Narcisse Rulot

Naissance : 05/01/1883

Décès : 02/01/1978

Nationalité : belge

Diplôme : Ingénieur civil des mines, 1905

En quelques mots : Directeur général de la SNCB durant la Seconde Guerre mondiale, Narcisse Rulot va mener une politique du moindre mal. Il parviendra sans doute à défendre les intérêts de son entreprise mais on lui reproche d'avoir fermé les yeux sur les agissements dramatiques de l'occupant allemand.

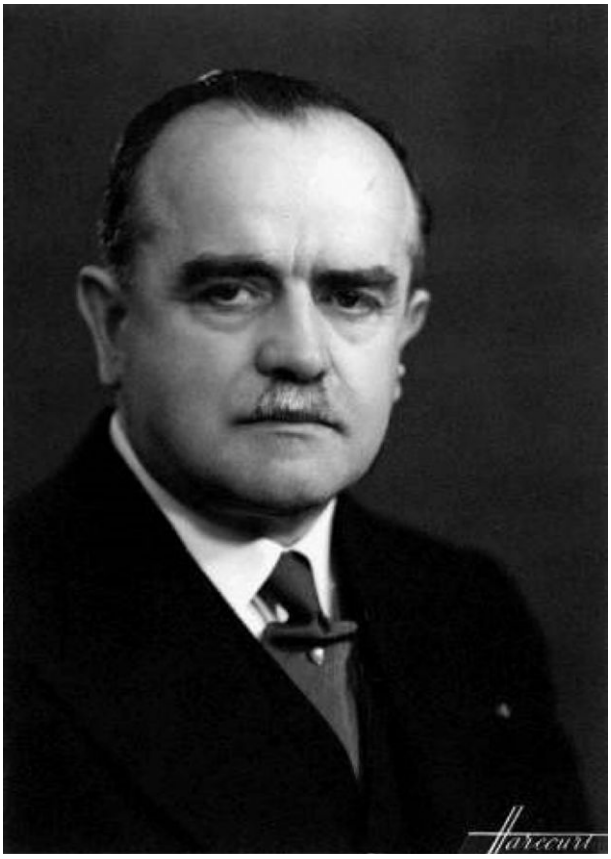

Photo : CegeSoma

L'ingénieur

Né en 1883 à Clavier-en Condroz, Narcisse Rulot obtient son diplôme d'Ingénieur civil des mines de l'Université de Liège. Le 18/06/1906, à l'âge de 23 ans, il réussit le concours de recrutement d'ingénieurs de l'Administration des Chemins de fer et entre au service de la Traction et Matériel en tant que stagiaire à l'atelier central de Gentbrugge.

Entre 1909 et 1912, Narcisse Rulot est ingénieur de 2e classe et chef immédiat de la remise d'Ostende et de l'atelier des voitures d'Ostende Maritime.

En août 1914, alors qu'il est adjoint du directeur du service des Voitures (service de la Traction et du Matériel à Liège) , il collabore avec l'État-Major pour organiser l'obstruction des voies ferrées du pays lors de la Première Guerre mondiale.

La paix revenue, il est nommé ingénieur principal de 2e classe et est appelé à la direction du 5e bureau (service Traction et Matériel). Il sera ensuite ingénieur en chef-inspecteur de direction au service de la Traction au 30/11/1921. Là, on lui confie la réorganisation de plusieurs services et en 1924, le Conseil d'Administration le charge d'une mission de conseil auprès de la Compagnie des Chemins de fer du Congo.

De retour en Belgique, la SNCB le nomme le 01/11/1928, directeur du service du Matériel et de la Traction avec mission de réorganiser cet important département. Le contexte est particulièrement difficile, marqué par une crise économique qui ralentit le trafic ferroviaire. Un mot d'ordre est donné : faire des économies !

Fort impressionné par les nouvelles méthodes de gestion d'entreprises découvertes au Congrès international d'octobre 1925 sur l'organisation du travail à Bruxelles, il devient un fervent défenseur de la « gestion scientifique de l'entreprise » promouvant activement les procédés tayloristes [1]de travail et de production.

Cette phase de réorganisation a pour caractéristique principale une spécialisation des ateliers avec instauration du travail à la chaine.

