

# Services de capacitation et approche ascendante de l'investissement social<sup>(1)</sup>

Charles Sabel, juriste

Jonathan Zeitlin, politiste

Sigrid Quack, sociologue

---

## Article by an MPIFG researcher

Charles Sabel, Jonathan Zeitlin, Sigrid Quack: Services de capacitation et approche ascendante de l'investissement social. In: Informations sociales (192), 46-54 (2016). Cairn

The original publication is available at the publisher's web site: [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=INSO\\_192\\_0044](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=INSO_192_0044)

---



Les services de capacitation, qui ont un rôle préventif majeur en matière de protection sociale, représentent un défi pour les théories et les pratiques classiques. Les initiatives réussies en la matière sont le fait d'approches ascendantes à partir du niveau local et bénéficient d'un minimum d'autonomie. Réalisées au coup par coup, elles doivent une grande part de leur efficacité à l'apprentissage à partir de l'expérience qui leur permet de corriger le tir au fur et à mesure de leur déroulement.

La politique de protection sociale est aujourd'hui davantage axée sur la prévention des problèmes que sur le traitement de leurs conséquences. L'une des composantes essentielles du nouveau paradigme de l'investissement social est l'offre de services de capacitation, lesquels vont de l'éducation et de la formation à l'activation en passant par les soins aux enfants et aux personnes âgées. Leur objectif est d'identifier les problèmes le plus tôt possible et de donner à une population toujours plus diverse les moyens de surmonter des risques de plus en plus incertains – et, donc, moins assurables au sens actuariel strict – auxquels elle est exposée sur le marché du travail comme dans la vie en général. Pour parer efficacement à ces risques non actuariels, il faut adapter les services de capacitation aux besoins individuels et collectifs, ce qui passe généralement par la combinaison de formes d'assistance spécifiques et adaptées en permanence, qui relèvent de différents domaines d'intervention (éducation, soutien psychologique, services destinés aux familles pour des troubles de l'apprentissage, une maladie mentale ou une addiction, aide au logement, garde d'enfants et formation en cas de chômage).

Un investissement se justifie, bien sûr, par sa rentabilité, que l'on calcule en mettant en balance le coût actuel de la dépense et les gains futurs. Dans le cas

d'un investissement social, il faudrait naturellement évaluer minutieusement les coûts et les bénéfices. Mais en l'espèce, une analyse purement mathématique serait insuffisante parce que l'investissement social étant un investissement dans un bien public, il doit être décidé démocratiquement, et parce que l'on peut penser qu'il profitera aux futurs électeurs et responsables politiques et non à tous les citoyens vivant aujourd'hui. Il pourrait donc se révéler difficile de mobiliser un soutien politique suffisant en faveur de ce changement de paradigme de la politique sociale, même si les experts s'accordent à en reconnaître les avantages.

Nous montrons dans cet article que ce nouveau paradigme ne saurait être envisagé comme un investissement complet et concerté. On négligerait alors des approches au coup par coup et plus faciles à appliquer qui, avec d'importantes conditions, sont plus proches des stratégies de réforme que les principaux acteurs mettent déjà en œuvre ou pourraient mettre en œuvre. Dans ces approches, les coûts ne sont pas fixés *ex ante* ni de manière centralisée, mais sont affinés en fonction des efforts parallèlement déployés pour des services de capacitation dans des domaines précis. De même, les coalitions en faveur des réformes ne sont pas non plus constituées *ex ante*, dans le cadre d'une vaste négociation, mais au fur et à mesure que les premiers succès attestent de la faisabilité en termes de coûts et génèrent à court et à moyen terme des clientèles de bénéficiaires. La condition *sine qua non* consiste à superviser soigneusement les efforts décentralisés qui favorisent l'investissement social afin de repérer rapidement les impasses, d'améliorer au plus vite les programmes qui peuvent l'être et de généraliser les réussites.

