Entre discipline et sécurité : la gestion du personnel dans la compagnie ferroviaire du Jura Industriel (1857-1865)

Autor(en): **Boillat, Johann**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Cahiers d'histoire du mouvement ouvrier**

Band (Jahr): **22 (2006)**

PDF erstellt am: **29.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-520278

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

ENTRE DISCIPLINE ET SÉCURITÉ : LA GESTION DU PERSONNEL DANS LA COMPAGNIE FERROVIAIRE DU JURA INDUSTRIEL (1857-1865)[1]

JOHANN BOILLAT

LE 1ER JUILLET 1857 est inaugurée la première ligne de chemin de fer du canton de Neuchâtel, entre La Chaux-de-Fonds et Le Locle. Plus de deux années supplémentaires sont nécessaires pour livrer à l'exploitation les segments entre La Chaux-de-Fonds et Les Convers (le 27 novembre 1859) et, quelques jours plus tard, celui entre Neuchâtel et Les Hauts-Geneveys (le 1er décembre). Finalement après plusieurs mois de travaux pharaoniques[2], l'ultime chaînon manquant entre Les Hauts-Geneveys et Les Convers est ouvert au trafic ordinaire le 15 juillet 1860.

[1] Le présent article fait suite à un mémoire de licence soutenu à l'Université de Neuchâtel en 2005, sous la direction du Professeur Laurent Tissot : *Le fiasco du Jura Industriel : Heurs et malheurs d'une compagnie ferroviaire au XIXe siècle (1853-1865). Stratégie de développement, gestion du personnel et exploitation.* Les archives de la compagnie du Jura Industriel sont d'une qualité remarquable et constituent un fonds précieux. L'écrasante majorité des sources pour la période 1853-1865 est conservée aux Archives de l'Etat de Neuchâtel (AEN). Il s'agit principalement de procès-verbaux des comités de direction, de listes du personnel, ainsi que de la correspondance interne (propre aux différents services) et externe à la société (relations commerciales diverses), ce qui représente un volume assez important. Le solde archivistique, constitué notamment des rapports officiels aux actionnaires et de documents juridiques, est ventilé entre les Archives de la Bibliothèque de la ville du Locle (ABVLL), celles de la Bibliothèque de la ville de La Chaux-de-Fonds (ABVCF) et celles conservées à Berne, aux Archives des Chemins de Fer Fédéraux (ACFF).

[2] La topographie singulière du canton de Neuchâtel (percée de la chaîne jurassienne, différence d'altitude importante entre La Chaux-de-Fonds, située à 1000 m, et Neuchâtel, 450 m) détermine un tracé sinueux, à la réalisation particulièrement ardue pour le milieu du XIXe siècle. La chaîne du Jura est vaincue grâce à un double percement : le tunnel des Loges (à l'époque le plus long de Suisse avec 3259 mètres de galerie) et le tunnel du Mont-Sagne (long de 1355 mètres). D'après Mathys Ernst, *Événements importants et données concernant les chemins de fer suisses, 1841-1940,* Berne 1941, p. 82. Enfin, soulignons qu'avec des pentes de 27 pour mille, la ligne du Jura Industriel est une des plus accidentées de Suisse à cette époque. Ainsi s'exprime un membre du Conseil d'administration, le 14 décembre 1859 : « notre chemin de montagne est, avec le Semmering [reliant Trieste à Vienne dès 1850] et le Hauenstein [sur la ligne Bâle/Olten], le plus difficile et, si l'on n'y prend pas garde, le plus dangereux de l'Europe ». AEN DF (Département des Finances) Série 1 20, dossier 1257 : PV 1861 ; Rapport du Comité de Surveillance.

Au-delà de l'évidente et impressionnante réduction spatio-temporelle qu'elle provoque[3], l'arrivée du cheval-vapeur dans le canton de Neuchâtel a également de profondes répercussions sociales: augmentation de la mobilité d'une part, synchronisation des heures entre les villes et villages d'autre part, mais aussi et surtout, apparition de nouveaux métiers. Car si une entreprise de chemin de fer au XIXe siècle constitue avant tout une science nouvelle, nécessitant des connaissances pointues dans des domaines aussi variés que ceux de la gestion des effectifs ou de la comptabilité, le train génère également un nombre considérable d'emplois. Plus concrètement, les dirigeants du Jura Industriel doivent enrôler des chefs de gare, des aiguilleurs, des mécaniciens, des chauffeurs, des gardes-barrières, des gardes-tunnels, des cantonniers, des manœuvres, des forgerons, des menuisiers ou encore des mineurs. Aussi voit-on très rapidement apparaître une constellation de professions propres au monde ferroviaire, traduction du caractère novateur de celui-ci. Cette évolution socio-économique n'est pas l'apanage du canton de Neuchâtel, ni de la Suisse. Le phénomène est structurel et le manque de repères est général. Les dirigeants sont contraints d'élaborer de nouveaux modes de gestion et d'exploitation propres à la science ferroviaire.

Dans les pages qui suivent, nous allons dans un premier temps brièvement rappeler les grands principes organisationnels de la science ferroviaire. Nous expliquerons comment se répartit le travail au sein d'une compagnie de chemin de fer et quelles sont les valeurs qui y sont attachées. Ensuite, nous essaierons de comprendre comment ce canevas général est appliqué au cadre plus restreint de la petite compagnie du Jura Industriel. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la structure interne de l'entreprise et à la manière dont ses différents départements évoluent. Nous allons surtout voir comment les modifications apportées à l'organigramme du Jura Industriel influencent le quotidien des travailleurs. Enfin, à un ultime niveau, nous mettrons en lumière les conditions de travail des employés. Nous tâcherons de définir précisément les instruments par lesquels la gestion du personnel est réalisée, en nous arrêtant notamment sur la politique d'attachement du personnel de l'entreprise.

En bref, nous allons donc étudier la manière dont évolue l'organigramme de la société entre 1857 et 1865 tout en mettant en lumière les répercussions qu'ont

[3] À titre d'exemple, les gains temporels induits par l'ouverture complète de la ligne entre Neuchâtel et Le Locle sont particulièrement élevés. Ainsi, alors qu'il faut 5h15 de diligence pour relier Neuchâtel au Locle, le chemin de fer ne met plus que 1h40 en 1860; soit une économie de 3h38, représentant une diminution de 68 %. D'après Huguenin Régis, in: Tissot Laurent (dir.), *En Voiture! L'Arrivée du train en terre neuchâteloise,* Neuchâtel 2004, p. 18. Voir aussi AEN DF Série 1 20, dossier 1238 : «Rapport sur les Tarifs pour les Transports, septembre 1859».

ces modifications structurelles sur le quotidien des employés, lesquels comme nous le verront, n'hésiteront pas à donner de la voix !

Caractéristiques de l'exploitation ferroviaire

Les sociétés ferroviaires sont triplement gourmandes : en capitaux, en matériel mais aussi et surtout en hommes. Cette boulimie s'explique par l'étalement des activités commerciales dans l'espace et dans le temps. À l'inverse des entreprises plus classiques des secteurs secondaire ou tertiaire, les compagnies ferroviaires se distinguent par un appareil de production géographiquement très dispersé. Les ateliers, les dépôts, les stations, les convois, la surveillance et l'entretien de la voie sont autant de secteurs espacés de plusieurs kilomètres. De plus, les sociétés de chemin de fer étendent également leurs activités bien au-delà des heures de travail « coutumières » d'une industrie plus classique (tissage, horlogerie, manufactures, ateliers divers). Puis, dans un second temps, elles prolongent le service d'exploitation, jusqu'à l'élaboration des premiers trains de nuit (initialement créés pour le transport de marchandises). Par nature, elles sont donc amenées à gérer un personnel tout à la fois nombreux, diversifié et dispersé.

Ainsi, dès leurs premiers mois d'existence, elles engagent des surveillants de jour et de nuit (pour les gares, dépôts et ateliers), des concierges, des mécaniciens (pilotant la locomotive), des chauffeurs (alimentant constamment le feu de la machine), des contrôleurs mais aussi des surveillants de la voie, des gardes-barrières, des manœuvres, des comptables, des facteurs, etc. On a donc créé un système d'exploitation capable de gérer des inputs et des outputs d'un caractère totalement nouveau. Il faut notamment répondre aux exigences des populations locales, faire circuler des trains selon un horaire fixe, choisir le bon combustible, ajuster constamment les facteurs de production (finances, matériel et personnel) pour permettre aux trains de circuler à l'heure d'une part et pour atteindre et maintenir la rentabilité de l'entreprise d'autre part, tout en garantissant bien évidemment la sécurité des voyageurs et du personnel.

