

Le rôle protecteur de la gouvernance au sein des sociétés familiales en droit marocain : Étude juridique comparée

The Protective Role of Governance within Family Businesses in Moroccan Law: A Comparative Legal Study

Dr. Youssouf EL MESKINI

Maitre de Conférences Habilité fsjes kalaa des sraghna Laboratoire droit et justice

Université cadi ayyad

e-mail : y.elmeskini@uca.ac.ma

M. Ahmed ELIMRANY

Doctorant en droit privé

fsjes de kalaa des sraghna Laboratoire droit et justice Université cadi ayyad

e-mail : a.elimrany.ced@uca.ac.ma

Le RESUME :

Les entreprises familiales occupent une place centrale dans l'économie marocaine. La pérennité de ces sociétés est intrinsèquement liée à la qualité de leur gouvernance, celle-ci, a été orienté au départ vers la défense de l'intérêt social de la société, tout en gardant la cohésion de la famille. Cependant, avec l'évolution de l'environnement des affaires, notamment l'impact de la mondialisation, la crise financière, ainsi que les attentes sociales croissantes, le modèle classique de gouvernance a révélé ses limites. D'où la nécessité d'élargir la notion « d'intérêt sociale » à protéger. De nos jours, l'entreprise ne peut plus se limiter à la création de richesse pour ses actionnaires, elle doit également se soucier de son impact sur la société et être attentive aux préoccupations de ses parties prenantes. La problématique de cette contribution de nature théorique, vise à ouvrir un débat autour du basculement progressif du rôle protecteur de la gouvernance.

Mots- clés : Entreprise familiale, gouvernance, rôle protecteur, intérêt sociale, intérêt familiale, intérêt des parties prenante.

Abstract:

Family businesses constitute the backbone of the Moroccan economy. The longevity of these enterprises is inherently tied to the quality of their governance a framework originally designed to safeguard the company's corporate interest (*intérêt social*) while maintaining family cohesion. However, as the business landscape evolves under the pressures of globalization, financial volatility, and rising social expectations, the traditional governance model has reached its limits. This evolution necessitates a broadening of the "corporate interest" that must be protected. Today, a company can no longer focus solely on wealth creation for its shareholders; it must also account for its societal impact and remain attentive to the concerns of its broader stakeholders.

This theoretical contribution explores the progressive shift in the protective role of corporate governance.

Keywords: Family business, governance, protective role, corporate interest, family interest, stakeholder interests

INTRODUCTION

Actuellement, dans presque tous les pays du monde, l'entreprise familiale joue un rôle très important dans le développement économique, même au niveau les pays développés. Cependant, leur pérennité est intrinsèquement liée à la qualité de leur gouvernance. Tout d'abord, la gouvernance de ces sociétés a été orientée prioritairement vers la défense de l'intérêt social étroit qui comprend celui de la société et de la famille. A ce niveau, la complexité réside principalement dans la difficile cohabitation de ces deux intérêts, car l'entreprise familiale, est perçue comme un levier de préservation d'actifs qui dépassent le capital financier pur. Sont à enjeu : la continuité du patrimoine,

la préservation du nom de la famille, l'entretien du métier et la garantie des emplois pour les membres de la famille. La force qui motive souvent les décisions, c'est la préservation de la richesse socio-émotionnelle.

Ensuite, la rénovation de la gouvernance à travers le passage à un model partenarial, induit un effet juridique transformateur, au cœur des sociétés commerciales, c'est-à-dire au sein de leur système de gouvernance. Cela revient, principalement à l'évolution de l'environnement des affaires, notamment avec l'arrivée de la mondialisation et les attentes sociétales croissantes ayant élargi la notion de « l'intérêt » à protéger. De nos jours, l'entreprise ne peut plus se limiter à la création de richesses pour ses actionnaires ; elle doit également se soucier de son impact sur la société et être attentive aux préoccupations de ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, communauté, etc.). C'est dans ce contexte qu'émerge un nouveau paradigme de gouvernance, fondé sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), où la protection des intérêts des autres parties prenantes devient un objectif autonome³⁷⁵⁹.

A cet égard, il paraît que la RSE doit être interprétée comme un véritable vecteur de transformation juridique de l'entreprise, qui cristallise les principes de la bon gouvernance d'entreprise telle que définie par la loi et par les codes de bonne conduite³⁷⁶⁰. Par conséquent, la gouvernance au sein des sociétés familiales marocaines, tend à évoluer d'une logique de protection endogène (centrée sur la famille et l'entreprise) vers une logique de protection exogène (englobant l'ensemble des partenaires de l'entreprise). Juridiquement, cette mutation se traduit par la nécessité d'une redéfinition du rôle protecteur des organes de la gouvernance. Le conseil d'administration, par exemple, n'est plus seulement le gardien de l'intérêt social stricto sensu, il devient, aujourd'hui, le garant d'un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, dans la limite de ce qui converge avec la survie de l'entreprise. Il s'agit par de là d'une conception plus inclusive et équilibrée de l'intérêt de la société. L'introduction de la raison d'être en droit français, fournit un cadre conceptuel et normatif visant à formaliser cette nouvelle finalité élargie de la gouvernance. Cette formalisation peut servir de guide aux dirigeants des entreprises.

L'objectif de cette contribution vise à donner une réflexion juridique précise, autour du basculement progressif du rôle protecteur de la gouvernance au sein des sociétés familiales marocaines. Il s'agit plus précisément à diagnostiquer le passage d'une gouvernance actionnariale visant la protection interne des intérêts (Société et Famille) à une gouvernance partenariale, guidée par la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et qui vise la protection d'un intérêt social plus élargi. A la base de cette précision, la question centrale de réflexion est la suivante : **Jusqu'à quel point, la rénovation du rôle protecteur de la gouvernance au sein des sociétés familiales marocaines, peut-t-il leur permettre de bien rééquilibrer la protection des différents intérêts en présence ?**

Pour répondre à cette problématique, il paraît convenable d'adopter les deux méthodes analytiques comparative, afin de traiter dans la première section, les aspects juridiques de la gouvernance guidée par la protection de l'intérêt de la société et de la famille en droit marocain et comparé. La seconde section sera consacrée à l'essor d'un nouveau paradigme de gouvernance intégrant la RSE et visant à élargir la protection au-delà du cercle familial, pour englober l'intérêt des autres parties prenantes et ce à la lumière des développements juridiques actuels au Maroc, en France et dans les systèmes juridiques similaires.

Section I/ Les sociétés familiales : réflexion juridique au gouvernance protectrice de l'intérêt sociale stricto sensu

³⁷⁵⁹ SAHRANE L., « Le droit des sociétés marocain et responsabilité sociale de l'entreprise : quelles interférences pour une appréciation critique ? », Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED) ISSN 2605-6461 Vol 5. N° 1, 2022, p.2.

