

Narcisse Rulot

Geboren: 05/01/1883

Overleden: 02/01/1978

Nationaliteit: Belg

Diploma: Burgerlijk mijningenieur, 1905

In het kort: Als directeur-generaal van NMBS tijdens de Tweede Wereldoorlog voerde Narcisse Rulot een politiek van het minste kwaad. Hij slaagde er daarmee misschien wel in om de belangen van zijn onderneming te verdedigen, maar er wordt hem ook verweten zo de ogen te hebben gesloten voor de dramatische daden van de Duitse bezetter.

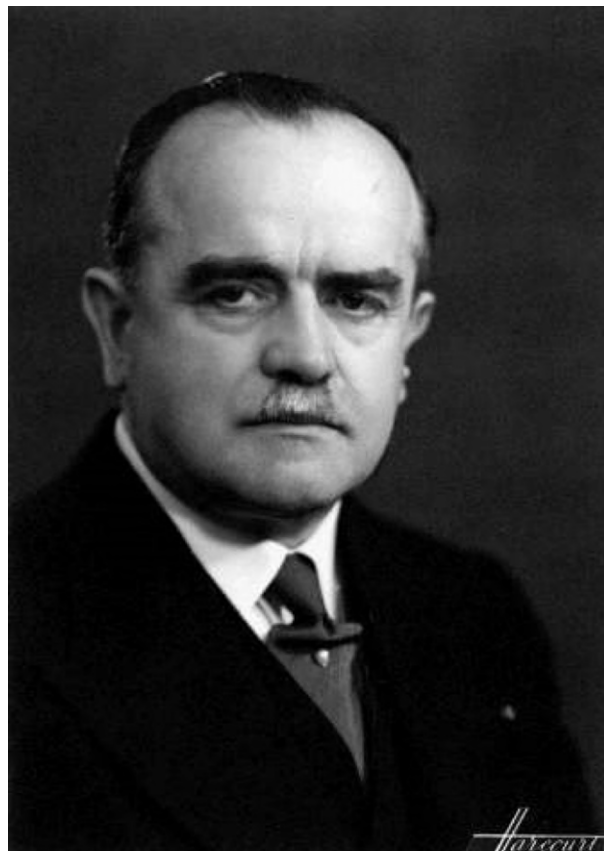


Foto: CegeSoma

De ingenieur

Narcisse Rulot werd in 1883 geboren in Clavier-en-Condroz en behaalde zijn diploma van burgerlijk mijningenieur aan de Universiteit van Luik. Op 18 juni 1906 slaagde hij op 23-jarige leeftijd voor het vergelijkend aanwervingsexamen voor ingenieurs bij de Administratie der Belgische Spoorwegen. Hij begon als stagiair bij de dienst Tractie en Materieel, in de centrale werkplaats van Gentbrugge.

Tussen 1909 en 1912 was hij ingenieur 2e klas en onmiddellijke chef van de stelplaats van Oostende en de rijkswerkplaats van Oostende-Maritiem.

Als adjunct van de directeur van de dienst Rijtuigen (dienst Tractie en Materieel in Luik) werkte hij in augustus 1914 samen met de Generale Staf om de spoorlijnen in België te blokkeren tijdens de Eerste Wereldoorlog.

Na de oorlog werd Narcisse Rulot benoemd tot eerste ingenieur 2e klas en werd hij leidinggevende bij het 5e bureau (dienst Tractie en Materieel). Op 30 november 1921 klom hij verder op tot hoofdingenieur-leidinggevend inspecteur bij de dienst Tractie. Daar werd hem gevraagd om verschillende diensten te reorganiseren. In 1924 belaste de raad van bestuur hem met een adviesopdracht bij de Compagnie des Chemins de fer du Congo.

Na zijn terugkeer in België benoemde NMBS hem op 1 november 1928 tot directeur van de dienst Materieel en Tractie met als opdracht dit grote departement te reorganiseren. De context was op dat ogenblik erg moeilijk. Het treinverkeer stond onder druk door een economische crisis. De opdracht luidde dan ook: besparen!

Na zijn deelname aan het internationale congres over arbeidsorganisatie in oktober 1925 in Brussel, werd hij een enthousiast voorvechter van 'wetenschappelijke bedrijfsvoering'. Hij stimuleerde actief de invoering van tayloristische arbeids- en productieprocessen ¹ bij NMBS.

Deze fase in de reorganisatie werd vooral gekenmerkt door een specialisering van de werkplaatsen en de invoering van bandwerk.

