



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# 5 récits à destination des managers



**CLUB DES ENTREPRISES**  
Cancer et Emploi

# SOMMAIRE

édito  
introduction

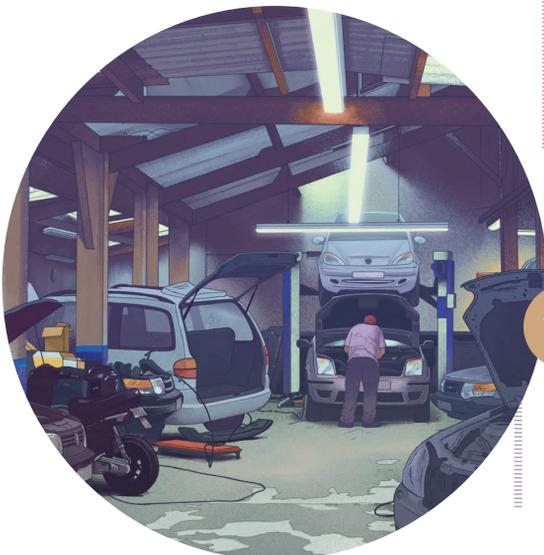
04  
05



06

## Situation 1

S'informer et échanger  
pour anticiper



10

## Situation 2

Réorganiser le travail.  
L'exemple d'une TPE

14

**Situation 3**

Garder le lien et respecter la confidentialité

**Situation 5**

Être attentif au collectif de travail

22



17

**Situation 4**

Faire face au décès d'une ou d'un collaborateur

**La Charte  
des 11 engagements  
« Cancer & emploi »**

26

## 5 récits à destination des managers

### édito

**À** partir de situations concrètes, issues du terrain, l'Institut national du cancer propose dans ce livret 5 récits de vie qui mettent en dialogue des personnes touchées par la maladie et leurs interlocuteurs, dans le monde professionnel.

Chaque témoignage inspirant est accompagné d'une proposition de lecture qui peut faire écho aux engagements de la charte Cancer et emploi publiée par l'Institut. Ce livret s'adresse plus particulièrement aux managers. Nous savons qu'ils peuvent être confrontés à des situations complexes dans lesquelles l'articulation entre prise en compte de la vulnérabilité et impératifs économiques entraîne un questionnement éthique et pragmatique. Comment entendre le besoin de revenir au travail d'une ou d'un salarié tout en préservant sa santé au regard de ses capacités à ce moment précis et de l'impact sur le collectif de travail ? Comment accompagner ses collaborateurs à la suite du décès d'un membre de l'équipe ?

Ce livret offre un éclairage et des pistes de réflexion pour mieux agir. Et s'il vous inspire, vous pourrez le compléter à la lumière de vos propres expériences.

**Norbert Ifrah**  
Président

**Thierry Breton**  
Directeur général



## introduction

**C**e livret, constitué de 5 situations, donne la parole aux personnes concernées et à leur entourage professionnel. Vous pouvez les lire toutes. Il n'y a pas d'ordre chronologique à suivre.

La pluralité des situations montre leur singularité et la délicatesse qu'il faudrait pour les aborder au mieux pour chacun, aussi bien les personnes touchées par la maladie, que vous-même et vos équipes.

À la fin du livret, **la Charte cancer et emploi et ses 11 engagements** vous permettra de vous situer parmi les actions à mener : sensibilisation, formation, accompagnement.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.





## Situation 1

# S'informer et échanger pour anticiper

**Cécile a 44 ans. Elle vient de prendre un poste de responsable de communication dans une entreprise de taille intermédiaire. Elle est en période d'essai et malgré sa crainte de voir son contrat interrompu, décide d'en parler à son employeur. Elle alternera les temps de soins et d'arrêts maladie avec les temps de travail.**

### ■ Cécile

« On est jeudi. J'ai commencé lundi un nouveau travail et hier j'ai appris que j'avais un cancer. Je ne sais pas si je dois le dire ou pas à mon employeur.

Si je le dis, il ne me gardera pas, alors que ce poste dans cette organisation, c'est mon rêve. Mais si je ne le dis pas, je ne suis pas honnête et commencer une relation comme ça, ça ne me va pas.

Mon mari est dirigeant. Il me dit de ne rien dire. Je pourrais me débrouiller pour que ça ne se voie pas. Je ferai les chimios le vendredi et je me reposerai le week-end.

Quelques jours plus tard...

« Finalement, je l'ai dit. Tout le monde m'a soutenue. Ça m'a fait un bien fou ! On a décidé que je ferai au mieux. J'ai dit que j'aimerais continuer à travailler pendant mes traitements. Le directeur a été d'accord. J'ai vraiment de la chance. »

### ■ Le manager

« Quand Cécile m'a annoncé son cancer, j'ai été bien embêté pour elle. Cette maladie est terrible. Je me suis demandé comment elle allait vivre ça, et en même temps j'ai pensé qu'on venait de la recruter et que ça tombait mal.

« Elle me disait qu'elle voulait continuer à travailler, faire du mieux qu'elle pouvait. Je me suis senti à la fois soulagé et inquiet.



## S'informer et échanger pour anticiper

Si elle tenait son job, c'était bien pour tout le monde. Mais comment allait-elle faire ? Son poste est important chez nous. Et on avait envie de travailler ensemble. Le recrutement promettait une collaboration intéressante. Nous partagions les mêmes valeurs.