³⁷⁶⁰ EL HASSANI SBAI S., la RSE comme outil du bon gouvernement d'entreprise, actes du colloque en développement durable et droit économique, FSJES RABAT AGDAL, 15 au 16 juin 2022 , p.165-166.

Dans cette section il convient de préciser l'intérêt social comme guide de gouvernance (§1), ainsi que les instruments juridiques convenable à son équilibre nécessaire (§2).

Paragraphe I/l'intérêt social comme boussole de la gouvernance

Au niveau des sociétés familiales, il convient à souligner que la gouvernance guidée par la protection de l'intérêt social, nécessite tout d'abord de préciser le contenu de cette dernière en droit marocain et comparé(A), pour préciser ensuite celle de la famille(B).

A/la notion de l'intérêt social et son ancrage en droit marocain et comparé

Au cœur du droit des sociétés, le concept d'intérêt social désigne l'intérêt propre de la personne morale, distinct des intérêts individuels des associés. Bien que, cette notion ne soit pas toujours explicitement définie par les textes, la jurisprudence tant marocaine que française, les considère comme un principe directeur : les dirigeants doivent gérer la société en considération de sa propre finalité (le développement et la pérennité de l'entreprise) et de l'intérêt commun des actionnaires.

Le droit marocain puisqu'il est fortement inspiré du modèle français, rend obligatoire, le respect de l'intérêt social. Ainsi par exemple, le délit d'abus de biens sociaux (issu du droit français) sanctionne l'utilisation des actifs de la société à des fins contraires à son intérêt. De même, la théorie de l'abus de majorité permet l'annulation des décisions des assemblées, lorsque ces décisions favorisent les majoritaires au détriment de l'intérêt de la société ou des minoritaires. Le législateur marocain n'a pas manqué aussi à appliquer les standards internationaux en matière du gouvernement d'entreprise et qui tend notamment à restaurer les prérogatives des actionnaires à la fois en imposant de stricts devoirs aux dirigeants, tout en facilitant l'exercice des droits qui sont naturellement ceux de l'actionnariat. Ces devoirs tendent à rééquilibrer entre les pouvoirs des dirigeants et les intérêts des actionnaires.

L'introduction de certains aspects de la gouvernance d'entreprise, à travers la loi n°17-95 sur les sociétés anonymes, traduit une mise en avant de l'intérêt des associés. Une lecture des dispositions consacrées au gouvernement d'entreprise et qui sont récemment introduites par cette loi, laisse entendre une définition de l'intérêt de la société comme intérêt des associés. Ce rapprochement, se traduit d'abord par l'accroissement de la protection des actionnaires contre les éventuels abus des dirigeants sociaux, par l'adoption d'une répartition des pouvoirs conforme à l'intérêt des actionnaires, ainsi que l'amélioration de la transparence de la vie sociale.

Par ailleurs et à l'instar de nombreux pays développés, un code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise³⁷⁶¹, a été mis en place, en février 2007. Aligné sur les principes de la gouvernance élaborées par l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Ce code constitue le pilier d'un dispositif de bonne gouvernance d'entreprise et prône la réalisation de certaines améliorations au nom de l'intérêt social. La lecture des dispositions du code permet de tirer deux enseignements. Le premier est que l'intérêt social est au cœur de la gouvernance marocaine d'entreprise et le second est que cet intérêt social est conçu au vu du code, malgré l'absence de sa définition, comme l'intérêt des actionnaires. Ce code est complété en 2008, par des dispositions et des normes spécifiques pour tenir compte au particularisme des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des entreprises familiales, des établissements financiers et des entreprises publiques.

B/L'incorporation de l'intérêt Familial : un facteur de complexité devant la gouvernance en sociétés familiales

Famille et société sont deux entités aux liens étroits, si bien que leur interaction suscite d'inévitables tensions juridiques. L'intérêt familial renvoie à celle d'un groupe familial et qui a pour but la préservation d'un patrimoine familial ou d'un contrôle familial sur l'entreprise. Autrement dit, La gouvernance familiale cherche à préserver ce contrôle, ainsi que la prospérité du groupe familial, et ce parfois au détriment d'une vision autonome de l'intérêt de la société en tant que telle. Le droit

³⁷⁶¹ MAMOUNI I., *l'intérêt social en droit de sociétés commerciales*, thèse de doctorat, FSJES AGDAL 2009 / 2010, P.163.

marocain des sociétés, n'énonce pas explicitement la primauté de l'intérêt social dans ses codes, mais ce principe apparait dans diverses règles et obligations. Par exemple, la loi n°17-95 sur les sociétés anonymes encadre les conventions conclues entre la société et ses dirigeants ou actionnaires (dites conventions règlementées) et ce afin d'éviter que les intérêts particuliers ne prévalent sur le bien social. De ce fait « *l'intuitu personae* », constitue un critère de maintien de la société familiale entre les proches, ainsi que le critère principal qui fonde la légitimité et la validité de l'acte de cession, qui est formalisé par l'agrément de tous les associés membres de la famille³⁷⁶².

En revanche, puisque la gouvernance actionnariale, vise prioritairement à protéger le patrimoine familial et l'intérêt de l'entreprise elle-même. Par conséquent, il n'est pas rare que les dirigeants familiaux confondent l'intérêt de la société avec celui de la famille. Comme le précise une étude³⁷⁶³ qui révèle que « les dirigeants familiaux gèrent leurs entreprises dans l'intérêt de la famille et non pas en tant que personnes morales ayant leur propre intérêt social. Cette confusion crée des conséquences néfastes ».

Paragraphe II/Réflexions autour des défis de la gouvernance face aux intérêts sociaux et familiaux : tensions et instruments juridiques

D'après, l'analyse de l'intérêt sociale et l'intérêt familiale, il s'avère que ces deux intérêts ne coïncident pas toujours et peuvent entrer en conflit au niveau de plusieurs aspects(A), d'où la nécessité à des instruments juridiques convenables (B), pour l'instauration de l'équilibre nécessaire.

A/les aspects des tensions des intérêt sociaux et familiaux

Les sociétés familiales, incarnent au premier plan la confrontation des intérêts sociaux et familiaux. D'un point de vue juridique, et selon l'article 1833 alinéa 2³⁷⁶⁴ du code civil français, les dirigeants doivent gérer principalement la société « dans son intérêt social », C'est-à-dire en vue de la prospérité et de la pérennité de la personne morale elle-même³⁷⁶⁵. Dans une entreprise à caractère familial, les décideurs familiaux peuvent être tentés à prendre des décisions motivées avant tout, par des considérations familiales (cohésion du clan, transmission aux héritiers, sauvegarde de l'empreinte familial, etc...). Ces décisions peuvent parfois ne pas correspondre à l'intérêt de la société ou des tiers.