Pour répondre à ces contraintes structurelles, les dirigeants des compagnies ferroviaires érigent une charpente organisationnelle dont la spécificité première réside en un fractionnement des activités en plusieurs départements fonctionnellement autonomes, au sein desquels règne une stricte et sévère hiérarchisation. Une primauté historique mise en évidence par Alfred Chandler, lequel écrit que « la sécurité, la régularité et la sûreté du mouvement des marchandises et des voyageurs, ainsi que la permanence de l'entretien et de la réparation des locomotives, du matériel roulant, des voies et de leurs superstructures, des gares, des rotondes et autres équipements, demandèrent la mise en place d'une orga-

nisation administrative importante. Il fallut donc engager plusieurs directeurs responsables du fonctionnement des réseaux sur une vaste étendue géographique, et affecter des cadres administratifs supérieurs et moyens à la surveillance, à l'évaluation et à la coordination des tâches [...]. Il fallut également formuler de nouveaux modes de procédure administrative et de contrôle comptable et statistique. Ainsi, les besoins d'exploitation des chemins de fer ont-ils nécessité la création des premières hiérarchies administratives du monde des affaires [...]»[4]. En ce sens, on peut considérer que les compagnies de chemin de fer sont à la base d'une nouvelle philosophie entrepreneuriale fondée d'une part sur une hiérarchisation fonctionnelle et, d'autre part, sur une stricte compartimentation sectorielle. Autrement dit, d'un point de vue morphologique, l'entreprise de chemin de fer est constituée d'une multitude d'organes indépendants et hiérarchisés, dont l'action simultanée et disciplinée permet à l'ensemble du système de fonctionner.

Corollairement, la rigidité structurelle relative au secteur ferroviaire débouche dès les années 1850 sur un phénomène de convergence des systèmes d'exploitation: «l'exécution du service de l'exploitation ferroviaire supposait que soient regroupées les multiples et diverses fonctions techniques en divisions et services spécialisés. Assez vite, furent distinguées 4 à 5 divisions: Exploitation, Matériel et Traction, Entretien et Surveillance de la Voie, Administration centrale, et parfois Construction des lignes nouvelles [...]»[5]. Une constatation que partage François Caron, pour qui la «définition fonctionnelle des différents services a subi quelques tâtonnements, dont il ne faut cependant pas exagérer l'importance: quelle que soit la diversité des appellations, les fonctions identifiées étaient les mêmes et, dès les années 1850, les regroupements aboutirent à une organisation identique des services»[6]. L'exploitation d'une compagnie de chemin de fer se démarque traditionnellement par une quadruple segmentation que nous allons ici brièvement passer en revue.

Le service de l'Exploitation[7] coiffe «sur le terrain deux familles d'agents: les agents des gares (depuis les hommes d'équipe chargés des manœuvres des trains

[4] Chandler Alfred Dupont Jr., *La main visible des managers. Une analyse historique,* Paris 1988, p. 95.
[5] Ribeill Georges, «Gestion et organisation du travail dans les compagnies de chemin de fer, des origines à 1860», in: *Annales ESC,* n°5, 1987, p. 1004.
[6] Caron François, *Histoire des chemins de fer en France (1740-1883),* vol.1, Paris 1997, p. 261.
[7] Comme l'a judicieusement précisé Georges Ribeill, «conformément à la tradition cheminote, et contrairement aux usages du Code typographique, on a conservé dans la suite de l'ouvrage les majuscules pour les noms des divers services (Exploitation, Matériel et Traction, etc.)». Ribeill Georges, *Les cheminots,* Paris, La Découverte, 1984, p. 30. Il en ira ici de même pour les fonctions directoriales de l'entreprise du Jura Industriel (Directeur des finances, Ingénieur en chef, Agent général, Chef de la Traction, etc.).

jusqu'au personnel des bureaux) et les agents des trains (serre-freins, conducteurs préposés notamment au contrôle des voyageurs et à la manutention des bagages accompagnés). Le responsable de cette division, sous diverses étiquettes, a un profil d'"ingénieur en chef" dont la prééminence sur ses homologues à la tête des autres divisions techniques est perceptible à travers plusieurs indices: le chef de l'Exploitation pouvait s'identifier au directeur de la Compagnie»[8].

Le deuxième service consiste «en une division du Matériel et de la Traction, dirigée dans les grandes compagnies par un ingénieur en chef, épaulé souvent par deux ingénieurs responsables l'un de la traction, l'autre de l'entretien des voitures et wagons, supervisant donc respectivement les dépôts et les ateliers»[9]. On y relève généralement «trois familles bien distinctes: les agents de conduite (mécaniciens et chauffeurs), les agents des dépôts chargés du petit entretien et enfin le personnel des ateliers devant effectuer le gros des réparations»[10].

Troisièmement, le département de l'Ingénieur en chef est responsable de la voie. Il supervise deux fonctions très différentes: «d'un côté, la surveillance de la voie, exposée à toutes sortes d'actes possibles de malversation, était confiée à divers corps de métiers, gardes-lignes, gardes-barrières, surveillants divers mobilisés sans discontinuité (en deux fois douze heures), les effectifs étaient simplement réduits la nuit. [...] De l'autre, l'entretien de la voie était assuré en règle générale par des équipes de piqueurs, poseurs, cantonniers, auxquelles était affecté de manière permanente tel tronçon de ligne»[11].

Subsiste enfin le Secrétariat général, dont les tâches sont essentiellement d'ordre bureaucratique: comptabilité, élaboration des règlements internes, archivage, service de l'économat[12] ou encore conciergerie.

Comme on peut déjà le percevoir, l'exploitation ferroviaire est avant tout affaire de spécialisation et de hiérarchie: à chaque poste, sa fonction et sa responsabilité. Ce développement a très vite «conduit à définir des filières verticales, longtemps étroites et donc nombreuses, délimitant les cadres de la carrière professionnelle. Dans chaque filière, une succession de grades. [...] La hiérarchisation professionnelle dans les services était doublée d'une organisation

[8] Ribeill Georges, *La révolution ferroviaire. La formation des compagnies de chemins de fer en France (1823-1870),* Paris 1993, p. 210.
[9] *Ibid.*, p. 222.
[10] Ribeill Georges, *Les cheminots,* p. 30.
[11] Ribeill Georges, *La révolution ferroviaire*, pp. 231-232.
[12] Selon le *Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert,* l'économat est un «magasin de vente créé par un employeur à l'usage de ses salariés, où les marchandises sont remises en échange de bons délivrés à l'employé en échange de son salaire». Il s'entend ici également dans le sens de la gestion des fournitures de bureau d'une entreprise, sorte d'intendance administrative.

territoriale elle-même hiérarchisée, chaque grand service se projetant sur le réseau en une structure ramifiée de circonspections propres»[13].

Le principe d'un travail systématique et hiérarchisé est littéralement couplé à l'idée persistante de la sécurité, laquelle ne peut être atteinte que par l'emploi d'un personnel fixe, rompu aux nouvelles exigences de l'exploitation ferroviaire. Georges Ribeill souligne parfaitement cette obsession sécuritaire qui «sera recherchée par une politique de stabilisation professionnelle et sociale du personnel. Les coûts de la division du travail, de l'apprentissage de métiers particuliers, de l'intériorisation lente de normes pratiques jusqu'à leur transformation en actes réflexes efficaces, doivent en quelque sorte être amortis sur le long terme. Ce qui implique de s'attacher la main-d'œuvre passée dans le moule professionnel»[14]. La sécurité est dès lors érigée au rang de dogme. Pour tendre vers le risque zéro, le système de formation professionnelle «est conçu à la manière d'un métabolisme lent et régulier qui convertit des recrues vierges de toute formation technique antérieure en agents éprouvés et qualifiés terminant leur carrière dans les sommets de l'organisation ferroviaire»[15]. L'intégration du personnel à l'entreprise est renforcée par l'élaboration d'une politique d'attachement des employés visant à récompenser les plus méritants. Dans cette optique, c'est tout un arsenal de mesures incitatives qui est élaboré avec l'origine du chemin de fer.

