

Télétravail, cybersécurité et collaborateurs : les nouveaux équilibres

Octobre 2020



L'article L. 122-5 de la propriété intellectuelle n'autorisant pas les représentations ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de l'ayant droit ou ayant cause, sauf exception stricte (« copies ou reproductions réalisées à partir d'une source licite et strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, etc.), toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit du présent document sans autorisation préalable du Clusif constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

TELETRAVAIL, CYBERSECURITE ET COLLABORATEURS : LES NOUVEAUX EQUILIBRES	1
I. REJOINDRE UNE EQUIPE : LES ENJEUX LIES AU RECRUTEMENT, A L'EMPLOYABILITE ET A L'INTEGRATION	8
II. LA MISSION ET LE TELETRAVAIL	10
III. UN EQUILIBRE PRO/PERSO	12
IV. UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DIFFERENT	14
V. LA SECURITE DANS UN ENVIRONNEMENT PRIVE	15
VI. LE COLLABORATEUR, ACTEUR PRINCIPAL DE LA SECURITE	16
VII. ET LA PLACE DU RSSI DANS TOUT ÇA ?	17
LE RSSI COMME MANAGER	17
LE RSSI COMME GESTIONNAIRE	17
LE RSSI COMME EMPLOYE	17

Remerciements

Le Clusif tient à mettre ici à l'honneur les personnes qui ont rendu possible la réalisation de ce document, tout particulièrement :

Le responsable du groupe de travail :

Pierre	RAUFAST	<i>MICHELIN</i>
--------	----------------	-----------------

Les contributeurs :

Juliette	BREZILLON	<i>MINISTERE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE</i>
Nicolas	CASIMIR	<i>ZCALER FRANCE</i>
Michel	DUBOIS	<i>LA POSTE</i>
Marie-Pierre	FALLY	<i>MEDIANE SYSTEMES</i>
Aude	LE PIVAIN	<i>CAPGEMINI INVENT</i>
Rayna	STAMBOLIYSKA	<i>YES WE HACK</i>
Lorraine	TOURNYOL DU CLOS	<i>DELOITTE</i>

Le Clusif remercie également les adhérents ayant participé à la relecture.

Résumé

Le confinement imposé au printemps 2020 a été un accélérateur du télétravail dans les entreprises et les administrations publiques. De nombreuses publications ont fleuri, formulant des recommandations techniques pour renforcer la sécurité de l'outillage numérique.

Dans ce document, le Clusif s'est volontairement concentré sur les aspects humains du télétravail et les nouveaux usages du numérique, en lien avec la cybersécurité. Notre motivation repose sur la conviction partagée que, dans ce nouvel environnement, plus que jamais, le collaborateur est l'acteur principal de la sécurité. Ainsi, confiance, équilibre et partage de responsabilités sont les maîtres-mots de cette évolution des pratiques.

Cette réflexion s'ouvre par un état des lieux des enjeux liés au recrutement, à l'employabilité et à l'intégration de nouveaux collaborateurs. Une modification durable des bassins d'emploi est à prévoir, avec un impact sur le turnover et sur l'attractivité d'employeurs qui n'anticiperaient pas ces changements sociétaux.

Nous faisons ensuite le constat que les missions devront être adaptées pour être compatibles avec le télétravail. Une attention particulière est portée à la tentation de sous-estimer l'amointrissement de la communication et son impact sur certaines activités créatives et collaboratives.

Par la suite, nous nous sommes attachés à comprendre les effets de l'évolution de l'équilibre personnel/professionnel. Le contexte familial (situation, environnement de travail) peut influencer la performance du télétravailleur. L'effacement de la frontière entre sphères privée et professionnelle peut entraîner une surcharge mentale et aggraver la vulnérabilité des salariés au *social engineering*. Pour autant, la confiance est un ingrédient indispensable afin que le RSSI ne se transforme pas en « police » des managers ou des RH.

Dans un environnement de travail différent du bureau (domicile personnel, espace de *coworking*), un *focus* particulier doit être mis sur la confidentialité, l'ergonomie, les questions d'assurance et, plus généralement, le respect du droit du travail. Une sensibilisation en sécurité adaptée est recommandée tant les risques sont inédits et multiples (vol, réseau familial, comportement à risque, etc.).

Enfin, nous abordons avec nuance le rôle du RSSI, à la confluence de ces différents sujets. En tant que manager, gestionnaire et employé, il devra adapter ses casquettes à ce nouveau mode de travail.

