



Yann Ofanowski, Alcor – Techniques Mixtes, 75x105cm, 2022

# APPRIVOISER LE STRESS CYBER

POUR APAISER UN METIER HAUT EN COULEUR

CESIN | Mars 2023

## Contacts

Vincent Lefret (CESIN)

[vincent.lefret@systeme-u.fr](mailto:vincent.lefret@systeme-u.fr)

Yann Ofanowski (Coach)

[yann.ofanowski@sapiensleadership.com](mailto:yann.ofanowski@sapiensleadership.com)

----

## Table des matières

Contacts .....	1
PARTIE 1 : LA « RESILIENCE DE LA FONCTION CYBER » EN SYNTHÈSE.....	4
Introduction .....	4
Comprendre le Stress .....	5
Définition de l'OMS.....	5
Le point de vue des Neurosciences du Stress .....	6
Retour d'expérience des ateliers RSSI (Synthèse) .....	8
Croire en la « Responsabilité » du RSSI : un piège dans lequel tout le monde apprécie de tomber.....	8
La Cybersécurité demande des compétences de plus en plus marquées de « leadership de la complexité ».....	9
Considération, reconnaissance, valorisation du métier : et si c'était un sujet de posture (savoir-être) plutôt que de contenu (savoir-faire) ? .....	9
PARTIE 2 : POUR APPROFONDIR (ANALYSE DÉTAILLÉE).....	11
Quel problème souhaitons-nous résoudre ? .....	11
Qu'est-ce que le Coping ? .....	13
Deux principales formes de coping .....	13
Situation n°1 : Contexte de combat et d'adversité.....	14
Description de la situation .....	14
Analyse de la situation .....	15
Explorations de solutions pour gérer le stress.....	15
Situation n°2 : Incertitude et inconnu au quotidien .....	17
Description de la situation .....	17
Analyse de la situation .....	17
Explorations de solutions pour gérer le stress.....	17
Situation n°3 : Complexité et évolutivité de la fonction .....	19
Description de la situation .....	19
Analyse de la situation .....	19
Explorations de solutions pour gérer le stress.....	20
Situation n°4 : Relation à la responsabilité et à la culpabilité .....	22

Description de la situation .....	22
Analyse de la situation .....	22
Explorations de solutions pour gérer le stress.....	23

# PARTIE 1 : LA « RESILIENCE DE LA FONCTION CYBER » EN SYNTHESE

## INTRODUCTION

Au second trimestre 2021, Advens et le CESIN se sont engagés dans la réalisation d'une étude sur le stress des métiers de Responsable en Cybersécurité, recouvrant principalement les fonctions de Directeur Cybersécurité et de Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI). Cette étude a montré des niveaux de stress préoccupants au sein de la profession.

Dans ce contexte, le CESIN a souhaité approfondir ce sujet du stress. Un groupe de travail a été constitué en Septembre 2022, composé de dix RSSI volontaires pour témoigner de leur expérience et de leur vécu. Le groupe s'est réuni cinq fois, sous la supervision de Yann Ofanowski, coach de dirigeants.

Lors des ateliers, les participants ont été invités à explorer et analyser leur rapport à la pression, au stress, à la charge mentale. Leurs retours d'expériences a permis de rédiger le présent document, qui vise trois objectifs principaux :

- Favoriser une compréhension des sources de stress typiquement liées à la fonction de RSSI
- Identifier les principaux besoins, postures, conflits de valeurs en jeu
- Identifier des pistes de solutions individuelles ou collectives pour gagner en sérénité

Le sujet du stress dépasse la sphère du RSSI, il concerne plus largement la filière cybersécurité, y compris les équipes opérationnelles. Notre avons choisi d'entrer par une porte, celles des RSSI, afin de dérouler un fil et de voir où cela nous mène.

Ainsi, un premier élément problématique du RSSI s'avère être le R du titre RSSI. N'est-il pas temps de renoncer à la notion de « Responsable » dans l'acronyme RSSI ? Cette sémantique est en effet ambivalente car elle sous-entend une responsabilité de résultat alors que ce dernier n'est que l'aboutissement d'actions systémiques dépassant largement le cadre du RSSI. Nos confrères d'outre atlantique parlent plutôt de CISO (Chief Information Security Officer), la différence est subtile mais réelle.

## COMPRENDRE LE STRESS

Lorsque nos besoins fondamentaux sont mis à mal, nous développons un mécanisme d'alerte qui s'appelle le stress. A l'origine la fonction biologique du stress est d'échapper au danger de façon efficace et rapide, c'est un processus supposé occasionnel et peu fréquent. Mais lorsque le stress augmente en fréquence et en intensité, alors la « solution stress » devient le « problème stress ». C'est le mal de nos sociétés modernes, notre corps et notre cerveau n'ont pas eu le temps (biologique) de s'adapter à ces contraintes sociales (hyper performance, sur sollicitation, incertitude, complexité, accélération permanente...). A forte dose, le stress présente en effet un danger pour la santé car il inhibe toute une série de mécanismes de protection interne. Tout remède devient poison lorsqu'il est surdosé. Les principales conséquences d'un stress trop fort et/ou trop fréquent sont les suivantes :

- Des troubles du sommeil, sensation de fatigue dans la journée, palpitations, douleurs musculaires ou articulaires,
- Des troubles de l'humeur, irritabilité, colère, anxiété, découragement, perte de confiance en soi, difficulté à se concentrer ou à s'organiser,
- Une compensation par le « trop » : hyperactivité, addiction à l'alcool, au café, à la cigarette, aux drogues,
- Le surmenage, le burn-out, c'est-à-dire un effondrement de la forme physique et morale privant la personne de ses capacités habituelles pendant plusieurs semaines, mois, voire années. De nombreux symptômes peuvent illustrer ces situations extrêmes : insomnies, hypertension, migraines, troubles alimentaires, dépression, apathie etc.

### Définition de l'OMS

*Le stress apparaît chez une personne dont les **ressources** et stratégies de gestion personnelles sont dépassées par les **exigences** qui lui sont posées.*  
(OMS, Arck et al., 2001)

Selon l'OMS, le stress est la manifestation d'un écart entre deux mondes : celui de nos **exigences perçues** (influencées par l'extérieur mais aussi par nos propres croyances) et celui de nos **moyens perçus** pour y faire face. Cette définition servira de référence dans ce document. On parle en effet de la **perception** d'exigences et de moyens car il n'y a pas de vérité absolue en la matière, chaque individu vivra une même situation de façon très différente et singulière.

Pour réduire le stress, les stratégies de résilience mentale et émotionnelle consistent essentiellement à :

- **Réduire son niveau d'exigence.** Cela signifie passer d'un niveau d'exigence (je dois, il faut...) à celui d'objectifs réalistes (je vise X ou Y...). Dans le monde professionnel, il est très fréquent d'être confronté à des niveaux d'exigence absolue, comme par exemple « **être n°1** » ou encore « **zéro défaut** ». Pour réduire son niveau d'exigence, il faut déjà prendre le temps de s'arrêter et

d'analyser ce après quoi l'on court. Il est assez fréquent que nos exigences soient tout simplement irréalistes. Rendre le chemin réaliste demande souvent du courage, il s'agit de résister à la tentation de l'idéal, de l'irrationnel. Il s'agit d'accepter la réalité et de l'affronter avec ses multiples freins, obstacles et limites. Le renoncement peut également faire partie de cette équation (moins d'ambition, moins de qualité, etc.)

