

MARIO CECCON

Découvrez le parcours inspirant de Mario Ceccon, DRH de GEODIS;

Vous avez un parcours peu commun. Pouvez-vous nous en retracer les grandes étapes et expliquer ce qui vous a conduit à prendre la direction des ressources humaines de GEODIS ?

Mon parcours est assez atypique pour un DRH parce qu'il a été très international, ce qui reste relativement rare dans notre fonction. Les ressources humaines sont souvent ancrées localement, car nous gérons des sujets sociaux, légaux, culturels... très contextuels.

Je suis né en Argentine, où j'ai fait mes études avant de venir en France pour me spécialiser en RH. J'ai ensuite travaillé en Argentine, en France, en Italie, en Espagne. J'ai passé sept ans chez Valeo dans l'automobile, puis huit ans chez Suez – à l'époque Suez Lyonnaise des Eaux. J'occupais la fonction de DRH pour une entité qui construisait des usines de traitement d'eau dans le monde entier. J'étais donc constamment en déplacement.

Ensuite, j'ai rejoint Air Liquide durant dix ans, où j'ai d'abord pris en charge les fonctions ingénierie, R&D, spatial, hydrogène... tout ce qu'on appelait "les cerveaux" du groupe. Puis je suis parti en Chine pendant cinq ans pour diriger les ressources humaines sur toute la région Asie-Pacifique. Avec ma famille, nous sommes revenus de Chine pour que je rejoigne GEODIS.

Je dois dire qu'avant de commencer les entretiens chez GEODIS, j'avais une mauvaise perception du secteur par méconnaissance des métiers et compétences nécessaires pour assurer un service de transport et logistique sans faille.

En discutant avec Marie-Christine Lombard, j'ai découvert une réalité fascinante. GEODIS s'est révélé être une entreprise bien structurée, avec des processus efficaces, une expertise métier solide, des outils performants, et surtout... un véritable ascenseur social. Pour un DRH, c'est une opportunité exceptionnelle de contribuer activement au fonctionnement de cet ascenseur.

Ce qui distingue GEODIS, c'est sa capacité à offrir des opportunités de progression aux personnes initialement peu qualifiées, parfois en difficulté. Intégrées dans des équipes très diversifiées, elles participent au fonctionnement de l'entreprise et peuvent évoluer jusqu'à devenir directeurs d'agence, voire des grands directeurs. C'est une dynamique rare et précieuse. GEODIS est une entreprise où il est réellement possible de construire un parcours professionnel. Pour un DRH, c'est un terrain d'action passionnant.

GEODIS est un acteur majeur de la logistique. Quelles sont, selon vous, les singularités qui distinguent le groupe dans cet univers concurrentiel ?

GEODIS, c'est un véritable champion de la logistique. Nous sommes présents dans plus de 60 pays, avec plus de 90 000 clients actifs dans tous les secteurs : l'industrie pharmaceutique, le luxe, l'industrie lourde, les biens de consommation, automobile, high tech... Notre force, c'est cette polyvalence, alliée à une organisation très structurée autour de quatre grands métiers :

- Le Freight Forwarding : notre capacité à accompagner nos clients dans leur transport de marchandises à l'international avec des solutions multimodales (maritime, aérien, routier et ferrovière) avec une forte expertise sur la gestion douanière.
- Distribution & Express : la livraison du dernier kilomètre
- European Road Network comme son nom l'indique le transport routier européen longue distance
- La logistique contractuelle, l'entreposage et la préparation de commande pour nos clients

Ce qui nous distingue, c'est aussi notre capacité à accompagner les clients sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, de la fabrication à la livraison. Nous proposons un service global, sur mesure, capable de s'adapter à des exigences très différentes.



Enfin, c'est un groupe à la fois profondément international et solidement ancré en France. Marie-Christine Lombard a insufflé une culture d'entreprise commune d'un grand Groupe International.

GEODIS couvre une grande diversité de métiers. Quels sont ceux qui vous semblent les plus spécifiques ou les plus rares, et comment abordez-vous leur évolution dans un contexte de transformation continue ?

Chez GEODIS, nous couvrons un spectre extrêmement large de métiers : du conducteur de camion au responsable d'affrètement, du manutentionnaire en entrepôt au data scientist spécialisé en intelligence artificielle. Et la véritable difficulté, c'est que beaucoup de ces métiers sont en transformation permanente.

