





# REWORK

**REUSSIR AUTREMENT**



**JASON FRIED**

**DAVID HEINEMEIER HANSSON**

# REWORK

**REUSSIR AUTREMENT**

**ENTREPRENEURS**

**AUTO ENTREPRENEURS**

**PATRONS OU SALARIES**

**MAXIMA**  
LAURENT DU MESNIL • EDITEUR

Infos/nouveautés/catalogue : [www.maxima.fr](http://www.maxima.fr)

**MAXIMA**  
LAURENT DU MESNIL • EDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris  
Tél. : +33 1 44 39 74 00 – Fax : +33 1 45 48 46 88

Illustrations originales : Mike Rohde, rohdesign.com  
Mise en pages et adaptation des illustrations : Diane Marquette  
Photos des auteurs : Erika Dufour (Jason Fried) et Andreas Offesen (David Heinemeier Hansson)

© Maxima, Paris, 2011  
ISBN : 9782840016601

Titre original : *Rework*  
© 2010 by 37signals, LLC  
All rights reserved. This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

## À propos de ce livre

Véritable plaidoyer pour un « travailler autrement », *Rework* regroupe tout ce qui a fait le succès des entreprises agiles : efficacité, souplesse et productivité. À lire absolument que vous soyez chef d'entreprise ou employé.

– Frédéric de Villamil, spécialiste du web et blogueur

*Rework* renouvelle le plaisir de la lecture en bousculant à chaque page les idées reçues sur le monde du travail. La lecture de cet excellent support de réflexion concernant l'organisation d'une entreprise n'aura qu'une conséquence : vous inciter à penser autrement.

– Boris Schapira, développeur et blogueur

« ... Je crois bien que c'est l'un des livres les plus enrichissants que j'ai pu lire sur le marketing et le business en général. *Rework*, c'est comme une bonne paire de claques : ça va très vite et ça vous marque pour longtemps. »

– Guillaume Lecollinet, web designer et blogueur

Typique de 37signals, la sagesse de ces pages est provocante mais simple, directe et démontrée. Lisez et relisez ce livre pour vous donner le courage de sortir de vos habitudes et de faire quelque chose de magnifique.

– Tony Hsieh, PDG de Zappos.com

*Rework* est un livre brillant parce qu'il nous donne envie de revoir tout ce que nous pensions savoir sur la stratégie, les clients et la manière de faire les choses.

– William C. Taylor, cofondateur et rédacteur en chef de *Fast Company* et coauteur de *Mavericks at Work*

*Rework* m'a mise au défi : comment résister à l'envie d'arracher chacune de ses pages pour les coller toutes au mur ? Étonnant, puissant, inspirant – ces adjectifs me feront peut-être passer pour une *fan* finie, mais *Rework* est à ce point utile. Préparez-vous à éprouver une impression de clarté et une motivation nouvelles après l'avoir lu.

– Kathy Sierra, cocréatrice de la très populaire série de livres *Head First* et fondatrice de JavaRanch.com

Inspirant. Dans un monde où on nous demande continuellement de faire plus avec moins, les auteurs de *Rework* nous montrent comment faire moins et créer davantage.

– Scott Rosenberg, cofondateur de Salon.com  
et auteur de *Dreaming in Code* et *Say Everything*

Laissez vos vaches sacrées à la ferme. La sagesse et l'expérience peu conventionnelle de 37signals vous montreront la voie du succès en affaires au XXI<sup>e</sup> siècle. Pas le moindre jargon de MBA ou de consultant. Seulement des conseils pratiques que nous pouvons tous appliquer. Formidable.

– Saul Kaplan, catalyseur en chef, Business Innovation Factory

Agréablement intime, comme si on prenait le café avec les auteurs, *Rework* est un livre intelligent et succinct, ancré dans la pratique plutôt que dans la théorie difficilement applicable. Ce livre a affermi ma détermination à dépasser le *statu quo*.

– Penelope Trunk, auteure  
de *Brazen Careerist: The New Rules for Success*

Ce livre postule qu'une entreprise est comme un logiciel : modifiable, malléable, partageable, tolérante envers les erreurs, à l'aise en Beta, réinventable. Ses auteurs vivent selon le credo « Garde ça simple, idiot! », et on retrouve dans *Rework* la même intelligence et la même audace que dans cette devise.

