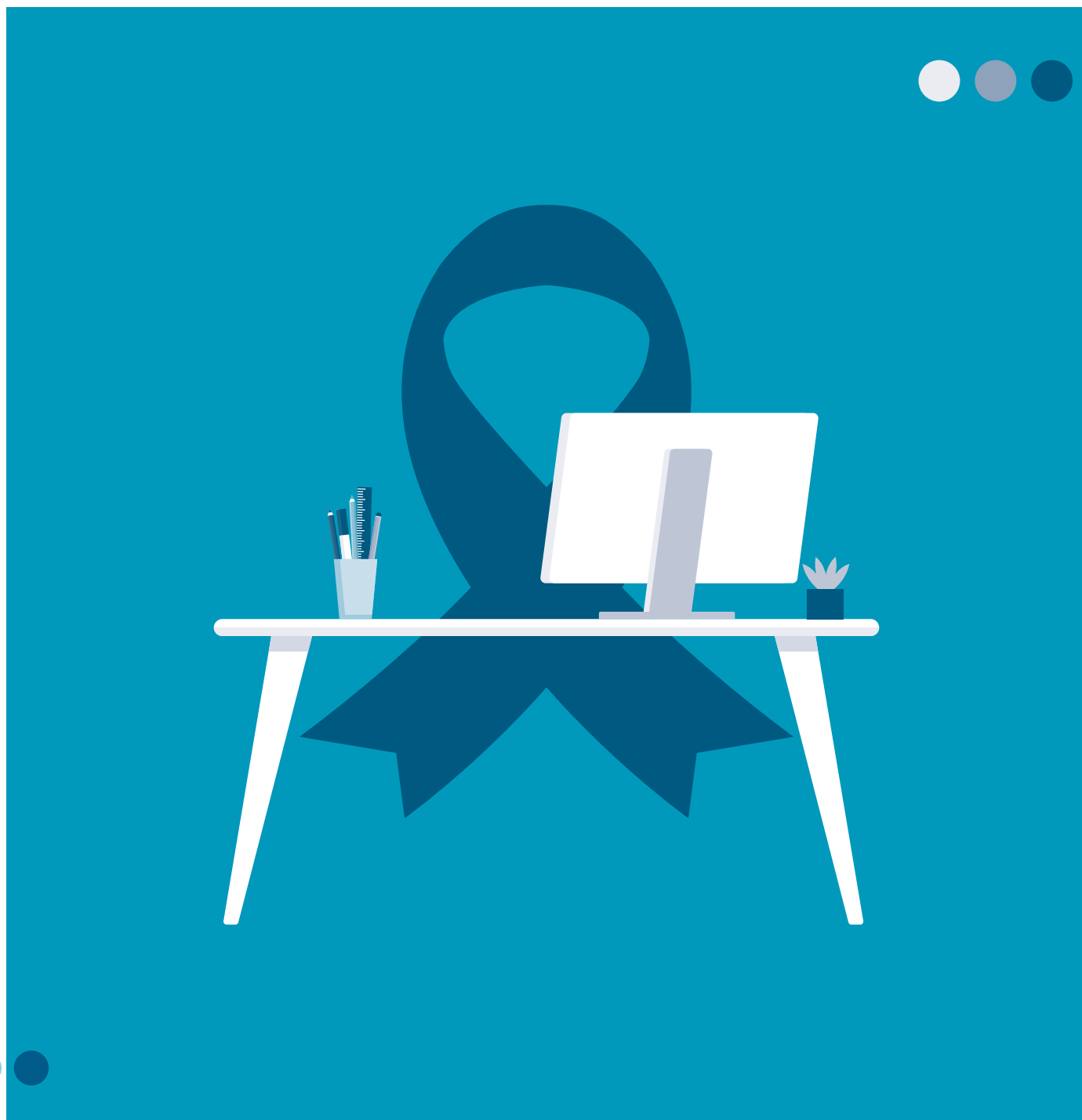


Gérer le cancer au travail



**Guide à l'intention des employeurs,
gestionnaires en ressources humaines,
managers, entreprises et autres structures**

cancer.lu



**Fondation
Cancer**

Info · Aide · Recherche

Editeur

Fondation Cancer
209, route d'Arlon
L-1150 Luxembourg
RCS Luxembourg G 25

T 45 30 331

E fondation@cancer.lu

cancer.lu

Source : *How to manage cancer at work (ECL PSWG)*

Merci

Nous remercions l'*ECL Patient Support Working Group (PSWG)* de nous avoir transmis le texte original de *How to manage cancer at work*.

Le PATIENT SUPPORT WORKING GROUP de L'ECL

Depuis 2007, le *Patient Support Working Group (PSWG)*, groupe de travail pour le soutien aux patients) de l'ECL est un réseau de professionnels de la prise en charge du cancer qui partagent des connaissances et élaborent ensemble des guides de bonnes pratiques et de la documentation afin de sensibiliser et d'améliorer la qualité de la prise en charge du cancer en Europe. Le PSWG traite un large éventail de sujets intéressant les personnes atteintes de cancer, notamment l'accès à l'assurance et à l'emprunt, la reprise du travail, le soutien aux aidants, la sexualité et les problèmes relationnels, la réadaptation et les soins palliatifs. Les membres du PSWG œuvrent pour faire entendre la voix de patients auprès des instances de décision nationales et européennes.

Edition 2021

Soutiens

« Outre ses effets néfastes sur le bien-être et les finances de l'individu, le chômage a des conséquences économiques graves pour les entreprises et la société dans son ensemble. De fait, on estime que les journées de travail perdues à cause du cancer ont coûté 9,5 milliards d'euros à l'Union européenne en 2009. C'est pourquoi il est essentiel que les entreprises mettent en œuvre des stratégies efficaces pour aider leurs salariés à reprendre le travail après un diagnostic de cancer. »



**Marine Cavet, responsable de projet, unité Prévention et recherche,
Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)**

« Au vu de la tendance actuelle en Europe, il est de plus en plus probable qu'un de vos collègues reçoive un diagnostic de cancer. Toutes les personnes concernées, même l'entreprise, ont tout intérêt à soutenir les personnes atteintes de cancer afin qu'elles puissent travailler à distance pendant leur traitement, reprendre le travail quand elles se sentent prêtes à le faire, et qu'elles ne soient pas stigmatisées au travail. Le cancer étant hélas souvent source de discrimination en entreprise, l'heure est venue d'adopter des directives pertinentes pour protéger les salariés atteints de cancer. »



**Jacqueline Daly, membre du conseil d'administration,
European Cancer Patient Coalition (ECPC)**

« L'EPF apporte son soutien plein et entier au guide 'Gérer le cancer au travail' édité par le Patient Support Working Group de l'ECL. Une évolution des mentalités et un bouleversement culturel sont nécessaires pour aplanir les difficultés auxquelles les personnes atteintes de cancer sont confrontées sur leur lieu de travail afin d'assurer leur bien-être en entreprise. Utilisé de manière appropriée, ce guide peut réellement contribuer à la création d'environnements professionnels qui leur soient plus favorables, ce qui se traduit par une bien meilleure qualité de vie pour les personnes atteintes de cancer ; les répercussions financières négatives des problèmes de santé chroniques et le risque d'exclusion sociale s'en trouvent réduits, et la santé psychique des patients améliorée. Dans le cadre d'une action concertée de divers acteurs issus de différents secteurs, portée par des incitations politiques aux échelons national et européen, nous pouvons tous ensemble contribuer à faire entrer dans les mentalités l'idée selon laquelle la discrimination et l'exclusion sur le marché du travail n'est pas un problème concernant uniquement le patient, mais un problème de société : nous sommes convaincus que, si on leur accorde le soutien approprié, les malades chroniques qui souhaitent continuer à travailler peuvent le faire. »



**Katie Gallagher, conseillère principale en matière de politiques,
Forum européen des patients/European Patients' Forum (EPF)**

« Travailler tout en s'occupant d'une personne souffrant d'un cancer n'est pas une tâche aisée. Les proches aidants peuvent avoir l'impression de jongler avec deux emplois, alors même que travailler peut s'avérer important pour leur bien-être, leurs revenus et leur vie sociale. Un facteur clé pour concilier travail et soins à un proche est le soutien dont l'aidant bénéficie dans le cadre professionnel. La bonne nouvelle est que de plus en plus d'employeurs sont conscients des avantages qu'il y a à créer des environnements de travail accueillants pour les aidants, qui soient susceptibles de retenir du personnel qualifié, expérimenté et dévoué. Ce guide précieux donne aux managers un ensemble d'outils pratiques pour gérer plus facilement ces situations difficiles. »



Claire Champeix, chargée des politiques, Eurocarers

A propos de ce guide

Dans de nombreux pays européens, une personne sur trois développe un cancer avant l'âge de 75 ans¹. C'est pourquoi, si vous êtes employeur, gestionnaire en ressources humaines, manager ou chef d'équipe, il se peut que votre personnel ou leurs proches soient un jour affectés par le cancer. Ce guide explique pourquoi les employeurs et les managers doivent adopter une ligne de conduite et des mesures détaillées en matière de gestion du cancer au travail et fournit des conseils utiles pour faire face aux défis du cancer. En trois chapitres, ce guide a pour objectif de vous aider à cerner la meilleure manière de soutenir vos salariés touchés par le cancer et vous donne des conseils pour minimiser l'impact de la maladie sur votre structure et toutes les personnes concernées. Il met également en lumière le fait que les collègues et les aidants peuvent aussi être affectés par la situation et donne des pistes pour les soutenir.

Des propos recueillis par des ligues nationales contre le cancer dans le cadre de différentes enquêtes sur le cancer au travail sont cités à l'appui du texte.



«L'atelier "Cancer & travail" organisé par la ligue contre le cancer, m'a ouvert les yeux sur l'importance de gérer le cancer au travail et d'avoir sous la main un protocole d'action avant même qu'un cas ne soit diagnostiqué.»

