



Le Modèle de Kirkpatrick

Pour réussir à évaluer l'impact d'une formation sur le quotidien des apprenants et des organisations, Donald Kirkpatrick décrit 4 étapes clés. Tiré de 4 articles qu'il a rédigé dans les années 50 et actualisé en 2010, ce modèle d'évaluation fait encore aujourd'hui office de référence.

Les principes clés du modèle de Kirkpatrick

Le modèle de Kirkpatrick aide à évaluer les formations sur plusieurs aspects, de la satisfaction immédiate des participants à l'impact tangible sur les performances et les résultats de l'organisation. Préparer soigneusement ce processus d'évaluation permet de s'assurer que la formation a un impact durable sur les apprenants et leurs organisations.

Niveau 1 - Réaction > Ce niveau évalue la satisfaction des participants, leur implication et la pertinence de la formation. L'objectif est de savoir si les apprenants ont trouvé la formation utile, intéressante et bien animée. Cela peut se faire par des questionnaires, des sondages ou un temps de débriefing à la fin de la formation.

Niveau 2 - Apprentissage > Il mesure les compétences et connaissances acquises pendant la formation, par exemple en comparant les résultats avant et après la formation, à travers des tests ou des évaluations. A ce niveau on mesure également la confiance et le degré d'engagement des participants à appliquer les contenus vu en formation dans leur quotidien.

Niveau 3 - Comportement > Ce niveau évalue dans quelle mesure les participants appliquent ce qu'ils ont appris dans leur travail quotidien. L'objectif est de savoir si les comportements ont changé, grâce à des observations, des entretiens ou des évaluations à plus long terme suite à la formation.

Niveau 4 - Résultats > Le dernier niveau mesure l'impact global de la formation sur l'organisation. Cela inclut des critères tels que l'amélioration de la performance, la productivité, la réduction des coûts, ou encore la satisfaction des clients. C'est le niveau le plus difficile à évaluer, car il nécessite de relier les résultats de la formation à des objectifs stratégiques mesurables.

Bonnes pratiques pour appliquer le modèle de Kirkpatrick

Niveau 1 : Si cette étape est globalement bien maîtrisée, il reste important de suivre quelques bonnes pratiques :

- Envoyer les questionnaires dans les 24h suivant la formation, avec une relance programmée 3 jours plus tard, pour éviter les déperditions dans les taux de réponse ;
- Raisonner en relatif plutôt qu'en valeur absolue sur la note de satisfaction : les notes moyennes attribuées sont variables d'une entreprise à une autre ;
- Mêler questions quantitatives et qualitatives de manière à pouvoir comparer différentes sessions entre elles tout en récoltant des verbatims précieux.



Niveau 2 :

- Pendant la formation : prévoir dans le déroulé des évaluations formatives (quizzes, jeux pédagogiques, mises en situation, reformulation des messages clefs par les apprenants au cours de réveils pédagogiques, etc.) (voir fiche dédiée aux évaluations formatives).
- Après la formation : adapter l'échéance d'évaluation en fonction de la durée prévue d'ancrage, sous forme de questionnaire ou au travers d'un échange entre le formateur et l'apprenant (en général, de 1 à 6 mois après la formation.)

*Exemple de questionnaire
permettant d'évaluer les
réactions et les
apprentissages*



Niveau 3 :

- Rédiger les objectifs pédagogiques de manière à ce qu'ils soient observables ou mesurables en situation de travail pour pouvoir être utilisés dans les évaluations de niveau 3.
- Explorer les cas d'application concrets par les apprenants et identifier les leviers d'application des compétences acquises, et à l'inverse les freins persistants.
- Formuler des questions ouvertes et réflexives : dans le même questionnaire que les questions liées à l'apprentissage, ou posées à l'oral lors d'échanges avec un apprenant.
- Informer lors de l'action de formation les apprenants de ces évaluations dans le temps (et expliquer leur intérêt).
- Analyser les résultats pour identifier d'éventuels besoins de formation complémentaires ou une optimisation du processus de formation.

*Exemple de questionnaire
permettant d'évaluer le
transfert des compétences*



Niveau 4 : Dans les 3 premiers niveaux, vos questions sont tournées vers l'apprenant. Vous vous intéressez ici à l'impact de la formation sur l'organisation dans laquelle l'apprenant travaille.

- Utiliser des indicateurs déjà existants dans l'organisation (ex : baromètre QVT, taux d'absentéisme, taux de satisfaction des clients, nombre de non conformités, etc.)
- Déterminer ces indicateurs lors de la phase de cadrage avec le commanditaire ainsi que la fréquence de mesure
- S'assurer lors du cadrage que la formation est bien en accord avec les objectifs visés et rester modeste sur l'impact de la formation sur les résultats (souvent un des facteurs parmi beaucoup d'autres)

*Exemple de trame
d'interview pour
mesurer l'impact de la
formation*

