



MJ&CIE
INDEPENDENT FAMILY WEALTH ADVISORS

L A L E T T R E



P A R I S · G E N È V E



3B Groupe



European Network of Family Offices



Association Française du Family Office

MJ&Cie adhère à la charte de l'AFFO, et s'engage à en appliquer et promouvoir les principes, gages de fiabilité, de professionnalisme et d'éthique.

N ° 61 / 1^{er} semestre 2025

S O M M A I R E

HUMEUR	2
MJ&Cie	2
IDÉES	5
MJ 4.0	5
Transmettre pour grandir	5
Luxe et sport : Just do it!	6
Votre médecin s'appelle IA	6
NEWS	7
Crypto-Helvétie 3.0	7
La grenouille et le bœuf	7
A la croisée des chemins	9
CHIFFRES	9
PRATIQUE	10
L'atout humain	10
« BlockArtChain » : quand l'art doit se démondialiser	11
Family Offices : cap sur l'avenir	11
CONJONCTURE...ET PERSPECTIVES	13
Art : Nouvelle vague ?	13
Immobilier : Chantier mondial	14
Marché : Trompe-l'œil	15

H U M E U R



« *Le hasard sourit à ceux qui sont bien préparés* ». **Louis Pasteur**

Il y a ceux qui improvisent. Et ceux qui orchestrent.

Les dilettantes et les laborieux.

À chacun son style.

Mais dans la gestion des grands patrimoines, mieux vaut éviter de jouer la partition à l'aveugle.

Car attendre que le hasard fasse bien les choses, c'est souvent lui tendre un piège... vide.

Les belles trajectoires, les transmissions fluides, les investissements pertinents : cela ne peut être le fruit du hasard. C'est une affaire de méthode, de travail, de vision long terme — et de choix structurants.

C'est d'autant plus vrai dans un environnement toujours plus complexe, où les repères évoluent vite et où l'imprévu devient la norme. Prendre du recul, garder le cap, coordonner l'ensemble des expertises : c'est précisément le rôle du family office.

Encore confidentiel il y a vingt ans, il s'est imposé depuis comme une évidence pour les familles fortunées et entrepreneuriales. Car il faut du temps pour penser loin, pour bâtir à travers les générations. Il faut du calme pour agir juste. Et une vision globale pour piloter l'ensemble.

Depuis bientôt 25 ans, MJ&Cie — pionnier du family office en France et en Europe — accompagne, avec constance et innovation, ses clients en France et à l'international, porté par une conviction simple : préparer aujourd'hui, c'est créer les conditions de la réussite de demain. Et dans ce domaine, nous n'avons jamais cru aux coïncidences !

M J & C I E



M J & C I E P H I L A N T H R O P E !

Enfance et éducation sont chères à notre entreprise !

MJ&Cie soutient depuis de nombreuses années L'Enfant Bleu, dédiée à la protection des enfants et aux victimes de violences dans l'enfance. Tous les ans, ce sont des milliers de victimes écoutées, accompagnées, protégées, des milliers de séances de soutien thérapeutique, d'actions de sensibilisation auprès des élèves. Cette infatigable action de terrain est presque intégralement financée par des donateurs privés, entreprises et particuliers, auxquels MJ&Cie est particulièrement fière d'appartenir.

En 2025, MJ&Cie est également grand donateur de la Fondation Audencia, qui agit pour la diversité et l'inclusion afin de rendre accessible les études supérieures à tous, pour que l'avenir d'un individu ne soit pas conditionné par ses moyens financiers. Au-delà d'un programme d'attribution de bourses, l'accès à l'éducation, l'innovation pédagogique, la recherche à impact et l'entrepreneuriat sont au cœur de ses actions auxquelles MJ&Cie est heureuse de contribuer.

M J & C I E S U R S C È N E !

MJ&Cie a débuté l'année 2025 avec une présence toujours active dans les sphères médiatique et événementielle, illustrant son rôle dans les débats sur le métier du family office et les enjeux qui en découlent.

François Mollat du Jourdin et Otmane Jai ont participé ou animé divers événements, en particulier :

- L'Atelier « Gestion de crise » organisé par l'AFFO à l'Ecole Militaire.
- Le Jury Certificat « Métiers du Family Office » de l'AUREP.
- Une Table ronde organisée à l'INSEP, en présence de sportifs de haut niveau, par la Fondation Audencia sur le thème « Quand diversité et résilience façonnent le sport de haut niveau ».
- Le Morgan Stanley Family Office Summit à Londres.
- Une table ronde au Geneva Wealth Day : « Family Offices et partenariats institutionnels : réinventer une gouvernance dans un monde en mutation ».

Cette présence témoigne de l'engagement continu de MJ&Cie dans les discussions clés du secteur, et son exigence permanente de proposer des réflexions et des pratiques du meilleur niveau.

M J & C I E D A N S L A P R E S S E !

MJ&Cie continue d'affirmer son expertise à travers des publications régulières et une présence dans les médias.

Ses analyses synthétiques — billets d'humeur, réflexions, actualités économiques et perspectives de marché — sont à retrouver sur son blog : le blog de MJ&Cie.

Au-delà de ces publications, MJ&Cie a bénéficié d'une couverture médiatique riche au cours du premier semestre, illustrant la reconnaissance de son expertise sur des enjeux économiques et financiers majeurs.

Dans Le Temps, média de référence en Suisse romande, deux interviews ont permis d'éclairer les impacts potentiels des tensions commerciales et des tarifs douaniers sur les différentes classes d'actifs.

Dans Swissquote Magazine, MJ&Cie a livré une analyse sur l'avenir du GNL dans le mix énergétique, ainsi qu'une réflexion sur l'apparent paradoxe entre le ralentissement de l'économie allemande et la résilience du DAX, offrant des clés de lecture précieuses aux investisseurs. Une nouvelle interview à paraître mettra en lumière les dynamiques du secteur agritech, soulignant les défis et opportunités d'une industrie en pleine mutation.

