

CHAPITRE 1

CORNELIUS VANDERBILT : L'ASCENSION ET LA CHUTE D'UN EMPIRE

Oubliez Jeff Bezos, Bill Gates, Elon Musk ou encore Bernard Arnault. Au classement des milliardaires, le premier d'entre eux n'atteindrait que la cinquième place derrière Cornelius Vanderbilt – si l'on considère sa fortune en fonction du coût de la vie. Son immense patrimoine valait l'équivalent de 12% du PIB des États-Unis. Aujourd'hui, il n'en reste rien. Aucun de ses descendants ne possède de fortune personnelle. Ils travaillent comme tout un chacun.

Son histoire fascinante et intemporelle se résume en son ascension prodigieuse suivie du fiasco de ses héritiers. Elle met en lumière la fragilité des richesses en l'absence de consolidation progressive et de préparation de la transmission. Leur chute sonne comme un coup de tonnerre. Accumuler ne suffit pas. La véritable richesse réside dans la vision et la transmission des valeurs et des savoir-faire aux générations futures.

Surnommé « le Commodore », Cornelius Vanderbilt a accumulé plus de richesses que tout autre Américain, devenant même au moment de sa mort en 1877 l'homme le plus riche au monde. Imaginez une seconde la démesure de sa fortune ramenée au PIB : 12% du PIB des États-Unis, ce qui

le situerait en huitième position au classement des pays les plus riches du monde, juste derrière la France et devant le Canada.

Mais revenons à ses débuts modestes. Cornelius naît le 27 mai 1794 à Staten Island, à New York, dans une famille d'agriculteurs d'origine néerlandaise. Il est le dernier d'une fratrie de douze enfants. Il quitte l'école à 11 ans pour rejoindre son père. En plus de l'agriculture, ce dernier exploite un bateau pour transporter les marchandises de Staten Island à Manhattan, sur l'autre rive de l'Hudson. Il s'agissait d'un *periauger* : un bateau en bois à fond plat équipé de deux mâts, le tout complété par des avirons. Le jeune Cornelius se passionne pour la navigation et la mer. À 16 ans, il emprunte cent dollars à sa mère pour acheter son propre *periauger*. Il commence à transporter des passagers et des marchandises entre Staten Island et Manhattan. Il achète de nouveaux bateaux et se constitue une flotte de quelques unités pour traverser l'Hudson, le tout en économisant neuf mille dollars. Mais il anticipe le potentiel révolutionnaire des navires à vapeur. À la surprise de tous, il revend ses bateaux. C'est ainsi qu'il évite la faillite, car remplacer des embarcations à voile par des bateaux à vapeur n'était financièrement pas envisageable.

Cornelius rejoint Thomas Gibbons, un magnat du transport maritime exploitant déjà des navires à vapeur. Embauché comme capitaine de bateau, il deviendra le directeur général de l'entreprise. Il fait ses armes pas à pas, d'abord sur le plan technique puis sur la stratégie et le commerce. Vanderbilt se révèle talentueux et efficace dans la gestion des affaires. Il ouvre de nouvelles routes et crée des services innovants. Rugueux en affaires, il n'abandonne rien. Il livre de rudes batailles contre les concurrents de Gibbons. Il n'hésite pas à aller jusqu'à la Cour suprême, qui lui donne raison. Cette bataille juridique, emblématique contre les monopoles d'État démontre sa détermination à défendre ses intérêts financiers et à faire valoir ses droits. Cela ouvre la voie à une concurrence plus libre dans le secteur du transport à vapeur. En travaillant pour Gibbons, Vanderbilt acquiert une expérience solide et une compréhension profonde du secteur du transport maritime, qui lui permettra de lancer par la suite sa propre compagnie maritime, et de devenir un magnat du transport et des affaires. Cette première partie de sa carrière montre ses qualités exceptionnelles de détermination, de vision, de compétition.

