain ● Jardiniers (2-4) ● Fontainier ou mécanicien 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intendant + adjoint ● Équipe de jardiniers ● Fontainier dédié ● Mécanicien dédié 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intendant chef multi-sites ● Adjoints / référents site ● Fontainier mutualisé <p>Mutualisation</p>
<p>Accueil et vente</p> <p>21 % des effectifs - 62 % de femmes</p> <p><i>Pivot du parcours client : digitalisation, vente additionnelle, e-réputation et ambassadeur des valeurs RSE.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Chargé d'accueil polyvalent ● Resp. accueil, boutique, secr. sportif <p>Cumul accueil + boutique + sportif</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable d'accueil ● Chargés d'accueil ● Secrétaire sportif (cumul) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable d'accueil ● Équipe d'accueil ● Responsable boutique ● Secrétaire sportif dédié 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable d'accueil site ● Équipe d'accueil ● Centrale de réservation intégrée
<p>Restauration</p> <p>13 % des effectifs - 18-internisation</p> <p><i>Centre de profit stratégique : F&B intégré multi-formats, formation d'univers golf, tensions de recrutement.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Restauration externalisée ou snack léger <p>Souvent externalisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuisinier / chef ● Serveur(s), barman ● Resp. restauration (cumul) <p>Convention CHR ou golf</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Chef de cuisine + brigade ● Resp. de restaurant ● Chef de rang, serveurs, barman 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resp. F&B groupe ● Brigades par site <p>Standards groupe</p>
<p>Enseignement sportif</p> <p>11 % des effectifs - ~60 % en libéral</p> <p><i>Coach multi-publics : technologies d'analyse, diversification des formats, dimension commerciale assurée.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Moniteur indépendant <p>statut libéral majoritaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Moniteur(s) salarié(s) ● Moniteurs indépendants conventionnés <p>Statuts mixtes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de l'enseignement ● Équipe de moniteurs ● Entraîneur haut niveau 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resp. enseignement par site ● Coordination régionale ● Moniteurs salariés / libéraux
<p>Administration & encadrement</p> <p>10 % des effectifs - 13 % de directrices</p> <p><i>Direction multidimensionnelle : performance, transition écologique, ambassadeur territorial, multi-sites.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Directeur opérationnel cumulé ● Comptable externalisé <p>Directeur tout-en-un</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Directeur de golf ● Comptable interne ou externalisé 	<ul style="list-style-type: none"> ● Directeur + adjoint ● Comptable dédié 	<ul style="list-style-type: none"> ● Directeur multi-sites ● Directeur adjoint / resp. site ● Comptable groupe / RAF
<p>Services aux joueurs</p> <p>Métiers ponctuels (CDD, WE, saison)</p> <p><i>Tension entre robotisation (ramasse-balles, dépôts auto,) et service premium humain dans les resorts.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Missions absorbées par l'accueil / le terrain <p>Absent ou cumulé</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Starter / commissaire WE et saison <p>CDD / temps partiel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Commissaire de parcours ● Caddy master <p>Service premium</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Commissaire / starter (resorts) ● Caddy master (premium uniquement)
<p>Marketing & développement</p> <p>Famille en émergence</p> <p><i>Compétences diffusées dans toute l'organisation : data clients, e-réputation, démocratisation du golf.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Porté par le directeur ou l'accueil <p>En émergence</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Porté par resp. accueil ou direction <p>En émergence</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Chargé de développement ● Chargé d'événementiel 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resp. marketing groupe ● Chargé de développement site ● Communication digitale

Cette formalisation permet de comprendre comment les métiers se composent concrètement dans les structures golfigues, comment les rôles se spécialisent ou s'élargissent (précisés dans les prochaines pages), et quels métiers sont mobilisés selon la taille de la structure.

La deuxième approche de modélisation de la cartographie des métiers dans la branche du golf porte sur les passerelles et mobilités internes. Un focus particulier sur les passerelles sera proposé par famille de métiers.

Lien pour ouvrir le document dynamique : [Passerelles Métiers du Golf — Cartographie des mobilités](#)



5.1 Famille Accueil et vente

La famille Accueil et Vente rassemble les métiers situés au **cœur du parcours client** dans les structures golfigues. Ils constituent le premier contact avec les visiteurs, membres et pratiquants, et assurent l'essentiel de l'expérience vécue au sein du club.

Cette famille comprend quatre métiers, dont les intitulés et les contours peuvent varier selon les structures :

- **Responsable d'accueil**
- **Responsable boutique** (ou responsable Proshop)
- **Chargé(e) d'accueil** (également appelé agent d'accueil, hôte d'accueil)
- **Secrétaire sportif** (ou responsable sportif, responsable compétitions)

Selon la taille des établissements, ces métiers peuvent se cumuler, se spécialiser ou se combiner en rôles hybrides. Dans les petites structures, qui représentent l'essentiel du parc, la polyvalence est très

forte : un même salarié peut assurer l'accueil, la vente, le suivi administratif des adhésions, l'organisation des compétitions et parfois la gestion de la boutique. Dans les structures moyennes et grandes, les rôles sont davantage différenciés, avec une organisation plus structurée et des postes dédiés.

Caractéristiques clés des métiers

Un rôle pivot dans l'expérience client

Le **chargé d'accueil** est le premier interlocuteur des visiteurs, membres et clients du golf. Il représente l'image de la structure et veille à offrir un service de qualité à chaque interaction. Ses missions couvrent l'accueil et l'orientation du public, la présentation et la vente des prestations du golf (tarifs, abonnements, stages, produits boutique), la gestion des réservations et des encaissements, ainsi que le suivi administratif des dossiers clients. Dans les golfs associatifs, l'accueil conserve une forte dimension relationnelle et administrative, dans une logique d'accompagnement personnalisé des membres. Dans les structures commerciales, l'orientation vers la vente, le conseil et les services additionnels prédomine.

Le **responsable d'accueil** organise et supervise l'ensemble du service. Il coordonne l'équipe d'accueil, assure la fluidité du parcours client de la réservation à la fidélisation, et contribue au développement commercial. Dans les plus petites structures, il assume directement l'ensemble des opérations d'accueil. Dans les plus grandes, il exerce un rôle d'encadrement de proximité et de pilotage de la qualité de service. Les compétences attendues s'enrichissent du pilotage d'indicateurs de performance (satisfaction, conversion, fidélisation), de la coordination du parcours client omnicanal avec les autres services, et de la contribution à l'animation de la communication digitale du club.

Le **responsable boutique** pilote l'activité du Proshop : achats, gestion des stocks, merchandising, conseil produit et développement des ventes. Au-delà des compétences de vente et de conseil produit, ce métier requiert une capacité à gérer les stocks, à suivre les tendances du marché et à développer une offre adaptée aux différents segments de clientèle. Avec un chiffre d'affaires moyen de 100 000 à 135 000 euros par an, le modèle économique ne permet généralement pas de financer un poste dédié. Dans la majorité des structures, cette fonction est intégrée aux missions de l'accueil, ce qui renforce l'exigence de compétences commerciales pour l'ensemble des équipes en place.

Le **secrétaire sportif**, enfin, est le référent de la vie sportive du club. Il assure l'organisation des compétitions internes, la gestion des inscriptions aux championnats fédéraux et l'animation de la communauté des joueurs compétiteurs. C'est un métier de niche à la croisée de l'accueil et de l'événementiel. Dans la majorité des structures, il s'agit d'une mission complémentaire assurée par un chargé d'accueil ayant une appétence pour le golf de compétition. Les compétences spécifiques (maîtrise des règles du golf et des formats de jeu, utilisation des plateformes fédérales, organisation logistique des déplacements) s'ajoutent aux compétences relationnelles et d'animation qui sont le socle de la famille.

Une polyvalence structurelle, modulée par la taille de la structure

La polyvalence est le trait dominant de cette famille de métiers. Son degré varie selon le contexte organisationnel :

- Dans les petites structures (moins de 11 salariés, soit 70 % du parc), la polyvalence est maximale. Le chargé d'accueil peut être amené à assurer simultanément l'accueil, la boutique, le secrétariat sportif, des tâches administratives et la communication digitale du club.

- Dans les structures moyennes, les rôles sont davantage différenciés mais les recouvrements restent fréquents, notamment entre accueil, vente et organisation événementielle.
- Dans les grandes structures et les resorts, des postes dédiés émergent (responsable d'accueil, responsable Proshop, secrétaire sportif) avec des périmètres mieux définis, mais la coordination transversale devient un enjeu à part entière.

Les grandes structures touristiques font par ailleurs émerger des besoins spécifiques : gestion d'une centrale de réservation intégrée (golf et hôtel), accueil d'une clientèle internationale exigeante, coordination avec les services événementiels.

Passerelles métiers et trajectoires possibles

La lecture croisée des fiches métiers, du schéma de passerelles et des retours terrain permet d'identifier les mobilités déjà observées ou envisageables au sein de la branche :

Métier d'origine	Passerelles
Chargé d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'accueil • Responsable boutique • Secrétaire sportif • Caddy master
Responsable d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur adjoint • Directeur de golf • Chargé de développement • Secrétaire sportif
Responsable boutique	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'accueil • Directeur adjoint • Directeur de golf • Chargé de développement
Secrétaire sportif	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'accueil • Direction de golf • Chargé de développement

Ces passerelles reflètent trois logiques de parcours : des trajectoires **ascendantes** vers l'encadrement et la direction, des mobilités **horizontales** au sein de la famille permettant de se spécialiser ou d'élargir son périmètre, et des **réorientations** vers d'autres familles de métiers, notamment le marketing et l'administration, qui s'appuient sur les compétences commerciales, digitales et relationnelles développées dans les fonctions d'accueil. La passerelle bidirectionnelle entre responsable d'accueil et secrétaire sportif illustre la fluidité des mobilités au sein de cette famille et la proximité des compétences relationnelles et organisationnelles qu'elles partagent.

Elles confirment que cette famille constitue l'un des principaux points d'entrée dans la branche, avec un réseau de mobilités particulièrement dense (cf. schéma des passerelles métiers).

Enjeux prospectifs

À partir des analyses documentaires, des retours des professionnels et de l'atelier prospectif, quatre orientations majeures émergent pour anticiper les évolutions des métiers de l'accueil et de la vente dans les golfs. Ces enjeux structurent les compétences à développer dans les années à venir et constituent des repères essentiels pour accompagner la professionnalisation de cette famille.

Axe 1 – Préserver et renforcer la dimension humaine de l'accueil

Les acteurs sont unanimes : malgré la digitalisation croissante des réservations et des parcours clients, l'accueil humain demeure irremplaçable dans les golfs. Le scénario d'évolution positionne le chargé d'accueil non plus comme un gestionnaire de flux, mais comme un conseiller personnalisé, capable de maîtriser la relation client omnicanale et d'utiliser les outils CRM pour anticiper les besoins et fidéliser les pratiquants. Cette transformation relationnelle visera à faire de chaque interaction un moment de qualité, contribuant à l'attachement au club dans un contexte où le golf devra conquérir et retenir de nouveaux publics. Le responsable d'accueil devrait quant à lui évoluer vers un véritable pilote de l'expérience client, chargé de manager et développer les compétences d'une équipe polyvalente, de piloter les indicateurs de satisfaction (NPS, avis en ligne) et de coordonner le parcours client omnicanal avec les autres services du club.