Door de reorganisatie van de werkplaatsen stonden de voertuigen veel minder lang stil voor herstelling en konden er een centrale werkplaats en twaalf lijnwerkplaatsen worden gesloten. Bij de diensten wagens en rijtuigen werden er vergelijkbare rationalisaties doorgevoerd.

Aan het hoofd van NMBS

In maart 1933 werd Rulot benoemd tot directeur-generaal van NMBS.

In de crisiscontext van de jaren 1930 zette hij de rationalisering en de modernisering onverminderd voort en bouwde hij het personeelsbestand verder af. Binnen de Paritaire Commissie, waarvan hij sinds zijn benoeming de leiding op zich nam, maakten zijn hervormingen en werkwijze hem al snel impopulair bij de vakbonden.

Naar het voorbeeld van zijn collega, Ulysse Lamalle,² stelde Narcisse Rulot tijdens zijn jaren bij de dienst Tractie en Materieel ook technische handleidingen op.

Hij schreef heel wat teksten over de reorganisatie van de werkplaatsen, onder meer over de invoering van het bandwerk, en tal van cursussen waaronder die over *l'Exploitation du service de traction des trains (De exploitatie van de dienst Tractie) Cours de l'Ecole nationale des chemins de fer à l'usage des fonctionnaires et des agents de surveillance des remises*.

¹ Taylorisme, vernoemd naar de bedenker ervan, de Amerikaanse ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915), is een methode om industrieel werk op wetenschappelijke wijze te organiseren door maximaal gebruik te maken van gereedschappen en onnodige bewegingen te elimineren.

² Ulysse Lamalle (1877-1964) was een burgerlijk mijningenieur, professor van de opleiding spoorwegexploitatie aan de Universiteit Leuven in 1943 en eredirecteur-generaal van de Belgische spoorwegen.

Politiek van het minste kwaad

Op 10 mei 1940 viel Duitsland België binnen. Tijdens de Achttiendaagse Veldtocht – het Belgische legerverzet tegen de Duitse inval – werd NMBS onder militair opperbevel geplaatst. Het bedrijf speelde de eerste week een cruciale rol in de militaire operaties en de evacuatie van belangrijke gezagdragers, ambtenaren en burgers die vluchtten naar Frankrijk of Engeland.

Na 16 mei 1940 viel het reguliere Belgische treinverkeer volledig stil.

Op 28 mei 1940 capituleerde koning Leopold III en ontsloeg de generaal staf directeur-generaal Rulot van zijn verplichtingen.

In de loop van die meimaand nam de *Wehrmacht Verkehrs Direktion* (WVD) niet enkel de controle over de exploitatie van het Belgische net, maar ook over een aantal delen van NMBS. Vanaf juni 1940 kon er niet meer van een onafhankelijk bedrijf gesproken worden. De WVD bouwde een schaduwbedrijf uit dat naast en boven NMBS opereerde.

Rulot en de andere directieleden slaagden er niet in om naar Engeland of Frankrijk te vluchten en bleven uiteindelijk in bezet België. Narcisse Rulot werd geconfronteerd met een realiteit waarop hij mentaal absoluut niet voorbereid was: NMBS leidden in een bezet België.

Op 19 juni 1940 besliste de NMBS-directie om de activiteiten te hervatten en beval het personeel om vanaf 22 juni 1940 weer aan het werk te gaan. Deze beslissing werd ingegeven door de noodzaak om de voedselbevoorrading van de bevolking en de bevoorrading van de industrie veilig te stellen, twee opdrachten die volledig van NMBS afhingen.

Het bevel tot werkhervatting van 22 juni dat ondertekend was door directeur-generaal Rulot preciseerde: 'de Duitse vervoersdirectie in België, uitgaande van het hoger belang van ons land, heeft mij opgedragen het spoorwegnet onder haar controle te herstellen, teneinde het verkeer zoveel mogelijk te hervatten [...] de Duitse autoriteiten zullen van onze bedienden geen enkele daad verlangen die onverenigbaar is met hun plicht van trouw aan hun land.' Rulot wist van de Duitse autoriteiten af te dwingen dat de Belgische spoorwegarbeiders onder het gezag van Belgische leidinggevers zouden blijven staan.