- **Le Temps** (print et online) : « [Les tarifs douaniers « réciproques », argument marketing et souverainiste](#) »
- **Swissquote** (print) : « [GNL, le héros controversé](#) »
- **Le Temps** (print et online) : « [En pleine guerre commerciale, l'affaiblissement du dollar...](#) »
- **Swissquote** (print) : « [Un paradoxe nommé DAX](#) »

Retrouvez l'ensemble de la revue de presse sur : <https://mj-et-cie.com/presse>

N S C A D V I S O R

Membre du groupe MJ&Cie, cette société est dédiée à l'accompagnement des entreprises familiales. Emmenée par Alexandre Nahas, professionnel chevronné du corporate advisory depuis plus de 20 ans, NSC Advisor connaît un développement prometteur au Moyen Orient et en Afrique, et s'inscrit dans une complémentarité étroite avec l'activité de family office.

www.nsc-advisor.com

3 B P R I V A T E O F F I C E B Y M J

L'Alliance 3B, lancée en 2024, s'est donnée pour mission d'apporter sérénité et performance aux entrepreneurs, dans la préservation et le développement de leurs patrimoines professionnel et privé ! Autour d'un groupe de professionnels indépendants de haut niveau, dont MJ&Cie pour le family office, cette plateforme poursuit son développement basé sur des expertises et des valeurs fortes.

www.3b-groupe.com

E N F O

Le European Network of Family Office, réseau d'acteurs indépendants présidé par François Mollat du Jourdin, travaille au développement de synergies opérationnelles entre ses membres. Les échanges réguliers entre les équipes permettent de renforcer la recherche et l'analyse, et partant l'accès au marché. Le groupe se réunit à Paris en juin pour une réflexion approfondie sur le renforcement de ses synergies.

www.enfo.net

A F F O

La dynamique de l'association, qui compte près de 150 membres, ne se dément pas. La journée du Family Office by AFFO, 3e édition du genre, aura lieu le 2 juillet et réunira plus de 200 participants autour de conférences et discussions sur le métier et ses enjeux.

I F F O

Belgique et Lituanie ont récemment rejoint la Fédération Internationale du Family Office, dont François Mollat du Jourdin a la charge du développement. Des discussions avancées sont en cours avec plusieurs pays, en Europe et au-delà, et un premier rassemblement devrait voir le jour d'ici la fin d'année.

Ce projet ambitieux vise à créer un écosystème international de professionnels du family office, au sein duquel ils pourront partager, échanger, se former et renforcer les meilleures pratiques au service des familles qu'ils accompagnent.

www.iff.org

I D É E S



M J 4 . 0

Dans l'univers exigeant de la sélection d'investissements, le rythme s'est emballé. Moins de temps, plus de docs, toujours plus de réunions... et des équipes qui, souvent, n'ont pas grandi aussi vite que les datas à traiter. Résultat : les due diligences ressemblent parfois à un sport de combat.

Chaque année, ce sont des milliers de *pitch decks*, *side letters*, appels de fonds ou updates de portefeuille qu'il faut ingurgiter. Et la question plane : comment suivre la cadence sans doubler les effectifs ni perdre en rigueur ?

Bonne nouvelle : l'intelligence artificielle — loin d'être un gadget de science-fiction — arrive en renfort. Pourtant, seuls 14 % des institutionnels ont osé sauter le pas, selon BCG. Dommage, car les bénéfices sont bien réels : jusqu'à 50 % de gain de productivité sur le traitement des données non structurées.

Imaginez : des appels automatiquement transcrits, des documents transformés en données exploitables, des benchmarks générés en temps réel, et même les premiers jets de mémos d'investissement rédigés sans lever le petit doigt. L'analyste n'est plus noyé sous les PDF, il redevient analyste — concentré sur la décision, pas sur la paperasse.

Mais cette révolution n'est pas une question de robots contre humains. Elle repose sur un nouveau profil hybride : celui qui sait parler IA, calibrer les bons inputs et interpréter les résultats sans perdre le sens critique. Une compétence-clé, et bientôt un marqueur de performance.

Pour les family offices, souvent agiles mais limités en « bande passante », cette avancée change la donne. Plus besoin de pousser les murs : on peut faire plus, mieux, sans gonfler les équipes. La vraie question devient alors : êtes-vous capables de couvrir tout le terrain ?

T R A N S M E T T R E P O U R G R A N D I R

L'argent ne fait pas le bonheur, certes, mais un patrimoine mal géré peut rapidement être problématique. Quand il inclut une entreprise familiale, sa transmission peut devenir un défi. Ce n'est pas seulement une question de transfert de biens, mais de valeurs préservées, de vision et de culture. La vraie question est de savoir comment assurer à travers les générations, une continuité harmonieuse du patrimoine, qu'il soit matériel ou immatériel.

Les héritiers doivent comprendre qu'il n'est pas un butin à dépenser, mais un capital à faire fructifier avec discernement. Ils doivent intégrer une vision à long terme, comprendre les risques, la diversification et les enjeux humains derrière chaque décision. Pour cela, des stages dans l'entreprise familiale, ou dans des structures proches, offrent des apprentissages précieux. C'est là qu'ils peuvent se familiariser avec la gestion d'actifs, mais aussi intégrer la notion de responsabilité sociale.

Une responsabilité qui ne se limite pas aux rendements financiers. La philanthropie peut, en effet, être un excellent moyen de transmettre des valeurs, tout en engageant les jeunes générations dans des projets à impact. Créer un véhicule philanthropique familial permet d'apprendre à évaluer des projets, à mesurer leur impact et à développer un sens de l'engagement durable. Cela donne un aperçu de ce que signifie gérer un patrimoine de manière responsable.

