

TELQUEL IMPACT

SUPPLÉMENT TELQUEL - SEPTEMBRE 2026



LE WHO'S WHO 2026 DES DRH AU MAROC

Talents, transformations, nouvelles compétences :
les DRH sont des acteurs clés de l'entreprise. TelQuel Impact
met à l'honneur dix profils parmi les plus dynamiques
du secteur.

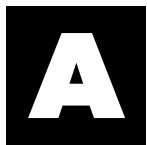
En partenariat avec

AGIRH

NAÏMA ACHEHBOUNE

ENTRE HÉRITAGE COOPÉRATIF ET MODERNISATION

D'abord juriste en assurances, Naïma Achehboune a changé de cap en intégrant la plus grande coopérative agricole du Maroc, dont elle est désormais la directrice des ressources humaines, accompagnant de l'intérieur la montée en puissance d'un acteur majeur de l'agro-industrie.



avant d'intégrer l'univers agroalimentaire, Naïma Achehboune fait ses armes dans les assurances.

Pendant cinq ans, elle évolue au sein d'une compagnie privée, où elle se familiarise avec la gestion de dossiers complexes et affine sa maîtrise des aspects juridiques. En 2001, elle rejoint Copag, la plus grande coopérative agricole du Maroc. Fondée en 1987 par l'union de 39 producteurs, elle fédère aujourd'hui 24 000 agriculteurs et 12 000 employés.

À ses débuts, Naïma Achehboune prend en charge les volets juridiques et administratifs de Copag, avant de se tourner vers la formation et le développement des compétences, une orientation décisive.

"Former, c'est transformer. J'ai découvert que la montée en compétences des collaborateurs pouvait changer non seulement leur parcours, mais aussi les performances de l'organisation", confie-t-elle.

Dès 2005, elle pilote les premiers plans de formation et contribue à la mise en place du référentiel des emplois et compétences. Elle élargit également son champ d'action au recrutement, un processus clé pour accompagner la croissance rapide de la coopérative.

DE LA FORMATION À LA STRATÉGIE

Cette progression interne suit celle de Copag, passée du statut de petite coopérative à celui d'acteur majeur de l'agro-



Naïma Achehboune, DRH de Copag-Jaouda.

industrie nationale. En 2021, Naïma Achehboune est nommée directrice adjointe des ressources humaines, puis DRH en 2022, tout en conservant son mandat de membre du conseil d'administration de l'Association des œuvres sociales de Copag, qu'elle occupe depuis sa création en 2009.

Depuis, elle s'attache à traduire la stratégie du groupe en politiques RH concrètes : attirer et fidéliser les talents, renforcer la culture interne et accompagner les évolutions du monde du travail. La modernisation de ces processus passe notamment par le recours au logiciel AGIRH, qui facilite le suivi des carrières, l'administration du personnel et la digitalisation progressive des procédures. *"Ce qui distingue un DRH performant, c'est sa capacité à conjuguer vision stratégique et sens profond de l'humain. Cela implique de comprendre*

finement les enjeux économiques, sociaux et organisationnels, tout en plaçant l'épanouissement et la motivation des collaborateurs au centre des décisions", souligne-t-elle.

Au quotidien, cette vision se décline en priorités clés : anticiper les besoins en compétences, accompagner les managers dans leur rôle de leadership, préparer les équipes à la transition numérique et aux impératifs de durabilité. Autant de chantiers qui reflètent les mutations profondes de l'agro-industrie.

Naïma Achehboune incarne ainsi une conviction : la performance collective repose avant tout sur la valorisation du capital humain.



**La solution ultime et novatrice
pour orchestrer votre capital
humain**



Fiabilité



Core RH

Social



**Paie
Rémunération**



**Talent
Management**



**Note
de frais**

**Votre SIRH
Réinventé
boosté par l'IA**

HOUDA AMRANI

FAIRE GRANDIR LES TALENTS DU MAROC DE DEMAIN

De l'industrie à l'énergie en passant par le retail et le conseil, Houda Amrani a bâti sa carrière autour d'une conviction : la performance naît de l'humain. Aujourd'hui à la tête du capital humain de Masen, elle forme et fédère les talents qui portent la transition énergétique du Maroc.