De son côté, et malgré sa petitesse, la compagnie du Jura Industriel applique également les principes fondateurs de l'exploitation ferroviaire: sectorisation, hiérarchisation prononcée, délimitation géographique des secteurs et politique d'attachement du personnel. Concrètement, à l'instar des directeurs des autres compagnies, les dirigeants neuchâtelois élaborent une panoplie d'outils tantôt répressifs, tantôt incitatifs pour littéralement modeler les employés, les insérer dans le moule du Jura Industriel, ce d'autant plus que les premiers salariés de la compagnie sont dépourvus de toute expérience ferroviaire[16]. Dans les faits

[13] Ribeill Georges, *Les cheminots,* pp. 30-31.
[14] *Ibid.*, p. 26.
[15] *Ibid.*, p. 28.
[16] AEN DF Série 1 20, dossier 1097 : «Certificats des Employés». Sur les dix-sept personnes mentionnées dans ce document et retenues par les administrateurs de la compagnie, on trouve: un teneur de livre à l'Etat de Fribourg, un droguiste de Dettwiller (département du Bas-Rhin, France), un homme sous tutelle de Moudon (VD), un écrivain de Fontaines, un employé de bureau de La Chaux-de-Fonds, un domestique d'écurie de Fleurier (NE), un domestique de Bursinel (VD), un garçon de paroisse des Brenets (NE), un facteur de La Chaux-du-Milieu (NE), le fils d'un avocat chaux-de-fonnier, un employé communal de Peseux, un facteur de Corcelles (NE), un ancien surveillant sur les chantiers du Jura Industriel, un facteur de La Chaux-de-Fonds, un militaire de Porrentruy (JU) et un instituteur de Neuchâtel. Etonnamment, on ne trouve pas d'horlogers!

cependant, les premières années d'exploitation ne se passent pas sans une certaine confusion qui déteint immanquablement sur l'ensemble de la structure de la société, des directeurs et autres cadres supérieurs, jusqu'aux simples surveillants. Aussi nous bornerons- nous à relever les principaux changements des structures dirigeantes, puis dans un second temps nous nous efforcerons de brosser un portait aussi fidèle que possible de l'évolution de la politique d'attachement du personnel du Jura Industriel.

Évolution de la structure d'exploitation du Jura Industriel (1857-1865)

Les premières années d'existence de la compagnie du Jura Industriel sont passablement mouvementées et, si on retrouve bien les cinq divisions classiques d'une société de chemin de fer: Exploitation, Secrétariat général, Matériel et Traction (ateliers et dépôts), Voie (entretien et surveillance) et Construction[17], leur délimitation au sein de l'entreprise reste floue et fluctuante. La répartition des dicastères de la société est tout aussi complexe qu'instable, révélant une incertitude qui prévaudra jusqu'en 1861 au moins.

Initialement, en 1856 – année de fondation des organes de la société – le comité directeur se compose de six membres. Or, entre 1857 et 1860 plusieurs changements d'envergure vont avoir lieu dans la direction. Deux paramètres expliquent cette instabilité structurelle des premières années. Tout d'abord, les dirigeants de la compagnie sont majoritairement vierges de toute expérience entrepreneuriale et a fortiori, peu familiarisés avec la nouvelle technologie ferroviaire. Une seule personne semble avoir le profil idéal pour diriger une entreprise de ce type, il s'agit du Directeur technique et Ingénieur en chef, James Ladame[18], lequel fait d'ailleurs vendre très chèrement ses compétences[19]. Ensuite, l'inachèvement de la ligne avant 1860 empêche toute clarification de l'appareil de direction, entretenant par conséquent l'instabilité des dicastères. En effet, entre 1857 et 1860, la compagnie neuchâteloise exploite véritablement deux lignes aux réalités topographiques très différentes: la première entre La Chaux-de-Fonds et Le Locle (dès 1857) et la seconde, beaucoup plus accidentée,

[17] Pour le Jura Industriel, ce dernier dicastère est abandonné le 15 juillet 1860.

[18] Les cinq autres membres de la direction sont: Louis-Ulysse Ducommun-Sandoz, Président du Conseil d'administration, Edouard Sandoz-Vissaula (banquier), Directeur des finances, Auguste Delachaux (avocat, major), Directeur du contentieux, Jules Grandjean (négociant), Directeur de l'Exploitation et Auguste Lambelet (greffier), Secrétaire général.

[19] Les appointements annuels de ce dernier sont effectivement bien supérieurs à ceux des autres directeurs. Ainsi, alors que les traitements annuels des membres du Comité directeur oscillent entre 5000 et 7000 francs, celui de James Ladame s'élève à 11 000 francs. AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : «Règlement pour le Comité Directeur», article 7.

entre Neuchâtel et Les Hauts-Geneveys (dès 1859). Ces deux éléments combinés (l'inexpérience des dirigeants et la durée des travaux) expliquent, en grande partie, les profonds déséquilibres et le caractère aléatoire dans la séparation des dicastères.

Il faut attendre 1860 pour que la morphologie pluridirectionnelle originelle à six membres soit abandonnée au profit d'une structure bien plus limpide. Une impulsion nouvelle est donnée à la société et c'est dans un contexte particulièrement lourd[20] que le Conseil d'administration nomme un directeur unique, en la personne d'Achille-Aimé Boudsot[21]. Cette réorganisation trouve une double explication. Premièrement, la situation financière désespérée de l'entreprise contraint le Conseil d'administration à procéder à un changement de raison sociale. La Compagnie Neuchâteloise du Chemin de Fer par le Jura Industriel devient dès le 11 mars 1860, la Compagnie d'Exploitation du Chemin de Fer par le Jura Industriel[22]. Cette nouvelle entité juridique a pour mission de reprendre l'exploitation du chemin de fer et de terminer les travaux dans les plus brefs délais. Secondement, les relations conflictuelles[23] entre les administrateurs de la société et plus particulièrement Jules Grandjean (Directeur des finances et de l'Exploitation) et James Ladame (Directeur technique et Ingénieur en chef) amènent au renvoi du second[24].

Le double processus d'allégement structurel d'une part et de clarification fonctionnelle interne aux départements d'autre part se poursuit jusqu'en 1865.

[20] Entre 1856 et 1860, les dirigeants du Jura Industriel empruntent massivement pour financer la construction de la ligne. Le déficit atteint la somme exorbitante de 17'296'000 francs au mois de février 1860, amenant la société, après moult démarches juridiques, au dépôt de bilan. Ce dernier est officiellement prononcé le 3 janvier 1861. Le fiasco du Jura Industriel manque d'entraîner avec lui les municipalités du Locle et de La Chaux-de-Fonds (lesquelles ont injectés respectivement 1,3 million et 2,15 millions de francs entre janvier 1856 et juin 1858), provoquant à son tour une grave crise politique et institutionnelle. Voir à ce propos Cop Raoul, *Histoire de La Chaux-de-Fonds,* La Chaux-de-Fonds 1981, p. 186.

[21] Ingénieur civil à Besançon, ancien Ingénieur en chef du chemin de fer de Besançon à Dijon. AEN DF Série 1 20, dossier 1257, PV 1861 : «Assemblée Générale des Actionnaires du 16 janvier 1860. Rapport du Conseil d'Administration», p. 8.

[22] Girard Henri, «Le Jura-Industriel», in: *Musée neuchâtelois,* Neuchâtel 1957, p. 125.

[23] Voir à ce propos Ladame James, *Bêtises et facéties neuchâteloises. Lettre philosophique adressée à M. Philippe Godet, pseudo-historien sans scrupules, petit professeur à la minuscule académie de Neuchâtel,* Paris 1901; et Ladame James, *Simplon – Gemmi – Lötschberg. Critiques,* Paris 1906, pp. 3-4.

[24] Bien qu'évincé des organes directeurs au mois de juillet 1860 déjà, James Ladame donne officiellement sa démission le 6 février 1861, depuis la petite ville montagneuse de Cegama, dans le Pays basque espagnol, région dans laquelle il est chargé de la construction des... chemins de fer ibériques. AEN DF Série 1 20, dossier 1257; PV 1861. Lettre de J. Ladame, Directeur technique et Ingénieur en chef, au Conseil d'administration de la Compagnie du Jura Industriel, le 6 février 1861.

En 1861, Jules Grandjean est nommé à la tête de l'entreprise en lieu et place d'Achille-Aimé Boudsot. L'exploitation du Jura Industriel est dès lors réorganisée sous la forme d'une pyramide directionnelle claire, composée d'un directeur unique, flanqué de cinq chefs de service aux appointements toutefois inégaux dans la mesure où les rémunérations diffèrent pour une même position hiérarchique. Les raisons de ces inégalités rémunératoires ne sont pas clairement établies. Un élément de réponse peut être celui de l'ancienneté, laquelle «est érigée en valeur clef, qui se confondra souvent avec la progression hiérarchique»[25]. Une seconde hypothèse pourrait être celle du nombre de personnes à diriger, lequel, comme nous allons le voir, varie grandement d'une section à l'autre. Signalons simplement qu'à ce stade, nous n'avons pas pu mettre en lumière une logique absolue en la matière.