La réorganisation des ateliers va permettre de réduire fortement la durée d'immobilisation des véhicules en réparation et également de supprimer un atelier central et douze ateliers de lignes. Des réductions similaires ont été appliquées aux services des wagons et voitures.

A la direction de la SNCB

En mars 1933, Rulot est nommé directeur général de la SNCFB[2].

Dans le contexte de crise des années 1930, Il intensifie la rationalisation et la modernisation des méthodes de travail tout en réduisant les effectifs. Au sein de la Commission paritaire dont il prend la charge dès sa nomination, ses réformes et ses méthodes le rendent impopulaire auprès des syndicats.

Durant ces années passées au sein du service de la Traction et du Matériel, Narcisse Rulot va se consacrer également à la rédaction de manuels techniques à l'instar de son collègue Ulysse Lamalle [3].

On lui doit de nombreux écrits relatifs à la réorganisation des ateliers avec l'introduction du travail à la chaîne et de nombreux cours dont celui de *l'Exploitation du service de traction des trains. Cours de l'Ecole nationale des chemins de fer à l'usage des fonctionnaires et des agents de surveillance des remises*.

[1] Le taylorisme, du nom de son inventeur, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915), est une méthode d'organisation scientifique du travail industriel, par l'utilisation maximale de l'outillage et la suppression des gestes inutiles.

[2] La société nationale des chemins de fer belges était à l'origine désignée par les initiales SNCFB. C'est à partir de 1938, après la création de la SNCF, que l'on écrira SNCB pour éviter toute confusion.

[3] Ulysse lamalle (1877-1964) est un ngénieur civil des mines. Professeur du cours d'exploitation des chemins de fer à l'université de Louvain en 1943. Directeur général honoraire de la société nationale des chemins de fer belges.

La politique du moindre mal

Le 10/05/1940 l'Allemagne envahit la Belgique. Durant les dix-huit jours de résistance de l'armée belge, la SNCB est placée sous le commandement suprême de l'armée. Au cours de la première semaine de la campagne, la société joue un rôle crucial dans les opérations militaires, assurant aussi l'évacuation des principaux responsables, fonctionnaires et des milliers de civils fuyant vers la France ou l'Angleterre

Après le 16/05/1940, le trafic ferroviaire régulier est complètement à l'arrêt en Belgique.

Le 28/05/1940, suite à la capitulation du roi Léopold III, le directeur général Rulot est libéré de ses obligations par l'Etat-Major.

En mai 1940, la Wehrmacht Verkehrs Direktion (WVD) allemande prend non seulement le contrôle de l'exploitation du réseau belge, mais également celui de certaines parties de la SNCB. À partir de juin 1940, on ne peut plus parler d'une entreprise indépendante. La WVD met en place une société fantôme qui agit aux côtés et au-dessus de la SNCB.

Rulot, et les autres membres de la direction n'ayant pu s'échapper vers l'Angleterre ou la France restent finalement en Belgique occupée. Narcisse Rulot se retrouve face à une réalité pour laquelle il n'est absolument pas préparé mentalement : diriger la SNCB sous l'Occupation.

Le 19/06/1940, la direction de la SNCB prend la décision de redémarrer l'entreprise et ordonne au personnel de reprendre le travail dès le 22/06/1940. Cette décision est motivée par la nécessité vitale d'assurer l'approvisionnement de l'industrie et de la population en denrées alimentaires, des missions qui dépendent entièrement de la SNCB.

L'ordre du 22 juin, signée par le directeur général Rulot, précisait que " la direction allemande des transports en Belgique, se fondant sur l'intérêt supérieur de notre pays, m'a chargé de restaurer, sous son contrôle, le réseau ferré, afin de rétablir le trafic dans la mesure du possible […] les autorités allemandes ne demanderont à nos agents aucun acte incompatible avec leur devoir de fidélité envers leur pays ". Rulot parviendra à imposer aux autorités allemandes que les cheminots belges resteraient sous les ordres de dirigeants belges.