Des tours de La Haye aux plaines du Sud marocain, là où d'autres voient des kilowatts, Houda Amrani voit des visages, des parcours et des potentiels à faire grandir. Directrice du Capital Humain de Masen, elle incarne une génération de DRH stratégistes et humanistes, convaincue que la transition énergétique du Maroc ne se fera pas sans transition humaine. Formée entre Amsterdam, Paris et Portsmouth, diplômée du Groupe ESSEC et titulaire d'un master en droit et politique européenne, elle débute à Paris dans un cabinet de chasseurs de têtes avant de rejoindre Aramco à La Haye. À 24 ans, elle recrute déjà des ingénieurs expatriés pour l'Arabie saoudite : *"Il fallait comprendre le métier avant d'approcher ces profils"*, se souvient-elle. Cette expérience forge son agilité et son goût du recrutement.

Très tôt, elle se fixe un cap : revenir au Maroc pour mettre au service de son pays ce qu'elle a appris ailleurs. Suivent Microsoft puis Unilever, où elle structure des programmes de formation et d'intégration des jeunes diplômés. Chez Nesk Investment, lors de l'ouverture du Morocco Mall, elle découvre le retail : préparer des franchises, recruter à grande échelle et accompagner des centaines de vendeurs. *"C'était un nouveau monde : comprendre les besoins du terrain sans perdre la vision stratégique"*, résume-t-elle.

L'ÉCOLE DU TERRAIN

Mais c'est dans l'industrie qu'elle trouve sa pleine mesure. Avec LG Electronics, elle découvre la rigueur coréenne ; avec Mutandis, elle plonge dans l'univers des conserveries – 2 800 col-laborateurs, des usines, des syndicats.

Houda Amrani, Masen.



Elle y apprend la puissance de l'écoute : *"Ces femmes pour qui l'usine est une raison de vivre méritaient un environnement digne. Leur donner envie de venir travailler, c'était ma plus belle récompense"*. Cette proximité nourrit sa conviction : le capital humain n'est pas un concept, c'est une réalité vécue.

Chez Unimer, elle change d'échelle – près de 7 000 salariés et des filiales exportant à 95 %. Elle y déploie une politique RSE centrée sur le social : conditions de travail, sensibilisation, fidélisation. La performance, dit-elle, passe par le bien-être et la reconnaissance. Dans cette entreprise familiale, elle modernise sans renier la culture maison : une évolution douce mais profonde.

DONNER DU SENS À L'ÉNERGIE

Aujourd'hui, à la tête du capital humain de Masen, Houda Amrani retrouve le sens premier de son engagement : contribuer à un projet de développement du pays. *"Ici, ce n'est pas seulement un emploi, c'est une mission. Nous formons les femmes et les hommes qui bâtiront le Maroc énergétique de demain"*. Elle parle de ses équipes

comme d'un vivier de talents qu'il faut attirer, développer et fidéliser. Et voit dans la jeunesse marocaine la vraie ressource renouvelable du Royaume.

De la multinationale à l'entreprise publique, du cabinet de recrutement à l'industrie, son fil conducteur n'a jamais changé : écouter, comprendre et donner du sens. *"Le DRH n'est plus un chef du personnel, c'est un architecte du sens, un catalyseur de changement et gardien des valeurs de l'entreprise. Chez Masen, nous relient ces dimensions à une mission nationale : contribuer à la souveraineté énergétique du Maroc à travers la valorisation de notre capital humain"*.

POURQUOI DIFFUSER SUR TELQUEL IMPACT

- ▶ TelQuel Impact transforme vos enjeux en contenus à fort impact, diffusés sur nos supports print, digitaux et audiovisuels.
- ▶ TelQuel Impact travaille avec les acteurs institutionnels, publics et privés pour valoriser leurs thématiques stratégiques.
- ▶ Bénéficiez du savoir-faire éditorial de TelQuel et de son audience qualifiée pour amplifier votre message.



NADA GHARBI

SE RÉINVENTER POUR MIEUX SERVIR

Informaticienne reconvertie, communicante devenue DRH, Nada Gharbi a construit son parcours à coups de virages serrés. Aujourd'hui à la tête du département Capital Humain chez Tamwilcom, rien dans sa trajectoire n'était écrit d'avance.

