



**GUSTAVE
ROUSSY**

CANCER CAMPUS
GRAND PARIS

GUIDE DESTINÉ AUX MANAGERS

TRAVAIL & CANCER

Conseils pour accompagner votre collaborateur
et faciliter son retour au travail

Avec le soutien du groupe

 **infoprodigital**

LES POINTS CLÉS

Recevoir l'annonce

01

- Faire preuve d'écoute
- Gérer ses émotions

Préparer l'absence du collaborateur

02

- Montrer de l'adaptabilité et respecter la volonté du collaborateur
- Soutenir l'équipe

Gérer l'absence

03

- Être au fait de la réglementation sur les arrêts et aménagements de travail
- Organiser le travail et communiquer avec l'équipe
- Soutenir le collaborateur et respecter sa vie privée

Faciliter le retour au travail

04

- Connaître les dispositifs existants pour aider à la reprise du travail
- Préparer l'équipe au retour du collaborateur
- Organiser un entretien de ré-accueil avec le collaborateur pour planifier sa reprise

Accompagner le retour au travail

05

- Être attentif à l'état de santé physique et psychologique du collaborateur
- Rester à l'écoute de l'équipe
- Savoir adapter l'organisation du travail

AVANT-PROPOS

L'un de vos collaborateurs vous informe qu'il a un cancer. En tant que manager, vous allez être confronté à de nombreux défis :

- **Trouver l'équilibre** entre le respect de la vie privée de votre collaborateur et le soutien émotionnel nécessaire,
- **Communiquer** avec votre collaborateur de façon appropriée : ton, fréquence, sujets abordés, moyens de communication,
- **Concilier les intérêts en jeu** : le collaborateur, l'équipe et la continuité des opérations de votre organisation,
- **Faciliter** le maintien ou le retour à l'emploi,
- **Gérer au mieux l'imprévisible** concernant la maladie, son évolution et l'absence du collaborateur,
- **Ménager** vos propres émotions.

Face à ces enjeux, notre ambition a été de concevoir un guide « pas à pas » pour permettre aux managers, RH ou encore collègues de réagir et accompagner le collaborateur atteint d'un cancer de manière adéquate. Chaque situation est unique, ce guide présente des informations générales qu'il vous faudra parfois adapter. Comme vous le verrez, les maîtres mots seront empathie et adaptation.

NB : Dans ce document, le masculin est parfois utilisé au sens générique pour désigner aussi bien les hommes que les femmes, afin d'alléger la lecture.

01 ■ RECEVOIR L'ANNONCE

“

Mon collaborateur vient de m'annoncer qu'il avait un cancer et qu'il allait être arrêté. Cela m'a déstabilisé, je n'ai pas su trouver les mots sur le moment.

L'annonce d'un cancer par un collaborateur peut être un choc. Cette maladie est encore fortement associée à la mort et peut faire peur. Il est normal de ne pas savoir comment réagir, et de se sentir démuni.

- **Soyez à l'écoute**, soutenant et empathique. Insistez sur le fait que votre collaborateur doit se concentrer sur sa santé et que le travail vient après. Proposez-lui un espace pour parler et exprimer son ressenti, s'il le souhaite. Montrez-lui que vous êtes là pour le soutenir sans jugement. Évitez de faire des parallèles avec la situation d'autres personnes atteintes de cancer.
- **Ne cherchez pas à tout résoudre** sur le moment. Il est préférable, lors de l'annonce, de simplement accueillir cette information.

BON À SAVOIR

Le collaborateur est parfois placé en arrêt de travail par son médecin dès l'annonce de la maladie. Il peut aussi différer un peu la date d'arrêt (ex : attendre le début des traitements), ne pas avoir d'arrêt, ou encore demander à passer en temps partiel thérapeutique.

Il arrive que le collaborateur ait des difficultés à accepter d'être placé en arrêt de travail et qu'il soit dans une phase de déni. Il peut avoir la volonté de rester le plus longtemps possible au travail avant de se mettre en arrêt. Veillez alors malgré tout à ce qu'il n'en fasse pas trop.



- Peu après l'annonce, il est important de pouvoir **fournir au collaborateur une information structurée** sur les aspects administratifs et les ressources disponibles en interne comme en externe. Il est utile d'organiser cette démarche de soutien en amont.

Il existe de multiples manières de vivre l'annonce pour votre collaborateur et vous-même. Ainsi, votre collaborateur pourra être combatif, dans le déni ou encore effondré.

En tant que manager, vous pourrez vous sentir sensible et émotif, ou au contraire avoir le réflexe de prendre du recul pour vous protéger.

LE RÉFLEXE

Rapprochez-vous de votre service ressources humaines (RH), s'il existe dans votre organisation, pour identifier tous les dispositifs d'accompagnement existants dans votre organisation (aide administrative, mutuelle, médecine du travail, assistance sociale, etc.) en cas d'arrêt long. Votre organisation propose peut-être à ses collaborateurs un dispositif de soutien psychologique qui sera géré via les RH.

⚠ Attention à ne pas divulguer le diagnostic ni aux RH, ni dans votre organisation. C'est au collaborateur de le faire s'il le souhaite.

