

Zeitschrift: Pionniers suisses de l'économie et de la technique
Herausgeber: Société d'études en matière d'histoire économique
Band: 11 (1997)

Artikel: René Wasserman (1911-1993) : la lutte contre le gaspillage
Autor: Staub, Hans O.
Kapitel: Régler sa propre succession
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091196>

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: 25.04.2026

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

Régler sa propre succession

L'un des efforts bénéfiques les plus spectaculaires accomplis par René Wasserman fut le règlement de sa propre succession à l'intérieur de son groupe. « C'était un homme qui ne laissait rien au hasard », relève plus tard Jürgen Rossteuscher à Kriftel. René Wasserman visait à contrôler non seulement le présent mais aussi l'avenir, du moins dans la mesure du possible. Il sut, avant tout, éviter deux pièges dans lesquels d'autres managers ou entrepreneurs d'envergure s'enlisent trop souvent : premièrement, il ne laissa pas traîner la question et fit en sorte qu'il puisse surveiller, lui-même et de son vivant, la lente passation des pouvoirs. Deuxièmement, il

ne s'est pas cramponné à l'idée qu'un des ses enfants devait prendre obligatoirement les rênes de l'entreprise. « Ce n'est pas parce qu'il est mon fils, qu'il va être mon successeur », dit-il à plusieurs reprises.

Il tenait cependant à un principe : que l'empire qu'il avait bâti pendant toute une vie restât dans la famille, qu'il ne soit pas démantelé après sa mort, que les actions ne soient pas dispersées ou fragmentées, qu'il n'y eût aucune tentative de « friendly » ou « unfriendly take over ». En plus, il désirait assurer un développement constant de son Groupe, que ce soit sur le plan technique ou géographique, et il tenait à protéger les places de travail

René Wasserman et George H. Roth en 1988. Au milieu, la fille de René Wasserman, Victoria ou « Vicky », qui travailla un certain temps dans l'entreprise



de ses employés. Lorsqu'il commença à élaborer ses projets de succession, il choisit une construction juridique peu utilisée dans son pays natal mais assez coutumière dans les régions anglo-saxonnes. Il opta pour la forme du trust qui lui semblait la meilleure solution pour garantir la continuité qu'il désirait et maintenir la société en tant que groupe privé avec un actionnariat uni.

Ce fut dans sa famille que René Wasserman chercha le chef qu'il destinait pour mener le Groupe. Il se tourna vers les parents de sa femme Rosemarie dont le père Max Roth n'était pas un inconnu dans l'entreprise. Il avait été, pendant de longues années, administrateur de *Castolin* et s'était fait un nom comme créateur d'une Caisse de pension autonome et généreuse dotée d'un capital indépendant. Cela se passait à une époque où une telle mesure n'était pas encore coutumière. Il rencontra au début quelques résistances mais, petit à petit, les employés de l'entreprise commencèrent à comprendre l'avantage d'une retraite avantageuse.

En 1959, sa fille Rosemarie Roth épousa René Wasserman et son fils, George H. Roth, fut engagé six ans plus tard par *Castolin+Eutectic*. Le travail de ce dernier n'avait rien à faire avec celui de son père. George H. Roth venait de *Nestlé* pour qui il aurait dû partir au Nigeria afin d'y monter une usine de lait. Cette offre l'intéressait, mais c'est alors que René Wasserman l'approcha, en lui proposant de s'installer au Chili pour y ériger le Quartier Général de *Castolin* en Amérique Latine. Roth préféra ce projet accomplissant d'abord des stages dans différents établissements du Groupe à l'étranger, avant de rentrer en Suisse où il devint, petit à petit, un des collaborateurs les plus proches du « patron ».

En 1978, René Wasserman amorça une première restructuration du Groupe avant de déménager au Venezuela. Il mit en place un Directoire, présidé par Jean Fernand Girard, banquier international, un ami de longue date. René Wasserman prit la fonction de *Honorary Chairman*. Le Directoire était en outre composé de personnalités du monde des affaires et de proches collaborateurs, dont George H. Roth qui y exerça des tâches importantes. Ce fut lui qui, en 1994, prit la direction du Groupe en qualité de *Chief Executive* et membre du *E+C Group Board*.

Deux femmes font partie du *E+C Group Board*, Rosemarie Wasserman et Elsbeth Schlaepfer, proche collaboratrice de René Wasserman pendant de nombreuses années, connaissant bien les affaires du Groupe dans le monde.

Après la chute du Mur de Berlin

La tâche qui incombe maintenant à George H. Roth et à son *Group Management Team* n'est pas de tout repos. Il a fallu adapter l'entreprise et son travail aux grands changements que le monde en général, la technique en particulier, ont subi dès la fin des années 80 et le début de la nouvelle décennie. Même géographiquement, il était difficile de suivre le pas des événements : avec la chute du Mur de Berlin et l'abolition du Rideau de Fer, un entier repositionnement du Groupe s'est avéré nécessaire comme on a pu le voir au chapitre sur Kriftel en Allemagne. De nouveaux champs d'activité se sont ouverts à une firme comme *Castolin+Eutectic* dont l'ambition est d'être partout présente.