Ingénieure informaticienne (diplômée de l'Institut High Tech à Rabat), Nada Gharbi passe six mois comme développeuse avant de trancher : *"Même si l'informatique était le métier de l'avenir, c'était un domaine qui ne répondait pas à mes aspirations. Interagir principalement avec des machines ne me correspondait pas."* Elle se réoriente, s'inscrit à l'ENCG de Tanger et décroche un DCESS en marketing et commerce international. Un pari sur elle-même, payant.

ENTRER PAR LA GRANDE PORTE DE LA COM

À partir de 2007, elle accumule les expériences : chargée de communication dans plusieurs grandes structures, puis dans un cabinet de formation et de consulting où elle bascule vers la formation. Elle y découvre un autre versant du métier : concevoir des plans de formation, organiser, fédérer. Une double exposition, au marketing comme à la formation qui lui donnera une longueur d'avance pour la suite. En 2008, elle intègre la Caisse Centrale de Garantie, devenue depuis Tamwilcom, comme chargée de communication et de marketing. Elle y restera dix-huit ans, en se réinventant à chaque étape.

LE VIRAGE CAPITAL HUMAIN

Après huit ans passés à la communication, un poste de chef de service RH se libère en interne. Elle candidate, elle décroche. *"C'était un véritable challenge. Mais une fois dedans, ce que j'ai le plus*

apprécié, c'était le fait qu'il y avait plein de projets à mettre en place et qu'on n'avait pas le temps de s'ennuyer", raconte-t-elle. Ce qu'elle découvre, c'est un métier en pleine mutation : la gestion administrative cède la place à une approche plus stratégique des ressources humaines. Digitalisation des processus, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, révision des systèmes de rémunération et d'évaluation, conduite du changement... Elle participe à la modernisation de la fonction RH, en mobilisant un atout de taille : son bagage en communication. *"Cela m'a permis de déployer une communication interne adaptée aux attentes des collaborateurs, soutenue par une organisation agile."*

AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Aujourd'hui chef du département Capital Humain, Nada Gharbi a élargi son périmètre à la gouvernance d'entreprise : elle est secrétaire du comité de gouvernance, rémunération et nomination, certifiée en corporate governance à l'UM6P en partenariat avec Sciences Po. *"Cela permet d'aligner les décisions de gouvernance avec les réalités opérationnelles tout en veillant à ce que les objectifs soient compris et portés par les équipes"*, dit-elle. De ce parcours fait de virages, elle tire une leçon. *"Il ne faut pas craindre de changer de métier, plus on fait preuve d'ouverture, plus on progresse. Et chaque expérience finit toujours par trouver son utilité."*

Nada Gharbi, DRH de Tamwilcom.



WIDAD LAOUFIR

FAIRE DES TALENTS UN LEVIER D'EXCELLENCE

Directrice du capital humain de l'Université Internationale de Rabat depuis 2020, Widad Laoufir a su transformer sa rigueur financière en atout stratégique pour piloter une organisation de plus de 600 collaborateurs. Portrait d'une professionnelle RH qui place l'humain au cœur de la performance.



À la tête du capital humain de l'Université Internationale de Rabat (UIR) depuis 2020, Widad Laoufir

pilote une organisation de plus de 600 collaborateurs et fait de la gestion des talents un levier stratégique pour accompagner le développement de l'Université. Elle a démarré sa carrière dans le domaine de la finance, en audit et en contrôle de gestion, avant d'opérer un véritable tournant en découvrant sa passion pour les ressources humaines. Ce changement de cap lui a permis de mettre au service des femmes et des hommes qu'elle accompagne, la rigueur analytique et la vision stratégique acquises dans ses premières expériences professionnelles.



Widad Laoufir, directrice du capital humain de l'UIR.

DES PARCOURS VARIÉS, UNE MÊME CONSTANCE

De ces expériences, elle retient une conviction forte : *"Dans tous les secteurs, la clé demeure le respect, le professionnalisme et l'écoute"*. Pour elle, l'accessibilité et la capacité à comprendre réellement les autres, leurs attentes comme leurs contraintes, ouvrent la voie à des solutions consensuelles. C'est ce climat de confiance qui permet, à ses yeux, de favoriser un dialogue constructif et une collaboration durable. Depuis 2020, à l'UIR, Widad Laoufir évolue dans un environnement singulier où coexistent deux univers. D'un côté, les carrières académiques, guidées par l'excellence académique,

l'innovation, les publications scientifiques et la recherche. De l'autre, les parcours administratifs, rythmés par des logiques de formation, de performance et de mobilité. Une dualité qui appelle une adaptation constante des pratiques et processus RH.