VOICI QUELQUES RESSOURCES À INDIQUER À VOTRE COLLABORATEUR

Livret de la Fondation ARC :

<https://www.fondation-arc.org/sinformer-sur-le-cancer/mieux-vivre-avec-et-apres-un-cancer/retravailler-apres-un-cancer/>

Document de l'Institut National du Cancer (INCa) :


<https://www.cancer.fr/catalogue-des-publications/maintien-et-retour-a-l-emploi-pendant-et-apres-un-cancer>



02. PRÉPARER L'ABSENCE DU COLLABORATEUR

ORGANISER L'ABSENCE DU COLLABORATEUR

Passée l'annonce, dans un second temps, organisez une réunion avec votre collaborateur afin de planifier ce qui se passera pendant son arrêt de travail et de recueillir ses attentes. L'échange peut s'inspirer de ce qui est fait pour les congés maternité dans votre organisation.

 **L'annonce coïncide parfois avec le départ en arrêt maladie. Dans ce cas, si cela est faisable, essayez de discuter des points suivants le jour de l'annonce.**

Durant cette réunion vous pourrez :

- **Discuter des aspects d'organisation pratique**

Cela peut par exemple concerner la gestion de la messagerie, les dossiers en cours, la gestion des clients, la continuité des opérations, etc.

- **Proposer au collaborateur de mettre en place un binôme de suivi**

Il peut être utile, si vous en avez la capacité, de créer un binôme de suivi composé du manager et d'un référent RH ou administratif. Son rôle sera de s'assurer que les besoins et attentes du collaborateur sont bien pris en compte. Ce binôme peut aussi être en charge des contacts avec le collaborateur pendant son absence (s'il accepte d'être contacté) et s'occupera, le moment venu, de préparer son retour au travail.

— Définir les modalités de contact pendant l'absence

Demandez à votre collaborateur s'il souhaite maintenir un contact avec votre organisation durant son arrêt de travail. Si tel est le cas, définissez ensemble les modalités de contact :

- **La fréquence des échanges**

Réguliers ou ponctuels ?

- **Les moyens de communication**

Par email, téléphone, sms, ou autres canaux ? Notez que votre collaborateur ne peut pas travailler durant son arrêt maladie. L'email professionnel n'est donc pas une option possible.


- **La nature des échanges**

Si l'organisation est à l'initiative des échanges, cela pourra par exemple concerner la vie de l'équipe ou l'information sur les dossiers en cours. Les échanges concernant la santé du collaborateur sont exclusivement à son initiative (cf. Droit de questionner p.11).

- **Le choix du contact**

Certains collaborateurs préfèrent ne pas garder de contact avec vous (leur manager) ou le service RH. Dans ce cas, proposez de maintenir un lien avec un ou plusieurs collègues proches.



 **Votre collaborateur doit être en accord avec les modalités retenues. Respectez toujours sa volonté, qui peut changer à tout moment.**

GARDEZ UNE TRACE DES DÉCISIONS

Formaliser par écrit ce qui a été décidé lors de cette réunion peut être une bonne chose.

GÉRER L'ÉQUIPE ET SES QUESTIONNEMENTS

Il est important d'organiser la vie de l'équipe durant l'absence du collaborateur. En effet, votre structure doit continuer à fonctionner.

Informé ou ne pas informé l'équipe ?

Pour des raisons d'organisation, vous allez annoncer l'absence de votre collaborateur au reste de votre équipe. Savoir quelle information communiquer est une question délicate. En tant qu'employeur, vous devez respecter la confidentialité des informations médicales de votre collaborateur. Le diagnostic ne doit pas être dévoilé aux collègues du collaborateur malade. Si votre équipe vous questionne à ce sujet, vous pouvez simplement les informer qu'il est en arrêt maladie.

- Demandez à votre collaborateur s'il souhaite partager le diagnostic avec l'équipe, et si oui, dans quelles conditions (qui, quand, comment). Vous pouvez lui proposer de communiquer cette information lui-même, ou de le faire par votre intermédiaire. C'est à lui de décider l'information qu'il souhaite partager.

Soutenir l'équipe

L'annonce de la maladie d'un collègue peut affecter la dynamique de l'équipe et générer des angoisses.

- **N'hésitez pas à proposer un soutien psychologique** aux membres de votre équipe, en vous appuyant si possible sur les ressources mises à disposition par votre organisation (psychologue du travail, assistance sociale, etc.) ou en demandant une intervention spécifique.

L'annonce d'une absence génère souvent des questions sur la durée de l'absence, et des inquiétudes concernant la charge de travail.

- **Rassurez l'équipe** en leur expliquant que des solutions organisationnelles seront mises en place pour gérer l'absence, et qu'elles pourront évoluer si nécessaire.

“

Ma collaboratrice m'annonce qu'elle va être placée en arrêt de travail pendant plusieurs mois mais ignore combien de temps précisément elle sera absente. Cela complique la gestion de mon équipe car je ne suis pas en mesure d'anticiper l'organisation et la répartition des tâches de mon équipe par manque de visibilité.



LE RÉFLEXE

Essayez d'anticiper la durée de l'arrêt de travail

La durée de l'absence en cas de cancer est imprévisible, ce qui rend compliquée la gestion de l'équipe. Anticiper un arrêt de travail long permet de mieux organiser le travail pendant l'absence du collaborateur (passation de tâches, recrutement éventuel). Évoquez avec votre collaborateur de façon empathique et positive l'importance d'échanger autour de la durée de l'arrêt, même si celle-ci est compliquée à estimer. Soulignez que votre démarche vise à améliorer l'organisation du travail en son absence, et non à rechercher un retour plus rapide.

