

# Table des matières

□ <b>G4_KIRKPATRICK : Le modèle de Kirkpatrick</b> .....	3
△ Situation problème : L'évaluation superficielle de la formation .....	3
<b><i>Selon Kirkpatrick &amp; Kirkpatrick (2016)</i></b> .....	3
□ <b>Concepts clés du Modèle de Kirkpatrick</b> .....	5
□ <b>Liens avec d'autres théories</b> .....	6



# □ G4\_KIRKPATRICK : Le modèle de Kirkpatrick

“L'évaluation commence avec le niveau 1, mais se termine seulement au niveau 4.” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016)

## □ Informations rapides

- **Page parente** : [G4\\_Validation](#)
- **Page compétence** : [G - Concevoir](#)
- **Module concerné** : Conception de la validation



G4 - Concevoir la validation de l'acquisition des compétences

## □ Objectif du Modèle de Kirkpatrick

L'objectif du modèle de Kirkpatrick est de fournir un cadre structuré et progressif pour **évaluer l'efficacité et l'impact réel des programmes de formation**, en allant bien au-delà de la simple satisfaction des apprenants pour mesurer l'apprentissage, le changement de comportement et les résultats concrets sur le terrain.



## ⚠ Situation problème : L'évaluation superficielle de la formation

Comment s'assurer qu'une formation a réellement développé des compétences durables, a modifié les pratiques professionnelles et a contribué aux objectifs stratégiques, et non pas simplement qu'elle a été appréciée sur le moment ?

## Selon Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016)

### □ Les 4 Préoccupations centrales

Selon (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016), l'évaluation efficace doit répondre à quatre questions fondamentales, correspondant aux quatre niveaux du modèle.

### Les 4 Préoccupations centrales :

1. **\*\*Réaction\*\*** : Les participants ont-ils aimé la formation ?
2. **\*\*Apprentissage\*\*** : Qu'ont-ils appris ?
3. **\*\*Comportement\*\*** : Appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?

#### 4. **\*\*Résultats\*\*** : Quel impact cela a-t-il sur l'organisation ?

Le modèle répond à la préoccupation centrale d'une **évaluation descendante et holistique**, qui commence par l'expérience de l'apprenant pour aboutir à la contribution aux résultats de l'organisation.

##### □ Le pilotage

Le pilotage de l'évaluation selon Kirkpatrick doit se faire **de manière ascendante** (on ne peut mesurer le niveau 4 si le niveau 1 est mauvais) mais se planifier **de manière descendante**. Il faut d'abord définir les **résultats attendus** (Niveau 4), puis identifier les **comportements nécessaires** (Niveau 3) pour les atteindre, afin de concevoir les **objectifs d'apprentissage** (Niveau 2) et enfin l'**expérience de formation** (Niveau 1).

##### □ L'atmosphère

L'atmosphère idéale pour une évaluation selon Kirkpatrick est **systémique, orientée résultats et basée sur des preuves**. Elle nécessite l'engagement des managers et une culture organisationnelle qui valorise le transfert des apprentissages et la mesure d'impact, au-delà du simple "taux de satisfaction".

##### Scènes clés de cette atmosphère :

- **Pré-formation** : Entretien avec le commanditaire pour aligner la formation sur les objectifs business.
- **Post-formation** : Suivi sur le terrain et analyse des indicateurs de performance.
- **Revue de résultats** : Partage des données d'impact (Niveau 4) avec toutes les parties prenantes.

##### □ Le tissage

Le tissage consiste à **relier systématiquement les données des différents niveaux**. Par exemple, croiser les réactions positives (N1) avec les scores d'acquisition de compétences (N2) pour identifier si une formation "agréable" est aussi "efficace". Ou lier les progrès observés en situation de travail (N3) aux variations des indicateurs clés de performance (N4) pour démontrer la causalité.

##### □ L'étayage

L'étayage dans ce modèle est fourni par **des outils de mesure adaptés à chaque niveau** :

- **N1** : Questionnaires de réaction, "happy sheets", feedback immédiat.
- **N2** : Quizz, évaluations pré/post, mises en situation, travaux pratiques.
- **N3** : Observations terrain, entretiens avec les managers, auto-évaluations, plans d'action post-formation.
- **N4** : Analyse des données métier (productivité, qualité, chiffre d'affaires, rétention), enquêtes clients, ROI.

##### □ Les savoirs visés

Les savoirs visés par une démarche Kirkpatrick sont de deux ordres :

#### 1. **\*\*Savoirs procéduraux pour l'évaluateur\*\*** : Savoir concevoir et mettre en

œuvre une chaîne d'évaluation à 4 niveaux.