### **Les difficultés institutionnelles de mise en œuvre de l'investissement social**

C'est en fait la trajectoire que suit la réforme des systèmes de protection sociale dans de nombreux pays. Il se révèle impossible de concevoir et d'instaurer, par une loi ou une mesure administrative, des systèmes complets proposant des services de capacitation. Cela est dû en partie à la difficulté de définir précisément *ex ante* les rôles et les responsabilités des membres des équipes qui fournissent des services intégrés sans limiter l'autonomie dont les acteurs, à différents niveaux des systèmes réorganisés, auront justement besoin pour faire face à des situations nouvelles et évolutives. La fragmentation actuelle des responsabilités administratives exacerbe ces difficultés ; elle est à la fois verticale, entre les pays, les provinces ou régions et les communes, et horizontale, entre les prestataires de services qui relèvent de domaines d'action différents. Par voie de conséquence, les incertitudes quant à la division du travail dans un système idéal sont aggravées par des conflits de juridiction qui existent dans le système actuel. Cependant, bien que cette fragmentation nuise aux efforts accomplis pour trouver des solutions unifiées et complètes, elle garantit l'existence de nombreux espaces où différentes approches de l'offre de services de capacitation pourront être expérimentées. Et la multiplication de ces pratiques – à condition que des structures permettant l'évaluation commune de ces expériences soient mises en place – peut se révéler un atout précieux plutôt qu'un handicap. En résumé, la façon naturelle d'envisager la transition vers l'investissement social est probablement, et de manière contre-intuitive, vouée à l'échec, et ce qui semble être une position de repli mal définie – une concession aux réalités politiques et administratives – pourrait en fait constituer le point de départ d'une stratégie plus prometteuse.

On peut avancer des arguments similaires en ce qui concerne la mise en place des complémentarités institutionnelles dont dépend le succès de l'investissement social. Même si nous nous attachons ci-après à démontrer la faisabilité de solutions isolées pour répondre aux problèmes de la conception et du coût des services de capacitation comme à celui de la formation d'une coalition politique en leur faveur, nous mettons aussi en avant des éléments attestant que le problème des complémentarités institutionnelles peut, lui aussi, être traité de façon fragmentaire.

### **La question de l'intertemporalité de l'investissement social**

Dans de nombreux cas, il est probable que l'introduction de services de capacitation requière une réorientation des ressources, politiquement douloureuse, vers les nouveaux programmes et/ou une augmentation des impôts, ce qui, dans un cas comme dans l'autre, concentre les coûts sur certaines catégories sociales ; d'où la nécessité de ce qu'Alan M. Jacobs (2011) appelle une « politique du long terme ».

Selon nous, Jacobs insiste à juste titre sur le fait que, contrairement aux investissements classiques des entreprises, ces réformes structurelles ne peuvent reposer sur un calcul précis des coûts et bénéfiques ni sur une analyse détaillée des mécanismes causaux. Les conséquences à long terme des réformes transformatives sont trop incertaines, et les chaînes causales trop complexes, pour permettre quoi que ce soit qui se rapprocherait du calcul entièrement rationnel de leur utilité attendue. C'est la raison pour laquelle, en général, les pouvoirs publics s'appuient sur des modèles mentaux et des cadres idéationnels – « *des cartographies simplifiées des principales relations causales* » dans une sphère donnée – pour combler les déficits d'information et évaluer les effets à long terme des réformes proposées (*ibid.*, p. 53 et p. 57). Selon Jacobs, une fois que les pouvoirs publics sont convaincus des bienfaits des réformes transformatives, ils doivent alors s'attacher à neutraliser l'opposition potentielle en recourant soit à un cloisonnement étanche entre, d'un côté, les réformateurs et, de l'autre, les acteurs disposant d'un droit de veto et les concurrents électoraux – une cabale menée par ceux qui ont une vision de long terme et qui œuvrent dans l'intérêt public – soit à des négociations inclusives avec un large éventail de représentants des intérêts sociétaux – une grande coalition (*ibid.*, p. 58-69).

“  
*Dans de nombreux cas, il est probable que l'introduction de services de capacitation requière une réorientation des ressources, politiquement douloureuse (...).*”

Dans la partie suivante, nous soulignons, en droite ligne de la réflexion de Jacobs, que l'analyse des coûts / bénéfiques et la connaissance des mécanismes causaux dans des domaines tels que l'investissement social et l'offre de services de capacitation est bien plus probablement le résultat du processus de réforme

que sa condition préalable. Mais nous souhaitons ajouter que l'émergence de coalitions réformatrices favorables à de tels investissements est elle aussi plus susceptible de se produire au coup par coup, à mesure que la réforme avance, que par la concertation *ex ante* d'experts ou par une large négociation initiale.