La gestion du personnel du Jura Industriel (1857-1865)

Les effectifs et leur répartition

Sur la période d'exploitation étudiée, soit de 1857 à 1865, les effectifs du Jura Industriel oscillent entre 167 et 228 employés (tableau 1). À titre de comparaison, relevons que l'ensemble du personnel de la Confédération au milieu du XIXe siècle «ne dépassait guère une cinquantaine de fonctionnaires»[26]. À l'échelle des entreprises, le Jura Industriel constitue donc déjà une entité de taille importante. Toutefois, à l'échelle du paysage ferroviaire helvétique du milieu du XIXe siècle, on a affaire à une société relativement restreinte. Une analyse confirmée par Gérard Duc, lequel signale que la compagnie lémanique de l'Ouest-Suisse emploie environ 900 personnes en 1862[27], contre près de 180 pour celle du Jura Industriel à la même période[28]. De plus, comme le montre le tableau 1, le nombre d'employés fluctue sensiblement non seulement d'une année à l'autre mais également d'un service à l'autre.

[25] Ribeill Georges, *Les cheminots,* p. 28.

[26] Ruffieux Roland, «La Suisse des Radicaux (1848-1914)», in: *Nouvelle histoire de la Suisse et des Suisses,* Lausanne 1998, p. 607.

[27] Duc Gérard, «Projet de tunnel ferroviaire du Simplon et genèse du réseau de chemins de fer de Suisse occidentale (1836-1909). Rivalités cantonales, négociations internationales et trajectoires des compagnies privées», in: *Vallesia*,, tome LVI, Sion 2001, p. 534.

[28] Le parc de l'entreprise est à l'image des 37,2 kilomètres de réseau: modeste. Ainsi, entre 1857 et 1865, on comptabilise au total 6 locomotives et 74 wagons. AEN DF Série 1 20, dossier 1087; Wagons. Etat du Parc de l'Entreprise au 8 août 1860. Voir aussi Pelet-Schilling Claude, *Historique des transports, région du Col-des-Roches,* Morteau 1987, pp. 18-20.

L'année 1861 est particulièrement mouvementée. On constate la disparition d'une soixantaine de postes de travail, évolution qui est bien évidemment étroitement liée aux événements juridiques de janvier 1861, dans le sens où le dépôt de bilan engendre inévitablement des licenciements. Ajoutons encore que des cinq services de la compagnie, celui de la Traction et celui de la Voie englobent la très grande majorité du personnel. Cela n'a rien d'étonnant puisque le premier est par exemple tout autant responsable de la réparation du matériel roulant dans les ateliers, que de la phase primordiale de préparation des locomotives par les mécaniciens et chauffeurs dans les dépôts. Quant au département de la Voie, rappelons simplement qu'il a pour tâche le maintien en l'état de la ligne (entretien) et la surveillance de celle-ci par les gardes-barrières et autres gardes-voies.

Tableau 1 : Évolution et répartition du personnel du Jura Industriel par services (1860-1865) [29]

Date	Administration Centrale	Service de l'Exploitation	Service Commercial	Service de la Traction	Service de la Voie	Total	Variation
juillet 1860	18	36	3	46	103	206	
décembre 1860	20	40	3	66	99	228	+22
novembre 1861	10	41	3	55	58	167	–61
janvier 1862	10	42	3	54	71	180	+13
janvier 1863	16	50	3	32	69	170	–10
juillet 1864	11	42	3	52	71	179	+9

Malgré la relative inconstance des effectifs, les dirigeants du Jura Industriel s'achoppent à stabiliser l'entreprise dans l'optique d'un fonctionnement optimal de l'exploitation. Il faut pouvoir garantir une sécurité maximale et parallèlement, si incident ou accident il y a[30], être capable de délimiter très clairement les responsabilités : « la prévention étant forcément imparfaite, il fallait au moins que l'accident puisse a posteriori aboutir à des sanctions graduées des agents reconnus éventuellement responsables, en prenant valeur

[29] Source : juillet 1860 : AEN DF Série 1 20, dossier 1095 ; décembre 1860 : AEN DF Série 1 20, dossier 1095 ; novembre 1861 : AEN DF Série 1 20, dossier 1270 ; janvier 1862 : AEN DF Série 1 20, dossier 1250 ; 1er janvier 1863 : AEN DF Série 1 20, dossier 1250 ; juillet 1864 : AEN DF Série 1 20, dossier 1270.

[30] La période étudiée pour la Compagnie du Jura Industriel est vierge d'accidents de construction ou d'exploitation graves. Sur l'ensemble de la ligne Le Locle/Neuchâtel entre 1857 et 1865, on déplore un employé tué le 8 août 1857, pris de boisson et marchant sur la voie (ABVLL, dossier A 5'819 : Assemblée Générale des Actionnaires, le 29 mai 1858. Rapport du Conseil d'Administration, p. 8).

d'exemple»[31]. Ainsi donc, la contrepartie à un travail parfois solitaire et souvent éloigné du regard sévère du chef de section consiste en l'élaboration d'une réglementation foisonnante que l'agent est censé connaître par cœur.

Une discipline omniprésente

Le règlement est l'instrument à partir duquel la discipline est instaurée et la bonne marche du service garantie. Il relaie le pouvoir du chef de service. Le personnel ne peut s'en affranchir «sous peine de sanctions: l'amende, la retenue sur salaire, la suspension, la descente de classe, la révocation constituaient tout un arsenal de punitions proportionnées à la gravité des fautes commises»[32]. L'inculcation des notions de «discipline» ou encore de «hiérarchie» est effectivement nouvelle, douloureuse souvent, et jamais définitive. Selon nos estimations, c'est en mai et juin 1857 que les principaux règlements du Jura Industriel sont rédigés. À titre d'exemple, nous mentionnerons ces quelques lignes, extraites du règlement pour le personnel de l'exploitation: «Tout employé doit exécuter les ordres de ses supérieurs lors même qu'il s'agirait d'une affaire en dehors de son service [...]. Toute négligence et tout manquement de service qui n'entraînera pas le renvoi de l'employé sera puni d'une amende dont le montant sera fixé par le Directeur de l'Exploitation[33].» Dans un autre document de 1857, il est encore précisé que «les employés sont soumis à la hiérarchisation du service auquel ils appartiennent»[34]. De plus, «le silence doit régner dans les bureaux pendant les heures de travail. Toute conversation qui n'est pas nécessaire pour faciliter le travail d'un employé est interdite»[35].

La réorganisation de la direction en 1860 (passage de cinq directeurs à trois divisions) a aussi des répercussions sur la discipline dans les bureaux de l'administration. Ainsi, il est décidé, le 3 mars 1860, de nommer un chef des bureaux. Cette «modification est motivée par l'expérience, l'utilité d'un chef de bureau,

[31] Ribeill Georges, *Les cheminots*, p. 22. Pour le Jura Industriel, on peut citer le cas de l'aiguilleur Jean-Louis Besson, lequel provoque un déraillement le 10 mars 1861. Dans son rapport, la Direction écrit que «l'employé avait quitté son poste sans permission paraît-il. Depuis trois mois, c'est le troisième déraillement arrivé par la faute des aiguilleurs et il importe de faire un exemple; en conséquence, je vous prie de renvoyer immédiatement Besson, après vous être assuré de l'exactitude des faits qui lui sont reprochés. Vous le remplacerez par un homme plus soigneux et, si possible, moins payé». AEN DF Série 1 20, dossier 1267 : Direction des Finances, 1860-1861; Lettre de Ch. Knab, Administrateur de l'Etat à J. Grandjean, Agent général, le 14 mars 1861.

[32] Fruit Elie, *Les syndicats dans les chemins de fer en France (1890-1910),* Paris 1976, pp. 32-33.

[33] AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : «Instructions Générales de Service pour les Employés de l'Exploitation», article 13.

[34] *Ibid.*: «Règlement pour tous les Employés de la Compagnie».

[35] *Ibid.*: «Règlement pour les Bureaux de l'Administration Centrale».

employé à quel service spécial l'on voudra, mais ayant autorité et surveillance sur tout le personnel est indispensable pour maintenir l'ordre, la discipline et une bonne tenue des bureaux. Dans bien des circonstances, on peut éviter une augmentation de personnel»[36]. La phase d'apprentissage et de soumission à une discipline forte se retrouve également dans les autres services et notamment celui de la Voie. Ainsi, peu de temps après l'ouverture entière de la ligne, un rapport est envoyé par Pierre-Gaspard Bresson (Chef de la Voie) à Achille-Aimé Boudsot (Directeur général): «Le chef principal et les chefs de la Voie sont encore un peu neufs sur les travaux de la ligne et sont souvent dépassés par la masse de petits travaux à faire et le mauvais temps mais nous arriveront *[sic]* en redoublant de travail. [...] La surveillance des gardes va assez bien, il y a encore la bonne discipline à organiser, les équipes laissent à désirer, il y a quelques mauvais chefs d'équipe, avec un peu de temps l'on organisera mieux ce service sur lequel j'appelle toute l'attention des employés[37].»

