

MANAGER SUR LE TERRAIN

Les 100 premiers jours

Reprendre une équipe existante — préparer,
observer, poser sa marque

15 ans de terrain

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion · quinze ans de management en grande
distribution

EDUCFORM31

Les 100 premiers jours

Reprendre une équipe existante — préparer, observer, poser sa marque

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion · quinze ans de management en grande
distribution

EDUCFORM31

© 2026 Karim El Gartet. Tous droits réservés.

Éducform31 — educform31.fr — contact@educform31.fr

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite de l'auteur.

Sommaire

INTRODUCTION

CHAPITRE 1

CHAPITRE 2

CHAPITRE 3

CHAPITRE 4

CHAPITRE 5

CHAPITRE 6

CHAPITRE 7

CHAPITRE 8

CHAPITRE 9

CHAPITRE 10

CHAPITRE 11

CHAPITRE 12

CONCLUSION

INTRODUCTION

L'Art de Reprendre une Équipe

Reprendre une équipe existante est l'un des défis les plus complexes du management. Ce guide est né de 5 prises de poste réussies chez Monoprix, dans des contextes radicalement différents, sur une période de 15 ans. Chaque reprise a été un défi unique, riche en enseignements.

Luxembourg 2008

Pépinière 2010

Sorbonne 2012

Toulouse 2014

Nice 2016

Nombre de personnes par équipe reprise

Pourquoi ce guide ?

Reprendre une équipe existante est 10 fois plus difficile que constituer sa propre équipe. Vous arrivez face à des habitudes installées, des relations établies, des résistances naturelles au changement, et l'héritage de votre prédécesseur. Ce guide vous donne les clés pour transformer ces défis en opportunités.

Les défis de la reprise d'équipe

Des habitudes installées depuis longtemps

Des relations établies (alliances et tensions)
Des « anciennes façons de faire » bien ancrées
Des résistances naturelles au changement
Un héritage du prédécesseur (bon ou mauvais)
Des attentes implicites à décoder

Ce que vous allez découvrir

Contenu du guide

La méthode des 100 premiers jours testée sur 5 reprises
Les 4 phases cruciales de prise de leadership
Comment évaluer rapidement une équipe existante
Les erreurs de débutant et comment les éviter
Situations concrètes vécues dans 5 magasins
Techniques pour gagner confiance et adhésion

À qui s'adresse ce guide

Profil Bénéfice principal

Nouveaux managers Éviter 6 mois de tâtonnement
Managers expérimentés Adapter sa méthode au contexte
Dirigeants / DRH Optimiser les intégrations managériales

Tout repreneur d'équipe Clés d'un leadership réussi “

Ma promesse : Vous éviter les 6 mois de tâtonnement classiques et vous donner les clés d'une prise de leadership

réussie.

- Karim El Gartet

VUE D'ENSEMBLE : LA MÉTHODE DES 100 JOURS

PRÉPARATION

Avant J-Day

Analyser l'héritage Recueillir l'information Observer discrètement

OBSERVER

Jours 1-30

80% écoute, 20% action Entretiens individuels Immersion opérationnelle

MARQUER

Jours 31-60

Vision partagée Premières priorités Nouveaux process

ACCÉLÉRER

Jours 61-100

Transformation Gestion résistances Bilan et consolidation

! PRINCIPE FONDAMENTAL

Comprendre avant de juger. Chaque équipe a SES raisons de fonctionner comme elle fonctionne. Il faut comprendre ces raisons avant de vouloir changer.

Les 4 phases de votre prise de leadership

ANALYSER

Héritage

ÉCOUTER

30 jours CONSTRUIRE

Jours 31-60

TRANSFORMER

Jours 61-100

Répartition de votre effort sur 100 jours

% d'effort par activité selon la phase

85%

Écoute

70%

Observation

20%

Action

50%

Communication

15%

Formation

Phase 1 (Jours 1-30) : L'écoute et l'observation dominent largement

PARTIE 1

AVANT LES 100 JOURS

Préparer sa Prise de Poste

CHAPITRE 1

Analyser l'Héritage de son Prédécesseur

* RÈGLE D'OR

Comprendre avant de juger. Première erreur classique : arriver en disant « Maintenant on va faire autrement ! »

Le diagnostic systématique (avant même d'arriver)

1 Recueillir l'information officielle

Dossier de passation, résultats des 6-12 derniers mois, organigramme et fiches de poste, dernières évaluations individuelles, projets en cours et à venir.