- **Augmenter sa base de moyens.** Cela signifie prendre le temps d'identifier des ressources qui n'avaient pas été considérées jusqu'à présent. Il peut s'agir de ressources externes ou internes : renfort humain, renfort financier, plus de temps, plus d'expertise, plus de compétences, plus de soutien.

## **Le point de vue des Neurosciences du Stress**

### **Le Stress Animal**

Dans le monde animal, où les mécanismes de survie ont été sélectionnés selon les lois de l'évolution des espèces, le stress fonctionne comme un mécanisme de défense, certes primitif, mais tout à fait adapté à l'environnement.

Si le cerveau détecte une situation de danger ou l'interprète comme telle, il enclenche un processus instinctif, génétiquement programmé, de survie : le stress, qui déclenche un certain nombre de processus physiologiques programmés pour faire face au danger.

Chez les humains, c'est pareil : nous gardons dans nos réflexes la trace de la programmation primitive, instinctive ; le stress sert à se défendre contre un danger ou un ennemi extérieur. Quand notre survie est menacée, notre organisme réagit de manière stéréotypée pour faire face.

### **Le Stress Psychologique**

Toutefois, dans 90% des cas, le stress est d'origine interne, subjective, cognitive. Sans que l'on puisse expliquer scientifiquement ce phénomène, il apparaît que le stress humain se manifeste de la même manière que celui de l'animal lorsque la menace pressentie ne représente, objectivement, pas ou plus un danger pour la survie d'un individu.

Tout se passe comme si nous n'étions pas ou plus capables de faire spontanément la distinction entre un danger de mort imminente et un désagrément subjectif venant d'une contrariété, d'un souci, d'une déception, d'un jugement négatif porté sur nous par notre entourage.

### **Lien entre stress et modes mentaux**

Le stress apparaît en **mode mental automatique**. Ce mode mental donne un sentiment rassurant de maîtrise immédiate, de pensée consciente et organisée, d'expérience. Mais il est également le fruit d'une auto-programmation qui s'avère rigide et peu propice au changement et à l'individualisation. Son activation peut être génératrice de stress, ce que confirment de nombreuses études de psychologie cognitive.

A l'inverse, le **mode mental adaptatif** ne génère pas de stress et possède même la vertu de l'apaiser, comme le démontrent nombre de techniques de méditation ou de relaxation qui représentent autant de manières de basculer volontairement vers ce mode mental.

**Le stress survient lorsque le mode mental automatique ne laisse pas la place, en situation nouvelle et/ou complexe, au mode mental adaptatif.**

Le stress peut être interprété comme un signal d'alarme indiquant que nous commettons une erreur de raisonnement, au niveau de l'intention, de l'attitude ou du comportement. Son apparition indique qu'il y a sans doute d'autres manières d'appréhender la situation pour la gérer avec davantage d'efficacité ou d'efficience.

Le stress indique que persévérer dans notre stratégie actuelle réduit notre capacité à gérer la situation en cours. Pour mieux gérer la situation, il nous appartient de changer de stratégie en faisant appel au mode mental capable de prendre en compte les éléments inconnus ou complexes que nous n'avons pas ou pas suffisamment perçus, et d'y apporter une réponse plus adaptée.

**Le stress est au mental ce que la douleur est au physique : un signal de dysfonctionnement.**

### Sommes-nous égaux face au Stress ?

Nous ne sommes pas du tout égaux face au stress, notre façon de réagir est éminemment individuelle et singulière. C'est d'ailleurs pour cela que les instruments de mesure « objectifs » du stress n'existent pas, il ne peut y avoir que des instruments de mesure « subjectifs » c'est-à-dire qui s'appuient sur le vécu et le ressenti des individus.

Afin d'illustrer ce propos, nous pouvons nous intéresser au « Five Factor Model » qui est le seul modèle de personnalité validé scientifiquement et reconnu à travers la communauté internationale grâce notamment à sa dimension transdisciplinaire (médecine, psychologie et psychiatrie). La force de ce modèle est qu'il est empirique, c'est-à-dire qu'il a été construit à partir de milliers de données récoltées depuis plus de 130 ans. L'un des 5 « macro-traits » de personnalité est le « neuroticisme », c'est-à-dire la tendance plus ou moins grande à vivre des émotions négatives en réaction à l'environnement. Il s'agit en quelque sorte de l'opposé de la stabilité émotionnelle, la « sensibilité au stress ».

Depuis les années 2000, les scientifiques s'accordent (à peu près) à dire que les traits de personnalités sont à 60% génétiques et 40% issus de l'éducation et l'expérience. Donc pour simplifier, on pourra retenir que la sensibilité au stress est d'abord un trait de personnalité, qu'elle est à 60% issu de notre patrimoine génétique et que les 40% restants sont déjà bien « installés » à l'âge de 15 ans. Attention, cela ne signifie pas qu'on ne peut pas améliorer ou développer cet aspect. Il s'agit simplement d'un point de départ individuel. Comme pour toute dynamique humaine spontanée, on peut la faire évoluer grâce à de la volonté et de l'entraînement. Les militaires, pilotes, pompiers, policiers mais également sportifs de haut niveau sont des professions de référence en matière de



développement de la résistance au stress. Et il n'y a rien de magique, c'est l'entraînement qui porte ses fruits. Et ces entraînements sont dirigés par des professionnels. Si l'entreprise veut progresser dans ce domaine, il faudra en passer par là également.

## RETOUR D'EXPERIENCE DES ATELIERS RSSI (SYNTHESE)

Lors de nos ateliers, nous avons exploré des situations de stress vécues par les RSSI ainsi que des solutions possibles pour y faire face. Ces solutions nécessitent un peu d'explication, elles sont décrites en détail dans la deuxième partie du document. Nous avons également essayé de comprendre les causes sous-jacentes aux situations de stress, Nous avons ainsi pu dégager quelques grandes tendances, qui se répètent d'une situation à l'autre, et qui peuvent expliquer les difficultés rencontrées. Ces « causes racines » nous paraissent importantes à partager, car elles contiennent les graines d'un changement possible. Voici les trois principales « causes racines » que nous avons identifiées :

### Croire en la « Responsabilité » du RSSI : un piège dans lequel tout le monde apprécie de tomber

A tort ou à raison, nombreux sont les RSSI qui sont convaincus qu'ils n'ont pas droit à l'erreur, qu'une crise mal anticipée ou mal gérée aurait des conséquences dévastatrices pour eux, pour leur emploi, pour leur réputation. L'expérience montre que c'est rarement le cas. Mais que cette crainte soit fondée ou pas, elle met à jour une posture bien plus profonde : le RSSI se sent investi du rôle de « Responsable », au sens « Garant des résultats ». Et tout le monde y trouve son compte :

- Le RSSI est le premier à plébisciter cette posture de « super héros ». C'est inspirant, il y a une véritable noblesse de la fonction, on entend les mots de « mission », de « passion », de « protéger l'entreprise », de « sauver l'entreprise », de « repousser l'ennemi » etc.
- Le reste de l'entreprise, et notamment les directions métiers, s'arrangent très bien de cette posture de « super-héros » du RSSI, cela leur permet de se détacher, de rester à distance, de déléguer en quelque sorte ces activités, investissements, décisions, prises de risques, et de ne pas pleinement assumer les possibles conséquences des décisions.

