

Susan Cain

LA FORCE DES DISCRETS

Le pouvoir des introvertis
dans un monde trop bavard

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Marie de Prémonville*

**NOUVEAUX
HORIZONS**

Titre de l'édition originale :
QUIET
The Power of Introverts in a World that Can't stop Talking
publiée par Crown Publishers,
un département de Crown Publishing Group,
une division de Random House, Inc., New York

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux Horizons est la branche édition d'Africa Regional Services (ARS), qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d'État américain. Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d'auteurs américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, pour l'Afrique francophone et Haïti.
ISBN : 978-2-35745-238-1
2^e tirage, 2018

Maquette de couverture : Atelier Didier Thimonier
Photo : © Getty Images

© 2012 by Susan Cain.
Tous droits réservés.

© 2013, éditions Jean-Claude Lattès pour la traduction française.
Première édition octobre 2013.

Sommaire

Note de l'auteur	13
Introduction	15

I. L'IDÉAL EXTRAVERTI

1. L'ascension du « gars vachement sympa »	37
2. Le mythe du leader charismatique	55
3. Quand collaborer tue la créativité	91

II. L'IMPACT DE LA BIOLOGIE

4. Le tempérament induit-il la destinée ?	123
5. Au-delà du tempérament	147
6. « Franklin était un politicien, mais Eleanor parlait avec sa conscience »	167
7. Les raisons du krach boursier de Wall Street et du succès de Warren Buffett	195

III. TOUTES LES CULTURES ONT-ELLES UN IDÉAL EXTRAVERTI ?

8. Le pouvoir par la douceur 225

IV. COMMENT AIMER, COMMENT TRAVAILLER

9. Quand faut-il se faire passer pour plus extraverti
qu'on ne l'est ? 253
10. Le fossé de la communication 275
11. Des cordonniers et des généraux 295
- Conclusion 323
- Note au sujet de la dédicace 327
- Note sur les termes *introverti* et *extraverti* 331
- Remerciements 335

Note de l'auteur

Je travaille à ce livre officiellement depuis 2005, et officieusement depuis toujours. J'ai écrit ou parlé à des centaines, voire des milliers de personnes pour approfondir les questions que j'aborde ici et j'ai lu au moins autant de livres, d'articles universitaires ou de magazines, de discussions sur des forums et de posts sur des blogs. J'en mentionne certains dans ce livre ; les autres nourrissent chacune de mes phrases. *La force des Discrets* est redevable à beaucoup de monde, notamment aux universitaires et aux chercheurs qui m'ont tant appris. Dans un monde parfait, j'aurais cité chacune de mes sources, de mes mentors et des personnes que j'ai interrogées. Mais pour rendre cet ouvrage plus lisible, certains noms n'apparaissent que dans les remerciements.

Pour les mêmes raisons, je n'ai pas fait d'ellipses ni utilisé de crochets dans les citations, mais je me suis assurée que les mots ajoutés ou supprimés ne changent rien aux propos de leur auteur.

J'ai modifié les noms et les détails personnels de quelques interlocuteurs dont je raconte l'histoire, ainsi que dans les récits de mon expérience d'avocate ou de consultante. Pour protéger la vie privée de certains personnages, qui n'avaient pas prévu de se retrouver dans un livre, j'ai mélangé plusieurs récits en un (dans le cas de Greg et Emily, plusieurs entretiens avec des couples différents). Dans les limites de ma propre mémoire, toutes les autres histoires apparaissent telles qu'elles se sont déroulées, ou qu'on me les a rapportées. Je n'ai pas vérifié les faits que les gens me racontaient, mais n'ai inclus dans ce livre que ceux qui me paraissaient vrais.

Introduction

Le nord et le sud du tempérament

Montgomery, dans l'Alabama, le 1^{er} décembre 1955 en début de soirée. Un bus s'immobilise à hauteur d'une femme d'une quarantaine d'années en tenue de travail, et elle monte à bord. Elle a beau avoir passé la journée courbée au-dessus d'une planche à repasser dans le sous-sol sordide d'un tailleur du centre commercial, elle se tient bien droite. Elle a les pieds gonflés et les épaules douloureuses. Elle s'assied au premier rang dans la section réservée aux gens de couleur et regarde tranquillement le véhicule se remplir de passagers. Jusqu'au moment où le conducteur lui ordonne de céder sa place à un Blanc.

Alors cette femme ne prononce qu'un mot qui sonnera le signal de l'une des manifestations pour les droits civiques les plus importantes du XX^e siècle – un seul mot qui aidera l'Amérique à révéler son bon côté : « Non. »

Le conducteur menace alors de la faire arrêter.

« Faites donc », dit Rosa Parks.

