



SOCIÉTÉ DE MÉDECINE DU TRAVAIL PACA-CORSE

RÉUNION DU 24 NOVEMBRE 2009



Projet pour l'action en santé au travail dans la TPE

B. Mohammed-Brahim

ASTI, Toulouse

mb.brahim@asti-i.org



Ce que nous renvoient les médecins du travail

- **Le sentiment d'impuissance devant « l'ampleur » de la tâche**
- **La velléité d'accéder à des outils « simples », « universels » pour répondre à leurs obligations réglementaires**
- **La conscience d'engager leur responsabilité juridique du fait de ne pas (tout) faire**
- **La conviction d'être quasiment les seuls acteurs à porter la prévention des risques professionnels, y compris pour / à la place de / contre l'employeur**
- **L'idée enfin que les TPE n'ont ni le temps, ni les moyens (quand elles en ont la volonté), d'adapter leur technologie, leur organisation, leurs acteurs aux règles de prévention**

Ce que nous renvoie la réalité



- **L'incohérence entre le dispositif de santé au travail et les obligations réglementaires du médecin du travail**
 - Le plafond d'entreprises affectées par équivalent temps plein médecin du travail : 450 (Art. R.241-32 du CT)
 - La généralisation de l'obligation d'établissement et de mise à jour de la fiche d'entreprise (Article R.241-41-3 du CT)
 - L'obligation de mention de la date de l'étude de poste et celle de la dernière mise à jour de la fiche d'entreprise, dans la fiche d'aptitude de tout salarié exposé à au moins une substance dangereuse (Art. R231-54-16 du CT) ou CMR (Art. R.231-56-11 du CT)
 - Tout cela sur 150 demi journées (Art. R. 241-47 du CT), dans un contexte démographique défavorable
- **En même temps que des pistes de dépassement**
 - Le plan santé travail
 - Un attendu qui fait consensus dans le projet de réforme de la médecine du travail : la pluridisciplinarité
 - La démarche de progrès initiée dans des SIST

Un projet en Midi-Pyrénées



Etat des lieux



- **Les TPE**

- **Qui sont-elles ?**
 - **Champ couvert vs définition conventionnelle**
 - **Caractéristiques**
- **Comment nous voient-elles ?**

Définition conventionnelle



Recommandation de l'Union
Européenne du 6 mai 2003

PME
Entreprises
Indépendantes
de moins de
250 salariés

250

M

50
250

Entreprises qui ne sont pas têtes de groupe ou filiales (possédant majoritairement une autre entreprise ou possédées majoritairement par un groupe) d'un groupe français ou étranger

P
10 - 49

Micro
0 - 9



TPE 0 - 19

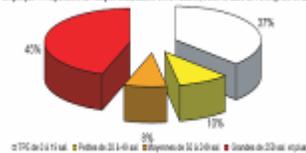
Au 1er janvier 2005, les PME sont définies comme :

- des entreprises employant moins de 250 salariés
 - n'appartenant pas à plus de 25 % à un groupe industriel de plus de 250 salariés
 - ayant un chiffre d'affaires annuel < 50 M€ ou dont le total du bilan annuel est < 43 M€

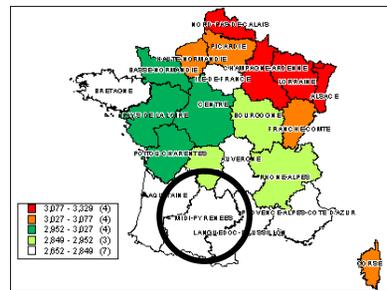
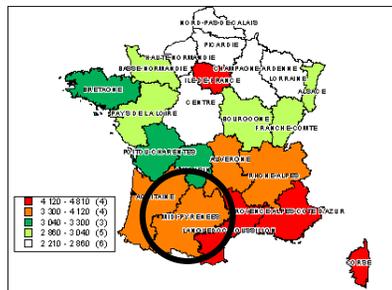
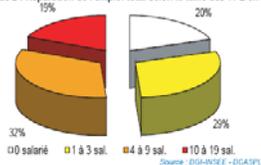
Annexe 1 du règlement d'exemption (CE) n° 70/2001 du 12 janvier 2001 modifié par le règlement (CE) n° 364/2004 du 25 février 2004

- La majorité de nos adhérents en nombre d'entreprises et un nombre sensiblement important de salariés : 90/51 % au CMTA, 45/13 % à l'AMST
- Dans la moyenne nationale en nombre de salariés, mais écart plus important entre nombre d'entreprises sur le territoire et nombre de salariés

