

Programme d'expérimentations en souscription dans les entreprises et les collectivités

9 3/4 une démarche outillée pour développer la possibilité d'un travail constructeur de santé à la loupe du cancer

Convention de souscription

Article 1 : L'objet de la convention d'expérimentation en souscription

L'Objet de la convention porte sur le projet d'innovation "**9 3/4 une démarche outillée pour développer la possibilité d'un travail constructeur de santé à la loupe du cancer**".

– **Le défi du maintien en emploi élargi au travail constructeur de santé**

Le projet d'innovation 9 3/4 porte sur le défi du maintien en emploi quand celui-ci, à la loupe des situations engendrées par la survenue d'un cancer, déborde le cadre des représentations trop étroites du travail et de la santé. En effet, travailler avec un cancer n'est pas prévu par la loi. Le traitement de la maladie en France est juridique : c'est l'arrêt de travail. Plus il est long (10 mois en moyenne pour un cancer), plus le risque de désinsertion professionnelle est élevé : 20% des personnes ayant (eu) un cancer ne sont plus en emploi 5 ans après, 42% disent éprouver des difficultés persistantes dans leur carrière (VICA 5). Et pourtant, les études épidémiologiques le prouvent : travailler après ou avec un cancer contribue à l'espérance de vie en bonne santé (recommandation clinique de la Haute Autorité de Santé - 2019). Il y a bien là un verrou, tant du point de vue de la santé publique que de la santé au travail. Comment répondre à toutes les situations de travail avec ou après un cancer où il s'agit ne pas tant d'éloigner les personnes malades du travail que de permettre un « régime de travail » constructeur de santé ?

La question, travaillée à la loupe du cancer par le projet 9 3/4, est bien plus large : avec 25% de la population active concernée par une maladie chronique évolutive en 2025, déverrouiller la conciliation entre travail et santé apparaît comme une question d'avenir ; sauf à penser que les mesures d'éloignement (l'absentéisme a augmenté de 20% en 4 ans) ou les approches compensatoires (les inaptitudes ont augmenté de 43% en 10 ans) suffiront.

– **Les voies d'innovation de l'appui aux situations de travail avec ou après un cancer**

Des revues de littérature internationales documentent l'accompagnement des situations de travail avec ou après un cancer, construit sur la base d'un modèle biomédical, centré sur l'individu et sa maladie et confié aux experts de la santé. Elles indiquent que ces approches ne permettent pas de démontrer un impact quant à la qualité et la durabilité du retour au travail. Contrairement à ce que préconisent les pratiques de gestion du retour à l'emploi, ces interventions ne portent réellement pas sur le milieu de travail.

Si l'on s'intéresse à celui-ci, on découvre l'ingéniosité dont les salariés ayant (eu) un cancer font preuve pour déployer des stratégies tirant le meilleur parti de l'organisation du travail pour se réapproprier les

contraintes du travail, ne pas les subir passivement mais au contraire, les surmonter, les dépasser pour s'accomplir.

Cela ne signifie pas l'absence d'ambivalence, de dilemmes à résoudre. Mais ceci ouvre une question nouvelle : comment appuyer la possibilité de faire un travail constructeur de santé ?

– **le projet d'innovation porté par la démarche outillée 9 3/4**

La démarche outillée expérimentée par ce projet se nomme **9 ¾**, faisant référence au saut dans l'inconnu que représente le quai interlope dans le roman d'Harry Potter.

Le projet d'expérimentation a été formalisé et défendu conjointement par Le Nouvel Institut et Matrice auprès des partenaires institutionnels et financiers suivants : Agefiph et FIPHFP, INCa et Novapec (fonds d'innovation sociale de l'Apec).

9 ¾ a été conceptualisé¹ et développé autour d'une double hypothèse : 1/ la promesse d'encapacitation portée par le numérique, et 2/ le développement du pouvoir d'agir comme ressource centrale de la santé.

