

Cartographie des pratiques apprenantes favorisant l'innovation : une revue systématique de la littérature

Mapping Learning Practices for Innovation: A Systematic Review of the Literature

**Ikram LAZAAR, (Doctorante en sciences de l'information et de la
communication)**

Ecole des Sciences de l'Information, Maroc

Naila AMROUS, (Enseignant- chercheur)

Ecole des Sciences de l'Information, Maroc

Adresse de correspondance :	Ecole des Sciences de l'Information Av. Allal Al Fassi, Rabat
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LAZAAR, I., & AMROUS, N. (2026). Cartographie des pratiques apprenantes favorisant l'innovation : une revue systématique de la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(9), 484–501. https://doi.org/10.5281/zenodo.21788111
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 29/06/2026

Accepted: 11/08/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 09 (2026)

Cartographie des pratiques apprenantes favorisant l'innovation : une revue systématique de la littérature

Résumé

L'innovation est devenue une nécessité de première importance dans un monde caractérisé par des changements constants, des défis complexes et des exigences diverses. Les organisations innovent pour s'adapter et améliorer leurs performances et compétitivités. Pour innover en permanence, les organisations doivent adopter une dynamique d'apprentissage pour nourrir le processus d'innovation. L'organisation apprenante constitue un levier de transformation qui rompt avec les modèles traditionnels de gestion en faveur de la résilience et de l'agilité opérationnelle. L'organisation apprenante adopte des pratiques dites apprenantes qui renvoient à plusieurs niveaux d'apprentissage : individuel, équipe et organisationnel. La littérature scientifique comprend un corpus important de recherches qui examinent la relation entre innovations et l'organisation apprenante, cependant la littérature reste fragmentée et dispersée sur plusieurs études. De plus, les pratiques apprenantes ne sont pas inventoriées ni organisées selon les différents niveaux d'apprentissage. Sur le plan théorique, l'absence d'un modèle intégré limite la compréhension du rôle propre de chaque pratique et de leur contribution collective dans une perspective holistique. Sur le plan pratique, l'absence d'une cartographie structurée des pratiques rend difficiles l'identification des pratiques prioritaires et les leviers d'action, ce qui complique l'adoption de stratégies efficaces pour soutenir l'innovation. Cette revue, systématique de littérature vise à combler cette lacune en cartographiant les pratiques apprenantes favorisant l'innovation. 344 articles de recherche ont été initialement identifiés dont 42 ont été inclus au terme du protocole de recherche PRISMA 2020. Les résultats de cette recherche ont permis d'élaborer un corpus des pratiques apprenantes et d'identifier les pratiques présentant des fréquences d'occurrence les plus élevées à savoir : le leadership avec 28,6% de taux d'occurrence, la culture d'apprentissage avec 28,6%, le travail en équipe et le partage des connaissances avec 21,5% et la maîtrise personnelle avec 14,3%. Cette revue systématique de littérature fournit un cadre d'aide à la décision permettant aux managers d'identifier et prioriser le développement des pratiques apprenantes qui renforcent l'adoption de l'innovation.

Mots-clés : organisation apprenante, innovation, pratiques apprenantes, revue systématique de la littérature, PRISMA.

JEL Classification : O31, D83

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Innovation has become a necessity of the utmost importance in a world characterized by constant change, complex challenges and diverse requirements. Organizations innovate to adapt and improve their performance and competitiveness. To innovate continuously, organizations must adopt a learning dynamic to foster innovation. The learning organization is a lever for transformation that breaks with traditional management models in favor of resilience and operational agility. The learning organization adopts so-called learning practices that refer to several levels of learning: individual, team and organizational. The scientific literature includes a large body of research that examines the relationship between innovation and the learning organization, however the literature remains fragmented and dispersed over several studies. In addition, learning practices are not inventoried or organized according to the different levels of learning. On the theoretical level, the absence of an integrated model limits the understanding of the specific role of each practice and their collective contribution in a holistic perspective. On a practical level, the lack of a structured mapping of practices makes it difficult to identify levers for action, which complicates the adoption of effective strategies to support innovation. This systematic review aims to fill this gap by mapping learning practices that promote innovation. 344 research articles were initially identified, of which 42 were included at the end of the PRISMA 2020 research protocol. The results of this research made it possible to develop a corpus of learning practices and to identify the practices with the highest frequencies of occurrence, namely: leadership with 28.6% of the occurrence rate, the learning culture with 28.6%, teamwork and knowledge sharing with 21.5% and personal mastery with 14.3%. This systematic review of the literature provides a decision-making framework for managers to identify and prioritize the development of learning practices that strengthen the adoption of innovation.

Keywords: learning organization, innovation, learning practices, systematic review of the literature, PRISMA.

Classification JEL: O31, D83

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans un contexte caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA), l'organisation apprenante continue de s'imposer comme un mode de management qui adopte des stratégies en faveur de l'amélioration continue. Pour Senge (1990) cinq disciplines caractérisent l'organisation apprenante à savoir : l'apprentissage en équipe, la vision partagée, les modèles mentaux, la maîtrise personnelle et la pensée systémique, considérée comme la pierre angulaire intégrant les autres disciplines. Les organisations qui adoptent les pratiques apprenantes innoveront pour surmonter les différents défis émergents. Dans ce sens, l'innovation aide les organisations à être plus adaptatives et résilientes.

Parmi les mécanismes par lesquels l'organisation apprenante soutient l'innovation, la littérature aborde l'approche de questionnement et l'ouverture à différentes sources d'information internes et externes qui facilite la génération d'idées (Shipton et al., 2013). Aussi, la présence d'une structure et une culture d'apprentissage (Gil et al., 2018), puisque le climat d'apprentissage favorise la créativité (Porth et al., 1999). Aussi, les managers jouent un rôle clé dans le renforcement de la capacité d'innovation en adoptant un leadership bienveillant et en motivant les employés (Brix, 2019).

Par ailleurs, la relation entre l'organisation apprenante et l'innovation est réciproque et cyclique ; d'une part, l'apprentissage construit des connaissances qui nourrissent l'innovation et, d'autre part, l'innovation stimule l'apprentissage par le changement (Van Winkelen & Tovstiga, 2009).

