



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers. 2017, Université François-Rabelais de Tours. hceres-02027821

**HAL Id: hceres-02027821**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02027821>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

## Rapport d'évaluation

### Licence professionnelle Conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers

Université François-Rabelais de Tours

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 06/07/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

---

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

<sup>1</sup> 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 2016-2017 sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Sociétés, entreprises et territoires

Établissement déposant : Université François-Rabelais de Tours

Établissement(s) cohabilité(s) : /

### Présentation de la formation

Créée en 2005 à l'Université François-Rabelais de Tours, la licence professionnelle (LP) *Assurance, banque, finance* spécialité *Conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers* vise à former, en 12 mois, des conseillers capables de traiter les principales opérations de banque de particuliers et de gérer et développer un portefeuille de clientèle. Les diplômés de cette formation, avec des connaissances techniques bancaires afférentes au marché des particuliers et des compétences diverses, en communication commerciale, utilisation appropriée des produits, services et techniques bancaires proposés au client, peuvent prétendre en termes d'insertion professionnelle à des postes de conseiller-gestionnaire de clientèle ou de chargé d'accueil dans le secteur bancaire.

La formation est proposée principalement en apprentissage à des étudiants de moins de 26 ans titulaires d'un bac+2, et en contrat de professionnalisation. L'effectif moyen de cette LP est de 30 étudiants.

Cette licence professionnelle est co-dirigée par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Tours et le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB).

### Analyse

#### Objectifs

La licence professionnelle (LP) *Conseiller gestionnaire de clientèle sur le marché des particuliers* a pour objectif de former des étudiants destinés à être recrutés dans le secteur bancaire sur des postes de conseillers gestionnaires de clientèles (particuliers). Il s'agit d'un objectif particulièrement précis visant à former à un métier tout aussi précis.

Globalement, le contenu de la formation est cohérent avec les objectifs professionnels visés et semble correspondre à une demande des acteurs du secteur bancaire en termes de compétences.

Mais, si les champs de connaissances acquis par les étudiants sont bien précisés (outils et techniques bancaires afférentes au marché des particuliers et une « solide culture économique et financière, juridique et fiscale »), les compétences susceptibles d'être développées en situation professionnelle pour l'exercice du métier de conseiller de clientèle (compétences en matière de gestion de la relation client et « développer du potentiel dans le domaine comportemental et commercial ») le sont moins.