9 ¾ est une démarche outillée qui vise à

- équiper et (re)construire les modalités de dialogue autour des questions opérationnelles posées par le travail, et non autour de la maladie,
- appuyer les protagonistes engagés dans les transformations des situations de travail avec ou après un cancer dans l'objectif de concilier travail et santé.

Le projet consiste à expérimenter des usages de 9 ¾ dans différents types de milieux professionnels et à différents moments de la conciliation entre travail et cancer (pendant les traitements, à la reprise si arrêt, après le temps de la reprise).

Le projet prévoit :

- un volet mobilisant des entreprises ou des collectivités et des salarié(e)s/ agent(e)s ayant (eu) un cancer et les protagonistes engagés dans la situation : managers, responsables des fonctions RH ou experts de la santé au travail.
- un volet consacré aux intermittents du spectacle, une population particulièrement intéressante pour d'une part approfondir les conditions du travail constructeur de santé (quand les représentations du travail passion peuvent aveugler sur ses liens avec la santé) et d'autre part viser des situations où les questions d'emploi peuvent l'emporter sur les questions du travail (faire ses heures au risque de dégrader son travail et sa santé).

Chaque expérimentation s'adapte au contexte et aux enjeux propres de l'organisation concernée, autour des axes de travail suivants :

- La constitution d'une équipe projet et son acculturation aux grands enjeux théoriques et pratiques déjà développés dans la première vague d'expérimentations,
- L'appui à la construction d'une démarche d'expérimentation ad hoc : feuille de route, embarquement des acteurs concernés, participation à l'animation de séquences de travail ou de communication à la demande,
- La mise en main de la démarche outillée 9 ¾ et le monitoring de ses usages en situation (3 à 8 situations pour commencer).
- L'appui à la capitalisation *in itinere*

¹ Les fondements scientifiques du projet ont été travaillés notamment dans le cadre d'une thèse de sociologie, soutenue par Alicia Albert en septembre 2023, sous la direction de Pascal Ughetto, « Santé au travail : l'heure de la digitalisation ? L'innovation technologique, au défi de sa représentation de l'activité ».

Ils ont également été présentés et discutés au cours de différentes rencontres, par exemple les Journées Internationales de l'Institut National du Cancer en novembre 2022.

Ils font l'objet d'une [publication scientifique récente](#) : "Re-concevoir le travail avec/après un cancer, enclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel à l'appui de mécanismes narratifs", Rachel Beaujolin, Pascale Levet - *Revue française de gestion* 2025/1 (N° 320)

L'expérimentation en environnement réel de la démarche 93/4 va produire :

- des cas d'usage d'une démarche d'appui numérique équipant les acteurs engagés dans les transformations des situations de travail avec ou après un cancer dans l'objectif de concilier travail et santé
- des données de contextualisation, pour progresser dans la compréhension des déterminants pluriels de la possibilité de faire un travail constructeur de santé
- des propositions actionnables pour innover dans les politiques publiques de maintien en emploi et de prévention de la désinsertion professionnelle.

Article 2 : Durée et périmètre

Le programme d'expérimentations en souscription concerne une dizaine d'organisations et court sur une durée de 24 mois (janvier 2025 à décembre 2026).

Article 3 : Chaque entreprise ou collectivité, en souscrivant au programme d'expérimentation porté par Matrice et Le Nouvel Institut :

1/ bénéficiaire de l'accompagnement individuel du programme expérimental par l'équipe projet pilotée par Matrice et Le Nouvel Institut et de trois réunions de travail inter-entreprises/organisations.

