

**Zeitschrift:** Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale  
**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte  
**Band:** 25 (2010)

**Artikel:** "On a préféré par bêtise et orgueil faire faillite sur faillite" : les problèmes de management dans une entreprise ferroviaire au 19e siècle : le cas de la Compagnie du Jura Industriel, 1855-1865

**Autor:** Boillat, Johann

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-871759>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Johann Boillat

## «On a préféré par bêtise et orgueil faire faillite sur faillite»

### Les problèmes de management dans une entreprise ferroviaire au 19<sup>e</sup> siècle. Le cas de la Compagnie du Jura Industriel, 1855–1865<sup>1</sup>

L'histoire des premières années d'existence de la Compagnie du Jura Industriel entre 1855 et 1865 est particulièrement mouvementée. Sur le plan technique, il faut quatre inaugurations pour livrer à l'exploitation les 38 km séparant Neuchâtel du Locle.<sup>2</sup> Sur le plan juridique et en une dizaine d'années seulement, l'entreprise change trois fois de raison sociale.<sup>3</sup> Sur le plan financier, la réalisation du chemin de fer nécessite de très grosses sommes d'argent: au mois de février 1860, la dette cumulée s'élève à plus de 17'296'000 fr.,<sup>4</sup> amenant la société au dépôt de bilan le 24 décembre 1860<sup>5</sup> et mettant en péril l'exploitation quotidienne jusqu'en 1865 au moins. Enfin, sur le plan humain, un très grave conflit d'intérêt au sein même de la direction vient parasiter l'exploitation quotidienne.

Dans la perspective des travaux novateurs d'Alfred Chandler,<sup>6</sup> mettant notamment en lumière la primauté historique des entreprises ferroviaires du 19<sup>e</sup> siècle dans le domaine du management, il peut être intéressant de s'arrêter sur le rôle joué par le paramètre humain dans la destinée du Jura Industriel. Par le transfert du pouvoir des actionnaires à un comité de direction, *via* un conseil d'administration d'une part, par l'élaboration d'un fractionnement de l'exploitation en diverses unités fonctionnellement indépendantes d'autre part, les entreprises ferroviaires sont à l'origine d'une morphologie entrepreneuriale conditionnant fortement le développement de l'ensemble des sociétés capitalistes industrielles et participant à l'apparition des premières générations de managers. Dans la présente contribution, nous nous demanderons dans quelle mesure la faillite de 1861 est imputable à un mauvais management. Par management, nous entendons «l'ensemble des méthodes et des moyens mis en œuvre pour la direction ou la gestion globale d'une entreprise».<sup>7</sup> Pour cela, nous allons étudier la manière dont le pouvoir de décision est ventilé entre les actionnaires et la Direction<sup>8</sup> d'une part et entre les différents dicastères d'autre part. Le modèle initialement adopté par les administrateurs est-il correctement adapté à l'appareil de production? Y a-t-il des anomalies structurelles? Dans un second temps, nous nous arrêterons plus spécifiquement sur la façon dont la compagnie est dirigée

entre 1855 et 1865 en analysant le profil socioprofessionnel des nombreux directeurs. En bref, nous nous demanderons si la faillite de 1860 est strictement attribuable à un problème de management ou faut-il plutôt y voir l'influence d'autres facteurs (financiers, techniques, sociaux, locaux)?

### **Les organes directeurs:**

#### **Conseil d'administration, Comité directeur et Comité de surveillance**

L'analyse de l'évolution des premiers conseils d'administration de la compagnie du Jura Industriel amène un double commentaire. Premièrement, on constate une majorité écrasante de représentants des milieux industriels, économiques et juridiques cantonaux.<sup>9</sup> Le fait n'a rien d'exceptionnel: le contexte historique propre au milieu du 19<sup>e</sup> siècle fait du chemin de fer un instrument au service du nouvel Etat fédéral en général et du canton de Neuchâtel en particulier, dont les traces de la Révolution du 1<sup>er</sup> mars 1848 sont encore visibles. Ensuite, on se doit de souligner la lourdeur du Conseil d'administration: 22 membres au 16 juin 1855<sup>10</sup> et 32 membres entre le 10 mars 1856 et le 11 mars 1860 (fig. 1).

Cette pesanteur semble propre au Jura Industriel. L'étude menée par Gérard Duc<sup>11</sup> montre que la compagnie de l'Ouest-Suisse et celle de la ligne d'Italie (deux réseaux s'étendant sur plusieurs dizaines de kilomètres) comptent respectivement 18 et 14 membres dans leur conseil administratif. Autre exemple: en France, le conseil administratif de la Compagnie du Paris–Orléans réunit 26 membres en 1865<sup>12</sup> pour un réseau de plusieurs milliers de kilomètres.<sup>13</sup>

L'analyse de l'évolution du comité de direction du Jura Industriel est quant à elle révélatrice d'un certain amateurisme. Tout d'abord l'organe exécutif nommé par le Conseil d'administration se compose de six membres, dont le Président du conseil administratif, directement rattaché au Comité directeur (fig. 1). Ensuite, devant l'évolution financière catastrophique de la société, le conseil d'administration décide le 4 décembre 1858 «qu'il soit nommé un Conseil de surveillance composé de cinq membres, pris dans le conseil d'administration, cela, afin de donner satisfaction aux voeux émis par les Municipalités».<sup>14</sup> Ce dernier a la charge de surveiller les dépenses de l'entreprise. La société se retrouve dès lors avec deux organes exécutifs augmentant très nettement la confusion en termes de responsabilisation personnelle.