Un premier aspect de ce conflit, est celui favoritisme familial : la nomination à des postes clés des membres de la famille moins qualifiée, ou l'octroi des avantages à des proches, peut compromettre la bonne gestion de la société. Ce comportement de favoritisme sert l'intérêt familial mais sacrifie potentiellement la prospérité de la société et les intérêts des autres associés ou partenaires. Ainsi, une famille actionnaire peut refuser une décision pourtant bénéfique à l'entreprise (par exemple, l'entrée d'un investisseur apportant d'importants capitaux), uniquement pour conserver le contrôle familial, au risque de freiner le développement de la société. À cet égard, la jurisprudence³⁷⁶⁶ a clairement établi que « l'intérêt social ne peut être déterminé par le seul intérêt familial, telle la nécessité de maintenir la cohésion familiale », comme c'est le cas dans une société à actionnariat exclusivement familiale³⁷⁶⁷.

3762 MOGADE-SAINT AURET W., *la cession entre Proches*, thèse de doctorat, université paris I panthéon sorbonne, 2018/2019, p.22

3763 LF 2020 : quelle valeur ajoutée pour les entreprises familiales ? article à la vie Eco, publié le 19 février 2020 à 9h00

3764 Selon l'alinéa 2 de l'article 1833 du Code Civil français, la notion d'intérêt social qu'il consacre, quant à elle, ne l'est pas. En effet, il s'agit d'un terme bien connu de la jurisprudence qui a contribué à le façonner. A quoi renvoie-t-il exactement ? Il exprime le principe selon lequel la société doit être gérée au regard de sa finalité (son but lucratif) et de l'intérêt commun des associés et ce selon la formulation exacte suivante : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.

La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

3765 DANOS F., « Intérêt social et opérations de crédit », *Revue des sociétés*, 447, 11 juillet 2025, p.1

3766 Arrêt de la cour de cassation, civile, Chambre commerciale, 23 septembre 2014, B.O. N°13-17.347

3767 CASIMIR É., « Acte passé par une SCI et intérêt social », *Rev. Defrénois*, n° 11 du 28 mars 2024.

En d'autres termes, le seul souci de maintenir l'unité ou l'héritage familial ne suffit pas à justifier une telle décision, si celle-ci est contraire à la bonne marche de la personne morale.

Un autre terrain de conflit existe aussi au niveau de la gestion financière des sociétés familiales. Il arrive parfois que la société soit utilisée comme un instrument d'entraide familiale, par exemple, en servant de caution ou en consentant un prêt au profit d'un membre de la famille. Or, engager les ressources de la personne morale pour des intérêts extérieurs purement familiaux, peut aller à l'encontre de l'intérêt social et menacer les créanciers sociaux. Avant les années 2000, la validité d'un cautionnement accordé par une société civile en faveur de la dette personnelle d'un proche ne jouait pratiquement aucun rôle de l'intérêt social : il suffisait que tous les associés donnent leur consentement unanime, critère facile à remplir en contexte familial. Après 2000, la Cour de cassation³⁷⁶⁸ française a opéré un revirement jurisprudentielle, en exigeant explicitement que de telles suretés intrafamiliales respectent l'intérêt social de la société³⁷⁶⁹. Ainsi, même l'accord unanime des associés ne saurait sauver un acte qui compromet l'existence même de la société, par exemple : hypothéquer l'unique immeuble social pour garantir la dette personnelle d'un membre de la famille. Une telle opération extrême, avantageant la famille au détriment de la survie de la société, est nulle pour cause d'illicéité de son objet ou abus de droit.

Par ailleurs, les tensions entre les intérêt sociaux et familiaux ne touchent pas seulement le noyau familial actionnaire, elles peuvent affecter également les autres parties prenantes gravitant autour de l'entreprise, telle que les intérêts des minoritaires. Ainsi, dans les sociétés familiales ouvertes à des actionnaires tiers, les décisions dictées par l'intérêt familial peuvent léser les associés minoritaires ne faisant pas partie de la famille. Ceux-ci peuvent subir alors des choix qu'ils estiment contraires à l'intérêt social. De telles situations sont sources de contentieux en abus de majorité, l'acte social étant attaquant lorsqu'il , sacrifie la société à l'intérêt personnel des associés majoritaires³⁷⁷⁰. La minorité peut faire valoir qu'un acte purement orienté vers l'intérêt familial rompt l'égalité entre actionnaires et constitue un détournement de pouvoir social.

B/ : diagnostic des instruments juridiques au service de l'équilibre des intérêts

Le droit marocain contient des instruments juridiques adéquats à la bonne gestion de la tension des intérêts familiaux et sociaux de l'entreprise. Tout d'abord, l'adaptation consiste en premier lieu au niveau du choix de la structure juridique convenable à ces sociétés : la création de holdings³⁷⁷¹ familiales est souhaités, Car ils offrent l'avantage de séparer le capital du management. Cela permet au fondateur de transmettre le contrôle à un héritier sans léser les autres sur le plan patrimonial, tout en impliquant chaque membre (par exemple en nommant différents enfants à la tête des filiales), sans la perturbation de la stabilité du capital. Ce levier juridique, évite les aléas de l'indivision successorale et contribue à concilier la méritocratie managériale et équilibre familial.

Une société holding, permet donc à l'entrepreneur de maintenir le contrôle sur son activité, de garantir ses revenus par le biais des dividendes qui lui seraient versés, et de conserver le caractère

³⁷⁶⁸ Arrêt de la Cour de cassation, Chambre commerciale, financière et économique, 23 septembre 2014, B.O. n° 13-17.347

³⁷⁶⁹ Cass. com., 28 mars 2000: Bull. Joly Sociétés 2000, p. 501, note A. Couret. – Cass. com., 12 oct. 2004: Dr. soc. 2005, comm. 5, F.-X. Lucas. – Cass. com., 23 sept. 2014, no 13-17.347 : Bull. civ. 2014, IV, no 142

³⁷⁷⁰ Cour de cassation, civile, Chambre commerciale, 7 mai 2019, 17-14.438

³⁷⁷¹ Le terme holding (de l'anglais).to hold est employé communément pour désigner une société dont l'objet est de détenir des participations majoritaires ou minoritaires dans d'autres sociétés.il peut revêtir n'importe quelle forme de société, Au Maroc, la holding familiale permet de remédier aux inconvénients du partage successoral et de transmettre une partie importante des parts aux héritiers sans que le fondateur ne perde le contrôle de la société. Cet outil est convenable aux fondateurs ne voulant pas se retirer complètement et désirant garder le contrôle de leurs entreprises tout en transmettant aux héritiers une partie importante des parts sociales. D'ailleurs, la holding constitue un outil utile pour vaincre les freins psychologiques liés à la transmission.

