



Best-seller du New York Times



JASON FRIED
DAVID HEINEMEIER HANSSON

ReWork *réussir autrement*

NOUVELLE ÉDITION

*Entrepreneurs
Auto-entrepreneurs
Patrons ou salariés*

DUNOD

Titre original : *Rework*
© 2010 by Basecamp LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Currency, an imprint of Random House,
a division of Penguin Random House LLC.
37Signals is a trademark of 37Signals LLC

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)

Conception de la couverture : Studio Dunod

© Maxima, 2013, Dunod, 2022 pour la nouvelle présentation

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085039-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

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^e 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

Introduction.....	11
Chapitre 1	
Tout d'abord	15
La nouvelle réalité	17
Chapitre 2	
Le déboulonnage	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
Chapitre 3	
Le démarrage.....	35
Distinguez-vous	37
Répondez à votre propre besoin	39
Passiez 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

La progression	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

La productivité	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

Les concurrents	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

Chapitre 7

L'évolution	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

Chapitre 8

La publicité et le marketing	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

Chapitre 9

L'embauche	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 diplômes.....	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

La limitation des dégâts	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

La culture d'entreprise	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 cicatrisez pas trop vite	213
Communiquez simplement	214
Les mots à ne pas utiliser	217
Ne dites plus « dès que possible »	219
 Conclusion	 221
L'inspiration a une date de péremption	223
 Ressources	 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 In-ternet, traversé la remise en cause des business models 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.