Mais au-delà de ce sens de la responsabilité, la gouvernance est clé dans la gestion d'un patrimoine familial. La réussite réside dans la clarté des rôles et des prises de décision, surtout lorsque l'actif principal est une entreprise. Une entreprise familiale qui réussit à passer plusieurs générations est souvent celle qui a mis en place une structure de gouvernance solide et transparente.

Les family offices jouent ici également un rôle clé, aidant à structurer et à transmettre avec cohérence, veillant à ce que le patrimoine demeure fidèle aux valeurs d'origine tout en évoluant avec son époque. Selon PwC, seules 30 % des entreprises familiales passent avec succès à la troisième génération. Cette statistique montre qu'une préparation rigoureuse est indispensable pour éviter que l'héritage ne se transforme en piège.

Gouvernance, éducation, sens et valeurs partagées en sont donc les clés.

Car transmettre un patrimoine familial, c'est investir dans un avenir pérenne. Cela ne se résume pas à donner des actifs, mais à préparer les héritiers à assumer des responsabilités, à gérer un héritage et à faire prospérer une fortune à travers les générations. Et comme pour tout bon investissement, cela doit commencer tôt.

LUXE ET SPORT : JUST DO IT!

Sueur, cuir et gazon : un cocktail sensoriel plus évocateur d'un dimanche au stade que d'une flânerie sur l'avenue Montaigne. Et pourtant, les grandes maisons de luxe s'invitent désormais en tribune VIP des plus grands événements sportifs, avec le flair d'un stratège et la précision d'un horloger suisse. Objectif ? Offrir une expérience totale, immersive, et surtout, monétisable.

Car aujourd'hui, le luxe ne vend plus seulement des produits, il orchestre des émotions. Et dans ce domaine, le sport est un terrain de jeu rêvé : frissons de la compétition, mise en scène millimétrée, héros planétaires... C'est toute une dramaturgie contemporaine que les marques s'approprient pour renforcer leur désirabilité, surtout auprès d'une cible plus jeune et mobile.

LVMH ne s'y est pas trompé. Avec €150 millions investis dans les JO de Paris 2024, le groupe ne s'est pas contenté de décorer la cérémonie : il a capté l'attention de cinq milliards de spectateurs mondiaux. Une vitrine planétaire pour ses marques, du malletier Louis Vuitton à la maison Dior, en passant par les horlogers de prestige.

Ce pivot stratégique vers des disciplines populaires – football, basket, athlétisme – tranche avec le tropisme historique du luxe pour les sports élitistes. Mais il répond à une logique bien rodée : séduire la Gen Z, pousser les lignes « *sportswear premium* » et renforcer la dimension expérientielle des marques. Pour les investisseurs, ce mariage d'apparat entre luxe et sport ouvre de nouveaux champs d'analyse. Montée en gamme des infrastructures sportives, valorisation des droits marketing, développement de plateformes événementielles hybrides... Autant de leviers à explorer, dans un marché où l'émotion devient une monnaie d'échange.

Le luxe ne court pas après la performance athlétique : il vise l'enchantement, et le sport devient son théâtre. Pour les stratèges de l'investissement, c'est peut-être le moment de sortir les crampons !

VOTRE MEDECIN S'APPELE IA

Et si votre prochaine ordonnance était co-rédigée par une intelligence artificielle ? Ce qui relevait de la science-fiction devient réalité : la médecine de demain est déjà à nos portes — connectée, prédictive et sur-mesure.

Boostée par les progrès de l'IA, de la génomique et de l'édition génétique, la santé entre dans une nouvelle ère. Loin du modèle curatif classique, on parle désormais de « *healthspan* » : vivre plus longtemps, oui, mais surtout en bonne santé. Et les outils pour y parvenir fleurissent à grande vitesse.

Prenez, par exemple, les plateformes comme InsideTracker ou Thorne : une simple goutte de sang suffit à analyser des dizaines de biomarqueurs en temps réel. Résultat ? Des recommandations ultra personnalisées, capables de prévenir une maladie avant même le premier symptôme. À côté, le check-up annuel fait figure d'antiquité.

L'intelligence artificielle, elle, ne se contente plus de lire vos radios. Des algorithmes comme ceux développés par Tempus AI ou DeepMind croisent des milliards de données pour affiner les diagnostics, prédire l'évolution d'un cancer ou identifier les meilleures molécules pour un patient donné. Un bond majeur, notamment en oncologie et dans les maladies rares.

Mais la médecine de précision ne s'arrête pas là. Grâce au séquençage génétique accessible (moins de 200€ pour une analyse complète), il devient possible d'identifier les prédispositions à des maladies cardiovasculaires ou métaboliques. À la clé : une prévention ultra ciblée, bien avant que les pathologies ne s'installent.

Côté quotidien, les montres connectées surveillent votre rythme cardiaque, votre sommeil, vos pics de stress. Reliées à des applis intelligentes, elles permettent un suivi quasi médical, parfois plus réactif qu'un généraliste. Et quand une alerte est déclenchée, la télémédecine prend le relais, intégrant même santé mentale et coaching nutritionnel dans une approche holistique.

Un marché de niche ? Pas vraiment. En 2024, le secteur mondial de la longévité pèserait déjà plus de 600 milliards de dollars. Une manne pour les investisseurs avisés, qui voient dans cette mutation bien plus qu'une révolution médicale : un changement de paradigme sociétal.

Le futur de la santé sera prédictif, préventif et personnalisé. Et il a déjà commencé.

N E W S



C R Y P T O - H E L V É T I E 3 . 0

Depuis 2022, Lugano s'est lancée dans une aventure ambitieuse : s'imposer comme la plaque tournante européenne des cryptomonnaies. C'est un pari audacieux, mais qui semble bien planifié à travers le Bitcoin, et son implication stratégique dans le secteur. La ville a choisi d'utiliser sa position géographique et sa réputation pour attirer start-ups et investisseurs du monde de la blockchain.

