

# Les introvertis au pouvoir!

La société, centrée sur l'image, favorise les personnalités extraverties. Mais les introvertis sont souvent plus avisés et réfléchis!

Christophe André

C'est comme ça depuis l'école, en classe ou en cours de récréation, ce sont les extravertis qui s'adjugent la part du lion: celles et ceux qui n'ont pas peur de s'exprimer, de passer au tableau, de lever le doigt sans connaître la réponse, etc. Plus tard, en entreprise, c'est pareil: savoir parler, s'exprimer, se mettre en avant, toutes ces qualités sont celles que l'on considère comme nécessaires au leadership, cette aptitude à être un chef. Les introvertis, qui réfléchissent avant de prendre la parole, et préfèrent le calme à l'excitation, sont souvent relégués au second plan, ou s'y cantonnent eux-mêmes. Dans un livre récent, *La Force des discrets*, l'essayiste américaine Susan Cain s'interroge: la confiscation du pouvoir et du devant de la scène par les extravertis est-elle une bonne chose pour nos sociétés?

Les notions d'extraversion et d'introversion ont été popularisées

pour la première fois en 1921 par le psychanalyste Carl-Gustav Jung. Ce dernier souligna qu'elles forment deux fondements importants de la personnalité. Les introvertis sont plus à l'aise dans le monde intérieur de la pensée et des émotions, ils trouvent ressources et inspiration dans le calme; les extravertis préfèrent l'action et l'interaction, et sont plutôt stimulés par les échanges et le groupe. Ces différences se répercutent dans tous les domaines: façons de travailler, de dialoguer, de réfléchir, d'apprendre, de réagir, etc. Sans être timides ni redouter les contacts sociaux, les introvertis, contrairement aux extravertis, n'en sont pas dépendants; bien que sociables, ils ont besoin de solitude.

La typologie de Jung fut ensuite confirmée par de multiples travaux scientifiques, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Le psychologue Hans Eysenck, auteur d'un des questionnaires de personnalité les plus utilisés, confirma que la réactivité

cérébrale des extravertis aux stimulations extérieures est plus forte dans tous les domaines, même les plus élémentaires: il montra ainsi que quelques gouttes de citron déposées sur la langue font moins saliver les introvertis que les extravertis, que ces derniers sont plus à l'aise pour travailler dans des ambiances sonores élevées, et qu'ils s'y montrent plus performants, etc.

## Réfléchir avant d'agir

Ces données furent ensuite validées par les passionnantes recherches d'un autre psychologue, Jeremy Kagan, qui suivit des bébés de quatre mois jusqu'à l'âge adulte. Il testa entre autres leur réactivité à la nouveauté: comment les enfants réagissaient-ils à des voix, des visages, des odeurs, des jouets selon qu'ils étaient connus ou inconnus. Environ 20 pour cent des bébés se montraient très troublés par la nouveauté: ils pleuraient et s'agitaient; en revanche, 40 pour cent semblaient plutôt placides, voire intéressés. Le reste des enfants se situait entre les deux.

Les deux groupes extrêmes ont été suivis et régulièrement testés pendant de nombreuses années. J. Kagan et son équipe découvrirent que les bébés qui réagissaient fortement à la nouveauté devenaient en général des enfants, des adolescents puis des adultes introvertis. En revanche, les bébés peu réactifs deve-

naient plutôt des extravertis. J. Kagan – puis ses successeurs – montrèrent que ces deux groupes se distinguaient par l'activité de leur amygdale cérébrale – une région qui traite les informations liées aux émotions, notamment à la peur. Ainsi, les introvertis ont une amygdale beaucoup plus sensible aux stimulus dits « émotionnels » – par exemple l'image d'un visage humain – que les extravertis. Même si l'étude de la cohorte (environ 5 000 enfants suivis sur plus de 30 ans) révéla que l'association n'était pas systématique (un bébé sensible devient parfois un adulte extraverti, et inversement), elle est vraie dans la majorité des cas.