Volgens Nico Wouters (CegeSoma)³: *[...] gelooft Rulot dat het in het Belgische belang is zoveel mogelijk taken en controle bij de NMBS te houden. Aan de ene kant toont Rulot zich in 1940 een sterk voorvechter van de Belgische belangen en iemand die niet bang is de Duitsers tegen elkaar uit te spelen. Toch laat hij na voorwaarden te onderhandelen. Rulot lijkt zo gefocust op de praktische problemen en de techniciteit van het spoorwegvervoer, dat hij blind is voor de potentiële gevaren van de samenwerking met een vijandige bezetter.*

Belgische machinisten werden opnieuw aan het werk gezet om de Belgische industrie weer op gang te brengen, maar sommige zouden ook Duitse militaire treinen besturen.

De NMBS-leiding werd zich hier past bewust van wanneer de praktijk al ingeburgerd was.

³ NMBS tijdens de oorlog (De) Auteur: Wouters Nico (Instelling: CegeSoma/Rijksarchief) <https://www.belgiumwwii.be/nl/belgie-in-oorlog/artikels/nmbs-tijdens-de-oorlog-de.html>

Een complexe persoonlijkheid

Narcisse Rulot liet zich in de eerste plaats leiden door de Belgische belangen en stemde zijn beleid af op de raad van bestuur, de industrie en de secretarissen-generaal.⁴

Hij verdedigde altijd de belangen van het bedrijf, die hij gelijkstelde met het algemeen belang van België: de Belgische voedselbevoorrading en werkgelegenheid.

Maar zijn methoden waren verre van democratisch! Rulot toonde zich autoritair en greep de bezetting aan om de bedrijfshervormingen door te voeren die hij al veel langer wilde. Dat werd hem makkelijker gemaakt doordat de bezetter vakbonden verboden had en de werking van de paritaire commissies had lamgelegd. Rulot hoefde met niemand te onderhandelen.

Gaston Claeys, die vanaf april 1941 secretaris-generaal was van het Ministerie van Verkeerswezen, schreef: *De heer Rulot was impulsief, autoritair, speelde graag op de man en was gevoelig voor vleierij. Daarbij was hij niet echt voorbereid op een politieke rol – vaak ontbrak het hem aan psychologisch inzicht en flexibiliteit. Daardoor maakte hij misschien wel eens fouten of misstappen, maar ik sluit uit dat hij de belangen van de bezetter zou gediend hebben. [...] Binnen NMBS gedroeg hij zich wat als een dictator. [...] Zelfs de raad van bestuur was niet immuun voor zijn erg grote persoonlijke invloed.*

Zoals uit bovenstaand fragment blijkt, nam Rulot graag in zijn eentje de beslissingen binnen de onderneming. In augustus kwam hij lijnrecht tegenover zijn raad van bestuur te staan die instemde met een grootschalige sabotage van het net.

Als directeur-generaal kon hij niet goedkeuren dat zijn eigen personeel het treinverkeer saboteerde door verzetsdaden te plegen. Hij vond dat het NMBS-personeel moest blijven voortwerken. Anderzijds engageerde hij zich wel persoonlijk in het verzet, en in 1944 werkte hij zelfs een plan uit voor een nationale staking.⁵

In februari 1941 richtte Narcisse Rulot de **Sociale dienst** op. De dienst was in de eerste plaats bedoeld om het spoorpersoneel en hun gezinnen te helpen het hoofd te bieden aan de problemen die de oorlog met zich bracht. Volgens Rulot kon door deze dienst vermeden worden dat de bezetter greep kreeg op de sociale relaties.

De dienst bestond uit drie afdelingen. De eerste hield zich bezig met beroepsopleiding, de tweede met vrijetijdsbesteding (lessen lichamelijke opvoeding, organisatie van ontspanningsbibliotheken, vrijetijdskrings) en de derde met sociale hulpverlening.

Binnen die laatste afdeling was er een vrouwenafdeling die psychologische en materiële steun bood aan gezinnen van afwezige mannen, en een mannenafdeling met 84 maatschappelijk werkers die bemiddelden op de werkvloer, klachten behandelden en instonden voor het welzijn. De sociale dienst beheerde ook opvanghuizen.

⁴ De secretarissen-generaal waren de hoogste Belgische ambtenaren per ministerieel departement, die tijdens de bezetting hun ministers vervingen. Ze fungeerden als een soort ambtenarenregering en vormden zo de hoogste politieke macht die de bestuurlijke politiek van het minste kwaad mee vorm gaf.

⁵ <https://www.belgiumwwii.be/nl/belgie-in-oorlog/personen/rulot-narcisse.html>



Collectie NMBS - Train World Heritage (Ref. 13193A)

Dit sociaal beleid was ook bedoeld om het personeel nog meer aan het bedrijf te binden, een hogere productiviteit te eisen en de (clandestien opererende) vakbonden buitenspel te zetten.

