

Éric Mension-Rigau

Rester noble dans le monde des affaires

De l'utilité
des anciennes élites



PASSÉS / COMPOSÉS

Restez noble dans le monde des affaires

DU MÊME AUTEUR

- L'Enfance au château. L'éducation familiale des élites françaises au xx^e siècle*, Rivages Payot, 1990.
- Aristocrates et grands bourgeois. Éducation, traditions, valeurs*, Plon, 1994 ; rééd. Pluriel, 1996 ; rééd. Perrin, 1997 ; rééd. Tempus, 2007.
- Baptême de Clovis, baptême de la France. De la religion d'État à la laïcité d'État*, Balland, 1996 (avec Pierre Chaunu).
- Danse avec l'histoire*, De Fallois, 1998 (avec Pierre Chaunu).
- La Vie des châteaux. Mise en valeur et exploitation des châteaux privés dans la France contemporaine. Stratégies d'adaptation et de reconversion*, Perrin, 1999 ; rééd. Tempus, 2020.
- Constance de Castelbajac, marquise de Breteuil. Journal (1885-1886)*, édition établie et commentée, Perrin, 2003 ; rééd. 2023.
- Le Donjon et le clocher. Nobles et curés de campagne de 1850 à nos jours*, Perrin, 2003 ; rééd. Tempus, 2012.
- Châteaux de famille. Une élégance française*, Le Chêne, 2007.
- Boni de Castellane*, Perrin, 2008 ; rééd. Tempus, 2016.
- L'Ami du Prince. Journal inédit d'Alfred de Gramont 1892-1915*, édition établie et commentée, Fayard, 2011.
- Singulière Noblesse. L'héritage nobiliaire dans la France contemporaine*, Fayard, 2015 ; rééd. Pluriel, 2018.
- Les Rohan. Histoire d'une grande famille*, Perrin, 2017.
- Enquête sur la noblesse. La permanence aristocratique*, Perrin, 2019.

EN COLLABORATION

- École normale supérieure. Le livre du bicentenaire*, sous la dir. de Jean-François Sirinelli, PUF, 1994.
- Les Archives au fil du temps*, sous la dir. de Jean-Pierre Babelon et François Terré, Perrin, 2002.
- Élites et sociabilité en France*, sous la dir. de Jean-Pierre Chaline, Perrin, 2003.
- La Présence des Bourbons en Europe xv^e-xx^e siècle*, sous la dir. de Lucien Bély, PUF, 2003.

(Suite en fin d'ouvrage)

Éric Mension-Rigau

Rester noble dans le monde des affaires

De l'utilité des anciennes élites

PASSÉS/COMPOSÉS

ISBN : 978-2-3793-3887-8

Dépôt légal - 1^{re} édition : 2024, janvier

© Passés composés / Humensis, 2024

170 bis, boulevard du Montparnasse, 75680 Paris Cedex 14

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » (article L 122-5) ; il autorise également les courtes citations effectuées pour un but d'exemple ou d'illustration. En revanche, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (article L 122-4). La loi 95-4 du 3 janvier 1994 a confié au CFC (Centre français de l'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris) l'exclusivité de la gestion du droit de reprographie. Toute photocopie d'œuvres protégées, exécutée sans son accord préalable, constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Sommaire

Avant-propos.....	9
Chapitre 1. Le nom, une marque.....	19
Chapitre 2. Le socle des valeurs aristocratiques	51
Chapitre 3. Comment un noble s'adapte-t-il au monde de l'entreprise ?	103
Chapitre 4. Comment un noble peut-il échapper à la détestation des élites ?	153
Chapitre 5. Préserver un espace d'authenticité	189
Chapitre 6. Témoigner	217
Épilogue.....	259
Liste des enquêtés.....	265
Remerciements	269
Ouvrages à caractère de sources.....	271
Bibliographie	273
Index	277