2 Comprendre le contexte de départ

Pourquoi le prédécesseur est-il parti ? Quelles étaient ses forces/faiblesses reconnues ? Quel était son style de management ? Quels changements a-t-il essayé d'impulser ?

3 Identifier les enjeux cachés

Conflits personnels entre collaborateurs, résistances aux changements passés, problèmes de compétences non avoués, questions de leadership informel, pressions externes.

T EXEMPLE CONCRET — Toulouse, 2014

Informations reçues : « Équipe difficile, résultats en baisse, ancien manager parti en burnout. » Ma réaction : Ne pas prendre pour argent comptant, creuser les vraies causes.

Les 4 profils d'héritage

Profil Contexte Signaux Stratégie

Orpheline (Luxembourg)

Manager adoré parti

Comparaisons permanentes

Respect héritage + apport progressif

Soulagée (Pépinière)

Manager toxique parti

Attentes énormes de changement

Écoute intensive + actions rapides

Sceptique (Sorbonne)

Plusieurs changements

Wait and see tests permanents

Preuves par l'action + constance

En crise (Toulouse)

Conflits internes résultats bas

Ambiance délétère chacun pour soi

Intervention ferme + reconstruction

CHAPITRE 2

Prise d'Informations Avant J-Day

3 techniques de préparation essentielles

ENTRETIEN

Prédécesseur

EXPLORATION

Hiérarchie

OBSERVATION

Discrète

Technique 1 : L'entretien avec le prédécesseur

Questions clés à poser au prédécesseur

Quels sont les 3 collaborateurs sur qui je peux m'appuyer ?

Qui sont les leaders informels de l'équipe ?

Quelles sont les 3 priorités absolues des 3 premiers mois ?

Qu'est-ce que vous auriez fait différemment ?

Quels écueils dois-je éviter ?

N EXEMPLE — Nice, 2016

Mon prédécesseur me prévient : « Attention à Marina, caissière depuis 12 ans, elle influence tout le monde. Si elle n'est pas avec toi, tu auras du mal. »

Impact : Identification immédiate de la personne-clé à convaincre.

Technique 2 : Les entretiens exploratoires

Interlocuteur Ce que je demande

N+1 (hiérarchie) Vision stratégique, objectifs prioritaires, marge de manœuvre

Services connexes Qualité collaboration, attentes spécifiques, points de friction

RH Historique équipe, turnover, problèmes signalés

Pairs (autres managers) Réputation équipe, conseils, alliances possibles

Technique 3 : L'observation discrète

S EXEMPLE — Sorbonne, 2012 : Visite « client mystère »

15 jours avant ma prise de fonction, j'ai fait mes courses dans le magasin.
Observations : Accueil chaleureux mais procédures non respectées, équipe soudée mais manque de rigueur, bonne ambiance mais relâchement visible.
Conclusion : Le défi sera de maintenir l'ambiance tout en remettant de la rigueur.

PARTIE 2

LES 30 PREMIERS JOURS

Observer et Écouter

CHAPITRE 3

La Stratégie des 30 Premiers Jours

! PRINCIPE FONDAMENTAL

80% écoute, 20% action. Les 30 premiers jours, ne changez RIEN d'important. Observez, écoutez, comprenez. Erreur fatale : vouloir tout changer immédiatement pour « marquer son territoire ».

Programme type des 30 premiers jours

JOURS 1-7

Semaine 1

Prise de contact Présentation équipe

Tours d'horizon

JOURS 8-15

Semaine 2-3

Immersion terrain Participation tâches Observation directe

JOURS 16-30

Semaine 3-4

Approfondissement

Entretiens 45 min Synthèse globale

Jour 1 — Meeting de présentation (30 min max)

QUI

Je suis

POURQUOI

Je suis là

COMMENT

Je procède

QUESTIONS

Réponses

“

Bonjour à tous. Quelques mots sur moi : [parcours résumé]. Je viens ici avec l'envie de contribuer au succès de l'équipe. Mon style : j'écoute d'abord, j'observe, puis on construit ensemble. Les 30 premiers jours, je suis là pour apprendre de vous.