Un dernier élément, source de désordre, est lié à la consommation d'alcool, laquelle est évidemment totalement prohibée dans l'entreprise. Les sanctions sont lourdes à l'encontre des contrevenants. En témoigne un rapport de Wilhelm Sussdorf, Chef de Traction, daté de mars 1863, dans lequel il est fait mention de trois ouvriers pris de boisson à l'atelier: «Après avoir interrogé tout le monde, j'ai pu constater que le forgeron, dans la matinée, avait demandé à un chef d'équipe de la voie, la permission d'envoyer un de ces ouvriers dans l'habitation de [Benoît] Gostely pour y chercher du vin. Quatre bouteilles furent apportées par le manœuvre Sprunger et cachées dans un fourgon où elles ont été distribuées. Ces trois ouvriers ont donc été renvoyés; je vous prie de faire réprimander les deux employés de la voie comme ils le méritent et dont la conduite est la cause première de cette indiscipline»[38]. Par réprimande, il faut ici entendre amendes, retenues «sur le traitement de l'employé et versées dans la Caisse de secours»[39]. Bien évidemment le montant à payer varie selon la nature de l'infraction. Les causes de punitions sont nombreuses: mauvaise manutention, oubli de déneiger les voies du dépôt, ou encore une tenue négligée. À ce propos, il est dit que «les agents de la Compagnie sont responsables envers elle de tous les effets

[36] AEN DF Série 1 20, dossier 1150 : «Exposé sur les Finances et la Technique Comptable», par J. Grandjean Agent général, le 3 mars 1860.

[37] AEN DF Série 1 20, dossier 1087, Voie et Travaux: «Rapport hebdomadaire de P.-G. Bresson, Chef de la Voie à A.-A. Boudsot, Directeur général, le 7 août 1860.

[38] AEN DF Série 1 20, dossier 1270 : Lettre de W. Sussdorf, Chef de la Traction, à J. Grandjean, Agent général, le 17 mars 1863.

[39] AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : «Instructions Générales de Service pour les Employés de l'Exploitation», article 13.

d'habillement et d'équipement qui leur sont livrés. Ils ne sont dans aucun cas libres d'en disposer, ni d'apporter des changements arbitraires dans leur tenue de service. L'entretien demeure à leur charge; si la détérioration ou l'usure anticipée des objets fournis par la Compagnie sont le résultat de négligence ou d'inconduite, il sera fait une retenue sur le traitement. La malpropreté dans la tenue est passible d'une amende qui sera versée dans la Caisse de secours»[40].

À l'inverse, un système de primes est organisé pour inciter les agents à accomplir au mieux leur travail. On distingue deux catégories de primes: les «primes de bon service (rétribution de la contribution aux objectifs de trafic et de sécurité de la compagnie) ou primes d'économies (contribution à la réduction de ses dépenses)»[41]. Dans le cas qui nous concerne, les deux cas de figure sont signalés.

On relève en effet à la fois des gratifications pour un montant de plus de 4500 francs[42], en récompense du travail fourni à l'occasion du Tir Fédéral de 1863[43], tout comme est institutionnalisé le principe d'une rémunération pour économies de coke ou d'huile. Comme l'indique très justement le Chef de la Traction dans un rapport de janvier 1862, ce dernier point avantage tout autant l'entreprise que l'employé: il en résulte «pour la Compagnie une économie notable et pour les mécaniciens et chauffeurs une augmentation de traitements; aussi en ajoutant à leurs appointements fixes le chiffre d'économie réalisée, ces traitements représentent une somme plus élevée qu'auparavant, mais cette augmentation a pour résultat final un avantage réciproquement avantageux; pour l'un il y a diminution dans les dépenses et pour l'autre, il y a un stimulant pour l'activité, l'adresse et l'expérience dans le service»[44]. Dans le même état d'esprit, et dès les débuts de l'exploitation en 1857, les dirigeants attribuent aux chefs de trains et conducteurs des indemnités de parcours de 1 centime par kilomètre en 1857[45] puis de 1,5 centime en 1858[46]. Enfin, à leur entrée en service, les mécaniciens et chauffeurs

[40] Ibid.: Statuts et règlements: «Règlement sur l'uniforme des employés de l'Exploitation», article 3.
[41] Ribeill Georges, *La révolution ferroviaire*, p. 370.
[42] AEN DF Série 1 20, dossier 1260 : «Etat des Gratifications pour les Agents du Service en Raison de l'Extension de leur Service pendant le Tir Fédéral», par V. Grapinet, Chef de la Voie, le 4 août 1863; et AEN DF Série 1 20, dossier 1263 : Gratifications pour le Tir Fédéral, par L. Dattier, Chef des bureaux, juillet 1863.
[43] Le Tir Fédéral qui se tient à La Chaux-de-Fonds du 12 au 22 juillet 1863 est un événement de portée internationale. Ainsi, sont organisés des itinéraires depuis diverses villes d'Europe: Milan via le col du Gothard, Bruxelles, Gand, Marseille, Toulon et Nice; mais aussi de Bavière, de Bohème, d'Allemagne (Francfort et Cologne), ou encore des Pays-Bas (Amsterdam et La Haye). Des horaires directs sont établis depuis Parme ou Paris pour La Chaux-de-Fonds!
[44] AEN DF Série 1 20, dossier 1250 : Correspondance 1862, rapport de W. Sussdorf, Chef de la Traction à J. Grandjean, Agent général, le 16 janvier 1862.
[45] AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : «Cadres et Traitements», début mai 1857.
[46] AEN DF Série 1 20, dossier 1122 : Rapport de Situation pour 1858.

reçoivent une somme de la part de la direction pour couvrir les frais liés à l'achat d'un manteau : 60 francs pour les premiers[47] et 40 francs pour les seconds[48].

Identification et solidarité

L'identification à l'entreprise passe bien évidemment par l'uniforme dont les différents signes distinctifs indiquent non seulement l'appartenance à la compagnie mais aussi le grade de l'agent. À ce propos, la distinction visuelle du statut des employés du Jura Industriel est strictement énoncée dans le «Règlement des uniformes du personnel de l'Exploitation». En plus des casquettes de couleur jaune[49], chaque employé se voit affublé d'un signe distinctif. Ainsi, l'Inspecteur d'Exploitation peut fièrement arborer quatre galons brodés en argent à sa casquette alors que les chefs de gare n'en ont que trois ; et ainsi de suite jusqu'au simple facteur de station, lequel n'a qu'une plaque métallique portant son numéro de service[50]. De plus, à l'été 1860, la direction propose d'équiper d'une montre personnelle l'ensemble des agents de l'Exploitation : l'ouverture totale de la ligne impose plus que jamais une ponctualité de chaque agent[51]. Cette distinction apparente va par la suite être élargie à d'autres services et notamment à celui de la Voie, dont les ouvriers se plaignent d'être «confondus dans leur tournée par les étrangers à la ligne, en ce qu'ils n'ont aucun signe distinctif. Ils demandent pour éviter cet inconvénient, à être autorisés à porter une casquette d'uniforme ; ils s'offrent à faire faire les casquettes à leur compte seulement ils désirent être fixés sur les insignes qu'ils doivent y faire placer»[52].

Mais le sentiment d'appartenance à l'entreprise passe aussi par des mesures beaucoup moins visibles que la couleur des uniformes ou le nombre de galons. Nous pouvons relever deux éléments bien distincts mais complémentaires : d'une part le commissionnement, d'autre part, l'instauration d'un système de solidarité financière, incarné par les caisses de secours et autres caisses de retraites.

Le principe du commissionnement consiste à garantir à l'agent un statut spécial. Si l'individu, après une période d'essai, donne entière satisfaction «tant

[47] AEN DF Série 1 20, dossier 1063 : «PV du Comité Directeur, du 8 juillet 1855 au 10 janvier 1860», PV du 13 septembre 1859.
[48] *Ibid.*, PV du 10 octobre 1859.
[49] *Ibid.*, PV du 7 octobre 1859.
[50] AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : Statuts et règlements ; «Règlement sur l'uniforme des employés de l'Exploitation».
[51] AEN DF Série 1 20, dossier 1088 ; «Correspondance Juin/Septembre 1860», lettres des 18 et 27 juin 1860.
[52] AEN DF Série 1 20, dossier 1270 : «Personnel (piqueurs) 1861-1867», lettre du 27 mars 1861.

dans sa conduite que dans ses aptitudes professionnelles, il accède alors à un statut spécifique: agent commissionné du cadre permanent. Ce statut assure la garantie de l'emploi. Sauf faute professionnelle grave qui peut entraîner son éventuelle révocation, l'agent voit ainsi s'ouvrir la perspective d'une carrière à l'abri des aléas de la conjoncture économique et donc du trafic ferroviaire»[53].