Note : Dans ce document, les termes SSI et cybersécurité englobent un ensemble d'activités relatives à la protection, défense, résilience des systèmes d'information.

Introduction

Le confinement imposé au printemps 2020 par la pandémie de coronavirus a été un laboratoire extraordinaire pour le travail hors bureau et le télétravail à grande échelle. Il en résulte une prise de conscience de la crédibilité de ce mode de travail, aussi bien dans les entreprises que les administrations publiques.

La généralisation du télétravail, quoiqu'ayant des bénéfices indéniables, soulève également un certain nombre de questions concernant la sécurité des systèmes d'information (SSI). En effet, la SSI recouvre l'ensemble des moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains nécessaires pour empêcher l'utilisation non autorisée, le mauvais usage, la modification ou le détournement du système d'information (SI). Assurer la sécurité du SI constitue une activité relevant de son périmètre.

Divers études et retours d'expérience sur les impacts et évolutions techniques ont fleuri sur la toile du fait de la situation exceptionnelle que nous avons vécue. Nous avons choisi de ne pas les commenter ici. En effet, nous nous concentrons volontairement dans ce document sur l'aspect humain du télétravail et son lien avec la SSI.

Le responsable de la sécurité du SI – que son titre soit RSSI, CISO, directeur cybersécurité, etc. – est avant tout un gestionnaire du risque numérique. Sa mission est donc double. D'une part, elle se concentre sur la gestion de la sécurité opérationnelle et la gouvernance cyber de son organisation. D'autre part, elle recouvre également une dimension humaine majeure : la charge des équipes et collaborateurs.

Par conséquent, de nombreuses questions émergent : comment s'assure-t-il de la compatibilité des missions en télétravail ? Quid du bien-être des collaborateurs et des risques psychosociaux qui les rendent plus vulnérables ? Ces nouveaux modes de travail impacteront-ils les processus de recrutement, d'intégration et les bassins d'emploi SSI ? Comment les missions du RSSI évolueront-elles ? Risque-t-il de devenir le gendarme, garant de l'efficacité du télétravail ?

Les équipiers, eux, travaillent dans un environnement différent, porteur de nouveaux risques où l'équilibre espace personnel/professionnel est un enjeu majeur. Comment adapter la sensibilisation à ce nouveau contexte ? Comment les responsabilités s'y équilibrent-elles ?

Le confinement a provoqué un déploiement plus ou moins formalisé de l'activité professionnelle exercée à distance. Celle-ci devient occasionnelle ou permanente avec le déconfinement. Cependant, le télétravail échappe en partie aux règles d'usage instituées par l'organisation employeuse. Cette dernière doit, toutefois, tenir compte des nouvelles conditions de travail. Cette modalité à laquelle adhère un nombre croissant de salariés implique ainsi un accompagnement soutenu par des professionnels afin que managers et salariés s'en approprient toutes les spécificités.

Dans ce document, nous avons souhaité explorer les nouveaux équilibres qui se mettent en place dans les organisations, leur impact sur les humains qui les vivent, en particulier lorsqu'ils ont pour mission d'assurer la sécurité des actifs de l'organisation employeuse. En effet, la période COVID-19 et les mois qui ont suivi le confinement ont été placés sous le signe de la gestion de l'incertitude. Nous abordons donc comment cette dernière impacte les équipes de

SSI et définissons des points de vigilance de nature à prévenir l'avènement d'une situation chaotique.

Bien entendu, les points ci-dessous sont à moduler en fonction du secteur de l'entreprise (bancaire, industrie, services, etc.), de son statut (OIV), son niveau de maturité, son exposition aux risques (propriété intellectuelle, risques industriels, etc.) et son exposition au télétravail.

I. Rejoindre une équipe : les enjeux liés au recrutement, à l'employabilité et à l'intégration

Si le télétravail se généralise, la topologie des lieux de travail et des bassins d'emploi va évoluer en conséquence.

- ☑ **V1 – Point de vigilance** : Une modification durable des bassins d'emploi (lissage dans le territoire) aurait un impact potentiel sur le **turnover** ou, *a minima*, les process de recrutement.
- ☑ **P1 – Proposition** : Dans un marché tendu sur les ressources SSI, le télétravail peut être une opportunité de décentraliser, de recruter les meilleures compétences là où elles sont ou tout simplement un argument **d'attractivité** de nos entreprises.

