

Keltner, D. (2016). *The power paradox. How we gain and lose influence*. New York, NY : Penguin

Léandre Bouffard

Volume 37, Number 3, 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1040173ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1040173ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue québécoise de psychologie

ISSN

2560-6530 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Bouffard, L. (2016). Review of [Keltner, D. (2016). *The power paradox. How we gain and lose influence*. New York, NY : Penguin]. *Revue québécoise de psychologie*, 37(3), 309–311. <https://doi.org/10.7202/1040173ar>

Keltner, D. (2016). *The power paradox. How we gain and lose influence*. New York, NY : Penguin.

Dacher Keltner est professeur de psychologie à l'Université de Californie à Berkeley. Il a publié de nombreux articles scientifiques<sup>1</sup> dans les revues les plus prestigieuses et est connu surtout pour son ouvrage *Born to be good*<sup>2</sup> (Norton, 2009). Il travaille sur le thème du pouvoir depuis 20 ans et présente ici ses résultats ainsi que ceux d'autres équipes qui étudient dans le même domaine.

Influencés par la littérature (par exemple, *Macbeth* de Shakespeare), par l'histoire qui a mis en évidence des individus qui ont abusé du pouvoir (par exemple, Jules César, le pape Alexandre VI, Staline, Hitler, Mao) et par le fameux ouvrage de Machiavel (*Le Prince*), nous identifions le pouvoir à la coercition, à la dictature, à la guerre et au harcèlement quotidien dans les cours d'école. Pourtant, pareille idée ne rend pas compte d'un grand nombre de changements historiques importants : l'abolition de l'esclavage, la fin de l'apartheid en Afrique du Sud, la montée des droits humains, les avancées scientifiques, etc. Après avoir étudié le pouvoir au laboratoire et sur le terrain, Keltner nous invite à repenser la notion de pouvoir qu'il définit comme « la capacité de faire une différence dans le monde en influençant les conditions de vie des gens » (p. 11), en favorisant le bien-être de tous, pourrait-on dire. Comme le pouvoir donne souvent lieu à des abus, nous sommes continuellement placés devant ce que l'auteur appelle « le paradoxe du pouvoir ». C'est en transcendant ce paradoxe que nous pouvons améliorer l'état du monde.

L'ouvrage compte cinq chapitres, chacun présentant quatre principes relatifs au pouvoir (donc 20 principes) et un épilogue offrant des conseils pour un bon usage du pouvoir. Énumérons ces principes qui constituent la colonne vertébrale du livre.

1. En voici quelques-uns :
  - 1998 : avec Kring, A. : Emotion, social function and psychopathology. *Review of General Psychology*, 2(3), 320-342.
  - 2003 : avec Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. : Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
  - 2008 : avec Van Kleef, G., Chen, S., & Kraus, M. : A reciprocal influence model of social power : Emerging principles and lines of inquiry. In M. P. Zanna (Éd.). *Advances in experimental social psychology* (vol. 40, p. 151-192). Amsterdam : Elsevier.
  - 2012 : Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. : The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313-344.
  - 2014 : avec Keltner, D., Kogan, A., Piff, P. K., & Saturn, S. R. : The sociocultural appraisal, values, and emotions (SAVE) model of prosociality : core processes from gene to meme. *Annual Review of Psychology*, 65, 425-460.
2. *Born to be good* a été recensé dans la *Revue québécoise de psychologie*, vol. 30, n° 3.

Chapitre 1 : Le pouvoir consiste à faire une différence dans le monde

1. Le pouvoir consiste à faire une différence dans la vie des autres.
2. Le pouvoir est inhérent à chaque relation ou interaction.
3. Le pouvoir apparaît dans les activités quotidiennes.
4. Le pouvoir provient du fait d'habiliter (*empowering*) les autres dans leur réseau social.

Chapitre 2 : Le pouvoir est donné

5. Les groupes accordent du pouvoir à ceux qui améliorent le bien-être de l'ensemble.
6. Les groupes font la réputation qui détermine la capacité d'influencer les autres.
7. Les groupes récompensent ceux qui contribuent au bien-être de tous en leur accordant statut et estime.
8. Les groupes punissent ceux qui nuisent au bien-être de tous par leur commérage.

Chapitre 3 : Le pouvoir exige de focaliser sur autrui

9. Le pouvoir durable est fait d'empathie.
10. Le pouvoir durable consiste à donner (l'auteur insiste ici sur l'importance du toucher dans la vie sociale).
11. Le pouvoir durable consiste à exprimer de la gratitude.
12. Le pouvoir exige un discours inspirant et unificateur.

Chapitre 4 : Les abus du pouvoir

13. Le pouvoir peut mener à un manque d'empathie et à une diminution des sentiments moraux.
14. Le pouvoir peut mener à une impulsivité égoïste.
15. Le pouvoir peut provoquer l'incivilité et le manque de respect.
16. Le pouvoir peut générer un discours « exceptionnaliste » ou rationalisant (en vue de justifier son statut d'exception).

Chapitre 5 : Le prix de l'impuissance (*powerlessness*)

17. L'impuissance implique la confrontation d'événements constituant une menace continue.
18. L'impuissance est définie par le stress.
19. L'impuissance sape la capacité de contribuer à la société.
20. L'impuissance ruine la santé et abrège la vie.

Épilogue : cinq conseils pour un bon usage du pouvoir.

1. Soyez conscient de votre pouvoir (et de ce que vous voulez en faire).
2. Pratiquez l'humilité (et soyez critique envers vous-même).

3. Focalisez sur les autres (et soyez généreux).
4. Soyez respectueux envers les autres (et exprimez de la gratitude).
5. Changez le contexte psychologique de l'impuissance, une mission exigeante.

### APPRÉCIATION

Comme l'écrit Daniel Coleman (auteur de *l'Intelligence émotionnelle*) : « *The power paradox* apporte de la clarté [...] en présentant des données probantes sur l'impuissance, l'usage égoïste du pouvoir et le pouvoir qui apporte du bien-être à tous » (jaquette de couverture). En effet, Keltner<sup>1</sup> offre de nombreux résultats qui nous invitent à remettre en cause notre notion de pouvoir et à utiliser cette influence à l'avantage de tous. Frans De Waal (auteur de *How smart animals are?*) considère l'ouvrage avec un brin d'humour : « Une description vivante du pouvoir comme un retour d'investissement social » (jaquette de couverture).

*The power paradox* intéressera les professionnels de la psychologie évolutionniste, de la neuropsychologie, de la psychopathologie, de la psychologie sociale, ceux des autres sciences humaines ainsi que les étudiants de tous ces domaines. Le fait de subir éventuellement les inconvénients d'un pouvoir indu et de vouloir exercer une influence bienfaisante sur les autres incitera des personnes de toutes catégories à profiter de ce livre passionnant.

**Léandre Bouffard<sup>2</sup>**  
*Université de Sherbrooke*

1. L'auteur fait référence à plusieurs ouvrages sur la question du pouvoir. En voici trois.
  - Synthèse de 40 ans d'études sur les croyances des gens à propos du pouvoir : Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.
  - Une psychologie cognitive de l'impuissance : Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity : why having too little means so much*. New York, NY : Holt.
  - Une présentation d'histoires inspirantes de personnes qui font une différence dans le monde : Kristof, N. D., & WuDunn, S. (2014). *A path appears : Transforming lives, creating opportunity*. New York, NY : Knopf.
2. Courriel de correspondance : leandrebouffard1939@yahoo.ca