Un manager dans une petite entreprise de services informatiques

Sommaire

Introduction	7
1. Pourquoi est-il important de s'intéresser au cancer au travail	8
1.1 Quelle est l'ampleur du problème?	9
1.2 Combien le cancer coûte-t-il?	9
1.3 Combien le cancer coûte-il à l'employeur?	10
1.4 Quels avantages un employeur a-t-il à soutenir des salariés atteints de cancer pour les maintenir dans leur emploi?	11
2. Comment gérer le cancer au travail?	12
2.1 Quand un cancer est diagnostiqué chez un de mes salariés	15
2.2 Gérer l'absence de votre salarié pendant son traitement	19
2.3 La reprise du travail par le salarié après son traitement	23
2.4 Lorsque le retour au travail n'est pas possible	28
3. Que faire lorsque vous employez un aidant?	31
Terminologie	34
Sources	35

Introduction

En 2018, 4,2 millions de nouveaux cas de cancer ont été diagnostiqués en Europe, et ce chiffre devrait atteindre les 5,2 millions d'ici à 2040². En particulier, environ 1,6 million de personnes en âge de travailler reçoivent un diagnostic de cancer chaque année en Europe, et les traitements contre le cancer vont souvent de pair avec des arrêts-maladies de longue durée³.

Grâce aux progrès en matière de diagnostic, de dépistage précoce et de traitement, les patients ont des chances accrues de survivre au cancer et sont toujours plus nombreux à reprendre le travail, ou à continuer (partiellement) de travailler pendant leur traitement.

Cependant, reprendre le travail n'est pas toujours facile, les ex-patients pouvant être confrontés à des difficultés d'ordre physique ou psychosociales, notamment l'isolement et la discrimination. Certaines difficultés peuvent être moins manifestes, comme la fatigue liée au cancer, les troubles cognitifs tels que les problèmes de concentration (ce que les Anglo-saxons appellent *chemo brain*, une perturbation cognitive post-chimiothérapie) et la détresse morale, dont les patients font souvent état⁴.

Les motivations pour reprendre le travail sont diverses, notamment : les difficultés financières, le risque de paupérisation et d'exclusion sociale, le fait de se définir par son travail, le besoin d'appartenance à un groupe et la volonté d'apporter une contribution utile à la société. Il est important de souligner qu'en dehors des effets d'un diagnostic de cancer sur le corps et le mental, le cancer peut avoir un impact financier important pour les patients/salariés comme pour leurs familles. Être en arrêt-maladie est souvent synonyme de dépendance à l'égard de prestations versées par l'employeur, les assurances et l'Etat.

Selon le diagnostic, la durée des arrêts de travail varie grandement d'un patient à un autre⁵. De plus, chacun réagit différemment à la maladie et gère la situation à sa manière. En général, les arrêts de travail sont relativement longs, ce qui entraîne des déboires financiers graves, d'autant que les dépenses médicales augmentent.

Certains ex-patients reprennent aussi le travail afin de retrouver leur identité et leur ancien rythme de vie. Le travail favorise également les contacts et peut contribuer à donner un sens à la vie et à améliorer la qualité de vie, la confiance en soi et le statut social⁶.

Les effets secondaires du cancer et de son traitement sont souvent incompatibles avec une reprise du travail à temps complet. D'où l'importance d'offrir la possibilité de reprendre à temps partiel, ce qui permet aux patients de se réhabituer progressivement à la vie active. D'autres aménagements, parfois temporaires, tels que des horaires de travail allégés et variables, une redéfinition des missions ou un changement de poste, le télétravail, etc. peuvent aussi faciliter la reprise⁷.



**Pourquoi est-il
important de
s'intéresser
au cancer au travail ?**

Ce chapitre rend compte de l'étendue du problème et fournit des arguments quantitatifs et qualitatifs pour inciter les employeurs à adopter une politique globale en faveur des salariés touchés par le cancer.

Il est important de préciser qu'il n'y a pas à l'heure actuelle de données qualitatives évaluant l'impact du cancer sur les patients, les employeurs et l'économie dans son ensemble. Il faudrait mener des enquêtes nationales et des comparaisons entre les pays d'Europe afin d'appréhender pleinement le poids financier du cancer ainsi que les avantages que les employeurs ont à soutenir tout au long de leur parcours de patients, leurs salariés atteints de cancer.

1.1 Quelle est l'ampleur du problème ?

Selon l'EU-OSHA, près de la moitié des 3,2 millions de cas de cancer diagnostiqués chaque année en Europe concernent des personnes en âge de travailler⁸. La plupart des patients tiennent beaucoup à poursuivre ou à reprendre leur activité professionnelle. Des études montrent que 62 % des patients en âge de travailler reprennent le travail dans les 12 mois suivant le diagnostic, tandis que 89 % le font dans les 24 mois suivant le diagnostic⁹.

De toutes les affections chroniques, le cancer est le facteur numéro un de perte d'emploi. Des recherches montrent que le risque de perdre son emploi est 1,4 fois plus élevé après un diagnostic de cancer¹⁰.

Cette perte d'emploi ne relève pas toujours d'un choix du patient, qu'il soit en traitement ou guéri : il peut être victime de discrimination au travail, notamment être

licencié en raison de son absentéisme lié à son cancer ou ne pas bénéficier des « ajustements raisonnables » nécessaires à sa reprise du travail. Ces ajustements peuvent prendre diverses formes : reprise progressive du travail en recommençant à temps partiel, télétravail, allègement ou flexibilité du temps de travail, temps accordé pour se rendre à des rendez-vous médicaux, etc. Le cancer est considéré comme un handicap lorsque les conséquences de la maladie et/ou de son traitement entraînent chez les salariés des déficiences physiques, psychiques, intellectuelles ou sensorielles durables qui, combinées à d'autres barrières, peuvent empêcher leur participation pleine et effective à la société sur un pied d'égalité avec d'autres salariés. Dans pareil cas, les employeurs sont tenus d'effectuer des aménagements raisonnables pour les ex-patients¹¹.

1.2 Combien le cancer coûte-t-il ?

La perte financière totale subie par l'Union européenne du fait des journées de travail perdues en raison du cancer était estimée à 9,5 milliards d'euros en 2009¹².

En France, la perte subie en 2007 par les employeurs du fait des arrêts-maladies liés au cancer a été estimée à 500 millions d'euros¹³.

Les traitements anticancéreux peuvent également représenter une charge financière toujours plus lourde pour les patients et leurs familles. Selon une enquête menée en 2018 en Espagne, le revenu d'une famille baisse d'au moins 25 % lorsque l'un de ses membres

reçoit un diagnostic de cancer et les dépenses liées au cancer sont en moyenne de 150 à 300 euros par mois¹⁴. Une étude comparable réalisée en Irlande en 2019 a constaté qu'en moyenne un diagnostic de cancer se traduisait par une augmentation des dépenses mensuelles de l'ordre de 756 euros et par une baisse du revenu mensuel de 1 527 euros¹⁵. Et 75 % des personnes interrogées dans le cadre d'une étude menée en 2019 en Finlande ont aussi pointé du doigt une baisse des revenus du foyer en raison du cancer¹⁶.

1.3 Combien le cancer coûte-il à l'employeur ?

Le coût de l'absentéisme

Pour un employeur, les coûts liés aux arrêts-maladies de son personnel pourraient se subdiviser en *coûts directs* (le maintien des salaires) et en *coûts indirects*, tels que la diminution de la production, la baisse de productivité, le coût des congés de maladie, les heures supplémentaires versées à d'autres salariés ainsi que d'autres frais administratifs.

En 2009, au Royaume-Uni, le coût direct moyen de l'absentéisme s'est élevé à 595 livres sterling (~ 660 €) par salarié, tandis que les coûts indirects par salarié ont totalisé 465 livres sterling (~ 516 €). Au total, l'absentéisme des salariés a coûté à l'économie britannique 16,8 milliards de livres sterling (~ 18,7 milliards d'euros) en 2009¹⁷.

L'impact de la rotation du personnel

Bien qu'il soit difficile de prédire le coût annuel de la rotation du personnel, en raison de facteurs tels que l'impact du cadre législatif et de la situation socio-économique de chaque pays, il y a des coûts majeurs inévitables¹⁸. Ceux-ci comprennent :

- Le coût du recrutement d'un nouveau salarié, ce qui recouvre l'annonce d'une offre d'emploi, la préparation des entretiens et le temps qui y est consacré, la sélection des candidats et les formalités administratives liées à l'embauche d'un nouveau salarié ;
- Le coût de la formation d'un nouveau salarié, y compris le temps consacré à cet effet par ses supérieurs et ses collègues ;
- La baisse de productivité. Selon ses missions et le contexte spécifique, un nouveau salarié peut mettre jusqu'à deux ans pour atteindre sa pleine productivité ;
- Des retards et des erreurs au service clientèle dans la mesure où des salariés nouveaux peuvent mettre plus longtemps à résoudre des problèmes et/ou peuvent être moins aptes à les résoudre ;
- La perte de motivation et le risque de baisse de productivité d'autres salariés qui, face à la rotation élevée du personnel, s'interrogent sur les motifs qui ont conduit un collègue à démissionner.

La baisse de productivité du patient au travail (présentéisme)

Les employeurs et les managers tentent toujours de maîtriser ou d'éviter les absences du personnel, mais le contrôle des absences n'est pas toujours la solution idéale. En effet, la présence physique n'est pas un gage de productivité, surtout quand les salariés souffrent des conséquences du cancer et de son traitement. Il est important de noter que des séquelles tardives peuvent se manifester des années après le diagnostic.

Le coût total du présentéisme en termes de baisse de la productivité pour l'économie australienne en 2009-2010 a été estimé à 34,1 milliards de dollars (~ 20,8 milliards d'euros), soit près de quatre fois le coût de l'absentéisme. On estime par ailleurs qu'en 2050 le coût total du présentéisme atteindra 35,8 milliards de dollars (~ 21,8 milliards d'euros) et que le PNB baissera de 2,8 %¹⁹.

C'est pourquoi, si l'on veut atténuer l'impact négatif du présentéisme, il faut prendre en considération le nouvel état physique et mental des salariés, et non leurs capacités avant la maladie.

Le coût d'une bonne réputation

Une étude menée aux Etats-Unis en 2019 a montré que les avantages pour les employeurs d'une politique en faveur de leurs salariés malades sont nettement supérieurs au coût de sa mise en œuvre. Des employeurs ont indiqué que des aménagements tels que la reconversion des salariés de valeur, des mesures centrées sur l'amélioration de la productivité et du moral, la réduction des indemnités versées aux salariés et des frais de formation, et l'amélioration de la diversité au sein de l'entreprise ont globalement des retombées positives pour l'employeur. 58 % des employeurs qui ont participé à cette enquête ont fait savoir que les aménagements nécessaires à leurs salariés ne coûtent absolument rien (0 €) à l'usage, juste une dépense ponctuelle de l'ordre de 440 euros²⁰.