familial de la société³⁷⁷² et ce par la concentration de toutes les parts sur les sociétés opérationnelles dans une seule structure³⁷⁷³. Par conséquent, l'adaptation des besoins exprimés par les différents acteurs, nécessite un mode de gouvernance organisé en premier lieu, sur la base de choix d'une forme sociétale convenable, telle que le holding familial qui présente des enjeux essentiels, ayant pour but la protection de l'intérêt de la société et des associés, tout en mettant le statut des dirigeants et des associés au cœur de la problématique. Par conséquent, rare sont les entreprises familiales, notamment en droit marocain et français, dont l'architecture ne comporte pas une société holding³⁷⁷⁴. De même, un choix convenable de la forme sociétale pour la holding familiale est d'une importance capitale et que ce choix revient principalement au champ vaste de la liberté contractuelle qu'offrent certains types de structures juridiques, telle que la société par action simplifiée (SAS) et les sociétés civiles. Cependant et selon certains auteurs, telle que Steier³⁷⁷⁵, qui a dit que : lors des transmissions, « les liens entre les membres de la famille commencent à s'atténuer graduellement ».

Un moyen pour limiter ce phénomène est de mettre en place des mécanismes de gouvernance familiale, comme une structure juridique appropriée. La société en commandite par actions (SCA) constitue, à ce niveau un outil de cession du pouvoir et du patrimoine dans la famille, qui permet de nommer le successeur désigné au poste clé de commandité-gérant et les autres héritiers familiaux auront le statut de commanditaires. L'intérêt de la société en commandite par actions réside dans la dualité de ses investisseurs : des commandités qui possèdent le pouvoir même s'ils ne sont pas majoritaires en capital, et des commanditaires qui apportent les capitaux. Cette gouvernance originale permet de séparer la direction, le contrôle et de l'adapter à la variabilité de *l'affectio societatis* notamment dans le cas d'actionnaires familiaux nombreux³⁷⁷⁶.

Ensuite, Il existe aussi des instruments juridiques³⁷⁷⁷, faciles à insérer dans les statuts de la holding. Ces instruments, permettent à restreindre contractuellement l'entrée et la sortie nouveaux associés. Ainsi, les associés faisant partie de la famille, peuvent prévoir des blocages des différentes opérations qui permettront à un nouvel associé d'entrer ou à un ancien associé de sortir. L'équilibre du capital devra donc être maintenu à la fois lors d'une émission de titres ou lors d'une cession. Cela revient principalement au fait que la volonté de maintenir la géographie du capital, oblige à limiter la possibilité d'offrir des titres à de nouveaux actionnaires lors d'une éventuelle augmentation de capital³⁷⁷⁸. Par conséquent, l'utilisation des clauses statutaires et pactes d'associés servent à verrouiller le contrôle familial. Ainsi, il est fréquent d'insérer des clauses de préemption dans les statuts de la holding. Ces clauses, obligent tout actionnaire familial souhaitant céder ses parts, à les proposer en

3772 SEPULCHRE V., « les techniques de maintien du contrôle familial », Revue de planification patrimoniale belge et internationale, 2018/1, p. 97.

3773 MALHERBE J., DE LAVELEYE D., *la holding belge, utilisation par les résidents et les non-résidents, in Planification successorale et structures sociétares, Comment choisir, optimiser, gérer et... liquider ?* Louvain-la-Neuve, Anthemis, Librairie Lgdj, 2009, p. 18.

3775 STEIER L., « Next-Generation Entrepreneurs and Succession », Family Business Review, vol.14, n° 3, 2001, p. 259-278.

3776 CHARLIER P., « la société en commandite par actions : un outil de transmission pour l'entreprise familiale cotée », open Edition Journals, revue finance contrôle stratégie 17-3/2014, P 4.

3777 Ces **Instruments juridiques** contient un ensemble de stipulations statutaires et extrastatutaires (clauses d'agrément, de préemption, d'inaliénabilité, d'exclusion et pactes d'associés) destinées à organiser la gouvernance au sein des sociétés familiales en droit marocain et français, comme ils contribuent également à l'encadrement de l'entrée et la sortie des associés, afin de préserver le caractère familial de l'actionariat et la continuité du contrôle, tout en préservant aussi **stabilité du capital familial** et ce dans le respect de l'intérêt sociale. Pour plus de détails voir,

- PRIEUR J., « les différents supports juridiques de l'organisation de la gouvernance, in : la gouvernance des entreprises familiales », actes du colloque 17 juin 2010, université Paris-Dauphine, master Droit du patrimoine professionnel, fédération nationale droit du patrimoine, institut Droit Dauphine, du syndicat des entreprises de taille intermédiaire (QSMEP-ETI) et de LexisNexis, paris, 2011.

3778 SCHILLER S., « l'organisation du capital », *op.cit.*, note(18) P.62.

priorité aux membres de la famille. Un tel mécanisme empêche l'entrée d'actionnaires extérieurs non désirés et préserve le cercle familial propriétaire. De même, il existe aussi des clauses d'agrément qui peuvent soumettre toute cession de titres à l'accord préalable des autres actionnaires familiaux. Ces dispositions juridiques assurent que l'entreprise reste sous contrôle de la famille, ce qui est perçu comme garantissant la protection de ses intérêts à long terme. L'utilisation de ces dispositions juridiques doivent être rationnelles, d'une façon à équilibrer entre l'intérêt de la société et celui de la famille.

En revanche, l'article 982³⁷⁷⁹ du dahir des obligations et des contrats, consacre le principe commun de *l'affectio societatis*, c'est-à-dire la volonté des associés d'œuvrer ensemble dans un but commun et dans l'intérêt de tous. De même, le législateur marocain impose aussi dans certains cas précis des décisions dictées par l'intérêt social par exemple, l'article 357 de la loi 17-95³⁷⁸⁰ oblige les dirigeants d'une SA en difficulté financière, à convoquer l'assemblée pour décider la dissolution ou une restructuration du capital et ce afin de protéger les créanciers et la continuité d'exploitation. Une telle mesure illustre la primauté de l'intérêt de la société sur la volonté éventuelle de la famille à conserver l'entreprise malgré son état déficitaire. En somme, l'enjeu majeur pour la gouvernance actionnariale est de concilier l'empreinte familiale de l'entreprise avec les exigences juridiques de la gestion sociale et ce dans l'intérêt de la personne morale. L'équilibre passe par une distinction claire entre les deux sphères. La famille doit éviter d'imposer ses propres intérêts en assemblée ou en conseil, au mépris de l'intérêt social. En d'autres termes, si le droit des sociétés n'érige pas formellement « L'intérêt de la famille » en norme juridique, Le droit des contrats offre divers outils pour concilier les intérêts de ces deux sphères.