Votre collaborateur peut ne pas souhaiter partager cette information avec vous. Il peut également être dans l'incertitude quant à l'évolution de la maladie. Respectez naturellement ses réticences.

Assurer la gestion des tâches de votre collaborateur en son absence

- **Répartir les tâches** : réfléchissez à la façon de répartir ses tâches entre les membres de l'équipe, et s'il faut prévoir un recrutement temporaire. Si le collaborateur occupe un poste d'encadrement, proposez des solutions pour maintenir la continuité de la gestion des équipes (par exemple, déléguer temporairement certaines responsabilités à un autre manager).
- **Anticiper la charge de travail** : si des tâches spécifiques doivent être transférées à d'autres collaborateurs, assurez-vous que ces derniers sont informés et formés si nécessaire.

Si vous avez un service RH au sein de votre structure n'hésitez pas à le solliciter pour réfléchir à un plan d'action. En particulier, certains emplois peuvent être plus difficiles à remplacer poste pour poste pour une durée limitée.



Mon collaborateur n'a pas souhaité informer précisément l'équipe sur les raisons de son absence. Ce matin autour du café, les collègues m'ont posé des questions. J'ai été pris au dépourvu, je ne savais pas quoi dire.



LE RÉFLEXE

Ayez toujours le même discours

Il est important de tenir un discours unique au cours du temps, quel que soit l'interlocuteur (collaborateur et équipe mais également RH et collègues). Si vous disposez d'informations liées à la santé de votre collaborateur, vous n'avez pas à les commenter (pronostic lié à la durée du traitement, etc.). Vous pouvez par exemple dire que le collaborateur est en arrêt, que vous n'avez pas de visibilité sur la durée de l'arrêt (c'est la situation dans la majorité des cas), et compléter en précisant que vous allez réorganiser le travail de l'équipe et que cela sera évolutif.

CONFIDENTIALITÉ DU DIAGNOSTIC : QUE DIT LA LOI ?

- **Confidentialité** : l'équipe RH peut échanger en interne sur le cas du collaborateur atteint de cancer, mais les informations médicales ne doivent être partagées qu'avec l'accord du collaborateur. Si le manager est informé par le collaborateur de sa maladie mais que les RH ne l'ont pas été, le manager ne peut en parler aux RH qu'avec l'accord du collaborateur.
- **Droit de questionner** : vous pouvez poser des questions, mais le collaborateur n'est pas tenu de répondre. Vous ne devez pas demander d'information médicale précise comme le diagnostic ou les traitements administrés. Des questions sur la vie privée sont légitimes uniquement si elles sont en lien avec la vie professionnelle pour vous permettre d'apprécier les aptitudes professionnelles du collaborateur : niveau de fatigue, effets secondaires des traitements, etc. Ce sont des questions délicates, soyez diplomate et respectueux dans cette démarche.
- **Cas particulier** : le collaborateur refuse que ses collègues / clients apprennent qu'il est malade. Vous devez respecter sa décision, même si cela n'est pas idéal pour votre organisation. Indiquez simplement qu'il est absent pour des raisons personnelles ou pour raison de santé, sans entrer dans les détails de sa maladie.

NOTRE CONSEIL : N'OUBLIEZ PAS DE PENSER À VOUS

L'annonce de la maladie de votre collaborateur peut avoir des conséquences personnelles importantes pour vous-même, que ce soit sur un plan psychologique ou sur le plan managérial et relationnel.

N'hésitez pas à solliciter les ressources internes et externes pour vous aider sur les aspects de communication interpersonnelle : s'il existe, contactez le service RH, échangez avec d'autres collègues, faites-vous aider par un professionnel de santé (médecine du travail, soutien psychologique).

03. GÉRER L'ABSENCE

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE ET SOUTIEN

Votre collaborateur a souhaité garder le contact pendant ses arrêts de travail.

Comme cela a été évoqué au chapitre précédent, vous pouvez prendre des nouvelles de votre collaborateur, mais il est libre de ne pas répondre. Soyez attentif à ne pas le sur-solliciter.

Vous pouvez inviter le collaborateur aux événements informels de la structure (comme les événements festifs) pour le maintenir intégré à la vie de l'équipe, mais en lui laissant toujours la possibilité de décliner.

“

Ma collaboratrice est en arrêt maladie depuis quatre mois. Elle donnait régulièrement des nouvelles mais a subitement arrêté. Avec l'équipe, on s'inquiète et on ne sait pas quoi faire. Faut-il l'appeler ?

Votre collaborateur n'a pas gardé le contact pendant son arrêt, et vous ignorez ce qui se passe pour lui. Cela peut être frustrant, mais il est dans son droit.

Si votre collaborateur est déjà en arrêt, selon le droit du travail il ne peut pas être contacté pour un échange professionnel.

Vous pouvez demander des nouvelles du collaborateur à des collègues proches, si le collaborateur malade accepte d'en donner.

⚠ Si les collègues n'ont pas de nouvelles, respectez collectivement le souhait du salarié de ne pas être contacté.

BON À SAVOIR

Même si vous avez défini des modalités de contact, le collaborateur peut tout à fait changer d'avis pendant son arrêt, et il est important d'être flexible et de vous adapter aux nouvelles modalités.

Assurez-vous que vos équipes en ont également conscience.

“

Ma collaboratrice me demande de continuer à travailler pendant son arrêt maladie.

