

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Formations et diplômes

Rapport d'évaluation

Licence professionnelle Banque, fiscalité, vente de produits financiers, gestion de patrimoine

- Université Lumière - Lyon 2

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Formations et diplômes

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

Évaluation réalisée en 2014-2015

Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences économiques - Gestion

Établissement déposant : Université Lumière - Lyon 2

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Cette formation, dispensée depuis près de 15 ans à l'Université Lumière - Lyon 2, a pour but de former des conseillers bancaires de clientèle « particuliers », parcours accessible en formation initiale en alternance pour des étudiants de niveau Bac+2.

Depuis 2007, une 2^{ème} orientation a été retenue en formation continue, pour former également des conseillers de clientèle expert (CCE), visant la gestion de clientèle de « bonne gamme » afin de répondre à la demande de banques partenaires souhaitant faire évoluer certains de leurs collaborateurs.

Les deux parcours s'appuient très fortement sur un partenariat entre l'université, le centre de formation de la profession bancaire (CFPB) et les banques partenaires. Un référentiel de compétences très détaillé, établi par le CFPB, décrit les compétences attendues.

La formation initiale est délivrée dans le cadre d'un tronc commun réparti sur cinq unités d'enseignement (UE) pour un total 425 heures, dispensées pour 20 % par des enseignants de l'université et 80 % par les intervenants du CFPB.

Il convient de rajouter deux UE concernant le choix et le traitement d'un projet tuteuré ainsi que la réalisation d'un mémoire (soit au total sept UE).

Pour la formation continue, la répartition est de 60/40 sur les 220 heures du programme dispensé sous la forme de 13 journées à Lyon 2 et 13 journées au CFPB.

Un accès par validation des acquis de l'expérience (VAE) est théoriquement possible.

Avis du comité d'experts

Le cursus, aspect purement tactique et opérationnel du diplôme, s'appuie sur près de 15 ans de capitalisation d'expérience et est parfaitement maîtrisé à tous les niveaux : structure, contenu, lisibilité et cohérence de tous ces éléments entre eux.

Cette formation exclusivement spécialisée banque se positionne de façon monopolistique sur son établissement et trouve toute sa raison d'être. Il est évoqué qu'une formation est également proposée sur cette même spécialisation par Lyon 3 mais uniquement sur le parcours *Conseiller de clientèle particulier*. L'intervention du CFPB Rhône-Alpes est omniprésente dans ce type de formation, et il serait utile de fournir dans le dossier des éléments concrets sur les modalités opérationnelles d'arbitrage de cette intervention entre les deux formations.

On peut toutefois concevoir que, compte tenu du volume de la demande du marché, de l'accès en alternance, de la structure sommes toutes plutôt régionale, voire nationale des banques partenaires, ces deux formations trouvent leur place sans problème pour « placer » leurs diplômés respectifs sur le secteur.

L'équipe pédagogique est pilotée par un maître de conférences en charge de la pédagogie, plus pour la formation initiale, un ingénieur d'études pour la direction des études et le pilotage de projets. Ces pilotes sont en lien avec un coordinateur du CFPB et les personnels mobilisés pour le suivi des alternants, sachant que ce suivi des alternants est délégué au CFPB. L'environnement recherche reste très marginal, et s'appuie principalement sur le statut des quelques rares intervenants enseignants-chercheurs pour certains, rattachés au laboratoire GATE (Groupe d'analyse et de théorie économiques) sans pour autant être spécialisés sur le domaine bancaire. Au-delà de leur cours, ces enseignants-chercheurs sont par ailleurs sollicités pour assurer un accompagnement essentiellement méthodologique des étudiants dans leurs travaux.

En revanche, avec 80 % des horaires d'intervention, la part belle est faite aux professionnels (sélectionnés et fournis par le CFPB), tant en nombre d'intervenants, qu'en volume d'enseignement. L'université, le CFPB, les professionnels, les banques partenaires sont conviés à de multiples contacts, jury, recrutements, réunions diverses sur lesquels on ne dispose pas d'éléments quantitatifs quant à la participation effective ni sur les effets de ces échanges, et il est en particulier difficile d'évaluer les modalités et l'impact réels du pilotage universitaire de la formation. Toutefois, ces aspects pragmatiques évoqués, conjugués à l'alternance, donnent une dimension professionnalisante incontestable et reconnue de cette formation. Pour preuve, l'évolution des effectifs, qui, en formation initiale ont explosé en 10 ans (+80 %) pour atteindre une centaine d'étudiants inscrits pour 500 candidats environ... signe également d'une réelle demande et d'une sélectivité certaine.