« Avant le confinement, une majorité d'entreprises était réticente à recourir aux recrutements par visioconférence. Pendant le confinement et depuis, la situation a radicalement changé. En effet, les sociétés qui ont poursuivi le recrutement pendant le confinement n'avaient plus le choix ; depuis, la visioconférence garde une place de choix dans l'arsenal d'outils du recruteur. On observe aussi que les entreprises qui avaient déjà des processus hybrides n'ont pas eu de difficulté réelle à s'adapter à ces changements ; tout au plus, dans leur cas, c'est le nombre total d'entretiens qui a augmenté.

Le distanciel n'est toutefois pas la panacée : beaucoup n'ont pas de formation dédiée à la meilleure façon de faire un entretien en vidéo. C'est valable aussi bien pour les candidats et les candidates que pour les personnes en charge du recrutement. Ainsi, on constate que l'expérience de recrutement en visioconférence a tendance à favoriser les candidats déjà à l'aise avec ces outils. Une difficulté supplémentaire liée à ces usages changeants est "l'illettrisme numérique". De nombreux métiers font très peu, voire pas du tout, appel à des outils en ligne dans le cadre de leur travail. Les obstacles dans ces cas sont considérables.

Depuis le confinement, on voit également apparaître les tests psychologiques au moment du recrutement. Même si cela reste anecdotique, la pratique mérite une attention particulière : cocher des cases dans un test en anglais sur un site web produit des réponses qui ne sont pas analysées par de vrais professionnels de la santé mentale. Or, des candidats sont soumis à ce genre de pratiques sans qu'il soit précisé si l'éventuel refus sera réhabilitaire.

Enfin, si l'éclatement de la géographie des talents est bienvenu pour l'attractivité des régions, il convient d'être vigilant quant aux salaires : une personne travaillant en distanciel est à apprécier à sa juste valeur. » (C. C., spécialiste recrutement du numérique, ancienne RH et formatrice)

L'intégration d'un nouvel équipier est une tâche d'extrême importance afin d'établir précocement les liens de confiance avec les autres employés. Une formation intégralement en distanciel semble compliquée : pensons par exemple aux cas où un passage de relais est nécessaire ou encore à des situations où le contexte (client MSSP par exemple) est primordial.

- ☑ **P2 – Proposition** : L'intégration d'un nouvel arrivant se fait *a minima* à 40 % en présentiel avec d'autres membres de l'équipe. Le plan de formation sera adapté au télétravail. Une

attention particulière doit être portée aux procédures d'intégration dans les cas où l'activité est réalisée 100 % en distanciel.

- ☑ **P3 – Proposition** : Le manager doit mesurer le niveau d'autonomie d'un nouvel arrivant afin d'adapter l'accompagnement en télétravail. Un guide d'accueil définissant notamment le périmètre de la mission, les interlocuteurs, l'organisation de l'équipe et des documents lui permettra de se familiariser rapidement avec son écosystème.
- ☑ **V2 – Point de vigilance** : Le télétravail demande un spectre de compétences différent (communication, autonomie, rigueur, etc.). Selon le contexte de l'entreprise, il conviendra de travailler avec les RH pour proposer des plans d'amélioration.

II. La mission et le télétravail

Le télétravail constitue un outil indispensable mais à double tranchant. Certaines missions s'y prêtent aisément (par exemple celles des analystes SOC ou des développeurs) en raison du niveau de concentration qu'elles exigent, qui constitue un facteur clé. D'autres missions nécessitent davantage de créativité ou d'échanges. Elles peuvent par conséquent souffrir d'une prolongation du recours au mode télétravail ; on peut citer notamment les phases amont des projets, brainstorming, plan progrès, analyse de risque multifacteurs, audits, appel d'offres, recrutement.

Télétravail, travail à domicile : bonnet blanc, blanc bonnet ?

Ces deux expressions ont été utilisées de façon interchangeable depuis, notamment, le déconfinement. Elles n'ont, toutefois, pas la même portée légale. Pour résumer très sommairement la différence entre ces deux pratiques, le télétravail est un synonyme de travail à distance *pouvant inclure* le travail à domicile.