Elle me dit que le travail est important pour elle, que ça lui fera du bien et que ça l'aidera à penser à autre chose qu'à la maladie.

Que dois-je faire ?

TRAVAILLER PENDANT UN ARRÊT MALADIE : QUE DIT LA LOI ?

Il peut arriver que votre collaborateur demande de continuer à travailler alors qu'il a été placé en arrêt de travail. Cette situation peut par exemple se produire si le collaborateur occupe un poste d'encadrement et s'inquiète de l'impact de son absence sur son équipe, ou encore pour un commercial qui souhaiterait garder le contact avec ses clients.

Légalement, un salarié n'a pas le droit de travailler pendant un arrêt maladie, même s'il en fait la demande expresse par écrit à sa hiérarchie. S'il souhaite travailler, n'acceptez en aucun cas qu'il continue son activité professionnelle tout en étant arrêté. Conseillez-lui d'en discuter avec son médecin pour apprécier si la prescription d'un temps partiel thérapeutique serait possible. Afin de respecter le cadre légal, passez également le message aux membres de l'équipe, pour éviter qu'ils ne contactent leur collègue à des fins professionnelles durant son arrêt.

LE RENDEZ-VOUS DE LIAISON : UN DISPOSITIF POUR GARDER LE CONTACT

Il est possible de proposer un rendez-vous de liaison à votre collaborateur par courrier, si son arrêt de travail est de plus de 30 jours. En pratique, ce rendez-vous est souvent proposé pour des arrêts de plus de trois mois. Le collaborateur peut refuser d'y participer. Ce rendez-vous, qui n'est pas un rendez-vous médical, a pour objectif de maintenir un lien pendant l'arrêt de travail entre le collaborateur et l'employeur. Il permet aussi d'informer le collaborateur des dispositifs existants et des mesures d'aménagement possibles pour son travail (cf. partie Faciliter le retour au travail, p.16). Il est également possible de l'informer des actions de prévention contre la désinsertion professionnelle auxquelles il peut avoir droit et ainsi de l'orienter avant sa reprise vers les aides existantes.

MIEUX CONNAÎTRE LE CANCER ET SON IMPACT SUR LA SANTÉ ET LE TRAVAIL

Afin de comprendre ce par quoi votre collaborateur passe, vous pourriez faire la démarche de vous renseigner sur le cancer, ses traitements, les effets secondaires et leur impact potentiel sur le travail. Appuyez-vous sur des ressources fiables et didactiques :

→ La Ligue Contre le Cancer

- Qu'est-ce que le cancer ? :
<https://www.ligue-cancer.net/questce-que-le-cancer>
- Les différents types de traitements :
<https://www.ligue-cancer.net/les-traitements>
- Les effets secondaires :
<https://www.ligue-cancer.net/les-traitements/quelques-conseils-pour-pallier-certains-effets-secondaires-du-traitement-du-cancer>

→ L'Institut National du Cancer (INCa)

- Comprendre les cancers :
<https://www.cancer.fr/toute-l-information-sur-les-cancers/comprendre-les-cancers/qu-est-ce-qu-un-cancer>

- Les différents cancers :
<https://www.cancer.fr/personnes-malades/les-cancers>

- Le parcours de soins :
<https://www.cancer.fr/personnes-malades/parcours-de-soins>

→ **Gustave Roussy** propose une formation « Travailler avec un cancer » destinée aux managers pour mieux accompagner les collaborateurs touchés par le cancer. Elle aborde les dimensions du cancer en milieu professionnel, les traitements, et les impacts psychologiques et physiques. Cette formation vise à créer les conditions d'acceptation de la maladie cancéreuse au travail, à améliorer le maintien dans l'emploi et à faciliter le retour au travail.

⊕ **Pour en savoir plus :**
www.gustaveroussy.fr/fr/cancer-au-travail

Il est aussi important de sensibiliser votre équipe à ces problématiques. Par exemple, la Ligue contre le cancer propose un *serious game* « Cancer et emploi. Et si on en parlait ? ».

⊕ **Pour en savoir plus :**
www.ligue-cancer.net/serious-game-cancer-et-emploi-et-si-en-parlait

S'ASSURER DE LA CHARGE DE TRAVAIL DE L'ÉQUIPE

Il est nécessaire de réévaluer régulièrement que la charge de travail est bien répartie au sein de l'équipe, pour pouvoir effectuer si besoin des ajustements et éviter que des difficultés apparaissent.



RECRUTER POUR REMPLACER LE COLLABORATEUR ABSENT : QUE DIT LA LOI ?

Il est possible d'avoir recours à des contrats temporaires pour le remplacement du collaborateur absent. Dans le contexte d'un remplacement pour absence, une première option consiste à conclure un CDD de remplacement mentionnant un terme précis, qui peut correspondre au terme de l'arrêt de travail initial du collaborateur absent (avec possibilité de renouvellement en cas de prolongation de l'arrêt de travail) ou qui peut être plus lointain (pour anticiper une éventuelle prolongation de l'absence). Pour être valide, le CDD doit clairement indiquer qu'il est conclu au titre d'un remplacement et mentionner l'identité du salarié remplacé.

Une seconde option consiste à conclure un CDD sans terme défini. Le CDD prend alors fin au retour du salarié remplacé. Il peut également prendre fin au plus tard le surlendemain du jour de la reprise du salarié remplacé, afin de permettre au remplaçant de transmettre au collaborateur reprenant le travail toutes les informations et instructions utiles à une bonne reprise. Le CDD sans terme précis doit toutefois prévoir une durée minimale (qui correspond généralement à la durée de l'arrêt de travail initial).