Dès le lancement de son initiative, Lugano a attiré des figures emblématiques. Christian Angermayer, un milliardaire allemand, a troqué la City de Londres pour les bords du lac de Lugano après l'abolition du régime fiscal "non dom". Il est rapidement devenu une des têtes d'affiche du mouvement crypto en Suisse. Parallèlement, Giancarlo Devasini, cofondateur de Tether, dont la fortune est estimée à \$9,2 milliards, a fait de Lugano son nouveau centre d'activités. Sa société Tether, moteur du plan local, a financé la création

d'un fonds d'investissement de CHF 100 millions pour soutenir les start-ups de la blockchain et encourager la relocalisation de talents et d'entreprises à Lugano.

Cette offensive ne passe pas inaperçue dans le landernau helvétique : Lugano veut dépasser Zoug, la Crypto Valley suisse, et peut se targuer d'une forte ambition. Mais cette dynamique ne se limite pas à la capitale tessinoise. Genève, bien que plus discrète, se place également comme un acteur de poids. La ville de Calvin a enregistré une multiplication par deux des entreprises blockchain entre 2020 et 2023, de 49 à 115 sociétés actives. Ce développement s'explique par une réglementation favorable et une grande souplesse pour lever des fonds dans l'écosystème crypto. En parallèle, certaines banques genevoises ont intégré les cryptomonnaies dans leurs services, en collaboration avec des acteurs comme Taurus, un leader de la gestion d'actifs numériques. Ce dernier a même levé CHF 65 millions lors d'une levée record en 2023.

Cependant, la Suisse ne peut ignorer la concurrence croissante sur le marché européen. L'Allemagne, par exemple, a su adapter sa législation pour permettre aux fonds privés d'investir jusqu'à 20 % de leurs actifs en cryptomonnaies, attirant ainsi des investisseurs internationaux. Le Luxembourg, fort de sa réputation d'agilité financière, continue de se positionner comme un hub incontournable pour les acteurs de la blockchain. Quant au Royaume-Uni, bien que plus rigide dans ses réglementations, il demeure un acteur majeur grâce à la densité de son écosystème fintech.

Malgré une forte croissance, l'Europe reste toutefois loin des États-Unis en termes de volumes de transactions : ces derniers captent près de 50 % du marché mondial des cryptomonnaies, contre 25% environ pour le Vieux Continent, soit près de \$1 000 milliards par an. Et la dynamique lancée par le nouveau président américain pourrait accentuer cet écart. A moins que les nombreuses initiatives européennes, avec des hubs comme la Suisse, ne permettent au contraire, de le combler, au moins partiellement.

La compétition mondiale est féroce. Mais l'initiative luganaise pourrait donner des idées à d'autres cantons suisses. Car la capacité d'innovation helvétique n'est plus à prouver ! Alors qui sait ? Dans quelques années, chaque région de la Confédération pourrait bien avoir sa propre mine... de Bitcoin

LA GRENOUILLE ET LE BŒUF

L'île de Malte semble décidée à faire entendre sa voix dans le concert feutré des juridictions accueillant les fortunes familiales. En novembre dernier, l'autorité de régulation locale, la MFSA, a publié une circulaire (1) assouplissant le cadre applicable aux Family Offices. Objectif affiché : attirer ces structures patrimoniales en quête de flexibilité réglementaire.

Parmi les nouveautés notables, une exemption de cadre réglementaire pour les véhicules n'investissant que des capitaux familiaux, ainsi qu'une définition élargie de la « famille » incluant alliances étendues et structures successorales plus complexes. Une modernisation opportune à l'heure où les structurations familiales, particulièrement internationales, se déroulent rarement en ligne droite...

Reste à savoir si cette initiative suffira à bousculer l'ordre établi. Selon l'étude PwC publiée en janvier, Malte, qui n'y est pas même mentionnée (!), reste loin derrière des juridictions comme le Luxembourg – fort d'un écosystème éprouvé (FIAR, SPF, fonds de titrisation...) – ou Singapour, dont le VCC séduit toujours plus les fortunes asiatiques.

Si l'ambition maltaise est claire, la portée réelle de cette réforme peut laisser dubitatif. Pour l'heure, l'archipel a placé ses pions. Reste à voir si les fortunes internationales y verront une stratégie gagnante... ou un simple effet d'annonce.

Fort de son expérience internationale depuis 2001, MJ&Cie est un observateur attentif, mais sans concessions, de ces initiatives et évolutions.

(1) <https://www.mfsa.mt/wp-content/uploads/2024/11/Establishment-of-Single-Family-Offices-in-Malta.pdf>

À LA CROISÉE DES CHEMINS

Le private equity et les marchés non cotés ne sont pas nouveaux, mais leur attrait n'a cessé de croître ces dernières années. Le potentiel de rendements et la décorrélation des actifs traditionnels continuent de séduire un large éventail d'investisseurs. Mais avec l'augmentation des montants engagés et la diversification des profils d'investisseurs, des tensions commencent à émerger. Et les infrastructures du secteur peinent à suivre.

Malgré l'ampleur des investissements, le système demeure fragmenté : données cloisonnées, valorisations tardives et reporting opaque sont monnaie courante. Dans un environnement où transparence, réactivité et gouvernance sont des exigences incontournables, ce manque de fluidité est une anomalie. L'absence de langage commun complique le suivi des actifs. Les investisseurs se retrouvent confrontés à une complexité croissante sans les outils adaptés pour y répondre.

Des solutions commencent à voir le jour, telles que la tokenisation des parts, la normalisation des reportings ou des initiatives comme l'Institutional Limited Partners Association (ILPA). Cependant, ces solutions restent encore timides et peinent à s'imposer face à l'inertie du marché. Le secteur est à un tournant. Si rien ne change, il pourrait perdre la confiance des investisseurs de demain, plus exigeants que jamais.