Le télétravail [1] désigne une forme d'organisation du travail par laquelle une tâche, qui aurait pu être exécutée sur le lieu de travail de l'employeur, est effectuée par un salarié par des moyens de communication au travers de technologies numériques, en tout ou en partie au domicile du salarié ou ailleurs. Les modalités de mise en place, d'organisation et d'acceptation du salarié du télétravail sont définies par l'accord collectif ou la charte de l'employeur, à défaut par accord entre employeur et salarié. Sont associées au télétravail les mêmes conditions salariales et de performance qu'au travail dans les locaux de l'employeur.

Par opposition, le travail à domicile est une forme de travail régie par les articles L. 7412-1 et suivants du Code du travail et qui consacre l'exercice par le travailleur à son domicile d'une activité, mais sans que celle-ci soit conditionnée par l'utilisation des moyens des technologies de la communication et de l'information. Le travailleur à domicile exécute, moyennant une rémunération forfaitaire, pour le compte d'un ou plusieurs établissements, un travail qui lui est confié soit directement, soit par un intermédiaire. Le travailleur à domicile travaille soit seul, soit avec son conjoint, partenaire lié par un pacte civil de solidarité, concubin ou avec ses enfants à charge.

Le manque de communication non verbale et paraverbale (+ 80 % de l'efficacité d'une communication [2]) et la place de chacun dans la conversation sont autant de défis qu'il est nécessaire d'aborder sérieusement. En effet, la communication entre collègues est un élément fondamental auquel il convient de veiller : plus le télétravail se fait de manière continue et régulière, plus il est susceptible d'avoir un impact négatif sur le sentiment d'appartenance du salarié au collectif. Il en est de même avec les marques de reconnaissance du collectif envers ce collaborateur [3].

« Les recrutements se sont poursuivis de façon presque “normale” pendant le confinement chez les PME/“scale-up” que j'accompagne. Ces sociétés ont déjà une assise financière, on parle de structures avec 200+ collaborateurs. A contrario, on a vu un élagage significatif se faire chez de nombreuses ESN : beaucoup de personnes recrutées sur profil ont été remerciées.

Le rôle des managers dans cette situation de travail à distance a aussi été fortement impacté. Les questionnements du type comment maintenir la cohésion, d'une part, et comment rendre compte du travail réellement effectué, d'autre part, sont des

préoccupations principales. Chez un client – une société du numérique avec présence à l'international –, le travail à distance s'est organisé très vite, avant même l'annonce du confinement. Aujourd'hui, les managers sont épuisés parce qu'en plus du travail, ils doivent compenser la présence physique. Comme ailleurs, l'accompagnement par la fonction RH a été loin des attendus.

La question qui revient souvent est : mais que font les RH dans ces cas-là ? On a vu les "apéros Zoom" glorifiés dans Le Monde ; mais on attend encore de voir ces problèmes décrits avec sérieux dans des médias bénéficiant d'une large audience. » (C. C., spécialiste recrutement du numérique, ancienne RH et formatrice)

Le télétravail impose un changement brutal d'outils et de process. Le support informatique est en général largement sollicité pendant ces phases de transition vers un nouveau rythme de travail sans qu'il soit toujours l'interlocuteur le plus pertinent.

- ☑ **V3 – Point de vigilance :** Toutes les **missions** peuvent-elles se faire en télétravail ? Jusqu'à quelles proportions ? Comment fédérer les employés en donnant du sens ?
- ☑ **V4 – Point de vigilance :** Les supports SI et SSI doivent être particulièrement attentifs aux demandes des utilisateurs afin de ne pas rajouter un stress technique.
- ☑ **P4 – Proposition :** Le SI doit participer au **bien-être** des salariés à domicile et les accompagner face aux évolutions du SI et des exigences de sécurité.

III. Un équilibre pro/perso

Gérer l'alternance entre phases de travail et de repos est l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les travailleurs à domicile. Des situations familiales très différentes en sont à la fois la cause et la conséquence. Ainsi, le confinement a été un accélérateur de ruptures ou de rapprochements dans les familles (couple ou relation parent/enfants). Même lorsque la contrainte de confinement est levée, le télétravail repose sur un équilibre délicat à trouver : il demande une installation décente et un climat familial favorable.

- ☑ **V5 – Point de vigilance :** Les managers doivent être attentifs à chaque **contexte familial**. Sont-ils bien formés pour cela ? Jusqu'où doit aller la mission du manager ?
- ☑ **V6 – Point de vigilance :** Le télétravail ne veut pas forcément dire « travail à la maison ». Les **espaces de coworking** peuvent être une solution s'ils permettent de préserver une bulle de confidentialité. Ces espaces de *coworking* alternatifs doivent être **validés** par la SI (confidentialité, confiance, sûreté des accès).