En 1829, Vanderbilt quitte Thomas Gibbons et crée sa propre compagnie de transport maritime, achetant au passage deux bateaux à vapeur grâce

à ses économies. Il relie les principales villes de la côte Est ; dans le même temps, il s'empare du trafic sur l'Hudson River en réduisant le prix des billets et en offrant un confort sans précédent aux passagers.

En avance sur son temps, l'entrepreneur anticipe la croissance du transport maritime. Il comprend qu'il doit créer sa propre société de construction navale. Il va alors révolutionner la qualité des paquebots, les rendant plus rapides, plus luxueux, plus confortables. Il exploite ses propres lignes autour de New York et sur la côte Est, et continue de développer de nouvelles routes.

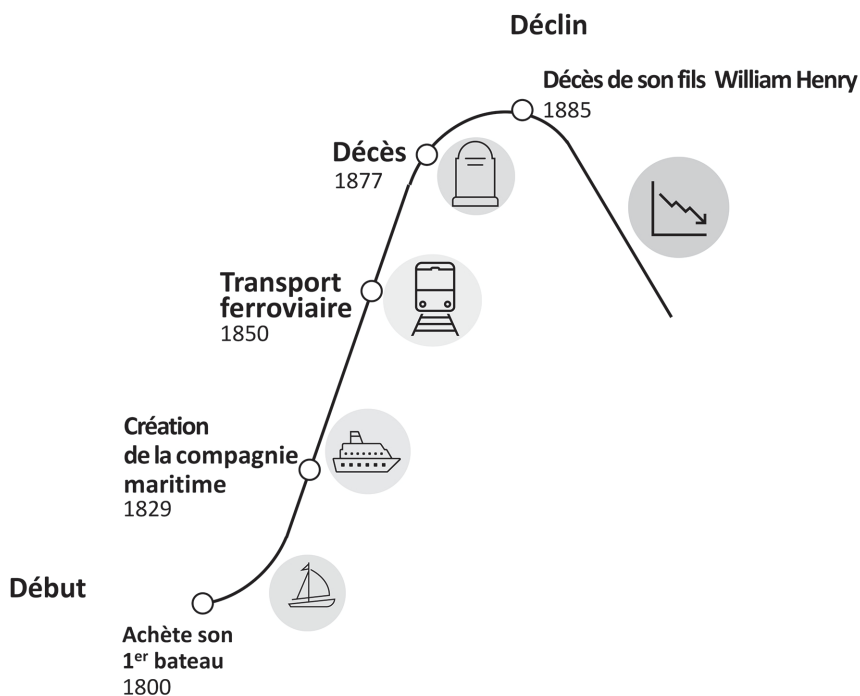
En 1835, Vanderbilt lance le *Lexington*, navire le plus luxueux et le plus rapide de son temps. Sa réputation en fait le choix privilégié des passagers voyageant sur la côte Est.

Au début des années 1850, la ruée vers l'or bat son plein. Les chercheurs d'or se ruent vers l'ouest depuis la côte Est des États-Unis. À l'époque, six mois sont nécessaires en passant par le cap Horn. Vanderbilt lance un service de bateaux rapides et confortables pour transporter les chercheurs pleins d'espoirs de la côte Est à la côte Ouest. Il ouvre ainsi la route la plus rapide en passant par le Nicaragua. Le voyage s'effectue en deux semaines. Cornelius ne cherche pas l'or mais trouve l'argent, grâce à sa vision et à son esprit de compétition. Il empoche gros grâce à son service de transport de passagers d'une côte à l'autre.

Toujours dans les années 1850, il s'intéresse de plus en plus au transport ferroviaire, sous l'influence de son fils William. À force de rachats de compagnies, il construit un réseau ferroviaire majeur reliant New York à Chicago, contribuant ainsi à l'essor économique de la partie est des États-Unis et de toutes les villes situées sur le parcours. Il crée alors le Grand Central Depot dans Manhattan, qui deviendra la gare de Grand Central en 1913, la station emblématique de New York. En hommage, sa statue trône dans la gare.