Certes, avant la guerre, des contacts avaient été pris avec des pays de l'Europe de l'Est où existaient quelques distributeurs et autres interlocuteurs. Mais l'entreprise de St-Sulpice n'y avait jamais créé de centres de re-

cherches ou de succursales directes. Maintenant, il fallait implanter des structures nouvelles dans ces régions, des organisations de marketing, des services et des écoles de soudage de nature à former des spécialistes. Il fallait, en plus, non seulement éduquer les ouvriers mais aussi les responsables des usines pour qu'ils comprennent les principes de l'entretien préventif. En somme, *Castolin* devait refaire à l'Est le travail déjà accompli en Europe occidentale cinquante ans plus tôt.

On commença, entre autres, par la Tchéquie où un établissement mené par un directeur général a été inauguré il y a quelques mois. C'est, du point de vue opérationnel, une société autonome réunissant des vendeurs et des formateurs qui ont la tâche de s'occuper des clients et de leur présenter les technologies modernes. Ils reçoivent les produits fabriqués en Irlande ou en Allemagne.

Castolin + Eutectic développe aujourd'hui des usines décentralisées, d'une part pour mieux répartir ses forces de production, d'autre part pour se rapprocher de l'utilisateur en se dotant de moyens lui permettant de s'adapter rapidement à ses besoins spécifiques. Alors qu'autrefois on centralisait, on a pris maintenant le chemin inverse, comme on l'a vu dans l'exemple allemand.

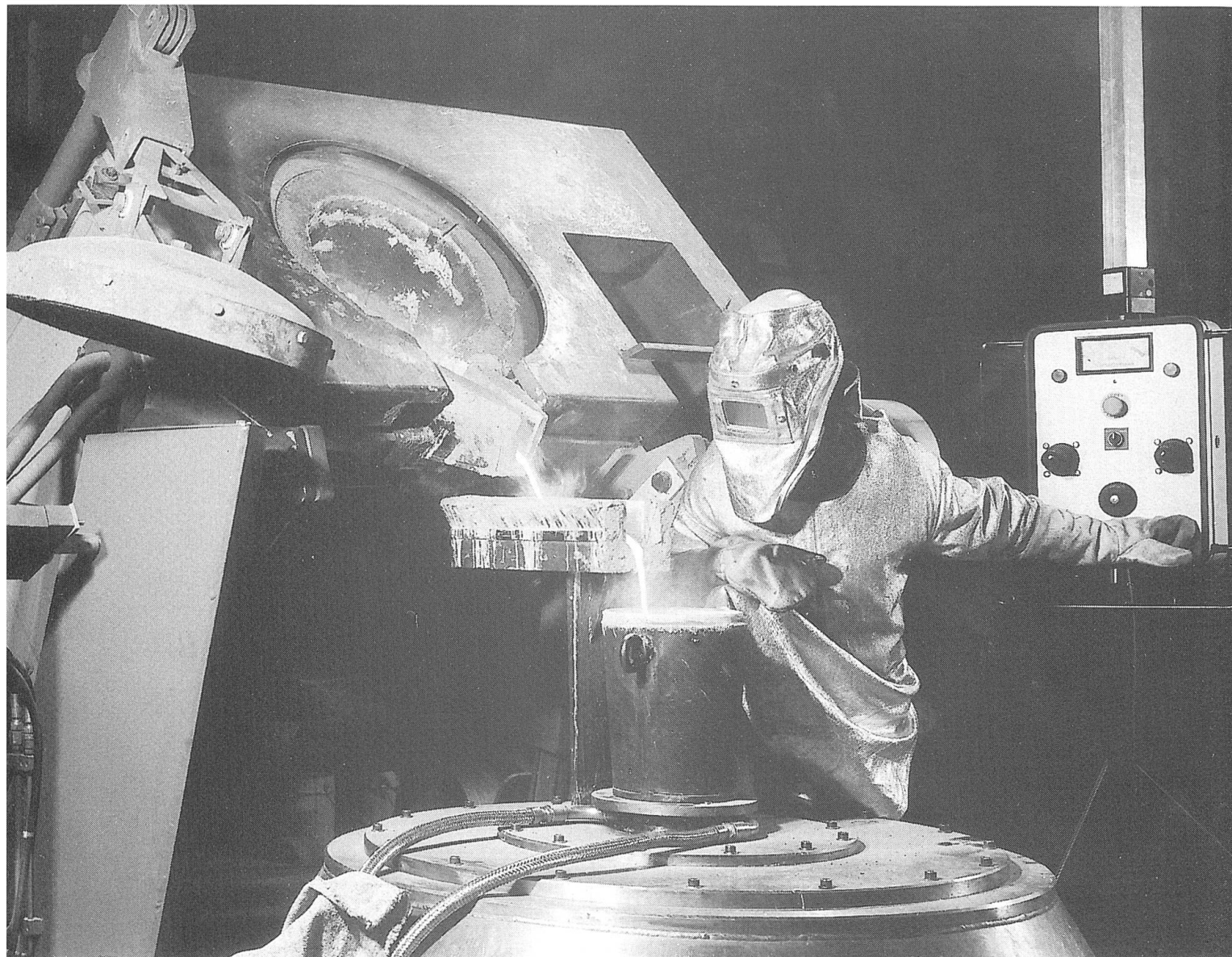
L'expansion géographique va naturellement aujourd'hui au-delà de l'Europe orientale. L'Asie de l'Est et du Sud-Est représente un marché en plein essor. Certes, la Chine est, pour le moment encore, « trop grosse » pour l'entreprise de St-Sulpice. Dans ce pays, comme au Vietnam, l'infrastructure semble insuffisante pour pouvoir travailler en gros, même si *Castolin* a des points de chute par-ci, par-là. En Corée du Sud, une nouvelle société a été créée, dépendant du