- Présentation type

Techniques d'observation active

Dimension Ce que je regarde Pourquoi c'est important

Interactions humaines

Qui parle à qui, qui évite qui, qui influence

Cartographier le pouvoir réel

Organisation réelle

Raccourcis pris, goulots, procédures ignorées

Comprendre l'écart théorie/pratique

Ambiance générale

Motivation, qualité des échanges, stress

Évaluer l'état émotionnel collectif

Compétences Qui excelle où, qui a besoin d'aide

Identifier les talents et les besoins

P EXEMPLE — Pépinière

J'ai remarqué que Sophie (caissière expérimentée) était consultée par tous pour les situations difficiles, même par des chefs de rayon. Conclusion : Sophie = leader informel incontournable à associer.

CHAPITRE 4

Techniques d'Écoute Active

Les 10 questions magiques pour les entretiens individuels

1 Présentez-moi votre poste comme si j'étais nouveau.

Révèle leur vision et niveau d'expertise

2 Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail ?

Identification des motivations et talents

3 Qu'est-ce qui vous agace le plus au quotidien ?

Problèmes opérationnels et démotivation

4 Si vous étiez manager, que changeriez-vous ?

Vision des priorités et esprit d'initiative

5 Comment ça se passait avec votre ancien manager ?

Attentes managériales et comparaisons

6 Qui admirez-vous dans l'équipe et pourquoi ?

Leaders informels et valeurs de référence

7 Sur quoi aimeriez-vous progresser ?

Ambitions et besoins de développement

8 Qu'est-ce qui vous inquiète avec mon arrivée ?

Peurs et résistances à anticiper

9 Comment voyez-vous l'équipe dans 6 mois ?

Vision prospective et engagement

10 Qu'attendez-vous de moi comme manager ?

Contrat psychologique à établir

Décryptage : Ce qu'ils disent vs ce qu'ils pensent

Ce qu'ils disent Traduction possible Votre réaction

« Avec l'ancien, ça se passait bien »

Il était laxiste, je faisais ce que je voulais

Observer les pratiques réelles

« J'aimerais plus de responsabilités »

À creuser : lesquelles ? Prêt à assumer ?

Proposer un test concret

« L'ambiance est bonne » Qui n'est pas inclus dans cette « bonne ambiance »
?

Observer les interactions réelles

« On a tous les outils » Ne changez rien, pas de complications SVP

Identifier les vrais besoins

Comment créer la confiance

CURIOSITÉ

Bienveillante

RESPECT

De l'expertise

CONFIDENTIALITÉ

Absolue

SANS JUGEMENT

Ouverture

1 Révéler ses incertitudes

« Je découvre le poste, j'ai encore tout à apprendre de votre fonctionnement. »

2 Valoriser leur expertise

« Vous êtes là depuis X ans, vous avez une vision que je n'ai pas. »

3 Partager ses intentions

« Mon objectif c'est qu'on réussisse ensemble, pas que je prouve que j'ai raison. »

! SUCCÈS — Nice : Marina, l'alliée stratégique

Marina (caissière influente) était méfiante au premier entretien. Je lui dis : « J'ai entendu dire que vous étiez une référence pour l'équipe. J'aimerais comprendre ce qui marche bien et ce qu'on pourrait améliorer ensemble. »
Résultat : Elle devient ma meilleure alliée pour porter les changements.

PARTIE 3

LES JOURS 31-60

Poser ses Premières Marques

CHAPITRE 5

Définir sa Vision et ses Priorités

Méthode de synthèse des observations

Positif Négatif

Interne FORCES - Excellente cohésion - Expertise technique - Relation client

FAIBLESSES - Rigueur à renforcer - Résistance au changement - Manque d'ambition

Externe OPPORTUNITÉS - Potentiel d'innovation - Capacité sous-exploitée - Leadership à valoriser

MENACES - Concurrence croissante - Exigences clients - Risque de stagnation

Exemple : Analyse SWOT de l'équipe Sorbonne (2012)

Construction participative : l'Atelier Vision (2h)

DIAGNOSTIC

20 min VALIDATION

15 min BRAINSTORM

45 min PRIORITÉS

30 min ENGAGEMENT

10 min

Vision co-construite = adhésion garantie

Les 3 priorités systématiques des jours 31-60

1 ÉTABLIR LA CONFIANCE

Tenir toutes ses promesses (même les petites), être disponible et accessible, défendre son équipe face à la hiérarchie, reconnaître publiquement les contributions.

