

La Force des discrets. Le pouvoir des introvertis dans un monde trop bavard, Susan Cain

Titre original : *Quiet. The Power of Introverts in a World that can't Stop Talking* (2012)

Susan Cain est une coach, consultante, formatrice et conférencière américaine.

THESE

L'auteure explique, en s'appuyant sur des études psychologiques et managériales, et des expériences en neuro-sciences et études culturelles, que les sociétés occidentales, notamment les États-Unis, se sont fondées au 20ème siècle sur un « **Idéal extraverti** », une valeur certes séduisante mais qui est devenue une norme oppressante... et peut-être contre-productive. Susan Cain développe ainsi une approche scientifique... qui est aussi militante par certains aspects.

En 1921, Carl Jung, dans ses *Types psychologiques*, popularisa les termes « introverti » et « extraverti ». Rosa Parks, que l'auteure cite souvent comme exemple d'une personne introvertie à fort leadership, intitula son autobiographie *Quiet Strength*.

Les extravertis ont besoin de beaucoup de stimulations, prennent des décisions rapides, parfois hâtives, aiment courir des risques, le multitasking et la reconnaissance/les récompenses ; ils préfèrent parler qu'écouter.

Les introvertis sont en équilibre avec peu de stimulations, agissent plus lentement, de façon plus raisonnée, font preuve d'une grande capacité de concentration, écoutent plus qu'ils ne parlent et réservent leur énergie au cercle proche, préfèrent communiquer par écrit et évitent les conversations futiles. Des études ont montré que les introvertis ont plus tendance par exemple à partager en-ligne des détails intimes les concernant.

L'IDÉAL EXTRAVERTI...

On observe un tournant dans l'Amérique du XXe siècle. L'historien Warren Susman évoque le passage d'une culture du caractère (être sérieux, discipliné, respecté ; l'action dans le privé prime sur l'image dans le public) à une **culture de la personnalité** (priorité à l'image projetée vers les autres, valorisation des profils audacieux, confiants et divertissants).

Cette mutation va de pair avec l'urbanisation de la société et l'inscription de la vie sociale sur des scènes anonymes mais densément peuplées. Elle se déploie dans une culture américaine qui valorise plus l'action que l'intellect ; ce dernier est associé à un élitisme européen considéré comme dépassé. Cela peut expliquer l'engouement américain pour les stars de cinéma dès les années 1920-1930, et l'importance de l'*entertainment*.

Au fil du 20ème siècle, une pression sociale exhorte à projeter une personnalité amusante, qui se vende et ne trahisse jamais une angoisse intérieure. La période voit aussi l'essor des théories du développement personnel. L'auteure cite Dale Carnegie, ses cours de prise de parole en public et son best-seller (encore aujourd'hui !), *Comment se faire des amis / How to Win Friends and Influence People* (1936). Elle évoque aussi les séminaires de Tony Robbins et son ouvrage *Libérez le pouvoir qui est en vous / Unleash the Power Within* (1999). Elle cite enfin la Harvard Business School et ce qu'elle appelle le « **mythe du leader charismatique** ». Le résultat est que l'extraversion est confondue de nos jours avec le leadership et cette confusion est devenue un argument publicitaire largement utilisé (Nike – *Just Do It*).

Le système scolaire et la culture d'entreprise ont privilégié ce que l'auteure appelle « **la nouvelle pensée de groupe** » qui survalorise le travail d'équipe : calendriers partagés, open spaces, enseignements coopératifs, avec pour résultat la création de communautés où la qualité de l'individu est fondée sur ses capacités verbales. Ceci a été généralisé également par l'essor d'internet et toute une série d'outils collaboratifs (Linux, Wikipedia, etc.) cultivant un « **esprit de ruche** ».

... ET SES IMPASSES

Le risque est que la forme l'emporte sur le fond et que l'on privilégie les mauvaises idées dites avec conviction, sur les bonnes. Le théoricien du management Jim Collins a démontré que la plupart des compagnies les plus performantes de la fin du 20ème siècle étaient dirigées par des PDG « de niveau 5 » c'est-à-dire caractérisés par une extrême humilité et une volonté professionnelle exceptionnelle.

Les études montrent aussi les limites de l'« esprit de ruche » et du paradigme de l'extraversion. Par exemple, pour les examens, les élèves qui révisent seuls réussissent en général mieux que ceux qui révisent en groupe (la concentration et la motivation sont plus profondes lorsqu'on révise seul et pour soi-même)

Les introvertis préfèrent le travail individuel, et la solitude peut être un catalyseur de l'innovation. Même chose en entreprise où les salariés valorisent de plus en plus les compagnies leur offrant plus d'espace personnel, de moments à soi, et de protection contre toute interruption inopinée du travail. Certaines entreprises ont même instauré des « **Jeudis muets** » ou instauré des open-spaces flexibles afin de répondre aussi bien aux besoins et nécessités de collaboration qu'à ceux de solitude et de concentration.

Certains individus se concentrent mieux quand ils travaillent seuls mais dans des endroits bondés comme un café : s'exerce une sorte d'émulation sociale mais sans interaction, interruption ni perte de temps.