Les court-circuitages ne tardent pas à apparaître. Ainsi, à la question d'un membre du Conseil d'administration voulant savoir si le Comité de surveillance a été réuni, le Directeur du contentieux répond qu'il y a eu «malentendu, [texte] entre lui et M. le Président du Conseil d'administration à l'égard du Comité de surveillance, d'où il résulte que celui-ci n'a pas été réuni d'une manière régulière. Lorsqu'il a voulu convoquer le Comité pour le constituer, l'un de ses membres qui habite Neuchâtel

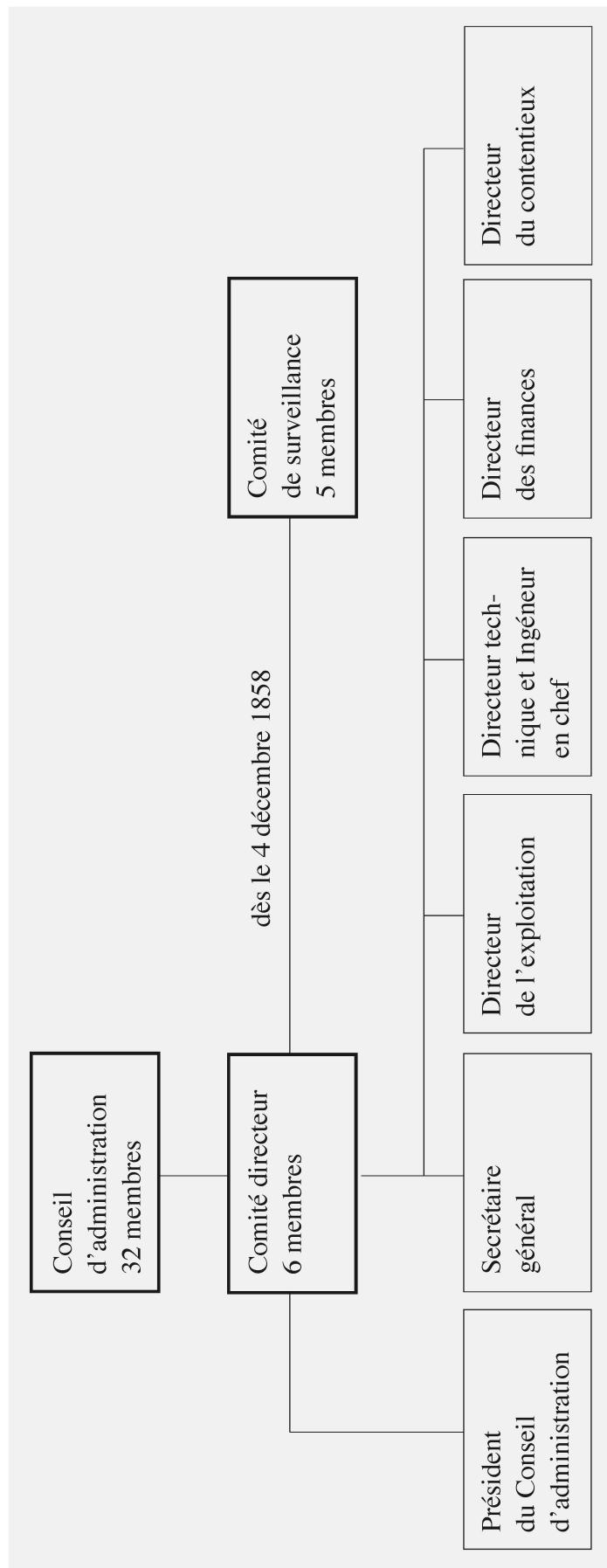


Fig. 1: *Organigramme simplifié de la Compagnie neuchâtelaise du chemin de fer par le Jura Industriel (10 mars 1856-11 mars 1860)*. Source: AEN, DF, série I 20, dossier 1063, «Procès-Verbaux du Comité Directeur 8 juillet 1855-10 janvier 1860» et dossier 1122.