Mais l'outil le plus efficace dans le processus de stabilisation des effectifs reste l'élaboration de financements internes et solidaires. Les directeurs des compagnies ferroviaires ont très vite compris «qu'il fallait corriger ou compenser l'exposition élevée de leurs agents aux risques de maladie ou d'accident par des mesures sociales préventives ou réparatrices»[54]. Les compagnies ferroviaires institutionnalisent ainsi des «caisses de prévoyance assurant à leurs agents la prise en charge gratuite des soins par un service médical de la compagnie et le maintien du salaire, du moins durant un certain délai. [...] Nourries de cotisations mixtes, conçues à l'origine de telle manière que l'agent démissionnaire ou révoqué ne pouvait prétendre récupérer le montant des retenues effectuées sur son traitement et perdait tout droit, elles visaient à lier à vie l'agent à la compagnie»[55].

Les systèmes médicaux sont plus ou moins bien développés selon les entreprises de chemin de fer. En France, par exemple, la Compagnie du Nord institue dès septembre 1846 une visite médicale à l'embauche[56]. Nous n'avons trouvé trace nulle part de mesures médicales si abouties pour le cas du Jura Industriel. Toutefois, nous pouvons relever les éléments suivants.

Initialement mis en place pour les ouvriers affectés à la construction de la ligne du Jura Industriel, le principe du financement d'une caisse de secours par des cotisations salariales mensuelles est élargi dès l'année 1857[57] à l'ensemble des employés de la société, qu'ils soient commissionnés ou non[58]. Ainsi, «la

[53] Ribeill Georges, *Les cheminots,* p. 27.
[54] Ribeill Georges, *La révolution ferroviaire,* p. 383.
[55] Ribeill Georges, *Les cheminots,* p. 29.
[56] Ribeill Georges, *La révolution ferroviaire,* p. 383.
[57] La première caisse de secours est destinée aux ouvriers chargés de la construction de la ligne (plus de 500 en 1860). Les retenues salariales sont effectuées «pour couvrir les frais résultant des soins qui seront donnés aux ouvriers malades ou blessés, soit dans les hôpitaux du Pays, soit dans les infirmeries spéciales qui pourront être établies par la Compagnie, si le besoin l'exige; pour indemniser les ouvriers qui demeureront impotents à la suite de blessures reçues en travaillant au chemin de fer et pour secourir momentanément les familles, dont le chef ou soutien serait mort, victime d'accidents survenus dans les travaux». AEN DF Série 1 20, dossier 1063 : «Procès-verbaux du Comité Directeur 8 juillet 1855 – 10 janvier 1860»; PV du 17 avril 1857, article 2.
[58] Détail intéressant, la mise en service de cet outil de gestion est effective près de quatre mois avant sa ratification officielle par le Comité directeur, soit le 26 octobre 1857! AEN DF Série 1 20, dossier 1063 : «Procès-verbaux du Comité Directeur 8 juillet 1855 – 10 janvier 1860».

compagnie institue une caisse dite de secours et de prévoyance, destinée à suppléer à l'insuffisance des secours qu'elle accorde à ses employés malades ou blessés, et à venir en aide en cas de mort à leurs veuves et à leurs enfants. Les origines des fonds de secours sont de divers ordres : les cotisations, les apports de la compagnie et les indemnités que la compagnie aurait pu percevoir de tiers, des amendes des ouvriers, des dons et autres produits de ventes de choses trouvées dans les installations de la compagnie »[59].

La répartition des cotisations s'appuie sur une double classification. D'une part, le taux de financement évolue en fonction de la dangerosité du service ; et d'autre part, la participation est ajustée selon le statut familial. Les employés sont divisés en deux catégories : « la première classe comprend les employés que leur service expose aux plus grands dangers. Ce sont les mécaniciens, les chauffeurs et les chefs de trains ou conducteurs. La seconde classe comprend tous les autres employés. Les employés de la première classe doivent fournir à la caisse une cotisation de deux et demi pour cent de leurs appointements s'ils sont célibataires et de trois pour cent s'ils sont mariés. Les employés de la seconde classe paieront une cotisation de deux pour cent de leurs appointements s'ils sont célibataires et de deux et demi pour cent s'ils sont mariés. Tout employé célibataire qui voudra mettre ses parents au bénéfice de la caisse devra ajouter un demi pour cent à sa cotisation annuelle »[60]. Enfin, de son côté, la compagnie s'engage à fournir un financement égal à la somme des cotisations versées annuellement par les ouvriers[61].

Dans ce système, le principe du financement salarial est complété par l'agrégation de plusieurs médecins ou pharmaciens qui s'engagent, moyennant compensation financière ou matérielle, à s'investir dans le système thérapeutique de la compagnie. À titre d'exemple, citons le cas du Dr. Cornetz de Neuchâtel, chargé du traitement des employés « de Neuchâtel à La Chaux-de-Fonds à la seule condition d'être possesseur d'un permis de circulation gratuit de 1re classe »[62]. Jusqu'en 1860, l'attribution des médecins à chaque tronçon de voie se fait de manière très aléatoire : on comptabilise la même année six médecins pour la section Le Locle/Le Crêt-du-Locle, quatre pour celle de La Chaux-de-Fonds, un pour le tronçon des Hauts-Geneveys à Chambrelien, un de Corcelles à Beauregard et enfin six (!) pour les employés de la gare de Neuchâtel ou ceux

[59] AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : « Règlement pour la Caisse de Secours et de Prévoyance instituée en faveur des employés de la Compagnie Neuchâteloise du chemin de fer par le Jura Industriel ».
[60] *Idem.*
[61] *Idem.*
[62] AEN DF Série 1 20, dossier 1078.

domiciliés au chef-lieu[63]. À partir du 26 septembre 1864, la répartition du corps médical au sein de l'entreprise est considérablement allégée: «Ensuite d'arrangements, la répartition suivante est faite entre trois docteurs désignés comme médecins officiels de la Compagnie. [...] Des bons de médecin devront donc seulement être délivrés pour ces Messieurs, et toutes les dépenses de pharmacie devront aussi être autorisées par eux»[64].

Il importe de préciser que les employés des chemins de fer ont une «situation très privilégiée dans le monde du travail du XIXe siècle»[65] notamment par l'institutionnalisation des caisses de secours. Nous illustrerons l'utilité d'un tel outil par quelques exemples précis. Le premier est celui du dénommé Justin Jeanrenaud, qui «recevra la moitié de son traitement pendant le temps de son instruction religieuse qui a eu lieu de novembre à décembre»[66]. Le deuxième est celui de Pierre Pequenino qui, le 24 février 1859, se fait sectionner la main par la roue d'une locomotive. En compensation, il reçoit un congé de deux mois avec traitement[67]. Six mois plus tard, il est défrayé de 200 francs «pour se rendre à Paris se faire faire une main artificielle»[68]. Le troisième concerne un ouvrier français du nom de Maigret, «qui a eu la jambe coupée en octobre 1858 en gare de La Chaux-de-Fonds. Le Comité directeur lui propose un capital de 2000 à 3000 francs»[69]. Enfin, relevons que la solidarité au sein de l'entreprise peut parfois se manifester plus spontanément. Ainsi, suite à un incendie à la gare de La Chaux-de-Fonds le 25 mars 1862, une récolte de fonds est organisée pour venir en aide aux trois employés sinistrés. Il s'agit de Jacques Bachmann, ouvrier aux ateliers, (rétribué 48 centimes de l'heure), marié et père de famille, Auguste Perriard, chauffeur (mensualisé pour 125 francs) et Gottlieb Marthaler, aiguilleur (également commissionné pour 100 francs par mois), ayant sa mère à charge. Au total, on dénombre 90 souscripteurs pour une somme de 371 francs[70].

[63] Parmi les premiers membres du corps médical agréés par la compagnie du Jura Industriel, on retrouve des personnalités locales connues, notamment Pierre Coullery de La Chaux-de-Fonds, François-Gustave de Pury et Léopold Reynier de Neuchâtel. AEN DF Série 1 20, dossier 1273.

[64] AEN DF Série 1 20, dossier 1325 : «Ordre de Service n°225, Service Sanitaire», le 26 septembre 1864.

[65] Guitard Françoise, «Les politiques de santé des compagnies de chemins de fer dans la seconde moitié du XIXe siècle», in: *Revue d'histoire des chemins de fer, hors série n°1. Les chemins de fer: l'espace et la société en France.* Actes du colloque, Paris 18-19 mai 1988, Paris 1989, p. 218.

[66] AEN DF Série 1 20, dossier 1063 : «PV du Comité Directeur, du 8 juillet 1855 au 10 janvier 1860», PV du 18 février 1859.

[67] *Ibid.*, PV du 24 février 1859.

[68] *Ibid.*, PV du 26 août 1859.

[69] *Ibid.*, PV du 7 janvier 1859.

[70] AEN DF Série 1 20, dossier 1275.