La formation est efficace avec un taux de réussite supérieur à 90 % sur les dernières années. Les résultats d'insertion semblent satisfaisants : 10 % des diplômés poursuivent leurs études, près de 60 % de ceux de 2013/2014, ont intégré en Contrat à durée indéterminée (CDI) dans l'entreprise dans laquelle l'alternance a été effectuée, 90 % des répondants à l'enquête sont en situation d'emploi, sept mois après l'obtention du diplôme. Mais avec près de 30 % de répondants seulement pour les différents enquêtes, ces considérations sont à prendre avec la plus grande précaution de par leur très faible représentativité.

En formation continue, environ une vingtaine de candidats (22 en 2013) sont apportés par quatre établissements et bien que ne donnant pas lieu à un suivi particulier, ces derniers ont dû évoluer vers la fonction cible de CCE, puisque c'est l'objet de l'investissement de leur employeur. Quant à l'accès au diplôme par validation des acquis, il est très marginal, compte tenu de l'inadaptation des dossiers présentés, qui donnent alors lieu à une réorientation sur d'autres diplômes.

Éléments spécifiques

Place de la recherche	Très anecdotique, même si des formations ont pour responsables des maîtres de conférences, et des enseignants-chercheurs, cette formation n'a pas vocation à effectuer des actions de recherche. Cependant, les enseignants mobilisent les étudiants sur les recherches à effectuer, soit, pour leur projet tuteuré (en formation initiale) soit, pour le mémoire (en formation continue). La démarche universitaire (recherche effectuées à base d'études disponibles, méthodologie spécifique, plan) est donc imposée et travaillée avec les étudiants, dans le but de produire un dossier le plus complet et approfondi possible.
Place de la professionnalisation	Au-delà de l'alternance, gage en soi de professionnalisation, on constate une très forte préoccupation d'accompagnement : livret de l'alternant, nomination d'un tuteur entreprise, identification et suivi des étudiants en difficulté, cours de développement personnel et professionnel, bilans collectifs à l'université, conférences, référentiels de compétences, séminaires de réflexion sur l'évolution du métier. L'idée de ces moments de réflexion est très intéressante, mais on ne sait pas comment se déroule concrètement cette réflexion et les suites qui sont données. Le parcours CCE donne lieu à la délivrance d'un certificat patrimonial agence (CPA) délivrée par le CFPB.
Place des projets et stages	Peu d'éléments sont fournis sur l'aspect projet. L'aspect pragmatique de la pratique au quotidien étant assuré par les enseignements (professionnels, alternance...), on peut regretter que les thèmes de projets ne soient pas sur des aspects recherche ou prospectifs plus ouverts, liés à l'évolution et au positionnement d'un système qui a pourtant du mal à se maintenir et à trouver sa place aujourd'hui. Des réflexions plus stratégiques que techniques seraient pourtant très formatrices et enrichissantes pour tous les intervenants du marché par exemple : rôle social de la banque, banque et citoyenneté, concurrence de nouveaux intervenants tels que courtiers ou financements collaboratifs, recherche de nouvelles sources de marge positive, optimisation voire, redistribution des missions des réseaux, le conseiller de clientèle doit-il être un gestionnaire de canaux ou un canal parmi les autres, place du comportemental dans la gestion de la relation commerciale, comment faciliter et accompagner la numérisation de la relation dans le quotidien du client etc.
Place de l'international	Les étudiants étrangers sont orientés vers la licence spécialisée <i>Banque, finance et contrôle des risques</i> , proposée au sein du pôle « Finance et banque » car la LP <i>Conseiller clientèle</i> s'adresse principalement aux étudiants français. Ces derniers doivent exprimer l'envie d'exercer leur métier dans une banque de réseau dont les activités sont en France et travaillant avec le CFPB. Cette dernière information est assez étonnante car si l'étudiant a une promesse de contrat dans une banque « hors réseau » il ne peut pas prétendre à la formation. Les étudiants de la LP <i>Conseiller clientèle de particuliers</i> ont un cours d'anglais bancaire et financier, mais tous les autres cours sont dispensés en français. Aucun partenariat avec des entreprises étrangères n'existe à ce jour. Des sujets traitant de l'international peuvent parfois être étudiés dans les projets tuteurés.