Axe 2 – Développer les compétences commerciales et de vente additionnelle

La dimension commerciale devrait s'affirmer comme une compétence centrale pour l'ensemble des métiers de la famille. Le responsable d'accueil sera de plus en plus positionné comme « le premier vendeur » du golf, appelé à piloter les indicateurs clés et l'événementiel comme levier de revenus. Le chargé d'accueil devra maîtriser les techniques de vente additionnelle et de conseil personnalisé. Pour le responsable boutique, les compétences prospectives identifiées pointent vers l'animation d'événements commerciaux et de partenariats marques, le développement de services complémentaires (location, occasion, réparation) et l'intégration des ventes digitales (click & collect, e-commerce). Ces évolutions dessinent une montée en compétences commerciales pour l'ensemble de la famille, y compris pour le secrétaire sportif, dont la capacité à créer de l'engagement communautaire autour de la vie sportive du club deviendra un levier de fidélisation à part entière.

Axe 3 – Intégrer les compétences marketing et communication digitale

La porosité entre les fonctions d'accueil et de marketing/communication devrait s'accroître, en particulier dans les petites et moyennes structures qui ne disposeront pas de poste marketing dédié. Le responsable d'accueil sera appelé à contribuer à l'animation de la communication digitale et à gérer la e-réputation du club sur les plateformes d'avis. Le chargé d'accueil devra maîtriser la relation client sur les réseaux sociaux. Le secrétaire sportif devrait voir sa mission de communication sportive s'élargir vers une véritable animation de communauté sur les canaux digitaux. Cette convergence entre accueil, vente et marketing appellera une montée en compétences digitales transversale à l'ensemble de la famille.

Axe 4 – Porter les valeurs RSE et l'image du golf

L'équipe d'accueil, en tant que premier contact avec les clients, sera de plus en plus attendue comme ambassadrice des valeurs du club. Les nouvelles générations de pratiquants interrogeront davantage les structures sur leurs engagements environnementaux et sociétaux. Les compétences prospectives identifiées pour le chargé d'accueil - incarner les valeurs du club et contribuer à l'expérience globale - traduisent cette évolution. À terme, chaque collaborateur de la famille devra être en capacité de

communiquer sur les efforts RSE de la structure et de contribuer à faire évoluer l'image du golf vers une pratique plus inclusive et responsable, ce qui supposera une sensibilisation systématique aux enjeux de la transition écologique dans les parcours de formation.

En synthèse

La famille Accueil & Vente constitue la porte d'entrée de l'expérience client et un pivot de la qualité de service dans les golfs. Polyvalente, relationnelle et fortement exposée aux évolutions du secteur, elle est au cœur des transformations actuelles : digitalisation du parcours client, montée des exigences de personnalisation, développement de la dimension commerciale et marketing, intégration des enjeux RSE. La digitalisation ne signifie pas la disparition de l'accueil humain, mais plutôt sa montée en gamme vers un rôle de conseil et d'accompagnement premium. Dans un contexte où 77% des structures comptent moins de 11 salariés, la polyvalence restera la norme, et l'enjeu pour la branche sera d'accompagner cette montée en compétences tout en préservant la qualité relationnelle qui fait la spécificité de l'expérience golf.

5.2 Famille Enseignement sportif

La famille Enseignement sportif regroupe les métiers dédiés à **la transmission du golf, de l'initiation au haut niveau**. Elle représente 11 % des effectifs salariés de la branche et occupe une place centrale dans le parcours du pratiquant : c'est par l'enseignement que se construisent l'entrée dans la pratique, la progression technique, l'attachement au club et, in fine, la fidélisation.

Cette famille comprend trois métiers :

- **Responsable de l'enseignement**
- **Moniteur(rice) de golf** (également appelé enseignant de golf)
- **Entraîneur(se) de golf et/ou de haut niveau** (ou entraîneur de club)

Une singularité majeure de cette famille est la coexistence de statuts : environ 60 % des enseignants exercent en libéral ou en auto-entrepreneur, souvent dans le cadre de contrats avec les structures. Le métier évolue vers des statuts mixtes — une part salariée (école de golf, animation, équipes) complétée par une activité indépendante (cours privés) — dont le calibrage devient un enjeu organisationnel pour les clubs.

Caractéristiques clés des métiers

Le responsable de l'enseignement coordonne et supervise l'ensemble de l'activité pédagogique d'une structure. Il manage l'équipe d'enseignants, organise l'offre de cours et de stages, veille à la qualité et à la cohérence de l'enseignement dispensé, et assure le lien avec la direction. Il reste généralement lui-même enseignant tout en assumant des responsabilités de gestion, de coordination et de développement commercial. Ce poste existe principalement dans les structures disposant de plusieurs enseignants salariés : chaînes de golf, grandes structures commerciales, golfs associatifs à forte orientation sportive. Ses compétences s'enrichissent du pilotage budgétaire de l'activité enseignement,

du développement de programmes adaptés aux différents segments de clientèle, et de la dimension commerciale de l'offre pédagogique.

Le moniteur anime, initie et entraîne des pratiquants de tous niveaux, dans le cadre de cours individuels ou collectifs. La diversité des publics implique une forte capacité d'adaptation pédagogique. Ses compétences couvrent la conception de programmes pédagogiques adaptés, l'utilisation d'outils d'analyse technique et numérique (vidéo, radar, simulateurs), l'animation de l'école de golf et la participation à l'organisation sportive du club. Le métier intègre désormais une dimension commerciale formalisée : développement et fidélisation de clientèle, communication personnalisée, contribution à la promotion de la structure. Dans les structures commerciales, l'enseignant respecte les processus relatifs à l'accueil, à l'accompagnement et à la fidélisation de la clientèle.

L'entraîneur accompagne des golfeurs dans une démarche de performance sportive, au niveau régional, national et international. Il conçoit des programmes d'entraînement individualisés intégrant les dimensions technique, physique, tactique et mentale, et coordonne les interventions des acteurs de la performance (préparateurs physiques et mentaux, staff médical). Il utilise des outils avancés d'analyse de la performance et coordonne les interventions des acteurs de la performance (préparateurs physiques et mentaux, staff médical). Il participe aux dispositifs fédéraux de détection et de sélection.

Passerelles métiers et trajectoires possibles

La lecture croisée des fiches métiers, du schéma de passerelles et des retours terrain permet d'identifier les mobilités déjà observées ou envisageables au sein de la branche :

Métier d'origine	Passerelles
Moniteur de golf	<ul style="list-style-type: none"> • Entraîneur de golf • Responsable de l'enseignement • Chargé de développement
Responsable de l'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de golf (peu fréquent) • Coordination régionale (chaînes) • Fonctions fédérales (CTR, formateur)
Entraîneur de golf	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'enseignement • Directeur de golf (peu fréquent) • Fonctions fédérales

Les parcours d'évolution sont **essentiellement verticaux au sein de la famille**, du moniteur vers l'entraîneur puis le responsable de l'enseignement, avant d'accéder à la direction de golf. Le moniteur ne dispose pas de passerelle directe vers la direction ou le développement : sa progression passe nécessairement par une montée en responsabilité au sein de la filière enseignement. Les débouchés vers des fonctions fédérales (conseillers techniques régionaux, formateurs, coordination nationale) ou vers la formation de l'encadrement constituent des voies spécifiques pour les entraîneurs et les responsables de l'enseignement, valorisant l'expertise pédagogique et technique acquise au fil du parcours.

Enjeux prospectifs

La famille Enseignement sportif se trouve aujourd'hui au carrefour de plusieurs mutations - transformation des publics, intégration technologique, pression commerciale, évolution des statuts - qui redessinent les contours de ses métiers. Les quatre enjeux prospectifs identifiés traduisent la nécessité d'accompagner cette transformation tout en préservant l'attractivité de la profession.

Axe 1 - Adapter l'offre pédagogique à la diversification des publics

La part croissante de pratiquants loisirs, de néophytes et de formats courts (initiations, after-works, stages découverte) appellera une refonte des approches pédagogiques vers des méthodes plus ludiques, orientées vers l'autonomisation rapide du pratiquant et adaptées à des publics aux attentes très hétérogènes. Le moniteur devrait évoluer vers un profil de « coach multi-publics », capable d'accompagner des segments clients très différents et d'animer des nouveaux types de formats et d'expériences golf. Un nouveau profil d'initiateur golf, distinct de l'enseignant diplômé, axé sur l'animation et l'accompagnement post-initiation est identifié comme un besoin émergent pour répondre à la problématique de fidélisation des débutants.

Axe 2 - Maîtriser les technologies d'analyse comme outil de diagnostic

Les outils technologiques (TrackMan, vidéo, simulateurs, capteurs de swing) devraient devenir un prérequis de crédibilité professionnelle. Les pratiquants attendront de plus en plus un diagnostic technologique, où la valeur ajoutée de l'enseignant résidera dans l'interprétation des données et la prescription adaptée. Les compétences prospectives du moniteur intègrent explicitement cette dimension : Utiliser les technologies d'analyse (radars, vidéo, simulateurs) comme outil de diagnostic. Pour l'entraîneur, la maîtrise d'outils avancés d'analyse de la performance devrait se renforcer comme compétence structurante. L'enjeu ne sera pas d'exploiter l'ensemble des données disponibles, mais de les mobiliser de manière pertinente selon le public et les objectifs pédagogiques.

Axe 3 - Développer la dimension commerciale et le lien social

Le développement de clientèle, la fidélisation, la vente de formules et la communication sur les offres devraient s'affirmer comme des compétences incontournables pour l'ensemble des métiers de l'enseignement. Le responsable de l'enseignement sera quant à lui appelé à piloter la dimension commerciale de l'offre pédagogique et à développer des programmes adaptés aux différents segments de clientèle. L'enjeu pour la branche sera de renforcer ces compétences dans les parcours de formation initiale et continue, tout en veillant à ce que cette évolution ne constitue pas un frein supplémentaire à l'attractivité du métier. Au-delà de l'aspect commercial, l'enseignant devrait voir son rôle de créateur de lien social au sein du club se renforcer, à travers l'animation d'événements, d'initiations et de formats conviviaux.

Axe 4 - Structurer le management de l'enseignement et la détection des talents

Le responsable de l'enseignement devrait évoluer vers un rôle de manager de centre de formation avec des objectifs de chiffre d'affaires, une coordination d'équipe structurée et un pilotage de l'offre pédagogique. Les compétences prospectives identifiées confirment cette trajectoire : coordination d'équipes aux profils variés, structuration de l'offre, suivi budgétaire, développement de programmes adaptés. L'entraîneur de haut niveau devrait quant à lui se positionner comme coordinateur d'équipe d'enseignants, expert des technologies de performance et relais dans la détection des jeunes talents au sein des écoles de golf. Les compétences prospectives de l'entraîneur (conception de projets sportifs

individualisés, analyse multidimensionnelle de la performance, coordination des acteurs de la performance) dessinent un profil de plus en plus stratégique au sein des structures à vocation compétitive.