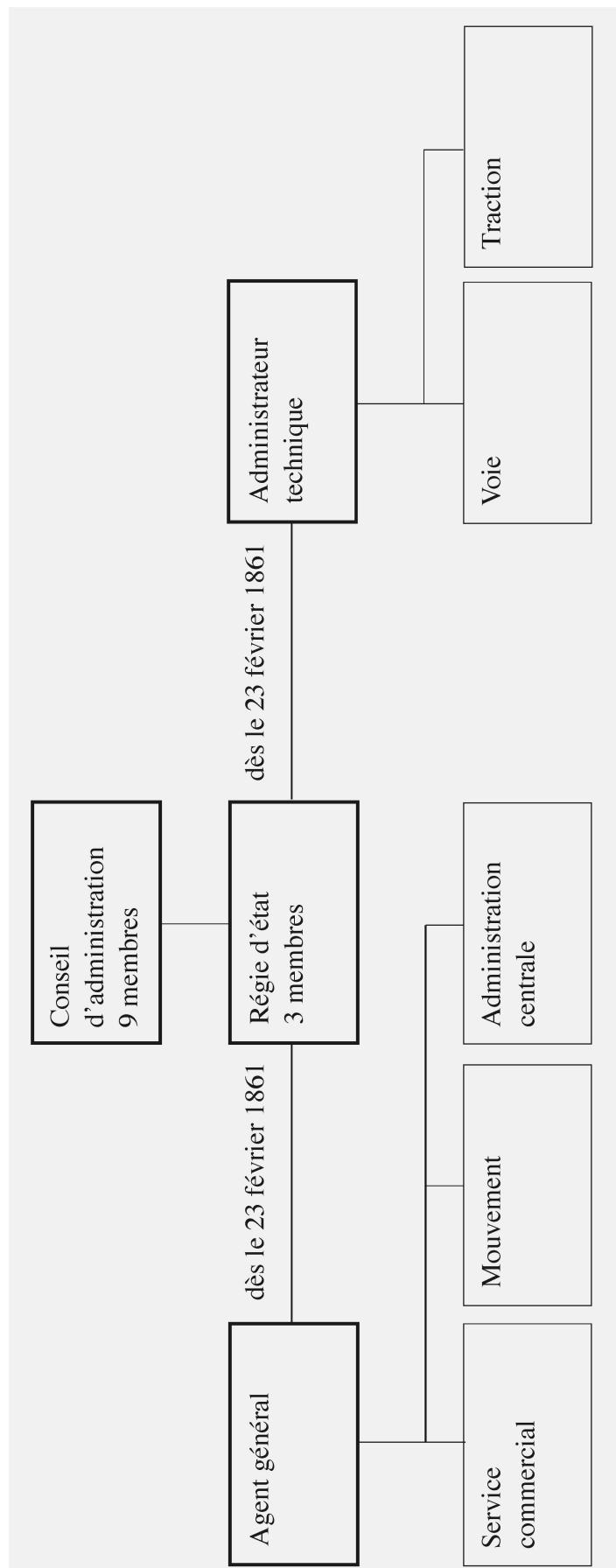


Fig. 2: Organigramme simplifié de la Compagnie d'exploitation du chemin de fer par le Jura Industriel, régime de la Régie d'Etat (février 1861-janvier 1862). Sources: AEN, AC, CP 33/236, «Manuel du Conseil d'Etat», séance du 23. 2. 1861; AEN, DF, série 1 20, dossier 1256, «Pièces Annexes et Comptes 1861-1862».

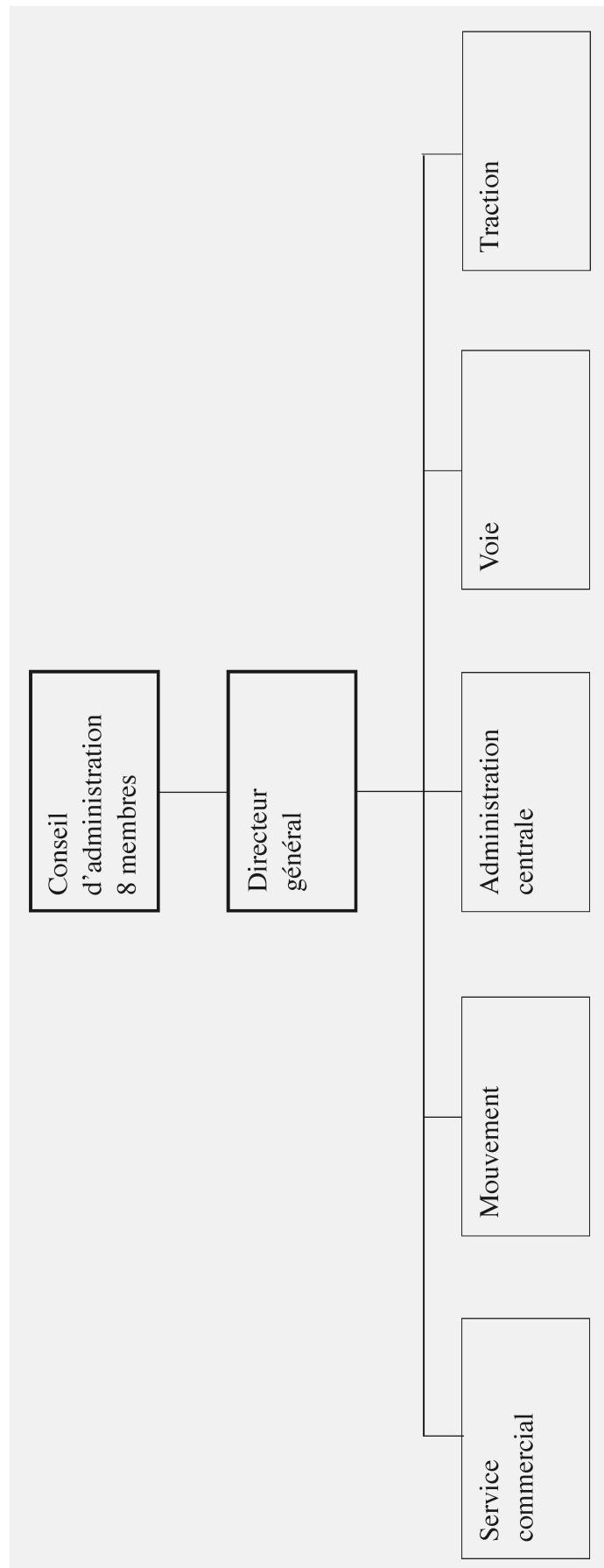


Fig. 3: Organigramme simplifié de la Nouvelle Compagnie du chemin de fer par le Jura Industriel (dès le 11 janvier 1865). Source: AEN, DF, série 1 20, dossier 1266, «Statuts de la Nouvelle Compagnie du Chemin de fer par le Jura Industriel, du 11 janvier 1865», art. 28.

ne pouvait venir [...].»<sup>15</sup> La situation perdure. Quelques mois plus tard, le constat est sans appel: «On se jette la balle; en face de notre position difficile, qui doit prendre l'initiative? Le Conseil d'administration a nommé un Comité de surveillance chargé de voir la position et d'aviser aux moyens; donc aujourd'hui il y a par le fait deux pouvoirs qui, on doit le dire, se sont tenus trop isolés et n'ont pas travaillé ensemble comme ils l'auraient pu [...].»<sup>16</sup>

Avec la faillite de décembre 1860, la société est placée sous tutelle cantonale. Cette nouvelle phase apporte son lot d'ajustements. Pour remédier à la sclérose administrative des premiers exercices, les autorités cantonales procèdent à trois modifications fondamentales (fig. 2, p. 210): réduction drastique du nombre d'administrateurs, suppression du Comité de surveillance et séparation de l'exploitation de l'administration technique.