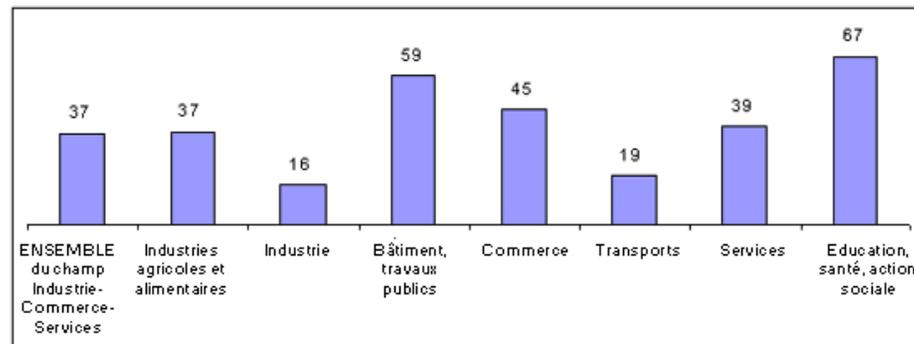
Graphique 1 : Répartition de l'emploi total, salarié et non salarié, selon la taille de l'entreprise en 2001



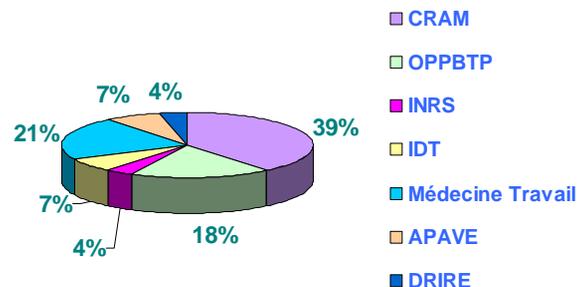
Graphique 2 : Répartition de l'emploi total selon la taille des TPE en 2003



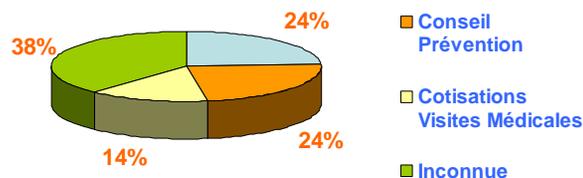
- Des formes dominantes d'emploi
 - CDD et contrats aidés
 - Temps partiel
- Répartition inégale par secteur



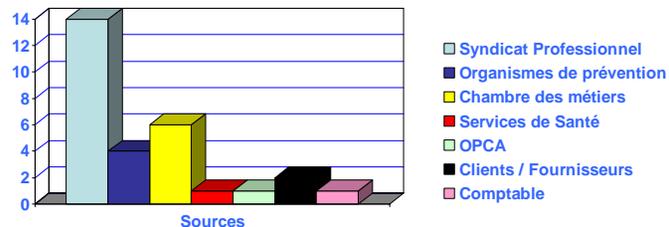
- **Nous sommes cités 1 fois / 5 parmi les organismes de prévention**



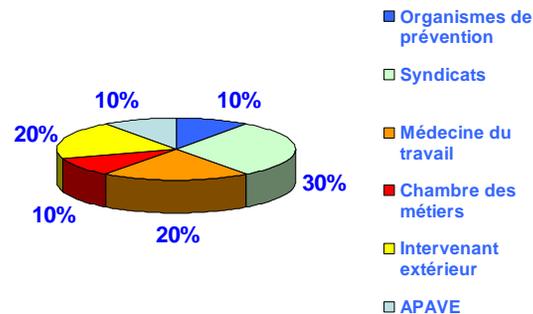
- **Elles n'arrivent pas à qualifier notre mission plus d'1 fois / 3**



- **Elles nous considèrent rarement comme une source d'information**



- **Nous n'avons réalisé pour elles des actions de prévention qu'1 fois / 5**



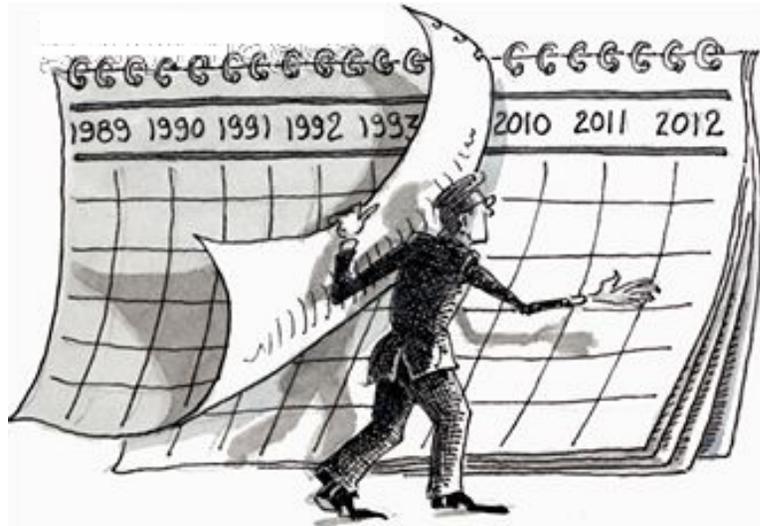
Objectif



Faire du SIST un partenaire privilégié des TPE en matière de santé et sécurité du travail en