Ce jeu de posture a un coût énorme, c'est l'envers du décor :

- Une immense pression pèse sur les épaules du RSSI et de ses équipes, puisqu'ils doivent tout gérer et tout décider pour tout le monde (stress !).
- Un risque plus important pèse sur l'entreprise puisque le manque d'appropriation du risque cyber les rend moins concernés, moins vigilants, moins préparés, éventuellement moins outillés.

Les solutions à ce problème passent par un recadrage permanent des attentes et du rôle du RSSI et par le deuil de la posture de « super-héros ». Le risque Cyber est un risque systémique, on ne peut attendre du RSSI une obligation de résultats, il doit au contraire revendiquer une obligation de moyens. Le prix à payer de cette posture est d'apparaître sous un jour moins noble, moins « messianique ». Il s'agit sans doute de renforcer la

posture de « Business Partner » du RSSI à l'instar d'autres fonctions support telles que la Finance ou la RH, en dialoguant en permanence avec les métiers et en coconstruisant des solutions avec des moyens financiers et humains limités. En résumé l'enjeu à un niveau de Directeur est de passer d'une posture de « Responsable » à une posture de « Business Partner ». Et d'un point de vue plus macro, on peut parler d'un enjeu de « démocratisation du risque cyber » auprès de l'ensemble des métiers de l'entreprise. Chacun devant à terme comprendre et assumer ses droits et ses devoirs.

### La Cybersécurité demande des compétences de plus en plus marquées de « leadership de la complexité »

Parce que le RSSI évolue dans des systèmes organisationnels, humains et techniques de plus en plus complexes, imbriqués et changeants, il devient impossible de tout maîtriser. Vouloir maîtriser l'ensemble de la chaîne est vouée à l'échec, c'est le stress assuré. Faire le deuil de ses limites, accepter la non-maîtrise, sont des conditions indispensables pour évoluer sereinement dans un univers complexe et incertain.

Par ailleurs, on demande de plus en plus au RSSI de prendre de la hauteur, de sortir de l'opérationnel, d'être davantage stratégique. Cela signifie sortir la tête de l'eau, se dégager du temps pour réfléchir, pour se documenter, pour échanger, pour tester des idées. Cela signifie lâcher le détail, déléguer, ne pas être au courant, ne pas être compétent sur certains sujets, faire confiance etc. Autant de compétences de leadership qui dépassent largement le cadre initial du métier de RSSI.

Parmi ces compétences de « leader de la complexité » on pourra citer notamment :

- La capacité à bien connaître ses motivations, freins et limites internes
- La capacité à savoir se protéger mentalement et psychiquement
- La capacité à savoir se ressourcer
- La capacité à naviguer dans la complexité, à gérer les logiques contradictoires, à accepter l'incertitude, à s'adapter
- La capacité à créer du sens, de la vision, de la simplicité
- La capacité à gérer les attentes, influencer, convaincre, communiquer
- La capacité à gérer les tensions humaines inhérentes à ce genre de contexte
- La capacité à déléguer, faire confiance, mobiliser

### Considération, reconnaissance, valorisation du métier : et si c'était un sujet de posture (savoir-être) plutôt que de contenu (savoir-faire) ?

Rares sont les RSSI qui peuvent se vanter d'être pleinement reconnus, appréciés et valorisés au sein de leur entreprise. On entend plutôt parler de manque de considération, d'empêchement de tourner en rond, de besoin de reconnaissance. Or, la considération donne du sens, de la motivation, du plaisir au quotidien. Ce sont des ingrédients indispensables pour contrebalancer la pression, le stress, l'incertitude propre à cet environnement anxiogène.

Nous touchons ici à un véritable paradoxe : comment un métier de « sauveur », de « protecteur », de « super-héros » peut-il souffrir d'un tel manque de reconnaissance et de valorisation en interne ? Il y a quelque chose qui cloche. Notre hypothèse est la suivante : n'existe-t-il pas un net décalage entre les attentes des métiers et les attentes des RSSI ? Le système ne souffre-t-il pas d'un manque d'alignement, de compréhension, de dialogue entre les différentes parties ? Et si nous poussons la logique jusqu'au bout : un des principaux rôles du RSSI et/ou Responsable Cyber ne devrait-il pas être d'animer, de coordonner, d'aligner l'ensemble des attentes des acteurs du système ? On reboucle ici avec les deux points précédents, à savoir le besoin de renforcer la posture de « Business Partner » centré sur la valeur, et celui de renforcer les compétences de leader de la complexité (stratégie, navigation, influence, communication, agilité, politique etc.)

En résumé, nous pouvons dire que le positionnement actuel du RSSI est intrinsèquement source de stress puisqu'il

- Génère des attentes souvent impossibles à satisfaire
- Evolue dans un environnement de plus en plus complexe et menaçant
- Souffre d'un manque de reconnaissance et de considération interne

Pas de solution miracle pour résoudre tout cela, nous avons exploré plusieurs thèmes et pistes de solutions à partir de situations vécues. Vous les pourrez découvrir dans la seconde partie du document.

## PARTIE 2 : POUR APPROFONDIR (ANALYSE DETAILLEE)

### QUEL PROBLEME SOUHAITONS-NOUS RESOUDRE ?

Avant même de parler de stress, nous nous sommes intéressés aux besoins des Responsables en Cybersécurité, et plus spécifiquement à leurs **besoins fondamentaux non remplis**.

Marshall Rosenberg, fondateur de la Communication Non Violente (CNV), définit ainsi les besoins fondamentaux :

- Ils sont universels (communs à tous les êtres humains)
- Ils sont l'énergie vitale qui nous mobilise pour agir dans le sens qui va nous faire croître ;
- Ils sont indépendants de tout contexte. Notamment, ils ne sont attachés :
  - ni à une personne en particulier,
  - ni à un objet,
  - ni à une action,
  - ni à une situation particulière
- Il y a un nombre infini de manières de les satisfaire. M. Rosenberg appelle stratégies les actions que l'on met en œuvre pour les satisfaire.

La liste ci-dessous donne un aperçu de ces besoins fondamentaux, elle est non-exhaustive.

**Substance** : abri, exercice, homéostasie, hydratation, faim, lumière, mouvement, sommeil, oxygène, repos, santé, sécurité.

**Autonomie** : accomplissement, choix, connexion à soi, épanouissement, espace, flexibilité, individualisation, liberté, motivation, rêve, simplicité, solitude, indépendance.

**Expression de soi** : affirmation, calme, contribution, créativité, développement, évolution, expression sexuelle, jeu, maîtrise, réalisation, spontanéité.

**Intégrité** : aise, apprivoisement, authenticité, cohérence, confiance en soi, confort, dignité, efficacité, équilibre, estime de soi, guérison, honnêteté, protection, quiétude, respect, vitalité.