Même si l'allègement de l'organe administratif est en meilleure adéquation avec la taille de l'entreprise, le régime de la «Régie d'Etat» et la distribution des dicastères entre un Agent général (Service commercial, Mouvement, Administration) et un Administrateur technique (Voie et Traction) demeure discutable en termes de rationalisation: sans doute faut-il y voir la volonté de la puissance publique de contrôler une entreprise particulièrement dépensiére.

Une dernière étape est franchie en 1865. Consécutivement à la faillite de décembre 1860 et à la liquidation judiciaire qui en découle, la société est reprise par des administrateurs alémaniques (des compagnies de l'Est-Suisse de St-Gall et celle du Central-Suisse de Bâle). Ces derniers imposent la réunion de l'ensemble des dicastères sous le contrôle d'un Directeur général (fig. 3, p. 211).<sup>17</sup>

Si l'évolution des structures directionnelles supérieures de la compagnie est des plus complexe, il est heureux de souligner que dès 1857, la division du travail répond dans les grandes lignes à ce qui se fait traditionnellement dans les autres compagnies ferroviaires. Ces dernières se développent en instaurant d'une part une hiérarchie interne prononcée et d'autre part en découplant l'exploitation en unités fonctionnelles indépendantes. Dans les faits et d'une manière générale, la rigidité structurelle relative au secteur ferroviaire débouche dès les années 1850 sur un phénomène de convergence des systèmes d'exploitation: «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.»<sup>18</sup> *A priori* donc, les dicastères de la compagnie chaux-de-fonnière ne présentent pas d'incongruités: on retrouve les divisions classiques d'une société de chemin de fer: Secrétariat général, Exploitation, Matériel et Traction (ateliers et dépôts), Voie (entretien et surveillance), Construction (jusqu'en 1860). Dans ce domaine au moins, les principes du management ferroviaire ont été respectés.

Tab. 1: *Evolution du compte d'exploitation (en francs courants), 1857–1865*

Année	Recettes	Dépenses	Bénéfice brut	Ratio dépenses/recettes (%)
1857	89'216,55	56'358,54	32'858,01	63
1858	122'913,67	113'550,36	9'363,31	92
1859	126'546,26	115'529,92	11'016,34	91
1860	—	—	—	—
1861	—	—	—	—
1862	508'301,40	345'544,37	162'757,03	67
1863	725'675,33	500'232,66	225'442,67	68
1864	618'789,54	462'753,45	156'036,09	74
1865	648'218,41	437'922,34	210'296,07	67

Sources: 1857: ABVLL, dossier A 5'819: «Assemblée Générale des Actionnaires du 29 mai 1858»; 1858 et 1859: AEN, DF, série 1 20, dossier 1257, PV 1861: «Assemblée Générale des Actionnaires du 16 janvier 1860»; 1862: AEN, DF, série 1 20, dossier 1258; 1863 et 1864: ACFF, dossier 2002/CFFLS 11/59: 19-05 Jura Industriel, 1857–1867: «Rapport du Conseil d'Administration du Chemin de Fer par le Jura Industriel aux Créanciers des Deux Compagnies en Faillite», pour les années respectives; 1865: ACFF, dossier 2002/CFFLS 11/59: 19-05 Jura Industriel, 1857–1867: «Nouvelle Compagnie du Chemin de Fer par le Jura Industriel. Premier Rapport du Conseil d'Administration, Année 1865». Pour 1862, seul le résultat des onze derniers mois est disponible.

## Une entreprise rentable

Aussi surprenant que cela puisse paraître et malgré les énormes capitaux engagés pour la construction de la ligne entre 1855 et 1860, l'exploitation est constamment bénéficiaire (tab. 1).

Le trafic des voyageurs entre 1857 et 1859 dépasse les prévisions. Ensuite, dès 1862, on assiste à une très nette augmentation du trafic des marchandises, tant et si bien que la ligne dégage tout de même un léger bénéfice. Les lacunes concernant les exercices 1860 et 1861 nous empêchent peut-être de voir une réalité négative. Toutefois, deux éléments viennent renforcer la thèse de l'exploitation rentable. Tout d'abord, pour les mois de juillet, août, septembre et octobre 1860, la proportion entre les dépenses et les recettes d'exploitation est toujours positive.<sup>19</sup> Ensuite, lors de la période la plus sombre de la vie de cette jeune entreprise, soit du 23 février 1861 au 31 janvier 1862, l'exploitation dégage «un solde en caisse de 25'494,80. C'était là le produit net de son administration [...] pendant une période d'environ onze mois.»<sup>20</sup> L'exploitation de la ligne de chemin de fer du Jura Industriel est donc financièrement légèrement rémunératrice.