Nous aurons toujours besoin de compétences qui ne sont pas remplaçables par des robots comme conduire. En parallèle, nous investissons dans l'automatisation et la mécanisation, notamment dans nos entrepôts afin de rendre les tâches manuelles plus simples et ergonomiques.

L'intelligence artificielle va bouleverser notre rapport au travail et engendrer une transformation de nombreux métiers.

Nous avons donc la responsabilité d'accompagner ces transitions et de réfléchir à la manière dont ces compétences peuvent être valorisées, pour créer de la valeur autrement. Car nous ne pouvons pas tout miser sur l'intelligence artificielle. Il reste des dimensions essentielles qu'elle ne sait pas reproduire — et c'est tant mieux : la proximité, la capacité à créer du lien, l'intelligence relationnelle sont des compétences rares.

En tant que groupe mondial, GEODIS est exposé à de nombreuses réalités locales et globales. Quels sont, selon vous, les principaux défis que cette dimension internationale impose à l'entreprise ?

Être un groupe mondial signifie être exposés en permanence à tout ce qui bouge, partout dans le monde. Il n'y a pas de pause. Notre quotidien est une activité continue, 24h/24, 365 jours par an. Une grève en Allemagne ? Nous sommes impactés. Une taxe sur les carburants en Californie ? Nous sommes concernés. Un conflit qui bloque la mer Rouge ? Le coût du fret explose, ce qui impacte directement notre rentabilité. Une évolution des taxes douanières, comme on peut le voir aujourd'hui aux Etats-Unis, impacte directement notre activité douanière. C'est permanent, imprévisible.

Il n'est pas non plus simple d'avoir des équipes réparties sur tous les fuseaux horaires, opérant dans des environnements juridiques et culturels très différents. C'est pourquoi nous restons très ancrés localement dans notre exécution, tout en nous appuyant sur des systèmes partagés et une culture de groupe qui nous unifie. Cela représente un vrai virage stratégique impulsé par Marie-Christine Lombard : évoluer d'un modèle très décentralisé vers une dynamique de groupe cohérente, sans tomber dans la rigidité.

C'est également un défi humain. L'instabilité mondiale et la pression continue génèrent une fatigue réelle. Le management comme les collaborateurs sont soumis à une tension constante, qu'il faut savoir anticiper et accompagner. C'est pourquoi nous avons fait de la santé mentale un chantier prioritaire à l'échelle mondiale, avec des partenaires dédiés, des cellules d'écoute, des formations à la détection des signaux faibles, et la présence de psychologues.

Nous ne pouvons pas faire fonctionner un groupe comme GEODIS sans prendre soin de nos collaborateurs.

5. La RSE est au coeur des attentes sociétales et réglementaires. Comment l'intégrez-vous concrètement dans la stratégie de GEODIS, en particulier dans la dimension RH et au regard des nouvelles obligations liées à la CSRD ?

La RSE est au coeur de notre stratégie, mais ce que je trouve particulièrement marquant avec la CSRD, c'est qu'elle pousse tout le monde à passer à l'action. Certains considèrent que c'est exagéré, trop rapide, trop intrusif — ce qui montre l'ampleur du changement que cela représente. Mais selon moi, tous les grands tournants sociétaux ont commencé ainsi : par quelque chose qui bouscule.

La véritable question, c'est : est-ce que les entreprises veulent réellement faire leur part ? Ou faut-il que les États interviennent pour que les choses bougent ? Pour ma part, je préfère que nous agissions parce que nous y croyons. Mais comme toutes ne le font pas, alors la régulation devient nécessaire.

Chez GEODIS, nous prenons cela très au sérieux. Nous avons mis en place une approche structurée autour de trois axes prioritaires : diversité et inclusion, réduction de l'empreinte carbone et pratiques éthiques. Chacun de ces axes repose sur des objectifs chiffrés, assortis de mécanismes de suivi et d'audits.

Côté RH, la CSRD nous pousse à davantage de transparence sur l'ensemble des sujets : écarts de rémunération, politiques salariales, conditions de travail, formation, mobilité... Ce n'est pas toujours simple, notamment dans certains pays où la réglementation est moins orientée vers la transparence. Mais cela nous fait progresser et recentre les débats sur les véritables enjeux : l'humain, la justice sociale, l'impact environnemental.