On remarque donc que le principe du commissionnement et celui du financement des caisses de secours sont communs aux compagnies ferroviaires du XIXe siècle. Toutefois nous nous devons de souligner que dans le cas du Jura Industriel, la dichotomie classique entre ouvriers commissionnés (mensualisés et cotisants) et salariés (payés à l'heure et non-cotisants) n'est pas respectée. Il se trouve en effet que même les ouvriers rémunérés à l'heure participent au financement de la caisse de secours et ce, au même titre que des employés commissionnés donc hiérarchiquement supérieurs[71] ! La compagnie du Jura Industriel aurait par conséquent élaboré une catégorie salariale hybride réunissant, pour le cas des employés payés à l'heure, les avantages d'une sécurité sociale et les inconvénients d'un salaire mensuel variable.

Encourager la famille

La politique d'attachement du personnel des compagnies ferroviaires passe également par la promotion d'un modèle de référence hautement symbolique, celui de la cellule familiale. Dès l'ouverture du premier tronçon entre La Chaux-de-Fonds et Le Locle, le système d'indemnisation des agents est partiellement lié au statut familial : un chef de gare célibataire reçoit 300 francs d'indemnisation annuelle alors que pour le même poste, un chef de famille touche 500 francs[72]. Le noyau familial, garant d'un certain équilibre professionnel, est donc encouragé sinon du moins récompensé et ce malgré les profondes modifications structurelles que connaît la compagnie du Jura Industriel[73].

Ainsi, le 21 novembre 1860, Achille-Aimé Boudsot, Directeur général, demande expressément au Chef de la Voie Pierre-Gaspard Bresson de ne pas renvoyer le cantonnier Jean Favre « qui a une femme malade sur le point d'accoucher et qui se trouve dans le dénuement le plus absolu »[74] et d'ajouter « ne vous serait-il pas possible de le réintégrer à la place d'un autre ouvrier, sans charge de femme et d'enfants ? »[75]

La politique familiale de l'entreprise se renforce encore par la suite et ce malgré une baisse importante des effectifs dans le service de la Voie entre 1860

[71] AEN DF Série 1 20, dossier 1165 : « Feuilles de Paie », décembre 1860.

[72] AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : « Cadres et Traitements », début mai 1857.

[73] Comme on l'a déjà évoqué, les profondes modifications structurelles opérées entre 1860 et 1861 conduisent dans un premier temps à la nomination d'un Directeur général (Achille-Aimé Boudsot) et de trois chefs de division. Dans un second temps, la structure de direction se transforme en cinq services indépendants, tous contrôlés par Jules Grandjean, Agent général.

[74] AEN DF Série 1 20, dossier 1191 : « Chef de la Voie, juillet-décembre 1860 », lettre de A.-A. Boudsot, Directeur général, à P.-G. Bresson, Chef de la Voie, le 21 novembre 1860.

[75] *Idem.*

et 1861, période durant laquelle on constate une perte de 41 employés (de 99 à 58 agents, voir tableau 1). Or, malgré ces licenciements, il est décidé d'engager des femmes[76]. Deux raisons peuvent motiver cette décision. Tout d'abord et très pragmatiquement, la rémunération des épouses est très nettement inférieure à celle de l'homme: alors que le salaire mensuel s'élève en moyenne à 10 francs pour une femme, il faut compter avec un minimum de 80 francs[77] pour l'autre sexe. Ensuite, les époux sont généralement également embauchés dans l'entreprise comme ouvriers de la Voie[78]. Ainsi donc, l'instauration de couples salariés ne peut que participer indubitablement au renforcement et à la stabilisation des effectifs de l'entreprise.

En 1863, on projette même l'extension du travail des femmes aux lourdes tâches de la surveillance de la ligne. Une idée qui est rapidement abandonnée par les dirigeants: «la surveillance de la ligne se fait chez nous par des hommes et j'estime qu'il ne serait pas prudent de confier ce service à des femmes [...]. Les femmes ont pour mission unique d'ouvrir et fermer les barrières au passage des trains, tout en étant astreintes cependant à rester constamment dans les maisons ou guérites dans lesquelles l'administration les loge gratuitement; elles ne doivent s'absenter qu'à heures fixes désignées d'avance. En outre, les femmes ont leur mari occupé comme cantonnier. L'emploi des femmes comme garde-ligne présenterait suivant moi de graves inconvénients; d'abord parce que l'on ne pourrait leur faire exécuter le service complet des gardes-ligne, comme étant trop pénibles et qu'ensuite, [...] les femmes ont généralement des enfants souvent très jeunes que l'humanité leur défend d'abandonner à eux-mêmes afin d'éviter pour eux des chances permanentes d'accidents. [...] On leur alloue en outre une somme de 7 ou 10 francs par mois, suivant qu'elles sont logées dans des guérites ou dans des maisons. Nous sommes du reste satisfaits de ce système au moyen duquel tous nos employés, ou à peu près, sont logés sur la voie»[79]. Relevons pour finir que l'engagement de femmes comme gardes-barrières pose un problème juridique intéressant. Victor Grapinet en avertit Jules Grandjean en juin 1861: «La plupart de nos passages étant gardés par des femmes, il arrive que si une contravention s'y commet, elles ne peuvent verbaliser d'une manière

[76] L'état du personnel de la voie en mars 1861 est le suivant: «sur les 83 employés de la voie au 28 février, on en a renvoyé 23. Il en restait 60. Sur les 23 employés, on en a remplacé 14, par des femmes principalement pour les passages à niveau». AEN DF Série 1 20, dossier 1095 : «Etat du personnel de l'Entreprise de Surveillance et d'Entretien de la Voie», le 7 mars 1861.

[77] AEN DF Série 1 20, dossier 1095 : Etat Général du Personnel, au 24 décembre 1860, par section et par fonction.

[78] Ribeill Georges, *Les cheminots,* p. 30.

[79] AEN DF Série 1 20, dossier 1270, Lettre de V. Grapinet, Chef de la Voie, à J. Grandjean, Agent général, le 22 avril 1863.

légale. Pour remédier à cet inconvénient, j'ai l'honneur de vous proposer de les faire assermenter si toutefois la loi ne s'y oppose pas[80].»

De fortes tensions sociales

Malgré le panorama social positif et précurseur évoqué jusqu'ici, les conditions de travail des agents de la société entre 1857 et 1865 sont également marquées par de forts mouvements d'humeur. La multiplication des règlements, l'inculcation d'une discipline relevant pratiquement de l'appréciation du supérieur hiérarchique constituent un terreau fertile à l'agitation sociale. Cette constatation est encore plus vraie dans le cas du Jura Industriel, qui rappelons-le est en proie à de très graves problèmes de trésorerie.

Une première banderille est posée à la fin de l'hiver 1860. Le manque chronique de liquidités contraint les ouvriers du Jura Industriel à défiler en ville de La Chaux-de-Fonds: «on vit par exemple un cortège de 100 à 150 ouvriers du chemin de fer en grève assaillir la Préfecture le 8 février 1860»[81]. Au printemps, le mouvement s'étend aux employés de la Voie. Ceux-ci menacent d'arrêter le travail si les salaires ne sont pas versés dans un délai d'une semaine[82].

Par deux fois ensuite, entre février et mars 1861, on frôle la révolte ouvrière. Les cinq chefs de services peinent à maintenir l'ordre dans leur propre juridiction. Ils s'adressent collégialement aux dirigeants en ces termes:

> «l'effet de nos efforts diminue tous les jours et vous comprendrez, Messieurs, que pour des hommes sans fortune, étant pour la plupart pères d'une nombreuse famille, il est absolument nécessaire qu'ils reçoivent régulièrement le produit de leur travail, sans lequel ils ne peuvent payer ni leurs fournisseurs, ni leurs pensions, le crédit du reste leur étant refusé ensuite de la faillite de la Compagnie. Les soussignés vous feront observer que la patience est à bout, que les esprits peuvent d'un jour à l'autre se trouver à l'insubordination et qu'un tel état de choses ne peut durer sans amener une désorganisation qui aura des suites les plus fâcheuses pour la sécurité de l'exploitation. Ils ont d'ailleurs la conviction que l'époque ordinaire de la paie (15 courant) une fois passée, si l'on n'a pas des garanties à donner au personnel, il vaudra mieux suspendre l'exploitation, plutôt que de l'exposer à des chances d'arrêt forcé. Les soussignés s'engagent à maintenir la discipline jusqu'au 20 courant époque à laquelle, si rien n'intervient, ils déclinent toute responsabilité»[83].

[80] *Ibid.*: Lettre de V. Grapinet, Chef de la Voie, à J. Grandjean, Agent général, le 16 juin 1861.

[81] Barrelet Jean-Marc et Ramseyer Jacques, *La Chaux-de-Fonds, ou le défi d'une cité horlogère, 1848 / 1914,* La Chaux-de-Fonds 1990, p. 154.