## Les premiers directeurs

Si la faillite n'est pas due directement à un résultat d'exploitation déficitaire, certains éléments de réponse sont indéniablement à chercher dans le profil socio-professionnel des membres de la Direction. Ainsi, au 16 juin 1855, date de la fondation officielle de la compagnie du Jura Industriel, le Comité directeur est composé de quatre membres: Auguste Delachaux, Directeur des négociations et du contentieux; Edouard Sandoz-Vissaula, Directeur des finances; Paul-Frédéric Courvoisier (fils de Fritz),<sup>21</sup> Directeur des études et Auguste Lambelet, Directeur des bureaux.<sup>22</sup> Les occupations professionnelles de ces quatre personnes sont respectivement les suivantes: major avocat-notaire,<sup>23</sup> banquier,<sup>24</sup> négociant horloger<sup>25</sup> et avocat secrétaire.<sup>26</sup> Or, quelques mois plus tard, le 22 janvier 1856, on apprend que «Monsieur Jules Grandjean, proposé éventuellement par M. Paul Courvoisier pour le remplacer est autorisé à assister aux séances du Comité [directeur].»<sup>27</sup> Ce nouveau personnage, négociant horloger de son état,<sup>28</sup> vierge de toute expérience ferroviaire fait son entrée dans les sphères dirigeantes du Jura Industriel pour occuper les fonctions de Directeur de l'exploitation dès le 8 mars 1856.<sup>29</sup> Parallèlement, à partir de 1855 remarquant que la construction d'un chemin de fer ne peut se réaliser sans de solides connaissances techniques et scientifiques, les administrateurs s'attèlent à embaucher un ingénieur ferroviaire. La question du choix de ce dernier est cardinale. Lors de sa visite au siège de l'Ouest-Suisse à Lausanne, Auguste Lambelet relève que «la grande affaire est d'avoir un Ingénieur en qui on puisse avoir toute confiance [...]. Car pour une entreprise de chemin de fer, il est des modes bien différents de procéder: ainsi, elle peut remettre l'exécution de la ligne à un seul entrepreneur; dans ce cas, après les études définitives, l'Ingénieur en chef n'a plus qu'une haute surveillance à exercer; ce mode est celui qui d'habitude sourit le plus aux Conseils d'administration en ce qu'il simplifie beaucoup leur tâche; mais c'est aussi le plus chanceux [...]; car c'est en quelque sorte un bon lot à la loterie que de tomber sur un entrepreneur bien solide, modéré pour les gains, peu processif, de grande probité, la perle des entrepreneurs [...]. Un autre mode qui est celui adopté maintenant par la compagnie de l'Ouest, consiste à traiter séparément la question des rails, du matériel roulant [...]. Dans le second mode, la compagnie est elle-même son entrepreneur. De concert avec son ingénieur en chef, des marchés sont conclus pour la fourniture des rails, pour la fourniture du matériel roulant, la pose des rails et pour la voie.»<sup>30</sup> Les directeurs neuchâtelois optent définitivement pour la seconde solution.

## L'ingénieur

Au milieu du 19<sup>e</sup> siècle, le marché du travail de l'ingénierie ferroviaire est un domaine clé. En pleine fièvre ferrugineuse, la Suisse – au même titre que les autres pays frappés par la Révolution industrielle – représente pour les élites techniques et scientifiques d'intéressantes perspectives professionnelles. Les directeurs du Jura Industriel se mettent donc en quête d'un homme capable de relever l'important défi ferroviaire cantonal: la percée du Jura constitue en ce sens un problème aigu. C'est James Ladame qui est choisi.

Né à Dombresson (NE) en 1823, James Ladame entre à l'Ecole polytechnique de Paris en 1843.<sup>31</sup> Il en ressort deux ans plus tard, promu à l'Ecole des Mines de Poullaouen dans le Finistère, puis participe à la construction du chemin de fer Paris–Strasbourg entre 1852 et 1853.<sup>32</sup> De retour dans son canton natal, il est élu Conseiller d'Etat, chef du Département des travaux publics. Le parcours personnel de James Ladame fait de lui l'homme providentiel. Le 23 mai 1855, les administrateurs du Jura Industriel prennent langue avec l'ingénieur en ces termes: «Nous vous prions de nous aider de votre expérience et de bien vouloir nous indiquer ce que nous avons à faire au point de vue des questions de tracés, plans parcellaires, en un mot tout ce qui concerne l'acheminement aux travaux de l'exécution du tronçon Le Locle–La Chaux-de-Fonds.»<sup>33</sup> Les excellentes qualifications techniques de James Ladame font forte impression, tant et si bien qu'il est nommé au poste de Directeur technique et Ingénieur en chef du Jura Industriel le 8 mars 1856, faisant preuve avec quelques années d'avance de pantoufle. Il faut dire que son traitement annuel est substantiel.<sup>34</sup>

Or, avant même sa nomination à la direction du Jura Industriel, des graves problèmes de cohabitation apparaissent. Ainsi, le 23 janvier 1856, soit moins de trois mois avant sa promotion au poste d'Ingénieur en chef et Directeur technique, James Ladame écrit ceci: «Pour ma part, ce pataugeage me suit de dos et il arrive ce que j'ai toujours prévu, c'est que je recevrai dans cette affaire coups de bâtons, et que le tout tombera dans le gâchis le plus complet. Aussi, je vais écrire [pour] faire ma profession de foi comme je l'ai déjà faite ici, à savoir que j'aurai la direction générale et la responsabilité de cette affaire et que je ne serai pas embêté par 36 directeurs différents; ou bien que je serai complètement en-dehors de l'affaire, je ne me soucie pas de me couler à fond pour un tracé ou pour un tunnel, ou pour servir de matelas élastique propre à recevoir toutes les boulettes que le conseil de 34 sages décidera de faire. Je vais donc écrire à ces Messieurs que je les invite à déléguer ici un des leurs afin qu'il dirige, ce qu'ils jugeront convenable de diriger ici et que quant à moi, [...] je ne me soucie pas de traîner une pareille charrue, et je préfère infiniment rentrer dans mon farniente d'autrefois, reprendre mes bouquins et mes études favorites.»<sup>35</sup>