- Conduisant des actions intégrées pluriannuelles dans les TPE**
- Créant un espace fonctionnel avec elles**

Le plan pluriannuel



ECARE

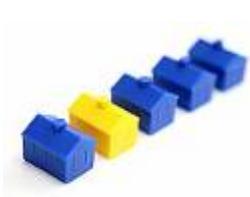
Une démarche en 5 étapes



- **E**ntreprises
- **C**ritères
- **A**ctions
- **R**essources
- **E**valuation

Entreprises

- Identifier et réunir les éléments d'information effectivement disponibles sur les entreprises affectées



- Lister et classer les entreprises selon le code NAF révision 2, 2008 - Niveau 5 - Liste des sous classes, correspondant à une nomenclature d'activité significative du point de vue des risques ☒



- Pour chacune des entreprises listées
 - Existe-t-il un dossier de l'entreprise au niveau du SIST ?
 - Y-a-t-il des consignes particulières qui ont été transmises ?
- » Sinon, courriers ☒

Critères

- Pour chaque entreprise, 4 critères à prendre en compte



- Le Document Unique d'évaluation des risques professionnels
 - » Existence
 - » Mise à jour



- La Fiche d'Entreprise
 - » Existence
 - » Mise à jour

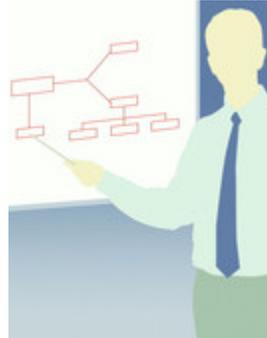


- Le Plan Santé Travail
 - » Compatibilité avec un (des) objectif(s) transversal(aux)
 - » Compatibilité avec un (des) objectif(s) spécifique(s)



- Un ou des problèmes de santé au travail à résoudre
 - » Spécifique(s)
 - » Conjoncturel(s)

Actions



- **Construire une matrice vierge Activités / Risques**
- **Positionner les entreprises dans les colonnes activités correspondantes**
- **Positionner les risques potentiels dans les lignes correspondant à ces activités**
- **Déterminer les actions à entreprendre correspondant aux 4 paramètres retenus dans l'étape précédente**
- **Positionner les actions dans la matrice**
- **Construire un tableau de bord triennal**

Ressources



- **Professionnels disponibles**



- **Outils d'intervention**

- **Financements mobilisables**



Evaluation



- **Paramètres quantitatifs**



- **Paramètres qualitatifs**

- **Communication des résultats**



Matrice Activités / Risques

		Activités					
		Blanchisserie teinturerie de détail	Autre Imprimerie (labeur)	Agences immobilières	Commerce détail chaussure	Restauration traditionnelle	Coiffure
		A1 ■ ■	B1 ■	C1 ■ ■ ■ ■	D1 ■	E1 ■	F1 ■ ■ ■
		A2 ■ ■ ■ ■	B2 ■ ■ ■	C2 ■ ■	D2 ■	E2	F2 ■ ■ ■
		A3 ■ ■	B3 ■ ■	C3 ■ ■ ■	D3 ■ ■	E3 ■ ■ ■ ■	F3 ■ ■ ■
		An ■ ■ ■	Bn ■ ■	Cn ■ ■	Dn ■ ■	En ■ ■ ■ ■	Fn ■ ■ ■ ■
R i s q u e s	Bruit						
	CMR / ACD						
	TMS						
	Stress / Souffrance						
	Accidents du travail						

- DU non fait / mis à jour
- FE non faite / mise à jour
- Problème spécifique/conjoncturel
- Objectif PST transversal/spécifique

Tableau de bord triennal

	An 1	An 2	An 3
Évaluer / Résoudre les Risques / Problèmes spécifiques	A2 B1 D3 E3		
Proposer une aide au DU	A1 An B2 B3	C1 C3 D2 Dn	E3 En F1 F2
Réaliser les FE	A2 B2 Bn C1	D1 E1 E3 En	Rattraper les mises à jour
Mettre en place un plan de formation PRAP et l'évaluer		Blanchisserie (repasseuse)	Restauration
Lister les CMR / ACD et identifier leurs usages	Coiffure	Imprimeries	Blanchisseries
Mettre en place un programme de conservation de l'audition	Imprimeries	Imprimeries	Imprimeries
Mettre en place un dispositif d'alerte / soutien			