P EXEMPLE — Pépinière

J'avais promis de regarder le problème de planning. En 48h, nouveau planning équitable proposé. Impact : « Le nouveau chef, il fait ce qu'il dit ! »

2 RÉSOUDRE 1-2 IRRITANTS MAJEURS

Identifier les 2 problèmes qui empoisonnent la vie quotidienne et les traiter immédiatement. Luxembourg : machine à café réparée. Toulouse : conflit planning résolu. Nice : climatisation vestiaire réparée.

3 IDENTIFIER ET DÉVELOPPER LES TALENTS

Repérer les potentiels sous-exploités, proposer de nouvelles responsabilités, former les leaders informels, créer des binômes mentors/novices.

S EXEMPLE — Sorbonne : Kevin, le talent caché

Kevin, vendeur discret mais très compétent. Je lui propose de devenir référent technique. Résultat : Kevin s'épanouit, l'équipe a un référent, je gagne un relais de confiance.

CHAPITRE 6

Mettre en Place ses Nouveaux Process

* RÈGLE D'OR

1 changement à la fois, bien expliqué. 1 process nouveau tous les 15 jours maximum, avec accompagnement complet. Erreur classique : tout bouleverser d'un coup pour « faire du neuf ».

Template de changement de process

PRÉPARATION

1 semaine

Analyse existant Conception nouveau

Test volontaires

COMMUNICATION

3 jours

Présenter le problème

Expliquer la méthode

Former l'équipe

MISE EN ŒUVRE

1 semaine

Accompagnement quotidien

Corrections temps réel

Encouragements

CONSOLIDATION

1 semaine

Vérification Bilan équipe Ajustements finals

Exemple complet : Nouveau process « Accueil Client » (Nice)

Contexte : Clients qui se plaignent d'un accueil inégal selon les personnes.

SOURIRE

Chaleureux

REGARD

Contact visuel

BONJOUR

Systématique

DISPONIBILITÉ

Proactive

Le standard d'accueil en 4 points, co-construit avec l'équipe

Impact du nouveau process Accueil Client

60%

Satisfaction Avant

85%

Satisfaction Après

90%

Fierté équipe

95%

Standardladopté

+25% de satisfaction client en 2 semaines

PARTIE 4

LES JOURS 61-100

Accélérer et Consolider

CHAPITRE 7

Passer en Mode Transformation

Quand accélérer ? Les signaux à surveiller

SIGNAUX VERTS (Accélérer) SIGNAUX ROUGES (Ralentir)

Confiance établie, plus de résistance passive Résistances qui s'organisent

Premiers succès visibles et reconnus Résultats qui se dégradent

Équipe propose des améliorations Turnover qui augmente

Leaders informels relaient les messages Plaintes formelles qui remontent

Résultats qui s'améliorent Ambiance qui se dégrade

Stratégie d'accélération progressive

NIVEAU 1

Jours 61-70

Cosmétique Aménagement espace Communication visuelle

NIVEAU 2

Jours 71-85

Organisationnel Nouvelles procédures

Réorganisation rôles

NIVEAU 3

Jours 86-100

Culturel Standards performance

Montée en exigence

Niveau Type de changement Exemples concrets

1 — Cosmétique (Jours 61-70)

Aménagement, outils, affichages

Toulouse : Salle de pause, tableau équipe, planning

2 — Organisationnel (Jours 71-85)

Procédures, rôles, méthodes

Sorbonne : Réunions hebdo, rôles redéfinis, formation

3 — Culturel (Jours 86-100)

Standards, comportements, exigences

Luxembourg : Culture excellence, reconnaissance

CHAPITRE 8

Gérer les Résistances Tardives

Les 3 types de résistances des jours 60-100

Type Symptômes Approche

NOSTALGIQUE « Avant c'était mieux » « Pourquoi changer ? »

Reconnaître le positif Expliquer les raisons Impliquer dans le changement

TECHNIQUE « Ça ne marchera pas » « Trop compliqué »