Dans ce contexte, les family offices ont un rôle crucial à jouer. Ils sont les intermédiaires entre investisseurs et gestionnaires, et doivent faciliter la compréhension des données souvent complexes. Au-delà du conseil, leur rôle est celui de traducteurs, de simplificateurs de l'information, permettant ainsi aux investisseurs de prendre des décisions éclairées dans un environnement de plus en plus opaque et fragmenté.

La normalisation des données et l'intégration de l'IA sont des leviers indispensables pour réconcilier efficacité et transparence. L'IA peut automatiser la collecte de données, rationaliser les reportings et offrir une gestion des portefeuilles plus agile. L'objectif est de libérer les équipes de tâches répétitives et leur permettre de se concentrer sur des analyses stratégiques, cruciales dans un marché en constante évolution.

L'avenir des marchés privés réside dans la capacité à répondre aux exigences de transparence et à la standardisation de l'information. Les family offices doivent être au cœur de cette transformation, en favorisant la fluidité des processus décisionnels. Leur rôle est de sécuriser les décisions des investisseurs, en leur procurant une vision claire et fiable.

CHIFFRES



1,8 millions de tonnes métriques de nickel produites par l'Indonésie en 2023, ce qui la classe comme premier producteur mondial. Un des nombreux atouts de la région Asie-pacifique, à l'heure où l'électrification des économies entraîne une demande croissante de métaux de transition.

2 C'est la position de la Suisse dans le *World Competitiveness Ranking 2024* publié par L'*International Institute for Management Development* (IMD) de Lausanne. Ce classement reflète la stabilité

économique du pays, son environnement propice aux affaires et son attractivité pour les family offices internationaux. La France y figure en 31^e position....

5 milliards d'audience totale aux Jeux Olympiques de Paris 2024, selon Thomas Bach, président du Comité International Olympique. Un événement majeur qui a offert une visibilité exceptionnelle aux marques de luxe, notamment LVMH, qui a investi 150 millions d'euros en tant que partenaire.

10,3 milliards. C'est la population mondiale estimée pour les années 2080, avant un déclin attendu. L'Asie reste le continent le plus peuplé, abritant 11 des 20 plus grands pays, et comptant quatre fois plus d'habitants que l'Afrique. Une concentration démographique qui façonne les tendances économiques et géopolitiques à l'échelle mondiale.

31 % des investissements mondiaux dans les start-ups proviennent des family offices. Ce chiffre, relayé par PwC dans l'étude Global Family Office Deals 2024, souligne leur rôle croissant dans l'écosystème du capital-risque et leur appétit pour l'innovation.

33 % de hausse du cours de l'argent depuis mars 2024. Cette progression s'explique par un climat d'incertitude économique et géopolitique. En parallèle, la demande industrielle a augmenté de 50% ces dernières années, en raison de la demande croissante de panneaux solaires.

80 Les compagnies aériennes pourraient bénéficier de l'essor des médicaments anti-obésité, car des passagers plus légers consomment moins de carburant. Selon une étude de Jefferies publiée fin septembre, United Airlines économiserait 80 millions de dollars par an si le poids moyen des passagers diminuait de seulement 4,5 kilos (10 livres). Rien d'insurmontable pour les patients traités avec des GLP-1.

100 000 milliards de dollars. C'est le seuil que la dette mondiale a franchi selon l'OCDE. Une augmentation spectaculaire qui s'accélère : en 2024, les États et entreprises ont emprunté 25 000 milliards de dollars, soit près du triple du volume enregistré en 2007. Et la charge des intérêts dépasse désormais les dépenses de défense des pays de l'OCDE.

P R A T I Q U E



L ' A T O U T H U M A I N

L'intelligence artificielle transforme en profondeur le secteur de la gestion de fortune. Analyse prédictive, automatisation, allocation dynamique des actifs : les promesses sont nombreuses, et les gains d'efficacité réels. Pourtant, cette évolution technologique soulève une question fondamentale : comment préserver une approche réellement personnalisée, socle de toute relation patrimoniale durable ?

Les robo-advisors et autres plateformes automatisées ont contribué à démocratiser l'accès à des solutions financières sophistiquées. En contrepartie, ils ont introduit une certaine uniformisation des services. Or, dans un domaine où la confiance, l'écoute et l'agilité sont essentielles, cette standardisation atteint vite ses limites.

L'intelligence artificielle excelle dans l'analyse de données massives. Elle apprend vite, repère les signaux faibles, et modélise les tendances. Mais elle ne remplace pas — du moins pas encore — la compréhension fine des dynamiques familiales, des contextes émotionnels ou des objectifs de long terme. Autant d'éléments qui restent l'apanage de l'intelligence humaine.

C'est précisément sur ce terrain que les Family Offices disposent d'un avantage compétitif. En associant la puissance des outils numériques à l'expertise de leurs équipes, ils proposent une approche holistique : intégration fiscale, juridique, financière, mais aussi humaine, générationnelle et parfois même émotionnelle. Là où l'IA optimise, le conseil personnalise !

Utilisée à bon escient, l'IA devient un levier de performance : elle renforce l'analyse, identifie de nouvelles opportunités, anticipe les risques. Mais elle ne dicte pas la stratégie. Elle assiste, sans jamais se substituer à la relation de confiance, construite dans la durée, qui fonde l'accompagnement patrimonial sur mesure.

L'enjeu n'est donc pas de choisir entre l'humain et la machine, mais d'orchestrer intelligemment leur complémentarité. L'avenir de la gestion de fortune ne sera ni totalement automatisé ni figé dans les méthodes traditionnelles. Il appartiendra à ceux qui sauront conjuguer la rigueur de la technologie à la finesse du conseil.

Car au cœur de toute stratégie réussie, il y aura toujours un interlocuteur capable d'entendre ce que les algorithmes ne savent pas (encore) lire.

« BLOCKARTCHAIN » : QUAND L'ART DOIT SE DÉMONDIALISER

En 2025, transporter une œuvre d'art à travers les frontières ressemble de plus en plus à une épreuve. Réglementations, taxes et formalités accrues constituent un défi toujours plus important pour les collectionneurs, galeries et institutions. Un problème pour 90% des personnes interrogées.