1.4 Quels avantages un employeur a-t-il à soutenir des salariés atteints de cancer pour les maintenir dans leur emploi ?

Comme exposé plus haut, vous pouvez vous attendre à faire face à différents coûts liés à la perte potentielle d'un employé chez lequel un cancer a été diagnostiqué. Il est cependant possible de minimiser ces coûts en adoptant une politique de gestion du cancer en entreprise qui soit « favorable au patient ». Une politique de cette nature peut en outre servir d'orientation pour gérer toutes les maladies chroniques et de longue durée.

Une certaine flexibilité, des mesures pour faire face à la nouvelle situation et répondre adéquatement aux besoins de vos salariés tout au long de leur parcours de patients auront les retombées positives suivantes :

- Vous conserverez les précieuses aptitudes, connaissances et expérience du salarié/patient tandis que la continuité des activités sera assurée ;
- Vous économiserez des ressources appréciables (financières et en temps de travail du personnel) que vous devriez sinon affecter au remplacement du salarié et à la formation de son successeur ;
- Vous créerez un environnement de travail inclusif et vous forgerez une image positive de votre entreprise/structure, ce qui peut attirer des salariés talentueux ;
- Vous encouragerez la loyauté dans les relations entre les salariés affectés et leurs collègues ;
- Les salariés affectés seront mieux épaulés et soutenus moralement par leurs collègues.



Comment gérer le cancer au travail ?

Il est important de souligner que la majorité des programmes d'aménagements concluants sont pluridisciplinaires, c'est-à-dire comportant des aménagements matériels mais aussi psychosociaux pour les patients²¹. Ce chapitre détaille les mesures à prendre lorsque vos salariés reçoivent un diagnostic de cancer et fournit des conseils sur la meilleure manière de les soutenir tout au long de leur parcours de patients. Il aborde également le soutien aux aidants et la manière de gérer la situation auprès des collègues du salarié/patient.

Selon la taille de votre structure, les services en matière de gestion de cancer au travail peuvent être fournis en interne ou par une ligue nationale contre le cancer, voire une autre entité. La coopération et une bonne communication entre les différents acteurs, notamment les médecins du travail et les gestionnaires en ressources humaines contribuent à la réussite de la reprise du travail²².

Chaque cas est unique

Le cancer revêt des formes multiples, et chaque patient réagit différemment à la maladie et à sa situation professionnelle. Les personnes atteintes de cancer ont généralement hâte de reprendre le travail, et la plupart d'entre elles sont en mesure de le faire à l'issue de leur traitement²³. Le succès de la réinsertion professionnelle dépend des séquelles physiques et psychologiques laissées par le cancer, ainsi que de la nature des mesures prises par l'employeur pour accompagner le salarié/patient dans son parcours.

Le rôle clé des managers

En tant que manager, supérieur hiérarchique ou gestionnaire en ressources humaines, vous devez trouver le juste équilibre entre l'exercice de vos responsabilités et la compassion. Des informations transparentes sur les options offertes par votre entreprise et les limites du soutien qu'elle peut apporter offrent la clarté nécessaire pour faire face à cette situation difficile. En maintenant des contacts étroits, appropriés et attentionnés avec votre personnel, vous pouvez avoir une influence décisive sur leur environnement professionnel et leur réinsertion.

Par où commencer ?

Avant de mettre en place quelques mesures spécifiques que ce soit, il est conseillé de passer en revue les tâches recensées ci-après afin de vous assurer que vous avez bien pris en considération tous les aspects mentionnés. Il convient d'accomplir ces tâches lorsque les personnes affectées sont en incapacité de travail de longue durée, mais aussi lorsque les salariés peuvent continuer de travailler pendant leur traitement.

✓ **Check-list du manager (1):**

Tâches	Statut	Personnel responsable
J'ai consulté la législation en matière de protection des salariés en vigueur dans mon pays.		
J'ai informé les autorités compétentes de l'absence de mes salariés.		
J'ai fait le décompte des cas de cancer que nous avons eus dans notre entreprise/structure au cours des dernières années.		
J'ai désigné quelqu'un pour chapeauter le développement et la mise en œuvre de la politique de gestion du cancer au travail.		
J'ai consulté les organismes spécialisés experts disponibles dans mon pays qui peuvent m'aider à gérer cette situation (notamment les ligues nationales contre le cancer, l'assurance maladie, etc.).		
J'ai consigné par écrit l'impact à court, moyen et long terme que l'absence de salariés affectés pourrait avoir sur le fonctionnement de mon entreprise/ma structure.		
J'ai consigné par écrit les mesures prises par le passé lorsque nous avons eu à faire à des salariés affectés par le cancer et j'ai évalué notre flexibilité potentielle si la situation se représente.		
J'ai fait en sorte que les salariés affectés soient traités avec empathie par tous les managers et collègues et que la communication soit claire et transparente à tous les niveaux.		

2.1 Quand un cancer est diagnostiqué chez un de mes salariés

Quand un salarié vous informe de sa maladie, certaines questions vous viennent aussitôt à l'esprit :

- mon salarié va-t-il être absent ? Si oui, combien de temps ?
- qui va reprendre ses tâches ?
- faudra-t-il le remplacer ?
- comment le soutenir au mieux ?
- qui dois-je informer et qui dois-je contacter en relation avec cette situation ?

Gardez à l'esprit que vous n'êtes pas seul face à cette situation. Après vous être entretenu avec le salarié affecté et avoir compris la nécessité de protéger sa vie privée, veillez à coordonner les mesures avec le salarié concerné, son équipe, ses médecins, son assurance maladie, d'autres managers et le département des ressources humaines²⁴.

Comment réagir à cette situation ?

a. Manifestez votre compréhension et restez en contact

A ce stade, montrez à votre salarié que vous comprenez sa situation financière, physique et morale. Il se peut que le salarié ne souhaite pas communiquer de détails sur sa maladie, de peur de perdre son emploi. Commencez par :

- demander comment vous pouvez aider et discuter de la manière dont vous souhaitez garder le contact. Les salariés sont souvent très attachés au respect de leur vie privée pendant cette période. Sondez-le pour déterminer quand/si vous pouvez l'appeler ou lui rendre visite ;
- indiquer clairement les scénarios possibles, notamment la reprise du travail une fois le traitement terminé et voir avec lui s'il souhaite continuer de travailler pendant son traitement. Si vous avez d'emblée des contacts réguliers, il sera plus facile par la suite d'aborder la question de la reprise du travail ;
- demander avec tact à votre salarié s'il a déjà une idée de la durée de son absence, encore qu'à ce stade il soit souvent impossible de le savoir exactement. Gardez bien à l'esprit que dans certains pays, les arrêts de travail sont établis pour une courte durée et sont renouvelables. Selon le type de cancer et son stade, la durée de l'absence et les complications peuvent varier grandement. Six mois d'absence est chose courante, cela n'a rien d'exceptionnel ;
- demander ce qui peut à ce stade être communiqué aux collègues et déterminer qui va annoncer la nouvelle.



« Nous essayons de ne pas trop compliquer la situation en relation avec son absence. Nous résolvons les problèmes les uns après les autres. Cependant, il m'arrive de me demander : et si les choses tournaient mal ? Et si sa maladie lui laissait des séquelles si graves qu'il ne serait pas en mesure de reprendre le travail ? »

Un chef d'entreprise immobilière



« Pendant mon arrêt-maladie, personne de l'entreprise n'est venu me voir pour me demander des nouvelles de ma santé ; on ne m'a pas non plus appelée pour discuter des modalités de ma reprise du travail, à aucun moment de mon arrêt-maladie. Le retour au travail a été très difficile et décevant. »

Une assistante administrative dans une multinationale, souffrant d'un lymphome de type B

b. Manifestez votre soutien

Vous pouvez soutenir votre salarié de différentes manières, par exemple :

Soutien moral

- Faites preuve d'empathie et de compréhension ;
- Pratiquez l'écoute active et rassurez-le sur la sécurité de son emploi ;
- Faites-lui livrer un cadeau ;
- Comprenez ses besoins et prenez-en acte ;
- Soyez tolérant face à l'incertitude et faites preuve de discrétion.

Soutien pratique

- Permettez à votre salarié de se rendre à des rendez-vous médicaux supplémentaires sur son temps de travail ;
- Mettez à sa disposition un réseau de soutien, notamment des conseils d'experts (fournis p. ex. par un ergothérapeute ou une association contre le cancer) ;
- Si votre salarié le souhaite et se sent suffisamment en forme, donnez-lui la possibilité de boucler son/ses projet(s) en cours ;
- Aidez-le dans ses démarches administratives et à remplir les formulaires nécessaires ;
- Informez votre salarié de ses droits et obligations en cas d'absence.

c. Assurez les tâches du salarié malade

Quand quelqu'un tombe malade, il n'est pas toujours remplacé immédiatement, surtout dans les petites structures. Si c'est possible et si le salarié affecté le souhaite, voyez avec lui et ses collègues qui peut assumer ses tâches en son absence et comment.

Faites part à votre salarié de vos souhaits et des scénarios possibles. Pouvez-vous le maintenir dans son

emploi ? Souhaite-t-il continuer à travailler ? Le travail se déroulera-t-il sans accroc et les projets resteront-ils en bonne voie ? Des collègues peuvent-ils se partager la charge de travail du salarié/patient ? Devez-vous faire appel à des intérimaires ?

Penchons-nous sur différents scénarios :

Le salarié affecté est-il en mesure de travailler ?

- Certains salariés veulent continuer de travailler et peuvent le faire (pendant certaines phases de leur traitement) ;
- Vérifiez les exigences et obligations au regard de votre législation nationale en matière d'arrêt maladie de longue durée dans la mesure où ceci peut entraîner une suspension du contrat de travail.

Comment gérer la charge de travail supplémentaire ?

Pour vous aider parallèlement à la recherche d'une solution viable pour faire face à cette situation nouvelle, voici diverses solutions à court terme :

- Informez vos collaborateurs des raisons motivant certaines mesures afin qu'ils en comprennent le bien-fondé ;
- Permettez aux collègues, qui le souhaitent, d'assumer davantage de tâches, sans cependant les surcharger de travail et, si possible, rémunérez les heures supplémentaires ;
- Réunissez les collègues régulièrement pour répartir de nouveau la charge de travail essentielle. Vous pouvez aussi instaurer une rotation des tâches ;
- Reportez les tâches non essentielles, en veillant à ce que le salarié affecté ne se retrouve pas devant une montagne de choses à faire à son retour ;
- Selon la taille de votre entreprise/structure, vous devrez peut-être assumer vous-mêmes certaines tâches essentielles.