Dans les années 1860 et 1870, Cornelius Vanderbilt, axé sur les chemins de fer, agit comme ingénieur en chef pour le New York Central & Hudson River Railroad. Il innove en créant des voies distinctes pour les trains de marchandises et de voyageurs, formant ainsi un chemin de fer à quatre voies. Malgré les mises en garde de ses conseillers face aux investissements nécessaires, cette stratégie se révèle payante, permettant à son entreprise de prospérer même pendant la dépression qui suit le krach de 1873.

En 1877, Cornelius Vanderbilt décède. Il est alors l'homme le plus riche des États-Unis, avec une fortune estimée à 12 % du PIB américain. Son fils William poursuit son œuvre et continue l'expansion du réseau ferroviaire. Malheureusement, ce dernier meurt prématurément, huit ans après son père. Mais il a eu le temps de doubler la fortune laissée par ce dernier. Les deux hommes ont mérité la distinction d'hommes les plus riches des États-Unis à leur apogée respective. Le décès de William signe le début du déclin.



Cornelius Vanderbilt : ascension et déclin d'un empire

Il ne faudra que soixante ans pour dilapider une fortune jamais accumulée pour l'époque. Mais avant de détailler les erreurs qui concourent à la disparition d'une telle fortune, revenons sur les qualités de Cornelius Vanderbilt.

Ayant quitté l'école à 11 ans, Cornelius Vanderbilt était un autodidacte. Il avait développé des qualités exceptionnelles, possédant notamment la capacité hors norme de reconnaître les opportunités d'investissement.

Il savait saisir les tendances émergentes dans les secteurs du transport maritime et ferroviaire. Son génie provenait de cinq qualités essentielles :

- **Une vision hors norme** : Vanderbilt avait développé une vision entrepreneuriale infaillible. Il savait anticiper les évolutions du commerce et des transports, ce qui lui permettait d'investir dans les secteurs porteurs avant que d'autres n'en réalisent le potentiel. Il a été l'un des premiers à comprendre le potentiel des navires à vapeur et a rapidement saisi les opportunités liées à l'essor du transport ferroviaire.
- **Stratégie de croissance** : Vanderbilt maîtrisait une approche stratégique de la croissance de ses entreprises. Il a construit un empire maritime monumental après avoir commencé avec un petit bateau et en élargissant progressivement son réseau de navigation, les fréquences et les volumes. De même, dans le secteur ferroviaire, il a acquis des lignes régionales et les a consolidées pour former un vaste réseau couvrant de grandes distances. À l'époque, pas de licornes, on ne levait pas de fonds. Tout au long de sa carrière, il a travaillé grâce à l'autofinancement, l'emprunt et par fusion-acquisition (échange d'actions).
- **Le talent pour les négociations** : Vanderbilt était un négociateur habile. Il pouvait persuader les autres propriétaires d'entreprises de coopérer ou de vendre leur entreprise à des prix favorables pour lui. Si cela ne fonctionnait pas, il n'hésitait pas à livrer bataille, comme lors du procès emblématique contre les monopoles d'État : Gibbons contre Ogden. En gagnant devant la Cour suprême, il a démontré sa détermination.
- **L'efficacité opérationnelle** : Vanderbilt était obsédé par l'efficacité opérationnelle et cherchait toujours à réduire les coûts de ses entreprises. Par exemple, il a équipé ses navires de chaudières plus efficaces pour économiser sur les coûts de l'énergie. Il a également amélioré ses services ferroviaires pour augmenter le trafic ou encore le confort de ses bateaux pour attirer davantage de passagers.
- **L'esprit de compétition** : Vanderbilt avait un esprit compétitif féroce, ce qui l'a incité à baisser les tarifs pour attirer plus de clients, mais également pour évincer ses concurrents. Cette approche compétitive lui a permis de gagner des parts de marché et de renforcer son emprise sur l'industrie.

En résumé, les points forts de Cornelius Vanderbilt étaient sa capacité à anticiper les évolutions du commerce et des transports, à adopter des stratégies de croissance intelligentes, à négocier habilement et à optimiser l'efficacité opérationnelle de ses entreprises. Son génie entrepreneurial l'a propulsé au sommet de la richesse américaine et a laissé une trace durable