Le principal frein semble venir des réglementations. Pour lutter contre le trafic et protéger les patrimoines nationaux, les gouvernements imposent des contrôles de plus en plus stricts, entraînant des délais prolongés, des refus d'exportation et des taxes sur les transactions internationales. En moyenne, ces démarches prennent désormais 50 à 60 % de temps en plus qu'il y a dix ans.

La lutte contre le blanchiment d'argent impose également des vérifications minutieuses des acheteurs et vendeurs. Bien qu'indispensable à l'intégrité du marché, cette transparence ralentit les transactions et bouleverse une culture de discrétion qui prévalait jusque-là. Elle peut parfois aussi dissuader certains acheteurs.

Face à ces défis, de plus en plus de collectionneurs privilégient les achats locaux. En 2023, 40 % des ventes ont eu lieu dans le pays d'origine de l'artiste, un phénomène en croissance. Les galeries, quant à elles, investissent dans des partenariats logistiques et juridiques pour simplifier les échanges transfrontaliers. Les musées et foires appellent à une simplification des procédures douanières. En 2023, près de 50 % des grandes foires ont signé des pétitions pour faciliter le transport des œuvres, visant à alléger les démarches tout en garantissant la sécurité des transactions.

Mais c'est peut-être de la technologie que viendra le salut ! La blockchain notamment, se révèle une alliée précieuse pour garantir la provenance des œuvres et simplifier les formalités. En 2024, 30 % des transactions ont été facilitées par des plateformes numériques !

Dans un marché mondialisé, une circulation fluide des œuvres sera un gage de pérennité. Mais une démondialisation pourrait aussi amorcer une nouvelle ère de découverte de talents ! Il est certain que la passion des collectionneurs ne se laissera pas arrêter par des considérations administratives, qui pourraient néanmoins jouer les trublions dans un proche avenir...

FAMILY OFFICES : CAP SUR L'AVENIR

Le *European Family Office Report 2024* (1) publié par HSBC a dressé un état des lieux des grandes tendances suivies par ces acteurs de l'investissement. Au-delà des débats entre gestion active et gestion

passive, des approches thématiques et de la spécificité d'un horizon généralement (très) long terme, voici cinq axes majeurs qui caractérisent les stratégies de ces grands investisseurs privés :

1. Privé, vous avez dit privé ?

La volatilité des marchés cotés, que le chaos récent ne fait que confirmer (1), pousse les Family Offices à renforcer leur exposition aux actifs privés : private equity, dette privée, infrastructures. Ces classes d'actifs offrent diversification et perspectives de rendement. Et malgré l'émergence des fonds evergreen, qui séduisent pour leur souplesse, l'illiquidité exige une gestion claire des besoins de trésorerie.

2. Philanthropie stratégique

La philanthropie se professionnalise et s'intègre de plus en plus dans les stratégies globales d'investissement et les allocations d'actifs. Place aux structures pérennes : fondations familiales, fonds de dotation, investissements à impact. L'objectif ? Combiner sens et performance. Les domaines ciblés sont clairs : éducation, santé, climat. Mais attention : les attentes, surtout chez les jeunes générations, sont grandes et ne sauraient souffrir le greenwashing.

3. La transmission, bien plus qu'un héritage

La succession ne se limite plus au patrimoine financier. Les nouvelles générations veulent être associées plus tôt aux décisions. Gouvernance familiale, programmes de formation, chartes familiales : les outils se multiplient pour organiser un passage de témoin en douceur. Selon PwC, plus de la moitié des Family Offices anticipent un changement de direction d'ici dix ans !

4. Digitaliser, oui. À condition de protéger

La technologie transforme la gestion patrimoniale : IA, tableaux de bord dynamiques, outils d'analyse, parfois blockchain. Mais cette modernisation nécessite rigueur, sécurité des données, gouvernance digitale, sensibilisation des équipes : la digitalisation doit être encadrée pour éviter les failles dans un secteur où la confidentialité est clé.

5. Immobilier : revoir les priorités

L'immobilier européen traverse une phase d'ajustement. Les mouvements de taux et la pression réglementaire obligent à revoir les stratégies. Moins de bureaux, plus de résidentiel haut de gamme, de logistique ou de santé. Les family offices se tournent aussi vers des véhicules plus souples : fonds privés, club deals ou joint-ventures avec promoteurs.

Conjuguer rendement, stabilité, impact et transmission, c'est le credo des family offices. Car l'avenir se prépare sur le long terme et avec méthode. Depuis près de 25 ans, MJ&Cie décline cette exigence au service de ses clients.

(1) <https://www.privatebanking.hsbc.com/family-office-uhnw/the-european-family-office-report-2024/>

CONJONCTURE ... ET PERSPECTIVES



ART : NOUVELLE VAGUE ?

Le marché mondial de l'art traverse une phase de réajustement après un recul de 12 % en 2024, avec des ventes s'élevant à 57,5 milliards de dollars, selon le Art Basel & UBS Global Art Market Report 2025. Cette baisse concerne principalement le haut de gamme, tandis que les segments plus abordables continuent de progresser, avec une hausse de 3 % du volume des ventes. Le marché se structure ainsi autour de nouvelles dynamiques, moins spéculatives, et plus durables.

Derrière cette dynamique contrastée, une tendance s'installe en toile de fond : les collectionneurs, notamment les plus jeunes, achètent moins mais mieux. Dans un contexte de succession patrimoniale massive — le fameux « *Great Wealth Transfer* » est estimé à \$84 000 milliards— les philosophies qui sous-tendent l'acquisition d'une œuvre évoluent. La dimension spéculative laisse place à des approches plus durables et plus sensibles aux œuvres et à leurs histoires.