Avant-propos

Sous l'Ancien Régime, la société, conformément aux conceptions héritées de la féodalité, était divisée en trois ordres : le clergé affecté au service de Dieu ; la noblesse vouée à la protection de l'État, si nécessaire par les armes ; le tiers état rassemblant les gens de lettres, de finances, de marchandises, de métier, de labour et de bras. Dès le Moyen Âge s'est ainsi imposée, en France, l'image du noble vivant de sa fortune terrienne et non de son travail. Transgresser l'interdiction de se livrer à des activités commerciales réservées au tiers état entraînait la dérogeance, c'est-à-dire la perte de ses privilèges nobiliaires. Cette obligation de n'avoir que des occupations réputées honorables, de se tenir éloigné du monde des affaires et de se contenter d'être rentier du sol a-t-elle contraint les nobles à freiner leur esprit d'entreprise et à abandonner aux bourgeois l'invention de l'idée de progrès ? Elle a servi, en tout cas, à justifier une historiographie légitimant la Révolution comme victoire des forces progressistes, nécessaires à l'essor du capitalisme moderne, mais entravées par les structures traditionnelles archaïques, et a produit, depuis le XIX^e siècle, un discours délégitimant la société d'ordres et célébrant la défaite inéluctable de la noblesse face à la montée irrésistible de la bourgeoisie.

La noblesse, certes, ne s'est jamais définie comme une classe économique. Ses origines sont militaires. Au Moyen Âge, c'est grâce à leur courage guerrier que les nobles reçoivent du roi des territoires sur lesquels ils exercent leur pouvoir et dont ils tirent leur titre. Contrepartie de l'exemption fiscale, le service des armes les soumet aux aléas des conflits et leur impose à certaines époques un lourd tribut, en particulier pendant la guerre de Cent Ans. Les armes sont

Rester noble dans le monde des affaires

aussi le puissant moteur de leur ascension sociale. Les chevaliers, professionnels de la guerre issus de la paysannerie, reçoivent en fief un point d'appui militaire, une maison forte, qu'ils transmettent à leur héritier. Leur descendance s'amalgame avec la vieille aristocratie d'origine carolingienne pour former la noblesse d'épée. Au xvii^e siècle, quand se renforce le pouvoir royal et que triomphe l'État centralisé, beaucoup de hauts lignages, contraints d'accepter le démantèlement de leurs châteaux forts, compensent la perte de leur pouvoir féodal par une position enviée à la cour, une place au sein de l'appareil d'État, une responsabilité militaire ou une fonction diplomatique. Ils substituent alors la notion de service à la fidélité vassalique. Mais c'est la bravoure sur les champs de bataille que récompense encore principalement la dignité ducale, rêve de toute famille noble.

Les fonctions aristocratiques revêtent un caractère public, qu'il s'agisse pour la noblesse d'épée d'encadrer la seigneurie ou de commander les hommes, ou pour la noblesse de robe, à partir du xv^e siècle, d'exercer des charges civiles. La réussite financière n'est pas une raison d'être. C'est ce qui différencie historiquement le noble du bourgeois qui n'existe pas sans argent, ne nourrit aucun préjugé à l'égard des activités industrielles ou mercantiles, s'appuie sur une richesse d'origine entrepreneuriale acquise par le travail et le mérite, jouit d'une indépendance sociale et de positions de pouvoir autonomes par rapport au pouvoir politique. Autre différence majeure, sa reconnaissance sociale ne résulte pas de sa réussite individuelle. La noblesse repose, en effet, sur le principe héréditaire. C'est par sa naissance, son sang et l'ancienneté de son nom qu'un noble marque sa spécificité, justifie sa supériorité et se différencie du parvenu dont il ressent toujours l'émergence comme une menace : en témoignent Saint-Simon défendant la noblesse d'épée contre celle de robe ou les mémorialistes du xix^e siècle la noblesse d'Ancien Régime contre celle d'Empire.

Quand, à partir du xvi^e siècle, les bourgeois sont de plus en plus nombreux à se glisser dans le second ordre par l'acquisition d'un fief noble, l'adoption des modes de vie aristocratiques ou l'achat d'une charge anoblissante, la noblesse réclame un contrôle

plus étroit de son statut et de son caractère héréditaire. C'est la réaction classique d'une élite qui se sent menacée. Le roi lui donne d'autant plus satisfaction que l'intérêt de l'État est de limiter le nombre des sujets exonérés de la taille, principal impôt royal. À partir de Louis XIV, la monarchie procède à des vérifications régulières, s'apparentant à des contrôles fiscaux, qui aboutissent à une diminution de la noblesse dans des proportions importantes, évaluée à 50 % entre le milieu du xvii^e siècle et la fin du xviii^e. En résulte que la noblesse française a la particularité d'avoir été la plus contrôlée et proportionnellement la moins nombreuse d'Europe. Toutefois, jusqu'à la fin de l'Ancien Régime, elle est demeurée un groupe ouvert, intégrant les nouvelles élites, les « tard venus » dans l'ordre de la réussite. Indispensable pour compenser l'extinction biologique des anciens lignages, cette mobilité sociale était aussi, pour la monarchie, un moyen de récompenser les mérites et d'encourager les fidélités.