D'après l'analyse de la gouvernance interne des entreprises familiales, au Maroc comme en France, il s'avère qu'ils sont souvent structurés de manière à maintenir l'empreinte de la prédominance familiale. Ainsi, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance des sociétés familiales non cotées est majoritairement composé de membres de la famille, sans obligation légale d'administrateurs indépendants. Toutefois, les codes de bonne gouvernance incitent à l'adoption des meilleures pratiques, même dans un contexte familial. Ainsi, par exemple, au Maroc le code spécifique pour les PME et entreprises familiales, recommande la mise en place d'organes et de règles formalisant la gouvernance familiale, telle que le recours à des administrateurs indépendants, ainsi que la constitution d'un Conseil de famille et une Charte familiale, en plus des instances classiques de la société³⁷⁸¹. Ces instruments, bien que facultatifs, permettent la délimitation du périmètre entre la famille et l'entreprise.

Enfin, il existe aussi des mécanismes juridiques spécifiques visant la protection de l'intérêt social face aux éventuels abus internes. Ainsi, la technique de l'expertise de gestion (ou expertise de minorité) permet aux actionnaires minoritaires d'obtenir judiciairement un audit de certaines opérations réalisées par les dirigeants. L'expertise de gestion est un mécanisme juridique, en faveur des actionnaires minoritaires de la société anonyme. Au Maroc elle est prévue dans l'article 157 de la loi 17/95. Cette expertise vise la protection de l'intérêt social dans la mesure où il permet aux minoritaires de s'informer par voie de justice sur un certain nombre d'opérations de gestion réalisés par les mandataires sociaux de la société. Le législateur vise par cette disposition légale un double objectif, d'une part, l'information des minoritaires et d'autre part, le contrôle de certains actes de gestion accomplis par les dirigeants sociaux, ce qui permet par ricochet la protection de l'intérêt social³⁷⁸². L'ensemble de ces règles traduit l'objectif premier de la gouvernance classique : protéger

3779 Art. 982, Code des obligations et des contrats, Dahir du 9 ramadan 1331 (12 août 1913).

3780 La loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes, modifié et complété par La loi n° 78-12, Revue Droit et stratégie des affaires au Maroc, n° 5, sept. 2015, act.12.

3781 Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, Ministère des Affaires économiques et générales /CGEM, 2008.

3782 OUATIK H., « l'expertise de gestion : dans le droit marocain et français », village de la justice, 2023, p.2

la société elle-même en tant qu'entité, assurer sa viabilité à long terme et la création des valeurs pour ses propriétaires.

Cependant, le modèle actionnarial de gouvernance, malgré qu'il offre une protection rapprochée à l'intérêt de l'entreprise et de la famille dirigeante, il montre ses limites face aux défis contemporains, surtout au niveau des attentes accrues en matière de responsabilité sociale et environnementale. Ces limites ont appelé à une évolution normative et pratique visant à renforcer le rôle protecteur de la gouvernance, tout en élargissant le périmètre de protection à l'ensemble des ayants intérêt autour de l'entreprise.

Section II/vers un nouveau paradigme de gouvernance adapté à l'intérêt social élargi : le model de RSE

Aujourd'hui, avec la globalisation, la crise financière et les enjeux environnementaux ayant révélé les limites des modèles classiques de gestion³⁷⁸³. Ainsi, émerge un nouveau paradigme de gouvernance, intégrant la protection de la RSE comme un nouveau guide de gestion (§1), notamment avec la consécration légale au niveau du droit comparé de la notion d'intérêt social élargi (§2)

Paragraphe I/l'essor de la gouvernance inclusive : vers la consécration légale de la RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises s'impose progressivement comme une nouvelle méthode de gouvernance adaptée à la protection de l'intérêt social élargi en droit marocain (A) et comparé(B)

B/La RSE : une nouvelle méthode de gouvernance en droit marocain

La RSE joue un rôle stabilisateur en renforçant les mécanismes de transparence, tout en impliquant formellement dans la stratégie, les salariés, les fournisseurs et la communauté locale. Sur cette base, toute entreprise peut constituer un terrain de prolifération des conflits d'intérêts et ce en raison d'une cohabitation probante de plusieurs intérêts catégoriels relatifs à ses parties prenantes, et d'une prédominance de pouvoirs de certains acteurs. Certes l'entreprise, par son essence de recherche au profit, vise en premier lieu à satisfaire l'intérêt de ses actionnaires, mais également doit satisfaire aussi, celui de ses autres parties prenantes à l'image des salariés, des partenaires commerciaux, de la clientèle³⁷⁸⁴.

Par ailleurs, la doctrine juridique et les codes de bonne gouvernance, encouragent vivement les entreprises à reconnaître aussi l'importance de ces acteurs. Ainsi le Code Marocain de Gouvernance d'Entreprise définit d'ailleurs, les parties prenantes comme « l'ensemble des partenaires de l'entreprise au-delà des actionnaires, notamment les employés, les clients, les créanciers ». Cette définition large, inspiré de la théorie des *stakeholders*, incite les dirigeants à considérer l'impact de leurs décisions sur chacun de ces groupes. Dans la pratique, plusieurs mesures illustrent l'émergence de cette gouvernance inclusive, telle que l'ouverture du conseil d'administration et le respect accru des autres partenaires. Cependant, jusqu'à nos jours, il n'existe aucune disposition en droit des sociétés marocaines qui impose aux entreprises non cotées à pratiquer la RSE ou divulguer des informations extra-financières. Les seules obligations formelles en la matière concernent les sociétés cotées. Une circulaire³⁷⁸⁵ de l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) de 2019, impose aux émetteurs inscrits à la Bourse de Casablanca d'inclure dans leur rapport annuel un chapitre ESG, consacré à des informations environnementales, sociales et de gouvernance³⁷⁸⁶. Cette exigence de

³⁷⁸³ GUMIRI Y., *la judiciarisation de la RSE : nouveau mode de régulation de la Gouvernance*, mémoire de master en droit privé, FSJES FES, 2024-2025. p.1.

³⁷⁸⁴ NAKHLI M., EL AZRI ENNASSIRI M., « la participation des fautes de gestion à la création de conflits d'intérêts sociétaires : lorsque l'intérêt personnel prime sur l'intérêt social », revue de droit civil, économique et comparé, vol.4, n°2, 2023.