Le télétravail gomme les frontières entre les sphères professionnelle et personnelle. Selon les situations, le contexte familial peut engendrer une grande amplitude horaire de travail (école à la maison notamment) ou permettre au contraire une meilleure organisation des journées.

Jusqu'à présent, le télétravail était souvent **voulu** ou choisi par l'employé. Demain, des entreprises sont susceptibles de le généraliser pour différents motifs (rationalisation des locaux, stratégie RH, etc.) ; ce serait alors une situation de télétravail **subi** ou contraint.

Le télétravail se pratique à une échelle variable, allant de 20 % à 100 % (cas du confinement) du temps travaillé. Cet isolement relatif peut être source d'anxiété et de mal-être (solitude).

- ☑ **V7 – Point de vigilance :** Les managers doivent être attentifs à la **surcharge mentale**, au stress ou à la détresse de leurs employés. Sont-ils bien formés à cela ?

Les réflexions de ce groupe de travail ont également été nourries par l'observation de ce qui ne se fait pas. Ainsi, des interactions avec différents DRH de la Région parisienne ont fait émerger la problématique de l'absence d'accompagnement psychologique pendant le confinement et depuis sa sortie. Nous avons actuellement connaissance de sept entreprises ayant instauré ce genre de suivi ; une seule parmi elles appartient à la catégorie des grands groupes (5 000 salariés) dont l'activité principale est le service métier et où le numérique occupe une part limitée. Les six restantes sont toutes des PME innovantes de type *scale-up* comptant chacune entre 80 et 220 salariés.

Selon la responsable de la coordination des psychologues d'une société fournissant de l'accompagnement psychologique, les questions de la productivité en distanciel et de l'établissement de limites et repères sont les plus préoccupantes pour les personnes ayant bénéficié de suivi :

« Il est important de veiller et contenir le déport de responsabilités : le risque de “flicage numérique” est réel. Quand on est dans le même lieu physique, on voit les gens et on se dit, à tort ou à raison d'ailleurs, que “c'est bon, ça bosse”.

Cependant, le télétravail fait émerger la méconnaissance de la façon de faire confiance dans un environnement décentralisé. Ainsi, cette situation génère un besoin de contrôle chez les personnes en situation de responsabilité ; l'outillage numérique peut facilement glisser dans un détournement du genre.

Cette tendance est d'autant plus inquiétante que la formation des personnes investies de la mission RH est insuffisante : ces personnes sont donc rarement en capacité d'intervenir pour placer des limites de ce qui doit/peut être fait. Cette observation n'est pas nouvelle, on le voit notamment dans les situations où du harcèlement moral ou sexuel leur est rapporté.

On voit également de nombreuses difficultés liées aux repères qui décrivent "le monde d'après". Nous accompagnons par exemple des personnes pour qui le monde s'est arrêté au début du confinement et n'a plus repris. Ces gens sont en situation de détresse profonde qui se traduit par l'incapacité par exemple de retourner sur le lieu de travail ou même de sortir de chez eux pour des activités autres que faire les courses. Laissées de plus en plus à elles-mêmes, ces personnes souffrent en plus d'une ostracisation ouverte de la part de leurs collègues. »

Le télétravail repose sur la notion de **confiance** entre les managers et les employés. La présence au travail n'est plus un facteur visible et tangible pour mesurer la productivité. Certains managers peuvent alors perdre leurs repères.

- ☑ **V8 – Point de vigilance** : La SSI ne doit pas se transformer en « **police** » au service des managers ou en instrument de collecte des « preuves » du travail effectif (enregistrement des horaires de connexion, des volumes de surf à usage personnel, de l'activité sur le réseau, etc.). Il en va de même concernant le respect des règles sanitaires sur le lieu de travail.

IV. Un environnement de travail différent

Dans un contexte de télétravail important (> 80 %), l'absence de communication et de contact « physique » peut être anxiogène. À la maison, les frontières entre les sphères professionnelle et personnelle sont plus floues et le droit à la déconnexion peut devenir complexe à gérer. Le changement de lieu et de rythme comme la charge mentale peuvent conduire à une augmentation du stress, à une situation d'épuisement et mener au burnout.

Par ailleurs, les interactions existantes entre la SSI et ses pairs (Sécurité physique, RH, Juridique, Communication, HSE, etc.) ne sont plus forcément adaptées au télétravail.