En synthèse

La famille Enseignement Sportif est au cœur de l'expérience golf et de la fidélisation des pratiquants. Son évolution se caractérise par la transformation des publics vers davantage de loisirs et de formats courts, l'intégration des technologies comme outil de diagnostic, le développement d'une dimension commerciale assumée, et la structuration du management de l'enseignement dans les structures multi-enseignants. L'enseignant « couteau suisse », capable d'accompagner des publics très diversifiés tout en maîtrisant les technologies et en développant sa clientèle, devient le profil recherché pour répondre aux enjeux de démocratisation du golf.

5.3 Famille Services aux joueurs

La famille Services aux joueurs regroupe les métiers positionnés au **contact direct des pratiquants sur le parcours**. À la croisée de l'accueil, du terrain et de la logistique, ces fonctions contribuent à la fluidité du jeu, à la qualité de l'expérience et à l'image du club. Elles se caractérisent par leur dimension souvent ponctuelle (week-ends, haute saison, compétitions) et par une forte variabilité selon la taille et le positionnement de la structure. Seuls les golfs haut de gamme, les resorts et les structures à forte fréquentation disposent de postes formalisés. Dans les petites structures, les missions sont absorbées par d'autres fonctions, principalement l'accueil et le terrain.

Cette famille comprend deux métiers :

- **Commissaire de parcours** (également appelé starter)
- **Caddy master**

Caractéristiques clés des métiers

Le commissaire de parcours veille à l'organisation des départs et à la régulation du rythme de jeu. Il accueille les joueurs au départ, vérifie les réservations, organise les mises en jeu, fait appliquer les règles de golf et l'étiquette, et assure la fluidité et la sécurité des parties. Présent au plus près du terrain, il joue un rôle de médiation, d'information et de coordination entre les joueurs, l'accueil et les équipes terrain. Il participe également à l'organisation logistique des compétitions et événements. La polyvalence entre les fonctions de starter (départs) et de commissaire (parcours) est fréquente selon les moments de la journée. Ce métier requiert une connaissance approfondie des règles du golf, une capacité à gérer les relations avec les joueurs et un sens du service affirmé.

Le caddy master assure la gestion opérationnelle des équipements et constitue souvent l'un des premiers contacts des joueurs à leur arrivée. Il contrôle l'état du matériel, prépare et met à disposition les voiturettes, gère les chariots, assure l'entretien courant et signale les dysfonctionnements. Il

accueille les membres et visiteurs, charge et décharge les sacs de golf, informe les joueurs sur le parcours et les conditions du terrain, et assure un service personnalisé. Ce métier est principalement présent dans les golfs haut de gamme et les resorts. Sa pénibilité et son manque d'attractivité posent des problèmes de fidélisation : le turnover y est élevé. Dans les structures plus modestes, ces fonctions sont absentes ou intégrées à d'autres postes.

Passerelles métiers et trajectoires possibles

La lecture croisée des fiches métiers, du schéma de passerelles et des retours terrain permet d'identifier les mobilités déjà observées ou envisageables au sein de la branche :

Métier d'origine	Passerelles
Commissaire de parcours	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé d'accueil
Caddy master	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé d'accueil • Jardinier de golf

Les passerelles identifiées pour cette famille sont des réorientations vers d'autres familles de métiers, principalement l'accueil. Le caddy master peut s'orienter vers l'accueil, en valorisant ses compétences relationnelles, ou vers le terrain en tant que jardinier. Le commissaire de parcours dispose d'une mobilité plus restreinte, avec une passerelle vers le chargé d'accueil uniquement. En revanche, ces deux métiers constituent des destinations accessibles depuis d'autres familles : le jardinier de golf peut évoluer vers le poste de commissaire de parcours ou de caddy master, et le chargé d'accueil vers celui de caddy master. Cette famille joue ainsi un double rôle dans la cartographie : point d'entrée dans la branche pour des profils souhaitant découvrir l'univers du golf, et passerelle de transition entre les familles terrain et accueil.

Enjeux prospectifs

Trois orientations se dégagent pour anticiper l'évolution de cette famille. Elles reflètent une tension structurante entre automatisation des tâches logistiques et montée en exigence du service humain, et constituent des repères pour accompagner le repositionnement de ces métiers au sein des structures golfiques.

Axe 1 – Professionnaliser la régulation de l'expérience parcours

Le commissaire de parcours / starter est appelé à voir son rôle se renforcer au-delà de la seule gestion des départs et du rythme de jeu. L'atelier prospectif le positionne à terme comme un « régulateur d'expérience parcours » : interlocuteur privilégié des joueurs sur le terrain, relais d'information entre parcours et direction, garant de la satisfaction pendant le jeu. Les compétences prospectives identifiées confirment cette trajectoire : la régulation du rythme de jeu avec diplomatie, la gestion des situations imprévues (conflits, météo, incidents) et l'adaptation à l'évolution des systèmes de réservation et de gestion des départs dessinent un profil plus complet et plus autonome. Cette montée en responsabilité restera toutefois conditionnée par la nature ponctuelle de ces missions, qui limite les perspectives de

professionnalisation poussée du poste. Dans les structures à forte fréquentation, cette fonction devrait néanmoins se stabiliser et gagner en visibilité.

Axe 2 – Accompagner la digitalisation/ robotisation et maintenir la dimension humaine premium

La robotisation devrait transformer cette famille en profondeur dans les années à venir. Les acteurs anticipent une accélération de l'automatisation (robots ramasse-balles au practice, systèmes de gestion automatisée des départs) qui remettra en question certaines fonctions historiques. Pour le caddy master, les compétences prospectives identifiées traduisent cette double évolution : d'un côté, l'adaptation à l'automatisation et aux nouvelles technologies (batteries, robots, automates) ainsi que l'utilisation d'outils digitaux de suivi et de gestion du matériel ; de l'autre, le renforcement de la dimension relationnelle et de l'expérience client premium. Dans les golfs premium ou très fréquentés, le poste devrait se maintenir comme garant de l'expérience client haut de gamme, sa valeur ajoutée résidant dans la dimension relationnelle et le service personnalisé que la technologie ne pourra remplacer. Dans les structures plus modestes, la fonction sera progressivement absorbée par d'autres postes ou automatisée. L'enjeu pour la branche sera de trouver des leviers d'attractivité et de fidélisation pour un poste identifié comme physiquement exigeant et sujet à un turnover élevé.

Axe 3 – Développer la polyvalence et l'intégration dans le parcours client global

À moyen terme, ces métiers devraient s'inscrire dans une logique de polyvalence renforcée et d'intégration dans l'expérience globale du club. Les compétences prospectives convergent sur deux dimensions communes aux deux métiers : la capacité à accompagner des publics diversifiés et la contribution à l'image et à la qualité de service du club. S'y ajoute, pour le commissaire de parcours, la capacité à communiquer les engagements RSE et environnementaux du club directement aux joueurs sur le parcours. Cette intégration dans le parcours client global appellera une recomposition des périmètres de poste et une montée en compétences relationnelles et digitales pour l'ensemble de la famille.

En synthèse

L'avenir de la famille Services aux joueurs se dessine autour de deux trajectoires distinctes selon le positionnement des structures. Dans les golfs premium et à forte fréquentation, le caddy master et le commissaire de parcours devraient se maintenir et se professionnaliser, en montant en compétences relationnelles, digitales et en accompagnement de publics diversifiés. Dans les structures plus modestes, ces fonctions continueront d'être absorbées par d'autres métiers d'accueil ou du terrain dans une logique de polyvalence, tandis que l'automatisation redistribuera les tâches logistiques vers de nouvelles configurations de postes. Pour la branche, l'enjeu est moins de développer ces métiers en volume que de formaliser les compétences qu'ils mobilisent afin de les intégrer dans les référentiels des métiers qui les absorbent, et de valoriser leur rôle dans la qualité globale de l'expérience golf.

5.4 Famille Terrain et entretien

La famille Terrain et entretien constitue le cœur technique du secteur du golf. Elle regroupe les métiers qui assurent la qualité des surfaces de jeu, la gestion des espaces naturels et la maintenance des équipements. Avec 39 % des effectifs salariés de la branche, c'est la famille la plus importante en volume d'emploi et la plus directement exposée aux transformations environnementales, technologiques et réglementaires qui traversent le secteur.

Cette famille comprend cinq métiers :

- **Intendant(e) de terrain** (ou greenkeeper)
- **Intendant(e) de terrain adjoint(e)** (ou greenkeeper adjoint)
- **Jardinier(ère) de golf** (ou jardinier paysagiste de golf)
- **Fontainier(ère) de golf** (ou technicien d'irrigation)
- **Mécanicien(ne) matériel espaces verts** (ou technicien en maintenance)

Dans les petites structures, l'équipe terrain peut se réduire à un intendant et un ou deux jardiniers qui assurent à eux seuls l'ensemble des missions. Il n'existe pas de spécialisation par poste. Dans certaines configurations, notamment au sein de groupes ou de chaînes, un même intendant peut chapeauter plusieurs structures, avec un rôle plus stratégique et de coordination, il s'appuie alors sur des relais opérationnels sur chaque site. À mesure que la taille de la structure augmente, les rôles se différencient : le fontainier et le mécanicien occupent des postes dédiés. Dans les plus grands complexes, un intendant adjoint vient seconder l'intendant, souvent avec la responsabilité d'un parcours complet.

Caractéristiques clés des métiers

L'intendant de golf assure la gestion technique, humaine et économique de l'entretien du parcours. Sous l'autorité du directeur, il planifie et supervise l'ensemble des travaux, développe et met en œuvre le programme agronomique, élabore et suit le budget d'entretien, recrute et encadre les équipes terrain, et supervise la gestion du parc matériel. Il coordonne ses interventions avec la direction, les enseignants, l'accueil et les autres services du golf. **L'intendant adjoint** le seconde dans les grandes structures, assurant un relais opérationnel et supervisant une partie de l'équipe sur un périmètre défini (parcours, zones spécifiques), avec une autonomie technique sur les choix d'interventions quotidiennes.

Le jardinier assure l'entretien quotidien du parcours, des zones d'entraînement et des abords. Il réalise les opérations de tonte, de soins et de travaux culturaux, assure le nettoyage et la maintenance de premier niveau du matériel, participe à l'application des soins au gazon (fertilisation, arrosage, opérations spécifiques), surveille l'état du terrain et remonte les informations techniques à l'intendant. C'est le métier d'entrée de la filière terrain : il est accessible sans qualification, même si les formations de type CS Jardinier de golf, CAP agricole jardinier paysagiste ou Bac pro aménagements paysagers sont appréciées. Les entretiens soulignent que le jardinier est un observateur terrain clé — sa présence partout et tout le temps en fait le premier détecteur des problèmes (stress hydrique, maladies, ravageurs).