Finalement, je me suis dit qu'on verrait bien.

Et puis deux ou trois jours plus tard, elle est partie pour ses traitements. On a gardé le lien. Elle travaillait pour nous dès qu'elle pouvait. C'était bien. Ça allait à tout le monde.

Mais à un moment, je ne sais pas si c'est parce que la fatigue s'accumulait, elle a été moins réactive. Et surtout, elle commettait des erreurs. Je n'osais pas lui dire. Personne n'osait. On savait que sa situation était difficile. On avait l'impression qu'on allait l'enfoncer en lui parlant de ce qui n'allait pas.

Finalement, on aurait préféré qu'elle s'arrête totalement. On se serait arrangé autrement. Là, elle faisait un bout du job, et pas bien.

### Proposition de lecture de la situation

Dans cette situation, tout aurait dû bien se passer. Cécile et son manager s'entendaient bien et avaient intérêt l'un et l'autre à ce qu'elle puisse maintenir une activité professionnelle compatible avec les traitements médicaux et leurs effets indésirables.

Mais peu à peu le malentendu s'est installé. Cécile ne s'est probablement pas rendu compte des impacts de sa fatigue et de son « ralentissement ». Son manager ne savait pas comment lui dire. Il ne voulait pas la blesser. Le silence entre eux a contribué à un agacement du côté de l'organisation.

On observe également que le manager semblait seul face à la situation : il n'a mentionné ni son propre manager ni les responsables ressources humaines s'il y en a dans sa structure ni le Service santé au travail. Il était donc sans ressource autre que sa bonne intention, laquelle était bien insuffisante au regard de la complexité et des enjeux et de sa méconnaissance du parcours de santé auquel Cécile était confrontée.



Et puis, on n'est pas médecin nous. On ne sait pas quoi faire dans ces situations. C'est délicat. »

### ■ Cécile

J'ai continué à travailler comme j'ai pu. Ça me faisait du bien. Au début d'ailleurs tout se passait bien. Et puis je ne sais pas pourquoi, mais au fil des mois on n'était plus en phase, je le sentais bien.

Et dire que je me suis épuisée à faire mon travail, à tenir les échéances !

### ■ Le manager

Alors la situation a empiré. Et finalement, on s'est séparés. C'est un échec.