<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>En formation initiale, le recrutement est participatif et l'approche complète et progressive, puisqu'elle conjugue une approche mixte Université et CFPB suivi d'un entretien express avec les banques potentiellement accueillantes, pour finir par un entretien avec la banque volontaire pour accueillir l'alternant (un professionnel en ressources humaines et un opérationnel).</p> <p>En formation continue, le recrutement est similaire sur la procédure, sauf que le point d'entrée est une sélection préalable de leurs propres candidats par les banques partenaires qui transmettent les dossiers de leurs collaborateurs pour l'examen des dossiers par la commission mixte université/CFPB.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>A l'université et au CFPB, les cours sont essentiellement délivrés en face à face, à l'exception de quelques e-learning.</p> <p>La promotion est répartie en trois groupes à l'université et en quatre au CFPB.</p> <p>Tous les cours sont accessibles aux étudiants en situation de handicap.</p> <p>Quelques demandes de VAE existent mais depuis 2011 aucune validation n'a été délivrée les niveaux étant trop « décalés » et relevant plutôt du domaine des assurances.</p> <p>Les cours sont en général mis en ligne sur le bureau virtuel de même que les emplois du temps et les étudiants ont accès à des exercices, des études de cas et des conseils méthodologiques. Dans tous les cas, des modules de formation à distance ou d'autoformation peuvent être mis à la disposition des candidats par l'université ou le CFPB.</p> <p>Au CFPB, les alternants disposent d'un CD ROM répertoriant les cours et un module de e-learning à valider.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>L'évaluation des étudiants est régulière et s'appuie sur un contrôle continu et des méthodes variées (QCM, dissertations, questions de cours...).</p> <p>Les aptitudes professionnelles de l'étudiant donne lieu à une note sur une UE spécifique : 30 % par le tuteur sur la partie professionnelle, 60 % sur le mémoire et la soutenance et 10 % par une note de comportement par les responsables pédagogiques (université et CFPB).</p> <p>Si le diplôme n'est pas obtenu, une attestation est délivrée pour les UE validées. Les étudiants ont alors la possibilité de redoubler, à condition de disposer d'une banque partenaire pour les accueillir.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Ce suivi d'acquisition est très structuré et s'appuie sur deux livrets remis en début d'année :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un livret d'accueil de Lyon 2, livret explicatif du déroulement de l'année, remis par l'université (statuts, alternance, projets mémoire, règlement...) • Un livret pédagogique de l'apprenant, livret remis et conçu par le CFPB pour réaliser le suivi de l'étudiant sur la partie mission en agence, à remplir par le tuteur. <p>Un recueil de compétences à atteindre existe (créé par le CFPB) et permet de servir de référence au suivi des acquisitions.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>C'est un des points faibles de la formation, même si de nombreux outils existent.</p> <p>Le CFPB effectue une enquête d'insertion six mois après le diplôme : interrogation des banques sur le nombre de postes proposés, nombre de postes acceptés.</p> <p>Des enquêtes nationales sont également disponibles, mais pas d'enquête du porteur. Les données sont assez générales, et globalement les résultats sont sujets à caution, compte tenu du faible taux de réponse (30 % de répondants).</p> <p>Il n'est pas mentionné un suivi ou une aide particulière aux étudiants qui pourrait être en recherche d'emploi (par exemple : accès à des réseaux d'anciens, accès à des offres d'emploi via le CFPB, bourse ou salon d'emploi...). Concernant la formation continue, il n'y a pas de suivi particulier mis en place car les stagiaires « ont vocation » à évoluer dans leur entreprise. Peut-être serait-il judicieux de mettre en place une étude de suivi afin de savoir si les stagiaires ont eu accès à un autre poste dans leur entreprise, ont changé d'entreprise, les interroger sur leur avenir, sur leur retour d'expérience.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>La volonté de concertation et de consultation existe, mais pour l'instant cette procédure n'est pas finalisée ou pour le moins pas de façon globale, cohérente et maîtrisée.</p> <p>Pour la formation initiale, environ 30 personnes se réunissent trois fois par an dans les locaux du CFPB régional pour analyser le bilan d'intégration, le bilan pédagogique, les évolutions réglementaires, et échanger avec les délégués des apprentis, sans plus d'information concrète.</p> <p>En formation continue, une convention prévoit la réunion périodique d'un comité local qui n'a pas pu voir le jour.</p>