2. **\*\*Savoirs preuves pour l'organisation\*\*** : Obtenir des preuves tangibles et à plusieurs niveaux de la valeur créée par la formation, permettant une prise de décision éclairée sur les investissements en développement des compétences.



“Si vous ne cherchez pas à mesurer le niveau 4, vous n'êtes pas vraiment intéressé par les résultats.” (Adapté de Kirkpatrick)

## □ Concepts clés du Modèle de Kirkpatrick

Un cadre d'évaluation en quatre niveaux progressifs et interdépendants, visant à mesurer l'efficacité d'une formation de la satisfaction immédiate jusqu'à son impact sur les résultats organisationnels.

Niveau	Nom	Question centrale	Outils de mesure typiques	Temporalité
:-:	—	—	—	—
1	<b>Réaction</b>	Quelle a été l'expérience des participants ?	Questionnaire de satisfaction, feedback à chaud, “Net Promoter Score” de la formation.	Immédiatement après la formation.
2	<b>Apprentissage</b>	Quelles connaissances, compétences ou attitudes ont été acquises ?	Quizz, tests pré/post, évaluation pratique, démonstration, cas.	À la fin de la formation ou peu après.
3	<b>Transfert (Comportement)</b>	Les apprentissages sont-ils appliqués en situation de travail ?	Observation, entretiens 360°, analyse de dossiers, suivi du plan d'action.	3 à 6 mois après la formation.
4	<b>Résultats</b>	Quel impact sur les indicateurs organisationnels ?	Analyse des KPI (qualité, productivité, ventes, satisfaction client, sécurité...), calcul de ROI.	6 à 12 mois après la formation (ou plus).

### □ Les 4 postures de l'évaluateur

L'évaluateur selon Kirkpatrick doit adopter différentes postures en fonction du niveau mesuré :

1. **\*\*Animateur de feedback\*\*** (N1) : Recueille l'expérience vécue.
2. **\*\*Examineur\*\*** (N2) : Valide l'acquisition.
3. **\*\*Enquêteur de terrain\*\*** (N3) : Observe et interroge pour vérifier le transfert.
4. **\*\*Analyste d'impact\*\*** (N4) : Corrèle les données de formation avec les données métier.

La posture fondamentale est celle de **partenaire stratégique** qui lie le développement des compétences aux enjeux business.

### □ L'ajustement

L'ajustement = Adapter la profondeur et les moyens d'évaluation aux enjeux et ressources du projet de formation.

### Exemples d'ajustement :

- Pour une formation **obligatoire de sensibilisation**, se concentrer sur les niveaux 1 et 2.
- Pour une formation **stratégique sur un savoir-faire critique**, viser impérativement les niveaux 3 et 4.
- Adapter les **outils** : un questionnaire en ligne pour le N1, mais un projet concret et un suivi manager pour le N3.

### □ Le jeu des postures

L'évaluateur doit naviguer entre la recherche de **preuves rigoureuses** (posture de l'analyste) et la nécessité de **pragmatisme et d'adhésion** (posture du facilitateur et du conseil).

### Le jeu consiste à :

- **Négocier** avec les commanditaires l'importance d'évaluer au-delà du N1.
- **Sensibiliser** les managers à leur rôle clé dans l'évaluation du N3 (transfert).
- **Traduire** des données complexes (N4) en un récit clair de la valeur ajoutée.

## □ Liens avec d'autres théories

Théorie	Lien avec le Modèle de Kirkpatrick	Exemple
---	-----	---
<b>ROI de la formation (Phillips)</b>	Le Niveau 4 de Kirkpatrick est un prérequis au calcul du ROI (Return On Investment). Phillips ajoute un <b>5ème niveau (ROI)</b> qui compare monétairement les bénéfices du N4 aux coûts de la formation.	Après avoir mesuré une hausse de 10% de la satisfaction client (N4), on calcule la valeur générée par cette hausse et on la compare au coût total du programme de formation.
<b>Modèle CIRO (Warr, Bird &amp; Rackham)</b>	Partage une approche systémique et orientée résultats. <b>Context</b> , <b>Input</b> , <b>Reaction</b> , <b>Outcome</b> . Les "Outcomes" de CIRO correspondent aux niveaux 2, 3 et 4 de Kirkpatrick.	Avant une formation (Context), on identifie les critères de réussite opérationnels (Outcomes souhaités, équivalent N4), ce qui guide la conception (Input) et l'évaluation.
<b>Évaluation formative/sommative (Scriven)</b>	Le modèle Kirkpatrick est principalement <b>sommatif</b> (évaluation finale de l'impact). Cependant, les données des N1 et N2 peuvent être utilisées de manière <b>formative</b> pour ajuster la formation en cours.	Les feedbacks négatifs sur un exercice (N1) permettent de le retravailler pour la prochaine session (usage formatif).