### Les limites du calcul *ex ante* et de la formation de coalitions pour une réforme complète

Considérons tout d'abord ce qui limite la possibilité d'un calcul *ex ante* des coûts et bénéfiques d'une réforme complète. Nous disposons d'indications nombreuses et convaincantes selon lesquelles les services de capacitation sont efficaces et d'un coût abordable, et nous savons à peu près comment fonctionnent les organisations qui pratiquent l'apprentissage adaptatif. En revanche, nous manquons d'informations détaillées et fiables sur les coûts et bénéfiques agrégés, sans parler de leur distribution précise dans le temps et entre catégories sociales – et nous ne sommes pas près de les obtenir.

#### > L'exemple de la Finlande

À cet égard, le système éducatif de la Finlande constitue un exemple très intéressant. Il est largement salué pour l'excellence des résultats obtenus par les élèves âgés de 15 ans aux tests Pisa de l'OCDE sur la lecture, les mathématiques, la résolution de problèmes et les connaissances en sciences (Sahlberg, 2011). L'un des facteurs clés de cette réussite est l'offre de services d'éducation spécialisés qui concernent environ 30 % des élèves finlandais, une proportion nettement supérieure à celle des autres pays de l'OCDE (Sabel, 2012). En outre, plus des deux tiers des élèves reçoivent ponctuellement, dans leur classe, un enseignement répondant à leurs besoins spécifiques, souvent à plusieurs reprises au cours de leur scolarité. Cet enseignement a pour objectif de remédier à des problèmes particuliers d'apprentissage et de permettre ainsi la poursuite d'une scolarité normale. Le système éducatif finlandais comporte un autre mécanisme essentiel : dans chaque établissement, un collège d'évaluateurs examine, au moins une fois par an, les enseignements reçus par chaque élève. Le score très élevé de la Finlande dans les classements Pisa mondiaux s'explique en grande partie par les meilleures performances du quintile inférieur des élèves finlandais, qui sont bien sûr les principaux bénéficiaires du programme d'éducation spécialisée. Qui plus est, le système éducatif finlandais est financièrement très abordable : le coût par élève est inférieur d'environ un tiers à celui des États-Unis ou du Danemark, dont les résultats aux tests Pisa sont nettement plus faibles, surtout dans le quintile inférieur.

On peut donc considérer que le système scolaire finlandais illustre, globalement, l'attractivité et la faisabilité de l'investissement social. De surcroît, il est représentatif d'une catégorie plus large d'institutions expérimentalistes qui en cas de situations nouvelles recourent rapidement à la méthode du « *learning by monitoring* »

(« l'apprentissage par le monitoring ») : elles définissent des objectifs cadres, permettent aux unités ou aux intervenants en première ligne d'atteindre ces objectifs par les moyens les plus appropriés à leur contexte, puis assurent la supervision des résultats de façon à remédier rapidement aux erreurs et à généraliser les succès qui semblent pouvoir être reproduits à grande échelle (Sabel, 2006).

Cependant, il y a de la distance entre, d'une part, la compréhension globale de l'organisation d'une offre de services de capacitation et de son amélioration grâce à l'évaluation permanente de ses performances, et, d'autre part, l'identification des mécanismes causaux précis (quelles sont les séquences de traitements efficaces et dans quels cas ; quel est, pour que les enseignants chargés de l'éducation spécialisée puissent être efficaces, le bon dosage entre leur connaissance de la discipline et la formation spécifique leur permettant de répondre à des problèmes cognitifs particuliers), qui conduiront du système existant, non réformé, aux améliorations futures. Il convient de noter que les Finlandais eux-mêmes, malgré le succès de leur système d'enseignement spécialisé, ont du mal à transposer leur modèle de services de capacitation sur mesure dans un domaine proche, celui de l'activation sur le marché du travail.