D'après Nico Wouters (CegeSoma) [4]: *Rulot …/… il estime qu'il est dans l'intérêt de la Belgique de conserver à la SNCB le plus grand nombre possible de tâches et de contrôles. En 1940, Rulot se montre tout à la fois un ardent défenseur des intérêts belges et n'hésite pas à monter les Allemands les uns contre les autres. Mais il ne parvient pas à négocier les conditions. Rulot semble tellement concentré sur les problèmes pratiques et la technicité du transport ferroviaire qu'il ne voit pas les dangers potentiels d'une coopération avec un occupant hostile.*

Des machinistes belges sont remis au travail, afin de remettre en route l'industrie belge mais certains vont également assurer la traction de trains militaires allemands.

Les responsables de la SNCB ne s'en apercevront qu'au moment où la pratique est déjà consacrée…

[4] SNCB pendant la guerre (La) Auteur : Wouters Nico (Institution : CegeSoma/Archives de l'État)
https://www.belgiumwwii.be/belgique-en-guerre/articles/sncb-pendant-la-guerre-la.html

Une personnalité complexe

Guidé avant tout par les intérêts belges, Narcisse Rulot aligne sa politique sur celle du conseil d'administration, de l'industrie et des secrétaires généraux. [5] Il défend sans relâche les intérêts de la SNCB qu'il identifie à l'intérêt général de la Belgique : assurer l'approvisionnement alimentaire et l'emploi dans le pays.

Mais les méthodes employées sont loin d'être démocratiques ! L'homme est autoritaire et l'Occupation est pour lui l'occasion de mettre en œuvre les réformes de l'entreprise qu'il a toujours souhaitées. Réformes facilitées par le fait que l'occupant a interdit les syndicats et le fonctionnement des commissions paritaires et que Rulot ne doit négocier avec personne !

Selon Gaston Claeys, secrétaire général du ministère des Communications, dès avril 1941 : *Le caractère impulsif, très personnel, autoritaire et fort sujet à la flatterie, de M. Rulot, d'une part, et son manque de préparation à jouer un rôle politique, d'autre part (M. Rulot manquait très souvent de psychologie et de souplesse), l'ont peut-être amené à commettre certaines erreurs ou maladresses, où il faut certainement, selon moi, exclure l'idée de servir les intérêts de l'occupant. […] M. Rulot agissait un peu en dictateur à la SNCB […] même le conseil d'administration n'échappait pas à l'influence personnelle très forte de M. Rulot.*

Comme évoqué ci-dessus, Rulot désire prendre seul les décisions de l'entreprise. En août 1943, il en désaccord total avec son conseil d'administration qui approuve un sabotage massif du réseau. En fait, N. Rulot ne peut tolérer que son propre personnel sabote le trafic ferroviaire, en commettant des actes de résistance. Il estime que le personnel de la SNCB doit continuer son travail ! Mais d'un autre côté, il s'engage lui-même dans la Résistance et en 1944, il conçoit même le projet d'une grève nationale. [6]

Narcisse Rulot va créer en février 1941 le **Service social**. Ce service visait initialement à fournir un soutien aux cheminots et à leurs familles, notamment face aux difficultés liées à la guerre. Selon Rulot, ce service permettait d'éviter la mainmise de l'occupant sur les relations sociales.

Le service est composé de trois divisions : la première est responsable de la formation professionnelle, la seconde est la division des loisirs (cours d'éducation physique, organisation de bibliothèques récréatives, cercles récréatifs) et la troisième division est chargée de l'entraide (une section Femmes : soutien psychologique et matériel aux familles d'hommes absents et une section Hommes : 84 assistants sociaux pour la médiation sur le lieu de travail, le traitement des plaintes et le bien-être). Le service social gère également de foyers d'accueil.

[5] Les secrétaires généraux sont des fonctionnaires belges, du grade le plus élevé, qui remplacent leur ministre sous l'Occupation et qui constituent, sous la forme d'une sorte de gouvernement de fonctionnaires, un élément essentiel de la politique du moindre mal.

[6] https://www.belgiumwwii.be/belgique-en-guerre/personnes/rulot-narcisse.html

Collection SNCB/Train World Heritage (Réf. 13193A)

Cette politique sociale vise aussi à fidéliser le personnel, à exiger une productivité accrue et à rendre superflus les syndicats (clandestins).