Arrive un agent de police qui demande à Parks pourquoi elle refuse de bouger.

« Pourquoi est-ce que vous nous bousculez comme ça ? répond-elle simplement.

— Je ne sais pas. Mais la loi, c'est la loi, et vous êtes en état d'arrestation. »

Le jour de son procès et de sa condamnation pour trouble à l'ordre public, la Montgomery Improvement Association organise un rassemblement de soutien à l'église baptiste de Holt Street, dans le quartier le plus pauvre de la ville. Cinq mille personnes s'y réunissent pour saluer et soutenir l'acte de bravoure solitaire de Rosa Parks. Les gens s'entassent dans l'église et, rapidement, il n'y a plus une place sur les bancs. Ceux qui n'ont pas pu entrer attendent patiemment dehors, au son des haut-parleurs. Le révérend Martin Luther King Jr. s'adresse à la foule. « Il vient un temps où l'on est fatigué de se faire écraser par le joug de l'oppression, clame-t-il. Il vient un temps où l'on en a assez d'être chassé de la lumière étincelante et de la chaleur de l'été pour être abandonné dans le froid mordant et morne de l'hiver. »

Il fait l'éloge du courage de Parks et la serre contre lui. Elle se tient simplement là, en silence, et sa seule présence suffit à galvaniser les foules. L'association lance un boycott des bus de la ville, et le mouvement perdure pendant trois cent quatre-vingt-un jours. Les gens préfèrent parcourir plusieurs kilomètres à pied pour aller travailler. Ils partagent les voitures d'inconnus. Ils changent le cours de l'histoire américaine.

Je m'étais toujours imaginé Rosa Parks comme une femme imposante, au fort tempérament, capable de tenir tête sans ciller à tout un bus de passagers furieux. Et puis, lorsqu'elle mourut en 2005, à l'âge de quatre-vingt-douze ans, les hommages qui affluèrent la décrivirent comme une femme menue, bonne et à la voix douce. On disait d'elle qu'elle était « timide et réservée », mais dotée d'un

« courage de lion » ; on parlait d'une « humilité totale », et de « force tranquille ». Comment peut-on être à la fois fort *et* tranquille ? C'était la question implicite contenue dans ces témoignages. Ou bien comment être timide *et* courageux ?

Parks elle-même semblait consciente de ce paradoxe puisqu'elle intitula son autobiographie *La Force tranquille* (*Quiet Strength*). Pourquoi force et discrétion ne pourraient-elles coexister ? Et quelles autres surprises nous réserve l'eau qui dort ?

S'il est évident que notre vie est déterminée par notre genre sexuel et notre origine ethnique, elle l'est tout aussi profondément par notre personnalité. Et l'aspect le plus important de la personnalité – « le nord et le sud du tempérament », comme l'a exprimé un scientifique – c'est le score sur l'échelle introversion-extraversion. Il influe en effet sur nos choix amicaux et amoureux, sur notre manière de mener une conversation, de résoudre nos différends et d'exprimer notre amour. Il a un impact sur notre carrière, et sur la réussite rencontrée dans la branche choisie. Le niveau d'introversion-extraversion définit aussi si un individu aura une nature sportive, s'il sera enclin à l'adultère, quelle sera sa résistance au manque de sommeil, sa capacité à tirer les leçons de ses erreurs, son penchant à jouer gros en Bourse, ou encore la gratification qu'il récoltera de ses efforts. Il déterminera s'il fera un bon chef, s'il aura tendance ou non à revenir sur le passé pour se demander « Et si... ? ». Tout cela se reflète dans nos circuits cérébraux, nos neurotransmetteurs et les recoins infimes de notre système nerveux central. De nos jours, l'introversion et l'extraversion sont parmi les sujets les plus étudiés en matière de psychologie de la personnalité et suscitent la curiosité de centaines de scientifiques.

Avec l'aide des nouvelles technologies, ces derniers ont d'ailleurs fait des découvertes fascinantes qui s'inscrivent dans une longue tradition. En effet, poètes et philosophes s'interrogent sur les introvertis et les extravertis depuis la nuit des temps. Ces deux types de personnalité apparaissent également dans la Bible ainsi que dans les œuvres des Grecs et des Romains. Certains représentants de la psychologie évolutionniste affirment que cette dichotomie remonte bien plus loin encore dans l'Histoire : dans le règne animal aussi, comme nous aurons l'occasion de le voir, on distingue des « introvertis » et des « extravertis », de la drosophile à la perche dorée en passant par le singe rhésus. Comme c'est le cas pour les autres paires complémentaires – masculin et féminin, Orient et Occident, libéral et conservateur –, l'humanité serait méconnaissable, et bien moins riche, sans ces deux versants de la personnalité.