UN CHEMINEMENT GUIDÉ PAR L'HUMAIN

Titulaire d'un master en ressources humaines de l'École Hassania des Travaux Publics et de l'EM Strasbourg, elle a par la suite enrichi son parcours par des programmes "Essentiels MBA" suivis à l'ESSEC et à HEC Montréal, consolidant ses compétences en management stratégique et en leadership. Sa trajectoire professionnelle illustre la richesse et la diversité des expériences RH au Maroc. Elle débute chez Siemens, multinationale allemande, où elle découvre les enjeux complexes des organisations internationales, avant de rejoindre Sadet, PME marocaine leader du béton précontraint. Elle consacre ensuite dix années à la Société royale d'encouragement du cheval (SOREC), établissement public sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime.

LE CAPITAL HUMAIN POUR CONSTRUIRE L'AVENIR

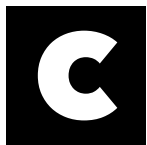
Cette année, l'UIR célèbre ses 15 ans d'existence, marquant une étape importante dans son parcours. À la tête du capital humain, Widad Laoufir œuvre ainsi à bâtir une organisation à la fois performante et inclusive, en soutenant le développement des compétences à travers l'académie "UIR Talent Place" et en favorisant un environnement de travail épanouissant et stimulant.

Pour elle, la gestion du capital humain ne se réduit pas à de simples processus administratifs. Elle repose sur *"l'art de conjuguer vision stratégique, performance et culture de l'innovation et de la créativité"*, insiste-t-elle. Aujourd'hui, elle déploie cette approche holistique à l'UIR, alliant performance et bienveillance, au cœur d'un établissement reconnu pour son excellence académique, son esprit d'innovation et son ouverture internationale.

IMANE LOUBANE

LE CIMENT DES TALENTS

Dans un secteur industriel traditionnellement perçu comme conservateur, Imane Loubane façonne la politique RH de LafargeHolcim Maroc en plaçant le capital humain au centre de sa stratégie managériale. Portrait d'une DRH passionnée, qui croit à la transmission, à la cohésion et à l'innovation sociale autant qu'à la performance industrielle.



asablancaise, Imane Loubane n'a jamais quitté sa ville, mais elle n'a cessé d'élargir ses horizons profession-

nels. Aux commandes des ressources humaines du groupe LafargeHolcim Maroc depuis trois ans, cette directrice des ressources humaines aguerrie incarne une vision profondément bienveillante du métier, nourrie par un parcours riche, jalonné d'expériences dans la banque, l'assurance, le conseil et, aujourd'hui, l'industrie.

Sa vocation s'est révélée lors d'un stage dans un cabinet de conseil et de recrutement. Elle complète alors sa formation par un Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées (DESS) en ressources humaines et stratégie des organisations entre le Maroc et la France, puis débute sa carrière chez Manpower. Elle rejoint ensuite successivement la BMCI, filiale de BNP Paribas, puis Attijariwafa bank, où elle contribue à l'intégration des talents dans le cadre de l'expansion locale et du développement africain du groupe. Chez AXA Assurance Maroc, elle conçoit et déploie l'AXA Académie, programme innovant de transmission intergénérationnelle des compétences techniques.

En 2013, elle opère une transition vers l'industrie en intégrant Lafarge Maroc. Trois ans plus tard, elle se trouve au cœur de la fusion historique entre Lafarge et Holcim, deux leaders mondiaux du ciment. "Un véritable laboratoire managérial. Chaque professionnel RH devrait vivre une transformation de cette envergure", analyse-t-elle aujourd'hui. Le défi est de taille : stabiliser les équipes, harmoniser les systèmes d'information, forger une culture d'entreprise commune au sein



Imane Loubane, DRH de LafargeHolcim Maroc.

d'un groupe soucieux des intérêts individuels et collectifs. *"La culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle se construit, dans le temps et avec les gens"*, précise-t-elle.

"UN EXERCICE D'ÉQUILIBRISTE"

Douze ans plus tard, elle mesure le chemin parcouru. Les sites de production marocains du groupe figurent désormais parmi les plus performants au niveau mondial : *"Cette performance repose sur la combinaison de l'excellence industrielle, opérationnelle et humaine, ce qui constitue notre avantage concurrentiel"*.