La majorité des *High Net-Worth Individuals* (HNWI) continue cependant d'investir dans l'art, mais les motivations se déplacent : recherche d'impact, diversification patrimoniale, engagement culturel. L'art redevient aussi un vecteur de sens, et non plus seulement un actif à fort potentiel de valorisation. En janvier 2025, la vente record de Marilyn Monroe Shot Sage Blue d'Andy Warhol à New York, adjugée pour \$213 millions, démontre que les pièces d'exception continuent d'attirer, même si les motivations évoluent.

Dans ce contexte, les grandes places restent solides, bien que des signes de ralentissement se manifestent. À New York, les ventes du 1er semestre 2025 sont estimées à \$7,1 milliards, en léger recul par rapport à 2024. Londres suit avec environ £3 milliards, en déclin, du fait des tensions mondiales (et toujours le Brexit). Cependant, des ventes remarquables comme *Show Me The Monet* de Banksy, adjugée pour £23,1 millions en mai 2025, témoignent de la demande persistante pour l'art contemporain. À Paris, le marché reste stable, autour de €2,5 milliards, soutenu par des ventes comme *Nymphéas* de Monet, vendu €115 millions en mars 2025 (l'une des ventes les plus importantes de la place française, après les « *Femmes d'Alger* » de Picasso en 2015 pour €160 millions), qui illustrent la solidité du secteur impressionniste et moderne.

Hong Kong, qui a totalisé \$1,7 milliard de ventes en 2024, continue de jouer un rôle clé sur le marché asiatique. Bien que les chiffres précis pour 2025 ne soient pas encore consolidés, des ventes marquantes comme « 12.08.65 » de Zao Wou-Ki, adjugée pour \$30 millions en avril, illustrent l'importance continue de cette place.

Par ailleurs, les ventes privées mondiales, qui ont augmenté de 14 % en 2024, continuent de se développer en 2025, offrant aux collectionneurs une plus grande confidentialité et une meilleure maîtrise des prix. Le secteur numérique reste en phase de consolidation après la frénésie des NFT depuis 2021. En 2025, les ventes d'art numérique représentent toujours 11 % du marché contemporain, mais la demande se stabilise, avec des projets visant à sécuriser la conservation et la certification des œuvres numériques. Cela

reste un secteur d'avenir, bien que les acteurs du marché doivent renforcer la confiance des collectionneurs.

Les tensions géopolitiques, notamment entre les États-Unis et l'Europe, compliquent les mouvements transfrontaliers d'œuvres. Les barrières tarifaires augmentent, tandis que la relocalisation des ventes et des expositions pourrait rééquilibrer les flux de manière bénéfique pour les scènes locales. Cela se traduit par un marché de plus en plus régionalisé, où les grandes foires et ventes privées deviennent des instruments clés pour créer des connexions et dénicher de nouveaux talents.

Pour 2025, les perspectives restent positives, bien que le marché soit confronté à des défis géopolitiques et environnementaux. La place confirmée des pratiques artistiques numériques et la montée en puissance des marchés régionaux devraient contribuer à une stabilisation, avec des opportunités pour ceux qui sauront se positionner sur ces nouvelles tendances.

IMMOBILIER : CHANTIER MONDIAL

Après deux années d'instabilité dues à la hausse des taux d'intérêt, l'inflation et les tensions géopolitiques, le marché immobilier mondial montre des signes de stabilisation en 2025. Les conditions restent exigeantes, nécessitant une approche sélective. Les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) deviennent cruciaux pour évaluer les actifs et construire la performance future.

Le marché français entre prudence et résilience

En France, la croissance économique est modérée, freinée par une consommation atone et un marché du travail fragile. La détente des taux d'intérêt offre un répit aux investisseurs, mais les marges de manœuvre restent limitées. Les bureaux subissent une pression croissante, surtout à Paris où le taux de vacance atteint près de 10%. Seuls les bureaux neufs, bien situés et durables trouvent preneurs. Le résidentiel, en revanche, reste une valeur refuge avec des loyers en hausse d'environ 3% par an et une forte demande pour des résidences étudiantes ou seniors.

Une situation européenne contrastée

CBRE prévoit une hausse de l'investissement de 20% en 2025, amorçant une reprise soutenue par une convergence progressive entre les attentes des acheteurs et des vendeurs. Cependant, des défis persistent, notamment une offre insuffisante sur certains segments. Les secteurs logistique, résidentiel et hôtelier continuent de susciter un fort intérêt, tandis que les bureaux restent pénalisés par une vacance élevée, surtout pour les actifs obsolètes.

En Allemagne, le marché immobilier allemand montre des signes de redressement. En 2024, le volume des transactions a augmenté de 21% pour atteindre 34,3 milliards d'euros, avec une demande soutenue pour les actifs résidentiels et logistiques.

La croissance économique espagnole est quant-à-elle attendue à 2,6%, soutenue par un marché du travail solide et une reprise de l'investissement. Le secteur immobilier bénéficie de cette dynamique, avec une augmentation prévue de l'investissement de 10% à 15%.

Tendances Mondiales

À l'échelle mondiale, l'immobilier évolue au rythme des tensions géopolitiques et des incertitudes économiques.

Aux États-Unis, des taux encore élevés freinent certains segments, mais le résidentiel et la logistique restent porteurs, soutenus par la résilience de l'économie américaine.

Les marchés asiatiques connaissent eux des ajustements après plusieurs années de forte croissance, offrant de nouvelles opportunités, notamment en Asie du Sud-Est et dans certaines zones d'Afrique où la demande en infrastructures et en logements augmente rapidement.

Aux Emirats, Dubaï continue sa croissance avec des ventes atteignant plus de \$30 milliards début 2025. Les actifs très haut de gamme séduisent toujours, mais l'euphorie du marché alimente les craintes d'une surchauffe.