Face à des enjeux de plus en plus complexes — qu'ils soient environnementaux, technologiques ou sociétaux — comment déclinez-vous vos politiques de recrutement, d'engagement, de fidélisation et de marque employeur ?

Nous accordons une grande importance à la mesure. Chaque année, nous réalisons une grande enquête d'engagement avec Ipsos. Plus de 90 % de taux de réponse, 81 % de satisfaction. C'est énorme. Et surtout, nous nous en servons. Nous prenons chaque heatmap, nous faisons des revues avec les patrons de métiers, les RH, et nous creusons : qu'est-ce qui ne va pas ? Qu'est-ce qu'on fait concrètement ? Nous ne laissons pas les résultats dans un tiroir.

Ce que nous voyons ressortir, c'est que l'engagement vient d'abord de la proximité. Est-ce que mon manager est à l'écoute ? Est-ce qu'il me donne les moyens ? Est-ce que je me sens utile ? Est-ce que je collabore avec les autres ? Nous ne sommes pas dans les grandes déclarations, nous sommes centrés sur le quotidien.

C'est pour cela que notre politique RH met l'humain au centre. Notre conviction, c'est : "Human at the heart of GEODIS". Nous voulons que les gens se sentent protégés, entourés, qu'ils aient un sentiment d'appartenance. Et cela passe par de nombreux leviers : des dispositifs de santé mentale, des formations, des plans de carrière, des parcours personnalisés, mais aussi une écoute réelle.

La diversité et l'inclusion sont devenues des piliers attendus dans les politiques RH. En quoi ce sujet est-il central chez GEODIS, et comment passez-vous de l'intention à l'action ?

C'est plus qu'un sujet prioritaire, c'est une nécessité. D'abord parce que nous sommes un groupe profondément divers : 50 000 collaborateurs et collaboratrices, dans plus de 60 pays, avec des dizaines de nationalités, de cultures et de tout âge. Si nous ne mettons pas l'inclusion au cœur de notre fonctionnement, nous ne tenons pas. Mais ce n'est pas seulement une question de survie, c'est aussi parce que nous croyons que c'est une richesse.

Là où c'est intéressant, c'est que nous avons une diversité "naturelle", par la force des choses. Nous avons mis en place une stratégie D&I globale, avec des objectifs chiffrés, des formations, des actions de sensibilisation, et des politiques de recrutement inclusif. Nous suivons également des indicateurs de façon très précise.

Ce que je dis souvent, c'est que nous ne pouvons pas décréter une culture d'entreprise, mais nous pouvons la faire évoluer. Et l'inclusion, c'est un chantier à long terme. Cela exige du temps, de la constance et des actes. Et aussi une vigilance permanente, parce que les biais sont partout. Par exemple, nous avons revu nos process RH pour éviter que certains profils soient systématiquement écartés. C'est un travail de fond.

Mais ce que je constate, c'est qu'il y a une vraie appétence. Les collaborateurs veulent travailler dans une entreprise qui ressemble au monde, pas dans un entre-soi. Et ça, c'est une bonne nouvelle.

Les technologies transforment en profondeur les pratiques RH. Comment abordez-vous la digitalisation, l'automatisation, l'IA ou encore les SIRH dans votre stratégie RH ?

Je vais être très clair : je ne suis pas un technophile béat. La technologie, c'est un moyen, pas une fin. Nous ne transformons pas la fonction RH simplement en ajoutant un chatbot ou un nouvel outil, aussi innovant soit-il. Ce qui compte, c'est l'impact réel sur le quotidien des gens.

Cela dit, bien utilisée, la technologie peut être un formidable levier. Nous avons investi dans un SIRH global, harmonisé à l'échelle du groupe. Cela permet une vraie équité, une visibilité, une capacité d'analyse. Nous pouvons piloter les talents, les mobilités, la formation, les compétences... avec des données fiables. Et cela change tout.

L'IA, c'est un autre sujet. Très prometteur, mais aussi très piégeux. Nous pouvons facilement l'utiliser pour standardiser, aller plus vite, réduire les biais... mais aussi, parfois, pour les amplifier. Nous avançons donc avec prudence. Nous testons, nous évaluons, nous ajustons. Par exemple, nous collaborons avec des partenaires sur la détection des signaux faibles dans les entretiens collaborateurs. C'est passionnant, mais ça ne remplace pas l'humain.