### **> S'appuyer sur l'expérience plutôt que sur les connaissances**

L'exemple finlandais et l'usage qui en a été fait dans le débat international suggèrent qu'il est plus prudent d'investir dans la capacité à apprendre de sa propre expérience et à s'améliorer que d'accumuler des connaissances inévitablement incomplètes sur ce qui fonctionne. En raison de la difficulté à déterminer précisément, dans un premier temps, les coûts et bénéfices, aucun des modèles proposés par Jacobs ne permet de résoudre le problème suivant,

“ (...) il est plus prudent d'investir dans la capacité à apprendre de sa propre expérience et à s'améliorer que d'accumuler des connaissances inévitablement incomplètes sur ce qui fonctionne. ”

celui de la formation de coalitions politiques permettant de mener des négociations sur la durée. La transition vers des services de capacitation nécessitera une réforme de l'éducation, de la formation professionnelle, de la santé publique, de la protection de l'enfance, de l'aide sociale, des services aux personnes âgées et de la police, autant d'institutions fondamentales non seulement pour un État-providence traditionnel mais aussi de façon générale pour un État moderne. Est-il possible de réunir des preuves afin de convaincre les électeurs de soutenir un programme de changement de grande ampleur et exceptionnel ? Ou, à

l'autre extrême, est-il possible d'imaginer qu'un petit groupe, composé d'experts tenus à l'écart de l'opinion publique et d'acteurs internes disposant d'un pouvoir de veto, décide rationnellement d'opérer un changement aussi radical ?

Mais, comme pour la détermination des coûts et des bénéfices, il existe ici aussi une solution alternative par étapes. Il semble erroné de supposer que, dans le cas

d'une réorientation des paradigmes de la protection sociale, les coûts soient à supporter à court terme tandis que les bénéfices seraient engrangés dans un avenir lointain. Ainsi, dans le cas des programmes de formation professionnelle qui produisent de bons résultats, les bénéfices mesurables se manifestent quelques mois ou quelques années à peine après le début du programme, même si une évaluation complète requiert davantage de temps. Dans le cas d'une réforme de l'éducation nationale réussie, on constate des bénéfices tangibles à court terme : amélioration des résultats des élèves aux tests, recul du taux de décrochage scolaire et stabilisation de l'environnement scolaire, ce qui, à son tour, facilite la mise en œuvre d'autres réformes.

En résumé, il n'est ni possible ni nécessaire de rassembler *ex ante* le type d'informations requises pour convaincre du bien-fondé d'un changement de paradigme de la protection sociale, pas plus qu'il n'est possible, sur la base de ces informations, de former une coalition susceptible d'être le moteur politique de la réforme. La solution empirique qui consiste à tirer rapidement des leçons de l'expérience est, en réalité, la solution rationnelle, toujours à la condition que les initiatives soient organisées de façon à ce que leurs acteurs puissent apprendre de ce qu'eux-mêmes et les autres font.

### **L'approche ascendante (*bottom-up*) : l'exemple allemand**

Dans une étude sur le programme d'activation sur le marché du travail en Allemagne, « *Perspektive 50plus* », Knuth (2014) donne un exemple irréfutable qui montre comment, étant donné l'échec du contrôle hiérarchique centralisé, des expériences décentralisées peuvent conduire à la mise en place de services de capacitation à la fois plus efficaces et moins coûteux que les solutions standard. Selon Knuth, la clé est une architecture de la gouvernance qui a permis de tirer rapidement parti de l'expérience locale aux échelons régional et national.

Le programme « *Perspektive 50plus* » s'inscrivait dans le cadre de la réforme Hartz IV, qui a supprimé l'assistance chômage classique (une allocation qui prend le relais à l'expiration des droits à l'assurance chômage) pour la fusionner avec l'aide sociale, créant ainsi un revenu minimum universel, financé par l'impôt, sous conditions de ressources et forfaitaire. Or, étant donné que les dispositifs d'aide sociale relevaient jusqu'alors des communes, ce nouveau dispositif a généré des conflits de compétence. Contrairement à ce que le gouvernement espérait, il en est résulté une fragmentation, et non pas une unification, des services publics de l'emploi en Allemagne. À la suite d'une décision de la Cour constitutionnelle allemande, un compromis complexe a été atteint : dans les trois quarts des unités territoriales du pays, les communes et la branche régionale de l'Agence fédérale pour l'emploi (*Bundesagentur für Arbeit*) ont conjointement mis en place des « *jobcenters* » chargés d'administrer les allocations au titre du revenu minimum, avec « *une gestion unifiée et des processus intégrés mais un personnel et des*

*responsabilités distincts* » ; dans le quart restant du territoire, ces prestations sont administrées uniquement par les communes, bien que les ressources financières proviennent majoritairement du budget fédéral (Knuth, 2014).

