

# Qu'est-ce que le modèle de Kirkpatrick dans l'évaluation des formations en entreprise au Luxembourg ?

## Réponse courte

Le **modèle de Kirkpatrick** (1959, mis à jour 2016) est une méthode d'évaluation de l'efficacité des formations en entreprise reposant sur quatre niveaux : réaction, apprentissage, comportement et résultats organisationnels. Pour une utilisation optimale, définir d'abord les **résultats souhaités** (niveau 4) puis remonter aux niveaux précédents — cette **méthodologie inversée** garantit l'alignement sur les enjeux réels.

Au Luxembourg, son utilisation doit respecter le Code du travail : **égalité de traitement**, transparence, information préalable des salariés, **protection des données** et consultation de la délégation du personnel. Les résultats de l'évaluation ne peuvent pas fonder à eux seuls une sanction ou une modification du contrat sans respect des procédures légales.

## Définition

Le **modèle de Kirkpatrick** est une méthode structurée d'évaluation de l'efficacité des actions de formation professionnelle en entreprise. Il repose sur quatre niveaux d'analyse : la réaction des participants, l'apprentissage acquis, le changement de comportement au poste de travail et les résultats organisationnels.

Ce modèle vise à mesurer l'impact d'une formation, depuis la satisfaction immédiate jusqu'aux effets concrets sur la **performance** de l'entreprise. Il constitue un outil d'aide à la décision pour les responsables RH dans la gestion et l'optimisation des dispositifs de formation continue.

## Questions fréquentes

### Comment évaluer le changement de comportement ?

Par observations terrain, entretiens post-formation, feedback du manager et évaluations 360°, mesurés plusieurs semaines ou mois après la formation. Ce niveau mesure l'application effective des acquis sur le poste et nécessite l'implication des managers.

### Comment mesurer le niveau apprentissage ?

Tests, examens, démonstrations pratiques, évaluations formatives et auto-évaluations mesurent les compétences acquises et l'atteinte des objectifs pédagogiques. Ce niveau valide l'acquisition des connaissances mais ne préjuge pas de leur transfert opérationnel sur le poste.

### Comment respecter le RGPD avec ce modèle ?

Information explicite des salariés sur les finalités, modalités et conséquences de l'évaluation. Toute collecte de données personnelles nécessite une base légale (intérêt légitime ou consentement) selon l'article L. 261-1 et la loi du 1er août 2018 transposant le RGPD.

### Les résultats peuvent-ils servir à sanctionner ?

Non. L'évaluation de la formation ne peut justifier à elle seule une mesure disciplinaire ou contractuelle sans respect des garanties procédurales. Les résultats sont limités aux objectifs pédagogiques sauf procédure formelle distincte (entretien, sanction, évolution professionnelle).

## Qu'est-ce que le modèle de Kirkpatrick dans l'évaluation des formations ?

Méthode d'évaluation reposant sur quatre niveaux : réaction, apprentissage, comportement et résultats organisationnels. La méthodologie inversée recommande de définir d'abord les résultats souhaités (niveau 4) puis de remonter aux niveaux précédents pour garantir l'alignement sur les enjeux réels.

### Quels indicateurs pour le niveau réaction ?

Satisfaction sur le contenu, l'animation et la logistique, mesurés par questionnaires à chaud, sondages post-formation et échanges directs. Ce premier niveau capte la perception immédiate mais ne mesure pas l'efficacité pédagogique réelle ni l'application au poste.

## Conditions d'exercice

L'application du modèle de Kirkpatrick au Luxembourg est encadrée par plusieurs principes légaux que les entreprises doivent respecter.