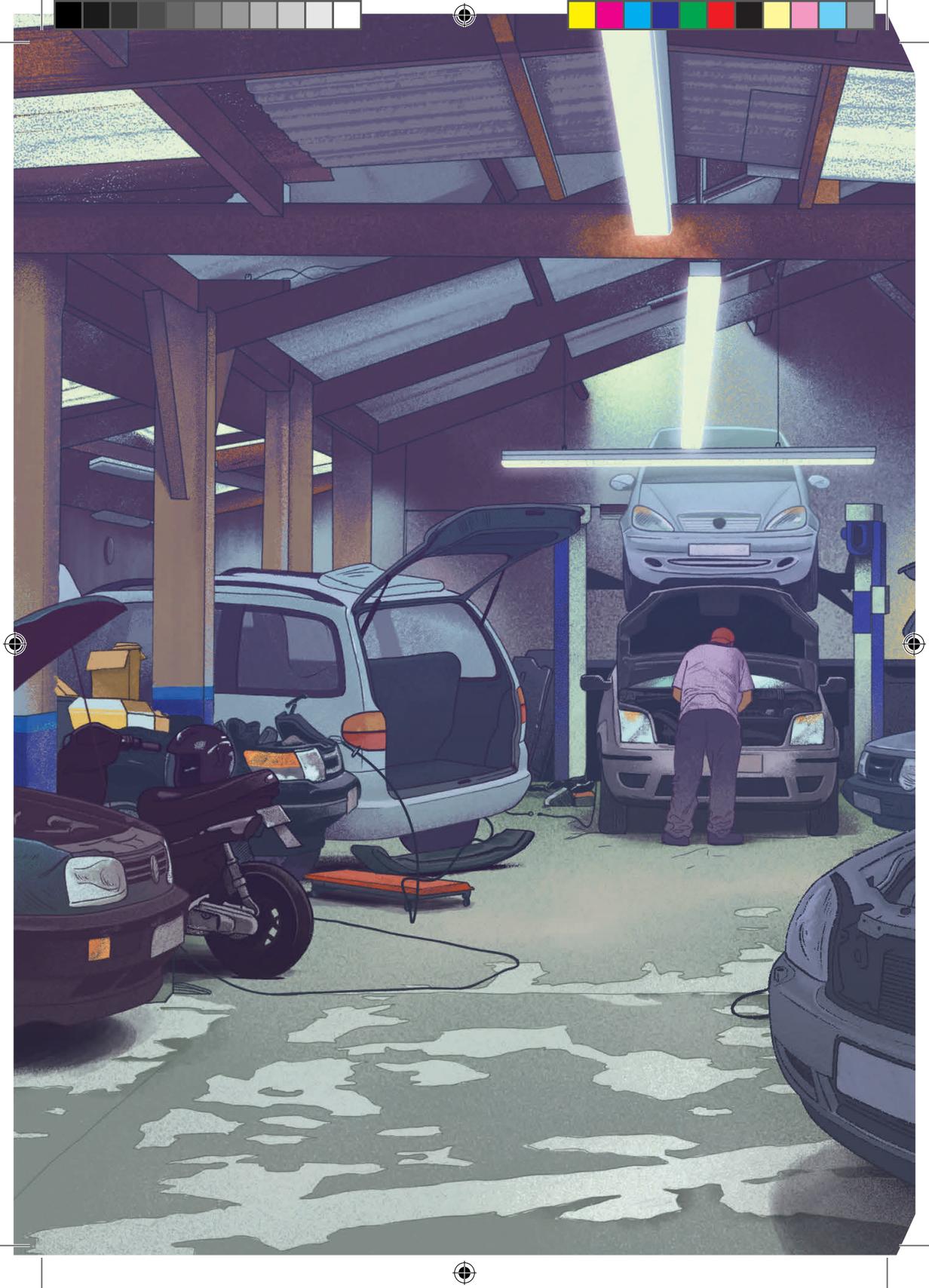
### ■ Cécile

Je me suis accrochée à ce travail. Et pour quoi finalement ? Ils m'ont dit que ça n'allait pas. Et on a convenu d'une rupture conventionnelle. C'est décevant. J'aurais peut-être dû ne m'occuper que de moi, de ma santé et ne pas travailler. C'était difficile de lâcher. Et puis, j'espérais bien qu'après mon cancer, enfin... après les traitements, ça irait bien. Je voulais leur montrer qu'ils pouvaient compter sur moi.

La survenue de la maladie de sa nouvelle collaboratrice est venue perturber son intégration dans l'équipe et dans l'entreprise. Pour le manager, l'articulation entre d'une part une situation de santé dont il ne connaissait pas encore les répercussions en termes d'absence, de possibilité ou pas de reprendre une activité professionnelle et à quel rythme, et d'autre part la nécessité de faire fonctionner son service, l'a d'emblée interrogé.

Il a été compatissant, mais cette compassion ne répondait pas à ses incertitudes. Ses questions étant sans réponses, il a décidé d'avancer pas à pas, avec la réalité du quotidien. Et de faire confiance à Cécile qui lui disait son envie de continuer à travailler.

En maintenant un lien pendant les temps d'absence de Cécile, il lui a montré qu'elle comptait et qu'il comptait sur elle. Mais sans doute aurait-il fallu que le manager de Cécile soit informé des possibles effets indésirables des traitements et qu'il échange avec elle plus tôt sur la meilleure façon d'organiser son travail au regard de l'impact de la maladie et des traitements.



## Situation 2

# Réorganiser le travail. L'exemple d'une TPE

Paul et Émilie, 35 ans ont créé leur entreprise de communication il y a presque 10 ans dans laquelle ils sont associés. Ils ont un salarié. Leur activité est en plein développement quand Émilie apprend qu'elle a un cancer. C'est aussi à ce moment-là que l'unique salarié quitte l'entreprise pour une autre aventure professionnelle. Émilie se sent coupable de laisser Paul seul face à la direction de l'entreprise et aux engagements opérationnels. Paul veut aider Émilie et la laisse venir autant qu'elle veut au bureau puisqu'elle dit que cela lui fait du bien.

### ■ Paul

Émilie et moi on est amis depuis longtemps. Et notre petite entreprise va bien. Mais depuis qu'Émilie est en chimio, elle est très fatiguée. Elle voudrait continuer à travailler. Et je vois bien qu'elle n'y arrive pas.

### ■ Émilie

C'est très dur pour moi de laisser Paul tout seul. Je dois absolument l'aider. Mais en fait, je suis tellement fatiguée que je ne fais pas du bon travail.

### ■ Paul

Je dois prendre des décisions pour l'entreprise. C'est vital.

Émilie voudrait continuer à s'occuper d'un projet, mais elle n'y arrive pas. Je voudrais arrêter ce projet qui nous coûte de l'argent alors qu'on en a d'autres qui en rapportent.

### ■ Émilie

Ce n'est pas possible que je lâche. Je ne le supporterai pas.

### ■ Paul

Il faut que quelque chose bouge. On ne peut pas rester dans cette situation.

Quelque temps plus tard...

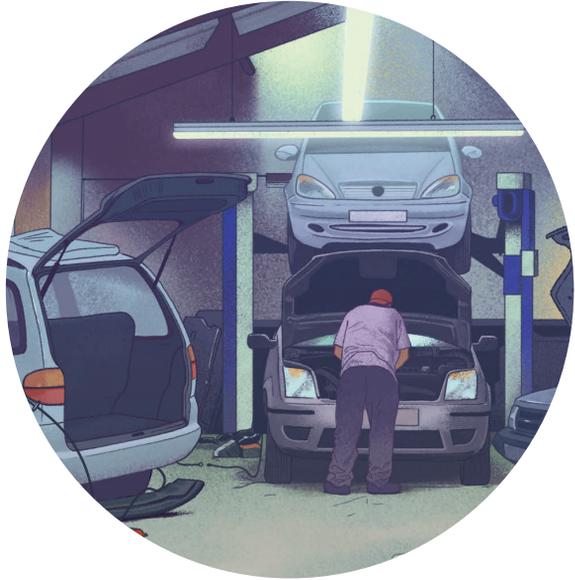
Émilie continue à venir quand

## Réorganiser le travail. L'exemple d'une TPE

ça lui fait du bien. Pour un café. Et on parle de ce qui se passe avec nos clients, des projets. Mais elle ne travaille plus. Elle n'ouvre pas les dossiers, ne répond pas au client, ne prend pas de décision stratégique.