Malgré l'existence de recherches portant sur les pratiques des organisations apprenantes et leurs impacts sur l'innovation, ces études restent dispersées et souvent se limitent à l'analyse d'un seul niveau d'apprentissage sans examiner tous les niveaux d'une manière intégrée. Ces lacunes posent des défis aux chercheurs et aux praticiens ; l'absence d'une cartographie des pratiques apprenantes par niveau d'apprentissage entrave l'identification des pratiques clés, empêche d'avoir une vue d'ensemble de leurs relations et rend difficile la définition d'un plan d'action efficace pour les organisations. Pour répondre à cette lacune théorique, la présente recherche a pour objectif d'identifier et de cartographier les pratiques apprenantes en les structurant par niveau d'apprentissage. Pour y parvenir, cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Quelles sont les pratiques de l'organisation apprenantes traitées dans la littérature ? La revue se donne pour objectifs spécifiques de :

- 1) Répertoire les pratiques apprenantes abordées dans la littérature.
- 2) Classer les pratiques d'apprentissage selon leurs niveaux (individuel, équipe et organisationnel).
- 3) Identifier les pratiques les plus mobilisées dans la littérature selon leur niveau d'apprentissage.

En cartographiant les pratiques apprenantes par niveau d'apprentissage, cette recherche apporte une double contribution. Sur le plan théorique, elle propose un cadre d'analyse intégré des pratiques d'apprentissage, permettant une meilleure compréhension de l'apport de chaque apprenante et de chaque niveau d'apprentissage au développement de l'innovation. Sur le plan pratique, cette recherche offre un cadre de référence aux managers leur permettant d'identifier les leviers d'actions pour renforcer la capacité d'innovation.

Cet article est structuré comme suit : après cette introduction, la deuxième section présente le cadre théorique. La troisième traite de la revue systématique de la littérature comme méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs de notre étude. La quatrième section présente les résultats. La cinquième section est consacrée à la discussion des résultats. La sixième et dernière section est réservée à la conclusion.

2. Cadre théorique

Une organisation engagée dans l'apprentissage s'investit pour la survie (Calantone et al., 2002), l'organisation apprenante soutient l'amélioration constante de ses employés et progresse sans relâche pour atteindre des objectifs stratégiques (Pedler et al., 1989), l'organisation apprenante est une amélioration perpétuelle des capacités, elle ne se limite pas à la formation des employés, elle s'étend à l'amélioration des procédures pour mieux satisfaire les clients (Wick & León, 1995). Il s'agit de disposer d'employés autonomes capables d'accomplir leurs fonctions, de gérer les connaissances et de créer des collaborations (Goh et al., 2013).

Pour Senge (1990), l'organisation apprenante c'est « où les gens apprennent continuellement à apprendre ». Pour l'auteur c'est une amélioration continue des capacités pour atteindre les résultats souhaités. Une organisation apprenante intègre et favorise l'apprentissage à travers des dimensions culturelles (Armstrong & Foley, 2003).

Pour construire une organisation apprenante, D'Amato et al., (2016) soulignent qu'il faut commencer par définir la mission et la vision, puis les traduire en actions et travailler sur le modèle de gestion de l'organisation apprenante.

Les recherches existantes analysent l'organisation apprenante principalement en fonction de ses caractéristiques, dimensions ou pratiques, tandis que l'apprentissage organisationnel est traité comme le processus d'acquisition et d'intégration de nouvelles connaissances pour atteindre la performance, ceci étant l'organisation favorise le processus d'apprentissage (Alerasoul et al., 2022 ; Tran, 2008). L'apprentissage organisationnel, tel qu'Argyris le définit, est « le processus d'identification et de correction des erreurs » (Argyris, 1977). L'auteur a introduit « l'apprentissage à une boucle et à double boucle », le premier étant limité à la réparation des erreurs et l'apprentissage en double boucle le surpasse par l'analyse de leurs causes (Senivongse & Bennet, 2024). Le processus d'apprentissage développe des compétences et des connaissances et contribue au fonctionnement d'une organisation (Sisaye & Birnberg, 2010). De nombreux auteurs ont considéré le savoir comme la base de l'apprentissage. Pour Jiao et al., (2010), l'apprentissage organisationnel est un processus dynamique de diffusion des connaissances au niveau individuel, d'équipe et organisationnel.

Jusqu'aux années 1950 le concept d'apprentissage était limité aux individus, l'apprentissage organisationnel apparaît avec l'interaction entre l'apprentissage individuel et collectif avec un effet rétroactif entre l'apprentissage individuel et organisationnel qui se nourrissent mutuellement selon une approche systémique (Fillol, 2004).

Marsick & Watkins (2003) différencient entre l'apprentissage individuel et organisationnel, pour les auteurs le premier se déroule selon un cycle déclenché par des ruptures et des défis qui amènent les individus à adopter des stratégies basées sur leurs expériences façonnées par des perceptions sélectives et des filtres contextuels. De ce fait, les enseignements individuels tirés sont intégrés dans le processus d'apprentissage. Quant à l'apprentissage organisationnel, les auteurs indiquent qu'il se caractérise par une expérience collective où les interactions et interdépendances sont les moteurs du processus. Marsick & Watkins (2003) précisent que les changements environnementaux sont des catalyseurs d'apprentissage. Pour les auteurs, l'apprentissage individuel est une condition préalable, mais non suffisante à lui seul, un apprentissage collectif est indispensable. La complémentarité entre l'apprentissage individuel et collectif, laisse proposer que l'apprentissage individuel soit intégré dans l'organisation et dans son système social (Fillol, 2004). Pour Argyris & Schön (1978) « l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel ».

