

MENSUEL - N°579

Bilan

La référence suisse
de l'économie

PORTS FRANCS

Le nouveau directeur dévoile
le projet d'extension

SANTÉ

Insomnies et apnées,
ces maux que traquent
les cliniques du sommeil



**AU CŒUR DE L'OR,
LA SUISSE**

RAFFINERIE DANS LES COULISSES D'UN GÉANT SUISSE

MKS PAMP affine plus de 450 tonnes d'or par an dans un bâtiment discret près de Lugano. À l'intérieur, 330 collaborateurs travaillent sans relâche à la transformation du précieux métal. Reportage. Par Frédéric Thomasset. Photos: Valentin Flauraud pour Bilan

La surprise est de taille. Le bâtiment est discret. Très discret. Un immeuble de deux étages couleur jaune encerclé par un portail de sécurité. À première vue, rien de particulier. Seul indice, la mention «PAMP – Produits Artistiques Métaux Précieux» présente sur le flanc de la construction. Après le long voyage qui nous mène en périphérie de Lugano, à Castel San Pietro, nous nous attendions à autre chose. Sans parler de folie des grandeurs, l'or rime plus volontiers avec faste qu'avec simplicité.

Fondée par Mahmoud Kassem Shakharchi en 1979, la société MKS PAMP – détenue en mains privées – fait partie des six raffineurs présents en Suisse. Avec un volume de plus de 450 tonnes d'or par an, équivalent à plus de 50 milliards de francs au cours actuel, elle appartient au cercle des «Big Four suisses» aux côtés de Valcambi, Argor-Heraeus et Metalor. En volume combiné, ces quatre sociétés traitent entre 2000 et 2500 tonnes du précieux métal par an. Des chiffres qui donnent le tournis et rappellent à ceux qui l'auraient oublié que la Suisse et le Tessin – où se trouvent trois raffineries – sont le centre névralgique de la fabrication d'or mondial. Un héritage remis en lumière en 2025 par le jeu des tarifs douaniers imposés par l'administration Trump.

PRÉCIEUX ET DENSE

Passé le portail et l'enregistrement à l'accueil via présentation des papiers d'identité, c'est Phaëdon Stamatopoulos qui nous reçoit. Interrogé sur les mesures de sécurité, l'ingénieur de formation et directeur général de la raffinerie rappelle avec le sourire que «l'or est un métal dense et qu'il n'est pas si facile à déplacer». Discretion oblige, nous n'en apprendrons pas beaucoup plus sur le dispositif en vigueur, si ce n'est qu'il reste totalement imperméable. Après plus de quarante années d'existence, les locaux n'ont jamais connu un incident majeur.

À l'intérieur, 330 collaborateurs œuvrent à répondre aux commandes des différents clients. Outre les activités de bureaux, 220 salariés occupent des postes directement liés à la production, répartis entre ingénieurs, chimistes et techniciens. Des hommes et des femmes qui maîtrisent toutes les étapes de l'affinage de l'or et qui s'emploient à produire, vingt-quatre heures sur vingt-quatre du lundi au vendredi, un métal à un degré de pureté allant jusqu'à 99,99%. «Nous fonctionnons sur un système de tournus, explique Phaë-

don Stamatopoulos. L'idée est de traiter toutes les opérations dans les plus brefs délais. Au cours actuel de l'or et au vu de sa fluctuation, conserver ou stocker entraîne des coûts importants.»

Combien de temps dure le processus d'affinage? Selon la provenance et le degré de pureté désiré, entre vingt-quatre heures et deux semaines. Le procédé se divise en cinq étapes clés: réception et préparation, fusion, échantillonnage, affinage par électrolyse et, enfin, coulée pour obtenir le produit final. À noter que l'entreprise travaille aussi l'argent – capacité de 600 tonnes par an – et les métaux du groupe platine – 30 tonnes – selon des méthodes distinctes.