[82] AEN DF Série 1 20, dossier 1192 : Lettre de J. Ladame, Directeur technique et Ingénieur en chef, à Ch. Butin, Chef de la Voie, le 30 mars 1860.

[83] AEN DF Série 1 20, dossier 1257 : Lettre de E. Trincano, Chef du Mouvement, Inspecteur de l'Exploitation, L. Dattier, Chef des Bureaux, Ch. Nivert, Chef de la Voie, V. Grapinet, Chef principal de la Voie et W. Sussdorf, Chef de la Traction aux Syndics provisoires, le 8 février 1861.

Malgré ces avertissements, les positions se cristallisent rapidement. Quatre jours plus tard, soit le 12 février 1861, les ouvriers des ateliers se mettent en grève:

> «J'ai l'honneur de vous informer qu'avant-hier, 12 courant, dès 1 heure après-midi, tous les ouvriers employés à l'atelier de réparations ainsi qu'aux dépôts, sans aucune exception, se sont *mis en grève*[84] et n'ont consenti à reprendre leur travail, ce matin, qu'à la suite d'une conférence que j'ai eue hier avec eux, conférence devant laquelle je leur ai donné l'assurance que leur salaire en retard leur serait réglé le 20 février courant[85].»

Finalement, c'est le refus officiel des créanciers de poursuivre l'exploitation qui contraint le canton de Neuchâtel, sur sommation du Conseil fédéral, de reprendre la direction des opérations. Le recouvrement des trois mois d'arriérés salariaux est réalisé grâce aux bons offices du Conseil d'Etat, lequel propose à titre exceptionnel que soit ouvert «un crédit de quinze mille francs»[86]. Comme on peut le remarquer, le contexte social est donc extrêmement tendu: il faut même «l'intervention des autorités pour fournir du pain aux employés, tant [sont] grands les embarras financiers de la Compagnie»[87].

Conclusion

Discipline et sécurité, tels sont les maîtres mots de l'exploitation ferroviaire. L'ensemble de la structure de l'entreprise tente d'assurer un fonctionnement ordré et efficace à l'intérieur des juridictions d'une part, tout en contribuant d'autre part à réduire au maximum les risques propres à l'activité ferroviaire.

Pour atteindre ce double objectif, les sociétés de chemin de fer optent généralement et très rapidement pour une quintuple séparation des activités: Administration, Exploitation, Traction, Voie et parfois Construction. Un tel procédé permet de clarifier la prise de décision, dans le sens où les relations internes aux dicastères sont fortement hiérarchisées et fonctionnellement indépendantes.

On peut retenir deux périodes distinctes: 1857-1861 d'une part et 1861-1865 d'autre part. Le premier intervalle traduit une très grande confusion dans la

[84] Souligné dans le texte.

[85] AEN DF Série 1 20, dossier 1270 : Lettre de W. Sussdorf, Chef de Traction, à A.-A. Boudsot, Directeur général, le 14 février 1861.

[86] AEN Archives de la Chancellerie (AC), dossier CP 21/32: Manuels du Grand Conseil, séance du 14 février 1861: «Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil concernant le chemin de fer par le Jura Industriel», article 7.

[87] AEN DF Série 1 20, dossier 1247 : «Documents de 1861», Observations de l'entrepreneur Martinal.

délimitation des responsabilités. La perméabilité fonctionnelle est évidente au niveau directionnel alors que le double principe de hiérarchisation et de responsabilisation n'est pas encore suffisamment bien inculqué à la masse pour être efficace. Il en résulte de nombreuses incongruités et court-circuitages tant entre les dicastères qu'à l'intérieur même de ceux-ci. À titre d'exemple, citons le fait qu'en 1857, les conducteurs surnuméraires peuvent être également cantonnés «à la caisse comme surveillant à la gare de La Chaux-de-Fonds»[88]. Il en va tout autrement dès 1860, période pendant laquelle le personnel de l'entreprise augmente considérablement. Il s'agit avant tout d'évaluer les nouveaux agents en vue de conserver les meilleurs. Les rapports hebdomadaires des chefs de service font d'ailleurs état de cette nouvelle vision entrepreneuriale: «il serait utile de faire nommer et commissionner définitivement le personnel de la voie et de les faire assermenter»[89]. Pour renforcer l'attachement des employés commissionnés, ces derniers sont exemptés de l'obligation de servir. Il ne s'agit pas ici d'une mesure particulière au Jura Industriel mais d'une volonté manifeste de la Confédération, laquelle par un arrêté du 7 mai 1859 veut améliorer la sécurité des exploitations ferroviaires en permettant aux commissionnés d'être annuellement au service de leur compagnie[90]. Dans la même perspective, le Chef de la Voie fait remarquer à son directeur, en août 1860, «qu'il est utile d'organiser le service médical entre Hauts-Geneveys et Locle, que l'on sache quel est le docteur agréé par la compagnie»[91]. La politique d'attachement du personnel de la compagnie du Jura Industriel se complète donc par l'élaboration d'un système médical pour les employés de l'ensemble de services. Cette décision est particulière dans la mesure où le principe de cotisations annuelles s'applique également aux manœuvres des dépôts et des ateliers pourtant rémunérés à l'heure. Il s'agit ici d'une catégorie hybride rompant quelque peu avec le clivage plus classique entre agents mensualisés (commissionnés) d'une part et ceux payés à l'heure (non-commissionnés) d'autre part. Ces innovations sociales, bien qu'exceptionnelles pour le milieu du XIXe siècle, n'empêchent pourtant pas les employés du Jura Industriel de se rebiffer. Entre 1857 et 1861, le manque de liquidités est permanent. Alors que les réserves de combustible se montent à

[88] AEN DF Série 1 20, dossier 1046 : «Cadres et Traitements. Personnel pour le premier tronçon La Chaux-de-Fonds/Le Locle».

[89] AEN DF Série 1 20, dossier 1087 : «Voie et Travaux». Rapport hebdomadaire de P.-G. Bresson, Chef de la Voie, le 13 août 1860.

[90] AEN DF Série 1 20, dossier 1095 : «Liste des ouvriers exemptés de service militaire», mars 1860.

[91] AEN DF Série 1 20, dossier 1087 : «Voie et Travaux». Rapport hebdomadaire de P.-G. Bresson, Chef de la Voie, le 13 août 1860.

quelques jours tout au plus[92], le versement des salaires accuse parfois un retard de plusieurs mois. Les chefs de service ont toutes les peines du monde à maintenir la discipline dans leur propre juridiction, menaçant la sécurité de l'exploitation. Le contexte devient explosif: l'Etat doit fournir du pain, les ouvriers se mettent en grève et défilent dans les rues de La Chaux-de-Fonds. C'est sur ordre du Conseil fédéral lui-même qu'un financement est urgemment dégagé en 1861 pour honorer le traitement des agents du Jura Industriel.

Il faut attendre la faillite de la société en janvier 1861 pour voir véritablement l'ensemble de la structure être attribuée à une seule personne. Cette dernière fractionnera la structure entrepreneuriale en cinq départements autonomes. Profitant des premiers exercices complets d'exploitation, la compagnie du Jura Industriel peut enfin stabiliser sa structure interne. Le changement de structure de commandement a tout à la fois amélioré l'exploitation et les conditions de travail des employés. Ainsi, les dirigeants favorisent le développement de familles de cheminots: dès l'hiver 1860-1861, la direction engage des femmes pour le service des passages à niveau. Cette politique est à replacer à l'origine du phénomène plus large d'enrôlement de fils de cheminots, que connaîtront la grande majorité des sociétés ferroviaires dès la seconde moitié du XIXe siècle.

En conclusion, par l'élaboration d'une caisse de secours, par l'agrégation de médecins pour chaque tronçon de ligne, par l'engagement de femmes d'agents pour le service de garde-barrière, par la nomination d'agents commissionnés, les dirigeants des compagnies ferroviaires en général et ceux du Jura Industriel en particulier confortent « chez les agents une vision sécurisée des carrières offertes par les compagnies »[93]. Bien qu'encore embryonnaire (dans le sens où le principe d'une caisse de retraite n'est pas encore entériné en 1865), la politique sociale de la société neuchâteloise est déjà efficace. Désormais, par l'institutionnalisation d'une garantie salariale pour le cheminot et sa famille, les dirigeants du Jura Industriel peuvent compter sur un seuil minimal et quasiment incompressible d'effectifs, ceux-ci pouvant sans autre être augmentés en période de haute conjoncture, par l'engagement d'ouvriers rétribués à l'heure.

JOHANN BOILLAT

[92] AEN DF Série 1 20, dossier 1087 : Lettre de A. Sandoz, Chef du Service commercial à A.-A. Boudsot, Directeur général, le 2 avril 1860.
[93] Ribeill Georges, 1993, *op. cit.*, p. 409.