L'entreprise doit prendre en compte ces **risques psychosociaux** liés à ce changement de rythme. Combien de sociétés ont-elles mis en place des hotlines pour la prévention des risques psychosociaux ? Quel est l'équivalent de la médecine du travail en télétravail ? Comment la contacter ?

- ☑ **V9 – Point de vigilance** : de nouveaux risques psychosociaux sont à prendre en compte *via* des réponses organisationnelles. Le manager devra être attentif aux signaux faibles.
- ☑ **V10 – Point de vigilance** : Les personnes fatiguées, inquiètes, stressées sont des cibles plus **vulnérables** pour le *social engineering*. Un complément de sensibilisation peut être nécessaire.

Le manager et la médecine du travail doivent avoir des canaux de communication réguliers et de confiance. La mission de sécurité SI doit pleinement inclure la mise en place d'outils garantissant la **confidentialité** des échanges à distance.

- ☑ **P5 – Proposition** : Les canaux de communication entre manager, médecine du travail et employé devront permettre de garantir la confidentialité de l'information.
- ☑ **P6 – Proposition** : Les employés doivent être rassurés sur la **politique d'assurance** du Groupe concernant le télétravail, notamment la couverture des accidents.
- ☑ **P7 – Proposition** : La société doit communiquer sur le bien-être en télétravail, notamment au travers de bonnes pratiques **d'ergonomie** du poste de travail, des exercices physiques réguliers, etc.

En télétravail, chaque employé ne bénéficie pas du même espace, d'une capacité d'isolement ou du matériel nécessaire à son confort de travail (connexion internet, double écran, chaise ergonomique, etc.).

- ☑ **P8 – Proposition** : L'entreprise mettra à disposition le matériel nécessaire à la mission (déménagement du matériel ou achat en double) lorsque la situation l'exige. Cela peut représenter un coût non négligeable à provisionner.

V. La sécurité dans un environnement privé

En télétravail, l'ordinateur professionnel est vraisemblablement connecté au réseau familial, réputé par principe non fiable.

- ☑ **P9 – Proposition** : Les utilisateurs doivent être sensibilisés sur les risques du **réseau familial** et des équipements personnels (disque dur familial, clé USB, entre autres). Notamment, les échanges de périphériques USB entre les ordinateurs professionnels et personnels doivent être découragés. Les ordinateurs familiaux infectés peuvent tenter de contaminer le portable professionnel. Ce dernier doit donc être équipé d'un outil de protection à jour (EPP, anti-malware, EDR).

En télétravail de longue durée, un glissement est observé des activités personnelles vers le matériel professionnel où elles tendent à s'immiscer. Cela ne relève pas *a priori* du domaine de la SSI sauf si ces activités entraînent une augmentation des comportements à risque.

- ☑ **V11 – Point de vigilance** : L'abus de ressources professionnelles pour des activités personnelles peut augmenter les **comportements à risque**. Les systèmes de catégorisation de la navigation web sont recommandés ainsi que tout système visant à détecter/protéger le matériel contre des menaces. La sensibilisation doit inclure un focus sur ces risques SSI dits « familiaux ».
- ☑ **V12 – Point de vigilance** : Les utilisateurs doivent être informés des comportements à risque existants (ouverture sur portable professionnel de pièces jointes adressées sur le mail, surf sur des sites réputés « à risque », etc.). De façon générale, la sensibilisation SSI doit être revue **et adaptée au télétravail**.

Le confinement et le télétravail improvisé sont parfois vécus comme un mode « débrouille » où les employés trouvent par eux-mêmes des solutions pour travailler, la SSI/SI ne pouvant pas répondre à tous les cas ni résoudre l'intégralité des difficultés individuelles.

- ☑ **V13 – Point de vigilance** : Prêter davantage attention à l'utilisation d'outils non autorisés et au recours à la **shadow IT** (partage de fichiers, e-mail personnel, etc.). Si risque il y a, une supervision de type SOC/CASB est recommandée.

Même si de nombreux **voles** de PC sont commis dans les lieux publics (transport, restaurant, voiture), de nouveaux risques apparaissent avec le télétravail : un ordinateur ou smartphone laissé dans le couloir d'entrée d'un appartement, sur un salon de jardin en rez-de-chaussée ou dans un espace de *coworking*.