**Affection** : accueil, bienveillance, chaleur humaine, compassion, contact, douceur, liens, réconfort, soins, sollicitude, tendresse, toucher.

**Interdépendance** : acceptation, amour, appartenance, attention, camaraderie, communauté, communication, compréhension, concertation, confiance, congruence, connexion, considération, coopération, écoute, empathie, équité, être vu, feedback, fiabilité, inclusion, intimité, mutualité, ouverture, partage, participation, prévisibilité,

réciprocité, reconnaissance, responsabilité, sécurité émotionnelle, trouver ma place, être à ma place, sens de ma valeur, sincérité, soutien, stabilité.

**Mental** : apprentissage, clarté, compréhension, conscience, découverte, défi, discernement, réflexion, rigueur, stimulation.

**Célébration** : aventure, bonheur, complétude, gratitude, honorer, humour, joie, loisir, plaisir.

**Deuil** : acceptation, détachement, vivre ma tristesse, deuil de mes limites, deuil des personnes disparues, deuil des rêves inachevés.

**Spiritualité** : beauté, communion, contact avec la nature, direction, harmonie, inspiration, légèreté, frivolité, ordre, paix, passion, présence, sagesse, sens, sérénité, transcendance.

Nous avons demandé aux 10 participants d'identifier chacun 3 besoins fondamentaux particulièrement mis à mal dans leur fonction de Responsable Cyber. Les résultats ont été très homogènes puisque 80% de ces besoins sont représentés dans les 3 catégories ci-dessous :

- **Besoin n°1** : Acceptation (de la non-maîtrise), faire le deuil de nos limites
- **Besoin n°2** : Considération et reconnaissance
- **Besoin n°3** : Vitalité et ressourcement

Une autre façon de formuler le besoin n°1 est **l'acceptation de la réalité**.

Cette conclusion fut celle de notre cinquième et dernier atelier. La réalité est implacable : il est impossible de maîtriser totalement les choses, impossible d'apporter des garanties totales dans la Cybersécurité. Les Responsables Cyber peuvent faire de leur mieux, limiter les dégâts, obtenir des victoires ou des défaites, mais l'issue sera toujours incertaine. Même après une victoire, une crise dix fois plus importante peut se déclencher dès le lendemain. Cette réalité est difficile à accepter pour tout le monde, à commencer par les décideurs au plus haut niveau de l'entreprise, qui préfèrent la tenir à distance. Ce refus de réalité, plus ou moins conscient, met une immense pression sur les Responsables Cyber qui, à leur tour, s'approprient cette « obligation de résultat » et la transmettent à leurs équipes.

Qui penserait à blâmer des pompiers parce qu'un incendie s'est déclaré et qu'ils ont du mal à le maîtriser ? La réalité, c'est que le risque Cyber est devenu un risque systémique et que raisonner en termes d'obligation de résultats n'a plus vraiment de sens. La réalité c'est que le château de cartes peut s'effondrer à tout moment, à l'image du monde que nous avons construit collectivement, un monde qui est (entre autres) incertain, instable, imprévisible, dangereux, complexe. On peut mettre en place de gros moyens pour se protéger, limiter la casse, mais on ne changera pas la réalité du monde et de ses menaces constamment réinventées.

Cette acceptation de la réalité, de la non-maîtrise, est un sujet difficile car non binaire. A quoi bon payer des équipes, des systèmes sophistiqués, des cellules de surveillance,

etc. pour s'entendre dire à la fin que l'on ne peut rien garantir ? Ce n'est pas si simple, il y a heureusement des choses que l'on arrive à maîtriser, mais pas tout. En théorie, le pourcentage de risque diminue lorsqu'on augmente les moyens de façon pertinente. Mais où doit-on positionner le curseur ? A chaque entreprise d'en débattre, il n'y a pas de bonne réponse. La réalité c'est qu'il faut accepter l'incertitude et vivre avec, en faire une compagne de route en quelque sorte.

## QU'EST-CE QUE LE COPING ?

En français, le terme de langue anglaise « coping » peut se traduire par « ajustement ». En psychologie, ce concept désigne les mécanismes qui nous permettent de faire face à une situation de stress particulièrement intense. Intimement lié à la notion d'adaptation, le coping désigne notre façon de « faire face » à ce qui nous arrive. Or, selon que notre réaction s'oriente vers les actions à entreprendre pour **agir sur la situation**, ou qu'elle se centre sur la **gestion des états émotionnels** qui en résultent, les conséquences ne sont pas les mêmes.

Ce concept désigne la manière dont on fait face à une situation difficile grâce à diverses formes d'ajustement. Le coping est considéré comme un modérateur des processus qui affectent la relation entre l'événement stressant et les ressources dont dispose un individu pour lui faire face.

## DEUX PRINCIPALES FORMES DE COPING

Dans le cadre d'une étude, des scientifiques ont demandé à 100 adultes, chaque mois, pendant un an, de noter un fait récent qui les avait perturbés et leurs réactions face à cette situation, en répondant à un questionnaire (« Ways of Coping Checklist »). Les résultats obtenus ont révélé qu'il existe deux formes principales de coping : le **coping centré sur le problème** et le **coping centré sur l'émotion**.

Le **coping centré sur le problème** désigne l'ensemble des efforts comportementaux et cognitifs que fait un individu afin de modifier la situation dans laquelle il se trouve. Cette forme comporte deux aspects essentiels :

- la **confrontation à l'événement**, qui se traduit par les efforts pour changer la situation,
- et la **résolution du problème**, qui se traduit par la recherche d'un ensemble de moyens – informations, aide, etc. – permettant d'y parvenir.

Le **coping centré sur l'émotion** renvoie quant à lui à l'ensemble des efforts visant à atténuer et à supporter les états émotionnels déclenchés par la situation stressante. Il existe de nombreuses expressions de cette forme de coping, dont la plupart consistent en des processus orientés vers l'action intrapsychique : évitement (on ne pense plus au problème), distraction, déni, dramatisation, acceptation, etc.

La personne qui cherche à réduire son stress et ses émotions négatives en utilisant **l'évitement** essaie de détourner son attention de la source de stress. Cela peut se traduire par la mise en œuvre d'activités positives pour y parvenir, telles que le sport ou la relaxation. Mais parfois, cela peut générer des comportements négatifs visant à fuir la détresse émotionnelle, comme la prise d'alcool ou de médicaments.

Coping centré sur le problème et coping centré sur l'émotion ne sont pas deux processus parfaitement séparés : dans une situation donnée, on peut utiliser tantôt l'un, tantôt l'autre, ou les deux ensembles.