Enfin selon le type d'emploi, le recours à l'intérim peut être possible.

Contactez votre service ressources humaines ou votre conseil RH pour en savoir plus.



04. FACILITER LE RETOUR AU TRAVAIL

“

Mon collaborateur vient de m'annoncer que ses traitements étaient terminés et qu'il se sentait suffisamment bien pour reprendre le travail à la fin de son arrêt actuel, dans un mois. J'ignore les étapes à suivre et comment je pourrais faciliter son retour.

Si votre collaborateur vous annonce un retour prochain, rapprochez-vous de votre service ou conseil RH afin d'aiguiller si nécessaire le collaborateur vers les dispositifs légaux pertinents. Comme au moment de l'annonce de la maladie, il est important de s'organiser en amont pour lui offrir une information claire et structurée.

En France, il existe un certain nombre de dispositifs pour aider les personnes en longue maladie dans leur retour au travail. À date :

- **La visite de pré-reprise** : Le collaborateur peut, à son initiative, demander à rencontrer la médecine du travail en amont de sa reprise, afin de discuter de ses besoins et des aménagements nécessaires pour une reprise optimale. Cette visite peut également être organisée à la demande du médecin traitant, du médecin du travail ou des services médicaux de l'Assurance Maladie. Elle doit avoir lieu pendant l'arrêt de travail. Le collaborateur transmet aux RH le courrier (qui n'est pas une attestation) avec d'éventuelles « futures » recommandations, seulement s'il le souhaite.

- **L'essai encadré** : pendant l'arrêt de travail, l'essai encadré permet de favoriser le retour à l'emploi du collaborateur arrêté. Il permet d'évaluer la compatibilité d'un poste avec l'état de santé du collaborateur, en testant ses capacités à reprendre son poste. On peut également en envisager un nouveau s'il n'est plus en capacité d'exercer son emploi actuel pour des raisons de santé. L'essai peut porter sur un aménagement de poste, ou encore préparer une reconversion professionnelle. Il peut durer 14 jours ouvrables, fractionnables si besoin. Il est renouvelable une fois. Le dispositif est mobilisé notamment à la demande du collaborateur ou par les services de prévention et de santé au travail.
- **La visite de reprise** : à la demande de l'employeur, cette visite médicale obligatoire est organisée dans les huit jours suivant la reprise pour tout arrêt de plus de 60 jours. Ses objectifs principaux sont d'évaluer l'aptitude du collaborateur à reprendre son poste, d'identifier les solutions qui permettent une reprise optimale et de s'assurer que cette reprise se fasse dans des conditions de sécurité et de santé adaptées.
- **L'aménagement du poste** : selon les recommandations de la médecine du travail et les besoins spécifiques du collaborateur, des aménagements du poste de travail peuvent être demandés pour adapter l'environnement à ses capacités (horaires, ergonomie, etc.).



LE RÉFLEXE

N'hésitez pas à contacter la médecine du travail

Après une visite de pré-reprise, il arrive que vous vous posiez des questions sur les recommandations de la médecine du travail qui concernent la mise en place éventuelle d'aménagements du poste. Dans ce cas, n'hésitez pas à recontacter le médecin du travail. Afin de conserver le secret médical, demandez plutôt des clarifications sur ce que le collaborateur peut ou ne peut pas faire. Vous pouvez également lui faire valider les évolutions du poste envisagées.

Même dans le cas où la visite de pré-reprise n'a pas eu lieu, la médecine du travail est un support pour adapter l'organisation du travail ou conseiller sur les besoins spécifiques du collaborateur. N'hésitez pas à solliciter votre référent RH pour la contacter.

LE RÉFLEXE CARSAT POUR ACCOMPAGNER LE RETOUR

Si vous travaillez au sein d'une entreprise privée, la CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail) de votre région est là pour accompagner le collaborateur durant son arrêt de travail, puis lorsque son état de santé s'est amélioré, afin de naviguer entre les choix présentés dans ce guide. La CARSAT peut être contactée par l'employeur ou le collaborateur. Du côté de l'employeur, elle peut être sollicitée en particulier pour soutenir le maintien dans l'emploi et prévenir la désinsertion professionnelle (ex : aménagement de poste, reclassement professionnel). Le collaborateur contactera la CARSAT pour être conseillé dans la préparation de la reprise (rendez-vous de liaison) ou sur les dispositifs de retour à l'emploi (visite de pré-reprise, bilan de compétences ou de reconversion, formation, essai encadré).