Organisation
<p>Le programme de la formation, qui vise à atteindre les objectifs évoqués ci-dessous, est articulé logiquement et de façon équilibrée autour de trois unités d'enseignement (UE) centrées sur l'acquisition de connaissances et compétences, au contenu homogène, et valorisées par 15 crédits européens (ECTS) chacune : une UE visant à connaître le secteur banque, une UE visant à acquérir les compétences nécessaires à l'exécution du métier, une UE visant à apprendre les principaux outils. Les enseignements de ces UE sont liés aux trois disciplines phares de l'UFR (Unité de Formation et de Recherche) Droit Economie et Sciences Sociales de l'Université François-Rabelais de Tours : économie, gestion et droit, ce qui valorise la LP en termes de pluridisciplinarité. Deux UE « professionnalisantes » portant sur le projet (12 ECTS) et le stage (3 ECTS) complètent ce contenu.</p> <p>La répartition des heures d'enseignement favorise les modules professionnels du CFPB : 42 heures CM (cours magistraux) et 105 heures TD (travaux dirigés) dans l'UE 2 « Pratique de l'activité bancaire », 10 heures CM et 63 heures TD dans l'UE 3 « Outils bancaires ». Le volume horaire des cours « universitaires » et « transversaux », 185 heures (119 heures CM et 66 heures TD), essentiellement dans l'UE 1 « Environnement bancaire », correspond à 44 % du volume horaire total (hors projet tuteuré) de la formation. Cette répartition semble cohérente pour une LP.</p> <p>Cependant, à une époque où la globalisation et la dématérialisation sont une réalité pour le secteur bancaire, avec des conséquences importantes sur l'avenir des réseaux d'agences, il semble que cette formation manque d'une dimension « évolution des métiers » ; en effet cette LP ne propose que 14 heures de cours d'anglais, ce qui est largement insuffisant et 14 heures de cours d'informatique dont le contenu n'est pas précisé. De plus, aucun intitulé dans les enseignements n'évoque explicitement les questions de « télébanque » ou d'internet. Cela peut sembler surprenant dans la mesure où l'IAE de Tours copilote cette LP avec le centre de formation de la profession bancaire (CFPB / CFA - Centre de Formation des Apprentis Banques) dont les responsables ne peuvent ignorer cette évolution.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>D'une façon générale, cette formation, portée par l'IAE de Tours, est bien positionnée dans l'offre de formation de l'Université François-Rabelais de Tours. Il s'agit également de la seule LP proposée par l'UFR Droit Economie et Sciences sociales de cette université (l'IAE en est une composante), ce qui contribue à renforcer la diversité des niveaux de formation proposés par cette UFR.</p> <p>Comme il est attendu d'une LP, cette formation s'est développée sur la base de partenariats avec, d'une part, deux lycées (public et privé) proches qui préparent leurs étudiants au BTS (Brevet de Technicien Supérieur) Banque et, d'autre part, avec le secteur bancaire via une collaboration qualifiée d'étroite entre l'IAE de Tours et le CFPB.</p> <p>Cette LP fait face sur la région à un <i>Bachelor Gestionnaire opérationnel de produits banque-assurance</i> ((Ecole de Commerce et de Services du Val de Loire - ECSVL). <i>A priori</i> cette formation n'est pas concurrente, mais on ne comprend pas en quoi les publics étudiants (et les débouchés) sont différents.</p> <p>Des relations avec l'ensemble des banques commerciales de réseau via leurs caisses régionales sont mentionnées sans plus de précisions.</p>
Equipe pédagogique
<p>Les membres de l'équipe pédagogique dans sa totalité interviennent soit dans le cadre des cours « universitaires » et « transversaux » : 7 universitaires (1 professeur des universités, 5 maîtres de conférences et 1 ATER [Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche]) et 1 PRAG (Professeur agrégé du secondaire) en sciences économiques et de gestion et 11 professionnels ; soit dans le cadre des modules professionnels du CFPB (16 professionnels). Cette répartition paraît pertinente, surtout pour une LP. Cependant, cette répartition peut être une source d'inconvénients. En effet, cette formation se caractérise <i>a priori</i> par une démultiplication du nombre d'enseignants (35), ce qui peut être un facteur de déstabilisation des étudiants ; mais sachant que les cours de la maquette sont dupliqués par les intervenants pour chacun des deux groupes d'étudiants, on se demande si ce nombre de 35 enseignants intègre cette duplication. On observe par ailleurs, un taux d'intervention des professionnels à hauteur de 70 % du volume total des heures maquette, taux qui apparaît trop important.</p> <p>Il s'agit donc d'une formation organisée par la branche professionnelle et dans laquelle l'université semble faiblement impliquée.</p> <p>Il importe de souligner la qualité du dispositif de pilotage de la licence professionnelle basé sur des réunions bi-mensuelles, trois conseils annuels, des échanges entre les enseignants et les représentants de la profession.</p> <p>On note enfin que cette formation bénéficie d'un support administratif (assistante pédagogique, CFA) et pédagogique basé à la fois sur des réunions régulières (au moins une fois tous les 15 jours) entre les co-responsables pédagogiques et les représentants du CFPB. De plus, la répartition des modalités du support pédagogique entre les co-responsables de la LP semble équilibrée.</p>