IPRRs
Conduite des actions en milieu de travail

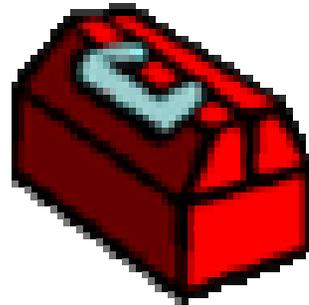
Direction
Gestion des moyens



Infirmière
Conduite des programmes de prévention et d'éducation

Médecin
Animateur du projet

La boîte à outils





- Aide à l'ERP ☐



- Les missions propres au médecin du travail ☐



- Les programmes de prévention ☐



- L'éducation en santé au travail ☐



- La communication ☐

Un dispositif transversal de transfert de compétences, et de conseil

Formation - action

Destinées aux employeurs
ou personnes ressources
habilitées (8)
Accompagnement ERP/DU/
1^{ère} mise à jour
Animées par IPRP
Programmées
par activité
Couvertes par la cotisation
ou non
« Le DU à prix coûtant »

VEILLE



Type N° Vert

Référentiel méthodologique

1^{ère} ½ journée : réglementation,
formalisation des unités de travail
Terrain
2^{ème} ½ journée : validation
Grille ad-hoc d'analyse du travail
Terrain
3^{ème} ½ journée : validation
Grille de délibération
Terrain
4^{ème} ½ journée : validation
Formalisation DU
Terrain
5^{ème} ½ journée : validation
6^{ème} ½ journée : Mise à jour



BOULANGERIE PATISSERIE



FICHE D'ENTREPRISE
Art. 241-41-3 du code du travail

L'ENTREPRISE

Identification

Raison sociale

BPS

Forme juridique

SARL

Coordonnées

Adresse

GRANDE SURFACE31

Téléphone

06

Activité

APE

158C – BOULANGERIE ET BOULANGERIE PATISSERIE

Descriptif

BOULANGERIE, PATISSERIE, SANDWICHS A EMPORTER

Effectif

2 SALARIÉES TP + INTERIMS (1 ETP)

Horaires de travail

5 H – 12 H / 12 H – 19 H [6 JOURS] [ROTATION HEBDOMADAIRE]

Personnes ressources

Contact interne

MME ... BOULANGERE GERANTE

Contrôleur CRAM

M. ...

Inspecteur du travail

M. ...

LE SIST

Médecin du travail

Assistante médicale

IPRP référent

Service

Contact

Date de mise à jour

Dr. ...

Mme ...

M/me

SIST Toulouse

06  mb.brahim@sist.com

31.12.00

LES RISQUES

Risques potentiels à surveiller associés à l'activité	Facteurs de risques associés	Activité	Déterminants spécifiques à l'entreprise *	NS
Lombalgies	Manutention de charge Postures contraignantes	Réception stockage	Cohabitation avec rayonnages légumes alimentés en même temps. Encombrement. Stocks à distance. Pb de sécurité de la chambre froide (pas d'alarme). Vétusté des rolls.	2
TMS membre supérieur	Gestes répétitifs à rythme élevé Manipulation d'outils vibrants	Préparations (pain, viennoiserie, ingrédients pour sandwichs et sandwichs)	Dimensionnement des rayonnages. Disposition inadaptée des équipements fixes. Plateaux viennoiserie inadaptés Hauteur supports plateaux non ajustable Machine à trancher le pain obsolète Préparation nappage chauffée sur résistance avec risque de brûlure.	2
Problèmes vasculaires membres inférieurs	Posture debout prolongée	Conditionnement	Activité non intégrée dans l'organisation effective du travail. Pas de temps reconnu. Pas de savoir faire reconnu.	2
Infections sphère ORL et poumons	Alternance froid – chaud	Présentation	Etagère trop haute Sol glissant (pas antidérapant) Activité non reconnue	1
Stress	Clients désagréables, agressifs Insécurité (tenue de caisse, travail à des heures indues, isolement)	Vente		
Plaies	Manipulation d'outils tranchants	Rangement, nettoyage		
Brûlures	Fours, ustensiles, produits chauds			
Autres accidents traumatiques et/ou psychologiques	Glissade sur sol mouillé Heurt d'objets Agression			
Effets toxiques immédiats / retardés (irritation / allergie cutanée, respiratoire) et/ou différés (fonction de la toxicité des substances)	Aérosols solides de farine, végétaux Manipulation de substances chimiques dangereuses (produits de nettoyage)			

