

« 80.000 collaborateurs peuvent créer leurs propres agents IA » : pour le DRH de CMA CGM, l'IA va « impacter tous les métiers en simultané et très rapidement »

 lesechos.fr/, 15 juin 2026

S'adapter aux soubresauts géopolitiques, déployer l'IA à grande échelle, féminiser ses troupes... L'armateur basé à Marseille, qui emploie près de 170.000 personnes dans le monde, a plusieurs défis à relever. Interview de David Schajer, le DRH du groupe.



Le groupe CMA CGM, qui emploie 170.000 personnes, fait face à des défis majeurs : adaptation aux crises géopolitiques, féminisation des équipes et transformation numérique via l'IA. (Photo Yu Fangping / Xinhua-REA)

Réactivité face aux conflits à travers le monde, déploiement de l'IA à grande échelle, féminisation des troupes... CMA CGM a plusieurs défis à relever. Tour d'horizon avec David Schajer, DRH du groupe depuis 2023.

Vous avez noué il y a un an un partenariat de cinq ans avec Mistral AI, pour un montant de 100 millions d'euros, dans l'objectif de mettre l'IA en application au sein de votre groupe. Où en êtes-vous ?

Nous sommes dans une phase très concrète de déploiement à grande échelle. Plus de 55 projets IA sont déjà opérationnels au sein du groupe et plus de 200 cas d'usage ont été identifiés dans nos métiers. Depuis juin, on déploie également notre plateforme permettant à 80.000 collaborateurs du groupe de créer leurs propres agents IA.

Après une première phase de sensibilisation et d'expérimentation, on entre progressivement dans une logique d'industrialisation des usages. Dans le shipping, par exemple, l'IA permet déjà d'automatiser certaines tâches administratives liées à la gestion du cargo et au service client. Dans les médias, l'IA va être déployée pour effectuer du fact-checking en temps réel.

Chez CMA CGM, l'IA va donc toucher les métiers de bureau, mais aussi sur le terrain ? Comptez-vous mêler IA et robotique par exemple ?

Oui. La robotique couplée à l'IA se développe déjà. Et demain, l'IA sera partout. Elle va impacter tous les métiers en simultané et très rapidement. Le groupe est en forte croissance. Nous voyons l'IA comme un moyen au service de cette croissance. L'IA doit d'abord nous permettre d'améliorer la qualité de service et de gagner des parts de marché.



David Schajer, DRH du groupe CMA CGM. Photo CMA CGM

Que répondez-vous à des salariés qui seraient inquiets de perdre leur emploi en raison du déploiement de l'IA ?

L'IA libère les salariés de tâches fastidieuses et leur permet de se concentrer sur des tâches plus enrichissantes. Elle peut ainsi contribuer à une meilleure qualité de vie au travail. On investit massivement dans l'IA car on perçoit cette révolution positivement.

L'enjeu majeur pour nous est la vitesse de déploiement de l'IA, qui nous impose d'être très agiles et très réactifs pour accompagner le changement dans un groupe de 170.000 employés. C'est un sacré challenge. Mais notre taille nous permet de trouver, avec nos partenaires sociaux, comment accompagner, former et repositionner certains salariés.

Détroit d'Ormuz, droits de douane... Vos activités sont touchées par les soubresauts géopolitiques. Comment cela influe-t-il sur vos salariés ?

Nos équipes présentes partout dans le monde sont exposées aux menaces. En cas de guerre, de catastrophe climatique ou de troubles politiques ou sociaux, nos salariés peuvent être concernés. Il nous faut donc réagir vite. La sécurité de nos collaborateurs est notre priorité absolue et cela exige une réactivité extrême.

Les ruptures géopolitiques et économiques impactent aussi directement le travail de nos équipes. Cela veut parfois dire qu'ils avaient travaillé sur un plan (une trajectoire maritime, la configuration d'un bateau...), et qu'il faut le changer. Cela demande un ajustement permanent. C'est exigeant. Mais un sondage que nous menons en interne montre que beaucoup de collaborateurs apprécient cette agilité et cette adrénaline. On reste très attentifs à ce que cela ne se traduise pas par des charges de travail excessives.

Depuis le début de la guerre en Iran, des bateaux de CMA CGM sont bloqués dans le détroit d'Ormuz. L'un a été attaqué et des marins à bord blessés. Ce contexte dissuade-t-il certains marins de postuler chez vous ?

Un tel événement nous affecte profondément. Nous sommes aux côtés des marins blessés et de leurs familles, et je veux réaffirmer notre solidarité. Nous recrutons constamment de nouveaux marins dans le monde entier pour accompagner le développement de notre activité maritime et nous atteignons aujourd'hui sans difficulté nos objectifs de recrutement de marins. Nous travaillons avec L'Ecole nationale supérieure maritime (ENSM) en France, et nous recrutons aussi en Inde, aux Philippines, en Ukraine ou Roumanie... CMA CGM bénéficie d'une grande attractivité auprès des marins du monde entier, qui apprécient les conditions de travail à bord de nos navires.

CMA CGM en chiffres

· **25.000** C'est le nombre de personnes que le groupe entend recruter cette année dans ses différentes activités.

- **105.000** C'est le nombre de salariés de CMA CGM qui travaillent dans la logistique (qui manipulent des colis, les livrent...). Ce contingent constitue le gros des troupes.
- **57.000** C'est le nombre de collaborateurs qui exercent dans le transport maritime (en mer, sur les terminaux portuaires, dans les dépôts ou agences commerciales...).
- **2.800** C'est le nombre de collaborateurs qui officient dans les médias.