- L'Association Le Nouvel Institut a pour objet de conduire et développer des actions d'intérêt général à caractère social, éducatif et scientifique dans les domaines de l'innovation organisationnelle et managériale, des ressources humaines et du pilotage des organisations publiques et des entreprises. Le Nouvel Institut, s'appuyant sur le référentiel d'innovation ouverte, s'attache en particulier à concevoir ou contribuer à des actions répondant à de grands challenges sociaux à l'agenda des entreprises et des organisations, mobilisant des écosystèmes ad hoc dans lesquels l'association agit comme une structure servante.
- Matrice est une association loi 1901, institut d'innovation technologique et sociale dont l'objectif est d'accompagner la transformation des organisations et de la société à l'ère numérique. A cette fin, Matrice accompagne, forme et outille les entreprises, institutions et les individus. Pour réaliser ces programmes, Matrice mobilise une communauté pluridisciplinaire de professionnels, d'entrepreneurs, d'artistes, d'étudiants, de chercheurs, de développeurs.

2/ s'engage à

- désigner un interlocuteur référent en son sein, interlocuteur principal pour la réalisation et la gestion de l'expérimentation en souscription avec l'équipe projet ;
- participer à l'expérimentation de la démarche 9 3/4 pour appuyer 3 à 8 situations²,
- contribuer aux travaux collectifs.

Article 4 : Propriété intellectuelle

Les productions de l'expérimentation en souscription sont placées sous le régime de la propriété intellectuelle des *creative commons* (attribution et partage dans les mêmes conditions). Pendant toute la durée de l'expérimentation, Le Nouvel Institut, Matrice, les entreprises souscriptrices et l'ensemble des contributeurs :

- garantissent qu'ils sont propriétaires, cessionnaires ou bénéficiaires d'un droit d'usage des connaissances utilisées ou fournies et que leur utilisation ne porte pas atteinte aux droits de tiers. Chaque entreprise demeure propriétaire des éléments (expertise, données, fichiers,

² * dans le cas de PME TPE, ce chiffre est à ajuster au cas par cas.

matériels, etc.) qu'elle transmet à l'autre et concède à l'autre un droit d'utilisation en vue de la réalisation de l'objet.

- dans les cas où l'une des entreprises ou collectivités souhaite diffuser les travaux d'expertises, d'études ou d'analyses menés par l'autre, sans modification de la forme ou du fond, elle informe au préalable les partenaires par écrit avant toute diffusion des dits travaux et mentionne leur origine.
- garantissent la confidentialité des informations communiquées par l'un ou l'autre des participants, à l'exception des informations qui seraient du domaine public ou le deviendraient.

Article 5 – effets, livrables et résultats attendus

Le programme d'expérimentation en souscription génère des productions directement utiles aux entreprises et aux collectivités contributrices, grâce à

- l'appropriation des prototypes qu'elles mettent à leur main pour conduire les expérimentations.
- les cas réels qu'elles travaillent dans le cadre de l'expérimentation, qui font l'objet d'une capitalisation utile pour étendre les discussions – réunions de direction, sensibilisation des managers et des équipes à partir de cas réels au plus près du terrain, débat voire concertation avec les instances représentatives du personnel, ...- et faire progresser des solutions innovantes.

Le matériau constitué via les expérimentations dans et avec les entreprises et les collectivités contribue à faire progresser les connaissances tant du point de vue scientifique (en lien avec le Comité Scientifique du projet et avec les nombreuses sollicitations scientifiques qu'il reçoit) que du point de vue institutionnel.

Le programme d'expérimentation s'inscrit donc dans les grandes orientations des politiques publiques (Plan Santé au Travail, stratégie décennale de l'INCa, politique d'innovation de l'Agefiph et du FIPHFP, initiatives d'innovation sociale de l'APEC...) et répond aux défis concrets qui s'invitent à l'agenda stratégique des entreprises et des organisations en lien avec leurs ambitions de responsabilité sociale et de contribution à une société plus inclusive et un travail plus soutenable pour toutes et tous.

L'organisation
Représentée par(nom et fonction),
Adresse postale
.....
Coordonnées mailet mobile.....

Souscrit au programme d'expérimentation décrit dans ce document et détaillé dans l'annexe technique jointe.

Le montant de sa participation s'élève à : 4 000 euros.

Nom, fonction
DateFait à

Signature :

Bon pour accord

A renvoyer à MATRICE – 146, boulevard de Charonne – 75020 PARIS