Prenons par exemple l'alliance entre Rosa Parks et Martin Luther King Jr. : un orateur exceptionnel refusant de céder sa place dans un bus où sévissait la ségrégation raciale n'aurait pas produit le même effet qu'une femme modeste et réservée qui aurait visiblement préféré ne pas se faire remarquer si la situation ne l'avait pas exigé. Et si elle avait décidé d'annoncer au monde qu'elle « avait un rêve », Parks n'aurait pas eu l'étoffe pour galvaniser une foule. Mais avec l'aide de King, ce n'était plus nécessaire.

Pourtant, aujourd'hui, l'éventail des personnalités qui nous est offert est incroyablement étroit. On nous serine qu'il faut avoir de l'audace, être heureux et sociable. Nous nous considérons comme une nation d'extravertis – ce qui signifie que nous avons perdu de vue qui nous sommes réellement. En réalité, si l'on en croit la moyenne des études sur le sujet, entre un tiers et la moitié des

Américains seraient introvertis. Or, puisque l'on estime que les États-Unis sont parmi les nations les plus extraverties, cela signifie que ce chiffre est au moins égal, voire supérieur, dans d'autres parties du monde. Si vous n'êtes pas introverti vous-même, vous êtes sans nul doute le parent, le conjoint ou le patron de l'un d'eux.

Ces statistiques peuvent vous surprendre, sans doute parce que beaucoup de gens s'autoproclament extravertis. Pour en avoir le cœur net, évoquez le sujet de ce livre avec votre entourage, et vous verrez se dévoiler les introvertis les plus improbables.

Si tant d'introvertis se cachent de l'être, même à leurs propres yeux, ce n'est pas un hasard. Nous vivons dans un système de valeurs que j'appellerai ici l'Idéal extraverti – c'est-à-dire la croyance omniprésente que l'être idéal est sociable, dominant, et à l'aise lorsqu'il se retrouve sur le devant de la scène. L'archétype de l'extraverti préfère l'action à la contemplation, la prise de risque à la circonspection, la certitude au doute. Il est enclin aux décisions hâtives, quitte à s'exposer à l'erreur. Il travaille bien en équipe et s'intègre facilement aux groupes – c'est le genre qu'on admire parce qu'il sait se mettre en avant. Certes, notre société montre une certaine indulgence à l'égard des petits génies des nouvelles technologies, ces solitaires qui créent leur entreprise depuis leur garage – à ceux-là, on accorde le droit d'avoir la personnalité qu'ils veulent –, mais ils sont l'exception qui confirme la règle et notre tolérance ne s'applique en réalité qu'à ceux qui remportent un succès immense et amassent une fortune colossale, ou qui en tout cas promettent de réussir.

Tout comme ses acolytes la sensibilité, la gravité et la timidité, l'introversion est devenue une qualité de seconde classe, quelque part entre malchance et pathologie. Les introvertis vivant dans le monde de l'Idéal

extraverti sont comme des femmes dans un monde d'hommes, bafoués pour un trait de caractère indissociable de leur identité profonde. L'extraversion est incroyablement séduisante, mais nous en avons fait une norme oppressante à laquelle la plupart d'entre nous se sentent contraints de se conformer.

L'Idéal extraverti a fait l'objet de nombreux ouvrages même s'il manque encore une étude unique qui résumerait toutes les recherches. Les gens bavards, par exemple, sont considérés comme plus intelligents, plus beaux et plus intéressants ; leur amitié est alors plus recherchée. La vitesse d'élocution compte autant que le volume : ceux qui parlent vite sont perçus comme plus compétents et plus aimables que ceux dont le débit est plus lent. La même dynamique s'observe dans les groupes où, d'après les recherches, les individus plus volubiles paraissent plus intelligents – bien qu'il n'existe aucune corrélation entre le bagou et la qualité des idées. Le terme même d'*introverti* est stigmatisé – la psychologue Laurie Helgoe a découvert que les introvertis décrivaient leur propre apparence physique avec des mots très vivants (« yeux bleu-vert », « allure exotique », « pommettes saillantes ») mais, qu'au contraire, lorsqu'on leur demandait de qualifier les introvertis en général, ils en dressaient un portrait terne et déplaisant (« gauches », « fades », « avec une peau à problèmes »).