Loin de considérer l'industrie cimentière comme un secteur rigide, elle y voit un

terrain d'expérimentation. L'intelligence artificielle, selon elle, représente un levier d'optimisation plutôt qu'une menace. *"Une entreprise centenaire ne perdure qu'en maintenant sa capacité d'écoute du marché, de développement durable et d'adaptation aux innovations technologiques"*, rappelle-t-elle. Et de prôner la diversité : *"La coexistence entre expérience et jeunesse génère une synergie remarquable"*.

Portée par une vision humaniste de son métier, qu'elle exprime également dans ses engagements associatifs, Imane Loubane balance performance économique et bienveillance managériale, exigence professionnelle et transfert des compétences. *"La fonction RH moderne consiste à créer les conditions d'épanouissement professionnel tout en garantissant l'atteinte des objectifs stratégiques. Un exercice d'équilibriste qui demande autant d'empathie que de rigueur. En faisant grandir les individus, l'entreprise évolue"*, conclut-elle.

ILHAM MOUHRIZ

TRANSFORMER, ENCORE ET TOUJOURS

De la Tech au secteur pharmaceutique, en passant par l'automobile, l'hôtellerie de luxe et le BPO. Ilham Mouhriz a bâti sa carrière dans des environnements en forte transformation. Une constante : placer l'humain au cœur du changement.

Rien ne la destinait aux ressources humaines. Lauréate de l'ENCG en spécialité Audit et contrôle de gestion, Ilham Mouhriz découvre les RH à l'occasion d'un projet de fin d'études chez Royal Air Maroc. Elle y trouve rapidement sa voie. Chez Auto Hall, elle prend en charge les tableaux de bord RH et le développement des carrières et contribue à moderniser les pratiques RH grâce à une approche fondée sur les données et les indicateurs de performance, encore peu répandue à l'époque. Une première expertise qui forge sa vision du métier.

LE GOÛT DES GRANDS CHANTIERS

À seulement 25 ans, elle rejoint le groupe Accor comme DRH pour accompagner l'ouverture de l'enseigne Sofitel au Maroc. S'ensuivent plusieurs projets de développement dans l'hôtellerie, notamment chez Kenzi Hotels où elle contribue à la création du premier centre de formation par apprentissage du secteur, puis à La Mamounia dont elle accompagne la réouverture et la montée en compétence des équipes vers les standards de l'hôtellerie de luxe. Ce parcours sera récompensé par le Prix national des ressources humaines en 2013.

Ilham Mouhriz rejoint ensuite Sitel, devenu aujourd'hui Foundever, pour accompagner l'intégration et l'harmonisation des pratiques RH dans un contexte de fusion et d'expansion internationale. Son périmètre s'étend progressivement à plusieurs pays africains ainsi qu'à l'Égypte, renforçant son expertise des transformations RH dans des

environnements multiculturels et internationaux. Elle poursuit ensuite son parcours chez Capgemini Maroc, où elle pilote la transformation du modèle RH de plus de 6500 collaborateurs dans un contexte marqué par l'accélération du digital, l'émergence de nouveaux métiers et l'intégration post-acquisition d'Altran.

GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE

Fin 2025, elle rejoint Sothema en qualité de Group CHRO au moment où le groupe accélère son développement à l'international. Sa mission : structurer une fonction RH Groupe capable d'accompagner les ambitions de croissance en Afrique et au Moyen-Orient, tout en favorisant l'alignement des pratiques et le développement des talents.

Titulaire d'un DBA consacré au Future of Work et à la marque employeur, elle s'intéresse aux transformations du travail et à leurs effets sur les organisations. Engagée au sein du Club des

Femmes DRH, elle contribue à promouvoir le leadership féminin et le partage d'expériences entre dirigeantes. Face à une génération qu'elle décrit comme la plus intransigente de l'histoire du monde du travail, elle estime que la fonction RH ne peut plus se limiter à un rôle administratif. *"Les entreprises qui réussiront demain ne seront pas nécessairement les plus digitales, mais celles qui sauront développer leur capacité d'adaptation humaine"*, souligne-t-elle.

Pour Ilham Mouhriz, préparer l'avenir du travail passe avant tout par la capacité des organisations et des individus à apprendre, à s'adapter et à évoluer.