Elle a accepté que le projet qu'elle préfère soit mis entre parenthèses. Elle le reprendra quand elle ira mieux.

J'ai aussi décidé de ne pas recruter. Ce n'est pas le bon moment. Je n'ai pas la tête à ça, pas le temps de m'y consacrer. Et je voudrais prendre le temps de réfléchir à ce que cette personne pourrait faire. J'ai profité du départ de notre salarié et de la situation particulière dans laquelle on est pour revoir ce que chacun fait, notre valeur ajoutée et relier ça à nos ambitions de développement. On est des créatifs. On ne veut pas devenir une multinationale, mais il faut que les talents de chacun soient employés au bon endroit. Ce qui compte, c'est notre amitié et ce qu'on peut créer ensemble. Ce qu'on sait faire. On se développera plus tard. Ou pas. On va déjà se concentrer sur notre cœur de métier.



### ■ Émilie

Je me sens moins coupable. Paul s'occupe de tout. Je l'aiderai quand je serai rétablie. Pour le moment, c'est vrai que tout gérer, ma santé, les enfants, le travail, c'était plus possible.

Moi, je passe au bureau une ou deux fois par semaine. Et puis j'imagine ce que je ferai quand j'aurai récupéré.

Notre amitié compte beaucoup. Et on sait aussi qu'on veut toujours travailler ensemble. Il faut faire des choix qui ne sont pas définitifs, mais qui tiennent compte de ce qui est possible, là maintenant. C'est dur pour moi, mais j'accepte. C'est ma manière aussi de faire confiance à Paul.



## Proposition de lecture de la situation

Une toute petite entreprise, deux associés et un salarié. Et un cancer qui vient modifier les équilibres relationnels et opérationnels. Paul et Émilie ont toujours décidé et fait ensemble ; ils ont su faire grandir leur activité.

Quand Émilie tombe malade, elle ne peut plus travailler. Considérablement affaiblie par les traitements médicaux, et déprimée de ne pouvoir être utile, elle devient un poids pour Paul qui ne sait comment le lui dire.

Mais parce que Paul comprend le danger dans lequel se trouve l'entreprise si les modes de fonctionnement et de décision ne changent pas, il tient son rôle de dirigeant et décide de se recentrer sur sa valeur ajoutée, de ne pas recruter ni manager pour le moment, et d'assumer ce qu'il peut en attendant qu'Émilie soit à nouveau en capacité de travailler.

Il faut du courage pour dire non, pour dire stop. Renoncer n'est jamais simple, mais c'est parfois la meilleure solution, momentanée, pour que chacun exprime ses talents et que les clients continuent à être servis.

Des situations comme celles-ci peuvent arriver, malheureusement. Une des réponses à la problématique aurait pu se trouver dans l'entraide entre structures dont les activités sont proches. Que ce soit entre entreprises de même taille, ou que ce soit une plus grande qui aide une plus petite, les réponses aux situations de grande fragilité sont à coconstruire.



### Situation 3

# Garder le lien et respecter la confidentialité

**Jérémy avait deux mois d'ancienneté dans son entreprise de service quand il a appris qu'il avait un cancer. Il est parti se faire soigner. Sa manager a gardé un lien avec lui et a préparé son retour au travail. Elle voulait l'aider. Mais il ne voulait rien entendre...**

#### ■ Jérémy

Quand j'ai été malade, je suis retourné dans ma famille. Je vivais seul. Je voulais être près d'eux. Ils n'habitent pas dans la même ville que là où je travaillais. C'est à deux cents kilomètres.

Pendant ce temps, ma manager m'a envoyé des petits mots. C'était sympa. Ça m'a fait plaisir. Mais avec les collègues je n'ai pas échangé.

#### ■ La manager

Jérémy n'était dans l'équipe que depuis deux mois quand il est tombé malade. Comme il est très discret, presque secret, il n'a pas eu le temps de nouer des relations amicales

avec les membres de l'équipe qui se connaissent pour la plupart depuis longtemps et s'entendent bien. Jérémy faisait son travail et partait vite le soir. Il ne déjeunait pas forcément avec les autres.

Quand j'ai su qu'il aurait tous ces traitements, de la chimio, j'ai imaginé qu'il allait falloir l'accompagner pour son retour. Mais il a refusé. Catégoriquement. Je lui ai parlé de la visite de préreprise. Il n'a pas voulu. En fait, il a décidé de faire comme si de rien n'était. Moi, ça m'a paniquée. »

# Garder le lien et respecter la confidentialité

## ■ Jérémy

Je ne voulais pas qu'on en parle. Pour moi, c'était fini. C'était derrière moi. Et ça ne regardait personne. Mais au bout de trois semaines, j'ai craqué. C'était trop dur. Je suis reparti en arrêt maladie. Ça m'a déprimé.

J'ai fait comme j'ai pu. Je l'ai aidé chaque jour, en lui donnant très peu de choses à faire. Mais il avait des formations à suivre pour une remise à niveau. Et puis tellement d'informations à intégrer sur un poste qu'il ne maîtrisait pas.

## ■ La manager

Il est revenu à temps plein, mais je voyais bien que ça n'allait pas. Le médecin l'a mis apte. Peut-être parce que Jérémy ne lui a rien dit. Mais il était livide. Et puis, il avait perdu du poids. Ses cheveux n'avaient pas encore repoussé. Franchement, il avait l'air malade.