Adopter sans discernement l'Idéal extraverti est une grave erreur. Certaines des contributions majeures dans le domaine des idées, de l'art ou des inventions – depuis la théorie de l'évolution jusqu'aux tournesols de Van Gogh en passant par l'ordinateur – ont été les fruits d'êtres discrets et cérébraux qui ont su se mettre à l'écoute de leur monde intérieur et des trésors qui s'y trouvaient enfouis. Sans les introvertis, le monde n'aurait jamais connu :

La théorie de la gravité
 La théorie de la relativité
 Le poème « La Seconde venue »
 Les Nocturnes
À la Recherche du temps perdu
 Peter Pan
 1984 et *La Ferme des animaux*
Le Chat chapeauté
 Charlie Brown
La Liste de Schindler, E. T., et Rencontres du troisième type
 Google
 Harry Potter

Comme le résume la journaliste scientifique Winifred Gallagher : « La disposition d'esprit qui consiste à prendre le temps de considérer les stimuli plutôt que de se précipiter pour y répondre est intimement liée à la réussite intellectuelle et artistique. Ni $E = mc^2$ ni *Le Paradis perdu* ne sont l'œuvre d'un fêtard. » Même dans des occupations qui semblent destinées à des extravertis, comme la finance, la politique ou l'activisme, certains des tournants majeurs ont été initiés par des introvertis. Dans ce livre, nous accompagnerons des personnalités comme Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buffett, Gandhi – et Rosa Parks – et nous verrons ce qu'elles ont accompli non pas en dépit de leur introversion, mais *grâce* à elle.

Pourtant, comme ce livre le montrera, la plupart des institutions de la vie contemporaine sont conçues pour ceux qui aiment les projets collectifs et une forte stimulation. De plus en plus, dans nos écoles, les bureaux sont rassemblés pour encourager l'apprentissage en groupe, et les recherches prouvent que la grande majorité des enseignants considèrent que l'élève modèle est extraverti. La

télévision nous inonde d'émissions dont les protagonistes sont exubérants et vivent des aventures trépidantes.

Bon nombre d'entre nous travaillons dans un environnement où la collaboration est inévitable, dans des bureaux qui n'ont plus de murs, avec des supérieurs pour qui ce qui compte avant tout, c'est l'aisance sociale. Pour progresser sur l'échelle professionnelle, nous sommes censés nous livrer à une autopromotion sans vergogne. Aujourd'hui, les auteurs qui sont publiés doivent d'abord passer entre les mains d'agents afin de vérifier s'ils sont prêts pour l'exercice incontournable du talk-show (d'ailleurs, vous ne liriez pas ce livre si je n'avais pas convaincu mon éditeur que j'étais moi-même suffisamment extravertie pour en assurer la promotion).

Si vous êtes un introverti, vous savez également que le préjugé contre la discrétion peut causer des dommages considérables sur le psychisme. Enfant, on vous a peut-être lourdement encouragé à « sortir de votre coquille » – expression malheureuse qui oublie que certaines espèces cherchent naturellement un coin pour s'abriter partout où elles vont... humains compris. « Tous les commentaires que j'ai entendus dans mon enfance résonnent encore à mon oreille : j'étais paresseux, idiot, lent, ennuyeux... », raconte un introverti aujourd'hui adulte. « Quand j'ai été assez vieux pour comprendre que j'étais simplement introverti, cette certitude qu'il y avait quelque chose qui clochait fondamentalement chez moi faisait partie de mon identité. J'aimerais pouvoir retrouver ce petit vestige de doute pour m'en débarrasser. »

Même maintenant que vous êtes adulte, vous ressentez probablement un petit pincement de culpabilité lorsque vous déclinez une invitation à dîner pour rester chez vous avec un bon bouquin. Ou peut-être aimeriez-vous

pouvoir déjeuner tranquillement tout seul au restaurant sans essayer les regards apitoyés des autres clients. Ou bien on vous dit encore que vous êtes « toujours perdu dans vos pensées », expression souvent utilisée contre les discrets et les cérébraux.

Bien sûr, on pourrait donner un autre nom aux profils comme le vôtre : celui de penseurs. J'ai pu constater de mes propres yeux combien il est difficile pour les introvertis de mesurer leurs talents, et la force que cela leur donne quand ils finissent par en prendre conscience. Pendant plus de dix ans, j'ai animé une formation à la négociation pour des candidats de tous horizons – des avocats d'entreprises aussi bien que des étudiants en fac, des gérants de fonds spéculatifs ou encore des couples mariés. Naturellement, nous abordions les principes de base : comment se préparer à une négociation, quand faire la première offre, et comment réagir lorsque la personne en face dit : « C'est à prendre ou à laisser. » Mais j'ai aussi aidé mes clients à découvrir leurs tendances naturelles, et à en tirer le meilleur parti.

Ma toute première cliente était une jeune femme du nom de Laura. Elle était avocate à Wall Street malgré son tempérament calme et rêveur, redoutant le feu des projecteurs et détestant le conflit. Elle avait pourtant réussi à survivre à la rude épreuve de la Harvard Law School – où les cours se déroulent dans d'immenses amphithéâtres qui ressemblent à des arènes –, même si elle m'avait avoué avoir un jour vomi sur le trajet tant elle était nerveuse. À présent qu'elle était entrée dans la vraie vie, elle n'était pas certaine de savoir représenter ses clients avec autant de pugnacité qu'ils en attendaient d'elle.