Le contentieux se poursuit: le 19 mars 1856, soit deux semaines après son entrée à la direction, James Ladame demande à se voir confier la gestion de toute l'entreprise. A cette proposition, Auguste Delachaux, directeur du contentieux et vice-président du conseil d'administration, écrit qu'il ne voudrait pas «que la Direction Technique absorbât le Comité directeur parce que dans le cas particulier ce serait transporter de fait à Neuchâtel l'administration de la Compagnie. Le siège de la société et ses bureaux doivent être à La Chaux-de-Fonds [...]. Ceci est un point très important [...]. Quant aux attributions de la Direction technique, réunies à celles de l'ingénieur en chef vous proposez d'y ajouter l'exploitation et les expropriations. Mais il me paraît qu'il y a des inconvénients surtout pour ce qui tient à l'exploitation [...]. C'est une grosse affaire, une affaire non pas technique mais administrative. Je voudrais la voir étudier dès l'origine par une personne de laquelle on pourra croire qu'elle restera longtemps dans l'administration. Je voudrais que la même personne conçût le plan de tout le service, l'organisât, créât, formât le personnel et le fît marcher et fonctionner pendant nombre d'années. Si c'est vous qui vous chargez de cette fonction, sera-ce le cas? Lorsque vous aurez achevé notre chemin de fer, percé le Jura et réussi dans une entreprise aussi difficile, ne serez-vous point tenté d'accepter les propositions avantageuses qui vous seront probablement faites pour des entreprises plus considérables et plus lucratives? Cela me paraît tellement naturel que je n'espère que nous vous conserverons plus de cinq ou six ans au plus. Mais si alors c'est vous qui avez organisé tout le service de l'exploitation, nous aurons bien de la peine à trouver au moment où il le faudra un homme en état de vous remplacer [...].»<sup>36</sup>

Au-delà des visées personnelles de James Ladame, on se doit de souligner sa clairvoyance: il ne fait rien de moins que de dénoncer la lourdeur administrative pour une société ferroviaire de taille réduite. Une situation qui ne manque pas de déboucher sur des décisions floues, pas assez réfléchies car émanant d'un comité bien trop hétérogène: «L'organisation qui a été admise me paraissait fâcheuse en elle-même, parce que prise à la lettre elle annule toute responsabilité personnelle, divise les forces et les paralyse, empêche toute unité d'action et remet la solution de toutes les affaires à une majorité dont les décisions sont parfois basées bien plus sur le sentiment et l'instinct que sur une connaissance exacte et une juste appréciation des faits. Le mode d'organisation qui a été proposé et qui a été adopté présente une foule d'inconvénients [...] tels qu'il a été abandonné successivement par toutes les Compagnies qui l'avaient adopté dans l'origine.»<sup>37</sup> A titre d'exemple, citons le cas du Secrétaire général et Directeur des bureaux Auguste Lambelet, qui «est autorisé temporairement à engager un garde de nuit pour surveiller le matériel sur la voie dans le but de prévenir des accidents» alors qu'à la même séance, c'est Jules Grandjean, Directeur de l'exploitation, qui peut «adoindre au Contrôleur un apprenti aux appointements de 50.– par mois».«<sup>38</sup>

James Ladame ne désarme pas. En 1860 encore, à la recherche de nouveaux investisseurs en France auprès de la Compagnie de l'Est, il propose que la structure soit considérablement simplifiée: «Conseil d'administration, conseil de surveillance, c'est là bien des embarras pour si petite affaire. Je crois qu'un conseil d'administration de 7 personnes serait bien suffisant. Dans ces sortes d'affaires, les gens inutiles vont bavarder et entravent tout et ces messieurs ici redoutent beaucoup cette organisation compliquée des chemins suisses qui leur donne tant de mal et leur joue de si mauvais tour.»<sup>39</sup> L'ensemble des propositions de l'ingénieur restent lettre morte. Evincé de la société par les codirecteurs et Jules Grandjean en particulier, il poursuit sa carrière d'ingénieur ferroviaire en Espagne notamment. En 1886, alors professeur à l'Ecole des Mines, il revient sur son expérience neuchâteloise: «Ce qui a tué l'affaire bonne en elle-même, c'est l'exploitation stupide organisée, malgré mes protestations dès le début, par les Directeurs, qui étaient bien aises de prouver qu'eux aussi étaient directeurs et qu'ils pouvaient faire ce que bon leur semblait. Ils ont donc organisé l'affaire de manière à avoir 80–90% de frais au lieu de 41% que M. Lamé Fleury [mandaté en 1854 par le canton pour étudier la faisabilité du tracé] avait donné dans son rapport, de sorte que toute la recette était engloutie dans de folles dépenses qui permettaient à Grandjean et autres de faire les beaux et les caprices de chacun [...]. Les recettes ont été ce que Lamé Fleury avait indiqué et même supérieures aussi aurait-on pu non seulement payer toutes les obligations mais aussi donner quelque-chose aux actions. C'est à n'y pas croire et cependant, il en est ainsi. On a préféré par bêtise et orgueil faire faillite sur faillite.»<sup>40</sup> Un témoignage confirmé par l'analyse des exercices comptables.