	<p>Seuls des contacts réguliers entre responsables RH et formation des banques partenaires avec les coordinateurs du CFPB permettent pour partie de pallier ce manque.</p> <p>Une évaluation de la formation par les étudiants, a lieu à la fin de chaque semestre de façon anonyme (enseignements, cohérence, accompagnement par l'administration...</p> <p>L'évaluation des enseignements du CFPB est réalisée au fil de l'eau après chaque cours ou module.</p> <p>Une évolution intéressante de ce système d'évaluation « croisée » université/CFPB est proposée dans le dossier pour une prochaine mise en place.</p>
--	--

Synthèse de l'évaluation de la formation

Points forts :

- De par son pilotage stratégique bancaire, la formation est très adaptée aux attentes et enjeux exprimés par les établissements bancaires.
- La formation est très maîtrisée et s'appuie sur une capitalisation d'expérience forte grâce à son antériorité.
- L'aspect professionnalisant est omniprésent (alternance, relations professionnelles, suivi des étudiants au plus près du terrain).
- La forte notoriété et l'attractivité sont effectives.

Points faibles :

- Une mainmise très forte du CFPB sur le pilotage d'une formation pourtant universitaire. Si cet aspect peut présenter des avantages sur l'aspect professionnalisant, cela est regrettable concernant le développement stratégique et académique.
- Depuis 15 ans, rien n'a concrètement changé dans le pilotage stratégique malgré les bonnes intentions exprimées et un contexte général du domaine qui lui a été bouleversé.
- Un manque d'information sur le suivi des diplômés permettant d'analyser la valeur ajoutée de la formation en particulier dans l'évolution des conseillers experts.
- Une insuffisance de fiabilité des données d'enquêtes dont la plupart de taux de retour ne dépassent pas 30 %.

Conclusions :

Cette formation est un modèle de maîtrise des moyens, tout à fait adapté aux objectifs exprimés.

C'est plus sur le volet pilotage stratégique (au sens justement de choix et de la gestion des enjeux) qu'une réflexion de fond est plus que nécessaire.

Il est donc urgent pour l'université de reprendre le contrôle effectif du pilotage stratégique de cette formation à commencer par le bien fondé des compétences visées en s'appuyant sur un éclairage différencié et plus ouvert, dans un contexte sociétal qui a bien changé depuis 15 ans... et plus.

Il s'agirait là d'une démarche gagnant-gagnant puisque tous les intervenants y trouveraient leur compte : l'université pour sa crédibilité et la maîtrise de son rôle ; la banque pour cet apport réel de valeur ajoutée à ses réflexions stratégiques concernant son évolution et son adaptation à un environnement bouleversé bien au-delà de son domaine de compétences ; le CFPB par la validation objective de ses apports opérationnels ; les étudiants eux-mêmes, formés alors à une approche globale d'un marché plutôt qu'à un simple métier par juxtaposition de techniques ponctuelles ; et enfin, les clients par la potentialité d'un service adapté.

Observations de l'établissement

HCERES – RAPPORT D’EVALUATION – Observations de portée générale

Mention (Licence, LP, Master) : Licence professionnelle Assurance Banque Finance, Banque, fiscalité, vente de produits financiers, gestion de patrimoine

Les responsables de formation ont accueilli dans l’ensemble avec satisfaction le rapport d’évaluation de la licence professionnelle de Banque. Ils partagent pour l’essentiel les commentaires très circonstanciés formulés par le comité d’experts. Les principaux points faibles relevés portent sur la « *mainmise très forte du Centre de formation de la profession bancaire (CFPB)* » sur le pilotage opérationnel de la formation ainsi que la nécessité d’engager une réflexion-action de fond sur le pilotage stratégique dans un contexte économique et financier en pleine mutation.