Cette année plus que les autres, vous recherchez beaucoup de marins français en raison de votre nouvelle flotte de navires sous pavillon français...

Dix nouveaux navires, les plus grands jamais enregistrés sous pavillon français, rejoindront progressivement la flotte CMA CGM dès les prochaines semaines. Nous allons embaucher à cette occasion 135 marins français.

Environ 1.000 marins français travaillent déjà pour le groupe. Aujourd'hui, peu de compagnies maritimes font appel aux officiers ou aux marins français parce qu'ils coûtent beaucoup plus cher que leurs homologues venus d'autres pays. Nous avons fait ce choix car ils sont réputés pour leur excellence.

Sur le site de recherche d'emploi Glassdoor, un certain nombre de vos salariés ou anciens salariés pointent une charge de travail élevée. Est-elle réelle ?

CMA CGM est une entreprise exigeante, avec une forte culture entrepreneuriale. Mais c'est aussi une entreprise où les collaborateurs restent longtemps : cette fidélité est sans doute le meilleur indicateur de l'engagement des équipes et de leur attachement au groupe. Nous veillons par ailleurs à accompagner nos collaborateurs avec des dispositifs dédiés à la qualité de vie au travail.

Vous proposez un jour de télétravail fixe par semaine à vos salariés. Pourquoi ce choix ?

Etre ensemble nous permet de travailler plus efficacement, d'être plus innovants, de mieux transmettre les savoirs qu'à distance. C'est la raison pour laquelle début 2024, nous sommes passés de deux à un jour de télétravail par semaine, avec plus ou moins de flexibilité selon les entités. Au siège, nous avons ainsi onze jours de télétravail supplémentaires flexibles à poser dans l'année pour aider nos salariés à mieux faire face aux imprévus du quotidien. Cette formule nous semble être un bon équilibre.

Où en êtes-vous en matière d'égalité femmes-hommes ?

Aujourd'hui, 38 % de nos salariés sont des femmes, alors que nous évoluons dans un secteur historiquement masculin. A titre d'exemple, sur les trois dernières années, parmi les candidats déclarant leur genre au moment de postuler, 68 % sont des hommes et 32 % des femmes, à l'échelle du groupe et toutes géographies confondues. Parmi nos dirigeants, 23 % sont des femmes, et ce chiffre est en progression.

Une entreprise qui ne reflète pas la diversité de la société se prive de la moitié des talents, des idées et des perspectives dont elle a besoin. Alors, nous avons mis en place plusieurs programmes destinés à la promotion de carrière des femmes.

Nous essayons aussi d'agir en amont en intervenant dans des écoles pour que les jeunes femmes se projettent chez nous. Nous avons aussi intégré, dans le plan d'intéressement à long terme qui

concerne les 230 top dirigeants, un objectif de nomination de femmes parmi les dirigeants. Nous visons les 28 % de femmes en 2028 dans le Top 400 du groupe, et 30 % en 2030.

Vous êtes l'un des rares grands groupes en France à ne pas avoir votre siège en Ile-de-France. Avez-vous du mal à recruter certains profils à Marseille ?

Certains profils que nous recherchons travaillent plutôt dans des sièges de grands groupes en région parisienne ou dans d'autres pays. Et on ne peut pas vraiment les trouver à Marseille car il n'existe pas d'entreprise similaire ici. C'est parfois un défi de les faire venir, car déménager est une décision importante pour les candidats et leurs familles, qui plus est si l'on est en couple et que le conjoint travaille également.

Alors, on essaie de leur montrer les atouts du groupe, dans lequel ils feront des choses qu'ils ne pourraient pas faire ailleurs. On les accompagne aussi pour se relocaliser : aide financière au déménagement, mise à disposition ponctuelle d'un logement pour leur permettre de prendre le temps de s'installer, services pour trouver un logement... Et Marseille est une ville qui attire de plus en plus !

Vous avez mis en place en 2024 un graduate program. A qui s'adresse-t-il ?

On veut faire venir les meilleurs étudiants et on sait que le graduate program est attractif. L'idée est de constituer un vivier de talents qui ont la tête bien faite, qui aiment les défis, qui veulent avoir une carrière à l'international.

Depuis son lancement, nous avons eu deux promotions de douze jeunes, sélectionnés parmi environ 700 candidatures chaque année. Ils passent huit mois au siège, durant lesquels ils suivent des formations en parallèle, puis six mois ailleurs dans le groupe.

A la rentrée, nous allons lancer une formule équivalente mais américaine avec six profils, qui auront un premier poste aux Etats-Unis puis ailleurs dans le monde. Notre ambition est d'attirer des talents issus des meilleures universités américaines, notamment de la Ivy League. Le défi est exigeant, mais nous sommes convaincus que nous pouvons séduire des profils d'exception. Et ce n'est qu'une étape, nous voulons aller encore plus loin dans les prochaines années...

Sur votre site, il est indiqué que le groupe « tire sa force de sa dimension familiale ». Qu'entendez-vous par là ?

CMA CGM n'est pas coté en Bourse et conserve une forte dimension familiale. Cela se ressent dans les valeurs mais également dans l'agilité du groupe. Les décisions sont prises rapidement, en autonomie, et c'est un réel atout dans nos métiers où il faut constamment s'adapter et saisir les opportunités nouvelles.