Trouver les coordonnées de la CARSAT de votre région : <https://lannuaire.service-public.fr/navigation/carsat>

- **Le temps partiel thérapeutique** : le collaborateur peut demander un temps partiel thérapeutique, afin de faciliter la reprise progressive du travail. Le temps partiel peut être accordé pendant les traitements, s'il souhaite continuer à travailler, ou pour la reprise. L'autorisation de travail à temps partiel pour raison thérapeutique est accordée et renouvelée par périodes d'un à trois mois, dans la limite de 360 jours d'indemnités journalières (soit un an, s'ils sont pris d'affilée) pour la majorité des situations.
 - **Pour les salariés du secteur privé**, la durée totale cumulée de l'arrêt de travail à temps complet et du temps partiel thérapeutique peut être limitée à une durée maximale de trois à quatre ans en cas d'Affection de Longue Durée (ALD) comme le cancer. Le temps partiel thérapeutique peut être de moins de 50 %.
 - **Dans le secteur public**, le temps partiel doit nécessairement être de 50 % ou plus.
- **La convention de rééducation professionnelle en entreprise (CRPE)** : si vous travaillez au sein d'une entreprise privée, ou dans certains cas si votre collaborateur est un agent contractuel de la fonction publique affilié au régime général de la Sécurité sociale pour ses indemnités journalières, il peut demander à signer une CRPE. Il s'agit d'un outil de formation pratique tutorée et individualisée en entreprise proposée par l'Assurance Maladie. Cette convention s'adresse aux collaborateurs qui ne peuvent pas, ou risquent de ne pas pouvoir

reprendre leur emploi après un arrêt de travail. La CRPE offre l'opportunité de se former à un nouveau métier adapté à son état de santé, au sein de son entreprise actuelle ou dans une nouvelle organisation. La CRPE est signée par l'employeur, le collaborateur et la Caisse primaire d'assurance maladie ou la Caisse générale de sécurité sociale selon le cas, pour une durée maximum de 18 mois.

Si vous souhaitez en savoir plus, n'hésitez pas à vous rapprocher de votre référent RH.

FAIRE UN POINT AVEC L'ÉQUIPE

Il arrive que le retour d'un collaborateur après un long arrêt maladie crée un sentiment de gêne ou de peur au sein de l'équipe, notamment concernant l'attitude en présence du collaborateur ou la possibilité d'aborder ou pas la question de la maladie. Cela est légitime. Il est donc nécessaire de discuter du retour de votre collaborateur avec l'équipe, en amont. Cet échange vous permettra d'évoquer les points suivants :

Sollicitez les ressources de votre organisation (RH, soutien psychologique, s'ils existent) pour sensibiliser l'équipe à l'impact possible de la maladie sur le collaborateur.

Informez l'équipe des souhaits du collaborateur en matière de communication autour de sa maladie, et de l'organisation du travail mise en place pour le retour.

Sensibilisez l'équipe sur l'importance de faire preuve d'empathie, tout en évitant toute attitude inappropriée comme être trop protecteur ou montrer une inquiétude visible (cf. Encart « Dans quel état physique et psychologique est mon collaborateur ? » p.22).

N'oubliez pas de remercier les membres de l'équipe pour leur travail et la capacité d'adaptation dont ils ont fait preuve en l'absence de leur collègue malade.

ORGANISER UN ÉVÉNEMENT CONVIVAL LE JOUR DE LA REPRISE DU TRAVAIL

Si votre collaborateur vous a donné son accord préalable, vous pourriez organiser un événement convivial le jour de son retour. Assurez-vous toujours qu'il recevra positivement cette attention.

PLANIFIER UN ENTRETIEN DE RÉ-ACCUEIL AVEC VOTRE COLLABORATEUR

Le jour de la reprise de votre collaborateur, planifiez une rencontre avec le binôme de suivi mis en place au début de son arrêt maladie. L'objectif est de mieux comprendre ses attentes et d'ajuster l'environnement de travail pour répondre à ses besoins. L'entretien doit être personnalisé et axé sur l'accompagnement du salarié. C'est une discussion délicate qu'il convient de préparer en amont. Faites preuve d'empathie et de tact, car l'entretien ne doit pas être perçu par le collaborateur comme une forme de pression ou à l'inverse une mise à l'écart. Efforcez-vous de partir des attentes et besoins exprimés par votre collaborateur pour discuter des options d'organisation.

Évaluez ensemble la capacité de travail de votre collaborateur, identifiez les besoins d'aménagement et utilisez les recommandations de la médecine du travail pour proposer des solutions appropriées : assurez-vous que des options telles que le télétravail, la réduction d'horaires, l'adaptation des tâches ou l'adaptation de l'ergonomie du poste sont envisagées, si cela est possible au sein de votre organisation.

Préparez ensemble un plan de travail pour les premières semaines (tâches à reprendre en faisant attention à fixer des objectifs atteignables).

LE RÉFLEXE

Mobilisez les ressources existantes pour gérer au mieux le retour au travail

Le retour de votre collaborateur après une absence due à la maladie peut susciter chez vous des émotions complexes. Accueillir son retour est positif, mais l'incertitude sur l'évolution de son état de santé peut aussi être source d'inquiétude et avoir un impact sur l'équipe et son organisation. Il y a parfois des questions quant à ses capacités de travail. Savoir comment l'accompagner au mieux est une préoccupation légitime. Pour cela, n'hésitez pas à vous appuyer sur les ressources internes et externes à votre disposition pour vous accompagner dans cette démarche. Contactez votre service RH et/ou échangez avec vos pairs et/ou avec des professionnels de santé (médecin du travail, psychologue).

LE COLLABORATEUR NE PEUT PAS REPRENDRE SON POSTE ANTÉRIEUR : QUELS DISPOSITIFS EXISTENT POUR L'ACCOMPAGNER ?