Créé en 2005 dans ce contexte confus pour une période limitée à dix ans, le programme « *Perspektive 50plus* » tenait pour acquise l'impossibilité d'instaurer un contrôle hiérarchique. Son objectif immédiat, en droite ligne du programme fédéral d'incitation à « *travailler plus longtemps* », était le retour à l'emploi des allocataires âgés bénéficiaires du revenu minimum. Le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales ne disposant d'aucun pouvoir juridique vis-à-vis des communes, la participation des nouveaux *jobcenters* communs à ce programme s'est faite sur une base volontaire, ce qui donnait à ceux-ci la possibilité de mettre en place des stratégies spécifiques, adaptées à la situation de leur marché du travail. Ils pouvaient combiner librement différents instruments et dépenser les ressources financières qui leur étaient allouées de la façon qu'ils pensaient la plus appropriée. Ils devaient s'engager à atteindre des objectifs de résultats quantifiés, mesurés par le taux de participants ayant trouvé un emploi et l'ayant conservé pendant au moins six mois. Tout manquement à ces objectifs donnait lieu à une sanction – modérée.

Une disposition importante du programme était l'obligation pour les *jobcenters* locaux de nouer des partenariats entre eux afin de former des « pactes pour l'emploi » coordonnés par les unités régionales. Ces dernières en vinrent à jouer un rôle essentiel : elles mesuraient les performances des pactes à l'aune des objectifs quantitatifs et favorisaient l'apprentissage mutuel entre les *jobcenters*. Une Agence centrale de gestion, dirigée par un organisme à but non lucratif indépendant, était chargée d'examiner et d'auditer les propositions, de conseiller à la fois les *jobcenters* et le ministère, d'organiser des conférences sur le transfert des savoirs à l'échelon régional et national, de faciliter les échanges entre pairs, d'inventorier les bonnes pratiques et, enfin, de constituer une base de données pour le suivi et la notification de manière à suivre le parcours des participants. Le programme pilote, qui avait démarré avec 93 *jobcenters* sur 438, a rapidement atteint une couverture nationale et comptait, à la fin de 2012, 421 *jobcenters* et 34 % de participants dans le groupe cible des chômeurs de longue durée âgés (Knuth, 2014, p. 246).

Les résultats du programme « *Perspektive 50plus* » montrent clairement qu'une offre décentralisée de services de capacitation, accompagnée de dispositifs coordonnés de suivi et d'apprentissage rapide à partir de l'expérience locale, peut produire de meilleurs résultats en termes d'emploi et pour un coût plus faible que les pratiques de profilage et d'activation standardisées. Ce programme reposait sur la combinaison d'une part de solutions adaptées aux besoins individuels des chômeurs âgés, alliant souvent conseils, formations et services de santé, et

d'autre part de solutions innovantes pour résoudre les problèmes, notamment en matière de transport. Nombre de *jobcenters* ont formé des équipes de conseillers « gestionnaires de cas » (« *case workers* »), spécialement dédiées au programme *50Plus*, qui parfois incluait aussi du personnel venant de sociétés de services externes. Une politique d'embauche a permis d'alléger la charge de travail des *case workers* par rapport aux opérations standard. Alors que les services sociaux personnalisés et intégrés sont généralement considérés comme une solution coûteuse, l'évaluation montre que le programme *50plus* produit des résultats très positifs en termes d'efficacité et de rapport qualité/coût. Bien que de nombreux membres du groupe cible cumulent les facteurs de risque sur le marché du travail (faible niveau d'études, chômage de longue durée et problèmes de santé), ce programme a un taux de réussite plus élevé que celui obtenu par la méthode de placement standard utilisée par les *jobcenters* qui ne font pas partie du programme. La proportion de participants qui ont trouvé un emploi est passée de 26 % en 2008 à 35 % en 2012, tandis que le coût par placement a baissé de 11 %. Près de 70 % de ceux qui ont trouvé un emploi, soit 23 % de l'ensemble des participants au programme, l'ont conservé pendant au moins six mois, contre 19 % seulement pour ceux qui ont bénéficié des programmes actifs du marché du travail standard destinés à des personnes appartenant à la même tranche d'âge et recevant les mêmes allocations (Knuth, 2014).