* A renseigner à partir du DU et la
démarche ERP en cours ou à entreprendre

ACTIONS DE PREVENTION 200X

Médecin du travail

Surveillance médicale biennale
Examen clinique
Spirométrie

IPRP

Etude ergonomique diagnostique pour la prévention des TMS

Employeur

Remplacement de rolls
Installation alarme chambre froide

acd-post®

Outil ad-hoc d'étude de poste exposant aux ACD



acd-post®

FICHE D'ÉTUDE DE POSTE ACD

Entreprise : Code APE

Poste de travail :

Nombre de salariés directement exposés :

Nombre de salariés indirectement exposés



L'utilitaire ASTITOX



<http://www.ast-i.org>

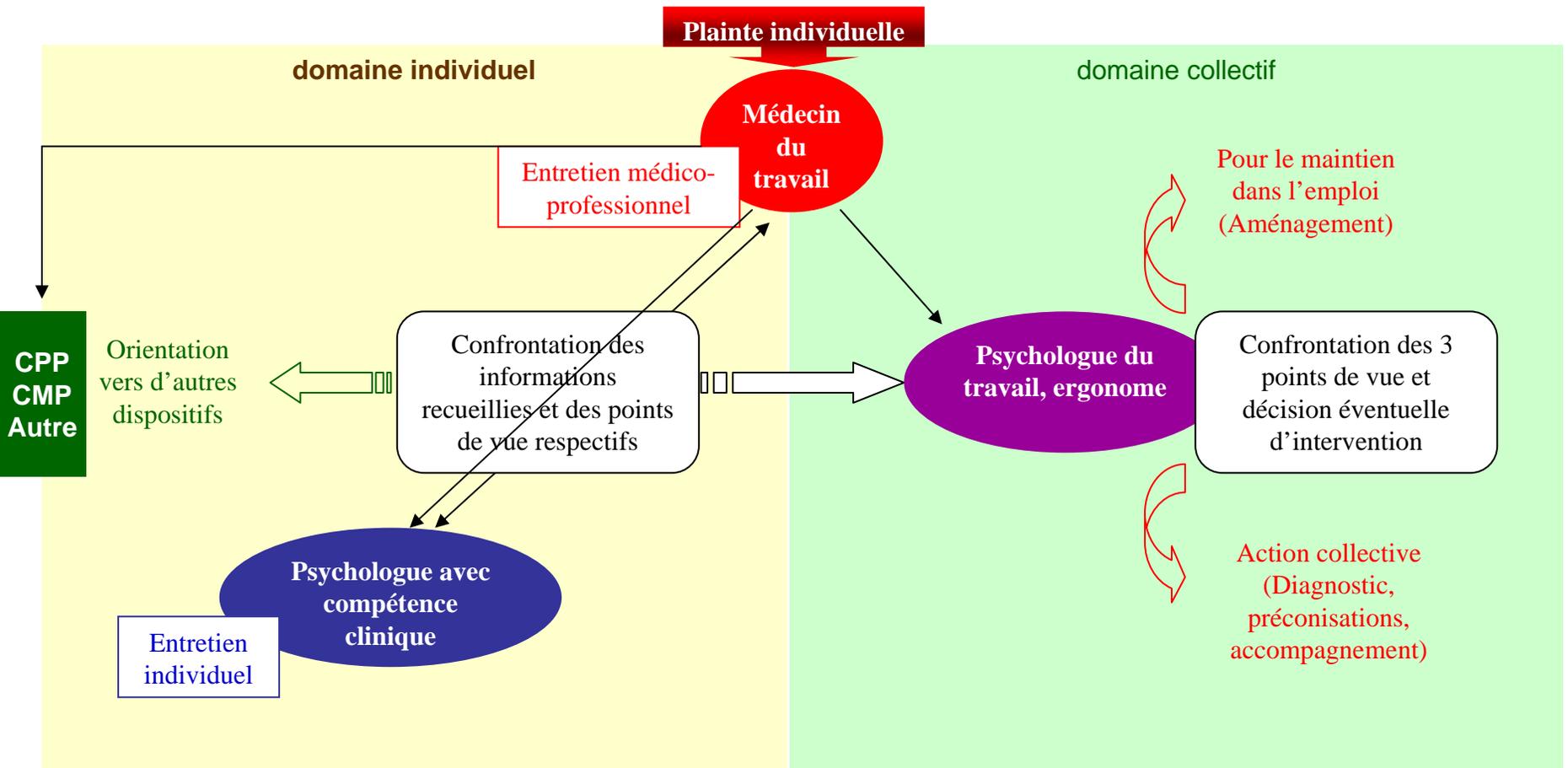


Programme de conservation de l'audition



- **Programme sonométrique**
 - Dresser une cartographie du danger par niveau d'exposition sur la durée légale de travail
 - $80 < Neq < 85$ dB(A) ou $135 < NC < 137$ dB(A)
 - $New > 87$ dB(A)
 - Etablir un programme de contrôle des niveaux sonores concomitant à des recommandations pour la réduction de ces niveaux
 - Proposer les protections individuelles adaptées; informer et sensibiliser les salariés
- **Programme audiométrique**
 - Définir les conditions techniques des examens (contrôle d'écoute et étalonnage de l'appareil, conditions acoustiques et conduite des tests)
 - Etablir la programmation annuelle et journalière des tests
 - Diffuser un bulletin épidémiologique annuel

Dispositif risque psychosocial



Une information / sensibilisation active des employeurs sur le RPS



- **Autour de 3 items**
 - **Considérer le risque psychosocial comme un risque à part entière**
 - Qui engendre un coût économique pour l'entreprise
 - Qui doit faire l'objet d'une évaluation et figurer dans ce cas dans le DU
 - **Repérer les signes d'alerte**
 - Gestion du personnel : Absentéisme, turn-over, attractivité, fidélisation
 - Santé sécurité : AT, Restrictions d'aptitude / inaptitudes, plaintes mentionnant l'organisation/objectifs de travail, la considération/reconnaissance/respect
 - Changements : employeur, mode management, conditions d'emploi
 - Problèmes relationnels : dans le collectif de travail, avec la hiérarchie, les clients
 - **Réaliser un état des lieux et agir :**
 - Avec le collectif, le DP
 - Avec le SIST : médecin du travail, IPRP

- **Sous la forme**



- **Dépliants à distribuer**



- **« Les petits déjeuners bien être au travail »**

- **En collaboration avec**

- » **La CCI**

- » **Les syndicats professionnels (UPA)**

- » **La CGPME**

- **Contenu**

- » **Tour de table : « qu'évoque pour vous le bien être au travail ? »**

- » **5 mn de présentation par item**