Si son état de santé se dégrade et/ou s'il n'est plus en capacité d'exercer le poste précédemment occupé, votre collaborateur peut être amené à ne pas reprendre le travail. Afin d'éviter la désinsertion professionnelle, il a droit à un accompagnement de l'Assurance Maladie (via le service de Prévention de la Désinsertion Professionnelle, si vous êtes affiliés). France Travail propose aussi des formations ou bilans de compétences. Cela permet d'envisager une réorientation professionnelle compatible avec les nouvelles capacités et les besoins du collaborateur (éventuellement dans votre organisation si sa structure le permet). Le projet de reconversion peut également être mené avec le Conseil en Évolution Professionnelle (CEP). Pour les salariés du secteur privé souhaitant changer de métier, Transitions Pro peut financer des projets de transition professionnelle (PTP). Enfin, votre collaborateur peut envisager une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE, dispositif qui permet de faire reconnaître son expérience par un diplôme) ou encore une formation professionnelle, afin d'acquérir de nouvelles compétences dans un nouveau domaine.

Facilitez la réintégration au sein de votre organisation : Fournissez des informations sur les changements les plus importants survenus en son absence, planifiez des rencontres avec des interlocuteurs-clés pour le collaborateur.

Définissez les modalités de communication avec les autres membres de l'équipe au sujet de la maladie. Certaines personnes peuvent ne pas vouloir en parler à leur retour au travail, tandis que d'autres préféreront que le sujet soit abordé. Veillez à transmettre ces informations à

l'ensemble de l'équipe et à respecter les souhaits de votre collaborateur pour éviter toute gêne ou malaise.

Parfois, le collaborateur annonce son retour tardivement. Cela peut empêcher la tenue d'une visite de pré-reprise ou la mise en place d'un essai encadré. Il est alors d'autant plus important d'organiser cette réunion de ré-accueil à l'arrivée du collaborateur afin de faciliter au mieux son retour.



05 ACCOMPAGNER LE RETOUR AU TRAVAIL

DANS QUEL ÉTAT PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE EST MON COLLABORATEUR ?

À son retour au travail, votre collaborateur peut avoir changé. Il peut avoir des priorités et des attentes différentes de celles qu'il avait avant sa maladie, et se sentir parfois déconnecté de ses collègues. De même, il arrive qu'un collaborateur perde confiance en lui ou ressente un sentiment de culpabilité, parce qu'il a l'impression d'avoir laissé l'équipe gérer sans lui. À l'inverse, votre collaborateur peut se sentir heureux ou libéré à l'idée de revenir travailler, de retrouver une vie sociale auprès de ses collègues, et ses habitudes.

Il va également potentiellement souffrir d'effets secondaires persistants qui peuvent entraver sa capacité à travailler. En effet, les personnes touchées par le cancer continuent de ressentir les impacts physiques et psychologiques de la maladie longtemps après la fin des traitements. En France en 2023, les deux tiers des personnes ayant eu un cancer souffrent de séquelles liées à la maladie et à ses traitements. La moitié présente une limitation dans les activités physiques et les trois quarts rapportent des douleurs. Des troubles du sommeil sont observés chez un tiers des personnes ayant eu un cancer, contre un quart dans la population générale. Près de 30 % souffrent d'asthénie, à savoir une fatigue durable qui ne disparaît pas en se reposant. Enfin, 50 % des personnes ayant eu un cancer présentent des troubles de la mémoire ou des difficultés de concentration. À noter que la majorité de ces troubles peuvent être temporaires et auront tendance à s'atténuer avec le temps, toutefois la récupération varie selon les individus.

Sachez qu'il peut également y avoir une évolution physique de votre collaborateur à son retour (nouvelle coupe de cheveux suite à une chimiothérapie, perte ou prise de poids par exemple).

Pour aider à sa réintégration, vous pouvez proposer à votre collaborateur des ressources internes si votre organisation les a mises en place, telles que la méditation, la sophrologie ou le yoga. Ces activités peuvent diminuer les effets secondaires liés au traitement.

Enfin, n'oubliez pas que si certains effets secondaires et séquelles de la maladie et de ses traitements sont visibles, une grande partie de ceux-ci ne l'est pas.

METTRE EN PLACE DES RÉUNIONS DE SUIVI AVEC LE COLLABORATEUR

Pour que la reprise se déroule au mieux, proposez d'organiser des réunions de suivi régulières avec le binôme manager / référent RH ou administratif, et le collaborateur. Ces réunions permettront :

D'échanger avec votre collaborateur sur la reprise (réalisation des missions, contacts en interne et en externe).

D'adapter de façon réactive l'organisation du travail aux capacités de votre collaborateur, que ce soit pour progressivement reprendre la charge de travail initiale ou au contraire pour mettre en place des ajustements. Éventuellement, vous évoquerez avec bienveillance et diplomatie la possibilité d'un temps partiel thérapeutique (sur recommandation médicale).

De donner du temps à votre collaborateur pour se former, s'il en émet le souhait.

LE RÉFLEXE

Soyez flexible

La notion d'adaptabilité de la charge de travail après un arrêt maladie est fondamentale : même avec une visite de pré-reprise, tout ne sera pas anticipable. Après son retour au travail, soyez flexible et accordez une marge de manœuvre à votre collaborateur qui peut avoir besoin d'adapter sa manière de travailler. Laissez-lui l'espace nécessaire pour retrouver ses marques : ses capacités de travail peuvent d'une part être différentes de ce qui avait été anticipé, et sont par ailleurs susceptibles d'évoluer au cours du temps.