## Conclusion

Les déboires de la compagnie du Jura Industriel sont effectivement imputables à un mauvais management. Si la faillite n'est pas directement assignable à un résultat d'exploitation négatif, sans doute faut-il mettre en lumière d'autres facteurs. L'amateurisme prévaut dès le début: la compagnie ne parvient pas à délimiter clairement les responsabilités au sein du Comité directeur. L'articulation des organes directeurs (Conseil d'administration, Comité de surveillance et Comité directeur) est effectivement bien trop lourde pour une entreprise de 38 km. C'est en 1865 qu'est appliqué le principe d'une direction unique, comprenant notamment un certain sens de l'économie et une simplicité dans les organigrammes.<sup>41</sup> Relevons ici la clairvoyance de l'ingénieur James Ladame, lequel en 1856 déjà proposait une réorganisation similaire. Etonnamment, le poste de Directeur général est attribué à un horloger: Jules Grandjean. Ce dernier devenu «manager» au détriment de l'ingénieur Ladame réunit entre ses mains les cinq services canoniques de toute

entreprise ferroviaire: Service commercial, Mouvement, Administration centrale, Voie et Traction. Cet état de fait explique grandement les rancunes tenaces du second à l'encontre du premier.

Ainsi donc, la compagnie du Jura Industriel passe par une douloureuse période d'apprentissage. La «fragilité durable» de ses organigrammes n'est autre que l'expression d'un management ferroviaire balbutiant, caractéristique des premières années d'existence de toutes compagnies de chemins de fer. Toutefois, pour le cas du Jura Industriel, la crise est notablement accentuée par trois facteurs. Il faut en premier relever l'absence de formation spécifique chez la majorité des directeurs. On doit ensuite souligner la prédominance, dès 1855, d'une élite économique habituée à une gestion industrielle traditionnelle, dans la mesure où l'économie cantonale est toujours très majoritairement déterminée par l'horlogerie, secteur dans lequel le travail à domicile est particulièrement développé. Enfin, le caractère empirique de ce capitalisme ferroviaire «à la neuchâteloise» est sensiblement aggravé par le contexte postrévolutionnaire, faisant du chemin de fer, un merveilleux outil de promotion politique d'une part et d'ascension sociale d'autre part.

#### Notes

- 1 Le présent article est extrait d'un mémoire de licence réalisé à l'Université de Neuchâtel sous la direction du professeur Laurent Tissot: Boillat Johann, *Une ligne à travers les montagnes. La première compagnie de chemin de fer du Locle à Neuchâtel: le Jura Industriel (1857–1865)*, Neuchâtel 2007, 325 p. Les sources sont les suivantes: Archives de l'Etat de Neuchâtel (désormais AEN); Département des Finances (DF), Travaux publics (TP) et Archives de la Chancellerie (AC); Archives de la bibliothèque de la ville du Locle (ABVLL); Archives de la bibliothèque de la ville de La Chaux-de-Fonds (ABVCF); Archives des Chemins de fer fédéraux à Berne (ACFF) et Archives fédérales suisses (AF) à Berne. Citation: AEN, AC, 522/88, dossier 2 XI, «Documents de 1886», par James Ladame.
- 2 Le 1<sup>er</sup> juillet 1857, la première ligne de chemin de fer du canton de Neuchâtel, entre La Chaux-de-Fonds et Le Locle, est inaugurée. 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 1<sup>er</sup> décembre). Finalement, l'ultime chaînon manquant entre Les Hauts-Geneveys et Les Convers est ouvert au trafic ordinaire le 15 juillet 1860. 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, 480 m, deux villes distantes de seulement 13,8 km à vol d'oiseau) détermine un tracé sinueux, à la réalisation particulièrement ardue pour le milieu du 19<sup>e</sup> 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 m de galerie) et le tunnel du Mont-Sagne (long de 1355 m). D'après Mathys Ernst, *Événements importants et données concernant les chemins de fer suisses, 1841–1940*, Berne 1941, p. 82, pour les données historiques techniques et *Google Earth*, version 4.0 (juin 2006), pour les données géographiques.
- 3 A ce stade, relevons simplement que la *Compagnie neuchâteloise du chemin de fer par le Jura Industriel* est créée le 16 juin 1855. Elle cède sa place le 11 mars 1860 à la *Compagnie d'exploitation du chemin de fer par le Jura Industriel*, qui dépose son bilan le 24 décembre de la même année. Il faut attendre quatre ans pour que la liquidation judiciaire soit accomplie, permettant ainsi la

constitution, le 11 janvier 1865, d'une troisième société portant le nom de *Nouvelle Compagnie du chemin de fer par le Jura Industriel*. Nous utiliserons ici indifféremment la dénomination *Jura Industriel*.