Le fontainier est un ouvrier spécialisé hautement qualifié, chargé de l'installation, de la maintenance et du bon fonctionnement des systèmes d'irrigation du parcours. Il surveille et optimise la distribution de l'eau, détecte et répare les fuites et dysfonctionnements, contrôle et paramètre les systèmes automatisés d'irrigation, et réalise le suivi des consommations. Il coordonne ses interventions avec l'intendant et les jardiniers en fonction des besoins agronomiques et de l'utilisation du parcours. Dans les petites structures, ses missions peuvent être assurées par un jardinier spécialisé ou par l'intendant lui-même.

Le mécanicien assure l'entretien préventif et curatif du parc de machines et du matériel d'entretien : tondeuses, tracteurs, débroussailleuses, véhicules utilitaires, outils de coupe. Il diagnostique les pannes mécaniques, électriques ou hydrauliques, affûte et règle les lames et unités de coupe, gère le stock de pièces détachées et tient à jour le registre de maintenance. Il apporte un appui technique aux jardiniers pour l'utilisation et l'entretien de premier niveau du matériel. Dans les petites structures, ces missions sont partagées avec l'intendant ou externalisées.

Passerelles métiers et trajectoires possibles

La lecture croisée des fiches métiers, du schéma de passerelles et des retours terrain permet d'identifier les mobilités déjà observées ou envisageables au sein de la branche :

Métier d'origine	Passerelles
Intendant de terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur adjoint
Intendant adjoint	<ul style="list-style-type: none"> • Intendant de terrain • Directeur adjoint
Jardinier de golf	<ul style="list-style-type: none"> • Fontainier • Mécanicien espaces verts • Intendant adjoint • Commissaire de parcours / Starter • Caddy Master
Fontainier	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé d'accueil • Jardinier de golf • Intendant de terrain
Mécanicien	Aucune passerelle sortante identifiée

La famille Terrain et Entretien se caractérise par une **progression verticale structurée autour de la filière technique** : du jardinier vers le fontainier ou l'intendant adjoint par spécialisation, puis vers l'intendant de terrain par montée en responsabilité managériale et agronomique. L'intendant de terrain et l'intendant adjoint accèdent au poste de directeur adjoint, sans passerelle directe vers la direction de golf. Le jardinier de golf occupe une position centrale dans cette famille, avec le réseau de mobilités le plus étendu : outre les évolutions intra-famille, il peut s'orienter vers la famille Services aux joueurs en tant que commissaire de parcours ou caddy master, ce qui traduit la proximité de terrain entre ces fonctions. Le mécanicien espaces verts constitue quant à lui un métier de spécialisation accessible depuis le poste de jardinier, mais sans passerelle sortante identifiée à ce stade. La passerelle du

fontainier vers le chargé d'accueil illustre la possibilité de réorientation vers d'autres familles pour des profils souhaitant valoriser une connaissance globale de la structure.

Enjeux prospectifs

La famille Terrain et entretien est au premier plan de la transition écologique qui transforme en profondeur les pratiques d'entretien des parcours. L'atelier prospectif a permis d'identifier 4 orientations majeures pour anticiper l'évolution de cette famille.

Axe 1 – Piloter la transition écologique

L'interdiction totale des produits phytosanitaires de synthèse impose une refonte complète des compétences techniques de la famille. Le passage au biocontrôle, à la prophylaxie et à la lutte intégrée (IPM) nécessitera du temps et des stratégies pluriannuelles de régénération des sols. Les compétences prospectives identifiées pour l'intendant confirment cette trajectoire et la capacité de communiquer avec pédagogie auprès des joueurs sur les choix écologiques. Pour le jardinier, les compétences prospectives pointent vers la réalisation des opérations spécifiques alternatives aux produits phytosanitaires, l'observation et le diagnostic de l'état du gazon, et l'application des gestes de gestion écologique (biodiversité, économie d'eau). L'intendant devrait évoluer vers un rôle de « responsable environnement et performance terrain », pilote de la transition écologique avec une responsabilité et une autonomie de choix des techniques sur le long terme.

Axe 2 – Maîtriser la ressource en eau comme facteur limitant stratégique

L'eau devrait s'affirmer comme le facteur limitant n°1 pour les structures golfeques. Les restrictions, quotas et coûts croissants imposeront aux golfs de réduire significativement leur consommation tout en maintenant la qualité des parcours. Les compétences prospectives du fontainier traduisent cette évolution : pilotage des systèmes d'irrigation connectés et de la télégestion automatisée, optimisation de la consommation par l'analyse de données (météo, sols, capteurs), gestion des projets de récupération et de stockage des eaux, veille réglementaire et reporting sur la ressource eau. Le fontainier devrait évoluer vers un profil de « responsable ressource eau et systèmes connectés », intégrant économie, récupération et stockage dans une stratégie hydrique globale. L'obsolescence des réseaux d'irrigation dans les golfs nécessitera par ailleurs des investissements de rénovation et une expertise de maintenance renforcée.

Axe 3 – Intégrer la robotisation et les technologies connectées

La robotisation progressive (tondeuses GPS, ramasse-balles automatiques, capteurs sols) transforme peu à peu l'organisation du travail terrain. L'intendant sera appelé à devenir manager d'équipe et de technologies, capable d'analyser et interpréter les données agronomiques pour une maintenance prédictive, et de piloter des systèmes connectés (télégestion irrigation, robots de tonte, capteurs). Le mécanicien devrait évoluer vers un profil de « technicien de maintenance connectée » : les compétences prospectives identifiées pointent vers le diagnostic et la réparation des systèmes électriques, hybrides et robotisés, la maîtrise des outils de diagnostic numérique et des mises à jour logicielles, et le conseil sur le choix du matériel adapté. L'intendant adjoint sera quant à lui amené à utiliser les outils de suivi et d'analyse (capteurs, data agronomique, reporting) pour la prise de décisions techniques autonomes sur son périmètre.

Axe 4 – Développer le savoir-être et la capacité à recruter et fidéliser

Les métiers de terrain devraient voir leur dimension relationnelle et communicationnelle se renforcer significativement. L'intendant sera attendu sur sa capacité à fédérer et fidéliser les équipes dans un contexte de concurrence avec les secteurs paysagiste, terrains de sport et collectivités. Le jardinier devrait quant à lui voir sa capacité à rendre compte de ses observations et à faire preuve de réactivité et d'autonomie se renforcer comme compétence différenciante. Pour l'ensemble de la famille, la capacité à expliquer et valoriser les pratiques d'entretien auprès des joueurs, en particulier dans le contexte de la transition écologique, deviendra une compétence transversale essentielle.

En synthèse

La famille Terrain et Entretien est au cœur de la transition écologique qui transforme les golfs. L'abandon des produits phytosanitaires, les restrictions d'eau et les exigences de reporting environnemental imposent de nouvelles expertises techniques et une vision stratégique long terme. La robotisation et la digitalisation des équipements nécessitent des compétences en technologies connectées, tandis que le savoir-être et la capacité managériale deviennent des facteurs clés pour recruter et fidéliser les équipes dans un contexte de pénurie structurelle de jardiniers qualifiés et de mécaniciens spécialisés. L'enjeu pour la branche sera d'accompagner la montée en compétences de l'ensemble des métiers du terrain, tout en revalorisant les parcours professionnels et les conditions d'exercice pour garantir l'attractivité de ces métiers essentiels.

5.5 Famille Restauration

La famille Restauration regroupe les métiers de cuisine et de salle qui assurent l'offre de restauration au sein du club-house. Longtemps considérée comme une activité annexe, la restauration s'affirme aujourd'hui comme un élément central de l'expérience client et de l'équilibre économique des structures golfs. Elle se distingue des autres familles par une particularité importante : dans 40 à 50 % des structures, la restauration est exploitée directement par le golf sous convention collective du golf, tandis que dans les autres cas elle est externalisée ou relève de la convention collective de l'hôtellerie-restauration (CHR). La tendance observée par les professionnels interrogés est celle d'une réinternalisation progressive, portée par la volonté de maîtriser la qualité de service et de garantir la cohérence entre restauration et activité golfique.

La cartographie distingue deux ensembles de métiers, présentés sous forme de notes de synthèse en cohérence avec les référentiels de la branche CHR :

- **Métiers de la cuisine** : chef de cuisine, cuisinier, commis de cuisine, plongeur.
- **Métiers de la salle** : responsable de restaurant, chef de rang, barman, serveur.

Caractéristiques clés des métiers

Les métiers de la cuisine : de la production culinaire au pilotage économique

Les métiers de la cuisine couvrent un large spectre de postes, du plongeur au chef de cuisine. Les activités principales portent sur la préparation et la production culinaire selon les offres proposées et les fiches techniques, la gestion des denrées et des stocks, le respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire (HACCP), et la contribution à la production lors des événements, compétitions et séminaires. Le chef de cuisine assure en outre l'élaboration des cartes et menus en cohérence avec le positionnement du golf, la maîtrise des coûts matières et le suivi des marges, l'encadrement de l'équipe de cuisine, et la contribution au développement commercial de l'offre de restauration en lien avec la direction.

Les métiers de la salle : accueil, service et coordination

Les métiers de la salle assurent l'accueil et le service au sein du club-house — restaurant, bar, terrasse, événements. La polyvalence entre ces espaces est fréquente, en particulier dans les petites équipes. Les activités principales couvrent l'accueil et la prise en charge des clients, la prise de commandes et le service des plats et boissons, la préparation des boissons, les encaissements, et la contribution à l'organisation des événements. Le responsable de restaurant supervise et planifie le service, encadre l'équipe de salle, assure la qualité du service rendu, coordonne les flux avec la cuisine et les autres services du site, et contribue au développement commercial de l'offre.

Un contexte d'exercice spécifique au golf

Ce qui distingue ces métiers de la restauration classique, c'est le contexte d'exercice. En effet, le service doit s'adapter au rythme des joueurs. Cette compréhension de l'univers golf constitue un savoir indispensable pour tout nouvel arrivant. La connaissance des offres et prestations du golf pour adapter la production aux événements et pour informer et orienter la clientèle fait partie des savoirs formalisés dans les fiches métiers.

Enjeux prospectifs

Trois orientations se dégagent pour anticiper l'évolution de cette famille. Elles traduisent la montée en puissance stratégique de la restauration au sein des golfs et structurent les compétences à développer pour accompagner cette transformation.

Axe 1 – Positionner la restauration comme centre de profit et levier d'expérience

La restauration devrait s'affirmer comme un levier économique majeur pour les structures golftiques. L'enjeu prospectif consiste à développer une offre « Food & Beverage intégrée » capable de servir différents publics et moments de consommation : snacking rapide pour le golfeur entre deux parcours, bistronomie pour les repas d'affaires, événementiel pour les séminaires et mariages. Les compétences prospectives identifiées dans les fiches métiers confirment cette trajectoire : adaptation aux différents segments de clientèle (golfeurs, événementiel, clients extérieurs) et intégration de l'expérience restauration dans le parcours client global du golf. Cette diversification des formats visera à maximiser les revenus et à développer la clientèle non-golfeuse comme relais de croissance, tout en maîtrisant les coûts matières pour maintenir une rentabilité viable.

