

# Faire œuvre de créativité managériale pour concilier travail et cancer

par

■ **Rachel Beaujolin** ■

Professeure à NEOMA Business School

■ **Delphine Manceau** ■

Directrice générale de NEOMA Business School

■ **Cécile Mialhe** ■

Responsable des ressources humaines à la direction des opérations et de la transformation d'EDF

■ **Béatrice Prud'homme** ■

Directrice Prévention Santé Sécurité du groupe EDF

## En bref

Chaque année sont détectés 400 000 nouveaux cas de cancer, dont 160 000 concernent des personnes en activité professionnelle. On sait de mieux en mieux les traiter et on s'est rendu compte que continuer à travailler est un facteur important de guérison. Le maintien au travail des personnes atteintes du cancer est donc un enjeu de santé publique. Mais comment procéder? Pour définir les rythmes et les périodes appropriées de présence du salarié, il faut modifier l'organisation du collectif dont il fait partie. Il semble donc indispensable que ces aménagements soient adoptés de façon collective, ce qui est impossible lorsque la personne préfère ne pas révéler sa maladie. De plus, dans le système actuel de la santé au travail, le salarié est soit au travail, soit malade, mais il n'existe pas de cadre (juridique, financier...) pour sécuriser des arrangements flexibles. Il faut donc faire œuvre de créativité managériale pour inventer des solutions. Les expériences conduites chez EDF et à NEOMA Business School offrent des pistes de réponses.

Compte rendu rédigé par **Élisabeth Bourguinat**

Séminaire animé par **Michel Berry**

*L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVector<sup>2</sup> • Kéa & Partners<sup>1</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Pour toute reproduction, totale ou partielle, contacter l'École de Paris du management

Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : [contact@ecole.org](mailto:contact@ecole.org)

**Rachel Beaujolin** : En 2019, Pascale Levet m'a sollicitée, en tant qu'enseignante-chercheuse spécialisée dans les questions du travail, pour animer le comité scientifique d'un projet de recherche-action sur la question du travail avec/après un cancer du sein. Deux ans plus tard, je suis passée de l'autre côté du miroir en apprenant que je devais moi-même entamer un parcours de soins lié à un cancer. J'ai alors réalisé que je n'avais pas vraiment compris les récits que j'avais lus dans le cadre de ce projet. En particulier, je ne m'étais pas bien représenté l'immense fatigue ou, plus exactement, l'épuisement absolu provoqué par les traitements.

Il y a quelques décennies, Michel Berry m'a formée à l'ethnographie organisationnelle. Je m'en suis inspirée pour tenir un carnet de bord, non sur le cancer, mais sur mon rapport au travail pendant et après le cancer. Durant la période où je reprenais peu à peu mon activité, j'ai croisé Aurélien Rouquet, rédacteur en chef de la *Revue française de gestion*, qui m'a suggéré de publier ce carnet de bord sous la forme d'un article de recherche. Après l'avoir lu, Michel Berry m'a proposé d'organiser la présente séance, conçue comme une mise en dialogue de savoirs académiques et expérientiels.

**Delphine Manceau** : Après un parcours d'enseignante-chercheuse dans les domaines du marketing et de l'innovation, j'ai réorienté ma carrière vers des fonctions managériales. J'ai d'abord assumé la responsabilité de plusieurs programmes et directions de services, puis j'ai été nommée directrice générale de NEOMA Business School, où Rachel Beaujolin travaille. C'est la première fois que j'interviens dans un séminaire consacré au management non en tant que chercheuse, mais en tant que dirigeante d'entreprise.

### L'après n'est pas comme l'avant

**Rachel Beaujolin** : 40% des personnes apprenant qu'elles ont un cancer sont en activité professionnelle. Grâce à des traitements plus efficaces et moins envahissants, une part non négligeable d'entre elles font le choix de reprendre le travail avant la fin des traitements, voire ne quittent pas leur poste. La Haute autorité de santé estime d'ailleurs que le fait de travailler améliore l'espérance de vie des personnes vivant avec/après un cancer.

L'étude VICAN5, menée par l'Institut national du cancer, montre toutefois que, cinq ans après le diagnostic, 64% des patients souffrent encore de séquelles telles que la fatigue, les douleurs, les troubles cognitifs, ou encore le stress post-traumatique. Une autre étude souligne qu'un patient sur trois vit encore plus mal l'après-traitement que le traitement lui-même, sans doute parce qu'il constate que son réservoir d'énergie n'est plus le même et se vide beaucoup plus rapidement.

En d'autres termes, quand on a été ou quand on est confronté à un cancer, l'après n'est pas comme l'avant. On n'a plus les mêmes repères dans son rapport au travail et il faut donc tout réinventer, aussi bien pour soi-même que pour son environnement, c'est-à-dire ses collègues, ses managers, ou encore la direction des ressources humaines. Or, il n'existe pas de recette magique pour cela, une reconstruction est nécessaire. D'ailleurs, cinq ans après le diagnostic, 20% des patients ne travaillent plus et d'autres ont entrepris une réorientation professionnelle, qu'elle soit choisie ou non.