– John Maeda, président de la Rhode Island School of Design  
et auteur de *The Laws of Simplicity*

*Rework* est rapide, iconoclaste et inspirant comme le sont ses auteurs. Il ne s'adresse pas qu'aux nouvelles entreprises ; n'importe qui peut apprendre de sa lecture.

– Jessica Livingston, associée fondatrice de Y Combinator  
et auteure de *Founders at Work*



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	11
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Tout d'abord</b> .....	15
La nouvelle réalité .....	17
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Le déboulochage</b> .....	19
Ignorez la « dure réalité » .....	21
Apprendre de ses erreurs : une idée surfaite .....	23
Laissez la planification à long terme aux devins .....	25
Pourquoi grossir ? .....	28
Dehors, les bourreaux de travail ! .....	31
Pour en finir avec les entrepreneurs .....	33
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Le démarrage</b> .....	35
Distinguez-vous .....	37
Répondez à votre propre besoin .....	39
Passez à l'action .....	41
Pas le temps ? Mauvaise excuse ! .....	43

Prenez position.....	44
Si vous le dites, faites-le.....	47
Le financement externe n'est pas le plan B, mais le plan Z.....	49
Il vous faut moins que vous ne le pensez.....	52
Démarrez une entreprise, pas une start-up.....	55
Bâtir pour vendre, c'est bâtir pour échouer.....	56
Évitez de vous alourdir.....	59

#### Chapitre 4

<b>La progression</b> .....	61
Bénissez vos contraintes.....	62
Réduisez vos ambitions.....	65
Commencez au cœur de l'entreprise.....	67
Les détails peuvent attendre.....	69
Prendre des décisions fait avancer.....	71
Procédez comme un conservateur de musée.....	73
Ça va mal ? Faites-en moins !.....	75
Concentrez-vous sur ce qui ne changera pas.....	77
C'est le contenu qui compte.....	79
Vendez vos sous-produits.....	81
Lancez-vous !.....	84

#### Chapitre 5

<b>La productivité</b> .....	87
Évitez les faux consensus.....	89
Travaillez-vous pour rien ?.....	91
Les interruptions minent la productivité.....	95
Les réunions sont toxiques.....	98
Visez l'efficacité plutôt que l'excellence.....	101
Alimentez la flamme.....	103
Ne jouez pas au héros.....	105
Au dodo !.....	107
Fractionnez vos grands projets.....	108
Les listes interminables ne sont jamais terminées.....	111
Prenez de petites décisions.....	113

#### Chapitre 6

<b>Les concurrents</b> .....	115
Évitez les pâles copies.....	117
Personnalisez votre produit.....	118

Cherchez la bagarre .....	120
Faites-en moins que vos concurrents.....	123
À quoi bon se soucier de ses concurrents ? .....	125
<b>Chapitre 7</b>	
<b>L'évolution</b> .....	127
Habituez-vous à dire non .....	128
Laissez vos clients être infidèles.....	131
Laissez mûrir vos bonnes idées .....	133
Créez du « bon à la maison » .....	135
Inutile de prendre des notes .....	136
<b>Chapitre 8</b>	
<b>La publicité et le marketing</b> .....	137
Profitez de l'obscurité .....	139
Bâissez-vous une audience.....	141
Enseignez .....	143
Faites comme les cuisiniers réputés .....	145
Amenez les gens dans vos coulisses .....	147
Personne n'aime les fleurs en plastique .....	149
Les communiqués de presse sont des « pourriels ».....	151
Oubliez <i>Le Monde</i> et le <i>Wall Street Journal</i> .....	153
Ce sont les vendeurs de drogue qui ont raison .....	155
Le marketing n'est pas un service .....	157
Le mythe du succès instantané .....	159
<b>Chapitre 9</b>	
<b>L'embauche</b> .....	161
Faites-le d'abord vous-même .....	163
N'embauchez que si vous y êtes forcé .....	165
Laissez filer des as.....	167
Comme des étrangers à un cocktail .....	169
Les CV sont ridicules .....	171
Peu importent les années d'expérience.....	173
Ne vous préoccupez pas des diplômés.....	175
Tout le monde au boulot !.....	177
Embauchez des gens autonomes.....	179
Embauchez les meilleures plumes .....	181
Les meilleurs sont partout .....	183
Des employés mis à l'essai .....	185