Contrairement aux images réductrices qu'entretient la vitalité des stéréotypes, les nobles n'ont jamais été figés dans l'immobilisme. Ils savent depuis longtemps qu'ils ne peuvent se perpétuer hors des contingences du temps. Ils n'ont pas attendu le début du xx^e siècle et les théories de Vilfredo Pareto sur la circulation et le renouvellement des élites pour comprendre que ne plus évoluer, c'est périr, qu'une société ne survit pas sans mobilité sociale, que la succession des minorités disposant du pouvoir est inexorable, que seule la forme de la pyramide sociale, avec une pointe effilée et une base étendue, demeure constante, non sa composition. Pour ne pas entrer dans le « cimetière des aristocraties », selon la formule célèbre du sociologue, ils doivent incarner l'excellence qui continue, c'est-à-dire apprendre à se plier aux circonstances, s'efforcer d'être ductiles et perméables aux influences extérieures, s'adapter aux contraintes nouvelles. Le ressort de leur survie sociale réside dans leur détermination à s'inventer de nouvelles trajectoires au rythme des évolutions politiques, économiques et sociales, à rester en compétition avec les nouvelles élites non fondées sur la naissance, mais disposant du talent, du pouvoir et de la richesse, à mesure qu'elles entrent sur la scène de l'histoire.

Rester noble dans le monde des affaires

Deux facteurs ont encouragé la navigation sociale de la noblesse et sa porosité aux nouveaux critères de sélection des élites : les alliances bourgeoises et l'esprit d'audace.

En premier lieu, tout en contestant à la noblesse sa suprématie sociale, les bourgeois n'ont eu de cesse de vouloir s'agréger à elle. Sous l'Ancien Régime ils y sont parvenus grâce à l'achat de charges judiciaires et administratives, mais aussi par les intermariages, facilités en France par la transmission patrilinéaire de la noblesse et l'effacement de l'ascendance féminine. En effet, comme l'écrit Paul Valéry, « la noblesse est une propriété mystique de la liqueur séminale¹ ». Transmise exclusivement par les hommes, elle se compte par degrés, c'est-à-dire par générations en ligne masculine, et non par quartiers en cumulant à chaque génération, selon une progression géométrique et non arithmétique, le nombre d'aïeux nobles en ligne masculine et féminine, comme c'est le cas dans le monde germanique. Le mariage d'un noble avec une roturière est donc sans incidence sur la noblesse de sa descendance. Aussi les mésalliances présentant un intérêt financier ont-elles toujours été fréquentes. Les fils des familles les plus illustres ont redoré leur blason défraîchi en épousant des roturières assises sur des sacs d'écus : les prérogatives du sang compensaient l'argent nécessaire au maintien du patrimoine et du train de vie. En France, la noblesse cristalline, pure de toute exogamie, est donc rare. Sous l'Ancien Régime comme au XIX^e siècle, le mariage est un efficace moyen de consolidation ou de promotion matérielle et sociale : aux filles de fermiers généraux de l'Ancien Régime ont succédé celles de la noblesse d'Empire, puis des financiers, des capitaines d'industrie conquérants, des riches Américains. Des dynasties bourgeoises ayant joué un rôle important dans le monde des affaires ont ainsi revivifié nombre de familles aristocratiques.

Si ces stratégies matrimoniales ont favorisé la capillarité sociale et l'osmose culturelle en contribuant à la diffusion, dans la noblesse, de la culture des Lumières et plus largement des idées novatrices, un autre facteur a aidé au rapprochement des deux groupes en constante