Narcisse Rulot voerde ook beroepsassistenten in die rechtstreeks afhingen van de directeur-generaal. Zij moesten zich bezighouden met alle aangelegenheden die het spoorpersoneel aanbelangden, zonder enige beperking.

Deze paternalistische manier van bedrijfsvoering zou hem achteraf verweten worden. Hij maakte namelijk gebruik van de uitschakeling van de vakbonden om de werknemers volledig afhankelijk te maken van het bedrijf.⁶

Verzet en sociale actie

Narcisse Rulot toonde zich standvastig ten opzichte van de bezetter. Zo weigerde hij dat NMBS-personeel verplicht tewerkgesteld werd omdat hij meende zo de belangen van de onderneming te verdedigen, die hij gelijkstelde aan het algemeen belang. Hij bleef echter volledig blind voor de deportatietreinen van Joden, Roma, politieke gevangenen en dwangarbeiders.

⁶ Van Heesvelde, Paul. "28. Vous considérant, M. le directeur général, comme le père de la grande famille du rail" – les relations sociales à la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB) pendant la Deuxième Guerre mondiale". *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation*, uitgegeven door Christian Chevandier en Jean-Claude Dumas, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008,

Rulot was niet bang om harde taal te spreken tegen de Duitse bezetter. Op 19 februari 1944 werd hij door de Duitse autoriteiten gearresteerd wegens zijn recalcitrante houding in contacten met de *Hauptverkehrsdirektion*. Wat de bezetter niet wist, is dat Rulot zelf al sinds 1941, samen met verschillende van zijn medewerkers, contacten zou hebben onderhouden met verschillende inlichtingendiensten en verzetsgroepen.



Sabotage van sporen tijdens de Tweede Wereldoorlog (Ref. Z12587)

Binnen NMBS ontstond vrij snel een vorm van georganiseerd verzet, zowel in de werkplaatsen als binnen de verschillende directies. Er werden sabotageacties uitgevoerd waarbij ook inlichtingen aan de geallieerden werden doorgespeeld.

Daarnaast werd er financiële hulp gegeven aan ondergedoken werknemers, werkweigeraars en verschillende verzetsgroepen. Deze hulp werd onder meer georganiseerd via de Sociale dienst.

Nico Wouters schrijft hierover⁷: *De NMBS gaat vanaf 1943 vooral in het economische verweer, door doelbewust de dienstverlening en productie te verlagen via dagelijkse vertragingen en kleine sabotages, massale fraude met de diensturen en rapporteringen en een massaal absentisme. [...] Ook worden er maar liefst 25.000 extra werknemers bij aangeworven, wat ook een uitvoering is van de politiek van het minste kwaad (namelijk: het onttrekken van arbeiders aan de tewerkstelling in Duitsland). De directie weigert verder ook personeel te ontslaan dat door het Duitse militaire gerecht is veroordeeld en om dossiers van gesanctioneerd personeel door te geven aan de Duitsers.*

⁷ <https://www.belgiumwwii.be/nl/belgie-in-oorlog/artikels/nmbs-tijdens-de-oorlog-de.html>

Na de oorlog

Na de oorlog werd de positie van Narcisse Rulot onhoudbaar. Bij de bevrijding werd hij opgeroepen door het Krijgsauditoraat en de Onderzoekscommissie, een instantie die werd opgericht door de besluitwet van 26 oktober 1944 om de houding van hoge functionarissen, waaronder de secretarissen-generaal, tijdens de bezetting te beoordelen. Het was op basis van dit verslag dat de nieuwe raad van bestuur van NMBS hem een 'ernstige vermaning' oplegde.

Er werden grote vraagtekens geplaatst bij Rulots beleid bij NMBS tijdens de oorlog, en in het bijzonder bij zijn sociale beleid.

Naast het feit dat hij toeliet dat Belgisch spoorpersoneel Duitse militaire treinen bestuurde, materieel liet herstellen dat door de vijand werd gebruikt en een deel daarvan afstond, beschuldigden de vakbonden hem ook van:

- het overtreden van de statutaire regels;
- het verspillen van overheidsmiddelen aan 'paternalistische propaganda' van de sociale dienst;
- het toedekken van wanpraktijken en fraude door leidinggevenden binnen dezelfde dienst.

Hoewel Rulot op 28 december 1945 buiten vervolging wordt gesteld voor de eerste beschuldigingen, wogen de tweede zwaar door in de debatten na de bevrijding.