RÉORIENTER LES FLUX

Dans les différents ateliers qui composent le bâtiment, l'or est partout et sous toutes ses formes. Les longues barres raffinées de 28 kg, les petits lingots de 1 kilo, les bassines remplies de petites billes et les larges plaques prêtes à être découpées offrent au visiteur un rapide aperçu de tous les services proposés par la société. On parle de plus de 30 formats disponibles. Une manière de répondre aux demandes plurielles de la clientèle. «Ici, nous traitons aussi bien pour les institutions financières que pour l'industrie du luxe ou encore les investisseurs privés, insiste James Emmett, CEO de MKS PAMP. La force de notre modèle est notre flexibilité et notre réactivité, sans perdre à aucun moment en qualité.»

Et le dirigeant de rappeler que ce modèle a été largement éprouvé pas plus tard que cette année. Alors que l'ombre des tarifs douaniers américains planait au-dessus de l'or suisse, un réajustement rapide des flux et des formats s'est révélé nécessaire. «Nous étions liés à des contrats d'approvisionnement pour fournir des institutions américaines. La situation de l'année a fait que nous avons cessé nos exportations vers le pays durant plusieurs mois. Mais comme la matière première continuait à arriver, il a fallu la réorienter. Que l'on parle d'institutions européennes ou d'investisseurs privés en Asie et au Moyen-Orient, la capacité à adapter rapidement le produit est clé.» Alors que le format Comex Good Delivery – 100 onces – est utilisé pour le stockage aux États-Unis, la barre London Good Delivery – 400 onces – est privilégiée en Europe, quand les lingotins ou les pièces peuvent séduire les investisseurs.

Outre l'or, le spectacle de l'atelier se

trouve au niveau des fours. Le travail de raffinerie passe par plusieurs fourneaux qui chauffent le métal à 1050 degrés avant qu'il ne soit récupéré sous forme liquide et incandescente. Ballet surprenant, le collaborateur à la manœuvre revient sur ses pas entre deux manipulations. Pelle et balayette à la main, il s'évertue à récupérer la moindre trace d'or égarée au sol en chemin. L'occasion pour Phaëdon Stamatopoulos de rappeler que dans la majorité des cas, la raffinerie n'est pas propriétaire du métal, mais que ce dernier lui est confié par un client. «Rien ne se perd, c'est un engagement primordial quand on gère pour le compte d'un autre quelque chose d'aussi précieux.» Combien de partenaires réguliers requièrent les services de la raffinerie? Environ 500 contreparties à travers le monde. Le directeur pointe ensuite du doigt la dizaine de grands réservoirs dans lesquels repose le substrat de l'électrolyse – décomposition chimique de la substance en fusion. «La solution contient de l'or qui se déposera avant d'être récupéré. Le processus de raffinage n'est pas le plus complexe, mais le diable est bien sûr dans les détails.»

Pour James Emmett, la position particulière de la Suisse et de l'entreprise qu'il dirige dans le commerce mondial de l'or repose, en partie, sur le sentiment de confiance inspiré par ses acteurs. «Après tout, la compétition est là. Il existe plus de 70 raffineries majeures répertoriées au niveau mondial et un nombre incalculable de petites structures.» Face aux concurrents, MKS PAMP met en avant le statut particulier que lui octroie la London Bullion Market Association (LBMA) – l'association professionnelle qui représente et encadre le marché mondial de l'or et de l'argent de gré à gré – en tant qu'«arbitre». Aux côtés de six autres membres, dont les suisses Argor-Heraeus et Metalor Technologies, l'entreprise participe à encadrer et à tester les règles qui régissent le marché. Un cadre néanmoins jugé trop faible par la Commission européenne, qui l'a estimé incompatible avec ses standards en 2025 (*Lire en page 56*).

DES MARGES FANTASMÉES

Parmi les autres atouts présentés par l'entreprise, l'intégration verticale de multiples activités liées au commerce de l'or lui offre une position privilégiée. Si le site de Castel San Pietro est entièrement consacré à la production, l'histoire de l'entreprise est, à l'origine, celle de négociants. Le fondateur Mahmoud Kas-



À gauche, des lingots Lady Fortuna, stars de l'or mondial, créés en 1979. À droite, James Emmett, CEO de MKS PAMP et Phaedon Stamatopoulos, directeur général de la raffinerie.

sem Shakarchi était en effet actif dans le trading au moment de fonder l'entreprise MKS à Genève en 1979, avant de prendre une part majoritaire dans PAMP en 1981. La fusion officielle des deux entités survient en 2021.