**Chapitre 10**

<b>La limitation des dégâts</b> .....	187
Annoncez vous-même vos mauvaises nouvelles .....	189
Les avantages de la réponse rapide .....	192
Sachez présenter vos excuses .....	193
Envoyez tout le monde au front .....	197
Respirez par le nez.....	200

**Chapitre 11**

<b>La culture d'entreprise</b> .....	201
On ne crée pas une culture.....	203
Changez de cap au besoin .....	205
Laissez les stars aux autres.....	207
Faites confiance.....	209
Il est cinq heures, tout le monde dehors ! .....	211
Ne cicatrissez pas trop vite.....	213
Communiquez simplement.....	214
Les mots à ne pas utiliser.....	217
Ne dites plus « dès que possible » .....	219

<b>Conclusion</b> .....	221
L'inspiration a une date de péremption .....	223

<b>Ressources</b> .....	225
-------------------------	-----

# Introduction



Oui, nous avons quelque chose de nouveau à partager sur la façon de monter, de diriger et de faire grandir (ou non) une entreprise.

Ce livre ne repose pas sur des théories universitaires. Il s'appuie sur notre expérience. Notre entreprise, 37signals, existe depuis plus de 10 ans. Nous avons assisté à deux récessions, survécu à l'éclatement de la bulle Internet, traversé la remise en cause des modèles d'affaires et entendu les prédictions les plus sombres sans jamais cesser de faire des profits.

Notre petite entreprise – petite parce que c'est ainsi que nous la voulons – crée des logiciels pour faciliter la vie des groupes de travail et des autres petites entreprises. Plus de trois millions de personnes dans le monde utilisent nos produits.

Notre histoire a commencé en 1999, année où nous avons fondé à trois une boîte de conception de sites Web. En 2004, insatisfaits du logiciel de gestion de projet utilisé dans le reste de l'industrie, nous avons conçu le nôtre, Basecamp. Quand nous leur avons montré cet outil en ligne, nos clients et collègues ont tous eu la même réaction : « Il nous le faut. » Aujourd'hui, Basecamp nous rapporte des millions de dollars de profits annuels.

Depuis, nous vendons aussi d'autres outils en ligne. Des dizaines de milliers de petites entreprises ont adopté notre simplissime CRM (gestionnaire de contacts et de relations avec la clientèle). Highrise permet à ces entreprises d'assurer le suivi de leurs activités de prospection et de vente, et de tenir à jour quelque 10 millions de relations professionnelles. Plus de 500 000 personnes se sont abonnées à Backpack, notre outil de partage du savoir intranet. Quant à notre outil collaboratif Campfire, il a permis à nos clients d'échanger plus de 100 millions de messages en temps réel. Nous sommes également les auteurs du cadriciel libre Ruby on Rails, un outil de programmation qui active une bonne partie du Web 2.0.

Certains nous considèrent comme une entreprise Internet, mais cette étiquette nous fait grincer des dents. Les entreprises Internet sont connues pour leur recrutement compulsif, leurs dépenses extravagantes et leurs échecs fracassants. Pas nous. Notre entreprise est petite (16 personnes au moment où nous écrivons ces lignes), économe et rentable.

Bien des gens ne croient pas à nos réalisations. Ils parlent d'un coup de chance. Ils conseillent aux autres de ne pas suivre nos conseils. Certains nous ont même accusés d'irresponsabilité, de témérité et – horreur ! – de manque de professionnalisme.

Nos détracteurs ne comprennent pas qu'une entreprise puisse rejeter croissance, réunions, budgets, conseils d'administration, publicité, représentants de commerce et « dure réalité », et prospérer quand même. C'est leur problème, pas le nôtre.

Ils disent qu'il faut vendre aux « Fortune 500 ». Foutaises. Nous vendons aux « Fortune 5 000 000 ».