- » **Echanges ouverts**

Le risque psychosocial dans les TPE - PME*

(* entreprises de moins de 50 salariés)

Un risque à part entière et un enjeu économique et social pour l'entreprise

Les risques psychosociaux (stress, mal être, souffrance au travail...) doivent être considérés comme des risques à part entière. Leur évaluation doit se faire dans le cadre de la rédaction du document unique (décret du 5/11/2001) répondant à l'obligation de tout employeur d'assurer la santé mentale et physique et la sécurité des salariés (Directive 1991 et loi de modernisation sociale - 2002). Ils peuvent être appréhendés soit au travers de l'évaluation et la prévention des risques professionnels soit par le biais d'une démarche spécifique.

Le bien être au travail est aussi un enjeu économique et social pour l'entreprise et les salariés permettant l'amélioration de la performance, la qualité du travail, le dialogue et la communication, la motivation et la stabilisation des équipes...

L'accord des partenaires sociaux, du 2 juillet 2008, sur le stress au travail, aujourd'hui étendu à toutes les entreprises (arrêté du 23 avril 2009), réaffirme la nécessité de mettre en place des mesures adaptées à la fois sur le plan individuel et collectif.

« Un état de stress survient quand il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (définition de l'agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail de Bilbao).

Un risque à évaluer

■ Par l'employeur, en interne, initier un diagnostic en associant délégués du personnels ou salariés.

■ Avec le conseil du service de santé au travail : le médecin du travail, votre interlocuteur privilégié avec les partenaires de la pluridisciplinarité (intervenant(e)s spécialis(e)s : ergonome, psychologue).

Dans les très petites structures, l'imbrication est forte entre les facteurs individuels, professionnels et collectifs.

Devant cette difficulté, il est important de pouvoir évaluer les risques avec une approche en 3 étapes qui permet à l'employeur de détecter les causes et construire des actions d'amélioration.

3 étapes

1. Identifier les signaux d'alerte

2. Réaliser un état des lieux

3. Mettre en oeuvre des actions



ETAPE 1 Identifier les signaux d'alerte

S'interroger sur les difficultés ou les plaintes exprimées par vos salariés et les considérer comme un signal d'alerte

Dans la gestion quotidienne d'une entreprise, le dialogue et la prise en considération des difficultés exprimées par vos salariés ou le repérage de vos propres difficultés, permettent de dégager des signaux d'alerte.