Formation renforcée Accompagnement individuel Preuve par les résultats

POLITIQUE Sabotage discret Coalition négative

Entretien direct et ferme Clarification des enjeux Ultimatum si nécessaire

Méthode de traitement des résistances (4 niveaux)

RÉEXPLIQUER

Accompagner

NÉGOCIER

Adapter

CONFRONTER

Bienveillance

ULTIMATUM

Assumé

! CAS PRATIQUE — Toulouse : Marc, du saboteur à l'allié

Situation : Marc, chef de rayon, sabote discrètement les nouvelles procédures. Niveau 1 : Réexplication → amélioration temporaire. Niveau 2 : Adaptation → acceptation de surface seulement. Niveau 3 : Entretien direct → découverte du vrai problème : peur de perdre son statut d'expert. Niveau 4 : Proposition de mission valorisante (réfèrent technique) en échange de l'adhésion. Résultat : Marc devient mon meilleur allié.

CHAPITRE 9

Le Bilan des 100 Premiers Jours

Grille d'évaluation personnelle

Dimension Poids Critères clés

RELATIONNELLE 30% Confiance, leaders ralliés, conflits résolus, contrat accepté

OPÉRATIONNELLE 40% Objectifs atteints, process améliorés, compétences développées

STRATÉGIQUE 30% Vision partagée, capacité de changement, autonomie équipe

Bilans sur 5 prises de poste

16/20

Luxembourg|2008

18/20

Pépinière|2010

14/20

Sorbonne|2012

19/20

Toulouse|2014

17/20

Nicel2016

Résultats concrets — Toulouse (Jour 100)

Évolution des indicateurs clés — Toulouse

22%

CAI(variation)

12%

Absentéismel(avant)

6%

Absentéismel(après)

64%

SatisfactionI(avant)

86%

SatisfactionI(après)

+22%

CA vs N-1

-50%

Absentéisme

Départs volontaires

+34%

Satisfaction client

Propositions équipe

PARTIE 5

PIÈGES À ÉVITER ET ERREURS

Retours d'Expérience

CHAPITRE 10

Mes 5 Plus Grosses Erreurs

1 Vouloir prouver sa compétence trop vite (Luxembourg, 2008)

Action : Multiplié les changements pour montrer ma valeur ajoutée. Conséquences : Équipe déboussolée et résistante, perte d'efficacité temporaire. “

Faire ses preuves c'est réussir avec l'équipe, pas malgré elle.

- Luxembourg, 2008

2 Sous-estimer les leaders informels (Pépinière, 2010)

Action : Focalisé sur les responsables officiels, ignoré Sophie qui influençait tout le monde. Conséquences : Sabotage discret, messages déformés, perte de temps énorme. “

Dans une équipe, le pouvoir réel n'est pas toujours où on le croit.

- Pépinière, 2010

3 Promettre ce que je ne pouvais pas tenir (Sorbonne, 2012)

Action : Promis des améliorations matérielles dépendant de budgets non acquis. Conséquences : Crédibilité entamée dès le 2ème mois, équipe déçue et sceptique. “

Mieux vaut sous-promettre et sur-délivrer que l'inverse.

- Sorbonne, 2012

4 Éviter un conflit qui s'envenimait (Toulouse, 2014)

Action : Laissé traîner un conflit Marc/Julie en espérant que ça s'arrange seul. Conséquences : Ambiance dégradée, productivité en baisse, perçue comme faiblesse. “

Un conflit qu'on évite ne disparaît pas, il grossit.

- Toulouse, 2014

5 Négliger la communication hiérarchie (Nice, 2016)

Action : Trop focalisé sur l'équipe, pas assez de reporting vers le N+1. Conséquences : Hiérarchie inquiète, remise en question de la gestion, stress. “

Manager une équipe inclut manager vers le haut.

- Nice, 2016

CHAPITRE 11

Les Pièges Classiques à Éviter

Piège 1 : Le syndrome du « Sauveur »

X LE PIÈGE : Se positionner comme celui qui va résoudre tous les problèmes.

Danger : « Avec moi, ça va changer ! » — Pression énorme, dévalorisation du passé.

“

ANTIDOTE : Je viens contribuer au succès de l'équipe, pas la sauver.