Les trois premières années, Laura avait été considérée comme la petite nouvelle, et n'avait pas eu l'occasion de vérifier ses aptitudes sur le terrain. Cependant, un jour,

l'un des associés du cabinet où elle travaillait partit en vacances, lui laissant la responsabilité d'une grosse négociation. Le client était une manufacture sud-américaine sur le point de manquer à ses engagements envers la banque auprès de laquelle elle avait souscrit un prêt, et elle espérait en renégocier les termes. L'autre partie en présence était un syndicat de banquiers propriétaires du prêt en question.

Si elle s'était écoutée, Laura se serait cachée sous la table, mais elle avait l'habitude de lutter contre ses penchants naturels. Bien que nerveuse, elle avait vaillamment pris place entre ses clients : directeur juridique d'un côté, directeur financier de l'autre. Il se trouve que c'étaient des clients au profil affable et courtois, ses préférés, à mille lieues de l'archétype du maître de l'univers que son cabinet représentait généralement. Par le passé, Laura avait emmené le directeur juridique à un match des Yankees et accompagné le directeur financier dans les boutiques pour trouver un sac à main à sa sœur. Ce jour-là pourtant, ces sympathiques virées – que Laura appréciait tout particulièrement – semblaient bien loin. Face à eux se tenaient neuf banquiers d'affaires fort mécontents, en costume sur mesure et chaussures de luxe, flanqués de leur avocate, une femme robuste à la mâchoire carrée. Visiblement très sûre d'elle, cette dernière s'était lancée dans un éloge retentissant de la proposition faite par la banque aux clients de Laura – selon elle, ils avaient beaucoup de chance et ne pouvaient décliner une offre aussi magnanime.

Tout le monde avait attendu la réaction de Laura mais elle était restée assise là, sous les feux croisés des regards, sans trouver les mots, tandis que ses clients commençaient à s'agiter nerveusement sur leur chaise. Comme toujours dans ce genre de situation, ses pensées tournaient

en boucle : *Je suis trop réservée pour ces choses-là, trop modeste, trop cérébrale.* Elle s'imaginait que, pour remporter cette bataille, il aurait fallu être mieux paré qu'elle : audacieux, habile, prêt à frapper du poing sur la table. Le type de personne dont on aurait dit au collègue – contrairement à Laura – qu'elle était « extravertie », compliment suprême en cinquième, encore plus prisé que « mignonne » pour une fille, ou bien « baraqué » pour un garçon. Laura s'était juré de tenir jusqu'au soir ; dès le lendemain, elle opterait pour un changement de carrière.

Puis, elle s'était remémoré ce que je lui avais si souvent répété. Que c'était une introvertie et, qu'en tant que telle, elle possédait un atout unique dans la négociation (moins évident peut-être, tout aussi redoutable assurément) : elle s'était vraisemblablement mieux préparée à l'entretien que quiconque autour de cette table. Elle s'exprimait de manière posée, mais ferme. Elle parlait rarement sans réfléchir. De nature douce, elle était capable de défendre des positions fortes, voire agressives, tout en gardant une attitude parfaitement raisonnable. Elle avait aussi tendance à poser des questions – beaucoup de questions – et à savoir écouter les réponses, ce qui est essentiel dans le cadre d'une négociation, quel que soit le type de personnalité.

Aussi Laura s'était-elle autorisée à réagir de manière naturelle.

« Faisons un peu le point. Sur quoi reposent vos chiffres ? » avait-elle demandé. « Et si l'on structurait plutôt le prêt de cette manière, est-ce que cela fonctionnerait, d'après vous ? », « Ou bien de cette façon ? », « Avez-vous une autre idée ? ».

Dans un premier temps, ses questions avaient été hésitantes. Puis elle avait gagné en assurance, s'était mise à les prononcer avec plus de vigueur, démontrant qu'elle avait

incontestablement travaillé le dossier et refusait de baisser les bras. Elle était néanmoins restée fidèle à sa vraie nature et n'avait jamais levé la voix ni perdu son sang-froid. Chaque fois que les banquiers campaient sur leurs positions, Laura essayait d'adopter une attitude constructive. « Voulez-vous dire que c'est la seule possibilité ? Et si l'on tentait une approche différente ? »

Ses questions simples avaient fini par faire changer l'ambiance des pourparlers, exactement comme dans les manuels de négociation. Les banquiers avaient abandonné les grands discours et les postures de domination face auxquels Laura se sentait désespérément démunie ; une vraie conversation avait pu se mettre en place.