- 4 ABVLL, dossier A 5'961, «Projet d'Arrangement entre les Compagnies du Chemin de Fer du Jura Industriel et leurs Créditeurs, par A. Delachaux, avocat», p. 6–11.
- 5 La faillite est officiellement prononcée le 3 janvier 1861.
- 6 Chandler Alfred Dupont Jr., *La main visible des managers. Une analyse historique*, Paris 1988, 635 p.
- 7 *Dictionnaire encyclopédique Quillet*, Paris 1975, vol. 6, p. 4025.
- 8 Comme le précise si justement 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 1984, p. 30. Il en va ici de même pour les fonctions directoriales de l'entreprise du Jura Industriel (Directeur des finances, Ingénieur en chef, Agent général, etc.).
- 9 AEN, DF, série 1 20, dossiers 1044, 1047 et 1049.
- 10 AEN, AC, 522/88, dossier 6/IX, «PV du Conseil d'Administration», 28. 6. 1855.
- 11 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*, t. LVI, Sion 2001, p. 532, 539.
- 12 Ribeill Georges, *La révolution ferroviaire. La formation des compagnies de chemins de fer en France (1823–1870)*, Paris 1993, p. 205.
- 13 Caron François, *Les grandes compagnies de chemin de fer en France, 1823–1937*, Genève 2005, p. 54–57.
- 14 AEN, DF, série 1 20, dossier 1057, «PV du Conseil d'administration, du 18 mai 1855 au 24 août 1859», PV du 4. 12. 1858.
- 15 *Ibid.*, PV du 27. 7. 1859.
- 16 AEN, DF, série 1 20, dossier 1059, «PV du Conseil d'administration, du 10 octobre 1859 au 11 juillet 1860», PV du 10. 10. 1859.
- 17 AEN, DF, série 1 20, dossier 1251: «La Nouvelle Compagnie du Chemin de fer par le Jura Industriel», 1874, p. 14 s.
- 18 Caron François, *Histoire des chemins de fer en France (1740–1883)*, vol. 1, Paris 1997, p. 261.
- 19 ABVLL, dossier A 1'728, «Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée des Actionnaires de la Compagnie d'Exploitation du Chemin de Fer par le Jura Industriel», 21. 12. 1860, p. 5.
- 20 ACFF, dossier 2002/CFFLS 11/59: 19-05 Jura Industriel, 1857–1867, «Rapport du Conseil d'Administration du Chemin de Fer par le Jura Industriel aux Créditeurs des Deux Compagnies en Faillite. 1863», p. 4.
- 21 La filiation de Paul-Frédéric Courvoisier est prouvée par une lettre de postulation du 18 juin 1855. AEN, DF, série 1 20, dossier 1098, Lettre de postulation de D. Giroud à P. Courvoisier, 18. 6. 1855.
- 22 AEN, AC, 522/88, dossier 6/IX, «PV du Conseil d'Administration», 28. 6. 1855.
- 23 AEN, DF, série 1 20, dossier 1047, «Circulaire aux actionnaires éventuels du Conseil d'Administration provisoire du Jura Industriel», 29. 5. 1855.
- 24 AEN, DF, série 1 20, dossier 1044, «Rapport de l'Assemblée Générale des Actionnaires», le 8 mars 1856; «Modification des Statuts», 10. 3. 1856.
- 25 *Le véritable Messager boîteux de Neuchâtel*, 1892, p. 50 s.
- 26 AEN, DF, série 1 20, dossier 1044, «Rapport de l'Assemblée Générale des Actionnaires», le 8 mars 1856; «Modification des Statuts», 10. 3. 1856. Voir aussi: Hauser Andreas (avec la collaboration de Bargey Gilles), «Le Locle», in: *INSA, 1850–1920. Locarno, Le Locle, Lugano, Lucerne*, vol. 6, Zurich 1991, p. 127.
- 27 AEN, DF, série 1 20, dossier 1063, «PV du Comité Directeur 8 juillet 1855–10 janvier 1860», procès-verbal du 22. 1. 1856.
- 28 *Le véritable Messager boîteux de Neuchâtel*, 1890, p. 48 s.

- 29 AEN, DF, série 1 20, dossier 1044, «Rapport de l’Assemblée Générale des Actionnaires», 8. 3. 1856.
- 30 AEN, DF, série 1 20, dossier 1067, «Rapport sur l’Administration de l’Entreprise de l’Ouest-Suisse» par Auguste Lambelet, 24. 6. 1855.
- 31 Piguet Claire, «Ladame, James», in: *Dictionnaire historique de la Suisse*, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F6057.php> (version du 18. 1. 2006).
- 32 Bissegger Paul, «Etudiants suisses à l’Ecole polytechnique de Paris (1798–1850)», *Revue suisse d’histoire* 39 (1989), p. 136.
- 33 AEN, AC, 522/88, dossier 6/X, lettre d’Auguste Lambelet à James Ladame, Directeur des Travaux publics de la République et canton de Neuchâtel, 23. 5. 1855.
- 34 AEN, DF, série 1 20, dossier 1044, «Rapport de l’Assemblée Générale des Actionnaires», 8. 3. 1856. Une fonction généreusement rétribuée de 11'000 fr. par année, soit 6000 fr. de plus que celles des autres membres de la direction. AEN, DF, série 1 20, dossier 1046, «Règlement pour le Comité Directeur».
- 35 AEN, AC, 522/88, dossier 5/XI, lettre de James Ladame, Directeur technique et Ingénieur en chef, 23. 1. 1856.
- 36 AEN, AC, 522/88, dossier 6/X, lettre d’Auguste Delachaux à James Ladame, Conseiller d’Etat, 19. 3. 1856.
- 37 *Ibid.*, Projet de lettre communiqué officieusement par James Ladame, à Auguste Lambelet, décembre 1857.
- 38 AEN, DF, série 1 20, dossier 1063: «PV du Comité Directeur, du 8 juillet 1855 au 10 janvier 1860», PV du 2. 6. 1857.
- 39 AEN, AC, 522/88, dossier 5/XI, lettre de James Ladame, à Aimé Humbert, le 4 février 1860.
- 40 AEN, AC, 522/88, dossier 2/XI, «Documents de 1886».
- 41 Girard Bernard, «Histoire des théories du management en France du début de la révolution industrielle au lendemain de la première guerre mondiale», <http://www.bernardgirard.com/Management.pdf>, p. 60 s (version du 31. 3. 2007).