Piège 2 : La « Lune de miel » éternelle

X LE PIÈGE : Vouloir rester populaire en évitant les décisions difficiles.

Danger : Aucune décision impopulaire prise, problèmes non traités.

“

ANTIDOTE : Être respecté vaut mieux qu'être aimé.

Piège 3 : L'hypercontrôle anxieux

X LE PIÈGE : Vouloir tout surveiller par peur que ça se passe mal.

Danger : Équipe infantilisée, épuisement du manager, pas de montée en compétences.

“

ANTIDOTE : Contrôler les résultats, pas les méthodes.

Piège 4 : La révolution permanente

X LE PIÈGE : Changer constamment pour justifier sa présence.

Danger : Fatigue du changement, perte d'efficacité, résistance systématique.

“

ANTIDOTE : Changer quand c'est nécessaire, pas quand c'est possible.

CHAPITRE 12

Réussir Selon le Contexte

Contexte Caractéristiques Stratégie clé Exemple

Équipe performante mais complaisante

Bons résultats, habitudes installées

Défis nouveaux, amélioration continue

Sorbonne : Projets innovation

Équipe en souffrance

Moral bas, turnover élevé

Actions correctrices immédiates, petites victoires

Pépinière : Reconstr. confiance

Équipe en conflit

Tensions, clans, ambiance délétère

Intervention rapide, projets fédérateurs

Toulouse : Médiation + objectifs

Équipe inexpérimentée

Manque expérience, besoin cadrage

Formation intensive, accompagnement rapproché

Nice : Programme intégration

Équipe Sorbonne

Cohésion

Compétence

Motivation Rigueur

Innovation

Équipe Toulouse

Cohésion

Compétence

Motivation Rigueur

Innovation

Comparaison des profils d'équipe : chaque contexte demande une approche différente

CONCLUSION

Vos 100 Premiers Jours, Votre Fondation Managériale

Ce que 5 reprises d'équipe m'ont appris : il n'y a pas UNE méthode miracle. Chaque équipe, chaque contexte, chaque époque demande une adaptation. Mais il y a des invariants qui marchent toujours.

1 Les 100 premiers jours déterminent les 1000 suivants

2 L'équipe vous teste avant de vous adopter — c'est normal et sain

3 Votre prédécesseur n'était ni un ange ni un démon

4 Changer avec l'équipe vaut mieux que changer malgré elle

5 L'adhésion vaut toutes les contraintes du monde

Les 10 Commandements des 100 Premiers Jours

Les 10 Commandements

Écouter plus que parler tu feras

Tes promesses tenir tu devras

Les leaders informels identifier il faudra

Un changement à la fois tu implanteras

Les résistances avec respect tu traiteras

Tes erreurs rapidement tu corrigeras
Les succès avec l'équipe tu partageras
La confiance patiemment tu construiras
Vers ta hiérarchie aussi tu communiqueras
Tes 100 jours en bilan tu évalueras

“

Reprendre une équipe existante, c'est comme adopter une famille. Elle a ses codes, ses histoires, ses habitudes. Votre job n'est pas de tout chambouler, c'est de vous intégrer puis d'apporter votre contribution au succès collectif.

- Message final

! À RETENIR

Les 100 premiers jours sont déterminants, mais ils ne sont que le début de l'aventure. Si vous les réussissez bien, vous aurez posé les fondations d'une collaboration durable et performante. À vous de jouer !

À PROPOS

À propos de l'auteur

5 reprises d'équipe réussies en 15 ans, dans des contextes variés (croissance, crise, conflit, démotivation). Aujourd'hui formateur en management et accompagnateur de prises de poste. Une conviction : les 100 premiers jours conditionnent tout le reste.

Remerciements

À toutes les équipes que j'ai eu la chance de reprendre et qui m'ont fait grandir comme manager. À mes prédécesseurs qui m'ont transmis leurs équipes avec bienveillance. À ma hiérarchie qui m'a fait confiance pour ces missions de prise de poste.

Ce guide compile l'expérience authentique de 5 reprises d'équipe dans 5 contextes différents. Toutes les situations sont réelles, tous les conseils sont éprouvés. Objectif : vous éviter les mois de tâtonnement et vous donner les clés d'une prise de leadership réussie.