« L'entreprise n'arrête pas de tourner lorsque quelqu'un reste chez lui pour cause de maladie. »

Un propriétaire de salon de coiffure



« Mes collègues m'ont soutenue et se sont réparti mes tâches pendant toute la durée de mon arrêt-maladie. Il n'a pas été nécessaire d'engager quelqu'un pour me remplacer. Tout au long de mon traitement, je suis restée en contact avec mon équipe. »

Une ingénieure technique dans une entreprise agroalimentaire atteinte d'un cancer du sein

Les remplacements de courte durée

Comme vous ne pouvez pas savoir à l'avance combien de temps le salarié affecté sera en arrêt de travail, faire appel à un intérimaire ou encore un stagiaire/étudiant peut être une bonne solution. Remplacer un salarié malade est onéreux et peut être une source supplémentaire d'angoisse pour la personne malade. La décision d'embaucher un remplaçant dépend de différents facteurs :

- des tâches (p. ex., impliquent-elles des informations confidentielles ?) ;
- de votre situation financière (en avez-vous les moyens ?) ;
- de la résilience des collègues du patient (sont-ils en mesure d'absorber la charge de travail ou faut-il faire appel à de l'aide extérieure ?) ;
- de la durée de l'absence du salarié affecté.

Le salarié affecté devrait être rassuré de savoir que ses tâches sont attribuées et assurées en son absence. Mais vous, en tant qu'employeur, vous aurez peut-être des choix difficiles à faire au retour de votre salarié. Selon la législation nationale, vous êtes tenu de réintégrer votre salarié dans le poste qu'il occupait avant sa maladie ou, si sa condition physique ne le permet pas, d'adapter ses tâches/son poste à son nouvel état de santé.



« Un salarié atteint de cancer avait des absences répétées. Ces absences devaient être gérées par d'autres salariés, ce qui créait des incertitudes au sein du personnel. Précisément parce que le cancer au travail est un problème qui, premièrement, affecte de nombreuses personnes et, deuxièmement, est encore un sujet largement tabou, on a tout intérêt à faire appel à un intervenant extérieur. »

Les RH d'une entreprise de taille moyenne après un séminaire *Cancer & Work*

d. Informez les collègues du diagnostic de cancer

Afin de respecter la vie privée de vos salariés et de vous conformer à la législation, vous devez obtenir du salarié concerné l'autorisation de faire part au personnel, notamment à ses collègues, d'informations médicales et de détails en relation avec son diagnostic de cancer. Il est possible que le salarié préfère informer ses collègues personnellement.

Demandez explicitement à votre salarié ce dont vous pouvez faire part aux membres du personnel. Il est possible qu'entre collègues ils se connaissent bien et se tiennent mutuellement au courant de leurs vies. Néanmoins, il est nécessaire d'en discuter au préalable avec le salarié malade. Si ce dernier ne souhaite pas faire part de son état de santé, il convient de décider avec lui de la manière dont vous allez justifier son absence auprès du reste du personnel afin de prévenir les commérages éventuels.

✓ Check-list du manager (2) :

Tâches	Statut
Je comprends les obligations légales de mon entreprise, de ma structure en matière d'arrêt-maladie et de protection de l'emploi d'un salarié atteint d'un handicap ou d'une maladie chronique (notamment d'un cancer).	
J'ai fait preuve d'empathie, d'intérêt, de sollicitude et de compréhension lorsque j'ai été informé de la maladie de mon salarié.	
J'ai eu des contacts réguliers avec le salarié malade (par son mode de communication préféré) pour me tenir informé de l'évolution de la situation et de son éventuel retour au travail.	
J'ai apporté mon soutien pratique et moral au salarié dans cette situation.	
J'ai procédé aux aménagements nécessaires pour que les tâches du salarié malade soient temporairement assurées en son absence.	
J'ai informé tous les collègues de la situation, dans le respect des souhaits du salarié.	
J'ai redistribué les tâches essentielles entre les salariés et recherché une solution plus viable.	



« J'ai attaché beaucoup d'importance à la transparence de la communication. Et j'ai été heureuse de voir que j'avais le soutien de mes collègues. Ils m'ont appelée et proposé de me promener avec eux, et même le directeur de mon établissement m'a dit : « Travaillez autant que vous le pouvez, mais pas davantage ». Ce soutien et cette compassion m'ont fait beaucoup de bien. J'ai aussi été soutenue par la ligue locale contre le cancer. Ensemble, nous avons élaboré un plan pour mon retour à l'école. L'objectif était que j'augmente ma charge de travail progressivement à partir du mois de février de façon à être revenue en été à mon ancien temps de travail. En même temps, j'ai dû apprendre à ménager mes forces. Les instructions étaient claires : je ne devais assumer aucune tâche supplémentaire, mais m'en tenir à la charge de travail convenue. Cela m'a permis d'éviter de me retrouver surchargée de travail. Maintenant, j'ai repris le travail. Si j'ai pu le faire c'est uniquement grâce à l'accompagnement professionnel de la ligue contre le cancer et au soutien de mon employeur et de mes collègues. »

Une enseignante spécialisée, atteinte d'un cancer du sein

2.2 Gérer l'absence de votre salarié pendant son traitement

Quand votre salarié est absent, il se peut que vous vous inquiétiez beaucoup pour lui et pour votre entreprise, mais il y a aussi beaucoup de choses que vous pouvez faire pour gérer la situation en communiquant avec votre salarié malade.

Témoignez votre soutien en permanence

a. Soutien psychologique

- Restez en contact avec votre salarié malade selon les modalités convenues avec lui au préalable ;
- Témoignez de l'intérêt et de la sollicitude pour le salarié affecté, ainsi que pour sa famille et les questions relatives au travail ;
- Sachez que chacun gère la situation à sa manière : certains malades la voient comme un bouleversement de leur vie ou une période très difficile, d'autres pensent que cela a donné un plus grand sens à leur vie. Veillez à adapter votre communication en conséquence. Si vous avez conscience de ces différences, vous serez en mesure de mieux comprendre et soutenir votre salarié malade. Ceux qui voient leur maladie comme une « perturbation » ont sans doute besoin d'un soutien psychologique plus étendu, tandis que ceux qui voient leur maladie comme un « épisode » difficile mais passager ont plutôt besoin d'un soutien pratique. Cette dernière catégorie de personnes souhaite peut-être échanger ou parler davantage de sa situation.
- Soyez à l'écoute du message que votre salarié souhaite faire passer et prenez en compte ses besoins ;
- Envoyez une carte et/ou un présent (p. ex. à la sortie d'hôpital) ;
- Invitez votre salarié à des événements avec son équipe, comme un pot. Donnez-lui toute latitude pour décider d'y assister ou de rester chez lui ;
- Envisagez de rendre visite à votre salarié chez lui (voyez au préalable s'il est d'accord, quel horaire est le plus propice, qui de l'équipe ira sur place et s'il souhaite aborder des sujets professionnels).

b. Soutien pratique

- Demandez à votre salarié malade comment vous pouvez l'aider ;
- Proposez-lui de se servir des équipements de l'entreprise (p. ex. de sa voiture de fonction ou de son ordinateur professionnel) pendant toute la durée de son arrêt-maladie ;
- Demandez lui s'il souhaite être tenu au courant des développements au sein de votre entreprise/structure ;
- Abordez la question de la durée de son absence au court de l'un(e) de vos appels ou visite(s). Expliquez pourquoi il est important pour vous de savoir combien de temps il sera absent, sans cependant insister (ne perdez pas de vue le droit au respect de la vie privée de votre salarié et que certaines personnes n'ont peut-être pas envie de vous faire part d'informations médicales) ;
- Si le salarié vous interroge sur les conditions et modalités de sa reprise du travail, présentez-lui les scénarios qui s'offrent à lui.



« Nous avons traversé cette période ensemble. Nous avons communiqué régulièrement par SMS ou par téléphone, parlé des progrès réalisés ou des effets secondaires du traitement. »

Un propriétaire d'imprimerie



« On lui demandait : 'Que doit-on faire ? Comment les choses évoluent-elles à votre avis ? Devrions-nous engager quelqu'un pour assurer vos tâches, ou qu'en pensez-vous ?' »

Un grossiste



« Les salariés apprécient que l'on reste en contact avec eux, qu'on demande de leurs nouvelles, que l'on parle d'autre chose que du cancer, ils aiment ce sentiment d'appartenance au monde du travail pendant leur arrêt-maladie. »

Un employeur



« Pendant mon arrêt-maladie, mes collègues et moi avons créé un groupe WhatsApp appelé OneForAll and AllForOne - UnPourTous et TousPourUn. »

Une personne atteinte de cancer

Exemples de questions à poser à votre salarié malade :

- Comment vous sentez-vous ?
- Quand votre médecin vous en dira-t-il davantage ?
- Souhaitez-vous que l'on vous tienne au courant de ce qui se passe au travail ?