## Trop de tapage

Le problème que souligne S. Cain est le suivant: comme nous sommes une espèce sociale, les extravertis disposent d'un avantage manifeste, car ils s'expriment et se mettent en avant plus facilement. Accédant de ce fait aux postes de pouvoir, ils imposent à la société des valeurs correspondant à l'idéal extraverti: réactivité, vitesse, suprématie du travail en groupes sur le travail en solitaire, environnement aussi riche et stimulant que possible, etc. Et peu à peu, la vie se met à ressembler à un plateau de télévision!

Le problème de cette prise de pouvoir est le suivant: outre l'inconfort que cela peut procurer aux introvertis (qui représentent tout de même, selon les études, entre 30 et 50 pour cent de la population), cela occasionne des dégâts que résume ainsi S. Cain: « Bien souvent, les mauvaises idées exprimées avec conviction l'emportent sur les bonnes, moins bien défendues. »

Et de fait, toutes les données de psychologie sociale confirment que les individus prolixes et s'exprimant vite et habilement, apparaissent plus intelligents que les autres. Ne pas assez écouter les idées des intro-

vertis représente donc un premier problème, mais il y a pire. Car l'extraversion est aussi associée à une plus grande impulsivité et une moins bonne maîtrise de soi: face à la possibilité d'une gratification immédiate,

(ses pairs évoquent à son propos un croisement entre Albert Einstein et Robin Williams). S. Cain évoque aussi nombre d'éminents dirigeants qui se sont révélés être de grands introvertis ayant tout simplement été

« Bien souvent, les mauvaises idées exprimées avec conviction l'emportent sur les bonnes, moins bien défendues. »  
Susan Cain

les extravertis ont tendance à foncer, là où les introvertis y réfléchissent à deux fois. Ici aussi, les données sont confirmées par la neuro-imagerie: un niveau d'autocontrôle élevé, comme celui des introvertis est en général associé à une activation accrue du cortex préfrontal.

Pour bon nombre d'experts de la neuroéconomie, une des explications possibles du krach financier de 2008 serait liée à des décisions prises par des extravertis sensibles au gain et impulsifs, ce que confirment des experts de la finance, constatant après coup que « trop de pouvoir était concentré entre les mains de gens agressifs et prêts à prendre des risques ». À l'inverse, ces mêmes milieux mettent souvent en avant le contre-exemple de Warren Buffet, investisseur milliardaire et introverti, bien connu pour sa prudence face à la nouveauté.

Fort heureusement, il arrive aussi aux introvertis d'accéder au pouvoir ou de bousculer l'histoire. Gandhi était ainsi un introverti notoire, qui su forcer son tempérament pour se mettre en avant avec courage. Robert Little, chercheur à Harvard, a montré que l'on peut aller au-delà de son tempérament dans le cadre d'objectifs importants. Lui-même se définit comme un grand introverti, ce qui ne l'empêche pas d'être un enseignant hors pair, faisant rire les étudiants qui se pressent à ses cours

capables de se comporter en extravertis à certains moments décisifs de leur carrière. Mais sans jamais renoncer aux qualités associées à l'introversion: empathie, réflexion, autocontrôle et prudence, notamment. De fait, si l'humanité a besoin des deux catégories d'humains (et aussi de tous ceux qui balancent entre les deux!), c'est simplement la concentration des pouvoirs entre les mains d'une seule qui peut poser problème.

Christophe ANDRÉ, est médecin psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne, Paris.



### Bibliographie

- S. Cain, *La force des discrets, Le pouvoir des introvertis dans un monde trop bavard*, Lattès, 2013.
- J. Kagan, *La part de l'inné*, Bayard, 1999.
- W. Mischel et al., *Delay of gratification in children*, in *Science*, vol. 244, pp. 933-938, 1989.
- S. B. J. Eysenck et al., *Response to lemon juice as a measure of introversion*, in *Perceptual and Motor Skills*, vol. 24, pp. 1047-1053, 1967.

« Savoir prendre le temps de considérer un stimulus plutôt que de se précipiter pour y répondre est intimement lié à la réussite intellectuelle et artistique. Ni  $E = mc^2$ , ni *Le Paradis perdu* ne sont l'œuvre d'un fêtard. »

Susan Cain, *La force des discrets*, 2013