Pour les VIP, la sécurisation du domicile est une question clé. Il est plus difficile en effet de piéger un bureau qu'un domicile (micro, caméra, vol) et de détecter la présence d'un système d'espionnage (dépoussiérage, surveillance).

- ☑ **P10 – Proposition** : Adapter des modules de sensibilisations aux nouveaux usages pour aider les collaborateurs à mieux appréhender les nouveaux risques.
- ☑ **V14 – Point de vigilance** : Les risques SSI ne sont pas les mêmes selon le mode de travail : *open-space*, *flexoffice*, espace de *coworking*, domicile, maison de campagne. Des **analyses de risques** dédiées devraient prendre en compte ces spécificités.

VI. Le collaborateur, acteur principal de la sécurité

En télétravail, si l'ordinateur de l'employé est durablement déconnecté du réseau de l'entreprise, le maintien en condition de sécurité n'est plus garanti et la SSI n'a plus de visibilité sur l'hygiène du poste de travail (malware, niveau de correctif, etc.). L'employé est davantage **responsabilisé** sur cette question.

Certaines fonctions SI importantes (backups, téléchargement de patches ou configuration, définitions antivirales, etc.) ne sont plus opérantes depuis la maison et nécessitent une connexion volontaire de l'employé (VPN). L'absence prolongée peut mettre en danger le poste de travail ou ses données.

En télétravail, l'employé peut se sentir isolé et démuni en cas de question, de doutes (avis sur un mail de *phishing* ou sur le téléchargement d'un outil par exemple). Les échanges informels sur un *open-space* avec ses collègues ne sont plus aussi naturels.

La vigilance/prudence concernant la confidentialité des échanges (au téléphone ou sur les écrans) est la même à observer en télétravail que dans les transports. Le risque d'interception d'informations sensibles est en effet exacerbé ici par la promiscuité du domicile : les collègues peuvent entendre une autre téléconférence du conjoint, ou les voisins peuvent capter des informations confidentielles depuis leur jardin/balcon.

- ☑ **V15 – Point de vigilance** : L'employé ne doit pas être considéré comme « la menace interne », mais plutôt comme un maillon essentiel de la sécurité (vision positive) pour trouver un **équilibre** au travers du **partage** des responsabilités.
- ☑ **V16 – Point de vigilance** : La complexité des solutions et l'incompréhension ambiante autour des nouvelles technologies rendent les personnes plus vulnérables aux *fake news*, solutions « magiques », *social engineering*. La proximité avec les réseaux sociaux peut être un facteur aggravant : détachement de l'entreprise et communication non maîtrisée sur la crise gérée de l'intérieur, **propension à s'épancher** (victimisation). Ces comportements peuvent générer une atteinte à la réputation de l'entreprise.

VII. Et la place du RSSI dans tout ça ?

Nous l'indiquons en introduction : la mission de responsabilité de la sécurité des actifs d'une organisation revêt une dimension humaine majeure. Cette dernière définit ainsi le responsable SSI à la fois comme un manager de ses équipiers, un gestionnaire et comme un employé sujet aux mêmes risques psychosociaux que n'importe quel autre collaborateur. Nous abordons chacun de ces aspects dans les lignes qui suivent.

Le RSSI comme manager

Le télétravail demande davantage **d'aptitudes managériales** telles que l'écoute, la captation de signaux faibles, la bienveillance (prise en compte du contexte de chacun) en raison de la limitation des interactions (souvent écrites et en l'absence de communication non verbale et paraverbale) inhérentes à ce cadre d'organisation. Ceci est applicable dans les deux sens : vers ses collaborateurs et la hiérarchie.

Dans un contexte de télétravail généralisé, et donc de menaces accrues, le RSSI se trouve souvent seul, à la **confluence d'enjeux** métiers, humains et techniques. Cette situation accentue le stress et les responsabilités qui pèsent sur ses épaules, dans un contexte où sa mission est déjà qualifiée habituellement de « stressante » [4].

- ☑ **V17 – Point de vigilance** : Au-delà de ses missions de manager, le RSSI dialogue quotidiennement avec ses interlocuteurs métiers et IT. Ces exigences pourraient limiter la part du temps de travail pouvant être réalisé en distanciel.

Le RSSI comme gestionnaire

Le télétravail peut être perçu par le management de deux façons différentes : soit comme un levier de la transformation numérique de l'organisation, soit comme une source d'optimisation et de gain financier (locaux, consultants, efficacité, etc.).