Dans notre document, nous aborderons plusieurs situations emblématiques de stress et nous étudierons les pistes de résolution sous ces deux angles (coping centré sur le problème et coping centré sur les émotions). Nous avons détaillé quatre situations de stress réellement vécues par les Responsables Cyber afin d'illustrer les quatre familles de critères les plus contributifs au stress lors de l'étude Cyber-Stress de 2021. Voici pour mémoire ces quatre familles :

- Le contexte de **combat et d'adversité**
- La part importante **d'incertitude et d'inconnu** au quotidien
- La **complexité et l'évolutivité** de la fonction
- La relation à la **responsabilité et à la culpabilité**

## SITUATION N°1 : CONTEXTE DE COMBAT ET D'ADVERSITE

### Description de la situation

*“Un incident réseau apparaît soudainement avec pertes aléatoires d'accès à internet. Je suis alerté et consulté. Est-ce ce un incident de sécurité ? Je réagis rapidement afin de donner une première analyse de la situation. Problème purement informatique ou problème relatif à la sécurité ? Après une demi-journée d'analyse, je pense que ce n'est pas un incident de sécurité mais un problème persistant durant plusieurs jours. J'ai pu investiguer avec les équipes informatiques et conclure que la cause n'était pas d'origine criminelle mais accidentelle. J'ai subi un gros stress, cela dit mon expérience de ce genre de situation a été très bénéfique.”*

### Ce que je ressens (émotions)

Le stress apparaît, j'hésite entre « y aller en mode pompier » (la mission m'appelle !) ou simplement gérer le problème informatique comme tout responsable le ferait.

### Ce que je pense (cognitions)

Je suis décontenancé, je m'interroge et me demande que faire et comment faire. Je n'ai pas le choix, je dois m'intéresser à la situation.

### Ce que je fais (comportements)

Je fais tout pour garder mon calme, comprendre et analyser la situation. J'apprécie le danger (réel ou anecdotique ?) et j'attends la suite.

## Analyse de la situation

La situation est assez inexplicable, la cause n'a pas vraiment été trouvée, et pendant ce temps la pression est très forte sur tout le monde. Devant le danger, le cerveau réagit comme s'il s'agissait d'une menace existentielle. D'où cette réaction de stress intense, cela peut se traduire par une envie de fuir ou au contraire une hyperactivité avec des sentiments confus et ambivalents. Cette réaction est variable selon la personnalité et l'expérience. L'enjeu de ce genre de situation est de retrouver son calme, de recontacter une forme de réflexion, de logique, de souplesse, de nuances. D'un point de vue cérébral, il s'agit de redonner la main au cortex préfrontal (fonctions supérieures aux manettes du mode mental adaptatif) qui a potentiellement été court-circuité par des strates plus anciennes et automatiques (amygdale notamment). L'enjeu de cette situation n'est pas de régler le problème pour retrouver son calme mais exactement l'inverse, de retrouver son calme pour pouvoir régler le problème dans les meilleures conditions. Car c'est dans le calme que l'on est en pleine possession de ses moyens. Mais il faut aussi accepter, dans le calme, que tout ne dépend pas nous et qu'il est possible que l'échec soit au rendez-vous.

## Explorations de solutions pour gérer le stress

### *Coping centré sur le problème*

La notion de « levée de doute » en sécurité est essentielle mais il est difficile d'avoir une certitude. Le danger guette, on ne peut pas jamais l'éluder totalement, il faut apprendre à faire avec. Les situations "inexplicables" existent et font partie du paysage. Le véritable travail n'est pas de trouver à tout prix une solution mais d'investiguer le sujet au mieux (compréhension et analyse) afin de progressivement lever les doutes. Pour cela il faut être en pleine possession de ses moyens et ne pas céder à la panique. Les professionnels du danger (militaires, pompiers, policiers, urgentistes, etc.) appliquent deux grandes techniques pour ne pas céder à la panique :

- L'entraînement et la préparation (à froid donc). Dans l'esprit, ces répétitions peuvent être abordées comme de véritables formations où chacun prend conscience de son rôle, des enjeux, des risques, des obstacles possibles, etc. Permettre à chaque maillon du processus de prendre son rôle a une valeur en soi, cela permet de clarifier des frontières souvent floues, ou a minima de poser les bonnes questions sur ces frontières, y compris celle des responsabilités. L'expérience de certains RSSI montre une belle prise de recul dans ce genre de situation : à l'image d'un processus bien rôdé, bien préparé, les équipes ont su être autonomes et gérer une situation de crise sans même l'intervention de leur responsable hiérarchique. Et si la crise n'était qu'un processus parmi d'autres ?
- La capacité à garder individuellement son calme devant le danger (à chaud donc). La description ci-dessous permet d'appréhender le coping centré sur les émotions.

### *Coping centré sur les émotions*

Comment ne pas céder à la panique lorsque celle-ci nous submerge ? Les manifestations instinctives de stress sont une fusée à trois étages, elles peuvent se manifester sous forme



de fuite (évitement, dispersion, ...), lutte (colère, agressivité, ...) ou inhibition (découragement, renoncement, ...).

Quelle que soit la forme du stress, l'enjeu est de changer de mode mental. On parle alors de « **bascule de mode mental** ». Pour cela, il convient de suivre tout ou partie des étapes suivantes :

### **1. Reconnaître son état de stress**

Reconnaître son propre vécu de stress est une étape primordiale. Cela signifie prendre le temps de se regarder, prendre conscience que l'on est « piégé » dans son mode mental automatique. Si l'anxiété est forte, c'est que notre cortex préfrontal nous envoie un signal d'alarme fort, il nous signifie que l'on n'a pas la bonne attitude face à la situation. Ici, vouloir contrôler un résultat qui ne nous appartient pas (mode mental automatique) est typiquement source de stress, le préfrontal proteste contre cette stratégie vaine, qui résiste et s'obstine dans un déni de réalité. La réalité est : je n'ai pas le contrôle.

### **2. Identifier la source du stress**

Se poser la question « Qu'est-ce qui est touché chez moi ? » (le poids de la responsabilité, la peur de mal faire, l'évitement de l'échec, la perte de contrôle, l'égo, etc.), cela explique en général pourquoi le mode mental automatique a pris la main.

Dans notre exemple, on constate une sorte de fusion du RSSI avec le danger, comme s'il s'agissait d'une menace existentielle pour lui-même. Pour rendre l'image encore plus évocatrice, c'est comme si l'incident informatique avait pénétré dans le corps du RSSI, tel un poison, et qu'il fallait à tout prix neutraliser ce poison avec un antidote et/ou s'assurer qu'il n'était pas toxique. Or la réalité est toute différente, le poison n'est pas dans le corps du RSSI mais potentiellement dans le réseau informatique de l'entreprise. Et le RSSI a besoin de tous ses moyens pour y faire face. L'idée est d'engager une véritable prise de recul en essayant de dissocier ses peurs internes de la réalité factuelle. Olivier Houdé, professeur de psychologie et académicien, appelle à la « résistance contre notre ennemi intérieur », l'ennemi intérieur c'est l'heuristique, l'impulsion, la pensée simplificatrice et automatique.

### **Passer en Mode mental adaptatif**

La bonne attitude est donc de se décentrer, de s'extraire de la pulsion de contrôle sur le résultat, et d'accepter pleinement le risque d'échec qui est, ni plus ni moins, une réalité, ainsi que ses possibles conséquences. C'est le sens du message du cortex préfrontal, qui nous dit : « la situation est ce qu'elle est, incertaine et déjà enclenchée, concentrons-nous sur les moyens et pas sur le résultat qui ne nous appartient que très partiellement ».