Principe	Base légale
Qui peut l'appliquer	Tout professionnel RH ou responsable formation — aucune certification requise
Égalité de traitement	Accès équitable à l'évaluation quel que soit le contrat ou le temps de travail (art. <a href="#">L.542-9</a> )
Transparence et proportionnalité	Collecte et utilisation des résultats dans le respect de la loyauté et de la proportionnalité (art. <a href="#">L.261-1</a> )
Information préalable	Information explicite des salariés sur les finalités, modalités et conséquences de l'évaluation
Protection des données	Respect du RGPD et de la loi du 1er août 2018 en cas de collecte de données à caractère personnel (art. <a href="#">L.261-1</a> )
Consultation de la délégation	Consultation préalable pour toute introduction ou modification substantielle du dispositif (art. <a href="#">L.414-3</a> )

## Modalités pratiques

La mise en œuvre du modèle de Kirkpatrick requiert la définition préalable d'indicateurs pour chacun des quatre niveaux d'évaluation.

Niveau	Indicateurs	Méthode
<b>Réaction</b>	Satisfaction sur le contenu, l'animation, la logistique	Questionnaires à chaud, sondages post-formation, échanges directs
<b>Apprentissage</b>	Compétences acquises, atteinte des objectifs pédagogiques	Tests, examens, démonstrations pratiques, évaluations formatives, auto-évaluations
<b>Comportement</b>	Application des acquis sur le poste de travail (plusieurs semaines/mois)	Observations terrain, entretiens post-formation, feedback manager, évaluations 360°
<b>Résultats</b>	Indicateurs de performance (qualité, productivité, satisfaction client, réduction des erreurs)	Corrélation avec les formations dispensées, données RH et financières sur 6 à 12 mois

Le modèle s'adapte à tous types de formations : présentiel, distanciel, hybrides, MOOC, actions de formation en situation de travail (AFEST) et programmes de coaching.

## Pratiques et recommandations

**Associer** la délégation du personnel à la définition des critères d'évaluation est obligatoire dans les entreprises de 15 salariés ou plus et garantit la légitimité du dispositif. Il est recommandé d'aligner les objectifs de formation sur les enjeux organisationnels et de définir des indicateurs SMART pour chaque niveau.

**Documenter** par écrit la procédure d'évaluation, incluant les objectifs, indicateurs et traitements de données, est indispensable pour répondre aux exigences de traçabilité et aux contrôles éventuels. La constitution d'une base de données des évaluations permet d'analyser les tendances et d'améliorer continuellement les programmes.

**Limiter** l'usage des résultats aux objectifs pédagogiques, sauf procédure formelle (entretien, sanction, évolution professionnelle), protège les salariés contre toute décision unilatérale basée sur l'évaluation. La complexité de l'évaluation doit être adaptée aux coûts et aux enjeux de la formation, en réservant une évaluation complète aux formations stratégiques ou coûteuses.

**Sensibiliser** les managers à la juste interprétation des résultats renforce l'évaluation du niveau 3 (comportement). Ils ne doivent pas confondre évaluation de formation et évaluation RH complète. Programmer des évaluations à intervalles réguliers permet de capter les effets différés.

**Informé** les salariés par écrit avant le lancement du dispositif, avec mention explicite du traitement de données éventuel, est une obligation légale fondée sur l'article [L.261-1](#).

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <a href="#">L.542-9</a>	Égalité d'accès à la formation pour tous les salariés — conditions et modalités du plan de formation
Art. <a href="#">L.414-3</a>	Information et consultation de la délégation du personnel sur les dispositifs de formation et d'évaluation
Art. <a href="#">L.261-1</a> à <a href="#">L.261-4</a>	Protection des données à caractère personnel dans la relation de travail — surveillance et traitement
Loi du 1er août 2018	Protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel (transposition du RGPD)
Loi modifiée du 22 juin 1999	Régime d'aides à la formation professionnelle continue — cofinancement INFPC
Règlement grand-ducal du 22 janvier 2009	Modalités d'application du cofinancement de la formation continue

Formalisez la procédure d'évaluation par écrit, consultez la délégation du personnel, et veillez à la transparence des finalités : toute collecte de données personnelles nécessite une base légale (intérêt légitime ou consentement). L'évaluation de la formation ne peut justifier à elle seule une mesure disciplinaire ou contractuelle sans respect des garanties procédurales. Le modèle peut être complété par d'autres approches (modèle Phillips, méthode ROE) pour une évaluation encore plus fine du retour sur investissement.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.