“

Ma collaboratrice a malheureusement dû être à nouveau arrêtée seulement trois semaines après sa reprise. Elle est de retour au travail depuis deux jours après une absence d'un mois. Je m'inquiète pour sa santé et j'appréhende également un potentiel nouvel arrêt qui impacterait fortement l'organisation de mon équipe.

BON À SAVOIR

Les effets secondaires liés au traitement que votre collaborateur a reçu peuvent impacter sa capacité à travailler. Celui-ci est donc susceptible d'alterner, juste après son retour, entre des périodes au travail et des périodes d'arrêt maladie. La réunion de ré-accueil, qui a permis d'envisager les différents aménagements de poste, et les réunions de suivi régulières, doivent permettre de limiter les impacts de cette situation. Si cela ne suffit pas, avec délicatesse et empathie, vous pourrez évoquer avec le collaborateur la possibilité d'examiner avec son médecin la pertinence d'un temps partiel thérapeutique. Ce choix ménage le collaborateur en lissant dans le temps ses périodes de travail et de récupération.



GÉRER L'ÉQUIPE DONT LA BIENVEILLANCE PEUT S'ÉTIOLER AU FIL DU TEMPS

Si les difficultés rencontrées par le collaborateur persistent, l'équipe pourrait graduellement devenir moins bienveillante et nourrir du ressentiment à l'égard du collaborateur, en raison notamment d'une charge de travail supplémentaire. Veillez à ce que les frustrations soient exprimées auprès de vous, afin de pouvoir mieux organiser le travail individuel et collectif. Pensez également à remercier les membres de l'équipe pour le travail et les adaptations effectuées depuis le retour de leur collègue malade.

“

Mon collaborateur est de retour au travail après un arrêt maladie de huit mois, il a repris en temps partiel thérapeutique. Je vois qu'il est fatigué et effectue les tâches moins rapidement qu'avant. Les membres de l'équipe sont moins patients avec lui. Ils semblent attendre qu'il revienne travailler à temps plein, afin d'alléger leur charge de travail.

CONCLUSION

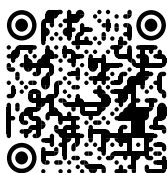
Bien gérer la situation d'un collaborateur atteint de cancer est un travail collaboratif avec l'ensemble des parties prenantes, qui doit mettre le collaborateur malade au centre.

Les éléments présentés dans ce guide peuvent vous sembler chronophages, mais prendre du temps pour organiser l'absence et le retour d'un collaborateur malade apportera des bénéfices opérationnels importants. En effet, un collaborateur avec lequel l'accompagnement et la reprise ont été bien préparés sera ensuite moins arrêté, et bien plus en capacité de reprendre son travail et de s'y maintenir dans de bonnes conditions.

Ce guide propose des pistes pour vous guider. Il faudra vous ajuster à chaque cas tout en faisant preuve d'écoute, d'empathie et d'adaptabilité.

Les chercheurs de Gustave Roussy œuvrent à mieux comprendre les facteurs impactant, de façon positive ou négative, la trajectoire professionnelle qui suit un diagnostic de cancer. En s'appuyant sur ces recherches, ils mettent également en place des interventions pour aider à la réintégration professionnelle après un cancer et ainsi réduire l'impact du cancer sur la vie des personnes.

Si vous souhaitez soutenir Gustave Roussy, faites un don :



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous les contributeurs pour leur temps, leurs précieux témoignages et conseils, ainsi que le groupe Infopro Digital pour la réalisation et la diffusion de ce guide.

Rédaction du guide : Elise Martin (Ingénieure en recherche qualitative) et Gwenn Menvielle (Directrice de recherche Inserm), unité U981 - Prédicteurs moléculaires et nouvelles cibles en oncologie.

Personnes ayant contribué au guide : Sarah Anquetil, Adèle Arvis, Violaine Bazil, Virginie Bleuven, Fabienne Bulte, Valérie Chiesa, Aïda Collette-Sene, Perrine de Longevialle, Mélanie Dronne, Juliette Evrard, Estelle Favré, Clémence Garrigue, Olivier Gripp, Audrey Heimendinger, Muriel Hérou, Benoît Hennion, Sophie Le Menaheze, Gaëlle Le Roux, Victorien Lize, Joëlle Ngam Atah, Matthias Papet, Blandine Pessin Bazil, Yves Puget, Emmanuelle Schaedele, Samira Talai, Fabrice Tollet, Morgan Le Moroux, Michael Tesson.

Conseils juridiques :
Maître Foulques de Rostolan (Holis avocats)

Date de publication : octobre 2025

Sources :

Entretiens individuels et focus groupes (réalisés dans le cadre du projet auprès de managers et de membres de services de ressources humaines), ateliers de travail avec le stakeholder board de l'étude (managers, patients partenaires, membres de services RH, référents handicap, psychologues, conseillers juridiques, responsables de communication et chercheurs), articles scientifiques internationaux, ressources disponibles en ligne rédigées par différents organismes œuvrant dans le domaine du cancer (l'Institut National du Cancer (INCa), la Fondation pour la recherche sur le cancer (ARC), la Ligue contre le Cancer).

www.gustaveroussy.fr



GUSTAVE /
ROUSSY -
CANCER CAMPUS
GRAND PARIS

The logo graphic consists of three colored diagonal lines: an orange line above the word 'GUSTAVE', a green line below the word 'ROUSSY', and a pink line below the word 'CANCER'. These lines intersect to form a stylized 'X' shape.