Axe 2 – Former les équipes aux spécificités de l'univers golf et aux nouveaux formats de service

Les équipes de restauration devront être de plus en plus formées aux spécificités du parcours client golf : rythme de service adapté aux contraintes du jeu, connaissance des offres du club, coordination avec l'accueil et l'événementiel. Les compétences prospectives pointent vers la contribution à la qualité de service et à l'image premium du site, et vers le développement de la flexibilité et de la polyvalence dans un contexte de tension RH. De nouveaux formats de service (offres debout, espaces de snacking repensés, service sur le parcours) devraient émerger, nécessitant une formation spécifique qui dépassera les référentiels classiques de la restauration. L'intégration des démarches écoresponsables (circuits courts, gestion du gaspillage alimentaire, tri des déchets), identifiée comme compétence prospective pour l'ensemble de la famille, accompagnera la montée en exigence RSE des structures.

Axe 3 – Répondre aux tensions de recrutement par l'attractivité et l'externalisation maîtrisée

Les métiers de la restauration en golf font face à des tensions de recrutement majeures, en concurrence directe avec le secteur CHR. Pour les structures qui conserveront une restauration internalisée, l'enjeu résidera dans la capacité à proposer un environnement de travail attractif et à développer la polyvalence des équipes pour optimiser les ressources humaines. L'externalisation maîtrisée, avec un cahier des charges qualité garantissant la cohérence avec l'expérience golf, restera une option viable pour les structures qui ne parviendront pas à constituer ou fidéliser des équipes en interne.

En synthèse

La famille Restauration constitue un levier stratégique majeur pour les golfs, à condition de développer une offre multi-formats adaptée aux différents publics, de former les équipes aux spécificités de l'univers golf et de répondre aux tensions de recrutement. La ré-internalisation en cours élargit le périmètre de compétences couvert par la branche et renforce l'importance d'une articulation fluide entre restauration et métiers cœur du golf. L'enjeu pour la branche sera d'intégrer pleinement cette activité dans le parcours client global et d'en faire un élément différenciant de l'attractivité des structures, tout

en structurant les conditions d'emploi pour stabiliser des équipes dans un contexte de forte concurrence sectorielle.

5.6 Famille Marketing / développement

La famille Marketing / développement regroupe les fonctions qui assurent **la promotion de l'image du golf, le développement de sa fréquentation et la mise en œuvre des actions commerciales et événementielles destinées aux différentes clientèles**. Elle occupe une place singulière dans la cartographie : il s'agit davantage d'une famille en émergence que d'une famille en transformation. Historiquement absentes ou marginales dans l'organisation des golfs français, ces fonctions gagnent en visibilité et en structuration. Toutefois, seuls les grands golfs, les resorts et les chaînes disposent de postes marketing et commerciaux structurés.

Cette réalité organisationnelle a une conséquence importante pour la cartographie : les compétences marketing et commerciales irriguent l'ensemble des autres familles en particulier l'accueil, l'enseignement et la direction sans être nécessairement formalisées dans un métier distinct.

La fiche métier synthétique de cette famille couvre un spectre large de fonctions, désignées selon les structures sous des intitulés variés : chargé ou responsable de marketing, de développement commercial, d'événementiel, de partenariats, de communication digitale.

Caractéristiques clés des métiers

Un périmètre d'activité large et transversal

Les activités principales couvrent la mise en œuvre de la stratégie de développement du golf en lien avec la direction, les actions commerciales et promotionnelles adaptées aux différentes clientèles, le développement des ventes des prestations du golf, la gestion et l'animation de la relation client, l'analyse du marché et des profils clients, la communication externe, l'animation des réseaux sociaux et la gestion de la e-réputation, la promotion des événements et le développement de partenariats locaux, institutionnels ou commerciaux.

Des compétences à la croisée du digital, du commercial et de l'événementiel

Les compétences clés s'articulent autour de quatre domaines : le marketing et la communication opérationnelle (conception d'actions multicanales, production de contenus, mesure de l'efficacité), les outils numériques et le pilotage de l'activité (CRM, e-mailing, exploitation des données clients, suivi budgétaire), l'animation des réseaux sociaux et la e-réputation (stratégie de contenu, animation de communauté, gestion des avis en ligne), et le développement commercial et les partenariats (prospection B2B/B2C, offres commerciales, négociation). L'événementiel constitue une compétence complémentaire, particulièrement développée dans les grandes structures.

Passerelles métiers et trajectoires possibles

La lecture croisée de la fiche métier, du schéma de passerelles et des retours terrain permet d'identifier les mobilités déjà observées ou envisageables au sein de la branche :

Métier d'origine	Passerelles
Chargé de développement	<ul style="list-style-type: none">• Responsable d'accueil• Directeur adjoint• Directeur de golf

Le chargé de développement dispose de passerelles vers les fonctions de direction, en capitalisant sur sa maîtrise du développement commercial, de la communication et du pilotage de projets. La passerelle bidirectionnelle avec le responsable d'accueil traduit la porosité entre les deux fonctions dans les petites et moyennes structures. Le schéma de passerelles révèle par ailleurs que ce métier est alimenté par trois flux entrants, tous issus de la famille Accueil et Vente : responsable boutique, responsable d'accueil et secrétaire sportif. Avec 6 connexions au total, le chargé de développement reste un métier de convergence, mais dont l'accès s'est recentré sur les profils disposant de compétences commerciales, relationnelles et digitales déjà éprouvées dans les fonctions d'accueil.

Enjeux prospectifs

Le poste dédié de responsable marketing/commercial reste rare dans les golfs français. Dans la majorité des structures, ces missions sont portées par le responsable d'accueil ou le directeur lui-même. Néanmoins, les compétences marketing et commerciales se diffusent dans l'ensemble de l'organisation et constituent des enjeux prospectifs majeurs pour l'attractivité du golf.

Axe 1 – Maîtriser les stratégies d'acquisition et de fidélisation multicanales

Le scénario prospectif positionne le responsable marketing comme un pilote des stratégies d'acquisition multicanales combinant digital, partenariats et événementiel. La digitalisation de la communication (réseaux sociaux, e-réputation, SEO) impose de nouvelles compétences que la branche du golf doit développer.

L'émergence des modèles commerciaux de référencement via les assistants IA imposeront aux golfs d'apprendre à se positionner sur ces nouveaux canaux de découverte, au-delà du SEO traditionnel. Cette évolution nécessite une veille technologique et une adaptation continue des stratégies de visibilité.

Axe 2 – Exploiter la donnée client et personnaliser l'expérience

L'exploitation des données clients (CRM, segmentation) devrait devenir un levier de différenciation majeur. Les compétences prospectives pointent vers l'exploitation des données clients pour personnaliser les actions et la capacité à anticiper les besoins pour créer des expériences sur-mesure. Cette orientation data-driven s'appliquera également à la gestion de la e-réputation : le pilotage des avis clients, la réponse aux commentaires et la construction d'une image positive en ligne deviendront des compétences essentielles. L'IA générative offrira de nouvelles possibilités d'animation de la

communication à moindre coût, renforçant l'accessibilité de ces compétences pour les petites structures.

Axe 3 – Contribuer à la démocratisation du golf et au développement de nouveaux publics

Avec une moyenne d'âge des pratiquants de 54 ans, le renouvellement des publics constitue un enjeu stratégique pour la branche. La fonction marketing/commercial sera appelée à porter l'ambition de démocratisation du golf, en développant des offres adaptées aux jeunes, aux femmes, aux entreprises et aux touristes. Le développement de nouveaux publics et contribution à la démocratisation du golf, ainsi que l'organisation d'événements générateurs de revenus et de notoriété structurent cette trajectoire. L'événementiel (compétitions, séminaires, mariages) devrait s'affirmer comme un levier majeur de revenus et de diversification de la clientèle.

En synthèse

La famille du Marketing/Développement/Commercial porte des compétences stratégiques pour l'avenir du golf français, même si les postes dédiés restent rares. Son évolution se caractérise par la diffusion des compétences marketing et commerciales dans l'ensemble de l'organisation, en particulier vers les équipes d'accueil et les directions, et par la structuration progressive de fonctions dédiées dans les grandes structures. Les enjeux clés concernent la maîtrise des stratégies digitales multicanales, l'exploitation des données clients, le positionnement sur les nouveaux canaux de visibilité, et la contribution à la démocratisation du golf auprès de nouveaux publics. L'enjeu pour la branche sera de développer ces compétences de manière transversale, en les intégrant dans les parcours de formation de l'ensemble des familles de métiers concernées.

5.7 Famille Administration et encadrement

La famille Administration et Encadrement regroupe les fonctions de pilotage, de gestion et de management des structures golfiques. Elle constitue le centre de décision stratégique et opérationnel des golfs et se trouve au cœur de l'ensemble des transitions que connaît le secteur. Cette famille a connu une transformation radicale au cours des deux dernières décennies, passant d'un périmètre essentiellement administratif à un rôle de management stratégique multidimensionnel.

Cette famille comprend trois métiers :

- **Directeur(rice) de golf** (également appelé administrateur de club de golf)
- **Directeur(rice) adjoint(e)** (ou directeur opérationnel, responsable de site)
- **Comptable** (ou chef comptable, responsable administratif et financier)

L'organisation de cette famille varie fortement selon la taille et le type de structure. Dans les petites structures, le directeur cumule les fonctions opérationnelles, la comptabilité est externalisée ou absorbée par la direction, et le poste de directeur adjoint n'existe pas. Dans les grandes structures et les resorts, les rôles se différencient avec un directeur adjoint disposant d'une délégation élargie et un comptable en poste dédié. Dans les chaînes multi-sites, le directeur adjoint devient le référent permanent sur place, avec un directeur à la tête qui peut parfois chapeauter plusieurs structures à la fois. Le périmètre décisionnel du directeur varie par ailleurs significativement selon le type de gouvernance (propriétaire, groupe ou association).

Caractéristiques clés des métiers

Le directeur de golf pilote l'ensemble de la structure sous l'autorité du propriétaire ou du gestionnaire. Son périmètre couvre la gestion administrative, financière et juridique, le management des équipes pluridisciplinaires, la supervision du budget d'exploitation et des indicateurs de performance, le contrôle de la conformité réglementaire (sécurité, hygiène, droit du travail, environnement), la supervision de la qualité de service et de l'expérience client, la supervision du greenkeeping, l'élaboration et le suivi du plan de développement commercial et marketing, l'animation de la vie sportive et sociale du club, les relations avec les partenaires institutionnels et les collectivités, la représentation du golf auprès des instances fédérales et territoriales, et le pilotage des démarches RSE et de transition écologique. Il est responsable de la gestion de l'exploitation, y compris de la restauration lorsqu'elle est exploitée directement par le golf.