1. Paul Valéry, « Mauvaises pensées et autres », *Œuvres*, t. II, Paris, Gallimard, La Pléiade, 1960, p. 904.

Avant-propos

situation de rivalité et de comparaison : l'esprit d'entreprise, qui n'est pas incompatible avec les valeurs aristocratiques. Loin d'avoir ignoré les notions de travail et de mérite, la noblesse a toujours valorisé les conduites individuelles audacieuses dès lors qu'elles sont porteuses de succès. Au XVIII^e siècle, des nobles éclairés et dynamiques, passionnés par les progrès techniques, contournent l'obstacle de la dérogeance et parviennent à agir dans le monde des affaires¹. Certains prennent la tête des industries de pointe en créant des sociétés minières, en devenant maîtres de forges ou grands capitaines du textile et de la chimie, en s'engageant dans le commerce maritime, l'armement, les constructions navales, les assurances maritimes et même, à la fin du règne de Louis XV, dans les manufactures et la banque. Dans la seconde moitié du XVIII^e siècle, les activités industrielles et marchandes permettent même de rejoindre les rangs du second ordre : des négociants bordelais, nantais ou rouennais reçoivent leurs lettres d'anoblissement.

La Révolution marque une rupture radicale. Elle provoque, avec les épreuves de la Terreur et de l'émigration, un traumatisme à la hauteur du nombre des victimes ; à titre d'exemple, la famille La Rochefoucauld compte quatorze guillotins. La perte définitive du privilège de l'inégalité en 1789 et, l'année suivante, l'abolition juridique de la noblesse, désormais privée de toute protection institutionnelle, ancrent définitivement, dans les familles, la hantise du déclin et la crainte que chaque nouvelle génération soit la dernière. Aussi, depuis deux siècles, tout noble est-il tarauté par la même question : comment faire pour éviter que la lignée ne sombre par le déclassement ? L'instinct de survie suscite deux réflexes : soit faire la tortue, se protéger sous sa carapace et se replier dans un petit village gaulois, ce qui conduit assez vite à l'étiollement, soit au contraire se réinventer en se fondant dans l'environnement contemporain, en s'adaptant aux bouleversements institutionnels

1. Sur ce sujet signalons les deux très bons ouvrages de Guy Richard, *La Noblesse d'affaires au XVIII^e siècle*, Paris, Armand Colin, 1974, rééd. 1997, et *Le Monde des affaires en Europe de 1815 à 1917*, Paris, Armand Colin, 2000 ainsi que celui de Guy Chaussinand-Nogaret, *La Noblesse au XVIII^e siècle*, Bruxelles, Complexe, 2000, en particulier le chapitre « Noblesse et capitalisme », p. 119-161.

et sociétaux, en s'associant aux nouvelles élites, sans pourtant oublier le passé ni renier les traditions.

À mesure qu'elle prend acte que les privilèges de la compétence remplacent ceux de la naissance, la noblesse s'aimante aux nouvelles élites du talent en accommodant son filtrage de l'entre-soi. Au XIX^e siècle, elle s'adapte en s'engageant dans des carrières politiques, dans l'armée ou dans la fonction publique. En 1848, elle perd son identité juridique, qu'elle avait retrouvée en 1814, et cesse d'exister en tant que corps social, puis devient un groupe définitivement fermé quand s'écroule le Second Empire, mais elle continue à nourrir sa conscience de groupe en valorisant son enracinement dans la terre, d'autant plus qu'à la suite de la révolution de Juillet une partie d'entre elle, les légitimistes, s'est repliée dans les campagnes en rêvant d'une contre-société rurale, à la croisée du traditionalisme social et de la modernisation de l'agriculture sur le modèle anglais. Beaucoup de nobles possèdent alors de vastes châteaux, pourvus d'une assise de surfaces agricoles suffisante pour leur assurer des revenus importants et un confortable train de vie. Certains investissent dans l'économie rurale en expérimentant de nouvelles cultures ou en améliorant les cheptels bovins et ovins. Au lendemain de la Première Guerre mondiale l'inflation anéantit les rentiers et, dans la seconde moitié du XX^e siècle, la substitution généralisée du fermage au métayage, le développement des organisations syndicales paysannes, la législation devenue plus favorable aux fermiers contraignent les châtelains à trouver d'autres sources de revenus par l'entrée dans la vie professionnelle, souvent à Paris. Si les nobles possèdent encore aujourd'hui une part importante des forêts françaises, ils ont vendu beaucoup de leurs terres. Quand ils les ont gardées, les fermages sont insignifiants en comparaison des revenus des métiers de la finance ou des nouvelles technologies.