Des discussions, mais toujours pas d'accord. L'un des banquiers s'était de nouveau emballé, avait jeté son dossier sur la table et était sorti de la pièce en claquant la porte. Laura avait ignoré le procédé, surtout parce qu'elle ne savait pas quoi faire d'autre ! Plus tard, on lui avait dit que dans ce moment-clé, elle avait réussi un parfait exemple de ce que l'on appelle une « négociation jiu-jitsu » – alors que, pour elle, elle s'était tout simplement contentée de réagir comme on apprend naturellement à le faire quand on est un introverti dans un monde de « grandes gueules ».

Les deux parties avaient fini par s'entendre. Les banquiers avaient quitté les locaux, les clients préférés de Laura étaient allés reprendre leur avion et la jeune femme était rentrée chez elle se plonger dans un bon livre pour oublier les tensions de la journée.

Le lendemain matin, l'avocate des banquiers – la forte femme à la mâchoire carrée – l'avait appelée pour lui proposer un poste. « Je n'ai jamais vu quelqu'un d'aussi aimable et d'aussi fort à la fois », lui avait-elle dit. Et le surlendemain, le banquier lui-même avait rappelé Laura

afin que le cabinet qui l'employait représente sa banque à l'avenir. « Nous avons besoin de quelqu'un qui sache nous aider dans nos négociations sans se laisser submerger par son ego », avait-il expliqué.

En restant fidèle à sa nature tout en nuances, la jeune femme avait décroché un nouveau contrat pour son cabinet, et une offre d'emploi pour elle-même. Le tout sans avoir à lever le ton ou à taper du poing sur la table.

Aujourd'hui, Laura a compris que son introversion faisait partie intégrante de sa personnalité, et elle se réjouit de sa propre nature. La petite voix qui lui répétait en boucle qu'elle était trop réservée et trop modeste se manifeste moins souvent. Elle sait désormais qu'elle peut faire face quand il le faut.

Lorsque je dis que Laura est une introvertie, qu'est-ce que j'entends par là ?

Au moment où je me suis attelée à l'écriture de ce livre, le premier éclaircissement que je voulais avoir, c'était la définition que les chercheurs donnent de l'introversion et de l'extraversion. Je savais qu'en 1921 le grand psychologue Carl Jung avait publié un ouvrage, *Types psychologiques*, qui fit l'effet d'une bombe et dans lequel il popularisa les termes *introverti* et *extraverti* comme étant les deux fondements de la personnalité humaine. Les introvertis sont attirés par le monde intérieur de la pensée et des émotions, nous dit Jung, alors que les extravertis vont vers la vie extérieure, celle des rencontres et de l'action. Les introvertis se concentrent sur le sens qu'ils donnent aux événements qui les entourent pendant que les extravertis plongent au cœur de ces événements. Les introvertis rechargent leurs batteries dans la solitude ; c'est s'ils n'ont pas assez d'interactions sociales que les extravertis ont besoin de les recharger. Si vous avez déjà

passé un test de personnalité de Myers-Briggs, qui se fonde sur la pensée de Jung et est un outil privilégié de la plupart des universités et des compagnies de Fortune 100 (les cent premières entreprises américaines, classées selon leur chiffre d'affaires par le magazine *Fortune*), alors peut-être êtes-vous déjà au fait de ces notions.

Mais qu'ont à ajouter les chercheurs d'aujourd'hui ? Je me suis vite rendu compte qu'on ne trouvait pas de définitions fourre-tout de l'introversion et de l'extraversion. Il y a autant de définitions possibles que de psychologues spécialisés dans la personnalité, qui passent alors une grande partie de leur temps à débattre. Certains estiment que les idées de Jung sont dépassées ; d'autres ne jurent encore que par son œuvre.

Pourtant, il existe une réalité sur laquelle tous les psychologues s'accordent ; ils reconnaissent qu'introvertis et extravertis diffèrent quant à leurs besoins en matière de stimulation extérieure. Les introvertis sont en équilibre avec peu de stimulations, alors que les extravertis ont besoin d'être beaucoup plus sollicités.

Bon nombre de psychologues admettent en outre qu'introvertis et extravertis ne travaillent pas de la même manière. Les extravertis ont tendance à s'atteler vite à leurs obligations. Ils prennent des décisions rapides (parfois même hâtives), aiment courir des risques et être multitâches. Ils apprécient l'adrénaline et sont en quête de récompenses comme l'argent ou le statut social.

Les introvertis œuvrent en général plus lentement et de façon plus raisonnée. Ils aiment se concentrer sur un problème à la fois et ont souvent de grandes capacités de concentration. Ils restent relativement insensibles aux sirènes de la richesse et de la célébrité.

