

# 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
Passer 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
Bâtissez-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 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

<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 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.