Le modèle de raffineurs-négociants permet aujourd'hui à l'entreprise de mieux maîtriser les flux et d'être toujours plus réactive aux demandes du marché tout en garantissant approvisionnement et débouchés. Surtout, il offre des perspectives supplémentaires de bénéfices quand l'activité traditionnelle de raffinerie amène des marges plus réduites, comme le rappelle Christoph Wild, président de l'Association suisse des métaux précieux, contacté peu après la visite: «L'or attise les fantasmes, mais sur l'activité de raffinerie, les marges sont réduites. Traditionnellement, on parle d'un rapport d'un pour mille. Comprendre que pour un lingot de 1 kilo qui vaut aujourd'hui plus de 100'000 francs, le travail est facturé une centaine de francs.»

Dans le bâtiment, Phaedon Stamatopoulos poursuit la présentation. D'un côté, les bassins consacrés à l'électrolyse – dans lesquels les cadres recouverts d'or ressemblent à l'intérieur d'une ruche – de l'autre, des ateliers où les machines côtoient les collaborateurs. À l'étage, on retrouve le laboratoire des chimistes chargés de contrôler les échantillons récupérés à la sortie des fours. «Trois prélèvements seront effectués sur le lot, explique le directeur. Un pour le client,

un pour nous et un troisième en guise d'arbitrage. Chacun fait sa propre analyse afin de déterminer la valeur. Si nous ne tombons pas d'accord, le troisième échantillon fait office d'arbitre.» Par ailleurs, le Bureau central des métaux précieux (BCMP), rattaché à l'Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDT), est en mesure d'offrir une fonction d'arbitrage grâce à des essayeurs jurés présents sur place. L'organe est plus globalement chargé de définir et de contrôler les standards de qualité des métaux précieux en Suisse.

LES CODES DU LUXE

Retour au rez-de-chaussée, où des bruits sourds rythment le parcours. Le personnel s'applique à découper des lingotins dans les larges feuilles d'or d'une épaisseur inférieure au centimètre. Ils viendront enrichir la gamme de produits finaux. Chez MKS PAMP, l'or frappé représente 20% de la production. Parmi la gamme proposée, Lady Fortuna fait office de star de l'or mondial. Créé en 1979, le visage gravé à même le lingot d'une déesse de la Rome antique est devenu synonyme de PAMP, faisant de l'entreprise le leader mondial du segment des lingotins pour investisseurs privés. «C'est un positionnement stratégique de longue date, qui nous permet d'être la marque la plus valorisée de l'industrie», se félicite James Emmett.

Un produit que le monde entier s'arache et un tour de force de l'entreprise

en termes de valeur ajoutée. Un calcul laisse envisager une marge de 5% sur le produit. Incomparable avec celles réalisées par le monde du luxe, mais les similarités de positionnement sont nombreuses. «Avec les produits frappés, nous rejoignons la question du beau et de la valeur attribuée à une marque, explique le CEO. Nos produits Lady Fortuna peuvent être achetés pour être offerts lors d'une occasion particulière, à l'instar d'une montre ou d'un bijou. Sans oublier que la marque définit ici la valeur de revente. Quand un lingot lambda peut subir une décote, un produit frappé chez nous s'accompagne d'une garantie sur la qualité et la chaîne de production qui en font un produit premium.»

C'est sur cette démonstration que nous prenons congé de nos interlocuteurs. Passé le dispositif de sécurité de sortie – à base de détecteurs de métaux – imposé à l'ensemble des collaborateurs, nous regagnons l'extérieur du bâtiment, laissant derrière nous quelques questions en suspens. S'il existe un espace de stockage consacré à la production, nous n'y avons pas eu accès. Avec un gramme atteignant les sommets, la discrétion en la matière vise à prévenir des tentations. De l'autre côté du portail, les fondations d'un bâtiment se dressent devant nous. L'œuvre de l'architecte Mario Botta. Alors que nous n'en saurons pas plus sur les revenus de l'entreprise, l'extension reste un symbole manifeste de la bonne marche des affaires. ■