Notre personnalité influence aussi notre comportement en société. Les extravertis mettent de la vie dans les

soirées auxquelles ils participent et rient de bon cœur aux blagues de l'assistance. Ils sont en général pleins d'assurance, dominants et ont un grand besoin de compagnie. Les extravertis pensent à voix haute et ont les pieds sur terre ; ils préfèrent parler à écouter, se retrouvent rarement sans voix et font parfois des gaffes en s'exprimant trop vite. Ils sont à l'aise dans les situations de conflit, mais pas avec la solitude.

Les introvertis, au contraire, peuvent avoir une grande aisance sociale et apprécier les dîners ainsi que les réunions professionnelles, mais assez vite ils n'ont qu'une envie, c'est de rentrer chez eux. Ils préfèrent réserver leur énergie à leurs amis proches, à leurs collègues et à leur famille. Ils écoutent plus qu'ils ne parlent, réfléchissent avant d'intervenir et ont souvent l'impression de s'exprimer plus librement par écrit. Ils n'aiment généralement pas le conflit. Souvent, ils détestent les conversations futiles et recherchent les discussions profondes.

Quant à ce que les introvertis ne sont *pas*... le terme introverti n'est pas synonyme d'ermite ou de misanthrope. Bien sûr, certains introvertis le sont, mais la plupart d'entre eux sont parfaitement amicaux. En outre, les introvertis ne sont pas nécessairement timides. La timidité est la peur de la désapprobation ou de l'humiliation sociale alors que l'introversion est une préférence pour des environnements qui ne soient pas sources de stimulation. Certains psychologues ventilent ces deux tendances sur un diagramme dont l'axe horizontal représente l'échelle introverti-extraverti, et l'axe vertical l'échelle anxieux-stable. On se retrouve donc avec quatre zones correspondant à autant de types de personnalités : les extravertis calmes, les extravertis anxieux (ou impulsifs), les introvertis calmes, et les introvertis anxieux. Autrement dit, on trouve des extravertis timides,

comme Barbra Streisand qui déborde de vitalité mais souffre atrocement du trac, et des introvertis non timides, comme Bill Gates qui aime la solitude mais ne redoute pas le jugement des autres.

On peut bien sûr être *à la fois* timide et introverti. T. S. Eliot était une âme éminemment réservée qui écrivit dans *La Terre vaine* qu'il pouvait « vous montrer de la peur dans une poignée de poussière ». Beaucoup de gens timides se replient vers l'intérieur, en partie pour trouver un refuge à la surstimulation sociale qui les rend si anxieux. Bon nombre sont timides parce qu'ils ont reçu le message que quelque chose chez eux ne tournait pas rond, et aussi parce que, sur le plan physiologique, ils sont contraints de se protéger des environnements qui les sollicitent trop.

En dépit de toutes leurs différences, la timidité et l'introversion ont un point commun profond. L'état mental d'un extraverti timide tranquillement assis à une table de réunion peut être très éloigné de celui d'un introverti calme – le timide redoute de parler alors que l'introverti souffre simplement d'hyperstimulation. Pourtant, aux yeux du monde extérieur, leurs attitudes paraissent identiques. Ceci démontre bien, tant pour les introvertis que pour les extravertis, combien le culte des fortes personnalités nous aveugle sur les comportements intelligents et sages. Pour des raisons très distinctes, les timides comme les introvertis choisissent souvent des activités dans lesquelles ils se placent en retrait – la création, la recherche ou encore le soutien aux malades –, ou alors, quand ils occupent des postes de direction, ils exercent leurs compétences de manière discrète. Ils ne se trouvent pas dans des rôles de dominants, mais n'en demeurent pas moins des modèles.

Si vous n'êtes toujours pas certain de votre position sur l'axe introversion-extraversion, voici quelques questions qui vous aideront à mieux vous repérer. Ce questionnaire est informel, il ne s'agit pas d'un test de personnalité agréé ; il se fonde cependant sur les caractéristiques de l'introversion définies par la plupart des chercheurs. Répondez par « vrai » ou « faux » aux affirmations suivantes :

- ✓ Je préfère les conversations en tête à tête aux activités de groupe.
- ✓ Je préfère souvent m'exprimer par écrit.
- ✓ J'aime la solitude.
- ✓ Je m'intéresse moins que les gens qui m'entourent à la richesse, à la célébrité et au statut social.
- ✓ Je n'aime pas les échanges futiles, mais j'aime parler en profondeur des sujets qui m'intéressent.
- ✓ On me dit souvent que je sais écouter.
- ✓ Je ne suis pas du genre à prendre beaucoup de risques.
- ✓ J'aime le travail qui me permette de m'immerger sans être sans cesse interrompu.
- ✓ J'aime fêter les anniversaires en petit comité, avec un ou deux amis proches et la famille.
- ✓ On me décrit souvent comme « doux » et « serein ».
- ✓ Je n'aime pas parler de mon travail ou le montrer à d'autres avant de l'avoir terminé.
- ✓ Je n'aime pas le conflit.
- ✓ C'est seul que je travaille le mieux.
- ✓ J'ai tendance à réfléchir avant de parler.
- ✓ Après être beaucoup sorti, je suis épuisé, même si je me suis amusé.
- ✓ Je laisse souvent mon téléphone sur messagerie.