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études
<p>D'une manière générale, les effectifs et le devenir des étudiants sont satisfaisants, mais on s'interroge sur la variation de la provenance des étudiants.</p> <p>On note à cet effet une augmentation régulière du nombre d'inscrits pédagogiques et de diplômés (de 23 en 2011 à 42 en 2015). On observe aussi un taux d'échec des étudiants qui diminue entre 2010 et 2015, avec comme corolaire, un taux de réussite significatif (entre 85 et 100 %) et en augmentation. Le recrutement est en principe diversifié : deuxième année de licence (L2), DUT (Diplôme Universitaire de Technologie), BTS. Mais dans les faits, on observe des variations des sources de recrutement selon les années. Si un équilibre entre les trois principales sources de recrutement mentionnées s'est progressivement instauré entre les années 2010-2011 (un seul étudiant de L2) et 2014-2015 (9 L2, 12 DUT, 12 BTS-BTSA), cette tendance s'est inversée en 2015-2016 (1/3 d'étudiants provenant d'un DUT et de 2/3 d'étudiants provenant d'un BTS). L'absence d'étudiants de L2 est regrettable.</p> <p>Les rares échecs ou abandons sont analysés comme des erreurs d'orientation initiale incitant à interroger le « sourcing » et non le dispositif en lui-même. Il n'est pas certain que cela incite à diversifier les profils des étudiants.</p> <p>Les objectifs d'insertion professionnelle d'une LP sont atteints : les diplômés trouvent un emploi rapidement (seuls 30 % d'entre eux sont en recherche d'emploi 3 mois après l'obtention du diplôme). 95 % des répondants à l'enquête de l'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE) occupent un emploi, dont 80 % en CDI. Mais les emplois occupés par les diplômés de cette LP (activités des postes, niveau de responsabilité, de rémunération ...) ne sont pas précisés. La poursuite d'études après cette formation est très marginale puisqu'elle ne concerne qu'environ 6 % des diplômés, là aussi, sans plus de précisions.</p>
Place de la recherche
<p>Si ce critère n'a <i>a priori</i> pas une très grande importance pour une LP, on note toutefois que les enseignants-chercheurs sont rattachés au laboratoire de recherche en sciences de gestion VALLOREM (Val de Loire Recherche En Management Universités Orléans Tours). En outre, l'accent est mis, d'une manière inhabituelle pour une LP, sur le lien entre projet tutoré et recherche : l'organisation du mémoire lié au projet tutoré vise à initier les étudiants aux approches de recherche (méthodologie des entretiens, questionnaires) ; de plus, des « temps d'études et de recherches » sont planifiés pour favoriser la rédaction d'un mémoire d'une quarantaine de pages.</p>
Place de la professionnalisation
<p>La professionnalisation occupe une place non négligeable dans cette formation. En effet, la LP n'est ouverte qu'aux étudiants en contrat d'apprentissage (80 à 100 % des étudiants) dans les agences locales de la quasi-totalité des banques ou en contrat de professionnalisation ; on note d'ailleurs une progression quasi constante du nombre de ces deux catégories d'étudiants, ce qui semble traduire l'attractivité de cette LP auprès des étudiants. La formation accorde une large place aux enseignements dispensés par des professionnels du secteur bancaire (70 % du volume total des heures maquette de l'équipe pédagogique). Les professionnels du secteur bancaire sont, du reste, impliqués tout au long du processus de formation : recrutement des étudiants candidats à la LP, suivi pédagogique (projet tutoré, stage et également présence en cours) et encadrement de l'apprentissage à proprement parler dans un établissement bancaire. Des réunions sont organisées tous les 15 jours entre les responsables de l'équipe pédagogique, les représentants du CFPB et les professionnels intervenants lors des cours.</p> <p>On peut donc en conclure que cette LP a été initiée par le CFPB en lien avec une volonté de la branche professionnelle de former ses futurs collaborateurs, en formation initiale via un contrat d'apprentissage ou en formation continue via un contrat de professionnalisation.</p> <p>La fiche RNCP contient l'essentiel des informations relatives à la LP.</p>
Place des projets et des stages
<p>Un certain nombre d'éléments traduisent l'importance accordée aux projets tuteurés et aux stages dans cette LP.</p> <p>La formation est suivie en alternance (apprentissage ou contrat de professionnalisation). L'UE4 est dédiée à un projet tutoré, fil directeur tout au long de l'année universitaire, et validé par un mémoire. L'UE5 (stage) est évaluée par un bilan professionnel et un rapport d'activité. Ces deux UE représentent un volume d'ECTS déterminant dans l'obtention de la LP (15 ECTS sur 60).</p> <p>L'encadrement des projets et des stages se base sur un suivi régulier du projet tuteuré dès le début de la formation, des cours de méthodologie (rédaction du mémoire) et des formations à la recherche documentaire ; concernant le suivi de stage, l'étudiant encadré par un tuteur universitaire doit rédiger un bilan professionnel et un rapport d'activité.</p> <p>Le bilan professionnel qui contribue à évaluer le stage fait l'objet d'une évaluation écrite par le coordinateur du CFPB. On remarque que les enseignants « universitaires » ont demandé à être destinataires de ces évaluations ; ce n'est toutefois pas systématique, ce qui est regrettable. Dans la même logique, l'accompagnement du projet tutoré est assuré</p>