Voici comment faire face aux différents états psychiques que les personnes atteintes de cancer peuvent connaître tout au long de leur parcours de patients :

Le désespoir	
Sentiments éprouvés par les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Ils sont pessimistes quant à l'avenir et ont perdu espoir. • Ils se sentent complètement dépassés par tout ce qu'ils vivent. • Ils ont l'impression d'être mis au placard. • Ils ressentent et affichent des émotions intenses. • Ils se sentent entravés par le manque d'activités : perte d'emploi, perte d'identité.
Comment réagir en tant qu'employeur ?	<p>Si vous identifiez chez vos salariés l'un des sentiments répertoriés ci-dessus, apportez-leur plus particulièrement un soutien psychologique, en faisant preuve de compréhension et en leur accordant de l'attention. Vérifiez qu'ils reçoivent un soutien suffisant de la part des professionnels de santé et des associations de patients.</p> <p>Si vos salariés sont désespérés à ce point, il est possible qu'ils ne soient pas en mesure de reprendre le travail, en raison de la gravité de la maladie ou faute de soutien psychologique.</p>
« C'est une crise passagère, la vie continue. »	
Sentiments éprouvés par les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Ils se concentrent sur leur guérison et font le nécessaire pour cela. • Ils s'attendent à reprendre le plus vite possible leur vie d'avant le diagnostic. • Ils sont pleinement conscients de la gravité de leur situation. • Ils se sentent forts et se montrent résolus. • Ils essaient de rester positifs.
Comment réagir en tant qu'employeur ?	<p>Dans ce cas, vos salariés ont peut-être surtout besoin d'un soutien pratique pour reprendre le travail (p. ex. des horaires allégés ou des tâches différentes).</p> <p>Quand les salariés malades vivent leur cancer comme un « épisode », cela signifie peut-être qu'ils guériront vite et pourront reprendre leur travail sans problèmes.</p> <p>Vous pouvez leur demander des nouvelles de leur santé, mais faites preuve de discrétion et privilégiez les sujets de conversation professionnels. Ne leur demandez pas comment ils se sentent psychologiquement et moralement. Si possible, prévoyez à l'avance des aménagements raisonnables.</p>
Une période qui a du sens	
Sentiments éprouvés par les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Ils réfléchissent beaucoup. • Ils s'interrogent sur leur maladie : « Pourquoi cela m'est-il arrivé ? » • Ils vivent dorénavant plus consciemment et acceptent leur sort. • Ils en voient les côtés positifs : c'est l'occasion de voir ce qui est vraiment important dans la vie et de commencer à changer certaines habitudes. • Ils essaient de mettre cette période difficile en perspective, de se fixer de nouvelles priorités et de se débarrasser de vieilles habitudes. • Ils ont mûri : « J'en ai tiré beaucoup d'enseignements. »
Comment réagir en tant qu'employeur ?	<p>Donnez-leur la possibilité de parler de leur maladie et exposez-leur différents scénarios pour leur retour au travail. Faites preuve de compréhension si vos salariés souhaitent éventuellement organiser leur vie future différemment. Suggérez de continuer à vous tenir mutuellement informés à intervalles réguliers.</p> <p>Il peut arriver que des salariés estiment ne pas être capables de travailler/ne veuillent plus travailler. Vous devez respecter leur décision.</p>



« Donnez-moi une semaine de ma vie avant le diagnostic, une semaine supplémentaire de travail, et rendez-moi ma féminité. Maintenant, je suis privée de tout, on m'a tout pris. Je n'ai plus d'emploi, ni de collègues, ni de contacts, et j'ai perdu mon apparence. Vous ne pouvez pas imaginer combien cela m'affecte. »

Une femme atteinte d'un cancer du sein



« En l'espace d'un instant, tout a basculé. J'ai juste pu transmettre les dossiers les plus importants à mon adjoint, avant de subir une opération et de rester absente pendant longtemps. Avec le recul, je ferais bien des choses différemment. Cela n'a pas été une bonne chose de ne pas pouvoir informer personnellement mes salariés de ma maladie. Ils ont été choqués et déstabilisés parce qu'ils ne savaient pas comment cela allait se passer au travail. De l'aide externe (p. ex. par une structure spécialisée) peut faire des miracles ... En tant que manager, vous ne vous sentez pas seul face à cette situation difficile. »

Une PDG de petite entreprise atteinte d'un cancer du sein

Continuez de faire marcher l'entreprise

- Répartissez en interne les tâches du salarié absent ;
- Reportez ou redéfinissez des travaux, des tâches ou des priorités ;
- Engagez des intérimaires ou des étudiants pour aider à certaines tâches ;
- Pour vous faciliter votre planification d'entreprise, mais seulement si le salarié vous y autorise, vous pouvez discuter avec un médecin du travail des informations dont vous disposez. Ce professionnel de santé sera peut-être en mesure de vous en dire plus sur les chances de guérison du salarié affecté et/ou sur leur capacité à reprendre le travail. Si vous n'avez pas de contacts privilégiés avec un médecin du travail, vous pouvez obtenir davantage d'informations en contactant des ligues nationales/régionales contre le cancer ou diverses associations comme des associations de patients, mais assurez-vous du sérieux de vos sources. Gardez à l'esprit qu'il est difficile de faire un pronostic et que chaque cas est particulier. Les chances de guérison dépendent de nombreux facteurs, comme le type de cancer et son stade, l'âge et les antécédents médicaux du patient, la présence ou non de métastases, et le type de traitement et ses effets.

Commencez à négocier le retour de votre salarié

La plupart des patients souhaitent reprendre le travail, car c'est un dérivatif à la maladie et cela les dynamise, ce qui peut contribuer à leur guérison. Le salarié peut cependant craindre d'éventuels effets secondaires ou une récurrence.

Les employeurs ne se sentent généralement pas forcés d'aborder le processus de reprise du travail. Si votre salarié malade n'est absent que pour peu de temps ou s'il vient juste de suivre les premiers traitements, il est pour l'instant malvenu d'aborder le sujet.

Bien souvent, il vaut mieux attendre que le salarié affecté aborde la question. Mais pour votre tranquillité d'esprit et celle de votre salarié, vous pouvez parfaitement évoquer leur reprise du travail lors d'une visite ou d'un appel téléphonique.

Selon les cas, au bout d'un certain temps, voyez si votre salarié est prêt à reprendre le travail. Voici quelques conseils sur la manière d'aborder le sujet :

- Entretenez-vous sur vos souhaits et ceux de votre salarié ainsi que sur les scénarios possibles ;
- Encouragez votre salarié à discuter de sa reprise (partielle) avec le médecin compétent (médecin du travail, généraliste, etc.). Si votre salarié y consent, il peut être judicieux que vous participiez aux entretiens médicaux. S'il le préfère vous pouvez communiquer avec le médecin (dans le cadre d'un entretien ou par courrier). Veillez toutefois à ce que le salarié concerné n'ait pas l'impression que des décisions sont prises dans son dos.



« Elle a dit : 'Je ne sais pas si je vais pouvoir assumer'. Et nous lui avons conseillé : 'Voyez s'il est possible de reprendre progressivement'. Elle n'avait pas entendu parler de cette possibilité au départ. »

Un directeur d'agence de placement



« Elle a demandé : 'Et comment envisagez-vous mon retour?' Comme nous n'avions pas de réponse toute faite, nous avons répondu par une question : 'Quel est, à votre avis, la meilleure façon pour vous de reprendre?' »

Un propriétaire de cabinet de conseil



« Pendant la réunion commune avec le médecin du travail et mon employeur, j'ai eu l'impression de devoir feindre d'être en meilleure santé que je ne l'étais en réalité. J'avais le sentiment qu'une reprise à temps complet était la seule option. Mon employeur n'avait pas envisagé différents scénarios pour préparer mon retour. Cette phase préparatoire m'a aussi pesé. »

Une personne atteinte de cancer

Comment organiser la reprise du travail de mon salarié ?

Après un cancer, il n'est pas facile de reprendre le travail à temps complet. Commencer par un temps partiel en augmentant le temps de travail progressivement est souvent la meilleure option dans la mesure où la personne affectée peut encore souffrir d'effets secondaires des traitements ou ne pas être complètement rétablie.

En cas de reprise partielle ou progressive, il devrait être possible de panacher prestations de maladie et salaire.

Si vous avez besoin de davantage de conseils pour organiser du mieux possible le retour de votre salarié, consultez votre département des ressources humaines ou des experts externes, tels que des ligues contre le cancer et des assistants sociaux, qui sont très bien placés pour vous conseiller sur la meilleure manière d'aborder les salariés/patients tout en se conformant à la législation nationale.

2.3 La reprise du travail par le salarié après son traitement

Bien que la plupart des salariés souhaitent reprendre le travail, il se peut que vous ayez besoin de faire appel à une structure spécialisée ou à un consultant pour planifier correctement leur retour. Ne perdez pas de vue que le cancer et/ou ses traitements peuvent affecter votre salarié encore longtemps. D'où l'importance de rééva-

luer la situation régulièrement même si tout semble être rentré dans l'ordre. Il est également très important d'évaluer la capacité de travail du salarié en fonction des tâches qui lui incombent. Il vaut mieux centrer votre attention sur sa capacité de travail que sur ses incapacités potentielles.



« Les médecins doivent conseiller afin de protéger la santé du patient. Mais le mental est aussi un aspect très important. Et si un salarié se sent plus en forme parce qu'il peut venir travailler ici une heure par jour, il faut encourager cette démarche. »

Un généraliste

Dans un premier temps, répondez aux questions suivantes :

- Quelles tâches mon salarié peut-il effectuer sans problèmes ?
- Quelles tâches n'est-il pas encore en mesure d'effectuer ?
- Quelles tâches sont plus fatigantes et lesquelles peuvent le dynamiser ?
- Quels scénarios et solutions puis-je envisager/proposer ? Quels scénarios et solutions le médecin du travail/traitant propose-t-il ?
- Une reprise du travail à temps partiel/progressive est-elle envisageable ?
- Quels scénarios et solutions le salarié affecté propose-t-il ?

Dans un deuxième temps, réfléchissez aux aménagements que vous pouvez proposer à votre salarié :

- un autre poste et/ou d'autres tâches
- des conseils ou une formation à de nouvelles tâches
- un allègement des tâches

- des horaires de travail flexibles (ou des horaires différents, mais pas de travail de nuit)
- des aménagements du poste de travail, notamment des modifications de l'environnement de travail matériel (un nouveau siège, des équipements de protection individuelle, un espace de travail calme, une place de parking réservée, etc.)
- travail à domicile/télétravail partiel

Afin que le retour de vos salariés se fasse en douceur, il est conseillé de prendre les mesures suivantes :

Invitez votre salarié à un entretien

Vous devriez signaler que vous souhaitez préparer sa reprise du travail et discuter avec lui des scénarios possibles. Montrez-vous souple et disposé à négocier lorsque vous présentez vos souhaits et attentes car il peut se révéler difficile de tous les satisfaire. Si vous n'arrivez pas à trouver une solution appropriée tout seul, remettez-vous-en à l'avis autorisé d'un médecin du travail ou d'un organisme spécialisé. Après avoir discuté de la manière dont vous et votre salarié envisagent la reprise du travail et de l'avis du médecin/de l'expert, rédigez un rapport récapitulatif la teneur des discussions et ce qui a été convenu lors de l'entretien.



« Nous n'allons pas affirmer, voici ce que nous souhaitons. Nous allons vraiment étudier ce que dit notre salarié, en liaison avec le médecin. »

Un directeur de centre d'appel

Efforcez-vous de trouver une solution favorable à chacune des parties

Permettez à votre salarié de reprendre le travail progressivement en commençant par un temps partiel, de sorte que vous bénéficiez pleinement de sa compétence et de son expertise sans pour autant le surcharger de travail.