Pour Jamali & Sidani (2008), l'apprentissage est la somme des « stratégies de changement ». Alegre et Chiva (2008) ont souligné que la capacité d'apprentissage organisationnelle a un

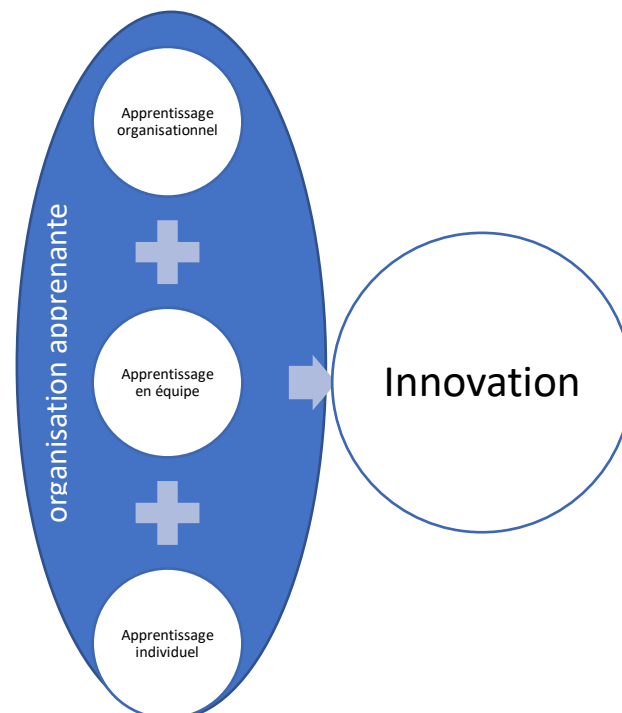
impact sur l'innovation à travers cinq dimensions : expérimentation, prise de risques, interaction avec l'environnement extérieur, dialogue et prise de décision participative. Tran (2008) estime que l'innovation est une représentation de l'organisation apprenante, elle est le résultat du processus d'apprentissage (Porth et al., 1999). Parmi de nombreuses pratiques de l'organisation apprenante qui favorisent l'innovation, nous citons le leadership et la culture d'apprentissage (Gil et al., 2018). La culture encourage le dévouement à l'innovation et la considère comme une valeur (Ghasemzadeh et al., 2019). Le climat et la culture d'apprentissage sont construits par des dirigeants qui soutiennent et encouragent les employés (Marsick & Watkins, 2003). La culture d'apprentissage intègre des principes, des normes et des pratiques liées à l'apprentissage et se concentre sur le groupe (Tran, 2008). La culture de l'apprentissage et la structure organique influencent l'innovation, puisque les structures organiques soutiennent la diffusion de l'information, encouragent la prise de décision participative et favorisent le changement (Gil et al., 2018). La culture d'apprentissage renforce la capacité d'innovation et favorise sa durabilité (Alshammari & Alshammari, 2026). Elle améliore également la performance des employés et la satisfaction professionnelle (Cao et al., 2024).

Aussi, le partage des connaissances encourage la génération de nouvelles idées (Ghasemzadeh et al., 2019), d'où émergent l'innovation (Ng, 2004).

Pour être innovante, une organisation aligne ses valeurs et principes avec la stratégie, offre des récompenses, assure la formation des employés et offre des opportunités (Ng, 2004).

Ng (2004) démontre que les cinq dimensions de l'organisation de l'apprentissage de Peter Senge (1990) conduisent à l'innovation, à travers : la « *maîtrise personnelle* » comme une attitude d'auto motivation et d'envie d'innover, les « *modèles mentaux* » qui sont orientés vers le dépassement des défis et la pensée créative, la « *vision partagée* », où chaque membre de l'organisation apporte des idées pour faire émerger l'innovation, « *l'apprentissage en équipe* » qui fait référence aux équipes collaboratives (Watkins & Marsick, 1996) qui partagent des idées et collaborent (Nakash, 2025) et la cinquième et dernière discipline de Senge est la « *pensée systémique* » qui permet d'assurer la cohérence entre les différentes disciplines de l'organisation apprenante.

Figure 1 : articulation des concepts mobilisés dans la littérature sur l'organisation apprenante et l'innovation



Source : élaborée par les auteurs

La littérature converge sur le fait que les pratiques de leadership, de motivation des équipes, la culture d'apprentissage sont parmi les déterminants organisationnels de l'innovation. Les travaux de recherches s'accordent sur l'influence positive d'un climat d'apprentissage sur le développement des capacités d'innovation des individus et des équipes. D'autres recherches mettent en exergue la réciprocité entre l'organisation apprenante et l'innovation, dans ce sens Van Winkelen & Tovstiga (2009) soulignent que la relation entre l'organisation apprenante et l'innovation est réciproque et cyclique. Les auteurs précisent que d'une part, l'apprentissage construit des connaissances qui nourrissent l'innovation et, d'autre part, l'innovation stimule l'apprentissage par le changement.

Les concepts abordés dans la cadre théorique sont présentés au niveau de la figure 1 ci-dessus.

3. Revue systématique de la littérature

3.1 Identification & sélection des articles

La revue systématique de la littérature, en tant que méthodologie rigoureuse, a été utilisée pour des raisons de reproductibilité, de transparence dans la cartographie des études existantes. Dans ce sens, nous avons déployé le protocole PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) de Page et al. (2021) en tant qu'outil standardisé garantissent la cohérence et la réplication de l'étude. La revue a été réalisée selon les principes méthodologiques de Tranfield, Denyer & Smart (2003) relatives à la planification, le déroulement, l'analyse et la restitution des résultats de la SLR.

Table 1 : Critères d'inclusion et d'exclusion pour les bases de données Scopus et Web of Science

Criteria	Inclus	Exclus
Subject area =200	Social science Business, management and accounting"	COMPUTER Science Engineering Mathematics Decision sciences Medicine Economics Environmental science Energy etc
Document type	Articles Review	Conference paper Book chapter Conference review Proceeding paper Early access Editorial Material
Language	English	Spanish Italian
Key words for Scopus :	Innovation Learning organizations Learning organization Organizational learning Learning organization Organizational framework Dynamic capabilities Innovation management Organizational learning Capability Maturity model Capability Diffusion of innovation Innovativeness	
Web Of Science Categories	Public Administration Information Science Library Science	Computer Science Information Systems Political Science

	Management Social Sciences Interdisciplinary	Environmental studies Engineering Electrical Electronic Business Finance Etc
--	---	---