Le directeur adjoint assure le bon fonctionnement opérationnel quotidien du golf. Il supervise l'ensemble des opérations du site (accueil, boutique, restauration, parcours), manage les équipes opérationnelles, coordonne les plannings, gère les imprévus et assure la continuité du management en l'absence du directeur. Il veille à la qualité de service, gère les réclamations, accueille les clients importants (groupes, séminaires, VIP) et supervise l'organisation des événements sur site. Il met en place et suit les procédures de contrôle interne et participe à la préparation des éléments budgétaires. Ce métier prend tout son sens dans les structures multi-sites et les chaînes de golf, où le directeur adjoint est le référent permanent sur place et le premier interlocuteur des équipes et des clients.

Le comptable assure la tenue de la comptabilité générale et analytique, supervise les opérations financières, réalise les clôtures comptables et fiscales, et contribue au suivi budgétaire et au contrôle de gestion en appui à la direction. Il participe à la sécurisation financière de la structure dans un contexte marqué par la saisonnalité des activités et la diversité des sources de revenus (golf, restauration, Proshop, événements). Dans de nombreuses structures, ces fonctions sont assurées directement par la direction ou externalisées auprès d'un cabinet. Dans les golfs multisites ou appartenant à un groupe, le comptable intervient sur des périmètres élargis et participe à l'harmonisation des pratiques et des outils de gestion.

Passerelles métiers et trajectoires possibles

La lecture croisée des fiches métiers, du schéma de passerelles et des retours terrain permet d'identifier les mobilités déjà observées ou envisageables au sein de la branche :

Métier d'origine	Passerelles
Directeur de golf	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur multi-sites • Directeur de complexe hôtel / restauration / loisir
Directeur adjoint	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de golf • Directeur de complexe hôtel / restauration / loisir • Directeur d'hôtel ou de centre d'hébergement
Comptable	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur adjoint (peu fréquent) • Responsable administratif et financier

Cette famille se caractérise par un réseau de mobilités fortement orienté vers l'ascension hiérarchique. Le directeur de golf, avec 9 connexions identifiées dans le schéma de passerelles (7 entrantes, provenant de l'accueil, de l'enseignement, de la direction adjointe et du développement), constitue le métier le plus connecté de la cartographie. Il représente le point de convergence naturel de nombreux parcours professionnels au sein de la branche. Le directeur adjoint, avec 9 connexions (6 entrantes, issues du terrain, de l'accueil, de l'administration et du développement), fonctionne comme un palier intermédiaire stratégique vers la direction. Le métier de comptable est essentiellement pourvu par recrutement externe. Ses débouchés se situent principalement hors de la branche, vers des fonctions de responsable administratif et financier ou de DAF. Les débouchés externes de la famille sont orientés vers des secteurs connexes, hôtellerie, complexes de loisirs, multi-sites, où les compétences de gestion de centre de profit et de management d'équipes pluridisciplinaires sont directement transférables.

Enjeux prospectifs de la famille

L'analyse prospective et les éclairages du terrain convergent sur quatre enjeux structurants pour l'avenir de cette famille. Ils reflètent la complexification croissante de la fonction de direction dans un contexte de transformations profondes du secteur (économique, écologique, numérique et organisationnelle).

Axe 1 – Piloter la performance économique et la création de valeur

Le directeur de golf devrait être de plus en plus évalué sur sa capacité à piloter un centre de profit diversifié intégrant golf, restauration, événementiel et autres activités. Cette vision traduit l'évolution vers des modèles économiques plus complexes où la diversification des revenus deviendra un impératif stratégique. Cette réalité économique structurera l'ensemble de ses missions et compétences. Le directeur adjoint sera quant à lui appelé à monter en compétence sur le pilotage de la performance économique du site au quotidien. Pour le comptable, les compétences prospectives pointent vers le pilotage du contrôle de gestion et l'analyse de la performance par activité, le conseil sur l'optimisation des coûts et les décisions d'investissement, et la production de reportings exploitables pour la direction.

Axe 2 – Porter la transition écologique et le rôle d'ambassadeur territorial

Le pilotage de la transformation environnementale devrait s'imposer comme une compétence incontournable pour les fonctions de direction. Les compétences prospectives du directeur intègrent explicitement le pilotage de la transition écologique et de la performance RSE, ainsi que la capacité à incarner et communiquer la vision du golf auprès de tous les publics en tant qu'ambassadeur territorial. Dans un contexte où l'image du golf peut être contestée, la capacité à présenter les efforts RSE et à ancrer le golf dans son territoire deviendra un facteur clé de légitimité et de développement.

Axe 3 – Faire évoluer la fonction comptable vers le contrôle de gestion

Le comptable devrait connaître une transformation profonde vers un rôle de conseil auprès de la direction. La maîtrise des outils comptables digitaux et automatisation des process, le pilotage du contrôle de gestion et l'analyse de la performance par activité, traduisent le passage d'une fonction de production comptable à une fonction de pilotage de gestion à plus forte valeur ajoutée. Les fonctions de comptabilité pure seront susceptibles d'être mutualisées ou externalisées, l'entreprise conservant en interne les missions de contrôle de gestion et d'aide à la décision. L'assurance de la conformité fiscale, sociale et réglementaire restera un socle incontournable, dans un contexte de complexification des obligations.

Axe 4 – Structurer les organisations multi-sites et les délégations managériales

Le développement des chaînes et groupes multi-sites devrait générer de nouveaux besoins organisationnels. Le directeur adjoint sera de plus en plus positionné comme un véritable « patron opérationnel » sur site, avec des prérogatives distinctes de celles du directeur. Des compétences en management d'équipes pluridisciplinaires en contexte de tension RH, garantie de la qualité de service au quotidien, maîtrise des outils digitaux de pilotage dessinent un profil de manager autonome capable d'assurer la continuité décisionnelle. Pour le directeur, la capacité à impulser l'innovation et à accompagner la digitalisation de la structure s'ajoutera à ses compétences de pilotage stratégique.

En synthèse

La famille Administration et Encadrement est au cœur de la transformation des golfs. Le directeur évolue vers un rôle de pilote de la performance et de la transition écologique, ambassadeur territorial et manager de centre de profit diversifié. La structuration des organisations multi-sites crée de nouveaux besoins en management intermédiaire avec des responsables de site aux prérogatives distinctes. La fonction comptable se transforme en contrôle de gestion, contribuant au pilotage stratégique de l'entreprise. L'enjeu pour la branche sera de développer des compétences en leadership, en pilotage financier, en conduite du changement et en communication institutionnelle, dans un contexte où la disparition des formations spécifiques au management de structures golfigues rend d'autant plus nécessaire la structuration de parcours de montée en compétences adaptés aux réalités du secteur.

La présentation des sept familles de métiers et de leurs enjeux prospectifs fait apparaître des dynamiques qui dépassent le cadre de chaque famille prise isolément : montée en compétences transversale, tensions de recrutement structurelles, transformation des organisations, nécessité de structurer les parcours professionnels. La partie suivante propose une lecture consolidée de ces enjeux et identifie les leviers d'action prioritaires pour accompagner la transformation de la branche.

6. Synthèse stratégique et leviers d'action pour la branche

Les travaux ayant conduit à la création de la cartographie des métiers de la branche du golf permettent de dresser une vision d'ensemble et structurée du secteur. Ils s'appuient sur une analyse documentaire approfondie, un examen des dynamiques sectorielles, le retour d'expérience de quinze professionnels, trois observations terrains en structures innovantes, ainsi qu'un atelier prospectif mené avec les membres du comité de pilotage de l'étude.

Ces regards croisés montrent **une branche dynamique**, portée par un record historique de 446 547 licenciés en 2025 et un maillage de 738 structures sur l'ensemble du territoire national, **mais confrontée à des mutations profondes et simultanées qui appellent des réponses communes**. Transition écologique, digitalisation, transformation des publics et des modèles économiques : ces forces ne sont pas de simples perspectives à anticiper, elles sont, pour l'essentiel, déjà à l'œuvre. **Au terme de ce rapport, six leviers majeurs apparaissent comme déterminants pour accompagner l'évolution du secteur.**

Levier 1 - Accompagner la diversification de l'offre golfique

La transformation des modèles économiques constitue, à côté des transitions écologique et numérique, l'un des défis structurants de la branche. Le modèle traditionnel, bâti sur l'abonnement annuel et la stabilité des licenciés, connaît une mutation profonde. Les pratiques nomades, les attentes en matière d'hospitalité et d'expérience, l'essor du tourisme golfique encore largement sous-exploité dessinent un nouveau paysage économique pour les structures.

Les acteurs les plus avancés ont engagé depuis plusieurs années des **stratégies de diversification** : la restauration redevenue centre de profit, l'événementiel B2B qui transforme les club-houses en lieux multifonctionnels, l'introduction de nouvelles activités sportives, le développement de formats hybrides comme le golf indoor urbain qui constitue à la fois une source de revenus à saisonnalité inversée et une porte d'entrée vers la pratique outdoor.

Cette diversification redessine les **contours de plusieurs familles métiers** : émergence de fonctions marketing et événementiel encore peu structurées dans les organigrammes, montée en exigence sur la dimension hospitalité, polyvalence accrue des équipes d'accueil et de direction. Elle interroge également les modèles d'organisation, en particulier pour les golfs associatifs et les délégations de service public dont les marges de manœuvre commerciales sont contraintes.

Accompagner cette diversification suppose moins d'imposer un modèle unique que de **faire circuler les bonnes pratiques** entre structures matures et structures en démarrage, et d'outiller les directeurs dans la réussite de défis qui y sont liés. C'est une voie d'action à la portée de la branche, qui peut jouer un rôle d'animation et de mise en réseau sans se substituer aux initiatives entrepreneuriales propres à chaque structure.

Levier 2 - Renforcer les compétences : un enjeu central de professionnalisation

L'étude met en évidence un besoin partagé de montée en compétences à tous les niveaux de la branche, afin d'accompagner les évolutions des métiers.

La **transition écologique** impose aux métiers de terrain de nouvelles expertises agronomiques, technologiques et communicationnelles qui dépassent les savoir-faire historiques. Le passage au zéro phyto — effectif depuis janvier 2025 avec la loi Labbé, exige la maîtrise du biocontrôle, de la prophylaxie, de la gestion différenciée des espaces et de la communication pédagogique auprès des joueurs. L'observation conduite au Haras de Jardy, engagé dans cette démarche depuis 13 ans, montre que cette transition est avant tout culturelle et managériale. La gestion de l'eau, identifiée comme le facteur limitant stratégique n°1, appelle des compétences renforcées en pilotage de systèmes connectés, en analyse de données et en hydro-régulation.

Le **développement technologique** crée des exigences nouvelles pour l'ensemble des familles : maîtrise des outils CRM et de réservation pour l'accueil, technologies d'analyse de la performance pour l'enseignement, systèmes d'irrigation connectés et maintenance prédictive pour le terrain, outils de pilotage stratégique pour la direction.