En s'appuyant sur plusieurs de ces programmes pilotes, notamment des projets ciblant les jeunes et les femmes qui recommencent à travailler, ainsi que sur le programme « *Perspektive 50plus* », l'Agence fédérale pour l'emploi a introduit un nouveau concept de conseil dans ses services destinés aux bénéficiaires des allocations chômage (à partir de 2009) et de l'aide sociale de base (à partir de 2012) (*Bundesagentur für Arbeit*, 2015, p. 36). Avec son programme complet de formation continue destiné aux *case workers* et des lignes directrices pour le développement d'équipes intégrées et souvent interdisciplinaires, qui réunissent les compétences nécessaires pour traiter des profils clients complexes en collaboration avec divers partenaires extérieurs, l'Agenda 2020 de l'Agence fédérale pour l'emploi a pour objectif de diffuser à l'échelon national les enseignements positifs de cette approche ascendante des services de capacitation (*Bundesagentur für Arbeit*, 2014).

\*\*\*

Même dans l'hypothèse où il existe des solutions ascendantes et progressives aux problèmes de coûts et de conception des services de capacitation comme à ceux de la création de coalitions politiques et des complémentarités institutionnelles pour soutenir l'investissement social en général, certains contextes peuvent limiter le nombre de cas dans lesquels ce type de solutions est envisageable. Par définition, les solutions ascendantes ne sont possibles que lorsque l'État permet



un certain niveau d'initiative et d'expérimentation décentralisées. On pourrait penser que cette condition limite la mise en œuvre de solutions ascendantes aux régimes fédéraux, comme l'Allemagne, ou aux régimes nationaux qui ont toujours accordé de l'autonomie aux autorités locales et municipales, comme les pays nordiques. Mais même cette condition comporte deux réserves. Premièrement, nous ne disposons d'aucune théorie détaillée sur le type de configuration étatique qui permet l'innovation ascendante. Peut-être serait-il possible de distinguer, d'un point de vue conceptuel, les configurations qui sont ouvertes à l'innovation locale et celles qui ne le sont pas ? Mais ce serait clairement une erreur de supposer que ce type d'innovation n'est accessible qu'aux pays qui ressemblent manifestement à ceux qui y ont habituellement recours. Deuxièmement, en raison d'un blocage politique généralisé et persistant dans de nombreux pays, les programmes urgents sont définis sous la forme d'objectifs cadres que les unités infranationales acceptent à condition de disposer d'une grande autonomie pour leur mise en œuvre. Dans ce contexte, la persistance même du blocage contribue à créer les conditions qui en général favorisent des solutions ascendantes, lesquelles contribuent à traiter les problèmes, autrement insolubles en apparence, que pose un basculement concerté vers l'investissement social.

### Note

1 – Cet article est issu d'une version anglophone plus détaillée, dont la référence est : Quack S., Sabel C. et Zeitlin J., 2016, *Bottom-Up Social-Investment*, in Hemerijck A. (dir.), *The Uses of Social Investment*, Oxford, Oxford University Press (à paraître). La traduction du texte original a été assurée par Architexte.

### Bibliographie

- *Bundesagentur für Arbeit*, 2015, *Geschäftsbericht 2014*, Nuremberg, mars, [http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjyz/~edisp/l6019022dstbai739095.pdf?\\_ba.sid=L6019022DSTBAI739098](http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjyz/~edisp/l6019022dstbai739095.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI739098)
- *Bundesagentur für Arbeit*, 2014, *BA 2020. Answers of the Bundesagentur für Arbeit to Future Questions*, Nuremberg [1<sup>re</sup> édition 2012].
- Jacobs A. M., 2011, *Governing for the Long Term: Democracy and the Politics of Investment*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Knuth M., 2014, Broken Hierarchies, Quasi-Markets and Supported Networks – A Governance Experiment in the Second Tier of Germany's Public Employment Service, *Social Policy & Administration*, vol. 48, n° 2.
- Sabel C. 2006, A Real-Time Revolution in Routines, in Heckscher C. et Adler P. (dir.), *The Firm as a Collaborative Community*, Oxford, Oxford University Press, p. 106-156.
- Sabel C., 2012, Individualized Service Provision and the New Welfare State : Are There Lessons from Northern Europe for Developing Countries ?, in Mello L. de et Dutz M. A. (dir.), *Promoting Inclusive Growth, Challenges and Policies*, Paris, OCDE, p. 75-111.
- Sahlberg P., 2011, *Finnish Lessons*, New York, Teachers' College Press.