Source : élaborée par les auteurs

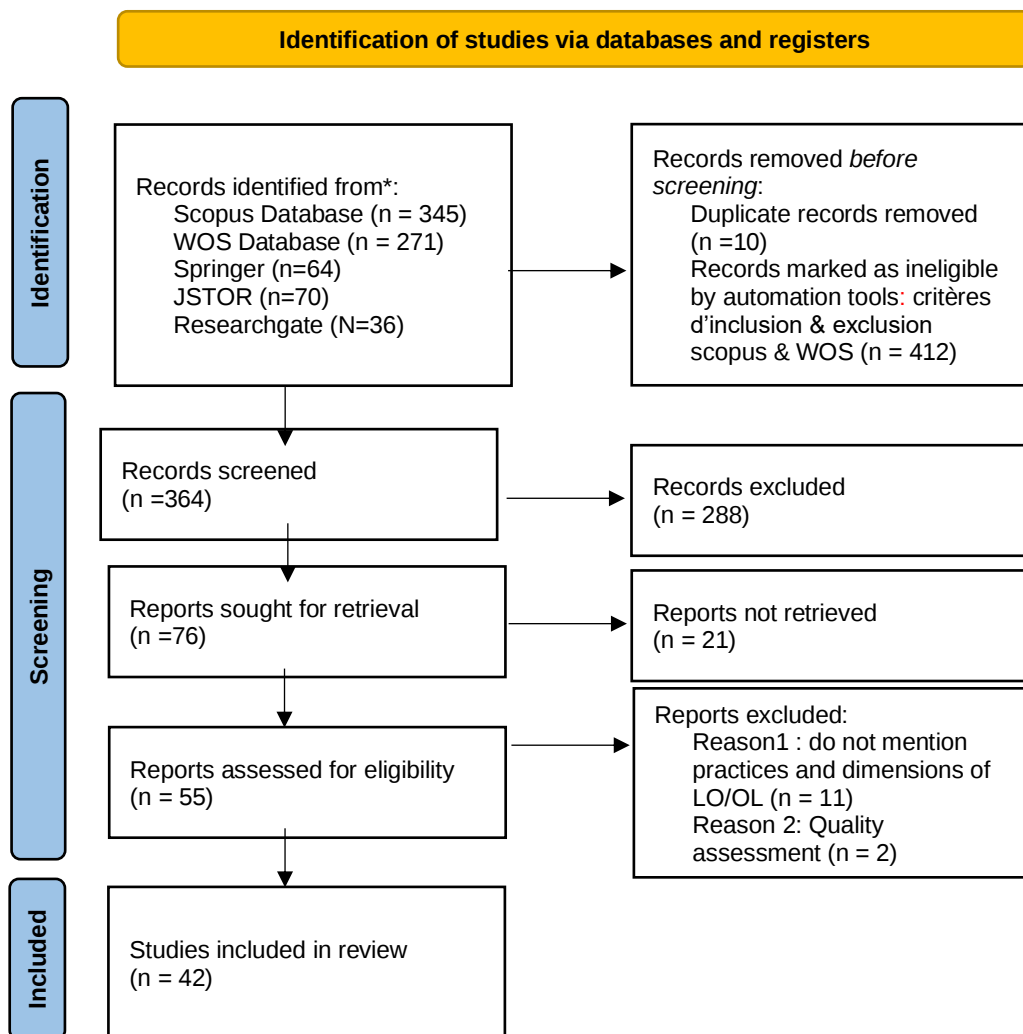
Nous avons mené la recherche entre janvier et février 2025. Deux bases de données bibliographiques ont été utilisées: Scopus et Web Of Science (WOS) et trois bases de données donnant accès au texte intégral, à savoir: Springer, Jstor and Researchgate.

L'équation de recherche introduite dans Scopus et WOS est: (("learning organization" OR "learning organisation") AND "innovation" AND ("Model" OR "Framework")).

Les résultats disponibles dans Scopus comptent 345 études et couvrent la période de 1993 à 2025. Les critères d'inclusion et d'exclusion ont été appliqués (Tab.1) en limitant la recherche aux domaines : « Sciences sociales » et « Affaires, management et comptabilité », cette sélection de domaines disciplinaires a été guidée par l'objectif de la revue d'étudier le comportement organisationnel, les systèmes de management, les processus d'apprentissage et la dynamique socio-organisationnelle, les autres disciplines ayant été exclues telles que l'informatique, l'ingénierie... etc., car elles abordent généralement les processus d'apprentissage d'un point de vue technique ou computationnel et non de la dimension managériale. La langue était limitée à l'anglais pour garantir une compréhension complète. En ce qui concerne le type de document, nous avons limité la sélection aux articles de revues à comité de lecture et aux articles de revue, car ces types de documents garantissent un haut niveau de rigueur scientifique. Des articles de synthèse ont été inclus pour saisir les synthèses existantes, ainsi que les tendances et lacunes émergentes. En revanche, nous avons exclu les autres formats, car ils n'offrent pas suffisamment de détails pour une comparaison systématique. Les mots-clés sélectionnés comme listés dans (Tab.1) reflètent la diversité conceptuelle du domaine, ainsi que les différentes approches théoriques mobilisées dans la littérature sur l'organisation de l'apprentissage et l'innovation. L'application des critères d'inclusion et d'exclusion a affiné les résultats de la recherche en les portant à 148 études.

Concernant la recherche dans la base de données Web of Science, la même stratégie de recherche a été déployée ; les premiers résultats de recherche incluent 271 études, puis les filtres, listés dans (Tab.1), ont été appliqués progressivement en incluant des articles et des articles de synthèse, et en excluant les catégories non liées à « Administration publique », « Science de l'information », « Bibliothéconomie », « Management », « Sciences sociales interdisciplinaires ». Ces catégories correspondent au noyau conceptuel et empirique de la littérature sur les organisations apprenantes. Les autres catégories se concentrent généralement sur des questions techniques plutôt qu'organisationnelles. Ces critères ont limité les résultats à 56 études. De plus, nous avons identifié respectivement 64, 70, 36 articles dans Springer, Jstor et Research gate. De plus, la période a été étendue pour couvrir les études antérieures à 1993 et inclure l'émergence des concepts fondamentaux de l'organisation apprenante (Pedler et al., 1989 ; Senge, 1990). Les résultats des bases de données ont été comparés pour supprimer les doublons avant le filtrage.

Figure 2 : PRISMA pour l'identification et la sélection des études



Source : élaborée par les auteurs

3.2 Tri des références (screening & included)

Les études sélectionnées ont été examinées en lisant les titres et résumés afin d'évaluer les plus pertinentes qui se concentrent sur les modèles d'organisation apprenantes et les études visant à discuter, en tant que point central, de l'impact de l'organisation apprenante sur l'innovation. 288 études ont été supprimées à ce stade, car elles ne traitaient pas de l'organisation apprenante, de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation, ont également été exclues des études utilisant des concepts techniques, technologiques et non organisationnels (Fig.2).