Pour continuer à participer au jeu social des minorités agissantes, les nobles n'ont eu d'autre solution que de poursuivre leur intégration à l'aristocratie des talents. Au cours du XX^e siècle, ils sont entrés dans le monde du travail par les compagnies d'assurances et les banques, puis ont tracé leur sillon dans l'industrie, le commerce, les métiers d'ingénierie financière, les technologies de

Avant-propos

l'information et de la communication, le conseil stratégique des entreprises. Ils se sont imposé le jeu de l'excellence méritocratique en se dotant d'un « profil élevé » sur le marché du travail, grâce à de bonnes études, avec notamment le passage par les filières très sélectives des grandes écoles ou des meilleures universités européennes et américaines. Aujourd'hui, ils tirent profit du capitalisme numérique qui a bouleversé l'ensemble des activités économiques, s'est affirmé comme vecteur d'opportunités et de croissance en complétant la quête incessante du rendement maximal par la réduction au minimum du coût des interactions humaines. Ils s'engagent dans les nouveaux métiers de la Tech, cet écosystème d'entrepreneurs, d'investisseurs, d'ingénieurs et de designers qui aident les entreprises dans la digitalisation, dans l'utilisation des algorithmes et dans l'exploitation de l'énorme volumétrie de données, la *data analytics for business*, cette nouvelle économie fondée sur l'application de techniques d'analyse permettant d'extraire et de capter des informations pour améliorer les performances des entreprises. Par ailleurs, dans un contexte où jamais le flux des liquidités n'a été aussi important à travers le monde ni les investisseurs aussi avides de déployer leurs fonds, nombreux sont ceux qu'attirent les métiers très rémunérateurs du *private equity*, c'est-à-dire l'augmentation de capital d'une entreprise non cotée en Bourse par l'apport d'une autre entreprise spécialisée dans l'investissement. Certains agissent dans le capital-risque (*venture capital*), c'est-à-dire le financement d'entreprises innovantes à haut potentiel de croissance ; ils contribuent ainsi à aider de jeunes entrepreneurs ingénieux. Si, au siècle dernier, le symbole de la réussite était d'entrer dans une grande entreprise, les nouvelles générations préfèrent désormais devenir entrepreneurs en rêvant d'hyper-croissance ou collaborer à des structures novatrices hors des grands groupes. Elles parachèvent ainsi l'adaptation de la noblesse à une société modelée par la finance, la technique, la culture de l'innovation et la mobilité dans un espace international. Les plus compétents, les plus avisés ou les plus chanceux parviennent à des places de premier rang dans ce Monopoly du *business*, et gagnent beaucoup d'argent.

Rester noble dans le monde des affaires

Ce livre dresse le portrait collectif d'un échantillon des plus énergiques d'entre eux. Deux grandes séries de questions ont guidé la réflexion : l'éthique que la noblesse revendique comme distinctive est-elle transposable dans le monde des affaires et peut-elle encore influencer les décisions, les modes de management et les rapports sociaux ? Comment peut-elle garder une valeur opératoire, alors même que l'époque contemporaine promeut une vision du monde et des comportements qui paraissent à l'opposé des valeurs traditionnelles de la noblesse : elle encourage l'émancipation du passé et pourfend les héritages, exalte le goût insatiable du changement et la culture de l'instantané, abolit la hiérarchie des valeurs et établit l'égalité entre toutes les manières de vivre et de penser ? L'appartenance à des structures professionnelles qui profitent du néolibéralisme, de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie, en se révélant parfois lourdement prédatrices, n'entraîne-t-elle pas l'avachissement de l'éthique aristocratique ?

Une seconde idée guide la réflexion. Le succès dans le monde des affaires a permis le renflouement spectaculaire des fortunes de certaines familles. Mais il contient un risque. L'omniprésence de l'argent et le discours dominant qui érige la réussite en but suprême comportent un danger de brouillage social et imposent souvent de transiger avec les contraintes qui assujettissent aujourd'hui le monde des affaires : l'esprit de compétitivité généralisée et le déplacement du curseur d'évaluation de la réussite, désormais lue dans les gains matériels – salaires, bonus et options d'achat sur des actions (*stock-options*) – aux dépens des critères moraux. L'identité sociale est d'autant plus fragilisée que tout entrepreneur ambitieux a besoin, pour élargir son carnet d'adresses, de pratiquer un frottement social diversifié, de multiplier les connexions avec les autres élites, d'adopter des comportements d'affiliation et de s'assujettir à des codes sociaux et à des logiques relationnelles différents de ceux de son milieu d'origine. Le capitalisme de relations ou d'accès, c'est-à-dire l'entregent, est essentiel pour lier d'utiles relations, avoir l'oreille des décideurs, approcher ceux qui sont capables d'activer les mécanismes de la faveur, connaître les réseaux aidant à profiter d'une filière, à bénéficier d'un coupe-file, à maintenir ses privilèges de position. Comment

Avant-propos

les nobles évitent-ils alors la perte du sentiment de leur spécificité historique, de leur conscience aristocratique, de l'héritage dont ils sont le produit, de la chaîne dont ils sont un maillon ?