Pour trouver le parfait équilibre, essayez d'avoir une vision claire des conséquences des différents scénarios de reprise du travail pour votre salarié, vous-même, l'entreprise et le reste du personnel. Il peut être utile d'effectuer une analyse *SWOT*²⁵ et d'inscrire toutes les données dans un tableau (avec p. ex. sur l'axe vertical les options de temps de travail envisageables (temps plein, temps partiel), et sur l'axe horizontal les avantages et points à considérer en relation avec les coûts, la réalisation des tâches et l'impact sur les collègues).

Si votre salarié veut reprendre immédiatement à temps plein et si vous êtes sceptique, faites bien part de vos inquiétudes. Montrez que vous comprenez sa demande mais expliquez quelles sont vos attentes et esquissez les éventuelles limites. Dans le scénario d'une reprise à temps partiel dans un premier temps, il est fréquent que les salariés reviennent plus vite et assument progressivement plus d'heures/de vacances. Assurez-vous bien de vos responsabilités en tant qu'employeur en vertu de la législation nationale. Au Luxembourg, les employeurs sont tenus de proposer un retour progressif à temps partiel si le médecin ou l'assurance maladie le recommande.



« Pendant mon arrêt-maladie, l'entreprise ne s'est guère intéressée à mon sort, et les contacts ont été très rares. Lorsque j'ai repris le travail, j'ai eu l'impression que l'on m'ignorait et que je n'étais pas à ma place. On m'a confié la gestion d'un nouveau portefeuille clients avec un potentiel bien moindre que ce que j'avais géré auparavant. Cela m'a amené à reconsidérer ma relation à mon emploi et à négocier de ma propre initiative mon départ à la retraite. »

Un responsable commercial atteint de cancer

Fixez les conditions d'emploi

a. Le type de contrat :

Il existe différents types de contrats de travail, prévoyant différentes règles selon :

- Le statut de votre personnel (intérimaire, salarié) ;
- Le type de contrat (temps plein, temps partiel) ;
- La durée du contrat de travail (indéterminée, déterminée).

Renseignez-vous bien sur vos obligations légales en vertu du droit du travail national et gardez présent à l'esprit, l'état de santé de vos salariés.



« Il voulait revenir. Le travail était bel et bien le même. Mais avec un peu moins de contacts avec la clientèle. Donc plus de temps au bureau et moins de rendez-vous à l'extérieur. Il a aussitôt dit : 'Eh, je ne peux pas rester assis quatre heures à une table de réunion'. Pour nous, cela ne représentait pas un gros aménagement. »

Un directeur d'agence immobilière

Accueillez bien votre salarié à son retour

Informez votre personnel du retour de votre salarié malade et expliquez ce que vous avez convenu avec ce dernier. Pensez à prendre en compte l'impact psychologique de son retour sur vous-même et sur le reste du personnel. Dites quel soutien vous attendez de sa part et pourquoi.

Veillez à ce que votre salarié se sente en sécurité et à l'aise. Soyez à l'écoute et ne réagissez pas de manière démesurée. Assurez-vous que l'environnement de travail a été préparé et les tâches communiquées de manière appropriée. N'assignez aucune tâche inconnue ou nouvelle, surtout au début. Consignez par écrit ensemble ce qui a été convenu et fixez des échéances claires de sorte que ces questions ne tombent pas aux oubliettes dans le tourbillon de la vie et du travail quotidien.

b. La personnalisation des conditions de travail :

Il arrive fréquemment que les salariés n'osent pas solliciter des aménagements. C'est à vous de demander ce qui peut être nécessaire à sa reprise du travail (p. ex. un bureau à soi, pas de contacts avec la clientèle), mais posez aussi clairement les limites.

Soyez clair et passez en revue tous les aspects de la reprise du travail (horaires, aménagements, etc.). Présentez vos attentes et évaluez comment votre salarié les perçoit et s'il comprend vos arguments. Mettez-vous d'accord sur toutes les conditions et consignez-les par écrit.

Soyez flexible et attentionné. Voici ce que vous pouvez faire au début :

- Présentez-lui, (s'il y en a) les nouvelles recrues ;
- Donnez-lui la possibilité de rebâtir des relations, de reconstituer ses connaissances et son savoir-faire ;
- Soyez compréhensif concernant les limites de votre salarié ;
- Désignez une personne relais : un camarade/collègue disponible pour des conversations informelles ;
- Demandez de temps en temps comment cela se passe (mais pas trop souvent), car les personnes touchées par le cancer ont peut-être envie d'être traitées comme tout le monde.

✓ Check-list du manager (3) :

Tâche	Statut
J'ai réfléchi à des scénarios de reprise progressive/flexible du travail qui répondent aux besoins et aux desiderata de mon salarié.	
J'ai eu avec le salarié affecté, un entretien constructif sur ses souhaits et les scénarios possibles.	
J'ai procédé à des aménagements et des adaptations mutuellement profitables de sorte que le salarié puisse reprendre à son propre rythme et que les tâches clés soient effectuées en temps et en heure.	
J'ai effectué les aménagements nécessaires et requis afin que le salarié puisse reprendre son travail en douceur (p. ex. locaux, équipements, emplacement de parking, etc.)	
Je suis resté ouvert au dialogue avec le salarié affecté et j'ai répondu sans délai à ses besoins (p. ex. rencontres en face à face, appels téléphoniques réguliers).	
Je me suis montré satisfait du travail effectué et j'ai traité le salarié avec respect en dépit des difficultés qu'il rencontre.	



« J'ai repris le travail aujourd'hui. Je me suis senti comme un poulain batifolant dans un pré. Mes collègues étaient déjà là alors que moi je pensais, ne comprenez-vous pas comme c'est merveilleux ? »

Un ex-patient

Continuez de soutenir vos salariés après leur retour

Une fois que votre salarié est de retour, veillez à le soutenir moralement et matériellement de la manière suivante :

- Ne le mettez pas sous pression, ni ne lui imposez des délais serrés (p. ex. ne l'appellez pas sur son temps libre ou lors du congé) ;
- Soutenez-le moralement et félicitez-le pour un travail bien fait ;
- Accordez-lui, si nécessaire, des assouplissements et aménagements supplémentaires (y compris des adaptations de la charge de travail) ;
- Accordez-lui suffisamment de temps pour organiser son travail par lui-même et exposez vos attentes et celles de leurs collègues ;
- Soyez compréhensif au sujet de sa productivité réduite ;
- Continuez de vanter les qualités de votre salarié et respectez les changements qui ont pu intervenir ;
- Parlez ouvertement des difficultés d'ordre physique ou psychique que le salarié peut rencontrer et trouvez des solutions communes qui prennent en compte les besoins et demandes des deux parties et y répondent ;
- Accordez du temps libre pour se rendre à des rendez-vous de suivi et pour suivre des traitements médicaux.



« Au retour d'un salarié, il est important de prendre en compte ses besoins et ses limites. Vous ne pouvez pas attendre de quelqu'un qui a été absent pendant un an qu'il soit immédiatement comme avant. Et en tant qu'employeur vous avez aussi un rôle social à jouer dans pareilles situations. »

Un propriétaire d'entreprise de restauration



« Et au bout d'un moment, au cours d'un entretien avec elle, nous avons dit : 'Vous ne pouvez pas faire ce travail, parce qu'il est trop stressant pour vous'. Ce n'était pas de la condescendance, mais plutôt pour son bien-être. »

Un propriétaire d'agence de placement

Quelles difficultés les salariés malades rencontrent-ils en général après leur traitement ?

Troubles de la mémoire, problèmes de concentration, dépression et angoisses, baisse de la résistance physique, sensibilité au bruit, ralentissement des facultés mentales, fatigue, perte de productivité, etc.

Convenez de solutions à la situation nouvelle qui soient acceptables pour les deux parties

Les problèmes de concentration et autres effets secondaires du cancer et de ses traitements peuvent mettre du temps à disparaître, ils ne sont pas forcément permanents. Posez-vous les questions suivantes :

- Les qualités et les compétences de l'employé peuvent-elles compenser ses faiblesses à sa reprise du travail ?
- Puis-je repousser des échéances/prolonger des délais ?
- L'employé doit-il être en mesure à son retour de faire tout ce qu'il faisait avant ?

Essayez d'examiner différents scénarios ou de convenir de nouveaux aménagements concernant notamment les horaires, les jours ou encore les tâches. Parfois, le salarié a besoin de se reposer davantage. Vous pouvez lui suggérer de faire des pauses déjeuner plus longues, davantage de pauses ou encore de prendre des journées.

2.4 Lorsque le retour au travail n'est pas possible

Quand votre salarié est de nouveau en arrêt-maladie

Cela peut être dû à une récurrence ou à des effets secondaires physiques ou psychiques graves de la maladie et de son traitement. Maintenez le contact, faites preuve d'empathie et témoignez votre soutien à votre salarié afin qu'il n'ait pas l'impression d'être sur la touche.

Il se peut que votre salarié soit gravement malade, et que sa guérison soit incertaine. Pour faire face à cette situation, veillez aux choses suivantes :

- Témoignez votre intérêt et votre sollicitude, faites

Et si la reprise du travail n'est pas du tout possible ?

Si votre salarié n'est plus capable d'assumer son travail et ses tâches pour des raisons médicales, il peut être déclaré en incapacité permanente de travail, ce qui peut déboucher sur la résiliation de son contrat de travail.

preuve d'empathie et de compréhension pour ses besoins ;

- Soyez à l'écoute et donnez-lui toute latitude pour se confier et parler de la situation ;
- Ne dites pas que tout va s'arranger ;
- Pensez à envoyer une petite attention (p. ex. une carte, des fleurs) et à appeler régulièrement ;
- Si votre salarié le souhaite, rendez-lui visite ;
- Prenez le temps d'informer vos collaborateurs de la situation de leur collègue.