Les 76 études obtenues, ont fait l'objet de recherche pour récupération dans les différentes bases de données, à la fin de cette phase, 55 études ont été récupérées et évaluées pour leur éligibilité. Les études qui n'ont pas identifié les pratiques, dimensions, mécanismes ou modèles d'organisation apprenante ou de l'apprentissage organisationnel et qui n'ont pas établi de lien direct avec l'innovation ont été exclues, à la fin de cette étape 44 articles ont été retenus.

La phase inclusion a compris également l'évaluation de la qualité des articles. A cet effet, les 44 articles ont été évalués en adoptant les critères de Batini et al., (2009) à savoir : l'exactitude, la pertinence, la cohérence et la clarté. L'évaluation de la qualité a été réalisée sur la base de la liste de contrôle présentée dans la table 2. Chaque critère a été décomposé en question à laquelle il fallait répondre. A la fin ont été retenues définitivement 42 articles de recherche qui ont satisfait au moins trois des quatre critères susmentionnés, ce seuil ayant été considéré comme permettant de garantir un niveau de qualité méthodologique suffisant pour inclure les recherches dans cette revue.

Table 2 : Checklist d'évaluation de la qualité.

Critère d'évaluation	Questions
Exactitude	Est-ce que les données sont issues d'une méthodologie bien définie?
Clarté	Est-ce que l'étude est compréhensible ?
Cohérence	Est ce qu'il y' a une logique entre les objectifs, les données collectées et les résultats ?
Pertinence	Est-ce que l'étude apporte des contributions ?

Source : élaborée par les auteurs

3.3 Extraction et analyse des données

Lors de la phase d'analyse de contenu, chaque article a été examiné de manière à :

1. Extraire les concepts utilisés par les auteurs.
2. Déterminez si le lien entre innovation et pratiques d'apprentissage était établi.
3. Identifier les modèles et/ou pratiques d'organisation apprenante.
4. Assigner chaque pratique ou dimension de l'organisation de l'apprentissage au niveau d'apprentissage correspondant (individuel, d'équipe ou organisationnel).

Le processus de codage a été défini en concertation avec le co-auteur et les résultats ont été relus et vérifiés. Les divergences ont été discutées jusqu'à l'obtention d'un consensus.

4. Résultats

4.1 Cartographie des pratiques apprenantes par niveau d'apprentissage

L'analyse des articles inclus dans notre recherche nous a permis d'identifier les pratiques apprenantes mobilisées dans la littérature et de procéder par la suite à leur catégorisation par niveau d'apprentissage. La cartographie est présentée dans la table 3.

Table 3 : Cartographie des pratiques apprenantes par niveau d'apprentissage

Niveau d'apprentissage organisationnel	Pratiques des organisations apprenantes	Auteurs	Fréquence occurrence
Niveau organisationnel	Leadership	(Wick & León, 1995; Goh & Richards, 1997; Marsick & Watkins, 2003; Phillips, 2003; Lee & Gandolfi, 2007; Garvin et al., 2008; Tohidi et al., 2012; Kess et al., 2010; Farrukh & Waheed, 2015; Gil et al., 2018; Alerasoul et al., 2022; Senivongse & Bennet, 2024)	28,6%
	Climat et culture d'apprentissage	(Pedler et al., 1989; Lee & Gandolfi, 2007; Marsick & Watkins, 2003; Tran, 2008; Garvin et al., 2008; Van Winkelen & Tovstiga, 2009; Kess et al., 2010; Gil et al., 2018; Alerasoul et al., 2022; Senivongse & Bennet, 2024; Jamali & Sidani, 2008; Tran, 2008)	28,6%
	Vision partagée	(Senge, 1990; Fowler, 1998 ; Phillips, 2003; Tohidi et al., 2012; Li-Fen Liao, 2006)	11,90%
	Ouverture sur l'environnement extérieur	(Marsick & Watkins, 2003; Tohidi et al., 2012 ; Pedler et al., 1989)	7,15%
	Structure adaptable et flexibilité	(Pedler et al., 1989; Van Winkelen & Tovstiga, 2009)	4,8%
	Innovation	(Phillips, 2003 ;Farrukh & Waheed, 2015)	4,8%
	Autonomisation.	(Farrukh & Waheed, 2015 ;Tohidi et al., 2012)	4,8%
	Approche d'apprentissage vers la stratégie ou la politique. Comptabilité formative et contrôle. Élaboration de politiques participatives	(Pedler et al., 1989)	---
	Plan/Métriques	(Wick & León, 1995)	---
	Clarté de but et de mission. Expérimentation	(S. Goh & Richards, 1997)	---
	Mesure et évaluation.	(Phillips, 2003)	---
	Infrastructure d'intelligence économique. Infrastructures d'actifs humains.	(Sharma et al., 2005)	---
	Processus d'apprentissage.	(Garvin et al., 2008)	---
	Fonctions organisationnelles & Attentes.	(Kess et al., 2010)	---
	Prise des risques.	(Tohidi et al., 2012)	---

	Focus sur les ressources humaines Orientation développementale. Customer facing remit.	(Shipton et al., 2013)	---
	Structure organique.	Gil et al., (2018)	---
	Capacité organisationnelle : infrastructures, technologie, capital humain, stratégie	(Alerasoul et al., 2022)	---
	Apprendre les systèmes de récompense.	(Jamali & Sidani, 2008)	---
	Résolution de problèmes & Rétroaction.	(Senivongse & Bennet, 2024)	---
Niveau équipe	Apprentissage en équipe & Transfert de connaissances.	(Goh & Richards, 1997 ; Sharma et al., 2005; Tohidi et al., 2012; Van Winkelen & Tovstiga, 2009 ; Phillips, 2003; Li-Fen Liao, 2006 ; Senge, 1990; Marsick & Watkins, 2003 ; Fowler, 1998)	21,5%
Niveau Individuel	Maitrise personnelle	(Pedler et al., 1989 ; Li-Fen Liao, 2006 ; Senivongse & Bennet, 2024; Senge, 1990; Farrukh & Waheed, 2015 ; Torokoff, 2010)	14,30%