Narcisse Rulot y ajoute un corps d'assistants professionnels qui dépendent directement du directeur général. Ils doivent s'occuper de tout intérêt des cheminots, sans limites et sans restrictions.

Cette manière paternaliste de gestion de l'entreprise lui sera reprochée par la suite. En effet, cette approche a profité de l'élimination des syndicats pour rendre les travailleurs entièrement dépendants de l'entreprise[7]

La Résistance et l'action sociale

Face à l'occupant, Narcisse Rulot adopte une position ferme : il refuse d'envoyer le personnel de le SNCB au travail obligatoire, estimant défendre ainsi les intérêts de l'entreprise qu'il assimile à l'intérêt général. Cependant, il reste totalement aveugle dans la question des convois de déportation des Juifs, de Roms, de prisonniers politiques et de travailleurs forcés.

[7] Van Heesvelde, Paul. « 28. "Vous considérant, M. le directeur général, comme le père de la grande famille du rail" – les relations sociales à la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB) pendant la Deuxième Guerre mondiale ». Travailler dans les entreprises sous l'Occupation, édité par Christian Chevandier et Jean-Claude Daumas, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008,

Rulot n'hésite pas à tenir un langage dur à l'égard de l'occupant allemand. Le 19/02/1944 , il est arrêté par les autorités allemandes pour attitude récalcitrante dans les questions traitées avec la *Hauptverkerhsdirektion*. Ils ne se doutent d'ailleurs pas que dès 1941, Rulot lui-même ainsi que plusieurs de ses collaborateurs auraient été en liaison avec différents services de renseignements et d'action de la Résistance.

Sabotage des voies pendant la Seconde Guerre mondiale (Réf. Z12587)

C'est que, au sein même de la SNCB, une forme de résistance s'organise assez rapidement, tant dans les ateliers que dans les différentes directions. Des actions de sabotage sont menées, allant de pair avec la transmission d'informations aux Alliés.

Parallèlement, une aide financière est mise en place pour soutenir les travailleurs entrés en clandestinité, les réfractaires au travail et divers groupes de résistance. Cette aide s'organise notamment via le Service social.

Nico Wouters écrit ceci [8]: *A partir de 1943, la SNCB s'investit surtout dans une forme de résistance économique, en réduisant délibérément les services et la production par des retards quotidiens et de petits sabotages, des fraudes massives sur les heures de service et les rapports, et un absentéisme massif. .../... Pas moins de 25.000 travailleurs supplémentaires sont également recrutés, ce qui constitue également une application de la politique du moindre mal (à savoir : soustraire le personnel de la mise au travail en Allemagne). La direction refuse en outre de licencier le personnel condamné par la justice militaire allemande et de transmettre aux Allemands les dossiers du personnel sanctionné.*

[8] https://www.belgiumwwii.be/belgique-en-guerre/articles/sncb-pendant-la-guerre-la.html

L'après-guerre

Après-guerre, la situation de Narcisse Rulot devient intenable. A la Libération, il est convoqué devant l'Auditorat Militaire et la Commission d'enquête, une instance créée par l'arrêté-loi du 26/10/1944, pour évaluer le comportement de hautes personnalités et notamment des secrétaires généraux, durant l'Occupation. C'est sur base de ce rapport que le nouveau Conseil d'Administration de la SNCB lui inflige une « réprimande sévère ».

La gestion de Rulot à la SNCB pendant la guerre et plus particulièrement sa politique sociale sont fortement remises en question.

Outre le fait d'avoir permis l'acheminement de trains militaires allemands par les cheminots belges, d'avoir réparé du matériel utilisé par l'ennemi et d'en avoir cédé une partie, les accusations émanent des syndicats et pointent du doigt plusieurs éléments :

- Violations des règles statutaires
- Gaspillage des deniers publics pour l'organisation de la "propagande paternaliste" du service social sont formulées.
- Couverture d'exactions et d'escroqueries commises par des dirigeants au sein de ce même service.

Si les premières accusations aboutissent à une ordonnance de non-lieu le 28/12/1945, les secondes pèsent lourd dans les débats de l'après-Libération.