³⁷⁸⁵ Circulaire de l'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux « AMMC » N°03/2019 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières a été homologuée par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances N°1704-19 du 30 mai 2019 paru au Bulletin Officiel « BO » N°6784 bis en version française.

³⁷⁸⁶ Dom J.-Ph., « Le gouvernement d'entreprise, technique d'anticipation des risques », Droit des sociétés n° 8, Aout 2012, étude 12.

reporting extra-financier, vise à améliorer la transparence sur les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance. Toutefois, il reste à ce jour une *soft Law*, aucun mécanisme de sanction n'a été prévu en cas de non-publication, bien qu'une fausse information engage la responsabilité des dirigeants devant les actionnaires³⁷⁸⁷.

Au niveau des entreprises familiales et PME non cotées, l'incitation à la RSE reste encore essentiellement volontaire. Plusieurs initiatives institutionnelles œuvrent dans ce sens : la CGEM a publié une charte RSE et un label RSE CGEM, et le Club RSE créé en 2011 fédère les entreprises engagées. Selon une étude, 101 entreprises marocaines avaient obtenu ce label CGEM³⁷⁸⁸ en juillet 2019.

En résumé, il convient de souligner que le Code de commerce marocain ne définit pas jusqu'à maintenant de nouvelles obligations en matière sociale ou environnementale. De même, aucune jurisprudence marocaine n'a encore été rendue sur la question. Le flou persiste quant à la façon dont « l'intérêt de la société » peut légalement englober les intérêts des parties prenantes. En revanche, le législateur français a consacré explicitement la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, en ajoutant à l'article 1833 du code civil un second alinéa, consacré spécialement à cet effet.

A/ la RSE : une nouvelle méthode de gouvernance en droit comparé

En droit comparé il paraît qu'il y a une tendance croissante à inscrire la RSE dans le droit des sociétés. En France, dès l'an 2001 la loi NRE³⁷⁸⁹ (loi Relative aux Nouvelles Régulations Économiques) a imposé aux sociétés cotées la publication d'un rapport social et environnemental. Plus récemment, la loi sur le devoir de vigilance³⁷⁹⁰ de 2017 qui a introduit une obligation de prévenir les atteintes sociales et environnementales dans les chaînes d'approvisionnement. En 2019, la loi PACTE a même permis l'intégration d'une (raison d'être) dans les statuts et créé la notion « d'entreprise à mission ». Par ailleurs, l'article L225-102 du Code de commerce français prévoit aussi pour les grandes entreprises l'insertion obligatoire d'une déclaration de performance extra-financière dans leur rapport de gestion et ce dès qu'un seuil de bilan, de chiffre d'affaires et d'effectif est dépassé. La société doit renseigner son rapport de gestion sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. La directive européenne 2014/95 (*reporting non financier*) impose aux groupes et grandes entreprises de communiquer sur les risques environnementaux, sociaux, de gouvernance (ESG). Ces dispositions obligent juridiquement les dirigeants à considérer les parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise.

Paragraphe II/ gouvernance à base de raison d'être : vers l'inclusion juridique d'un nouveau type intérêt social élargi en droit comparé

La notion de raison d'être de l'entreprise fait son chemin dans le débat juridique et managérial actuel, comme un levier d'une gouvernance plus responsable (A), malgré les défis ouvrant la voie vers des perspectives d'améliorations nécessaires(B).

A/la "raison d'être" : un nouveau vecteur d'élargissement de la finalité de l'entreprise en droit français

La notion de raison d'être de l'entreprise, représente l'une des innovations les plus marquantes au niveau du changement de paradigme de la gouvernance et qui est introduite en droit français par la loi PACTE³⁷⁹¹ en 2019. En d'autres termes, la raison d'être correspond à l'ensemble des valeurs,

³⁷⁸⁷SAHRANE L., *op.Cit.*, note(1).p.20

³⁷⁸⁸NAFZAOU M-A., SERGHAN N., BERDI A, « Cadre Juridique et Institutionnel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 3, Numéro 2, 2020, p 272

³⁷⁹¹Loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), n° 2019-486 du 22 mai 2019, JORF n° 0119 du 23 mai 2019 consulté le 31/12/2025

orientations et engagements fondamentaux qu'une société choisit d'énoncer et auxquels elle décide d'allouer des moyens afin d'en guider durablement l'activité et les décisions stratégiques. La loi PACTE modifie l'article 1833 du Code civil, en énonçant qu'une société doit, avoir un objet licite et être formée dans l'intérêt commun des associés ». Le second alinéa de cet article vise à préciser un nouvel enjeu devant la gouvernance : (La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité). Cette démarche volontaire permet d'affirmer l'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes et de guider l'action des dirigeants sur le long terme. Par la loi pacte, le législateur français ne fournit pas seulement, une définition de l'intérêt social, mais il est à retenir que celui-ci est en quelque sorte contextualisé, puisque la société doit être gérée dans son intérêt social, lequel prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Cette idée n'est pas nouvelle et renvoie à la notion de RSE, qui s'imposait à l'origine aux seules sociétés cotées et qui s'est progressivement étendue à des sociétés de plus petite taille, pour en arriver, avec la loi PACTE, à une application généralisée à l'ensemble des sociétés. Cette réforme, marque aussi la reconnaissance légale d'une conception institutionnelle de l'intérêt social, élargi aux parties prenantes et à l'intérêt collectif. De même la réforme de l'article 1833 du code civil français en est l'aboutissement d'un ancien processus et dont le déclencheur immédiat est le rapport³⁷⁹²Notat-Sénart de 2019 :« L'entreprise, objet d'intérêt collectif ». La réforme, a également une dimension philosophique forte. Puisqu'il a d'ailleurs donné lieu à de nombreux débats, en proclamant l'existence d'un intérêt social élargi et d'un droit des sociétés sociétal, c'est-à-dire un droit soumis aux impératifs sociétaux. Le même article de la loi PACTE complète l'article 1835 Code civil d'une phrase indiquant que les statuts d'une société peuvent préciser sa « raison d'être³⁷⁹³ ».

En revanche, si le droit marocain ne prévoit pas encore l'inscription d'une raison d'être dans les statuts. Certaines entreprises marocaines ont commencé à communiquer sur leur raison d'être de manière extrastatutaire. Il s'observe ainsi actuellement dans des rapports annuels ou sur des sites web de grands groupes familiaux, allant dans le sens d'une responsabilité sociale déclarée. Cela revient principalement au fait que la raison d'être permet à élargir l'entreprise vis-à-vis de la collectivité, ce qui renforce la légitimité des dirigeants lorsqu'ils prennent en compte d'autres intérêts que celui des seuls associés immédiats. Par ailleurs, la notion « d'entreprise à mission » n'existe pas formellement au Maroc. Cependant, quelques grandes entreprises familiales marocaines, ont créé des associations caritatives liées, pour conduire des actions d'intérêt général parallèlement à leur objet lucratif³⁷⁹⁴.