Classes d'Actifs Porteuses

- **Logistique** : Portée par des besoins structurels en chaîne d'approvisionnement, la demande dépasse l'offre. Le secteur a déjà absorbé la correction de 2024, ouvrant la voie à de nouvelles opportunités.
- **Hôtellerie** : L'essor est important, notamment dans les métropoles internationales où la reprise touristique a permis de retrouver des taux d'occupation record.
- **Résidentiel** : Reste une valeur refuge, avec des loyers en hausse et une forte demande pour des produits alternatifs comme les résidences étudiantes ou seniors.
- **Bureaux** : Ils subissent une pression croissante, notamment dans les grandes métropoles. Seuls les bureaux neufs et bien situés, respectant les critères de durabilité et d'usage flexible, trouvent encore preneurs.

Le marché immobilier en 2025 se trouve dans une phase de stabilisation après une période agitée. Les investisseurs doivent demeurer sélectifs et se concentrer sur des actifs de qualité, bien situés, en phase avec les nouvelles exigences de durabilité et de flexibilité. La capacité à naviguer dans cette transition déterminera leur réussite dans un marché en mutation.

M A R C H É : T R O M P E - L ' Œ I L

Sous des airs d'accalmie, l'économie mondiale reste sur une ligne de crête. Si la croissance ralentit sans véritables heurts, que l'inflation se stabilise et que les banques centrales amorcent un assouplissement progressif, le fond du décor demeure fragile. Secouée par une série de chocs, pandémie, guerre, choc énergétique, inflation, la mécanique globale peine à retrouver un équilibre durable.

Plus que jamais, ce sont les dynamiques politiques et géopolitiques qui dictent le tempo des marchés.

Trajectoires régionales divergentes

Aux **États-Unis**, la croissance serait-elle sous perfusion technologique ? Les signaux macroéconomiques restent ambivalents : croissance en repli, marché de l'emploi qui fléchit, consommation en ralentissement. L'inflation demeure élevée, bien que sous contrôle, tandis que le déficit budgétaire atteint des sommets. La perte du triple A par Moody's souligne les craintes que suscite cette évolution. Et pourtant, les marchés tiennent. Portés par la technologie et l'euphorie autour de l'IA, les indices progressent. Mais cette dynamique repose sur un équilibre instable : plus de 40 % de l'épargne des ménages est investie en actions. Une correction brutale pourrait avoir un impact politique sensible, notamment pour Donald Trump, dans la perspective de futures élections.

En **Europe**, la conjoncture paraît fragile, mais le terrain fertile. La BCE a engagé un cycle de baisse des taux, soutenue par une désinflation marquée. La reprise reste poussive, mais des signes de stabilisation se confirment : recul des prix de l'énergie, maîtrise budgétaire relative, malgré des situations toujours préoccupantes, particulièrement en France, et résultats d'entreprises globalement résilients.

Les grands projets structurants, notamment dans l'énergie ou la défense, peinent encore à se concrétiser. Mais le changement de cap budgétaire en Allemagne et le plan européen de €800 milliards pourraient être des soutiens à moyen terme.

En **Chine**, le modèle est en transition. Croissance ralentie, indices PMI faibles, inflation quasi nulle : les moteurs traditionnels de l'économie tournent au ralenti. Le secteur immobilier reste en difficulté malgré des mesures de relance. Pékin se tourne vers des secteurs stratégiques (intelligence artificielle, relocalisation industrielle, technologies de rupture, etc.). Mais la transformation du modèle prendra du temps, et la confiance du secteur privé reste fragile.

Déconnexion partielle des marchés

Les marchés financiers se déconnectent partiellement de ces fondamentaux. Les flux passifs, les politiques budgétaires expansionnistes et la (sur)liquidité mondiale continuent de soutenir les valorisations.

Les actions se stabilisent autour de grandes thématiques, tech, infrastructures, défense, mais les marges de progression semblent étroites.

Sur le marché obligataire, la volatilité persiste sur les maturités longues. Elle reflète une reconfiguration des flux d'épargne mondiaux, dopée par les besoins massifs de financement liés aux transitions énergétique, technologique et démographique.

Conclusion et perspectives d'investissement

L'économie mondiale entre dans une phase d'ajustement stratégique profond. La transition climatique, les tensions géopolitiques, le vieillissement démographique et l'accélération technologique ne sont plus des tendances émergentes. Elles redéfinissent les équilibres économiques et financiers.

L'incertitude est devenue structurelle. Les repères traditionnels s'effritent. Pour les investisseurs, le défi est désormais d'adopter une approche souple, fondée sur des convictions de long terme et une lecture transversale des risques.

Quelques clés de réflexion pour l'investisseur de long terme :

1. **Diversification** : au-delà des zones traditionnelles, intégrer les marchés émergents, les actifs privés et les actifs réels.
2. **Technologie & IA** : incontournables, il convient cependant de surveiller les valorisations.
3. **Vieillesse de la population et transition énergétique** : thématiques de fond, soutenues par les flux d'investissement et les États.
4. **Chine** : cibler les secteurs stratégiques à potentiel, tout en gérant le risque politique.
5. **Obligataire** : retour d'intérêt sur les dettes souveraines de qualité, à durée maîtrisée.

L'ensemble de cette réflexion doit, bien sûr, s'inscrire dans un cadre de durabilité que les coups de boutoirs américains ne devraient pas remettre en cause sur le long terme.

Terminé de rédiger le 19.06.2025



MJ&Cie - Independent Family Wealth Advisors
est une société indépendante de conseils et services pour la gestion de fortune.
www.mj-et-cie.com - info@mj-et-cie.com

Avertissement : Ce document ne fait partie d'aucun prospectus. Les commentaires ne sont donnés qu'à titre d'information et de réflexion. Ils ne sauraient être considérés comme une recommandation d'achat ou de vente ou une proposition de services financiers. L'utilisation qui pourrait en être faite ne saurait engager la responsabilité de MJ&Cie SAS. Conseiller en Investissements Financiers, membre de la CNCIF - Inscrit à l'ORIAS sous le N°07004635 - www.orias.fr