## □ Exercice pratique

### □ Analysez une séquence

**Description :** Prenez un programme de formation que vous avez conçu ou suivi récemment.

#### Étapes :

1. **\*\*Décrivez-le\*\*** brièvement (objectif, public, durée).
2. **\*\*Identifiez\*\*** les méthodes d'évaluation qui ont été (ou pourraient être) mises en place pour **\*\*chaque niveau de Kirkpatrick\*\***.
3. **\*\*Jugez\*\*** de la solidité globale de l'évaluation. Les niveaux 3 et 4 sont-ils envisagés ?
4. **\*\*Proposez\*\*** une amélioration concrète pour renforcer l'évaluation, notamment au niveau du transfert (N3).

**Rendu attendu :** Un tableau à 4 lignes (une par niveau) avec pour chacun : "Outil existant/possible" et "Amélioration proposée".

### □ Applications dans la pratique

Pour intégrer le modèle "Kirkpatrick", je me demande :

\* **Quels sont les résultats business que cette formation doit soutenir ?** (Planifier à partir du N4).

- **Quels comportements observables prouveront que l'apprentissage est transféré ?** (Définir le N3).
- **Comment vais-je mesurer l'acquisition des compétences clés ?** (Construire le N2).
- **Comment vais-je recueillir le feedback pour améliorer l'expérience ?** (Prévoir le N1).

Comment appliquer ce modèle en pratique ?

#### Dans la préparation :

- **Avant la conception :** Rencontrer le commanditaire pour clarifier les **objectifs de résultats** (N4) et les **comportements cibles** (N3).
- **Pendant la conception :** Créer les **outils d'évaluation du N2** (quiz, grilles d'observation) en lien direct avec les objectifs pédagogiques. Préparer le **questionnaire de réaction** (N1).

#### Dans l'action :

- **Pendant la formation :** Administrer les évaluations N1 et N2. Préparer le transfert en co-construisant un **plan d'action** avec les participants (lien vers N3).
- **Après la formation :** Planifier le suivi : envoyer le questionnaire N3 aux managers et aux apprenants 3 mois après. Extraire et analyser les **données métier pertinentes** (N4) sur la période post-formation.

#### Dans l'analyse :

- **Consolider les données** des 4 niveaux dans un rapport unique.
- **Chercher les liens et les écarts :** Bonne réaction (N1) mais faible transfert (N3) ? Pourquoi ?
- **Communiquer les résultats** sous forme d'une **histoire** : "Grâce à cette formation (N1/N2),

les collaborateurs ont changé cette pratique (N3), contribuant à améliorer cet indicateur (N4).”

## □ Mes insights personnels

### *Espace pour vos notes, réflexions et exemples personnels.*

\* **Le vrai défi est le Niveau 3 (Transfert)**. Sans l'implication active du management hiérarchique et sans environnement de travail favorable, même la meilleure formation échoue à ce niveau. L'évaluateur/formateur doit donc **coacher les managers** sur leur rôle de facilitateur du transfert. \* **Le Niveau 4 nécessite de l'anticipation et des données de référence**. Il est impossible de mesurer un impact si on n'a pas défini **quels indicateurs** regarder et si on n'a pas capturé leur **état avant la formation** (baseline). \* **Pragmatisme oblige**. Il n'est pas toujours réaliste ni nécessaire d'évaluer toutes les formations aux 4 niveaux. L'important est d'utiliser le modèle comme une **grille de questionnement** pour concentrer les efforts d'évaluation là où l'enjeu est le plus fort.

## □ Bibliographie

- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). \*Evaluating training programs: The four levels\* (4e éd.). Berrett-Koehler Publishers.
- \*(Source complémentaire conseillée)\* : Philips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). \*Handbook of training evaluation and measurement methods\* (4th ed.). Routledge.

## ✍️ Autres écrits de l'auteur :

- Kirkpatrick, D. L. (1998). \*Another look at evaluating training programs\*. Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick Partners. Le site officiel : <https://www.kirkpatrickpartners.com> (ressources, modèles, blog).

## □ Navigation

← Retour à [G4\\_Validation](#) → [G - Concevoir](#)

[compétence G4](#), [validation](#), [évaluation](#), [kirkpatrick](#), [modèle 4 niveaux](#), [transfert](#), [résultats](#), [formation](#)

Page mise à jour le {{date | Auteur : Votre Nom | Version : 1.0}}

From:  
<https://wiki.eugeniedecre.com/> - **Formation en Conscience**

Permanent link:  
[https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g4\\_validation:g4\\_kirkpatrick&rev=1769611632](https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g4_validation:g4_kirkpatrick&rev=1769611632)

Last update: **2026/01/28 15:47**