B/gouvernance protectrice de l'intérêt social élargi : défis et perspectives d'amélioration

La transition vers un modèle de gouvernance élargi, constitue une opportunité stratégique et une réponse aux défis qui menaçaient la viabilité du modèle actionnarial de gouvernance. Cependant, le modèle de gouvernance partenarial souffre à son tour des défis (1), qui ouvrent la voie vers plusieurs perspectives d'amélioration (2).

1) les défis de gouvernance face à la protection d'intérêt social élargi

Le défi majeur, réside dans la disparité de l'obligation de la gouvernance à base de la RSE. Le code marocain de gouvernance se base principalement sur des recommandations volontaires. Il est difficile ainsi, pour les sociétés familiales non cotées, moins exposées aux pressions internationales, d'absorber les coûts d'une gouvernance pluraliste sans un cadre incitatif ou coercitif. De plus, le

³⁷⁹²NOTAT N., SENARD J.D. BARFETY J.B. *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport remis aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie, des Finances et du Travail, **9 mars 2018**, publié en ligne par la Direction de l'information légale et administrative, Vie publique, p.123 : <https://www.vie-publique.fr/rapport/37199-lentreprise-objet-dinteret-collectif>, consulté le 06/02/2025, à 12 :39.

³⁷⁹³PIETRANCOSTA A. « Intérêt social et raison d'être, considérations sur les dispositions clés de la loi PACTE amendant le droit commun des sociétés », *Annales des Mines, réalités industrielles*, Institut Mines-Télécom, 4 Novembre 2019, p.2.

³⁷⁹⁴OUHNINI A., AIT ALI A. *L'entreprise à mission et la réglementation du fourth sector au Maroc : Etat des lieux, pratiques et perspectives de développement*, Policy centre, Hay Riad Rabat, Maroc, décembre 2021, p.22.

manque de cohérence au niveau des politiques publiques marocaines limite de la capacité de notre pays à généraliser l'adoption des pratiques de gouvernance à base de la RSE.

Par ailleurs, les personnes chargées de la gouvernance des entreprises familiales marocaines, trouvent aussi la difficulté, au niveau de la conciliation entre la primauté du groupe familial et les exigences de transparence. Ainsi dans la pratique, la gouvernance de ces sociétés familiales reste informelle et insuffisamment structurée. Raison pour laquelle les dirigeants familiaux insistent beaucoup sur l'importance de la transparence interne : comme l'explique Mohamed SENOUNNI, en tant que chef d'entreprise à la tête de son groupe familial, qui insiste sur le fait qu'il faut « partager les résultats et préserver les droits de chacun » et accepter que « le pacte d'actionnaires n'est jamais figé » mais doit être continuellement réadapté pour maintenir l'équilibre familiale et éviter les conflits³⁷⁹⁵. Ces pratiques privées témoignent de la nécessité de mécanismes de gouvernance plus formels pour surmonter l'isolement du dirigeant familial et prévenir les conflits entre branches d'une même famille.

2) Les différentes perspectives d'amélioration possibles

Plusieurs réformes pourraient rapprocher le droit marocain à cette vision de gouvernance élargie :

Tout d'abord, il y a la nécessité à redéfinir le rôle protecteur de gouvernance de façon à inclure la récente notion d'intérêt social élargi dans la loi sur les sociétés et ce à l'instar de l'art. 1833 du code civil français.

Ensuite, il devient nécessaire aussi le renforcement des bonnes pratiques de gouvernance et ce à travers l'encouragement de la généralisation du conseil de famille et de la charte familiale. Une telle structure formelle permettrait à améliorer la transparence interne, à travers la définition des règles de transmission et partage des valeurs. De même, les autorités (CGEM, AMMC) pourraient étendre les exigences vde RSE aux PME familiales

Obligation de *reporting* RSE pour certaines sociétés par exemple, les filiales d'entreprises publiques ou les groupes dépassant un seuil de taille compléterait le cadre existant.

Enfin, puisque jusqu'à nos jours n'existe aucune disposition légale, qui oblige les dirigeants envers les non-actionnaires (sauf obligations spécifiques en droit du travail ou de l'environnement), pour cela il devient nécessaire la reconnaissance explicite de la RSE dans le droit positif. Au-delà de la gouvernance interne, il convient à introduire dans le droit des sociétés marocain un statut optionnel d'"entreprise à mission" ou une modification des textes pour y adjoindre la considération d'enjeux sociaux et environnementaux. Cela donnerait une assise juridique plus solide à la raison d'être, et engagerait la responsabilité des dirigeants sur ces objectifs. De même, la jurisprudence pourrait évoluer prochainement vers la sanction d'une façon indirecte, à toutes les manquements graves affectant des tiers (par exemple via la notion³⁷⁹⁶ d'abus de pouvoir ou de gestion fautive si les intérêts des tiers sont sciemment sacrifiés d'une manière qui menace aussi l'entreprise elle-même).

A la lumière de ces précisions, il résulte que le législateur marocain s'inspirera des tendances comparées : Ainsi, la récente réforme du droit des sociétés, à travers l'introduction de la société par action simplifiée par la loi 19-20, indique une volonté d'adapter le l'arsenal juridique marocain aux standards internationaux, possiblement en consacrant prochainement plus explicitement des notions de gouvernance responsable et d'entreprise citoyenne.

En conclusion : Sous l'effet conjoint de la pression des parties prenantes et de l'influence des standards juridiques internationaux, le modèle purement centré sur la protection de l'intérêt social *stricto sensu* cède la place à un modèle de la gouvernance qui vise à orchestrer un équilibre entre les

³⁷⁹⁵ CHAKER H., « entreprises familiales au Maroc : des valeurs pour capital », le journal le matin ,25 septembre 2025 à 15 :55.

³⁷⁹⁶ La loi 19-20 relative à la consécration de sociétés par action simplifié, Dahir n°1-21-75 du 3 Dhou El Hijja 1442, BO. N°7006 du 22 Juillet 2021.

intérêts de la famille, de l'entreprise et de l'ensemble de ses partenaires, notamment avec la reconnaissance que la pérennité moderne des entreprises, dépend de la capacité de protéger l'ensemble de ces intérêts. La notion de raison d'être cristallise cette transition, en offrant une nouvelle boussole éthique et stratégique à l'entreprise familiale. De même, l'intégration sincère des parties prenantes dans la gouvernance, constitue une évolution prometteuse, au service de renforcement de la résilience et la réputation des entreprises familiales marocaines. Celles-ci, tout en préservant leur âme fondatrice, pourront ainsi s'inscrire pleinement dans le mouvement global vers une entreprise plus responsable, inclusive et durable et ce au bénéfice de l'économie nationale, ainsi que le bien-être social. Toutefois, les statistiques démontrent que, l'organisation de la gouvernance à base de la RSE au Maroc reste très timide, puisque le nombre des entreprises certifiées à ce niveau comptent au bout des doigts.