Quand il a craqué et qu'il est reparti en arrêt, j'ai considéré que c'était un échec. Mais c'était peut-être la seule façon de faire. Après il a accepté d'être accompagné pour son retour et de voir le médecin du travail avant de reprendre. Ça s'est mieux passé. Il a repris à temps partiel thérapeutique.

## Proposition de lecture de la situation

La situation de Jérémy pose la question de l'intime, de la confidentialité et de la peur du regard des autres. Sa manager voyait les risques qu'il encourait à refuser toute aide pour son retour, mais elle ne pouvait le forcer à accepter.

C'est parce qu'elle a maintenu un lien pendant l'absence et qu'elle a anticipé les difficultés qu'elle a su lors du second retour de son collaborateur le mettre en face des bons acteurs, dont le médecin de santé au travail.

Quoi qu'il en soit, chacun reconnaît plus ou moins et plus ou moins vite ses difficultés. Il s'agit de respecter le niveau de confidentialité souhaité par la personne. Et de rester vigilant, en attendant des conditions plus favorables pour agir. Le bon moment ne se décrète pas, il nécessite que chacun soit prêt à agir dans une même direction.



## Situation 4

# Faire face au décès d'une ou d'un collaborateur

Françoise avait presque 30 ans d'ancienneté dans son entreprise. Celle-ci avait beaucoup grandi sur cette période.

D'une entreprise familiale de moins de 200 salariés implantée en France, elle était devenue une entreprise internationale de près de 2000 collaborateurs. Françoise travaillait dans le service comptabilité.

Elle a appris qu'elle avait un cancer du pancréas.

### ■ Françoise

Ça n'a pas été une question. J'ai voulu le dire. Je ne pouvais pas ne pas le dire. C'était trop grave.

Mais j'ai tenu à choisir moi-même à qui, quand et comment je le disais. D'abord à mon N+4. Il était au comité de direction. On se connaissait depuis longtemps. Il était solide. Puis à mon manager, et à mes collègues, dans l'équipe. Puis aux RH, aux collègues en transverse où que je connaissais depuis longtemps.

J'ai eu du mal à le dire à mon manager. En fait, il avait l'âge d'un de mes fils. Et il est gentil comme tout. Moi qui suis là depuis longtemps, je l'avais un peu pris sous mon aile. Il était un peu comme mon fils en fait. J'avais peur de lui faire de la peine. Mais bon... Comme j'allais m'absenter, je lui ai dit.

### ■ Le manager

Françoise m'a dit ce qu'elle avait. J'avoue que c'était dur à entendre. C'est un mauvais cancer. Très mauvais. Elle allait





se battre, mais quand même... C'était sa santé avant tout. Bien sûr. Et on a été là pour l'aider. L'équipe a été super. Tout le monde s'est serré les coudes. En plus, il faut dire que Françoise connaissait tout le monde dans l'entreprise. Elle avait une grosse personnalité et les postes qu'elle avait occupés plus son ancienneté faisaient que tout le monde la connaissait.

Je l'ai laissé dire ce qui lui arrivait à qui elle voulait, à son rythme, à sa manière. Là-dessus, cela ne me regardait pas. En revanche, le comité de direction a tout de suite été informé. Ils sont vigilants. Si on a besoin de soutien, ils sont là.

### ■ Françoise

Mon mari donnait des nouvelles. Il faisait un mail pour les gens dans l'entreprise et d'autres. Il racontait comment ça allait pour moi.

J'avais des appels, des messages, de mes collègues, de la Direction. Ça me faisait du bien. Ils étaient toujours là. Oui vraiment, ils ne me lâchaient pas. »

### ■ Le manager

On a gardé un lien avec Françoise. Ses collègues. Et moi aussi. Je l'appelais ou c'était elle qui m'appelait. Elle parlait un peu travail. Elle voulait savoir comment ça se passait pour l'équipe. Et elle racontait aussi

ce qu'elle vivait, ses traitements. Ça, c'était dur à entendre parfois. Mais elle avait besoin d'en parler.

On s'est vite organisé pour la remplacer. Vu la gravité de son cancer, on s'est dit qu'il fallait recruter quelqu'un. Et quand elle reviendrait... Enfin, si elle revenait ; on verrait comment on ferait. On verrait comment elle serait. Là, on n'en savait rien.

### ■ Françoise (quelques mois plus tard)

J'ai eu une période de rémission. Mais maintenant... ça a repris. Ce n'est pas facile. J'ai décidé que je choisirai le moment de la fin. Je ne veux pas souffrir. Au boulot, tout le monde ne comprend pas. Mais pour moi, c'est important.

### ■ Le manager

Un jour on a appris qu'elle était morte. Elle avait tout organisé ; ça s'est passé en Suisse. L'équipe était très mal. Mais personne ne parlait. Ce n'était pas possible d'aborder le sujet. Il y avait toute la tristesse. Mais aussi de l'incompréhension parce qu'elle avait fait un choix pour sa fin de vie qui peut être clivant.

On a fait venir quelqu'un pour parler de tout ça.

Et puis, après, il a fallu enlever ses effets personnels. On les avait gardés. C'était une façon

## Faire face au décès d'une ou un collaborateur

de lui dire qu'on attendait son retour. C'était dur. Et de savoir aussi qu'elle ne reviendrait pas.