Le médecin du travail peut apporter aussi sa compétence dans la synthèse de vos signaux d'alerte.

Repérer les différents signaux d'alerte en lien avec :

Difficultés exprimées par les salariés	Problèmes relationnels	Evolution Changements	Gestion du personnel	Indicateurs Santé Sécurité
Organisation du travail Objectifs de travail	Tensions, conflits, clans, agressivité, dans les équipes ou avec hiérarchie	Contexte économique Changement d'employeur, de management	Absentéisme	Symptômes exprimés : stress, mal être, souffrance, épuisement...
Considération Reconnaissance Respect	Dégradation de la relation client, violence, agressivité	Nouvelles exigences et évolution des méthodes de travail	Turn over Manque d'attractivité des emplois	Indicateurs médicaux : troubles du sommeil, troubles cardiovasculaires...
Conditions d'emploi et de travail	Plainte juridique, courrier d'alerte	Evolution des conditions d'emploi et de travail	Age et ancienneté du personnel	Accidents du travail Maladies professionnelles Restrictions médicales Inaptitudes

Comment les interpréter ?

Perception par les salariés	Repérage de problèmes relationnels en lien avec	Evaluation de l'impact des évolutions et des changements sur le vécu des salariés au travers	Identifier les conséquences de la gestion du personnel	Echanger avec les médecins du travail ou les préventeurs pour
<ul style="list-style-type: none"> d'un écart entre des contraintes de travail et des ressources pour y faire face. d'un déséquilibre entre contribution et rétribution d'un écart entre travail prescrit et travail réel 	<ul style="list-style-type: none"> des désaccords entre les personnes. une rupture de la relation de confiance risque d'isolement des effets en cascade sur le plan de la santé des personnes et du fonctionnement de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> de changements d'organisation d'évolution des postes de travail d'évolution des métiers de nouvelles contraintes 	<ul style="list-style-type: none"> déjà non respectés perte de savoir-faire performance dégradée diminution de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> repérer les problèmes de santé identifier des problèmes de sécurité

AMST - ASTA - CMTA - ASTI

ETAPE 2 Réaliser un état des lieux

Plusieurs déséquilibres peuvent apparaître en lien avec trois grandes catégories de facteurs liés au travail

- En effet, la plupart des déséquilibres identifiés ou exprimés chez les salariés peuvent révéler des dysfonctionnements ou des facteurs de risque. L'important est d'identifier les différents niveaux de facteurs et d'essayer d'objectiver les questions qui se posent.



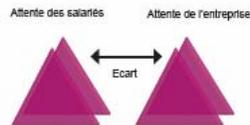
- ▲ **Les conditions d'emploi et de travail**
Contrat de travail, type d'emploi, statut...
Horaires de travail, heures supplémentaires, pénibilité du travail...
- ▲ **L'évolution de l'organisation et de l'activité**
Surcharge, pression, interruptions des tâches...
Polyvalence / fiche de poste / définition de rôle...
- ▲ **La reconnaissance et les relations au travail**
Considération, respect, mode de reconnaissance salariale...
Relation de confiance entre les personnes, tensions, conflits...

Comprendre les écarts qui peuvent exister entre les attentes de l'entreprise et celles des salariés

- Ces déséquilibres peuvent aussi renvoyer à des écarts entre les attentes de l'entreprise et celles des salariés. Il peut s'agir également de véritables points de désaccords. Cette situation peut entraîner au fur et à mesure des déséquilibres chez les salariés, dans le fonctionnement de la structure, comme être également génératrice de tensions dans la relation au travail.

Les écarts existants peuvent se situer :

- entre un contrat de travail écrit et un contrat implicite qui renvoie à un ensemble de conditions d'emploi et de travail. Ces conditions ont pu évoluer sans avoir été toujours clarifiées et renégociées.
- entre une organisation définie par l'employeur et la réalité de l'activité de travail. Cela renvoie aux moyens qui sont mis à disposition et à la définition des missions qui leur sont confiées.
- entre les attentes de chacun en termes de mode de relation, de considération et d'équilibre entre une contribution et une rétribution sur le travail.



→ Les facteurs identifiés sont à intégrer dans une rubrique spécifique du Document Unique

AMST - ASTA - CMTA - ASTI

ETAPE 3 Mettre en oeuvre des actions de prévention

Définir des actions d'amélioration à inscrire dans le Document Unique et clarifier les conditions d'emploi et de travail

Dans cette dernière étape, l'entreprise va chercher à définir un plan d'actions et travailler avec ses salariés sur les points à revoir : conditions de réalisation du travail, modes d'organisation et relations professionnelles.