Ilham Mouhriz, xxxxxxxx



SOUmia NEGRAOUI

UN REGARD RH CONSTRUIT AU CROISEMENT DES SECTEURS

Il y a des parcours qui ne se racontent pas en ligne droite. Celui de Soumia Negraoui, DRH chez Disway, se construit à travers des environnements variés : télécoms, automobile, BTP, centres d'appel, distribution IT. Autant de secteurs qui ont forgé sa lecture de l'entreprise et sa capacité d'adaptation.

Diplômée en commerce international, elle atterrit par coïncidence dans la presse financière, à La Nouvelle Tribune puis à La Gazette du Maroc. C'est en couvrant, en 1999, la conférence de lancement de la 2ème licence GSM au Maroc que tout bascule. Son intérêt pour la dimension humaine du projet ne passe pas inaperçu : Telefónica lui propose un poste de responsable développement RH pour Atento. Elle y pilote la mise en place de la direction RH, la formation et le recrutement, dans un secteur en pleine expansion.

Elle complète ensuite son parcours par un master en management RH à l'université Sophia Antipolis de Nice, avant d'évoluer dans d'autres environnements : l'automobile avec Valeo, au sein d'un milieu industriel syndicalisé où les enjeux sociaux occupent une place centrale, puis au sein d'un groupe Emirati où elle pilote notamment les chantiers Mazagan et Kenzi Tower, pour rejoindre ensuite les centres d'appel avec Majorel.

UN APPÉTIT POUR LA COMPLEXITÉ

Elle rejoint en décembre 2010 Disway dans un contexte de fusion, avec des enjeux de paix sociale, d'harmonisation des pratiques et de gestion du capital humain. Elle y structure la direction RH et met en place un Système de Management de la Qualité, ce qui permet de poser un cadre commun et de clarifier les responsabilités au sein d'une organisation en recomposition. À cette approche s'ajoute une attention aux enjeux à venir. Intelligence

artificielle, attentes de la génération Z, évolution du rapport au travail et RSE redessinent le rôle de la fonction RH. Sur l'IA, sa position est nuancée : ni rejet, ni naïveté. *"Je la vois comme une opportunité et une menace. Si on ne gère pas bien le capital humain, on aura un vrai problème social"*, précise-t-elle.

ENTRE IA ET VALEURS HUMAINES

L'enjeu est de former des *"collaborateurs augmentés"*, capables de travailler avec ces outils pour produire à forte valeur ajoutée. Ce qui ne peut être automatisé, l'écoute, le recul, la lecture fine des organisations, reste l'ADN du métier. Sur ce point, elle est claire : la fonction RH ne se résume pas à des processus. Elle suppose une présence, une capacité à lire les situations au-delà des indicateurs, et à arbitrer dans des contextes où les réponses ne sont jamais entièrement prévisibles.

"Un leadership durable repose autant sur la vision que sur la qualité d'exécution. Il faut savoir porter une ambition, mais aussi créer les conditions concrètes de sa réalisation. Savoir écouter sans se perdre, décider sans brutaliser, fédérer sans diluer les responsabilités", précise-t-elle. Pour Soumia Negraoui, la performance durable se construit à la rencontre de trois dimensions : l'organisation, l'engagement humain et la responsabilité collective, faisant des RH un acteur de la transformation de l'entreprise plutôt qu'une fonction périphérique.

Soumia Negraoui, DRH chez Disway



WIDAD SMYEJ

FAIRE BOUGER UN SECTEUR ENCORE TRÈS MASCULIN

Ancrée dans l'humain, Widad Smyej évolue dans l'ombre d'un secteur largement masculin et encore en quête de reconnaissance. Formation, diversité, sensibilisation : autant de chantiers qu'elle mène pas à pas pour transformer le transport public de l'intérieur.

R la tête du département Personnes et Culture d'Alsa Maroc, Widad Smyej accompagne depuis 2004 la mutation de l'opérateur espagnol sur le territoire marocain, dans un secteur historiquement peu féminisé et souvent relégué au second plan des politiques RH. Avant cela, elle a passé près de dix ans dans les ressources humaines d'une entreprise textile à capitaux français installée au Maroc.