Ils pensent qu'on ne peut pas avoir des employés qui ne se rencontrent pratiquement jamais parce qu'ils travaillent dans huit villes et sur deux continents. Ils disent qu'on ne peut pas réussir sans projections financières ni plans quinquennaux. Ils se trompent.

Ils disent qu'on ne peut pas être mentionné dans les pages des journaux les plus importants sans embaucher un cabinet de relations publiques. Ils se trompent.

Ils disent qu'on ne peut pas révéler ses recettes, divulguer ses secrets et soutenir quand même la concurrence. Là encore, ils se trompent.

Ils disent qu'on ne peut pas jouer dans la cour des grands sans un énorme budget de publicité et de marketing, ni réussir en fabriquant des produits qui font moins que ceux des concurrents, ni tout inventer au fur et à mesure. C'est pourtant ce que nous avons fait.

Ils disent bien des choses. Nous attestons qu'ils se trompent. Nous l'avons prouvé. Et nous avons écrit ce livre pour vous montrer comment leur prouver à votre tour qu'ils se trompent.

Tout d'abord, nous allons déboulonner l'entreprise. Nous allons la démonter et expliquer pourquoi il faut oublier les vieux préceptes sur les conditions de succès d'une entreprise. Vous apprendrez par où commencer, pourquoi vous avez besoin de moins que vous ne le pensez, quand vous lancer, comment faire passer le mot, qui embaucher (et quand) et comment rester maître de la situation.

Allons-y.



## Chapitre 1

# Tout d'abord

Travailler

Travailler

Travailler

**Réinventer le travail**

Travailler

Travailler

Travailler

## La nouvelle réalité

Voici un livre de gestion différent qui s'adresse à différentes personnes – de celles qui sont déjà à la tête d'une entreprise florissante jusqu'à celles qui n'ont jamais même imaginé se lancer en affaires.

Ce livre s'adresse aux entrepreneurs purs et durs, aux fonceurs de type A, à ces gens d'affaires qui ont l'impression d'être nés pour créer, diriger et conquérir.

Il s'adresse aussi aux propriétaires de petites entreprises qui ont un tempérament moins fougueux. Aux gens qui, sans être du type A, ont néanmoins leur entreprise à cœur. Aux gens qui cherchent comment faire mieux, travailler plus intelligemment et marquer des points.

Il s'adresse même aux travailleurs coincés dans un emploi et qui rêvent depuis toujours de monter leur propre affaire. Peut-être aiment-ils ce qu'ils font, mais pas leur patron. Ou peut-être s'ennuient-ils, tout simplement. Ils voudraient faire ce qu'ils aiment comme ils l'entendent, et être payés pour le faire.

Finalement, ce livre s'adresse à tous ces gens qui n'ont jamais songé à voler de leurs propres ailes et à démarrer une entreprise. Peut-être ne se croient-ils pas faits pour ça. Peut-être pensent-ils ne pas avoir le temps, l'argent ou la conviction nécessaires. Peut-être ont-ils seulement peur de courir ce risque. Ou peut-être ont-ils l'impression que les affaires sont un peu sales. Quelle que soit leur raison, ce livre s'adresse aussi à eux.

Une nouvelle réalité s'impose : aujourd'hui, n'importe qui peut faire des affaires. Les outils autrefois hors de portée sont accessibles, et la technologie qui coûtait une fortune est offerte à bon compte, parfois même pour rien. Une personne peut abattre à elle seule le travail de deux ou trois employés, et quelquefois d'un service entier. Ce qui était encore impensable il y a quelques années est devenu très simple.

Inutile de vous échinez au travail 60, 80 ou 100 heures par semaine ; de 10 à 40 heures suffisent amplement. Vous n'avez pas à investir les économies d'une vie ou à courir des risques insensés ; votre emploi actuel peut vous

fournir l'argent nécessaire pour démarrer votre entreprise. Vous n'avez même pas besoin de louer un local commercial : aujourd'hui, on peut travailler de chez soi et collaborer avec des gens qu'on ne rencontre jamais.

Il est temps de réinventer le travail. Commençons tout de suite.

