

**ReWork**  
*réussir  
autrement*





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

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



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

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-084614-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> al, 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<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 déboulonnage .....</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 |
| 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

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| <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 |

## Chapitre 7

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| <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 |

## Chapitre 8

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| <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 |

## Chapitre 9

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| <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 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

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| <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 cicatrisez pas trop vite .....                | 213     |
| Communiquez simplement .....                     | 214     |
| Les mots à ne pas utiliser .....                 | 217     |
| Ne dites plus « dès que possible » .....         | 219     |
| <br><b>Conclusion</b> .....                      | <br>221 |
| L'inspiration a une date de péremption .....     | 223     |
| <br><b>Ressources</b> .....                      | <br>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.

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 ceux 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 échinier 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**