Car le groupe exerce aussi une pression aux effets contre-productifs. Le brainstorming, très populaire, est bénéfique par ses effets sociaux mais moins pour la créativité comme le montrent de nombreuses études (à part pour le brainstorming en-ligne... qui relève d'un travail à la fois solitaire et collaboratif).

Les psychologues expliquent que le brainstorming en groupe est contraint par trois phénomènes :

- la **paresse sociale** : on laisse les autres réfléchir, proposer, on se repose sur un comportement conformiste
- la **production bloquée** : on reste passif tant que l'on ne s'exprime pas ; on attend son tour
- l' **appréhension de l'évaluation** : la peur d'avoir l'air stupide devant le groupe, ou au contraire la peur de se distinguer

L'IMPACT DE LA BIOLOGIE ET DE LA CULTURE

Jerome Kagan, psychologue développementaliste, dans *La Part de l'inné* (1988), parle de **réactivités haute** (introversion) et **basse** (extraversion). La réactivité est celle de l'amygdale, « tableau de bord émotionnel du cerveau ». Tout être humain a tendance à prendre les autres êtres humains pour des prédateurs ; l'inconnu est anxiogène.

De fait, les introvertis sont généralement plus sensibles que les extravertis. Or la sensibilité nourrit aussi la conscience et donc l'apprentissage par l'analyse. Elle encourage l'altruisme et le sens des responsabilités (apprendre de ses erreurs).

Une étude menée en 2010 à l'Université du Michigan montre que les étudiants d'aujourd'hui sont **40 % moins empathiques** qu'il y a 30 ans, sous l'effet des réseaux sociaux, de la télé-réalité et de l'hyper-compétitivité qui se sont développés entre-temps.

Nous disposons néanmoins tous d'un libre arbitre et d'une capacité d'apprentissage : il existe une **élasticité de la personnalité**. Les études IRM démontrent que lorsqu'un individu formule par ses mots une situation pénible, l'activité du cortex préfrontal croît alors que celle de l'amygdale décroît.

L'auteure consacre ensuite toute une série de développements sur les biais culturels valorisant ou pas la personnalité extravertie, en opposant, assez schématiquement, les cultures occidentales et asiatiques. Dans la plupart des classes de l'est de l'Asie, de fait, l'accent est mis sur la lecture, l'écoute et la mémorisation.

BOITE A OUTILS

L'auteure propose une méthode pour identifier les traits de sa personnalité :

- 1 – Repenser à ce que l'on aimait faire enfant, qui l'on rêvait de devenir.
- 2 – Penser aux travaux pour lesquels on se sent naturellement attiré
- 3 – Analyser ses envies et jalousies, qui ne mentent pas...

Cela permet d'avoir conscience de son vrai soi, et comprendre qu'il ne vaut mieux pas s'éloigner de cette « nature » même si des stratégies et nécessités d'ajustement existent. L'excès dans l'écart de ce "centre" peut conduire à une situation de « **souffrance émotionnelle** » ; l'effort qui consiste à contrôler ses propres émotions est producteur d'un stress qui confine parfois à l'épuisement et aux troubles physiques.

Par contre, la théorie de la **catharsis**, c'est-à-dire l'épuisement des émotions, notamment l'agressivité, par leur expression libre, est contre-productive : il est prouvé que cela entretient les émotions au lieu de les éteindre.

Elle parle aussi de l' « **espace de reconstitution** » : l'espace où l'on trouve son vrai soi ; il est important d'identifier les conditions et lieux dans lesquels on se sent le mieux.

Quelques conseils d'accompagnement des grands timides :

- 1 – ne pas les désigner comme tels.
- 2 – dans des situations d'interactions sociales denses, mieux vaut arriver parmi les premiers, tôt donc, pour avoir l'impression que ce sont les autres qui nous rejoignent et non que nous venons « déranger » un groupe.
- 3 – jouer sur le langage non verbal : sourire, se tenir droit, regarder les gens dans les yeux.
- 4 – identifier des alliés dans la foule.
- 5 – dans un contexte académique : le professeur devrait équilibrer les activités de manière à satisfaire tous les tempéraments ; les extravertis préfèrent le mouvement, la simulation et le travail collaboratif alors que les introvertis préfèrent les exposés, les temps de pause et les projets autonomes.
- 6 – pour faire parler un étudiant introverti, préférer les questions précises aux questions larges. Mieux vaut demander ce qu'il/elle a fait/vu en classe/au stage aujourd'hui que simplement demander comment s'est passée la journée. Et toujours ménager des temps de pause pour lui laisser le temps de parler.

--/--

TED Talk de l'auteure : <https://urlz.fr/2ZBC>

Site internet de l'entreprise de l'auteure : <https://www.quietrev.com/>

Quelques articles sur l'ouvrage :

Harvard Magazine : <https://urlz.fr/acvD>

Idée de 'culture of kindness' : créer des lieux et des moments privilégiant l'expression des plus discrets, avec des effets positifs en terme de créativité et productivité.

New York Times : <https://urlz.fr/acvV>

NPR : <https://urlz.fr/acw3>