## Chapitre 2

# Le déboulonnage

**igno-  
rez**

**la dure  
réalité**

## Ignorez la « dure réalité »

« Ça ne marcherait jamais dans la réalité. » Voilà ce qu'on entend continuellement lorsqu'on parle aux gens d'une idée originale. Leur « réalité » semble être un endroit terriblement déprimant, où les idées neuves, les approches inhabituelles et les concepts étrangers sont toujours condamnés à l'échec. Les seules choses qui peuvent réussir semblent celles que les gens connaissent et font déjà, si déficientes ou inefficaces soient-elles.

Grattez un peu le vernis, et vous découvrirez que ces obsédés de la « réalité » cèdent au pessimisme et au désespoir. Ils s'attendent à ce que tout nouveau concept échoue. Ils tiennent pour acquis que la société n'est pas prête à changer ou qu'elle en est incapable.

Pire encore, ils veulent vous entraîner dans leur réalité calamiteuse. Si vous débordez d'espoir et d'ambition, ils tâcheront de vous convaincre que vos idées sont irréalisables. Ils diront que vous perdez votre temps.

Ne croyez pas ces oiseaux de malheur. Rien ne vous force à vivre leur sinistre réalité. Nous le savons parce que, à bien des égards, 37signals échoue au test de la « dure réalité ».

- Dans la dure réalité, on ne peut pas avoir une quinzaine d'employés qui travaillent dans huit villes et sur deux continents.
- Dans la dure réalité, on ne peut pas attirer des millions de clients sans publicité ni service commercial.
- Dans la dure réalité, on ne peut pas donner la recette de son succès au reste de l'univers.

Nous avons pourtant fait tout cela et nous avons prospéré.

La dure réalité n'est pas un endroit : c'est une excuse pour ne pas essayer. La dure réalité ne vous concerne pas.

**L'échec  
n'est pas  
un rite de passage**



## Apprendre de ses erreurs : une idée surfaite

Dans le monde des affaires, l'échec est devenu un passage obligé. On entend continuellement dire que 9 entreprises sur 10 sont vouées à l'échec, que les chances de succès sont quasi nulles, que l'échec forme le caractère. « Échouez tôt et échouez souvent », répètent-ils.

Avec autant d'échecs dans l'air, que vous le vouliez ou non, vous en respirerez les relents. Ne les inhalez pas ! Ne vous faites pas avoir par les statistiques. Les échecs des autres ne sont que ça : les échecs des autres.

Si d'autres n'arrivent pas à faire le marketing de leur produit, c'est leur problème et non le vôtre. Si d'autres sont incapables de former une équipe, c'est leur problème et non le vôtre. Si d'autres ne savent pas exiger un juste prix pour leurs services, c'est leur problème et non le vôtre. Si d'autres ne parviennent pas à gagner plus qu'ils dépensent... Bon, vous avez compris.

Autre idée très répandue : vous devez apprendre de vos erreurs. Mais, en réalité, qu'apprenez-vous de vos erreurs ? Ce que vous ne devez pas refaire, peut-être, mais encore ? Vous ne savez toujours pas ce que vous devez faire.

Vos succès sont beaucoup plus instructifs. La réussite donne de vraies armes. Quand quelque chose réussit, vous savez ce qui a fonctionné, vous pouvez donc le refaire. Et vous le ferez probablement encore mieux la fois suivante.

L'échec n'est pas un préalable au succès. Selon une étude de la Harvard Business School, les entrepreneurs qui ont déjà réussi sont beaucoup plus susceptibles de réussir de nouveau (le taux de succès de leurs futures entreprises est de 34 %). Par contre, les entrepreneurs dont la première entreprise a été un échec ont par la suite un taux de succès similaire à ceux qui démarrent leur première entreprise : à peine 23 %. Autrement dit, les gens qui ont déjà connu l'échec n'ont pas plus de chances de réussir que ceux qui n'ont jamais essayé<sup>1</sup>.

En fait, c'est l'expérience du succès qui compte. Cela n'a rien d'étonnant, au fond, puisque la nature elle-même fonctionne ainsi. L'évolution ne perd pas de temps avec ce qui a échoué ; elle mise toujours sur ce qui a marché. Vous devriez en faire autant.