Pour saisir les modes d'adaptation de la noblesse à cet univers de pouvoir et d'intelligence que constitue le monde des affaires, je suis descendu dans l'arène, comme je le fais chaque fois que j'approfondis, par une nouvelle étude, ma réflexion sur la permanence du modèle anthropologique aristocratique dans la société contemporaine. J'ai questionné, écouté, observé, en entomologiste attentif, d'une curiosité insatiable. Refusant l'enfermement dans un cadre théorique, j'ai confronté les points de vue, alterné les éclairages, diversifié mes angles d'interprétation, essayé d'embrasser la complexité des phénomènes sociaux et économiques qui interviennent dans ce champ d'étude.

Pour solliciter un entretien, même auprès de personnalités très occupées par d'importantes responsabilités, le cheminement est aujourd'hui plus aisé et plus rapide grâce aux SMS et aux mails qui simplifient l'entrée en relation. Presque toutes mes demandes ont été acceptées. Que ceux qui m'ont reçu soient chaleureusement remerciés pour leur généreux et sympathique accueil. L'ouvrage est fondé sur leurs témoignages directs et le récit de leurs vies singulières. Le questionnement réflexif que j'ai mené avec eux sur leur trajectoire personnelle et professionnelle revêtait un double objectif : démêler ce qui, dans leur réussite, est le fruit de leur personnalité ou de leur éducation, puis comprendre comment ils « sont devenus sans cesse d'être », en restant fidèles au fonds d'éducation et de valeurs qui procède de leur identité familiale.

La liste des enquêtés témoigne que la noblesse n'est pas un corps uniforme et ne l'a jamais été. Certains portent des patronymes qui étaient déjà anciens quand les Bourbons sont montés sur le trône alors que, pour d'autres, l'entrée de leur famille dans l'histoire est plus récente. Avant la Révolution, deux types de noblesse coexistaient. La première, celle qui s'estime la plus prestigieuse, est dite « immémoriale » et descend d'ancêtres considérés comme nobles sans que la famille ait bénéficié d'aucune procédure d'anoblissement. La seconde a acquis son statut par décision du roi, l'achat de

Rester noble dans le monde des affaires

charges ou la prise de fonctions particulières. C'est la noblesse par anoblissement. D'autres enquêtés appartiennent à des familles anoblies par les régimes monarchiques du XIX^e siècle ou par les papes. Quelques-uns, enfin, appartiennent à cette bourgeoisie particulée qu'on appelle la « noblesse d'apparence ».

La liste que l'on trouvera à la fin de l'ouvrage indique le nom des quatre-vingts enquêtés ainsi que la place de leur famille au sein de cette classification.

CHAPITRE 1

Le nom, une marque

En japonais, le mot désignant la noblesse, *kazoku*, a pour signification littérale « ascendance fleurie ». Au Japon comme en France, hier comme aujourd'hui, la noblesse est structurée par sa permanence mémorielle : un héritage, une tradition, des liens lignagers qui inscrivent l'individu dans un déroulement générationnel et une longue durée. Elle se pense donc en termes de continuité, de transmission et de reproduction. Elle est également associée à la vertu, à la distinction, à une forme de perfection qui justifiaient à un moment donné une reconnaissance, léguée ensuite héréditairement.