Dans ce cas spécifique, la dimension du mode mental adaptatif à solliciter est la **souplesse**. Il s'agit de la capacité à s'ouvrir, physiquement et mentalement, à l'imprévu, à ce qui ne se passe pas comme on le voudrait. C'est la capacité d'accepter la survenue d'événements qui dérangent, d'accepter la réalité, toute la réalité, sans pour autant s'y soumettre, ni s'y résigner.

## SITUATION N°2 : INCERTITUDE ET INCONNU AU QUOTIDIEN

### Description de la situation

*“Mon agenda est bousculé. Question : quelle est la cause de cet audit surprise ? Suis-je en cause directement ou indirectement ou s’agit-il d’un contrôle inopiné, de routine ? Je prends contact avec mes interlocuteurs SSI. Je suis stressé car je ne sais pas sur quoi je vais tomber et ça n’arrive pas au bon moment.”*

### Ce que je ressens (émotions)

Je suis surpris, déstabilisé et sous pression à cause de la surcharge de travail générée.

### Ce que je pense (cognitions)

Décidément il y a toujours un sujet imprévu, ça ne s’arrête jamais tel le tonneau des Danaïdes. J’ai un sentiment d’impuissance malgré un corpus de procédures, d’outils et d’organisations disponibles. A quoi ça sert si personne ne les utilise ?

### Ce que je fais (comportements)

J’essaie d’être constructif, de parer au plus pressé et trouver des solutions. J’essaie d’améliorer la gouvernance, je communique pour expliquer ce que je fais.

### Analyse de la situation

Le stress vient essentiellement :

- Des éventuelles conséquences négatives de l’audit
- Du bouleversement de mon planning déjà très chargé

La perte de contrôle, l’imprévisibilité, la nouveauté, la menace à l’égo, provoquent invariablement une réponse de stress et la sécrétion d’hormones du stress. Par ailleurs, les ingrédients du stress sont additifs, le manque de contrôle sur l’issue de l’audit et la brusque charge de travail sont des facteurs cumulatifs d’anxiété.

### Explorations de solutions pour gérer le stress

#### *Coping centré sur le problème*

Une fois l’audit annoncé, il faut faire face. Plutôt que de voir l’audit comme une catastrophe, considérons l’opportunité d’amélioration qui émerge : mobiliser les parties prenantes (DSI, COMEX, direction métier, fournisseurs, ...) pour grandir collectivement, partager des retours d’expériences, comprendre l’origine des problématiques, débattre sur les sujets difficiles, etc.

En amont, entretenir un réseau de pairs internes et externes permet de se rassurer dans ses choix, de rester à la pointe, de faire grandir ses idées et de faire valoir avec conviction sa posture, y compris pendant un audit.

### *Coping centré sur les émotions*

L'audit surprise arrive. Il perturbe le quotidien et menace un équilibre déjà fragile de charge de travail. Le premier réflexe est de rejeter émotionnellement et cognitivement cette réalité (oh non, pas possible !). Un premier niveau de sérénité passe par l'acceptation pleine et entière de cette nouvelle réalité. Oui l'audit surprise fait partie des règles du métier. Oui je sais que cela peut arriver à n'importe quel moment. Oui cela va perturber mes opérations et mon planning. Oui cela va générer une charge de travail supplémentaire, je vais devoir m'ajuster. Oui le risque d'être pris à défaut existe, on ne peut pas tout faire bien. Le but de l'acceptation est de retrouver notre liberté d'être et d'agir face à une réalité à laquelle on résiste. Le premier pas pour avancer vers l'acceptation est l'accueil de la résistance et des émotions associées. Oui je suis énervé, je m'isole un moment et j'accueille ma colère. Oui je suis inquiet, cela fait partie du processus, il y a des risques. Cette prise de recul et d'acceptation de la situation n'est pas innée, elle se travaille. On peut voir le préfrontal comme un muscle, avec un peu d'entraînement l'acceptation devient rapide et permet une mise en mouvement lucide, posée.

De potentiels résultats négatifs de l'audit ? C'est possible, mais cela ne m'appartient plus, je ne suis plus maître du résultat. Le résultat sera le reflet des actions engagées jusqu'à présent, les dés sont joués. Mon rôle est d'accompagner le processus, me crisper ne servira à rien, je choisis mes combats, je lâche du lest pour ne pas entrer en surchauffe.

Comment mieux accepter le risque d'échec ? Une technique consiste à nuancer le risque. Il s'agit de dépasser la vision binaire, en noir et blanc (noir = catastrophe, blanc = on est sauvé) qui est une simplification typique du **mode mental automatique**. On essaiera d'apporter de la nuance, d'explorer la palette de gris. Le tableau\* ci-dessous illustre une activité typique permettant de basculer en **mode mental adaptatif** et de calmer l'esprit. Notons bien que cela n'aide en rien à résoudre le problème, il s'agit simplement de changer émotionnellement son rapport au problème.

Craintes	% de probabilité d'occurrence	Meilleure action possible si ma crainte se réalise	Parade pour éviter que ma crainte ne se réalise
-	- %	-	-
-	- %	-	-
-	- %	-	-
-	- %	-	-

\* Source : *Institute of Neurocognitivism*

Au-delà d'une meilleure acceptation du risque d'échec, il convient de faire face à l'événement lui-même. Ma charge de travail est perturbée par cet audit qui bouscule mes priorités du moment. Si je ne fais pas rapidement d'arbitrage sur ces autres priorités alors la pression va augmenter car je maintiens une situation impossible à résoudre. Cela signifie agir, prendre les devants, s'adapter, par exemple décider d'abandonner ou de décaler certains sujets, ou même dégrader leur niveau de qualité. Le piège classique dans

ce genre de situation est de ne pas effectuer d'arbitrage et de vouloir tout prendre de front (mindset de "bon élève") : surchauffe assurée.

### SITUATION N°3 : COMPLEXITE ET EVOLUTIVITE DE LA FONCTION

#### Description de la situation

*"Mes journées s'enchaînent avec des réunions de 8h30 à 19h00 avec de nombreux sujets à couvrir, la cybersécurité dans mon entreprise avance et prend de l'ampleur. Donc je me sens impliqué et j'ai besoin de tout maîtriser, de tout contrôler même si j'ai des équipes qui sont en place. En parallèle, je reçois des centaines d'emails par jour, que je peux traiter quand j'ai le temps (le soir, le weekend) ou des demandes « urgentes » par ma direction que je dois constamment reprioriser. Je vois grossir ma liste d'emails non lus, les réunions s'enchaînent, je n'ai pas le temps de prendre de recul pour rédiger ou juste réfléchir. Au début, je pense pouvoir maîtriser mais plus le temps avance, plus j'ai l'impression d'être dans un tunnel sans fin. J'ai la volonté de tenir, d'être Atlas qui porte le monde (aka la cybersécurité de l'entreprise) sur ses épaules, je me sens investi d'une mission de « protéger ma boîte ». Je suis dans un marathon qui ne s'arrête jamais. Au début, je suis motivé, mais plus j'avance, plus je me rends compte que cette course est sans fin."*

#### Ce que je ressens (émotions)

J'ai peur de louper des sujets importants, je stresse en continu. J'ai l'impression d'être tout le temps en retard. Je suis de moins en moins tolérant quand j'ai des demandes externes (hors de mon métier principal) qui me font perdre du temps, comme remplir des tableaux de bord pour le Groupe, aller à des réunions sans grand intérêt.