Je propose ici d'explorer les conditions de reconception du travail avec/après un cancer autour de trois dimensions : la nature de l'activité, les relations interpersonnelles et le soutien social, et enfin les conditions de travail et d'emploi.

### La réorganisation des tâches

Quand j'ai appris que j'avais un cancer et que j'allais devoir m'arrêter de travailler, j'étais en pleine activité et je préparais de nombreux projets. Qui allait pouvoir me remplacer dans mes différentes missions? J'avais

peur de devoir lâcher des projets dans lesquels je m'étais déjà beaucoup investie. J'ai discuté avec plusieurs managers de l'école et nous sommes parvenus à une réorganisation de mes tâches qui m'a soulagée et rassurée.

**Delphine Manceau :** Nous avons classé les activités de Rachel en trois grands groupes. Le premier recouvrait les activités à très court terme et difficiles à reporter, comme l'enseignement. Pour ces activités, l'organisation doit être au rendez-vous de ses engagements vis-à-vis des étudiants. Il était donc nécessaire de prévoir systématiquement des remplaçants et d'établir le planning à l'avance, car plus on s'y prend tard, plus il est difficile de trouver des intervenants.

Le deuxième groupe comprenait des activités à plus long terme, initiées par Rachel elle-même et qui lui tenaient à cœur, comme la refonte d'un parcours étudiant, ou encore des travaux de recherche à mener avec des collègues. Pour ce type de projets, il pouvait exister des échéances, mais elles étaient fixées par Rachel, en accord avec la direction de NEOMA ou avec ses coauteurs. Nous avons collectivement estimé que ce type d'activités ou de projets pouvait attendre son retour.

Enfin, le troisième groupe correspondait à des projets importants pour l'institution, que nous étions dans l'obligation de mener à bien dans les délais prévus. Nous avons décidé de les poursuivre et d'informer Rachel de leur avancement : si elle se sentait l'envie et l'énergie d'y contribuer, elle pouvait le faire, mais sans en avoir l'obligation. L'objectif était qu'elle ne se sente pas mise de côté, mais qu'elle ne soit pas non plus stressée par le devenir de ces projets.

## Maintenir les relations interpersonnelles

**Rachel Beaujolin :** Pendant les onze mois de mon absence, mes collègues ont toujours maintenu le contact avec moi, que ce soit par téléphone ou par mail. Delphine prenait régulièrement de mes nouvelles et m'en donnait de l'école. Cet échange permanent me permettait de continuer à réfléchir à mon travail : « *À mon retour, je pourrais peut-être proposer ceci ou cela.* » Bien sûr, durant certaines périodes, le rythme de ces contacts ralentissait, car j'étais trop épuisée pour répondre aux sollicitations. Quand cela allait mieux, je me rapprochais de mes collègues.

**Delphine Manceau :** Je tenais beaucoup à ce que Rachel ne subisse aucune pression dans ce domaine non plus. Lors de son départ, je lui avais dit qu'elle devait se sentir libre de nous donner des nouvelles ou non, qu'elle devrait le faire seulement quand ce serait le bon moment pour elle, et que je lui répondrais toujours. Nous avons échangé de longs messages dans lesquels je l'informais de tout ce qui se passait à l'école, afin qu'elle ne se sente pas en décalage lorsqu'elle reviendrait.

On considère souvent que c'est au manager référent de garder le lien avec le salarié lorsque celui-ci part en congé maladie. En l'occurrence, le responsable du département de Rachel s'est montré défaillant : il ne l'a pas contactée une seule fois. Peut-être son histoire personnelle rendait-elle cette mission trop lourde pour lui ? Quoiqu'il en soit, le maintien de la relation a été assuré de façon collective. Nous avons été quatre ou cinq à la contacter régulièrement, chacun avec sa sensibilité et son approche personnelles, ce qui rendait cette relation plus riche. Cela nous permettait aussi d'en parler entre nous, car accompagner un collègue en situation de maladie est parfois difficile et nous avons besoin de partager nos émotions.

## Les conditions de travail

**Rachel Beaujolin :** Quand j'ai décidé de "sortir de ma bulle" et de reprendre mon activité professionnelle, je me suis adressée à la direction des ressources humaines et au médecin du travail. Nous avons réfléchi ensemble à la façon d'adapter mon rythme de travail et, au-delà, mes façons de travailler.

### Renouer avec la performance

J'avais classé mes différentes activités dans une matrice à deux axes, selon le plaisir qu'elles me procuraient et, surtout, selon la fatigue, normale ou excessive, qu'elles engendraient. Dans un premier temps, j'ai privilégié