La question de la transparence — notamment sur les rémunérations, les parcours et la mobilité interne — s'impose aujourd'hui comme une exigence forte. Comment y répondez-vous chez GEODIS ?

Oui, c'est un sujet. Et pas seulement parce que la loi va l'imposer. C'est un sujet parce que les gens veulent comprendre. Pourquoi je gagne cela ? Pourquoi tel collègue gagne plus ? Quelles sont les règles ? Et nous devons y répondre.

La transparence, ce n'est pas afficher les fiches de paie de chacun, c'est expliquer les mécanismes. Comment les grilles sont construites, quels sont les critères d'évolution, comment les promotions sont décidées.

Et cela, nous le faisons. Nous avons d'ailleurs retravaillé toute notre architecture de rémunération au niveau groupe, avec des principes clairs, des fourchettes, des revues régulières.

Mais nous allons au-delà. Nous renforçons également la transparence sur les carrières. Quels sont les chemins possibles ? Quelles sont les passerelles ? Nous développons des outils de cartographie de compétences, d'évaluation, de développement. Et surtout, nous incitons les collaborateurs à se projeter et à être acteur de leur carrière. C'est un changement de paradigme : ce n'est plus l'entreprise qui fait le plan de carrière, c'est le collaborateur, avec nous à ses côtés.

Et puis, il y a la mobilité interne. Là aussi, nous investissons fortement. Nous voulons que la première réponse à un besoin de recrutement soit : "Est-ce qu'il n'y a pas un talent en interne ?" Et cela suppose de bien connaître nos équipes, de leur donner envie de bouger, de leur proposer des parcours.

La transparence, c'est un levier de confiance. Et la confiance, c'est le socle de tout.

Si vous deviez projeter GEODIS dans les prochaines années, quels seraient selon vous les trois enjeux majeurs à relever pour faire évoluer l'entreprise durablement ?

L'avenir, je le vois intense. Ce ne sera ni simple, ni linéaire, mais ce sera une période riche. Nous vivons une transformation radicale de nos métiers. Ce n'est pas une évolution, c'est une mue. Et cela exigera une agilité considérable.

Le premier enjeu, c'est clairement le talent. Attirer, développer, fidéliser. Dans un monde où tout va plus vite, où les compétences deviennent obsolètes en deux ans, nous devons former, reformer, et surtout donner envie d'apprendre. Et pour cela, il faut du sens, des perspectives, du feedback permanent.

Le deuxième enjeu, c'est la soutenabilité. Écologique, sociale, économique. Nous ne pourrions pas continuer à fonctionner comme avant. Nous allons devoir inventer des modèles plus sobres, plus équitables, plus résilients. Et c'est une chance, pas une punition.

Le troisième enjeu, c'est l'humain. Dans un monde de plus en plus technologique, l'empathie, la coopération, l'éthique vont devenir des compétences clés. Nous devons remettre l'humain au centre. Ce n'est pas un slogan, c'est une conviction. Et chez GEODIS, nous avons les bases pour cela.

Parce que notre métier, c'est de faire bouger le monde. Littéralement.

Pour conclure cet échange, quels conseils aimeriez-vous partager avec nos lecteurs, qu'ils soient jeunes talents, managers ou professionnels RH ?

1. Ne vous endormez pas. Le monde change très vite. Ce que nous savons aujourd'hui ne suffira pas demain. Il faut rester curieux, ouvert, apprendre en continu. Même (et surtout) quand on pense qu'on a tout compris.
2. Prenez soin des gens. Ce n'est pas une question de gentillesse, c'est une question de performance. Une entreprise où les gens vont mal ne tiendra pas. Investir dans le bien-être, l'écoute, le collectif, ce n'est pas du nice to have, c'est investir dans une performance durable.
3. Ayez du courage. Dire les choses, faire les bons choix, ne pas se cacher derrière la complexité. C'est aussi sortir de sa zone de confort même si cela nous challenge. Être DRH aujourd'hui, c'est être au cœur du réacteur. Et c'est une chance énorme. Alors il faut en profiter.



GEODIS

L'essentiel

By RH&M