Elle y entre par opportunité, malgré une formation initiale en finance, mais y découvre un domaine dans lequel elle se projette pleinement. *"Je pensais travailler en comptabilité. Le seul poste disponible était en RH. Finalement, c'est là que j'ai trouvé ma place"*. Diplômée de Sup de Co, elle complète son parcours par un master en ressources humaines à HEEC Business School, puis un doctorat en sécurité routière obtenu en 2023.

Lorsqu'elle rejoint Alsa, la société ne couvre encore que Marrakech et compte moins de 300 collaborateurs. Vingt ans plus tard, elle dirige une fonction RH multisite répartie sur six villes, avec près de 6 000 salariés. Cette montée en puissance s'est accompagnée d'un important travail de structuration, appuyé par des outils digitaux de gestion comme la solution AGIRH, pour unifier les processus internes et accompagner la croissance. *"Nous avons dû structurer les parcours, créer des réfé-*



Widad Smyej, Alsa Maroc.

rentiels, former, certifier, et surtout redonner de la considération à ces métiers".

En 2014, elle pilote la création d'un centre de formation professionnelle pour qualifier les agents et revaloriser un métier souvent perçu comme ingrat. Elle impulse également le projet diversité du groupe, en en faisant un axe majeur. Partie d'un effectif exclusivement masculin, Alsa compte aujourd'hui près de 300 femmes conductrices, soit 9 % des effectifs concernés, avec l'objectif d'atteindre 20 % dans les prochaines années.

Widad Smyej a aussi contribué à la création de l'école de sécurité routière de Marrakech, en partenariat avec la NARSA et le ministère de l'Éducation nationale, où près de 40 000 enfants ont déjà été formés à la prévention, dans une démarche élargie aux familles et à

l'environnement social. Elle est également à l'origine du programme Jeunes Talents, destiné à former, préparer et positionner de futurs managers dans le transport urbain au Maroc. Alors que le pays se prépare à accueillir des événements internationaux d'envergure, elle insiste sur la nécessité de renforcer l'image des agents de terrain – conducteurs, mécaniciens, nettoyeurs – comme premiers ambassadeurs du service public. Elle suit aujourd'hui un cycle de formation d'administratrice pour prolonger son engagement au-delà du transport urbain, tout en veillant à *"transmettre ses valeurs à sa famille et à ses petits-enfants"*.

HICHAM TALBI

ATLANTASANAD ASSURANCE : LES RH POUR FAIRE GRANDIR LES TALENTS

Du port de Mohammedia aux sièges de multinationales, Hicham Talbi a appris à naviguer entre des logiques parfois opposées, franchissant les frontières entre public et privé. Après dix ans chez Bayer, il est depuis novembre 2025 DGA capital humain et moyens d'AtlantaSanad Assurance, avec un credo : adapter les stratégies globales aux réalités locales.

Lorsqu'il débute sa carrière au ministère de la Justice, Hicham Talbi n'imaginait pas qu'il consacrerait ses journées à orchestrer les dynamiques humaines, culturelles et organisationnelles de trois pays, tout en assurant une cohérence stratégique dans un environnement multiculturel. Formé à l'informatique dans les années 1990, il découvre les ressources humaines en concevant un système d'information RH. *"C'était encore une fonction moins stratégique au Maroc"*, se souvient-il. Ce premier contact lui donne le goût d'un métier qui mêle organisation et humain.

Après un MBA à Al Akhawayn, il rejoint l'Office d'exploitation des ports, qui deviendra Marsa Maroc. Pendant sept ans, il contribue à la refonte du management de la performance et travaille sur l'identification des compétences clés, au cœur de la réforme séparant opérateur et régulateur. C'est aussi à cette période qu'il soutient un doctorat à l'American Century University sur la conception et l'évaluation d'un système de rétention des Compétences Clés. *"Avant de mettre en place un outil, il faut comprendre le métier, ses contraintes et ses ambitions"*, souligne-t-il.

DU PUBLIC AU PRIVÉ

En 2008, il franchit le pas du privé : Novartis, puis Zurich Assurances Maroc, où il rejoint le comité exécutif. Il y élargit



Hicham Talbi, Bayer Afrique du Nord.

son périmètre à l'IT, aux Achats et aux Services Généraux, tout en lançant la Zurich Academy pour renforcer la culture de performance et tirer parti des savoir-faire internes. *"On a capitalisé sur nos talents pour former et inspirer"*, insiste-t-il.