#### Ce que je pense (cognitions)

Je me dis que si je ne suis pas là, le bateau peut couler, ... Je me dis aussi que je représente la cybersécurité dans mon entité, je dois être un modèle et tenir dans la durée pour donner confiance.

#### Ce que je fais (comportements)

Je travaille tout le temps, j'annule mon activité sportive hebdo. Et parfois je craque pendant 1 journée où je n'ai plus envie de bosser, comme si j'avais besoin de recharger la machine, ...

#### Analyse de la situation

Il existe une dimension excessive dans la nature même de l'exigence : être partout, vouloir tout faire et tout contrôler. Vu de l'extérieur, cette exigence semble inatteignable, et pourtant la personne peut s'acharner dans cette quête de maîtrise, parfois jusqu'à l'épuisement. Les mécanismes à l'œuvre dans ce genre de posture (mode mental automatique) sont généralement assez profonds et constitutifs de la personnalité. En psychologie de la santé, on parle d'un « locus de contrôle interne élevé ». Le locus de contrôle est la tendance que les individus ont à considérer que les événements qui les affectent sont le résultat de leurs actions (locus interne) ou, au contraire, qu'ils sont le fait de facteurs externes sur lesquels ils n'ont que peu d'influence,

par exemple la chance, le hasard, les autres, les institutions ou l'État (locus externe). Par exemple, un candidat échouant à un examen attribuera son échec à une cause externe (examen difficile, manque de chance ou examinateur sévère) s'il a un locus de contrôle plutôt externe, mais à ses propres erreurs, son manque de travail, de concentration, etc. s'il a un locus de contrôle plutôt interne.

Un autre mécanisme cérébral peut être à l'œuvre dans ce genre de posture. Il s'agit du « surinvestissement émotionnel » ou « hyperfonctionnement ». C'est une forme d'hyper-motivation qui se caractérise par un comportement d'addiction vis-à-vis du travail (fébrilité, hyper activité, hyper implication). On a l'impression de ne jamais en faire assez (et de ne jamais assez recevoir), on s'implique trop, on n'arrive pas à « lâcher ». L'hyperfonctionnement se reconnaît également par une grande anxiété à l'idée d'échouer. On estime en 2021 que l'hyperfonctionnement est le premier facteur de stress au travail et qu'il touche environ la moitié des actifs (contre 40% en 2011).

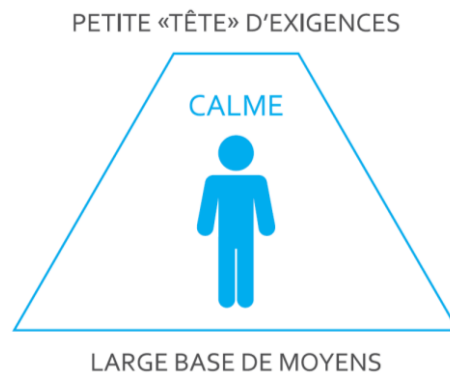
## Explorations de solutions pour gérer le stress

### *La pyramide moyens/exigences*

Si l'on revient à la définition du stress de l'OMS, nous sommes face à un écart entre des exigences élevées et des moyens réduits. L'illustration ci-dessous (issue de [l'Institute of Neurocognitivism](#)) est assez pédagogique, elle montre comment une « pyramide renversée », c'est-à-dire une large tête d'exigences et une base étroite de moyens, est source de déséquilibre.



A l'inverse, une petite tête d'exigences et une large base de moyens redonne de la stabilité, on retrouve le calme.



La question est : comment remettre à l'endroit cette pyramide inversée ?

Pour cela il convient d'abord de définir ce que l'on entend par « exigence ». Cette notion est essentielle car souvent nos exigences sont peu conscientisées, elles sont floues, globales, imprécises. Les exigences les plus profondes sont souvent des exigences externes que nous avons intériorisées, nous nous les sommes réappropriées au cours de notre histoire, dans un objectif - souvent inconscient - de reconnaissance sociale, d'acceptation par les autres, de positionnement dans le groupe, dans la communauté. Nous entendons par « exigence » tout ce qui présente un caractère absolu et purement émotionnel, une attente qui semble souvent irréductible :

- « Il ne faut pas échouer, je n'ai pas le droit à l'erreur, ... »
- « Il faut être le meilleur, atteindre l'excellence, viser le top, ... »
- « Je dois être compétent, intelligent, diplômé, expert, érudit, ... »
- « Il faut être parfait, irréprochable, sans défaut, ... »
- « Je dois garder le contrôle, maîtriser, savoir, ... »
- « Il faut faire plaisir, rester à sa place, être utile, rendre service, ... »

Prendre du recul avec ses exigences émotionnelles consiste à les transposer en objectifs réalistes. Les exigences sont limbiquement « non négociables », elles tendent à créer une pression psychologique improductive, elles sont issues du mode mental automatique. A l'inverse, mettre de la **nuance** et de la **rationalité** dans ses objectifs permet de basculer en mode mental adaptatif.

Dans la situation décrite, l'exigence peut se résumer ainsi « je suis Atlas et je dois porter mon entreprise sur mes épaules (en étant partout et en faisant tout) ». Pour retrouver calme et sérénité, il convient de basculer vers des objectifs plus rationnels et réalistes, du type « je me concentre sur les activités où j'ai le plus de valeur ajoutée, je délègue ce qui peut l'être et je laisse tomber le reste (y compris vouloir traiter tous mes emails) ». Bien entendu, cette démarche signifie d'abandonner sa posture de super-héros, de super-contrôlant. Et c'est là qu'intervient un possible conflit interne : suis-je prêt, pour gagner en sérénité, à abandonner ce statut (fantasmé ?) de leader tout puissant, sauveur de l'entreprise ? L'issue est d'affronter la réalité : je ne suis pas tout puissant, je ne peux pas tout contrôler, je ne peux pas tout garantir.

Pierre-Henri Tavoillot, philosophe, résume cette problématique en une phrase : « grandir, c'est renoncer ». Pour lui, la construction de l'adulte accompli passe par un processus de « maturation ». Il s'agit d'un chemin de renoncement aussi bien professionnel (je ne serai pas rock star) que dans sa vie de couple (je ne multiplierai pas les aventures). L'épanouissement, aussi paradoxal que cela puisse sembler, sera au prix de ce renoncement.

La seconde étape consiste à augmenter la **base de moyens**. Un « moyen » inclut tout ce dont la personne dispose directement et de manière individuelle pour agir. Dans notre situation, on pourra considérer :

- S'appuyer davantage sur les équipes existantes
- Renforcer l'équipe par des ressources temporaires et/ou permanentes
- Négocier des budgets supplémentaires
- Négocier du temps supplémentaire
- Renforcer les compétences
- Gérer les attentes différemment
- Etc.