Source : élaborée par les auteurs

5. Discussion

Les premiers fondements de l'organisation apprenante émergent avec (Peddler et al., 1989) qui ont introduit des pratiques d'apprentissage fondamentales. À la même période, Senge (1990) a développé les cinq disciplines de l'organisation apprenante. A la fin des années 1990, le leadership a été explicitement introduit dans les travaux de recherche de Wick & León, (1995) ; Goh & Richards (1997). Durant cette période et au début des années 2000, plusieurs auteurs se sont penchés sur l'intégration de la dynamique de gestion des connaissances telles que le transfert des connaissances (Goh & Richards, 1997 ; Tohidi et al., 2012)), l'utilisation du savoir (Van Winkelen & Tovstiga, 2009), le partage des connaissances (Li-Fen Liao, 2006), la gestion du savoir (Phillips, 2003 ; Sharma et al., 2005) ou l'infrastructure des connaissances (Dias & Escoval, 2015). Au cours des années 2000, l'intérêt s'est déplacé vers des modèles d'évaluation plus structurés, notamment avec Marsick & Watkins (2003) et leur questionnaire Dimensions of Learning Organization (DLOQ). De plus, les études sur l'organisation apprenante ont dépassé les processus internes pour inclure explicitement la relation avec l'innovation (Tran, 2008 ; Jiménez-Jimenez et al., 2008 ; Van Winkelen & Tovstiga, 2009). À partir des années 2010, la littérature sur l'organisation de l'apprentissage montre une évolution claire vers la notion de capacités organisationnelles, en particulier les capacités dynamiques (Jiao et al., 2010), les capacités d'innovation (Van Winkelen & Tovstiga, 2009 ; Brix, 2019), les capacités d'apprentissage (Tohidi et al., 2012 ; Alerasoul et al., 2022) ou capacité d'absorption à renforcer l'apprentissage et l'innovation organisationnels (Senivongse & Bennet, 2024). Les travaux récents prolongent cette perspective en mettant en exergue l'apport des pratiques apprenantes dans le développement de l'innovation et l'amélioration de la performance (Sandhane et al., 2025 ; Van Biessum et al., 2025 ; Lestari et al., 2026). L'innovation est définie, conceptualisée et mesurée dans les travaux de recherches comme une variable dépendante, médiatrice ou une résultante. La période actuelle est marquée par l'émergence de concepts contemporains tels que l'impact des organisations apprenantes sur l'innovation sociale, l'agilité et la performance organisationnelle durable (Wibowo & Widodo, 2022), ou les organisations apprenantes et responsables (Wesselink & Popa, 2024).

L'analyse des différents composants des modèles d'organisation apprenante à différents niveaux révèle que le niveau organisationnel comprend le plus grand nombre de pratiques apprenantes suivies du niveau équipe et enfin le niveau individuel. Au sein de chaque niveau, les pratiques sont analysées par ordre décroissant de leur fréquence d'occurrence. Ainsi, au niveau organisationnel, le leadership et la culture d'apprentissage semblent être les pratiques apprenantes les plus prédominantes avec un taux d'occurrence pour chacune de 28,6%, suivi par la pratique de la *vision partagée* avec un taux d'occurrence de 11,90%, puis l'ouverture sur l'environnement extérieur avec 7,15% et 4,8% pour les pratiques : *flexibilité*, *l'autonomisation* et *l'innovation*. Au niveau de l'apprentissage en équipe, les pratiques les plus fréquemment mobilisées dans la littérature sont : *le partage des connaissances* et *l'apprentissage en équipe*. Au niveau individuel, la littérature met constamment en avant la pratique de la maîtrise personnelle qui se manifeste par la volonté d'apprentissage, la pensée critique et le développement personnel.

Une autre observation clé concerne l'interdépendance des pratiques appartenant au même niveau, comme par exemple l'influence mutuelle du leadership et de la culture d'apprentissage, qui sont fortement corrélées (Nafukho et al., 2009) dans la mesure où les dirigeants créent une culture de l'apprentissage (Tohidi et al., 2012) et sans leadership pour diriger l'énergie des gens, la culture deviendrait chaotique et dysfonctionnelle (Tran, 2008). Parallèlement, le leadership est considéré comme un élément important de la culture d'apprentissage (Tohidi et al., 2012).

Cette cartographie a également mis en évidence une hétérogénéité conceptuelle de certaines pratiques apprenantes telles que les pratiques de : climat, conditions et culture d'apprentissage. Aussi, l'analyse a relevé que la majorité des travaux convergent sur le rôle de certaines pratiques et par conséquent leur rattachement aux niveaux d'apprentissage (ex. le rattachement du leadership ET

culture d'apprentissage au niveau organisationnel), contrairement à certaines pratiques dont le rattachement varie selon les cadres théoriques mobilisés, le cas par exemple du partage des connaissances qui pourrait concerner plusieurs niveaux d'apprentissage. Afin d'assurer une cohérence de la cartographie proposée, la présente revue a retenu comme principe de rattachement des pratiques, l'effet principal de la pratique et son mécanisme d'action le plus prédominant. Ainsi, le partage des connaissances a été rattaché au niveau collectif ou équipe, dans la mesure où on a tenu principalement en compte les interactions et échanges entre les membres d'une équipe. Par ailleurs, les cadres théoriques fondateurs, tels que ceux de Pedler et al (1989) et Senge (1990) identifient les pratiques et les dimensions clés de l'organisation apprenante, d'autres recherches ont abouti à l'élaboration des instruments d'évaluation et de mesure des pratiques tel que le DLOQ de Marsick et Watkins. La présente recherche a adopté une démarche de synthèse systématique de la littérature qui a proposé une cartographie structurée des pratiques selon les trois niveaux d'apprentissage qui a permis d'identifier les pratiques les plus mobilisées dans la littérature en mettant en évidence leur fréquence d'occurrence.

6. Conclusion

Cette recherche visait à examiner les travaux de recherche sur les pratiques apprenantes favorisant l'innovation. Nous avons mené une revue systématique de la littérature ayant abouti à l'analyse de 42 articles couvrant la période allant de 1989 à 2025.

Les résultats révèlent le regain d'intérêt pour l'organisation apprenante, l'existence de plusieurs pratiques apprenantes sans qu'elles soient catégorisées par niveau d'apprentissage. Parmi les pratiques les plus citées de l'organisation apprenante, nous avons identifié le leadership, la culture d'apprentissage, la vision partagée, le partage des connaissances, l'apprentissage en équipe et la maîtrise personnelle.