De 2015 à 2025, il a piloté les ressources humaines de Bayer pour le Maroc, l'Algérie et la Tunisie : 360 collaborateurs répartis sur trois divisions – Pharmaceuticals, Consumer Health et Crop Science – avec un siège régional à Casablanca et une usine au Technopôle de Nouaceur. Il a également été Administrateur de Bayer S.A. Son rôle : attirer, développer les talents et harmoniser les pratiques régionales, tout en tenant compte des réalités locales, qu'elles soient réglementaires, cultu-

relles ou opérationnelles.

Parmi ses chantiers chez Bayer : un programme d'assistance aux collaborateurs, la mise en place du "talent marketplace" (job board, projets de développement, networking, navigateur de carrière) et l'intégration d'outils d'intelligence artificielle pour accompagner les carrières et simplifier les processus. Cette modernisation s'appuie sur des solutions comme AGIRHNET, qui harmonise la gestion administrative. *"Les RH ne sont pas là pour empiler des procédures, mais pour créer les conditions permettant aux équipes de s'approprier leur carrière et de donner le meilleur d'elles-mêmes"*, résume-t-il.

HICHAM ZEKRAOUI

LA NOUVELLE BOUSSOLE DU DRH

Longtemps centré sur la gestion des ressources humaines, le rôle du DRH s'impose comme un levier stratégique de transformation. Conduite du changement, engagement des collaborateurs et fidélisation des talents constituent désormais le cœur de sa mission, dans un environnement où les attentes de la Gen Z redessinent les pratiques managériales.



À la tête des Ressources humaines d'Allianz Trade Maroc & Tunisie depuis plus de quatre ans, Hicham Zekraoui siège également au Comité exécutif de l'entreprise. Il incarne cette nouvelle génération de DRH qui bouscule les codes et démontre que cette fonction stratégique n'est plus l'apanage des profils les plus seniors.

Sélectionné parmi les "Morocco's 40 Under 40", qui distingue les jeunes leaders les plus influents du Royaume, il voit ainsi son parcours consacré à l'échelle nationale. Sous son impulsion, Allianz Trade Maroc a été classée Meilleur Employeur n°1 au Maroc dans sa catégorie en 2023 et s'est hissée à la 4 place parmi les Meilleurs Employeurs d'Afrique. Élu HR Practitioner Superstar 2023 par HRO Today, il est également le seul Marocain à figurer parmi ce cercle prestigieux de dirigeants RH reconnus à l'échelle mondiale.

Au fil de son parcours, il a piloté d'importantes transformations au sein de groupes multinationaux, plaçant toujours l'humain au cœur des décisions, avec une approche alliant innovation, vision stratégique et excellence opérationnelle. Pour Hicham Zekraoui, la fonction RH a profondément évolué. Le DRH ne se limite plus à la gestion des talents ou des processus administratifs : il est devenu un véritable partenaire stratégique. "Le DRH doit être au cœur de la culture

de l'entreprise et garantir l'équilibre entre la vision stratégique et les réalités opérationnelles", souligne-t-il. Catalyseur du changement et garant de la stabilité organisationnelle, il doit anticiper les évolutions du marché, relever le défi du management intergénérationnel et favoriser un environnement de travail durable.

Selon lui, les transformations du monde du travail redessinent déjà les contours de la fonction RH. Dans ce contexte, la "sagilité" s'impose comme une nouvelle approche de management : conduire le changement avec agilité tout en préservant la stabilité de l'organisation, devenue indispensable face à l'évolution rapide des métiers et des compétences.

De par sa position, la RH n'est pas qu'un gardien des règles d'un environnement qui se transforme en permanence. Il s'agit de passer de l'organisation centrée sur elle-même, sa culture, ses règles, à une organisation qui met toute son énergie dans l'innovation, le progrès permanent et la satisfaction de ses clients. Il n'y a aucun doute, la fonction est en évolution perpétuelle : au déplacement de la source de création de valeur du capital matériel au capital immatériel doivent correspondre des approches nouvelles, en rupture avec "ce qui a toujours été fait". Dans ses modes de pensée, ses missions et dans ses pratiques, et surtout dans ce que ses clients attendent de lui, le DRH est une sorte de caméléon.

Hicham Zekraoui, Allianz Trade Maroc.