## SITUATION N°4 : RELATION A LA RESPONSABILITE ET A LA CULPABILITE

### Description de la situation

*“Je pense que la difficulté de nos métiers réside dans le fait que nos directions générales attendent de nous une protection à 100 %. Et cela est impossible. La seule chose dont je suis sûr à 100 %, c'est que la catastrophe va arriver. Ma grande frustration est que je connais une bonne partie des solutions nécessaires pour éviter la crise potentielle. Peu de directions opérationnelles ont la volonté de dépenser leur budget pour la maintenance de leurs systèmes, pourtant 80 % de la cybersécurité c'est une mise en condition opérationnelle parfaite !”*

### Ce que je ressens (émotions)

De grandes craintes face à un incident majeur, mais surtout beaucoup de frustration vis-à-vis de collègues qui ne semblent pas prendre conscience que laisser aller = danger.

### Ce que je pense (cognitions)

L'attribution des budgets n'est pas de ma compétence mais je pense avoir raison d'insister.

### Ce que je fais (comportements)

Je rabâche, j'insiste, je persévère et surtout j'évite de me laisser aller au découragement.

### Analyse de la situation

Sentiment d'impuissance face à une situation dont l'acteur semble connaître à la fois l'issue (l'attaque qui finira par arriver) et la solution (allouer davantage de budget pour

renforcer le dispositif). La personne ne se sent pas entendue, elle ne parvient pas à faire bouger les lignes, elle se sent seule dans son combat, elle a l'impression que les décideurs sous-estiment le danger, cela la frustre. En prenant du recul, on peut considérer que la personne souhaite sauver l'entreprise contre elle-même, ce qui est épuisant car ce n'est pas en son pouvoir.

## Explorations de solutions pour gérer le stress

### *Coping centré sur le problème*

Selon le RSSI, les Directions Opérationnelles sous-estiment le danger. Partons du principe que cette hypothèse soit vraie. Cela fait écho à des questions plus larges : les organisations accordent-elles les moyens nécessaires à la maîtrise des risques de sécurité ? Le pilotage de cette problématique est-il le bon ?

Dans ce scénario, on se heurte à la difficulté de posture du Directeur Cyber/RSSI : comment être force de persuasion et d'influence, comment se faire écouter ?

Voici quelques pistes :

- Eduquer par l'exemple, cela peut passer par identifier des entreprises comparables qui ont subi de sérieux dégâts cyber par manque d'investissement, organiser des échanges et retours d'expériences.
- Identifier des alliés dans l'entreprise qui peuvent soutenir et porter le même message dans une dynamique d'influence croisée.
- Renforcer ses compétences de leadership et de communication afin d'intégrer pleinement les composantes politiques et stratégiques de ce rôle. Ne pas hésiter à utiliser des techniques de storytelling et/ou marketing (histoires émotionnelles, teasing, slogans, etc.).
- Attendre que l'incident survienne en croisant les doigts pour que cela ne soit pas trop grave. Les budgets seront sûrement débloqués à l'issue de l'incident.
- Clarifier la responsabilité des Directions Opérationnelles en cas de non dépense du budget (?) Tout comme une compagnie d'assurance exige de son client de remplir certaines obligations (ex : blindage de la porte) sous peine de ne pas être remboursé.

James Reason, professeur en psychologie et spécialiste des facteurs humains, a créé le modèle dit du « fromage suisse » pour expliquer comment les défaillances qui surviennent aux différents niveaux d'un système peuvent conduire à des erreurs graves, telles le crash du Concorde ou encore les explosions à Bhopal ou Tchernobyl et dont la responsabilité est due à l'ensemble du système organisationnel et humain. Ce modèle montre dans quelle mesure une défaillance à un niveau du système ne suffit généralement pas à causer à elle seule un accident. Les événements indésirables sont en général le fruit de plusieurs défaillances qui se produisent à plusieurs niveaux (par exemple, des professionnels fatigués, + des procédures inappropriées + un équipement défectueux) et s'alignent momentanément, permettant la création d'une « trajectoire accidentelle ».



Si l'approche traditionnelle consiste à culpabiliser les acteurs au plus près de l'erreur visible en fin de processus, une approche plus raisonnable et plus juste (High Reliability Organization HRO), basée sur le modèle de James Reason, considère l'ensemble des facteurs dans une logique systémique.

Une Organisation à Haute Fiabilité décrit une organisation qui confrontée à des situations dangereuses parvient néanmoins à fonctionner presque complètement sans défaillance. Très peu d'événements indésirables s'y produisent. Parmi ces organisations figurent les systèmes de contrôle du trafic aérien, les centrales nucléaires et les porte-avions. Le message est qu'il est possible pour ces dernières de fonctionner en permanence de manière sûre et efficace malgré la grande complexité et les nombreux imprévus induits par l'environnement de travail. Les caractéristiques de ces Organisations à Haute Fiabilité sont les suivantes :

- **Crainte de la défaillance** : envisager et prévoir la possibilité d'une défaillance due à leur activité à haut risque et sujette aux erreurs.
- **Anticipation** : rechercher proactivement les menaces inattendues pour les déjouer avant qu'elles ne causent un quelconque dommage.
- **Sensibilité aux opérations** : s'intéresser aux difficultés rencontrées par les professionnels travaillant en première ligne.
- **Culture de la sécurité** dans laquelle les personnes pointent aisément du doigt les éventuels dangers ou les défaillances existantes sans crainte d'être jugées.

### *Coping centré sur les émotions*

« Il y a des choses qui dépendent de nous et d'autres qui ne dépendent pas de nous. » – Epictète.

La volonté de dépenser le budget pour maintenir les systèmes n'appartient pas au Directeur Cyber/ RSSI mais aux Directions Opérationnelles. L'obtention du résultat (la dépense de budget) est au-delà de la zone de pouvoir du RSSI. Se fixer une obligation de résultat sur une action qui ne dépend pas de soi est forcément générateur d'anxiété. Les athlètes de haut niveau le savent bien, ils ont appris à ne pas se fixer au quotidien sur le résultat (gagner à tout prix, pas le droit à l'échec) mais sur les moyens pour y arriver (entraînement, repos, tactique, se concentrer sur la prochaine épreuve, gérer chaque match l'un après l'autre, etc.).

L'attitude mentale et émotionnelle appropriée est de ne pas se fixer d'obligation de résultats mais de se fixer une obligation de moyens. Dans le cas présent, le moyen pourrait être : « je communique mes recommandations aux directions opérationnelles deux fois par email et deux fois oralement puis j'arrête ». On ne peut pas sauver quelqu'un contre son gré. De façon plus structurante, cela signifie pour le RSSI d'abandonner sa posture de sauveur, de super-héros, et d'endosser un rôle de conseiller, de consultant interne. C'est une posture sans doute moins noble mais aussi moins stressante.

Les Stoïciens avaient compris cela il y a fort longtemps : pour vivre sereinement, apprenons à identifier ce qui est en notre pouvoir et ce qui ne l'est pas. Et acceptons de ne pas vouloir contrôler ce qui ne peut pas l'être.

Le tableau\* ci-dessous permet de discerner ce qui relève de ma responsabilité et ce qui ne dépend pas de moi. L'exercice aide à se décentrer d'une pression de résultat qui ne dépend pas de moi.

Succès souhaité		Echec redouté	
Ce qui relève de ma responsabilité	Ce qui ne dépend pas de moi	Ce qui relève de ma responsabilité	Ce qui ne dépend pas de moi
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

\* Source : *Institute of Neurocognitivism*