Notre recherche a des implications à la fois théoriques et pratiques, elle unifie les contributions disparates et offrent une cartographie structurée des pratiques d'apprentissage à différents niveaux. Notre revue propose un cadre théorique intégratif qui explique comment l'innovation émerge des pratiques d'apprentissage. Sur le plan pratique, la cartographie proposée peut être utilisée comme outil d'aide au diagnostic permettant aux managers d'identifier les pratiques nécessitant un renforcement et faciliter l'élaboration de plans d'action ciblés. Aussi, le cadre proposé peut servir de référentiel de développement des compétences en faveur de stratégies efficaces pour l'innovation. Par cette contribution, ce travail vise à renforcer le pont entre la théorie et la pratique et à soutenir l'émergence d'organisations plus agiles, résilientes et innovantes.

Cette revue présente certaines limites qu'il y a lieu de prendre en considération. Tout d'abord, la recherche est soumise aux restrictions des bases de données liées aux périodes de couverture et aux politiques d'indexation ; pour ces raisons, des recherches complémentaires dans d'autres bases de données ont été effectuées. Ensuite, la revue a été restreinte aux publications en langue anglaise, un choix motivé par la nécessité de garantir la comparabilité des études les plus largement diffusées. Aussi, l'équation de recherche fondée notamment sur certains mots clés (Model, framework) ce qui pourrait exclure les recherches n'employant pas explicitement ces mots clés, ce choix a été guidé par l'objectif d'inclure les études avec conceptualisation structurée des pratiques apprenantes. Aussi, nous notons l'absence du double codage indépendant avec calcul d'un indice d'accord inter-juges. Le risque éventuel de biais de sélection des articles a été pris en charge par le déroulement du protocole PRISMA et par l'alignement des articles sélectionnés avec les objectifs de la recherche. Aussi, il y a lieu de souligner que le rattachement des pratiques aux trois niveaux d'apprentissage s'est reposé sur une logique de catégorisation selon le niveau d'action prédominant. Ce choix met a été jugé nécessaire à la construction d'une cartographie cohérente, mais met l'accent sur l'existence d'une hétérogénéité conceptuelle. Enfin, cette recherche a principalement une portée théorique dans

la mesure où elle propose une cartographie des pratiques apprenantes mobilisées dans la littérature sans validation empirique.

Ces limites ouvrent la voie à de futures études qui pourraient élargir le corpus en utilisant d'autres stratégies de recherche et en couvrant les publications multilingues. Des futurs travaux pourraient renforcer le processus de codage par un codage indépendant. Les chercheurs pourraient approfondir le caractère hétérogène de certaines pratiques d'apprentissage et leurs effets qui dépassent souvent un seul niveau d'analyse. Les futures recherches pourraient procéder à une vérification empirique de l'apport des pratiques identifiées dans l'adoption de l'innovation. Des recherches supplémentaires pourraient explorer les modérateurs contextuels et tester leur impact afin de mieux comprendre dans quelles conditions les pratiques d'apprentissage favorisent réellement l'innovation. Sur le plan pratique, cela aiderait à identifier les conditions nécessaires pour maximiser les effets d'apprentissage et à construire des modèles théoriques plus proches de la réalité organisationnelle. Les futurs travaux pourraient concevoir des outils de mesure alignés sur les niveaux d'apprentissage et examiner comment les pratiques mesurées à un niveau influencent les résultats des autres niveaux. Une piste de recherche prometteuse consiste à analyser comment les pratiques apprenantes pourraient influencer un type précis d'innovation, par exemple l'innovation managériale, l'innovation de produit ou de service. Une telle approche permettrait d'identifier quelles pratiques sont les plus pertinentes pour chaque type d'innovation.

Références

- (1). Alshammari, K. H., & Alshammari, A. F. (2026). From Digitalization to Knowledge Innovation: Integrated Model of AI Knowledge Agility and Organizational Learning Culture. *Systems*, 14(1), 67. <https://doi.org/10.3390/systems14010067>
- (2). Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- (3). Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>
- (4). Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74–82. <https://doi.org/10.1108/09696470910462085>
- (5). Batini, C., Cappiello, C., Francalanci, C., & Maurino, A. (2009). Methodologies for data quality assessment and improvement. *ACM Computing Surveys*, 41(3), 1–52. <https://doi.org/10.1145/1541880.1541883>
- (6). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- (7). Brix, J. (2019). Innovation capacity building An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *Learning organization*, 26(1), 12–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>
- (8). Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- (9). Calisir, F., Altin Gumussoy, C., & Guzelsoy, E. (2013). Impacts of learning orientation on product innovation performance. *The Learning Organization*, 20(3), 176–194. <https://doi.org/10.1108/09696471311328442>

- (10). Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/tlo-09-2023-0177>
- (11). D’Amato, V., Macchi, F., & Tosca, E. (2016). Implementing Learning Organisation: From Theory to Practice. *Proceedings of 7th European Business Research Conference 15 - 16 December 2016, University of Roma Tre, Rome, Italy* ISBN: 978-1-925488-203-4
- (12). Dias, C., & Escoval, A. (2015). Hospitals as learning organizations: Fostering innovation through interactive learning. *Quality Management in Health Care*, 24(1), 52–59. <https://doi.org/10.1097/QMH.0000000000000046>
- (13). Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning Organization and Competitive Advantage-An Integrated Approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73–79. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.4/1006.4.73.79>
- (14). Fowler, R. K. (1998). The University Library As Learning Organization for Innovation: An Exploratory Study. *College & Research Libraries*, 59(3), 220–231. <https://doi.org/10.5860/crl.59.3.220>
- (15). Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86, 109.
- (16). Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2019). Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance. *The Learning Organization*, 26(3), 289–303. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0139>
- (17). Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- (18). Goh, S. C., Chan, C., & Kuziemsky, C. (2013). Teamwork, organizational learning, patient safety and job outcomes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(5), 420–432. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2011-0032>
- (19). Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)
- (20). Hannachi, Y. (2021). The learning organisation: Choice of a model and study of its empirical modeling. *Technology Analysis and Strategic Management*, 33(6), 700–712. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1839643>
- (21). Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *Learning Organization*, 27(1), 65–74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>
- (22). Jamali, D., & Sidani, Y. (2008). Learning organizations: Diagnosis and measurement in a developing country context: The case of Lebanon. *The Learning Organization*, 15(1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/09696470810842466>
- (23). Jarl, F. H. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: a literature review and synthesis. *The Learning Organization*, 31(3), 411–439. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2022-0144>
- (24). Judith, J. (2014). City Libraries Townsville as a learning organization within a local government framework, *The Australian Library Journal*, 63:4, 292-300, DOI: 10.1080/00049670.2014.966408
- (25). Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>