La **montée en puissance de la dimension commerciale** irrigue des métiers jusqu'alors peu orientés vers la vente. Le responsable d'accueil est positionné comme « le premier vendeur » du golf. L'enseignant intègre désormais des blocs « animation » et « vente & commercialisation » dans ses référentiels de formation. Les équipes terrain elles-mêmes sont appelées à communiquer sur les pratiques d'entretien et les engagements RSE auprès des joueurs.

Les **fonctions d'encadrement** jouent un rôle clé dans cette dynamique : elles doivent piloter des équipes pluridisciplinaires, intégrer les enjeux de RSE, maîtriser des modèles économiques de plus en plus diversifiés et porter la transformation auprès de l'ensemble des parties prenantes. La disparition de certaines formations spécifiques au management de structures golfiques renforce l'urgence de développer des parcours de montée en compétences adaptés.

Levier 3 - Structurer les parcours professionnels et faciliter les mobilités

L'un des apports majeurs de la cartographie réside dans la clarification des familles de métiers et des passerelles possibles. Jusqu'ici, les parcours professionnels dans le golf étaient souvent perçus comme linéaires, voire tributaires des opportunités locales, sans référentiel formel permettant aux salariés d'envisager des évolutions à moyen ou long terme.

La cartographie met en lumière des continuités logiques :

- **des passerelles** entre l'accueil, le marketing et les fonctions de direction, fondées sur les compétences commerciales et relationnelles ;
- **des mobilités verticales** structurées au sein de la filière terrain (jardinier, fontainier, intendant adjoint, intendant) et de la filière enseignement (moniteur, responsable de l'enseignement, entraîneur) ;
- **des évolutions** vers les fonctions de direction pour les profils disposant d'une culture opérationnelle solide, quelle que soit leur famille d'origine ;

- **des ponts entre le golf et des secteurs connexes** (hôtellerie, restauration, espaces verts, collectivités, instances fédérales).

La **structuration des parcours et la communication associée** constitue un levier déterminant pour améliorer l'attractivité, fidéliser les salariés et soutenir la montée en compétences collective. C'est aussi un outil stratégique pour répondre aux tensions de recrutement identifiées sur les métiers de terrain, d'enseignement et de restauration.

Levier 4 - Préparer les organisations à soutenir les transformations

Les structures golfigues, dans leur grande majorité des TPE, doivent composer avec une complexité accrue : obligations réglementaires et environnementales (loi Labbé, restrictions d'eau), diversification des activités (restauration, événementiel, tourisme), digitalisation des parcours clients, évolution des attentes des pratiquants et des salariés. Les directions de site sont confrontées à un volume d'exigences croissant, nécessitant une coordination plus fine, une gestion RH structurée et un pilotage renforcé.

La préparation des organisations passe par plusieurs axes :

- un **management plus outillé et plus formé**, en particulier sur le pilotage financier, la RSE et la conduite du changement ;
- une **structuration des organisations multi-sites**, avec la formalisation de postes de directeur adjoint / responsable de site disposant de prérogatives claires ;
- une **politique active de fidélisation et de développement des compétences**, intégrant l'alternance, le tutorat, la mobilité interne et la valorisation des parcours ;
- une **capacité renforcée à recruter et intégrer** dans un contexte de concurrence avec des secteurs proches (espaces verts, collectivités, hôtellerie-restauration).

Levier 5 - Renforcer l'attractivité et l'image des métiers du golf

Les difficultés de recrutement identifiées sur plusieurs familles — terrain, enseignement, restauration, accueil — ne relèvent pas seulement de tensions conjoncturelles. Elles traduisent un déficit structurel d'attractivité, nourri par :

- des **conditions d'exercice exigeantes** : saisonnalité, travail les week-ends et jours fériés, amplitudes horaires importantes ;
- des **niveaux de rémunération peu compétitifs** par rapport aux secteurs concurrents — les collectivités et le paysage étant régulièrement cités comme des alternatives plus attractives pour les jardiniers ;
- une **image persistante** d'un secteur élitiste et peu ouvert, qui freine le recrutement de nouveaux profils ;
- une **méconnaissance des perspectives d'évolution** réelles au sein de la filière — alors que l'étude démontre l'existence de trajectoires riches et diversifiées.

La cartographie constitue en elle-même un outil de réponse : en rendant visibles les métiers, en clarifiant les compétences et les parcours, en valorisant la diversité des fonctions et des trajectoires possibles,

elle offre un socle pour une communication renouvelée en direction des jeunes, des femmes, des demandeurs d'emploi et des publics en reconversion. La mise à jour du site metiers-golf.fr avec l'intégration des fiches métiers détaillées, en sera un vecteur opérationnel clé.

Plus largement, les golfs doivent consolider leur position comme acteurs responsables de leurs territoires, en valorisant leur contribution à la biodiversité, à l'emploi local et au lien social, et en s'inscrivant dans les enjeux contemporains : inclusion, démocratisation de la pratique, innovation pédagogique et technologique.

Levier 6 - Outiller la gouvernance et la coopération sectorielle

La mise en œuvre des leviers précédents appelle un cadre de gouvernance et de coopération sectorielle solide. La branche du golf est un écosystème composé d'acteurs aux périmètres distincts mais complémentaires : la CPNE Golf qui porte le dialogue paritaire, l'Afdas qui assure le financement et l'orientation formation, la Fédération Française de Golf qui anime la dimension fédérale et sportive, les groupements d'employeurs (GEGF, GFGA) qui rassemblent les structures commerciales et associatives, les partenaires sociaux, les organismes de formation, et les réseaux professionnels métiers (AGREF pour les intendants notamment). Cette diversité d'acteurs est une richesse mais peut aussi générer des angles morts si la coordination n'est pas explicitement portée.

Outiller cette gouvernance suppose trois orientations complémentaires :

- Installer une **instance de suivi** dédiée à la mise en œuvre des préconisations
- **Consolider le site métiers-golf.fr** comme outil structurant de la branche
- Mettre en place une **veille GPEC sectorielle** continue

Ces six leviers stratégiques constituent l'ossature des préconisations issues du présent travail. Ils sont déclinés en **21 actions opérationnelles**, priorisées et documentées (porteurs, contributeurs, modalités, échéances), dans la **note de préconisations et le plan d'action détaillé** qui accompagnent ce rapport. Ces deux livrables complémentaires précisent les modalités concrètes de mise en œuvre, à la portée de la branche et de son écosystème.

La cartographie comme socle commun pour la branche

Au terme de ce travail, la cartographie constitue un outil structurant pour l'ensemble des acteurs de la branche. Elle offre une vision partagée des 20 métiers répartis en 7 familles, rend lisibles leurs évolutions, met en lumière les compétences nécessaires, actuelles et prospectives, et propose une grille d'analyse commune qui pourra servir de base à de nombreux chantiers : développement de la formation initiale et continue, communication sur les métiers, politique d'attractivité, accompagnement RH, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Elle représente également un levier stratégique pour accompagner les travaux de révision de la classification en cours, en fournissant une base métier actualisée et documentée. L'articulation entre ces deux chantiers est essentielle pour garantir la cohérence de la politique de branche.

Ce travail marque une étape essentielle pour accompagner la transformation de la branche du golf. Il fournit aux partenaires sociaux, aux organismes de formation, aux structures golfigues et aux acteurs institutionnels un cadre de référence partagé pour anticiper les évolutions, accompagner les professionnels et renforcer la capacité d'adaptation d'un secteur qui joue un rôle croissant dans la vie sportive, sociale et environnementale des territoires.

Références

Études, rapports et données institutionnelles

AFDAS. (2019). *Rapport de la branche professionnelle du golf*. Observatoire des métiers du golf. https://www.afdas.com/fileadmin/user_upload/Observatoires_publications/Rapport_portrait_golf_2019.pdf

AFDAS. (2019). *Synthèse du portrait de la branche professionnelle du golf*. Observatoire des métiers du golf. https://www.afdas.com/fileadmin/user_upload/Observatoires_publications/Synthese_portrait_golf_2019.pdf

AFDAS. (2025). *Étude intersectorielle sur les métiers en tension*. AFDAS. [Afdas - Rapport intersectoriel Besoins Metiers Competences 2024.pdf](#)

AFDAS. (s.d.). *Golf — Observatoire des métiers*. AFDAS Les Observatoires. <https://observatoires.afdas.com/observatoires/golf>

AFDAS. (s.d.). *Portrait statistique de la branche du golf*. AFDAS Les Observatoires. <https://observatoires.afdas.com/ressources/portrait-statistique-de-la-branche-du-golf>

AFDAS. (s.d.). *Ressources documentaires*. AFDAS Les Observatoires. <https://observatoires.afdas.com/ressources?page=8>

CIRCE. (2012). *Étude sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la branche Golf*. GEGF. https://gfga.fr/wp-content/uploads/2019/11/Synth%C3%A8se_VF_nov2012.pdf

Direction générale des entreprises. (2025). *Plan Eau Sport*. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. <https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Actualites/2025/20250423-dge-plan-eau-sport.pdf>

DRIEETS Île-de-France. (2023). *Compte-rendu événement sport*. https://idf.drieets.gouv.fr/sites/idf.drieets.gouv.fr/IMG/pdf/230323_-_cr_evenement_sport_vd.pdf

EY / GEGF. (2018). *Un coup à jouer : enjeux économiques de la filière golf — Synthèse de l'étude économique*. GEGF. <https://gfga.fr/wp-content/uploads/2019/11/ey-synthese-un-coup-a-jouer-enjeux-economiques-de-la-filiere-golf-2018.pdf>

Fédération française de golf. (2024). *Statistiques Licences 2024 — Les licences FFGolf*. <https://www.ffgolf.org/content/download/76198/file/Dossier%20annuel%20stat%20licences%202024.pdf>

Fédération française de golf. (2026, 25 janvier). *Statistiques Licences 2025 — Les licences FFGolf*. <https://www.ffgolf.org/la-federation/chiffres/statistiques-licence>

Fédération française de golf. (2025). *Projet fédéral 2025-2028*. <https://www.ffgolf.org/la-federation/mandature-2025-2028/le-projet>

Fédération française de golf. (2025). *Comité label Golf pour la biodiversité : bilan 2024 positif, une année 2025 prometteuse*. <https://www.ffgolf.org/transition-ecologique/toute-l-actualite/comite-label-golf-pour-la-biodiversite-un-bilan-2024-positif-une-annee-2025-prometteuse>

Fédération française de golf. (s.d.). *Transition écologique du golf : quels sont les enjeux*.
<https://www.ffgolf.org/transition-ecologique/toute-l-actualite/transition-ecologique-du-golf-quels-sont-les-enjeux>

Fédération française de golf. (s.d.). *Loi Labbé et terrains de sport : tout ce qu'il faut savoir*.
<https://www.ffgolf.org/transition-ecologique/toute-l-actualite/loi-labbe-et-terrains-de-sport-tout-ce-qu-il-faut-savoir>

Fédération française de golf. (s.d.). *Entretien durable des parcours : vers le zéro phyto*.
<https://www.ffgolf.org/transition-ecologique/entretien-durable-des-parcours/vers-le-zero-phyto>