- ✓ Si je devais choisir, je préférerais un week-end avec absolument rien à faire plutôt qu'un programme trop chargé.
- ✓ Je n'aime pas faire plusieurs choses à la fois.
- ✓ Je me concentre facilement.
- ✓ En cours, je préfère les cours magistraux aux travaux pratiques.

Plus vous aurez répondu « vrai » à ces propositions, plus vous pourrez vous considérer comme introverti. Si les « vrai » et les « faux » s'équilibrent, vous êtes peut-être un *ambivert* (ce mot barbare existe bien en anglais).

Mais que vous soyez introverti ou extraverti, cela ne signifie pas pour autant que votre comportement soit prévisible. Comme Jung le disait avec bonheur, « l'extraverti pur et l'introverti pur n'existent pas. Un homme pareil serait à l'asile de fous ».

La raison en est que nous sommes tous des individus puissamment complexes, mais aussi qu'il y a différentes sortes d'introvertis et d'extravertis. L'introversion et l'extraversion interagissent avec nos autres traits de caractère, notre histoire personnelle... Ainsi, si vous êtes un homme à tempérament artistique, que votre père essayait de vous mettre de force au football et que vos frères vous ont chahuté pendant toute votre enfance, vous serez un introverti très différent d'une femme d'affaires finlandaise dont les parents étaient gardiens de phare (la Finlande est notoirement une nation d'introvertis comme le prouve cette blague populaire : « À quoi voit-on qu'un Finlandais vous aime bien ? Il regarde vos chaussures plutôt que les siennes. »).

Beaucoup d'introvertis sont également « hypersensibles », mot qui peut paraître poétique, mais qui est en fait un terme technique de psychologie. Si vous

appartenez à ce profil, vous serez particulièrement transporté par la « Sonate au clair de lune » de Beethoven, et aussi plus rapidement écœuré que la moyenne par la violence ou la laideur. Enfant, on vous disait sans doute « timide », et aujourd'hui encore, les situations d'évaluation vous rendent nerveux. Ces deux aspects (hypersensibilité et introversion) sont parfois reliés, comme nous l'explorerons dans ce livre.

Toute cette complexité a pour conséquence que tout ce que vous lirez dans *La force des Discrets* ne s'appliquera pas nécessairement à votre cas, même si vous vous considérez comme un introverti pur et dur. C'est parfait. Prenez ce qui vous concerne, et servez-vous du reste pour améliorer vos relations avec les autres.

Cela dit, nous essaierons de ne pas vous assommer de définitions, mais de nous concentrer plutôt sur le fruit des recherches scientifiques. Les psychologues d'aujourd'hui, rejoints par les neuroscientifiques et leurs machines à scanner le cerveau humain, ont mis au jour des indices très éclairants qui changent notre manière d'envisager le monde – et nous-mêmes. Ils répondent à des questions du genre : Pourquoi certains individus sont-ils bavards et d'autres mesurent-ils leurs paroles ? Pourquoi certains se réfugient-ils dans leur travail quand d'autres préfèrent organiser des fêtes ? Pourquoi y a-t-il des gens qui n'ont pas de problème pour exercer leur autorité alors que d'autres ne veulent ni diriger, ni être dirigés ? Les introvertis *peuvent-ils* faire de bons chefs ? Notre préférence culturelle pour l'extraversion est-elle dans l'ordre naturel des choses, ou bien s'agit-il d'un conditionnement social ? Du point de vue de l'évolution, si l'introversion a survécu à la sélection, il doit y avoir une raison ; quelle est-elle ? Si l'on est introverti, doit-on se dédier aux activités qui nous viennent naturellement, ou faut-il se contraindre ?

Les réponses à ces questions vous surprendront sans doute.

Si vous ne devez retenir qu'une chose de ce livre, j'espère que ce sera de nouvelles et solides raisons d'être vous-même. Et je peux témoigner personnellement des effets miraculeux de cette décision. Vous vous souvenez de cette première cliente dont je vous ai parlé en la nommant Laura afin de préserver son identité ?

Cette histoire était la mienne. J'ai été ma toute première cliente.