« Avant, j'avais fait un ou deux communiqués à son équipe, aux proches collègues. Le message était : 'Écoutez, si vous voulez lui envoyer encore un message, vous devez le faire cette semaine.' Ensuite, j'ai dit : 'Si vous voulez en parler à quelqu'un, ma porte est ouverte. Venez me parler'. »

Un grossiste

Il se peut que vous préféreriez ne pas y penser, mais il vaut mieux vous préparer au décès d'un salarié. Le deuil dépasse largement du cadre de la vie privée. Informez votre personnel, manifestez-vous auprès de la famille et prenez les premières dispositions nécessaires dans le cadre professionnel.

a. Informez le personnel

Le décès d'un collègue a un fort impact sur votre entreprise/structure. En tant qu'employeur, vous devez bien vous préparer à cette éventualité. Il est important que vous vous accordiez, à vous et à vos collaborateurs, le temps et la possibilité de faire votre deuil, de parler de la situation et de l'accepter. Le personnel peut vous aider à effectuer certaines tâches, comme rédiger pour la newsletter de l'entreprise, un hommage à la mémoire du salarié décédé. Pensez aussi à informer les contacts extérieurs qui travaillaient régulièrement avec lui et à indiquer à votre personnel où trouver une aide extérieure pour faire face à la situation.

b. Manifestez-vous auprès de la famille

Selon la situation, vous avez différentes options :

- Exprimez vos condoléances et demandez si tout va bien ;
- Demandez à la famille comment vous pouvez l'aider et ses souhaits en ce qui concerne les obsèques (p. ex. si elle souhaite qu'un représentant de l'entreprise soit présent, ou que vous disiez quelques mots lors de la cérémonie) ;
- Envoyez une carte et des fleurs au nom de l'entreprise/ de la structure ;
- Convenez d'un rendez-vous avec la famille pour discuter de questions en suspens et des démarches à faire (p. ex. questions financières, restitution d'effets personnels).

c. Prenez les dispositions nécessaires dans le cadre professionnel

Discutez avec votre département des ressources humaines et votre personnel de solutions temporaires et à long terme liées au remplacement du collaborateur décédé.

Quand le salarié décide de ne pas revenir

Il arrive parfois qu'un salarié décide de ne pas reprendre le travail pour différentes raisons, notamment parce qu'il ne se sent pas suffisamment en forme pour le faire, ou qu'il veuille, une fois guéri, effectuer une reconversion professionnelle ou encore se concentrer sur d'autres activités. Veillez à laisser à votre salarié le temps de la réflexion et respectez ses décisions.

Soutenez votre salarié dans ce processus de décision :

- Encouragez-le à prendre conseil et à se donner le temps de la réflexion ;
- Proposez-lui des alternatives qui lui permettront de repousser jusqu'à sa guérison complète sa décision finale de reprendre le travail ou non. Ces alternatives pourraient prendre la forme de congés anticipés, d'une disponibilité assortie de la possibilité de reprendre le travail ou d'un congé sans solde temporaire ;
- Soyez compréhensif et présentez des options susceptibles de motiver votre salarié malade à continuer de travailler, de sorte qu'il ne se sente pas mis sur la touche. D'un autre côté, ne le faites pas culpabiliser s'il souhaite vraiment mettre fin à son contrat, et respectez sa décision.

Quand la décision de mettre fin à la collaboration vient de l'entreprise

Parfois, surtout si vous êtes à la tête d'une microentreprise, le cancer et ses effets sont tels qu'il vous est impossible d'attendre le retour de votre salarié atteint de cancer ou de continuer de l'employer à temps partiel/avec des horaires à la carte.

Assurez-vous que votre salarié malade comprend votre décision et témoignez de votre soutien constant en cherchant des moyens de l'aider à trouver un nouvel emploi, par exemple en contactant d'autres entreprises, en lui donnant une lettre de recommandation, en lui fournissant des ressources de formation, ou en le mettant en contact avec des organismes de soutien aux salariés souffrant d'affections chroniques et de handicaps.

Il est capital de faire part de cette décision à votre personnel avec doigté. Ne perdez pas de vue que la manière dont vous gérez le départ d'un salarié a une incidence à long terme sur votre réputation et celle de votre entreprise/structure en interne et vis-à-vis de l'extérieur.



« Lorsque j'ai repris le travail après mes traitements, la situation avait pas mal changé dans l'entreprise. Une relève générationnelle était en train de s'opérer, et mon chef de toujours allait prendre sa retraite. Par ailleurs, la situation financière de l'entreprise n'était pas brillante. La société m'a licencié mais en me cédant une partie de mon portefeuille clients afin de m'aider à faire tourner ma propre affaire. »

Un cadre commercial de petite entreprise immobilière atteint de cancer

✓ Check-list du manager (4) :

Tâche	Statut
J'ai expliqué à mon salarié malade pourquoi il n'est pas envisageable pour moi, pour lui ou pour les deux parties qu'il reprenne le travail.	
J'ai informé l'équipe de la nouvelle situation et les proches collègues du salarié affecté.	
J'ai contacté sa famille pour leur proposer mon aide (le cas échéant).	
J'ai réglé toutes les questions financières et administratives en relation avec la résiliation du contrat.	
J'ai pris toutes les dispositions nécessaires pour couvrir temporairement la charge de travail de mon salarié et j'ai recruté du personnel.	



Que faire lorsque vous employez un aidant ?

En Europe, de nombreuses personnes s'occupent de proches souffrant d'affections chroniques (y compris de cancer). Prendre soin d'un proche empiète largement sur la vie professionnelle. C'est pourquoi il est essentiel de soutenir les aidants dans le cadre du travail. Ce chapitre comporte de précieux conseils sur l'attitude à adopter si vous employez un aidant²⁶ qui, en plus de sa journée de travail, doit s'occuper d'un proche atteint de cancer.

Informez-vous sur la législation protégeant les aidants non professionnels

Dans certains pays, les aidants et leurs associations sont particulièrement actifs et désireux de coopérer avec les entreprises pour développer des conditions de travail favorables aux aidants, dans lesquelles les personnes devant jongler entre leur travail et leurs responsabilités d'aidant sont soutenues plutôt que victimes de discriminations. Certains pouvoirs locaux jouent un rôle clé à cet égard. Vous pouvez par exemple vous inspirer des initiatives *Employers for Carers* au Royaume-Uni²⁷ et *Carer Positive Employer* en Écosse²⁸.

Témoignez votre soutien à l'aidant

Il est important de sensibiliser les gestionnaires en ressources humaines et les chefs d'équipe aux difficultés des aidants auprès de personnes atteintes de cancer et à ce qu'ils peuvent faire pour les soutenir. On peut témoigner son soutien de différentes manières, par exemple :

- Faites preuve d'empathie et de compréhension, pour assurer plus particulièrement le bien-être psychologique des aidants ;
- Constituez-vous (ou un collaborateur des relations humaines) comme personne relais à l'écoute des problèmes des aidants ;
- Respectez la vie privée des aidants (également dans la communication avec d'autres membres du personnel et avec leurs collègues) ;

- Entretenez un dialogue franc avec les aidants afin de comprendre comment la maladie de leurs proches peut affecter leur travail ;
- Suivez la situation de près et évaluez si les aidants peuvent assumer toutes leurs tâches ou s'il est nécessaire de reconsidérer la charge de travail ;
- Proposez aux aidants des formules de travail plus souples, qu'ils peuvent solliciter même à court préavis (p. ex. pour accompagner leurs proches à des rendez-vous médicaux, des aménagements des horaires de travail, la possibilité de travailler à distance, à temps partiel, etc.)
- Rencontrez régulièrement les aidants pour convenir d'aménagements acceptables pour les deux parties concernant leurs tâches et missions ;
- Garantisiez aux aidants la sécurité de l'emploi en dépit de la réduction de la charge de travail ;
- Mettez à la disposition des aidants un réseau de soutien, y compris la possibilité d'une prise en charge psychologique ou de faire appel à un soutien extérieur, comme les services psychosociaux proposés par une ligue régionale/nationale contre le cancer ou par une association de patients ;
- Fournissez aux aidants les coordonnées de services susceptibles de les aider à faire face à la situation (p. ex. services sociaux, associations de patients) ;
- Si vous en avez la possibilité, proposez une compensation financière aux aidants contraints de réduire leur temps de travail ou de prendre des congés sans solde.



«Lorsqu'un cancer du sein a été diagnostiqué chez ma mère, qui était déjà gravement malade, j'ai été en état de choc. Les premiers jours, je suis allée au travail comme un robot, je n'en ai parlé à personne et j'ai essayé de continuer de fonctionner en quelque sorte. Puis j'ai pris mon courage à deux mains et j'ai parlé à ma cheffe. Sa compréhension et ses marques de sympathie ont délié ma parole. Nous avons alors été en mesure de discuter de choses très pratiques, et elle m'a aidé à communiquer au sein de l'équipe.»

Une aidante

Redistribuez la charge de travail en veillant à ce qu'elle soit supportable

Les aidants peuvent avoir besoin de modifier leurs horaires de travail et de réduire considérablement leur charge de travail lorsqu'ils s'occupent d'un proche atteint de cancer. Il est alors sans doute nécessaire de répartir certaines de leurs tâches entre leurs collègues ou de faire appel à de la main-d'œuvre intérimaire.

Veillez à proposer des formules de travail suffisamment souples et à trouver un juste équilibre, à aider vos salariés à surmonter cette situation difficile tout en vous assurant que les objectifs professionnels sont atteints.

Gardez présent à l'esprit que la maladie et ses conséquences peuvent affecter les aidants pendant longtemps. Comme il faut peut-être mettre en place des solutions à long terme, il est important de continuer de faire preuve de transparence dans la communication tant avec vos salariés qu'avec votre département des ressources humaines.



« Ma femme souffre d'un cancer incurable, et ses jours sont comptés. Maintenant, je dois m'occuper d'elle, de nos enfants et de toute l'intendance. Je peux toujours réduire mes heures supplémentaires et prendre des congés. Cependant, en tant que chef d'équipe, je suis très sollicité professionnellement et je dois veiller à ce que mon travail soit fait d'une manière ou d'une autre. Qu'arrivera-t-il si je manque de temps ? Et quand et comment puis-je me détendre ? »

Un aidant



« Quand ma femme était en traitement, j'étais autorisé à l'accompagner à ses rendez-vous chez le médecin ou à l'hôpital. Je n'ai pas eu à récupérer ces heures de travail. »

Un aidant

Terminologie

Absentéisme = absences répétées au travail, prenant la forme d'arrêts-maladies réguliers ou d'arrivées tardives au poste de travail

Aidant = personne qui accompagne, à titre gratuit ou non, une personne atteinte d'une maladie chronique, d'un handicap, ou ayant besoin de soins de santé ou d'être prise en charge, en dehors d'un cadre professionnel ou institutionnel

Aménagements raisonnables = selon le droit européen (Directive 2000/78/CE), « mesures appropriées [prises par l'employeur], en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder à un emploi, de l'exercer et d'y progresser, ou pour qu'une formation lui soit dispensée, sauf si ces mesures imposent à l'employeur une charge disproportionnée »

Assistant social = aide des personnes et des familles à s'adapter à des changements et des difficultés dans leurs vies, comme la maladie ou le chômage, les pilote dans le maquis des aides proposées par l'Etat et les oriente vers les services sociaux compétents

Association de patients = association à but non lucratif qui met des patients et/ou des aidants en relation, représente leurs intérêts et amplifie leurs voix dans les décisions en matière de santé

Coûts directs pour l'employeur = versement des salaires aux salariés

Coûts indirects pour l'employeur = baisse de la production, heures supplémentaires pour les autres salariés, baisse de productivité, etc.