L'équipe savait qu'on avait fait tout ce qu'on pouvait pendant sa maladie. Mais quand même. Là, elle n'allait plus revenir. Son bureau, son siège étaient déjà occupés par quelqu'un d'autre qui ne l'avait pas connue.

Pendant plusieurs jours, je dirai jusqu'à la cérémonie religieuse, il y a eu des pleurs, des moments de flottements. Puis ça s'est réglé.

La Direction a été compréhensive. On a travaillé comme on a pu, mais le message était humain avant tout. On faisait ce qu'on pouvait.

Moi, je suis un jeune manager. Je n'avais jamais vécu ça. J'avoue qu'émotionnellement c'était dur. Et pour l'organisation du travail, on s'est débrouillé. C'est juste dans les jours qui ont suivi son décès qu'on a moins travaillé peut-être. Enfin... On faisait ce qu'on pouvait. Ce n'est pas possible de faire comme si de rien n'était et de ne pas en parler. C'est trop marquant.

Avec l'équipe, ça nous a soudés. On a vécu quelque chose de particulier ensemble. Et pour Françoise, on continue notre travail. Elle aimait et son travail et son entreprise. Alors on pense à elle et on fait du mieux possible. »



## Proposition de lecture de la situation

Certains cancers sont dits d'emblée de « mauvais pronostic ». Et l'accès à l'information contribue à l'angoisse. Chacun pose son pronostic et croit savoir ce qui va se passer.

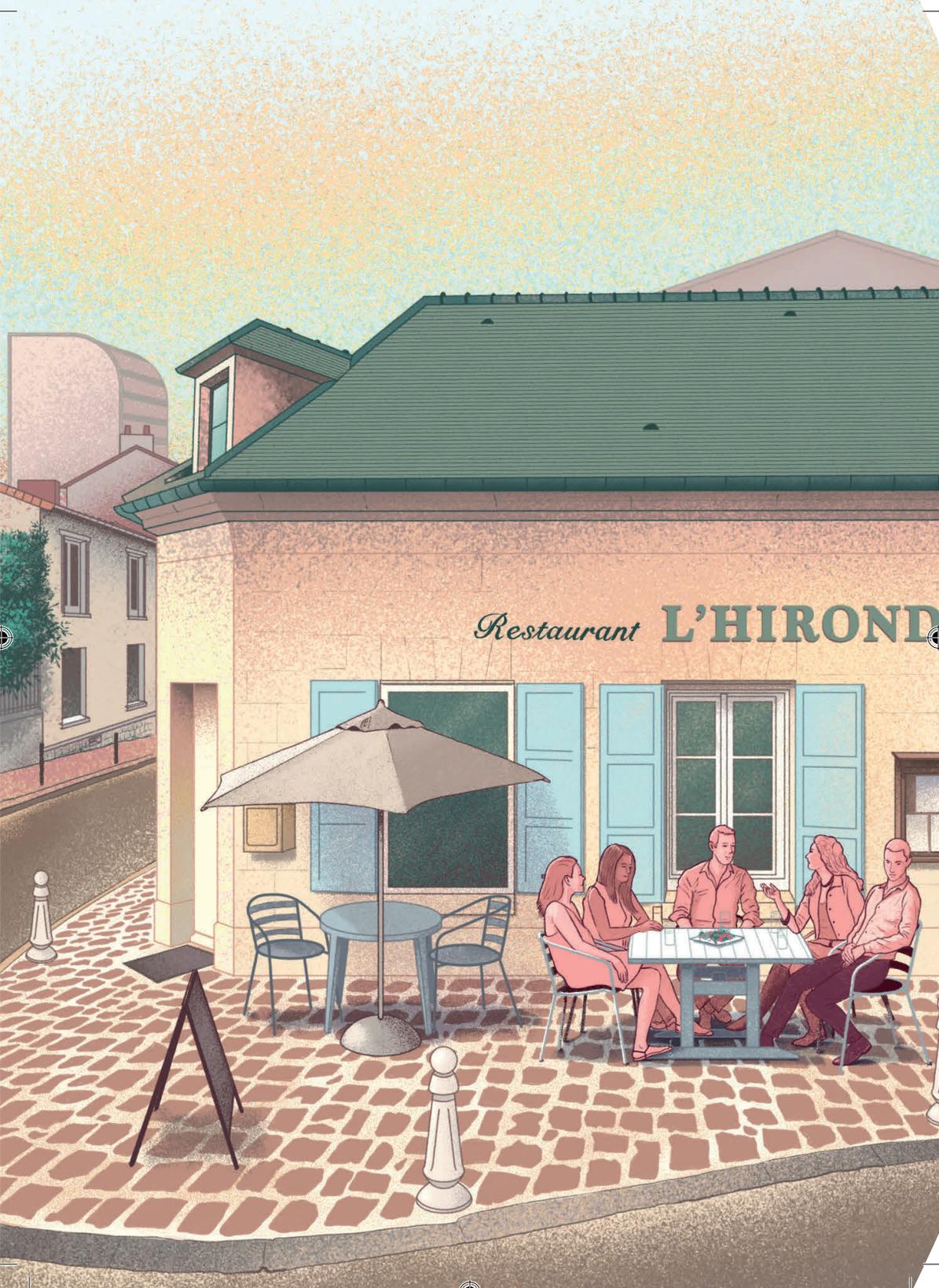
Le décès de Françoise dans une équipe et une entreprise où elle a de l'ancienneté et est connue bouleverse chacun. Le manager y compris. Chacun est touché en tant que personne avant de l'être dans son rôle de collègue ou de manager.