- (26). Jiao, H., Wei, J., & Cui, Y. (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 47–72. <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0003-5>
- (27). Jiménez-Jimenez, D., Sanz, R. V., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412. <https://doi.org/10.1108/14601060810889026>
- (28). Kess, P., Muhos, M., Sanpanich, S., Phusavat, K., & Lin, B. (2010). Developing an assessment model for a learning organisation. *International Journal of Innovation and Learning*, 8(2), 107. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2010.034345>
- (29). Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 107–123. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0228>
- (30). Lee, L. T.-S., & Gandolfi, F. (2007). A tertiary school organisation on the road to become a Learning Organisation. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(3), 290–307. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2007.012383>
- (31). Lestari, P., Primasari, D., Maghfiroh, S., & Hidayah, A. L. (2026). Factors strengthening SMEs' innovation performance: Insights from the emerging economy. *Business Performance Review*, 4(1), 22. <https://doi.org/10.22495/bprv4i1p2>
- (32). Liao, L.-F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, 25(4), 227–236. DOI : [10.3233/HSM-2006-25401](https://doi.org/10.3233/HSM-2006-25401)
- (33). Liu, H. (2018). A Brief Analysis of Learning Organization Practice from the Perspective of the Fifth Discipline Model Theories—A Case Study of Jatco (Guangzhou). *American Journal of Industrial and Business Management*, 08(11), 2143–2157. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.811142>
- (34). Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- (35). Nafukho, F. M., Graham, C. M., & Muyia, M. H. (2009). Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 32–51. <https://doi.org/10.1108/03090590910924360>
- (36). Nakash, M. (2025). From knowledge stock to innovation flow: strategies for organizational learning and renewal. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(1), 122–138. <https://doi.org/10.1108/vjikms-02-2024-0062>
- (37). Ng, P. T. (2004). The learning organisation and the innovative organisation. *Human Systems Management*, 23(2), 93–100. DOI : [10.3233/HSM-2004-23204](https://doi.org/10.3233/HSM-2004-23204)
- (38). Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91–101. <https://doi.org/10.1080/0158037890110201>
- (39). Peschl, M. (2023). Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *Learning organization*, 30(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0018>
- (40). Phillips, B. T. (2003). A four-level learning organisation benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/09696470910462102>
- (41). Porth, S. J., McCall, J., & Bausch, T. A. (1999). Spiritual themes of the “learning organization.” *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 211–220. <https://doi.org/10.1108/09534819910273883>

- (42). Purcarea, I., Espinosa, M. M. B., & Apetrei, A. (2013). Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector. *Management Decision*, 51(5), 1096–1107. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0590>
- (43). Sandhane, R., Patil, K., & Joseph, S. (2025). A study of the impact of learning organization on performance of IT organizations: an investigation using second-order SEM. *The Learning Organization*, 32(5), 712–732. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2023-0026>
- (44). Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- (45). Senivongse, C., & Bennet, A. (2024). Unveiling the Triagonal Dynamics of Absorptive Capacity 4.0: A Theoretical Construct Reconceptualization. *International Journal of Knowledge Management*, 20(1), 1–27. <https://doi.org/10.4018/IJKM.348958>
- (46). Sharma, S. K., Gupta, J. N. D., & Wickramasinghe, N. (2005). A framework for building a learning organisation in the 21st century. *International Journal of Innovation and Learning*, 2(3), 261–273. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2005.006369>
- (47). Shin, H. W., Picken, J. C., & Dess, G. G. (2017). Revisiting the learning organization. *Organizational Dynamics*, 46(1), 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.009>
- (48). Shipton, H., Zhou, Q., & Mooi, E. (2013). Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study. *International Journal Of Human Resource Management*, 24(12), 2278–2298. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781431>
- (49). Sisaye, S., & Birnberg, J. G. (2010). Organizational development and transformational learning approaches in process innovations: A review of the implications to the management accounting literature. *Review of Accounting and Finance*, 9(4), 337–362. <https://doi.org/10.1108/14757701011094562>
- (50). Tohidi, H., Mohsen Seyedaliakbar, S., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219–245. <https://doi.org/10.1108/17410391211224390>
- (51). Torokoff, M. (2010). Analysis of directing the innovation process and its relation to middle level manager's work: The case of estonian enterprises. *Engineering Economics*, 21(4), 435–445.
- (52). Tran, T. (2008). A conceptual model of learning culture and innovation schema. *Competitiveness Review*, 18(3), 287–299. <https://doi.org/10.1108/10595420810906046>
- (53). Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P. (2003) Towards a Methodology for Developing Evidence: Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- (54). Van Biessum, C., van den Berg, B., van Erp, K. et al. Conceptualizing the learning organization in nursing homes: a scoping review. *BMC Health Serv Res* 25, 621 (2025). DOI : 10.1186/s12913-025-12674-0
- (55). Van Winkelen, C., & Tovstiga, G. (2009). Understanding an organisation's knowledge-enabled innovation capability. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 3(1–2), 97–115. <https://doi.org/10.1504/ijkms.2009.023470>
- (56). Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- (57). Wen, H. (2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 289–298. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0062>
- (58). Wesselink, R., & Popa, E. (2024). Responsible learning organizations: A framework to embed responsible innovation within organizations. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2021-0136>

- (59). Wibowo, M. & Widodo. (2022). The Approach of Social Innovation Agility: A Dynamic Capability Strategy. Quality-access to success, 23(188), 1–8. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.01>
- (60). Wick, C. W., & León, L. S. (1995). From ideas to action: Creating a learning organization. Human Resource Management, 34(2), 299–311. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340207>
- (61). Youngblood, R., Franzen, R. M., & Priest, K. L. (2025). Leadership learning and development at work: team meeting observation as a work-based intervention. The Learning Organization, 32(4), 660–671. <https://doi.org/10.1108/tlo-01-2024-0032>