Discrimination = situation dans laquelle, en raison d'une caractéristique personnelle particulière, une personne est traitée moins favorablement qu'une autre ne l'est, l'a été ou le serait dans une situation comparable, ou dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait nettement cette personne

Ergothérapeute = professionnel de santé qui se fonde sur son expérience pratique, la recherche, des preuves scientifiques et une approche holistique pour favoriser l'autonomie, des activités utiles et la capacité fonctionnelle des patients à accomplir leurs routines quotidiennes et à remplir leurs missions

Ex-patient = personne qui, après avoir suivi un traitement, est guérie du cancer ou vit avec le cancer

Généraliste = médecin généraliste, médecin traitant, professionnel de santé prestataire de soins de base

Ligue contre le cancer = association à but non lucratif dont l'action couvre tous les aspects de la lutte contre le cancer, notamment la sensibilisation aux facteurs de risque du cancer et la prévention, le diagnostic du cancer, le financement de la recherche sur le cancer, le plaidoyer pour l'accès aux traitements du cancer, la mise en place de services pour les personnes atteintes de cancer et les ex-patients, etc. Au Luxembourg, il s'agit de la Fondation Cancer

Personne atteinte de cancer = personne suivant un traitement contre le cancer ou chez laquelle un cancer a été diagnostiqué

Présentéisme = pratique consistant à aller au travail malgré la maladie, l'angoisse, ou tout autre problème de santé physique ou psychique, et se traduisant souvent par une baisse de productivité et de l'épuisement

Rémission complète = lorsque les examens de contrôle, examens cliniques et scanners, montrent que tous les signes cliniques de cancer ont disparu. Les patients sont généralement considérés comme guéris s'ils passent le cap de cinq ans sans récurrence de cancer

Ressources humaines (RH) = service responsable du recrutement des salariés et de la gestion des emplois au sein d'organisations

Stigmatiser = mettre une étiquette sur certaines différences (ou des différences supposées) ou les montrer du doigt en les connotant négativement

Troubles cognitifs = difficultés à se souvenir de quelque chose, à acquérir de nouvelles connaissances, à se concentrer ou à prendre des décisions dans la vie de tous les jours

Sources

1. American Cancer Society (c2020). The Cancer Atlas. Retrieved from <https://canceratlas.cancer.org/the-burden/europe/>
2. GCO IARC (2018). Cancer tomorrow. Retrieved from <http://gco.iarc.fr/tomorrow/home> (all cancers, both sexes, all ages, in Europe as defined by IARC)
3. European Agency for Safety and Health at Work (2017). Rehabilitation and return to work after cancer. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/publications/rehabilitation-and-return-work-after-cancer-literature-review>
4. European Patients' Forum (2018). Recommendations to promote better inclusion of people with chronic conditions in the workplace in the context of the European Pillar of Social Rights. Retrieved from <https://www.eu-patient.eu/globalassets/policy/employment/recommendations-for-policy-makers.pdf>
5. Mehnert, A. (2011). Employment and work-related issues in cancer survivors. *Critical Reviews in Oncology/ Hematology*, 77(2), 109-130. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20117019/>
6. Dorland, H. et al. (2017). Work functioning trajectories in cancer patients: Results from the longitudinal Work Life after Cancer (WOLICA) study. *International Journal of Cancer*, 141(9), 1751-1762. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28681478/>
7. European Cancer Leagues (2018). Return to Work: Presentation for Employers. Retrieved from https://www.europeancancerleagues.org/wp-content/uploads/Return-to-Work-presentation-for-employers_2018.pdf
8. European Agency for Safety and Health at Work (2017). Rehabilitation and return to work after cancer. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/publications/rehabilitation-and-return-work-after-cancer-literature-review>
9. Mehnert, A. (2011). Employment and work-related issues in cancer survivors. *Critical Reviews in Oncology/ Hematology*.
10. De Boer, A. et al. (2009). Cancer Survivors and Unemployment: A Meta-analysis and Meta-regression. *JAMA*, 301(7), 753. Retrieved from <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/183387>
11. European Patients' Forum (2018). Inclusion of people with chronic diseases in the workplace – how to foster inclusive workplaces. Retrieved from <https://www.eu-patient.eu/globalassets/policy/employment/recommendations-for-employers.pdf>
12. European Agency for Safety and Health at Work (2017). Rehabilitation and return to work after cancer.
13. National Institute of Cancer (INCa) (2007). Analyse économique des coûts du cancer en France. Impact sur la qualité de vie, prévention, dépistage, soins, recherche (p. 146). Boulogne-Billancourt: Institut national du cancer. Retrieved from https://ireps-orspaysdelaloire.centredoc.fr/index.php?lvl=notice_display&id=11528#X2yJt2gzZPY
14. Fernández Sánchez, B., & Del Castillo Martín, R. (2018). El impacto económico del cáncer en las familias en España. Observatorio del cáncer AECC. Retrieved from <https://www.aecc.es/sites/default/files/content-file/Estudio-Impacto-Economico-Pacientes-Cancer.pdf>
15. Irish Cancer Society (2019). The real cost of cancer. Retrieved from <https://www.cancer.ie/sites/default/files/2020-01/Real%20Cost%20of%20Cancer%202019%20report.pdf>
16. Association of Cancer Patients in Finland (2019). Syöpä ja työ – onnistumisia ja haasteita diagnoosista kuntoutukseen. Retrieved from <https://syopajatyo.fi/wp-content/uploads/2019/07/SuomenSyopapotilaat-Syopa-ja-tyo-kyselytulokset-2019.pdf>
17. Confederation of British Industry (2010). On the path to recovery: Absence and workplace health survey. Retrieved from <http://www.mas.org.uk/uploads/articles/CBI-Pfizer%20Absence%20Report%202010>
18. Merhar, C. (2020). Employee Retention - The Real Cost of Losing an Employee. Peoplekeep. Retrieved from <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>
19. Garrow, V. (2016). Presenteeism: A review of current thinking. Institute for Employment Studies. Retrieved from <https://www.employment-studies.co.uk/resource/presenteeism-review-current-thinking>
20. Job Accommodation Network (2019). Workplace accommodations: Low cost, high impact. Accommodation and compliance series. Office of disability employment policy. Retrieved from: <https://askjan.org/publications/Topic-Downloads.cfm?pubid=962628&action=download&pubtype=pdf>

21. MacMillan Cancer Support (2018). Managing cancer in the workplace. Work and cancer series – for employers. Retrieved from <https://be.macmillan.org.uk/Downloads/CancerInformation/WorkAndCancer/MAC12891ManagingCancerLowresPDF20190520.pdf>
22. Kiasuwa Mbengi, R. (2018). How do social security schemes and labor market policies support the return-to-work of cancer survivors? A review article. *Journal of Cancer Policy*, 15, 128-133.
23. European Agency for Safety and Health at Work (2018). Rehabilitation and return to work after cancer — instruments and practices. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/publications/rehabilitation-and-return-work-after-cancer-instruments-and-practices/view>
24. European Agency for Safety and Health at Work (2018). Rehabilitation and return to work after cancer — instruments and practices.
25. SWOT analysis is a strategic planning tool used to identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats related to a given situation at the workplace. It is a useful technique for taking HR decisions when employing a person affected by cancer or any other chronic or long-term diseases.
26. Kanker & Werk (c2020). Kankersupport op het werk. Kanker & Werk. Retrieved from <https://www.kankerenwerk.be/>
27. Employers for Carers (2013). About us. Employers for Carers. Retrieved from: <https://www.employersforcarers.org/about-us>
28. More information about caregiver support can be found at: Eurocarers and ECPC (2017). White paper on cancer carers. Available at: <https://eurocarers.org/publications/joint-white-paper-on-cancer-carers-with-ecpc/>

La Fondation Cancer, pour vous, avec vous, grâce à vous.

Fondée en 1994 au Luxembourg, la Fondation Cancer œuvre inlassablement depuis 25 ans dans le domaine de la lutte contre le cancer. A côté de l'information axée sur la prévention, le dépistage et la vie avec un cancer, une de ses missions consiste à aider les patients et leurs proches. Financer des projets de recherche sur le cancer constitue le troisième volet des missions de la Fondation Cancer qui organise chaque année le grand évènement de solidarité *Relais pour la Vie*. Toutes ces missions sont possibles grâce à la générosité de nos donateurs.

Pour suivre notre actualité, téléchargez une de nos brochures et restez en contact avec nous :

cancer.lu

Rejoignez-nous sur les réseaux sociaux :

 **@fondationcancer**

 **@relaispourelavie luxembourg**

 **@fondationcancerluxembourg**

 **@FondationCancer**

 **Fondation Cancer Luxembourg**

 **Fondation Cancer**

T 45 30 331

E fondation@cancer.lu

209, route d'Arlon
L-1150 Luxembourg





Cette brochure vous a été remise grâce à la générosité des donateurs de la Fondation Cancer. Chacun peut, si le cœur lui en dit, soutenir les initiatives de la Fondation Cancer en faisant un don fiscalement déductible sur notre compte :

CCPL LU92 1111 0002 8288 0000

Vous pouvez aussi nous soutenir en ligne sur cancer.lu.



La Fondation Cancer est membre fondateur de l'asbl *Don en Confiance Luxembourg*.



La Fondation Cancer,
pour vous, avec vous, grâce à vous.



209, route d'Arlon
L-1150 Luxembourg
T 45 30 331
E fondation@cancer.lu
cancer.lu



**Fondation
Cancer**

Info · Aide · Recherche