L'héritage immatériel

Un nom à particule n'est pas neutre. Jean de La Rochefoucauld définit le sien comme un « kaléidoscope¹ » dont les miroirs reflètent une généalogie millénaire. Elle est suivie depuis Foucauld, seigneur de La Roche en Anjou, mentionné dans un acte en 1019. L'effigie de la fée Mélusine qui surmonte les armes familiales rappelle la parenté avec la maison de Lusignan. Les aïeux sont mentionnés dans les *Chroniques* de Froissart, les *Historiettes* de Tallemant des Réaux, les *Mémoires* de Saint-Simon. Proust cite vingt-neuf fois le nom dans *À la recherche du temps perdu*. Palimpseste de la mémoire, concrétion de temps accumulé, un nom

1. Jean de La Rochefoucauld, « Les couleurs d'un nom », *La Nouvelle Revue française*, n° 651, p. 97-106.

aristocratique renvoie à un patrimoine narratif d'autant plus imposant que son apparition dans l'histoire remonte loin dans le temps. Il fait référence à des lieux, parfois à un château éponyme dans lequel s'ancrent les origines de la famille, à des personnages et à des récits, ponctués d'anecdotes, qui s'attardent sur certains épisodes de leur vie. Les portraits, matérialisant la présence des ancêtres et entretenant le souvenir de leur rôle historique, ont pour fonction de stimuler la conscience de l'héritage, comme c'était déjà le cas dans la Rome antique : on appelait *nobiles* ceux qui pouvaient avoir chez eux les portraits de leurs ancêtres, conservés avec le plus grand soin dans des armoires qu'on ouvrait dans certaines solennités, *homines novi* ceux qui avaient seulement leurs propres portraits, *ignobiles* ceux qui n'en avaient aucun. La sauvegarde d'un lien héréditaire nécessite aussi des archives, car, comme le souligne l'écrivain et neurologue Jean Delay dans la « socio-biographie » que constituent ses quatre volumes d'*Avant Mémoire*, au-delà des quatre grands-parents, la mémoire d'un individu s'arrête : c'est le « mur des quatre¹ » à partir duquel seuls les papiers témoignent du passé. C'est pourquoi la longévité de la mémoire est socialement dissymétrique. Elle exige non seulement de la volonté et de l'attention, mais aussi les conditions matérielles nécessaires à la préservation des traces du passé. Là est le véritable privilège de la noblesse qui depuis le Moyen Âge a pris l'habitude d'établir des généalogies et de protéger ses archives, nécessaires pour faire valoir ses droits. « J'ai la chance d'avoir un arrière-grand-père chartiste qui a écrit un livre sur l'histoire de ma famille : nous connaissons les noms et prénoms, les lieux d'habitation et les activités de tous nos aïeux jusqu'en 1330, avec les heurs et les malheurs, les périodes fastes et les périodes tragiques », dit Augustin de Romanet, né en 1961, président-directeur général d'Aéroports de Paris. Pierre-Louis de Cugnac, né en 1993, a pris conscience qu'il y avait « quelque chose d'intéressant dans sa famille » lorsqu'un jour, à l'âge de l'adolescence, en ouvrant une armoire chez sa grand-mère, il tomba sur

1. Jean Delay, *Avant Mémoire*, Paris, Gallimard, 1979, t. I, « Histoire d'une quête » et « Introduction à une socio-biographie », p. 7-37.

Rester noble dans le monde des affaires

Chapitre 5. Préserver un espace d'authenticité	189
<i>Protéger le cercle familial</i>	193
<i>Maintenir un ancrage terrien</i>	205
<i>Une bienheureuse schizophrénie</i>	213
Chapitre 6. Témoigner	217
<i>Affirmer sa singularité</i>	218
<i>Rester soi-même</i>	225
<i>La verticalité spirituelle</i>	232
<i>Comment trouver la cohérence éthique ?</i>	239
<i>Faire front aux dérives du capitalisme</i>	247
Épilogue	259
Liste des enquêtés	265
Remerciements	269
Ouvrages à caractère de sources	271
Bibliographie	273
Index	277

DU MÊME AUTEUR (*suite*)

Chasse à courre, chasse de cour. Fastes de la vénerie princière à Chantilly au temps des Condés et des Orléans (1659-1910), sous la dir. de Nicole Garnier et Guy de Laporte, La Renaissance du Livre, 2004.

Primatice à Chaalis, sous la dir. de Jean-Pierre Babelon, Institut de France/Nicolas Chaudun, 2006.

Mécénat des dynasties industrielles et commerciales, sous la dir. de Jean-Pierre Babelon, Jean-Pierre Chaline et Jacques Marseille, Perrin, 2008.

L'Extraordinaire Hôtel Païva, sous la dir. d'Odile Nouvel-Kammerer, Les Arts décoratifs, 2015.

Gabriel de Choiseul, duc de Praslin. Cinq années de résistance, édition établie et commentée avec Raynald de Choiseul-Praslin, Tallandier, 2021.