Japon qui est à seulement une heure de vol. Un point de contact vient d'être établi à Singapour relié à Bombay qui se charge aussi de certaines exploitations en Asie du Sud-Est. Au Moyen Orient, le Groupe est bien présent en Arabie Saoudite ou à Dubai. En Amérique Latine, *Castolin + Eutectic* procède également à une sorte de repositionnement en se concentrant sur le Brésil, l'Argentine, le Chili, le Pérou, la Colombie. Et en Afrique, finalement, l'entreprise cultive une « Force de frappe » censée intervenir aux endroits voulus; le point fort sur ce continent reste cependant l'Afrique du Sud où a été formée une société *Castolin*.

Vers de nouvelles technologies

Le défi le plus difficile, en même temps le plus fascinant, réside dans l'évolution technologique des domaines de soudage et brasage. Bien que les procédés traditionnels, tels que l'électrode manuelle ou la baguette, soient encore largement répandus, de nouveaux alliages, de nouvelles techniques sont apparus: soudage avec fils massifs ou fourrés avec ou sans gaz de protection, projection thermique de poudres et de fils, matériaux céramiques ou réfractaires, composés non-métalliques et polymères. Ainsi, une gamme très large de procédés les plus modernes est proposée aux utilisateurs pour la prolongation de durée de vie de leurs pièces essentielles.

La grande diversité de machines, pièces et composants ainsi que la complexité des phénomènes d'usure: abrasion, érosion, corrosion ou chocs, exigent aujourd'hui des vendeurs des connaissances approfondies. Ils sont devenus de véritables techniciens, spécialisés par secteur d'activité industrielle, maîtrisant les problèmes liés aux équipements et machines de leur clientèle.



Pour répondre à des exigences de fiabilité de plus en plus élevées, les moyennes et grandes entreprises ont tendance aujourd'hui à sous-traiter à l'extérieur leurs travaux d'entretien ou de réparation. René Wasserman anticipa très tôt ce besoin en créant – comme on l'a vu à plusieurs reprises dans cet ouvrage – dans différents pays des ateliers spécialisés, appelés *Tero-Lab* et équipés des procédés les plus performants dans le domaine du soudage et des revêtements.

Castolin+Eutectic peut se vanter aujourd'hui d'une expertise exceptionnelle dans ce domaine, soutenue par 90 années d'expérience et une équipe importante de chercheurs et scientifiques. Cette expertise lui permet de

répondre aux besoins les plus divers ou aux projets les plus ambitieux en travaillant en partenaire compétent avec la grande industrie.

De nombreux problèmes peuvent être résolus de façons différentes suivant les exigences techniques ou économiques que l'on privilégie. *Castolin+Eutectic* est à même de puiser dans une large palette de procédés, techniques et matériaux, et d'offrir ainsi à ses clients la solution idéale sans être limité aux activités traditionnelles de soudage et de brasage. C'est dans cet esprit d'un groupe polyvalent, disposant de solutions globales, que *Castolin+Eutectic* a fait récemment l'acquisition de la société américaine *TAFA*, spécialiste reconnu

La coulée, version 1994

mondialement dans le domaine de la projection thermique.

L'ambition actuelle de *Castolin+Eutectic* est d'être le partenaire exclusif pour des solutions globales couvrant l'ensemble des techniques de protection de surface. Cette ambition

reflète aussi le désir de René Wasserman qui, toute sa vie, s'est laissé guider par cette devise citée par le magazine américaine *Fortune* et reprise dans une de ses allocutions en mai 1988: «If you don't grow, you'll die.»

Des électrodes manuelles, un produit de Eutectic «for all steels»