Sur le premier point, il nous apparaît essentiel de rappeler que depuis 2011, la nouvelle équipe pédagogique a mis en œuvre un certain nombre d’actions fortes pour restaurer la place de l’Université dans le pilotage opérationnel de la formation pour l’ensemble des temps forts de la formation :

- recrutement : mise en place de commissions d’accès d’examen des dossiers de candidature présidées par les universitaires (et composées depuis 2014 d’ailleurs uniquement d’universitaires) ; organisation, par l’Université, de deux cycles d’entretiens express avec les banques partenaires de la formation ; mise en place de deux ateliers de préparation aux entretiens de recrutement pour les étudiants de L2/L3 désireux de s’orienter en Licence professionnelle,
- formation / pédagogie : validation systématique des candidatures des formateurs du CFPB ; rencontres périodiques avec ces formateurs CFPB (bilans pédagogiques annuels); soutenances des mémoires placées sous la responsabilité de l’Université ; création d’un syllabus des enseignements universitaires (en plus du référentiel propre au CFPB) ; participation des universitaires aux bilans professionnels annuels ; montée en degré d’exigences attendues dans la réalisation du projet tutoré piloté par une directrice des études et deux enseignants-chercheurs,
- suivi de l’insertion professionnelle progressive des alternants : mise en place de bilans d’alternance collectifs et individualisés propres à l’Université ; participation des universitaires aux bilans professionnels de mi-année au sein de chaque établissement bancaire ; instauration de liens bilatéraux directs entre l’Université et les banques partenaires pour ré-affirmer l’ancrage universitaire de la formation.


Au regard de ces éléments, les responsables de formation ne partagent pas l’appréciation portée sur une mainmise très forte du CFPB. L’équipe pédagogique s’est précisément structurée et renforcée pour replacer l’Université en pilote de la formation, dans un esprit partenarial et collaboratif à la fois avec le CFPB et la profession bancaire.

Sur le deuxième point, celui du pilotage stratégique, l’Université a organisé depuis 2012 deux séminaires métiers-compétences, associant les banques partenaires, sur l’évolution des métiers de la banque de détail, dans le contexte du développement de la banque digitale et des centres de relations clientèle, dont l’incidence sur le métier de conseiller clientèle est directe. En complément de ces séminaires-métiers, dont la vocation était de contribuer à faire évoluer la maquette de formation pour anticiper les évolutions de l’activité et des métiers bancaires, deux enquêtes ont été menées sous *lime survey* (novembre 2012 et juin 2015) auprès des

alternants sur leur métier de conseiller clientèle en alternance. Les conclusions de ces séminaires et résultats alimentent la réflexion du conseil de perfectionnement sur l'approche globale du marché bancaire et l'évolution des compétences attendues dans l'exercice des métiers commerciaux.

Les responsables de formation partagent cependant le point de vue du comité d'expert sur la nécessité de mettre en place, au-delà du conseil de perfectionnement piloté par le CFA, un dispositif de veille stratégique spécifique à la formation et placé sous la responsabilité de l'Université. C'est en ce sens qu'un conseil pédagogique stratégique sera mis en place à la rentrée 2016. Cet axe d'amélioration est proposé dans le dossier interne de la mention en vue de la future accréditation. Ce conseil réunira en particulier les acteurs bancaires (RH et opérationnels), les responsables du CFPB et les représentants de la Région pour donner l'impulsion nécessaire, comme le souligne le comité d'experts, à l'évolution de la formation, à la fois dans la forme et dans le fond, pour répondre aux enjeux économiques et sociétaux de la banque de réseau de demain : les conseillers clientèle sont appelés à développer une compétence technique de plus en plus pointue à la fois en agence et dans les centres de relation clientèle (traitement de demandes spécifiques en matière immobilière, fiscale, de transmission d'un patrimoine par exemple) tout en ayant les capacités d'évolution entretenues par un enseignement généraliste à l'Université. A ce titre, les responsables de formation tiennent à souligner la qualité et l'intérêt des suggestions formulées par le comité d'experts dans l'encart « *Éléments spécifiques / place des projets* » du rapport d'évaluation.

Directeur ou Doyen de la composante



Jean-Luc MAYAUD
Président de l'Université Lyon 2