Parce que Françoise a communiqué sur son cancer et très largement sur ses traitements, les examens de contrôle et tout ce qui concernait sa situation de santé, l'entreprise a pris les devants et a fait appel à une ressource supplémentaire pour qu'un surcroît de travail dans la durée ne mette pas en tension l'équipe. Le travail a continué.

Puis est venu le temps le moment du décès. C'est un temps toujours particulier. Même si la mort est une possibilité entrevue, elle semble toujours lointaine. Savoir que la personne va mourir n'est pas la même chose que l'apprendre, que ce soit en milieu professionnel ou pas. Le choix personnel de Françoise d'une euthanasie a pu rajouter de l'incompréhension et de l'angoisse à la douleur de la perte.

Il n'est pas possible de faire l'économie de la tristesse et de considérer la nouvelle comme anodine, d'autant qu'elle peut renvoyer chacun à des situations personnelles en lien avec l'événement. Il faut donc accueillir la nouvelle, et donner la possibilité d'en parler.

Ce que dit le manager est juste quant à la temporalité : après quelques jours, en général après l'enterrement ou la cérémonie, les émotions s'apaisent, la vie ordinaire reprend.



*Restaurant* **L'HIRONDE**



## Situation 5

# Être attentif au collectif de travail

Pierre est gestionnaire dans une équipe de 6 personnes. Il est bien intégré. Lorsqu'il annonce son cancer, chacun est désolé pour lui. Tous lui disent de prendre soin de lui avant de penser à son travail. Pendant ses quelques mois d'absence, ses activités sont réparties entre ses collègues. Le contact est maintenu. Son retour est une joie.

### ■ Pierre

J'avais envie de revenir, de retrouver mes collègues. Mon travail aussi. J'aime bien ce que je fais. Et puis moralement, ne plus rester à la maison sans rien faire c'était important pour moi.

J'ai été très bien accueilli. Mon manager a pris le temps de m'expliquer ce qui avait changé pendant mon absence. Mes collègues m'en avaient parlé ; j'étais déjà un peu au courant. Et on a fait un déjeuner avec toute l'équipe. C'était sympa.

### ■ Le manager

Le retour de Pierre a été préparé. Il a eu une visite de préreprise et le médecin du travail a dit qu'il fallait qu'il reprenne trois jours par semaine. C'est vrai que

pour organiser le travail, c'est compliqué. J'avais réparti ses activités sur ses collègues. Ils ont tenu plusieurs mois, mais étaient bien contents de revoir Pierre et de lui redonner son travail.

Et puis, ça n'a pas été aussi facile que ça. Pierre était vraiment fatigué les premières semaines. Et il a fait des erreurs sur ses dossiers. Un de ses collègues a dit : « il a déjà fallu qu'on fasse son job quand il n'était pas là, alors si en plus on doit corriger ses erreurs ! » L'ambiance était tendue.

### ■ Pierre

Au bout de deux ou trois semaines, j'ai senti que ça n'allait pas bien avec les collègues. Enfin, pas avec tous,



# Être attentif au collectif de travail

mais deux ou trois. J'ai fait une erreur sur un dossier. Et ça, ça les a agacés. Alors, il y en a un qui m'évitait. Et un autre qui me proposait de m'aider, mais c'était trop.

Et puis au début, je n'avais pas envie d'en parler à mon manager. Je voulais que tout se passe bien. Et comme on était tous content de se retrouver, je n'ai pas pensé que ça pourrait être dur. Comme si maintenant que j'étais rentré, c'était comme avant. Comme si tout était oublié. Mais j'ai été fatigué pendant plusieurs semaines encore. Je faisais tout ce que je pouvais, mais vraiment, c'était dur.

Finalement, j'en ai parlé à mon manager.

## ■ Le manager

Moi, je voyais, mais sans voir vraiment ce qui se passait dans l'équipe. J'étais submergé par le travail et gérer l'équipe là, je ne savais pas trop comment m'y prendre. C'est vrai que j'ai un peu laissé couler le temps. En espérant que ça allait s'arranger.

Et quand Pierre m'a parlé de la situation, alors là, j'ai dû réagir. On a vu avec les RH comment faire. Le problème, c'était vraiment qu'on avait tous été désolés et inquiets pour Pierre, mais qu'à un moment, quand il est revenu, il fallait s'y remettre, et on a un peu oublié que pour lui ce ne serait pas si facile. Les équipes sont en tension. Tout le monde a du travail par-dessus tête, alors ce qui vient perturber l'organisation et la charge, ce n'est jamais facile à intégrer.





## Proposition de lecture de la situation

Dans les situations délicates comme celles-ci, l'élan de compassion est premier. Mais cette compassion est vite embarrassante. Comment la transformer en action ? On l'a vu, l'équipe n'a pas eu d'autre choix que de reprendre le travail de Pierre. Mais déjà bien chargée, il y a une lassitude qui apparaît au moment de la reprise d'activité de Pierre. Tout le monde espère que son cancer est un épisode terminé. Or, les effets indésirables des traitements et la fatigue peuvent durer plusieurs mois, plusieurs années.