Fédération française de golf. (s.d.). *La transition écologique du golf — Documentation*.
<https://www.ffgolf.org/transition-ecologique/documentation>

Fédération française de golf. (s.d.). *Transition écologique — Toute l'actualité*.
<https://www.ffgolf.org/transition-ecologique/toute-l-actualite>

Fédération française de golf. (s.d.). *Adoptez les bons gestes — Être éco-golfeur*.
<https://www.ffgolf.org/transition-ecologique/etre-eco-golfeur/adoptez-les-bons-gestes>

Fédération française de golf. (s.d.). *Play Golf in France — Tourisme golfique en France*.
<https://www.ffgolf.org/parcours-detours/le-gie-play-golf-in-france>

Fédération française de golf. (s.d.). *Emploi et formation — Offres d'emploi*.
<https://www.ffgolf.org/emploi-et-formation/offres-demploi>

Fédération française de golf & GEGF. (2020). *Accord-cadre Golf et Environnement 2020-2024*.
<https://www.gegf.eu/wp-content/uploads/2019/09/Accord-cadre-Golf-et-environnement-2020-2024.pdf>

France compétences. (s.d.). *Intendant de terrain de golf — Fiche RNCP n° 235*.
<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/235/>

France compétences. (s.d.). *Intendant de terrain de golf — Fiche RNCP n° 36584*.
<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/36584/>

France compétences. (s.d.). *Moniteur de golf — Fiche RNCP n° 37109*.
<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/37109/>

France compétences. (s.d.). *Responsable de parcours et de club de golf — Fiche RNCP n° 34974*.
<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/34974/>

Groupement des Entrepreneurs de Golf Français. (2023). *Panorama du golf en France et gestion environnementale des parcours 2023*. https://www.gegf.eu/wp-content/uploads/2023/06/Panorama_du_Golf_en_France_et_Gestion_Environnementale_des_Parcours_2023.pdf

Groupement des Entrepreneurs de Golf Français. (2018). *Synthèse de l'étude économique Golf 2018*.
<https://www.gegf.eu/wp-content/uploads/2018/09/Synthese-Etude-%C3%A9conomique-golf-2018.pdf>

Groupement des Entrepreneurs de Golf Français. (s.d.). *Les métiers du golf / Convention collective*.
<https://www.gegf.eu/metiers-convention/>

Groupement des Entrepreneurs de Golf Français. (s.d.). *Charte Inclusion et Diversité de la branche du golf*. <https://www.gegf.eu/charte-inclusion-et-diversite-de-la-branche-du-golf/>

Groupement des Entrepreneurs de Golf Français. (2025) Rapport annuel décembre 2025 Benchmark GEGF. [RAPPORT ANNUEL 2025 DU BENCHMARK GEGF – Groupement des Entrepreneurs de Golf Français](#)

Kyu Associés. (2022). *Contrat d'études prospectives dans le Sport en Île-de-France — Volet Golf*. AFDAS. https://observatoires.afdas.com/sites/default/files/document-ressource/CEP%20Sport%20Golf%20IDF_Kyu_Rapport%20final__2022.pdf

Ministère des Sports. (2018). *Étude sur l'impact environnemental de la Ryder Cup 2018*. <https://www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2023-03/etude-sur-l-impact-environnemental-de-la-rydercup-2018-5204.pdf>

Ministère des Sports. (s.d.). *Convention FF Golf*. <https://www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/ff-golf-signe-6557.pdf>

Swing. (s.d.). *Golf Course 2030*. <https://swing.fr/documents/le%20Golf%20en%202030.pdf>

Textes réglementaires

Loi n° 2014-110 du 6 février 2014 visant à mieux encadrer l'utilisation des produits phytosanitaires sur le territoire national (dite Loi Labbé), consolidée au 1er janvier 2025.

Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (dite Loi Climat et Résilience — Zéro Artificialisation Nette).

Ministère de la Transition écologique. (s.d.). Communiqué de presse — « Zéro artificialisation nette » : publication de décrets d'application. <https://www.ecologie.gouv.fr/presse/communique-presse-zero-artificialisation-nette-publication-decrets-dapplication>

Sites et ressources en ligne

Bassin Bleu. (2024). *Jouer au golf 2024*. https://www.bassinbleu.fr/models/gallerymedia/assets/9/92d2ef3dc7866_jouer-au-golf-2024.pdf

Bluegreen. (2025). *Journées d'initiations gratuites au golf*. <https://bluegreen.fr/initiations-gratuites/>

Caland, S. (2025). Transformation numérique et optimisation golf [Publications LinkedIn]. https://www.linkedin.com/posts/simon-caland-a26ab319a_golfdigital-transformationnum%C3%A9rique-optimisationgolf-activity-7294656379133263873-ArTp/

Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine. (s.d.). *Focus sur les métiers du golf qui recrutent*. <https://www.cap-metiers.pro/actualites/56547/Focus-sur-les-metiers-golf-qui-recrutent.aspx>

Costa del Sol. (s.d.). *La révolution technologique arrive dans le monde du golf*. <https://blog.visitacostadelsol.com/fr/r%C3%A9volution-technologique-golf>

École du Golf Français. (s.d.). *Formation BPJEPS Golf en région PACA*. <https://www.egf.fr/stage-de-formation-24-mois-pour-obtenir-bpjeeps-golf-745.html>

ÉcoRéseau Business. (2025). *Le golf en voie de démocratisation*. <https://www.ecoreseau.fr/art-de-vivre/le-golf-en-voie-de-democratisation-2025-07-15-115145>

Golf Planète. (s.d.). *Application loi Labbé 2025 — La question environnementale dans la pratique du golf*. <https://www.golfplanete.com/le-fil-golf-planete/environnement-1-2-la-question-environnementale-dans-la-pratique-du-golf-dans-le-contexte-de-la-loi-labbe/>

Golf Planète. (s.d.). *Loi sur l'artificialisation des sols : menace ou opportunité pour le développement du golf en France ?*. <https://www.golfplanete.com/le-fil-golf-planete/loi-sur-lartificialisation-des-sols-menace-ou-opportunite-pour-le-developpement-du-golf-en-france/>

Golf Planète. (2025). *Loi Labbé : une application en douceur du zéro phyto au 1er janvier 2025*. <https://www.golfplanete.com/le-fil-golf-planete/loi-labbe-une-application-en-douceur-du-zero-phyto-au-1er-janvier-2025/>

Golf Planète. (s.d.). *Pourquoi la France, 1ère destination touristique au monde, possède-t-elle si peu de resorts de golf ?*. <https://www.golfplanete.com/le-fil-golf-planete/pourquoi-la-france-1ere-destination-touristique-au-monde-possede-t-elle-si-peu-de-resorts-de-golf/>

Golf Planète. (s.d.). *La pratique du golf en très nette augmentation*. <https://www.golfplanete.com/le-fil-golf-planete/la-pratique-du-golf-en-tres-nette-augmentation/>

Golfmanager. (s.d.). *The importance of digitization in golf courses*. <https://golfmanager.com/the-importance-of-digitization-in-golf-courses/>

idverde. (s.d.). *Programme Golf pour la Biodiversité — Quelle biodiversité abritent les terrains de golf ?*. <https://idverde.fr/actualites/quelle-biodiversite-abritent-les-terrains-de-golf/>

Métiers-golf.fr. (s.d.). *Observatoire des métiers du golf*. <https://www.metiers-golf.fr/observatoire-des-metiers-du-golf/>

Métiers-golf.fr. (s.d.). *Métiers et formations du golf*. <https://www.metiers-golf.fr/metiers-formations-du-golf/>

Métiers-golf.fr. (s.d.). *Affectation de la taxe d'apprentissage à la formation golfique*. <https://www.metiers-golf.fr/directeurs-de-golf-employeurs-et-passionnes-de-golf-affectez-le-solde-de-la-taxe-dapprentissage-a-un-etablissement-de-formation-du-secteur/>

Métiers-golf.fr. (s.d.). *Prolongation du FNE-Formation*. <https://www.metiers-golf.fr/prolongation-du-fne-formation-jus/>

Le Club Golf. (s.d.). *Golf et biodiversité : les greenkeepers en première ligne de la transition écologique*. <https://leclub-golf.com/fr/actualites/golf-et-biodiversite-les-greenkeepers-en-premiere-ligne-de-la-transition-ecologique>

Le Club Golf. (s.d.). *Golf et gestion de l'eau : entre défis écologiques et nouvelles réglementations*. <https://leclub-golf.com/fr/actualites/golf-et-gestion-de-leau-entre-defis-ecologiques-et-nouvelles-reglementations-la-parole-aux-greenkeepers>

Le Nouvel Économiste. (s.d.). *Les modèles économiques du golf*.

<https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/les-modeles-economiques-du-golf/>

Le Nouvel Économiste. (s.d.). *Le golf, sport de jeunes et de néophytes*.

<https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/le-golf-sport-de-jeunes-et-de-neophytes/>

Le Point. (2025). *La démocratisation du golf depuis 50 ans, une ambition portée par UGOLF et Bluegreen*. https://www.lepoint.fr/services/la-democratisation-du-golf-depuis-50-ans-une-ambition-portee-par-ugolf-et-bluegreen-27-03-2025-2585795_4345.php

Lightspeed. (2025). *Tendances du secteur du golf 2025 : qu'est-ce qui incite les différentes générations à jouer au golf ?*. <https://fr.lightspeedhq.com/blog/golf-secteur-tendances/>

Ligue de Golf Auvergne-Rhône-Alpes. (s.d.). *Golf et Biodiversité*. <https://www.liguegolfaura.com/la-ligue/golf-biodiversite>

Orientation Région Sud. (s.d.). *Métiers du golf, pourquoi pas ?*. <https://www.orientation-regionsud.fr/Contenu/decouvrir-metiers-golf>

Parlons Golf. (2021). *GolfHER : interview Aude Brédel — La première communauté de femmes dans le golf*. <https://www.parlonsgolf.fr/2021/06/23/golfher-interview-aude-bredel/>

Teech Golf. (s.d.). *Les 5 dernières innovations majeures dans le monde du golf*. <https://www.teech-golf.com/blog/articles/les-5-dernieres-innovations-majeures-dans-le-monde-du-golf>

Teech Golf. (s.d.). *La Digitalisation dans le Golf : Une Révolution Technologique*. <https://www.teech-golf.com/blog/articles/la-digitalisation-dans-le-golf-une-revolution-technologique>

Sources internes à l'étude

Obea. (2025). *Livrable étude documentaire — AFDAS métiers du golf* [Document de travail interne].

Obea. (2025). *Synthèse des entretiens de cadrage* [Document de travail interne].

Obea. (2026). *Synthèse complète de l'analyse qualitative — Entretiens exploratoires* [Document de travail interne].

Obea. (2026). *Synthèse de l'atelier prospectif* [Document de travail interne].

Obea. (2026). *Comptes-rendus d'observations terrain : Golf Haras de Jardy, Birdieland et Gold Saint Cloud* [Documents de travail internes].