Exemples d'actions aux différents niveaux

- Donner de la visibilité sur les orientations à venir
- Cibler des objectifs atteignables quantitativement et qualitativement
- Redéfinir les moyens pour atteindre les objectifs : formation, outils de travail, ...
- Trouver le bon niveau d'autonomie et de polyvalence
- Rétablir des relations de confiance
- Favoriser le soutien et l'entraide dans le travail
- Valoriser le travail et reconnaître les compétences
- Clarifier les écarts entre le contrat écrit et implicite sur le temps de travail, le statut, ...



Manager une équipe, c'est aussi s'interroger sur la qualité de vie au travail pour prévenir les risques psychosociaux.

Le management est une compétence à part entière qui nécessite parfois un accompagnement par le biais de la formation ou d'un conseil extérieur.

Travailler sur de nouveaux repères et de nouveaux équilibres : un véritable enjeu collectif de santé et bien-être au travail et de pérennisation de l'entreprise.

Plaquette réalisée par les services de santé au travail

Rédaction et élaboration des outils avec

Catherine Ilin, Psychologue et Ergonome, AMST

Julie Vidal, Psycho-Ergonome, ASTI

F. Harmandon, E. Pierre Médecins du travail, AMST

D. Abrbat, S. Penhos, Médecins du travail, ASTA Pannier

C. Couron, G. Patu, Médecins du Travail, CMTA

Graphisme : Miquel (TOPPEL 4997)



AMST

9 rue du Dr Delerm
31300 TOULOUSE
Tél : 05 62 13 15 51



ASTA

48, avenue de la Ripole
00100 PANNIER
Tél : 05 34 01 34 60



CMTA

30 rue de l'Etoile
31000 TOULOUSE
Tél : 05 61 62 51 19



ASTI

20 rue Boudewille
31100 TOULOUSE
Tél : 05 34 63 84 31





Boîte à outils

Aide à l'ERP

- FAQ
- Référentiel méthodologique
 - Grilles d'analyse
 - Grille de délibération
 - Formalisation DU
- Calendrier de sessions

Astitox

- Traitements FDS
- Tableaux Excell pour DU

Formalisation soutiens financiers

- ACE
- FACT
- CRACMO
- AGEPHIP / OETH
- Amortissements
- OPCA

Audits normes

- Incendie
- Risque électrique
- Machines dangereuses

Education en santé et sécurité

- Supports téléchargeables
- Organisation de sessions flashes : intra - inter



Actualités

Règlementaires

- Conditions de travail
- Médecine du travail
- Jurisprudences en Santé et Sécurité

Manifestations

- Salons / Colloques HSS
- Revue presse

La vie des SIST

- Actions collectives
- Autres



Conseils

EPI

- Type
- Usage
- Fournisseurs
- Essais

ACD / CMR

- Substitution



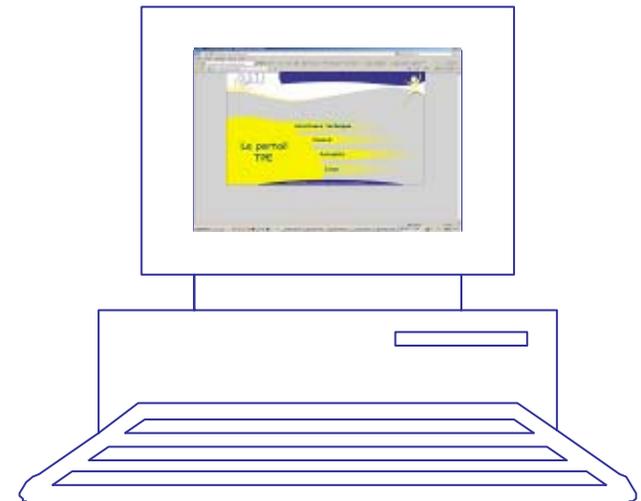
Liens

Organismes

- Organismes publics
- Associations

Utilitaires en ligne

- Supports CRAMS, ARACTs, etc.



Innover ce n'est pas avoir une nouvelle idée, mais arrêter d'avoir une vieille idée



*Edwin Herbert Land
Ingénieur américain, inventeur du Polaroid*

Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover



*Albert Einstein
Physicien allemand*

Dialogue imaginaire autour de l'innovation

Il n'y a pas d'innovation sans désobéissance

*Michel Millot
Designer*



Celui qui n'appliquera pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à de nouveaux maux; car le temps est le plus grand des innovateurs



*Francis Bacon
Philosophe et homme d'état anglais*

Tout le monde peut innover, si sa vie en dépend



*Akio Morita
Industriel japonais, créateur de Sony*