Le manager doit alors et c'est une de ses missions quotidiennes, veiller à l'équité : comment faire attention à l'un sans trop le privilégier ? Comment faire en sorte que le collectif supporte les difficultés sans qu'il s'épuise et se lasse, et qu'il se retourne contre la personne pourtant soutenue jusque-là ?

Dans cette situation où le lien a été maintenu pendant l'absence, où une visite de préreprise a permis à Pierre de reprendre à hauteur de ses capacités du moment, peut-être qu'un travail de régulation collectif, une réorganisation de ses tâches auraient pu être entrepris par le manager. À la fois au moment du retour de Pierre, mais aussi dans la durée, jusqu'à ce qu'il retrouve pleinement sa place dans le collectif de travail.

Peut-être aussi qu'une sensibilisation aux effets indésirables des traitements et plus largement aux difficultés que peut rencontrer la personne concernée aurait aidé Pierre et son équipe, manager compris.

# Charte « Cancer & Emploi »

## 11 engagements pour améliorer l'accompagnement des salariés touchés par le cancer et promouvoir la santé

### Accompagner le salarié dans le maintien et le retour en emploi

**L'anticipation du maintien et du retour en emploi des personnes malades facilite l'adaptation de l'organisation à la situation spécifique du salarié et améliore ses conditions de travail.**

- 01 Maintenir un lien en proposant au salarié absent de le tenir au courant de l'actualité et des évolutions de l'entreprise afin de lui permettre de conserver un sentiment d'appartenance.
- 02 Informer et sensibiliser le salarié sur l'intérêt de la visite de pré reprise afin de lui permettre d'exprimer ses attentes et de construire avec lui, le cas échéant, son nouveau projet professionnel.
- 03 Construire avec le salarié un parcours de maintien ou de reprise en adéquation avec son projet autour des actions suivantes :
  - constituer une équipe pluridisciplinaire qui analysera conjointement les actions et en particulier l'organisation à mettre en œuvre ;
  - identifier et nommer un référent dans l'entreprise qui pourra être son point de contact et faciliter son maintien ou son retour en emploi ;
  - mettre en place l'entretien de retour à l'emploi après une absence, quelle qu'en soit sa durée ;
  - répertorier et faire connaître aux salariés l'ensemble des partenaires (Service d'appui pour le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (Sameth), assistant de service social, organismes de prévoyance, assurances maladie complémentaires, notamment) pouvant offrir un accompagnement ou des prestations pour le salarié.

## Former et informer les parties prenantes de l'organisation

**Les démarches de formation et d'information apparaissent essentielles pour inverser positivement le rapport à la maladie et accompagner de manière efficace les salariés.**

- 04 Sensibiliser et informer les acteurs de l'organisation concernés (professionnels des ressources humaines, managers, représentants des salariés, notamment) sur les effets des pathologies cancéreuses et leurs conséquences au travail.
- 05 Former les référents aux entretiens de retour à l'emploi et à l'accompagnement des managers.
- 06 Accompagner les managers dans la gestion du collectif de travail impacté par cette nouvelle organisation (éléments d'information à délivrer).
- 07 Mettre à disposition des salariés des offres d'associations de patients et d'usagers du système de santé.

## Promouvoir la santé

**La promotion de la santé concerne l'ensemble des salariés qui peuvent agir de façon individuelle ou collective pour diminuer leur risque d'être confronté un jour au cancer.**

- 08 Diffuser auprès de l'ensemble des salariés des outils d'information et de promotion de la santé, en particulier ceux mis à disposition par les organismes publics.
- 09 Mettre en œuvre des actions concrètes de promotion de la santé (tabac, alcool, alimentation, activité physique, information sur les dépistages) en s'appuyant sur les différents acteurs (organismes publics, professionnels de santé, associations, mutuelles, préventeurs).

## Évaluer et partager

**Les retours d'expérience et le partage de bonnes pratiques sont un moyen d'évaluer l'efficacité des dispositifs déployés dans l'organisation et d'y apporter les améliorations nécessaires.**

- 10 Participer au Club des entreprises pour échanger sur les bonnes pratiques et faire le point sur les différentes actions mises en place.
- 11 Établir un bilan annuel avec suivi des actions.

## 5 récits à destination des managers

---

Ce livret vient enrichir la liste des publications à disposition des organisations signataires de la charte des **« 11 engagements pour améliorer l'accompagnement des salariés touchés par un cancer et promouvoir la santé »**.

Les livrets **« Mots et attitudes face à la maladie »** et **« Cancer et emploi : évaluer ses actions »** sont téléchargeables sur le site internet de l'Institut national du cancer.



- Le livret a été réalisé avec l'appui de **Nathalie Vallet-Renart** d'Entreprise et cancer.







30  
31



52, avenue André Morizet  
92100 Boulogne-Billancourt  
France

Tel. +33 (1) 4110 50 00

Pour en savoir plus et télécharger  
gratuitement ce guide :

[e-cancer.fr](http://e-cancer.fr)

Édité par l'Institut national du cancer (INCa)

Tous droits réservés - Siren 185 512 777

Conception : INCa

Réalisation : INCa

Illustrations : Pierre Bourcier (globulocreation.com)

ISBN : 978-2-37219-932-2

ISBN net : 978-2-37219-933-9

DEPÔT LÉGAL SEPTEMBRE 2022



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



LIVKEMPI0122

**CLUB DES ENTREPRISES**  
Cancer et Emploi

[e-cancer.fr](http://e-cancer.fr)