- ☑ **V18 – Point de vigilance** : Les réductions budgétaires sont un frein à la nécessaire évolution de l'outillage numérique pour son adaptation au télétravail. Les besoins afférents en outils portables, légers, performants, ergonomiques (double écran), collaboratifs capables de gérer un nombre important de connexions simultanées rebattent les cartes de la dépense SSI. Notamment, une bascule des dépenses du *build* vers celles du *run* est à anticiper.

Ces réductions budgétaires risquent également de perturber une dynamique d'équipe (réduction des budgets fléchés aux consultants et prestataires intégrés) et de causer une perte de compétences alors que la mission RSSI se complexifie toujours. Il convient d'anticiper ces évolutions afin de limiter leur impact humain et métier sur les équipes.

En modifiant les process et outils, une agilité nouvelle s'installe au sein des équipes. Les interactions renforcées avec moins de prestataires et une meilleure compréhension de l'organisation améliorent la collaboration et le développement des compétences.

Le RSSI comme employé

Le RSSI est amené à être acteur du changement et proposer des outils à ses collaborateurs pour faciliter, optimiser et sécuriser le travail à distance. Il doit également s'approprier de

nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils pour effectuer ses propres activités en prenant en compte de nouvelles organisations de travail. Le télétravail ne devrait pas changer les missions fondamentales du RSSI (protéger/défendre). Comme évoqué au chapitre III, il ne devrait pas se laisser déborder par **des demandes de contrôle** d'activité qui outrepasseraient ses prérogatives.

Ainsi, le RSSI doit s'adapter et acquérir de nouvelles méthodes de travail pour assurer ses missions de manager de proximité (aspect RH). Pour s'y aider, ce manager doit apprendre à travailler avec des outils appropriés à la généralisation du télétravail :

- maintenir le lien avec les collaborateurs, en mettant en place une nouvelle organisation de travail qui prenne en compte la situation ;
 - maîtriser au mieux la distribution de travail et la répartition des personnes sur différents sites qui nécessitent des enjeux forts de communication, d'échanges et de collaboration ;
 - accompagner les collaborateurs dans ces nouvelles méthodes de travail ;
 - être en capacité, avec des outils dédiés qu'il convient de s'approprier, de superviser les bascules des collaborateurs en télétravail, les accès, les flux et la charge de connexions.
- ☑ **V19 – Point de vigilance** : Les horaires de travail élargis du RSSI peuvent survenir sur des périodes prolongées. Les risques associés ne doivent pas être négligés ; par conséquent, ces épisodes doivent être encadrés le mieux possible.
- ☑ **V20 – Point de vigilance** : Un accompagnement dédié doit être établi en direction du RSSI pour suivre et soutenir les forts besoins d'agilité, de flexibilité et de créativité afin d'« encaisser » le changement propre à une situation d'incertitude qui s'installe.
- ☑ **V21 – Point de vigilance** : Un responsable de sécurité n'a pas vocation à supplanter un responsable des ressources humaines. Ceci est valable aussi bien au niveau encadrement d'équipes que contrôle de l'activité des collaborateurs.

Références utilisées

[1] République française. Article L. 1222-9 du Code du travail.

<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGIARTI000037388731/2018-09-07/>

Direction de l'information légale et administrative. Télétravail dans le secteur privé. 19 août 2020.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13851>

[2] Selon Paul Watzlawick (Watzlawick, 1979), le langage non verbal représenterait ± 75 % du contenu global de la communication.

Selon Albert Mehrabian (Mehrabian *et al.*, 1967), ce rapport serait de ± 7 % pour la communication verbale et de ± 93 % pour le versant non verbal, rapport qui se déclinerait comme suit :

- communication verbale : ± 7 % ;
- communication vocale (variation du volume, du débit et du timbre de la voix) : ± 38 % ;
- communication non verbale (gestes et attitudes innés ou acquis) : ± 55 %.

[3] Centre d'analyse stratégique. L'impact des TIC sur les conditions de travail : Rapport. 29 févr. 2012.

<http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail.html>

[4] Filippone D. 82 % des responsables sécurité au bord de l'épuisement. Le Monde, 26 avr. 2019.

<https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-82-des-responsables-securite-au-bord-de-l-epuisement-75112.html>

L'ESPRIT D'ÉCHANGE



11 rue de Mogador

75009 Paris

France

☎ +33 1 53 25 08 80

clusif@clusif.fr