Finalement, l'enquête judiciaire à son encontre est classée sans suite. Il est manifestement considéré comme un patriote belge ne pouvant être condamné pour collaboration anti-belge.

Cependant, en 1946, le conseil d'administration de la SNCB décide sa « mise à disposition » jusqu'à l'âge de sa retraite, fixée le 01/02/1948 C'est à ce même moment qu'il est reconnu membre du *Mouvement National Royaliste*, une organisation de résistance armée.

Nico Wouters écrit ceci [9]*: Rulot est sincèrement surpris et indigné d'être sanctionné. Il se perçoit comme le bouc émissaire d'une politique qui a été soutenue par l'ensemble du secteur et par les secrétaires généraux. Il s'opposera toujours à cette mesure.*

En janvier 1951, il demande encore au ministre en charge des Communications et des Transports, de revoir cette sanction, en vain. Il va également rédiger une autre longue lettre pour défendre sa politique menée pendant la guerre.

Il décède le 02/01/1978.

Catherine Walravens
Août 2025

[9] https://www.belgiumwwii.be/belgique-en-guerre/personnes/rulot-narcisse.html

Bibliographie succincte

Articles : Narcisse Rulot, *Pourquoi Pas?,* n° 1073, 22-02-1935, BIB_K708560

RULOT N. ; HENNIG E. Note sur la réorganisation des théories du personnel roulant aux chemins de fer de l'Etat Belge, *Tampon (Le),* n° 82, 15-03-1924, p.21-36, BIB_K713683

RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges, *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifiqu*e), n° 5, 15-05-1931, p. 69-76, BIB_K708682

RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges (Suite), *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifique)*, n° 6, 15-06-1931, p. 85-92 BIB_K708684

RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges, *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifique),* n° 7, 15-07-1931, p. 101-108, BIB_K713357

RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges (Suite), *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifique),* n° 8, 15-08-1931, p. 101-108, BIB_K708685

Livres : *L'Action Sociale et l'Activité Patriotique du Service du Ravitaillement de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges pendant l'occupation ennemie.* 1990, 60 p. BIB_H51

DUPONT C. *Papiers Narcisse Rulot (Archives personnelles),* 1985, 4 p. BIB_I619865

JADOT G. RULOT N. *Le rail contre la route. Réponse de MM. Rulot, Directeur général, et G. Jadot, Directeur des finances, de la Société Nationale des chemins de fer Belges, à un article de M. Ie professeur Baudhuin*. Bruxelles : SNCB, 1933, 22 p. BIB_B10161

RULOT N. *Trente années de progrès dans l'exploitation des chemins de fer belges*. Liège : Association des ingénieurs sortis de l'école de Liège, 1939, 28 p. BIB_B607286

VAN HEESVELDE, P. *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation - 28 - Les relations sociales à la SNCB pendant la Deuxième Guerre mondiale*. Actes du Ve colloque du GDR du CNRS "Les entreprises françaises sous l'Occupation", tenu à Dijon, les 8 et 9 juin 2006 et à Besançon, les 12 et 13 octobre 2006, 2007, 523 p., BIB_C619888

WOUTERS N. *Le Rail belge sous l'Occupation. La SNCB face à son passé de guerre : entre collaboration et résistance*. Tielt : Lannoo, 2024, 496 p. , BIB_B801571

Internet : https://www.belgiumwwii.be/belgique-en-guerre/articles/sncb-pendant-la-guerre-la.html

https://www.belgiumwwii.be/belgique-en-guerre/personnes/rulot-narcisse.html

https://books.openedition.org/pufc/26394?lang=fr#bodyftn20

https://www.senate.be/home/sections/geschiedenis_en_erfgoed/NMBS-SNCB/CegeSoma-rapport-def.pdf

2.3 Au service de deux maîtres. La reprise du travail à la SNCB en 1940 – Chemins de fer et Deuxième Guerre mondiale

Pour une recherche plus approfondie, veuillez consulter notre base de données avec les mots-clés suivants :

Catalogue Bibliothèque : seconde guerre mondiale, rulot narcisse

***Collection musée* : deuxième guerre mondiale**