Par conséquent, l'introduction progressive dans le droit marocain, de dispositions obligatoires au service de l'organisation de gouvernance à base de nouveaux fondements, telle que l'intégration de la raison d'être dans les statuts des sociétés, peut constituer une véritable piste de recherche, qui sera à la base de renforcement de la viabilité et de la légitimité sociale des entreprises familiales.

❖ Références bibliographiques

OUVRAGES

- MALHERBE J. et DE LAVELEYE D., La holding belge, utilisation par les résidents et les non-résidents, in *Planification successorale et structures sociétaires Comment choisir, optimiser, gérer et... liquider ?* Louvain-la-Neuve, Anthémis, Librairie Lgdj, 29 avril 2009.
- OUHNINI A., AIT ALI A., *L'entreprise à mission et la réglementation du fourth sector au Maroc : Etat des lieux, pratiques et perspectives de développement*, Policy centre, Hay Riad Rabat, Maroc, décembre 2021.
- EL HASSANI SBAI S., *la RSE comme outil du bon gouvernement d'entreprise*, actes du colloque en développement durable et droit économique, fsjes Rabat agdal, 16 juin 2022
- NOTAT N., SÉNARD J.D., BARFETY J.B., *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport remis aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 9 mars 2018, publié en ligne par la Direction de l'information légale et administrative, Vie publique, p.123: <https://www.vie-publique.fr/rapport/37199-lentreprise-objet-dinteret-collectif>.

*THESES ET MEMOIRES *

- MAMOUNI I., *L'intérêt social en droit de sociétés commerciales*, thèse de doctorat, fsjes Agdal 2009 2010.
- GOURMIRI Y., *la judiciarisation de la RSE : nouveau mode de régulation de la Gouvernance*, mémoire de master en droit privé, fsjes Fès, 2024-2025.
- MOGADE-SAINT AURET W., *la cession entre Proches*, thèse de doctorat université paris I panthéon sorbonne, 2018/2019.

*ARTICLES *

- NAKHLI M., ELAZRI ENNASSIRI M., « la participation des fautes de gestion à la création de conflits d'intérêts sociétaires : lorsque l'intérêt personnel prime sur l'intérêt social », revue de droit civil, économique et comparé, vol.4, n°2, 2023.
- PIETRANCOSTA A., « Intérêt social et raison d'être, considérations sur les dispositions clés de la loi PACTE amendant le droit commun des sociétés », Annales des Mines, réalités industrielles, 4 Novembre 2019, p.2.
- DANOS F., « Intérêt social et opérations de crédit », Revu Des Sociétés ,447 ,11 juillet 2025.
- OUATIK H., « l'expertise de gestion : dans le droit marocain et français », village de la justice ,2023.
- CHAKER H., entreprises familiales au Maroc : des valeurs pour capital, journal le matin ,25 septembre 2025, consulté à 15 :55.

-DOM J., « Le gouvernement d'entreprise, technique d'anticipation des risques », Droit des sociétés n° 8, Août 2012, étude 12.

-**PRIEUR J.**, les différents supports juridiques de l'organisation de la gouvernance, in: **La gouvernance des entreprises familiales : actes du colloque du 17 juin 2010**, Université Paris-Dauphine, Master Droit du patrimoine professionnel, Fédération nationale Droit du patrimoine – FNDP, ASMEP-ETI, Institut Droit Dauphine, LexisNexis), Paris, 2011.

-CHARLIER P. « La société en commandite par actions : un outil de transmission pour l'entreprise familiale cotée », *open Edition Journals*, revue finance contrôle stratégie 17-3/2014.

-GICQUIAUD E., « focus sur l'intérêt social et la raison d'être des sociétés : les standards de la loi pacte 2019 », gazette du palais n° 234 ,23 novembre 2020.

-NAFZAOUI M-A., SEGHYAR N., **BERDI A.** « Cadre Juridique et Institutionnel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 3, Numéro 2, 2020.

-CONAC P., « l'article 1833 et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale d'entreprise », Revu. Sociétés, n°10 octobre 2019.

-GUENBOUR S., AZROUR S., « les devoirs fiduciaires des actionnaires majoritaires à l'égard de la minorité », revue de droit civil, économique et comparé, vol.4, n°2, 2023.

-SCHILLER S., « L'organisation du capital », acte du Colloque international « sur la gouvernance des entreprises familiales », organisé par le master Droit du patrimoine professionnel, université Paris-Dauphine, avec l'aide et le soutien de la fédération nationale Droit du patrimoine(FNDP), de l'institut de Droit Dauphine, du syndicat des entreprises de taille intermédiaire(QSMEP-ETI) et de Lexis Nexus, le 17 Juin 2010.

-SAHRANE L., « Le droit des sociétés marocain et responsabilité sociale de l'entreprise : quelles interférences pour une appréciation critique ? », Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED) ISSN 2605-6461 Vol 5. N° 1, 2022.

-SEPULCHRE V., « les techniques de maintien du contrôle familial », Revue de planification patrimoniale belge et internationale – 2018/1.

-STEIER L., « Next-Generation Entrepreneurs and Succession », Family Business Review, vol. 14, n° 3, 2001.

-**CASIMIR E.**, « Acte passé par une SCI et intérêt social », Rev. Defrénois, n° 11 du 28 mars 2024

CODES ET TEXTES DES LOIS

-Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, Ministère des Affaires économiques et générales /CGEM, 2008.

-Charte de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises des PME et entreprises familiales, Centre des jeunes dirigeants d'entreprises, 2011 : <http://www.cjd-maroc.net>.

-**Circulaire de l'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux « AMMC »** N°03/2019 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières a été homologuée par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances N°1704-19 du 30 mai 2019 paru au Bulletin Officiel « BO » N°6784 bis en version française.

-**La loi 19-20** relative à la consécration de sociétés par action simplifié, Dahir n°1-21-75 du 3 Dou El Hijja 1442, BO. n°7006 du 22 Juillet 2021.

-**Loi PACTE**, (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), n° 2019-486 du 22 mai 2019, JORF n° 0119 du 23 mai 2019.

-**La loi n° 17-95** relative aux sociétés anonymes, modifié et complété par la loi n° 78-12.

- **D.O.C.**, du **Dahir du 9 ramadan 1331 (12 août 1913)**.