Uiteindelijk werd het gerechtelijk onderzoek tegen hem zonder gevolg afgesloten. Het is duidelijk dat hij gezien werd als een Belgische patriot die niet voor anti-Belgische collaboratie kon worden veroordeeld.

In 1946 besliste de raad van bestuur van NMBS echter tot zijn 'terbeschikkingstelling' tot aan zijn wettelijke pensionering op 1 februari 1948. Op datzelfde ogenblik werd hij ook erkend als lid van de gewapende verzetsgroep *Nationale Koninklijke Beweging*.

Nico Wouters schrijft hierover⁸: *Rulot is oprecht verbaasd en verontwaardigd dat hij wordt gesanctioneerd. Hij voelt zich een zondebok voor een beleid dat door de hele industrie en de secretarissen-generaal werd gesteund. Hij zal zich altijd blijven verzetten tegen deze maatregel.*

In januari 1951 vroeg hij nog tevergeefs aan de minister van Communicatie en Transport om deze sanctie te herzien. Hij schreef ook nog een uitgebreid verweerschrift om zijn oorlogsbeleid te verdedigen.

Hij overleed op 2 januari 1978.

Catherine Walravens
Augustus 2025

⁸ <https://www.belgiumwwii.be/nl/belgie-in-oorlog/personen/rulot-narcisse.html>

Korte bibliografie:

- Artikels :** Narcisse Rulot, *Pourquoi Pas?*, n° 1073, 22-02-1935, BIB_K708560
- RULOT N. ; HENNIG E. Note sur la réorganisation des théories du personnel roulant aux chemins de fer de l'Etat Belge, *Tampon (Le)*, n° 82, 15-03-1924, p.21-36, BIB_K713683
- RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges, *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifique)*, n°5, 15-05-1931, p.69-76, BIB_K708682
- RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges, *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifique)*, n°6, 15-06-1931, p.85-92, BIB_K708684
- RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges, *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifique)*, n° 7, 15-07-1931, p. 101-108, BIB_K713357
- RULOT, N. L' organisation du travail à la chaîne dans les ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges, *Bulletin du CNBOS (Comité Belge de l'organisation Scientifique)*, n°8, 15-08-1931, p.101-108, BIB_K708685
- Boeken :** *L'Action Sociale et l'Activité Patriotique du Service du Ravitaillement de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges pendant l'occupation ennemie*. 1990, 60 p. BIB_H51
- DUPONT C. *Papiers Narcisse Rulot (Archives personnelles)*, 1985, 4 p. BIB_I619865
- JADOT G. RULOT N. Spoor tegen weg. Antwoord van de hh. Rulot, Directeur-generaal, en G. Jadot Directeur der Financiën, van de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen op een bijdrage van den heer professor Baudhuin. Bruxelles : SNCB, 1933, 23 p. BIB_A01096
- RULOT N. Dertig jaren vooruitgang in de exploitatie der Belgische Spoorwegen. (Overdruk uit het "Technisch-Wetenschappelijk Tijdschrift" nr.7, 1943, 13 p. BIB_C0002
- VAN HEESVELDE, P. *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation, 28. les relations sociales à la SNCB pendant la Deuxième Guerre mondiale*, Actes du Ve colloque du GDR du CNRS "Les entreprises françaises sous l'Occupation", tenu à Dijon, les 8 et 9 juin 2006 et à Besançon, les 12 et 13 octobre 2006, 2007, 523 p., BIB_C619888
- WOUTERS N. *Bezet bedrijf De oorlogsgeschiedenis van de NMBS De deportaties en een spoorwegmaatschappij tussen collaboratie en verzet*. Tielt : Lannoo, 2023, 496 p., BIB_B800122
- Internet :** <https://www.belgiumwwii.be/nl/belgie-in-oorlog/artikels/nmbs-tijdens-de-oorlog-de.html>
- <https://www.belgiumwwii.be/nl/belgie-in-oorlog/personen/rulot-narcisse.html>
- https://www.senate.be/home/sections/geschiedenis_en_erfgoed/NMBS-SNCB/CegeSoma-rapport-def.pdf
- [2.3 Au service de deux maîtres. La reprise du travail à la SNCB en 1940 – Chemins de fer et Deuxième Guerre mondiale](https://books.openedition.org/pufc/26394?lang=fr#bodyftn20)
- <https://books.openedition.org/pufc/26394?lang=fr#bodyftn20>

Voor een grondiger zoekopdracht kunt u onze database raadplegen met de volgende trefwoorden:

Bibliotheekcatalogus: tweede wereldoorlog, rulot narcisse

Museumcollectie : Tweede Wereldoorlog