<p>par une intervenante professionnelle, consultante, pour un volume horaire de 150 heures soit 73 % du volume total des heures dédiées au projet tuteuré) alors <i>qu'a priori</i>, les enseignants titulaires suivent le projet des apprentis, ce qui est souhaitable. Ces éléments montrent un certain retrait de l'Université par rapport à la branche professionnelle.</p>
<p><b>Place de l'international</b></p>
<p>Quelques éléments du dossier d'autoévaluation sont susceptibles de développer chez les étudiants une approche internationale du secteur bancaire : un cours de 14 heures intitulé « Environnement international » dans l'UE1 de la maquette de la formation, un cours de 14 heures intitulé « Anglais bancaire et financier » dans l'UE3 de la maquette de la formation et la possibilité pour les étudiants de participer au Test Bloomberg. Toutefois, ces éléments semblent insuffisants pour véritablement sensibiliser les étudiants à la problématique de la globalisation de l'économie et le développement des banques en ligne.</p>
<p><b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b></p>
<p>Les modalités de recrutement des étudiants à l'entrée de la LP ne sont pas précisées. La mise en place par l'équipe pédagogique d'un dispositif de soutien aux étudiants en difficulté est à souligner : groupes de « révision » et « entretiens de motivation » organisés conjointement par les responsables pédagogiques et coordinateurs du CFPB. Ce dispositif peut expliquer en partie un taux de réussite significatif et en augmentation.</p>
<p><b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b></p>
<p>La formation est ouverte aux étudiants en apprentissage (formation initiale) et depuis septembre 2013, en contrat de professionnalisation (formation continue). Le rythme d'alternance paraît satisfaisant : 15 jours de formation à l'Université et 15 jours en établissement bancaire. Le dossier ne mentionne pas de procédure VAP (validation des acquis professionnels)/VAE (validation des acquis de l'expérience).</p> <p>Les modalités d'enseignement de cette formation favorisent une pédagogie de proximité : répartition des étudiants en deux groupes d'une vingtaine d'étudiants, les cours s'apparentant de ce point de vue à des travaux dirigés.</p> <p>La place du numérique dans les enseignements est ordinaire. Si les étudiants ont accès à un Environnement Numérique de Travail (ENT) comme dans la plupart des universités en France, et qu'ils sont formés à la maîtrise des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) de base (bureautique ; exemple : Excel), il semble que seuls les cours des modules du CFPB soient animés par des supports numériques (CD Rom travaillé à l'avance par l'étudiant). Il n'est pas fait mention du recours à des supports numériques pour les cours universitaires. On note aussi que « le e-learning est également développé... » dans le cadre de la certification AMF (Autorité des Marchés Financiers) ; mais aucun élément ne permet de déterminer sur quels enseignements et comment la digitalisation de la formation est mise en œuvre. Aucun portefeuille numérique de compétences n'est signalé.</p>
<p><b>Evaluation des étudiants</b></p>
<p>On note un bon équilibre des modalités de contrôle des connaissances entre contrôle continu et examen terminal privilégiant autant que possible les épreuves et soutenances orales. Mais on peut se demander pourquoi deux éléments constitutifs de l'UE3 (« Intégration dans l'équipe de travail » et « Gestion des incivilités ») ne sont apparemment pas évalués. L'évaluation est régulière, tout au long de la formation, des projets et des stages. Le stage et le projet tutoré font l'objet d'une soutenance de fin d'année.</p>
<p><b>Suivi de l'acquisition de compétences</b></p>
<p>Les dispositifs de suivi proposés semblent insuffisants. Les compétences que doit acquérir l'étudiant de cette LP, notamment les compétences transversales, ne sont pas suffisamment précisées. Un « accompagnement personnalisé » est évoqué mais non détaillé. Ce suivi paraît se limiter aux modalités proposées en cours de formation (« étroite collaboration de l'équipe pédagogique ») et lors de la remise du diplôme. Aucun dispositif spécifique comme le portefeuille de compétences ou le livret d'apprentissage de l'étudiant n'est mentionné, même si les étudiants semblent particulièrement suivis (notes, motivation, comportement en entreprise, présence aux cours, etc.)</p>

### Suivi des diplômés

Il est étonnant que peu de précisions soient données pour un item aussi important, alors que l'ancienneté de la formation devrait permettre de faire un bilan précis. Le suivi des diplômés se base sur une enquête interne à trois mois suivant l'obtention du diplôme et sur l'enquête OVE. Celle-ci indique un taux d'insertion professionnelle très satisfaisant (entre 80 et 90 %) sans précisions sur l'insertion qualitative des diplômés. A l'initiative des étudiants, un « bureau des anciens » maintient le lien avec les diplômés tout en proposant une aide à la recherche de stage pour les nouveaux.

### Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

Le conseil de perfectionnement est à l'image de l'organisation de cette LP, avec une très forte présence des représentants de la profession (intervenants « professionnels », opérationnels des banques, administrateurs bancaires, responsables RH), qui participent avec les enseignants universitaires, des représentants des alternants et des représentants du Conseil Régional, à trois conseils de perfectionnement annuels. A ce dispositif exigeant s'ajoutent les réunions bimensuelles, qui correspondent aux normes du CFA Banques dont l'Université est un partenaire. Toutefois, on aurait souhaité disposer d'informations complémentaires à ce sujet, tels les comptes rendus de réunion afin de connaître le rôle effectif joué par ces instances.

L'évaluation des enseignements par les étudiants reprend des items « classiques » en la matière (contenu du cours, approche pédagogique de l'intervenant...) ; une rubrique « Commentaires » pourrait compléter cette évaluation. On ne sait toutefois pas comment les instances de pilotage utilisent ces données.

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Les objectifs (compétences et métiers visés) précis et qui semblent atteints, en particulier en termes d'insertion professionnelle.
- La maquette pédagogique et l'organisation générale en cohérence avec ces objectifs, notamment en renforçant la dimension professionnalisante de la formation.
- La qualité du dispositif de pilotage de la licence professionnelle (réunions bi mensuelles, trois conseils annuels, échanges entre enseignants, responsables et représentants de la profession).

### Points faibles :

- Un profil d'étudiants très homogène lié à un recrutement d'étudiants de BTS pour l'essentiel.
- Le rôle de l'Université, en retrait dans cette licence professionnelle.
- Une proportion trop élevée d'intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique.
- La place du numérique comme modalité d'enseignement et d'évaluation des compétences (notamment sous la forme de portfolio numériques) insuffisante, compte tenu de l'évolution des métiers du secteur bancaire, métiers largement impactés par le développement du numérique.

### Avis global et recommandations :

La licence professionnelle atteint ses objectifs d'insertion professionnelle en répondant à une réelle demande des professionnels du secteur bancaire. Mais il est recommandé de repenser la composition de l'équipe pédagogique qui peut être rééquilibrée dans le sens d'une meilleure représentation des enseignants-chercheurs.



Par ailleurs, au regard de l'absence de références aux évolutions de cette profession (digitalisation, accélération de la fermeture d'agences bancaires, réductions d'effectifs) et à son impact potentiel sur l'avenir de la formation et de ses étudiants, un effort d'innovation pédagogique basé notamment sur le développement des supports d'enseignement numériques en lien avec l'évolution des métiers de ce secteur pourrait être suggéré. La mise en place de grilles et outils d'évaluation d'acquisition de compétences devrait également être envisagée.

# Observations de l'établissement

Tours, le 20 mai 2017  
Monsieur le Président de l'Université  
François-Rabelais de Tours

---

Université  
François-Rabelais  
de Tours

60, rue du Plat d'Étain  
BP 12050  
37020 Tours Cedex 1

---

[www.univ-tours.fr](http://www.univ-tours.fr)

**Objet : HCERES retours sur l'autoévaluation**

Je, soussigné Philippe Vendrix, Président de l'Université François-Rabelais de Tours, indique par la présente que l'établissement ne souhaite pas faire d'observation sur les retours des comités HCERES concernant les mentions de Licences, Licences professionnelles et Masters.

L'ensemble des remarques ont été transmises aux responsables des mentions en préparation, en même temps que les expertises internes produites par les rapporteurs de la Commission Formation et Vie Universitaire. Ces documents vont permettre aux enseignants d'ajuster leurs propositions de mentions et de parcours, en fonction des recommandations qui leur ont été faites.

Un court document concernant les retours sur les champs de formation est joint.

L'université de Tours remercie les experts de l'HCERES du soin mis à l'analyse de l'autoévaluation et d'efforcera d'en tirer le plus grand bénéfice.

Le Président de l'université  
Philippe Vendrix

