



# LA MÉTHODE AGILE VS LE CYCLE EN V

## UNE RÉVOLUTION DANS LA GESTION DE PROJET

Franck BEULÉ



18 avril 2012



# Bienvenue

L'hôte de ce soir



**Franck BEULÉ**

**Chef de Projet senior**

- Chez Vision IT Group depuis 2 ans
- Actuellement Chef de Projet Nomades au PMU
- Anciennement à CA-CIB
- Blogueur sur <http://beule.fr>
- Pratique l'Agilité depuis 5 ans





## La méthode Agile

### Une révolution ?

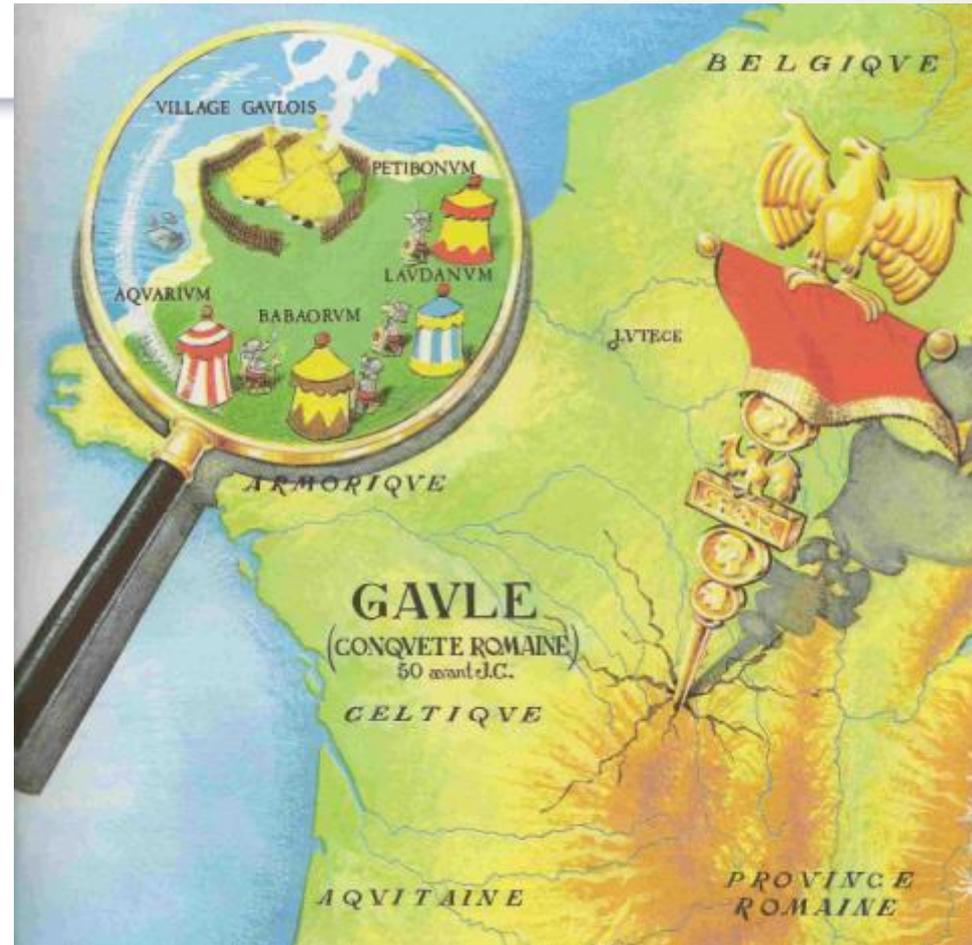
- ☞ Pas vraiment, plutôt une autre façon de faire qui fait peur car c'est différent.
- ☞ La méthode Agile, c'est une autre manière de gérer ses projets !





## La méthode Agile C'est plutôt...

- 🕒 ... Le village Gaulois
- 🕒 Des irréductibles qui travaillent bizarrement... avec des Post-it !





## Les sujets abordés

- I. LA GESTION DE PROJET, C'EST QUOI ?
- II. RAPPELS SUR LE CYCLE EN V
- III. L'AGILITÉ
- IV. LA MÉTHODE SCRUM
  - Les acteurs (product owner, scrum master, l'équipe)
  - Les éléments (stories, product backlog, sprint, releases)
  - Les cérémonies (scrum, planning poker, sprint planning, démo, rétro)
- V. LES FREINS À L'ADOPTION DE LA MÉTHODE
- VI. LES MÉTIERS AUTOUR DE L'AGILITÉ
- VII. EXEMPLES PRATIQUES CHEZ NOS CLIENTS





# La gestion de projet, c'est quoi ?

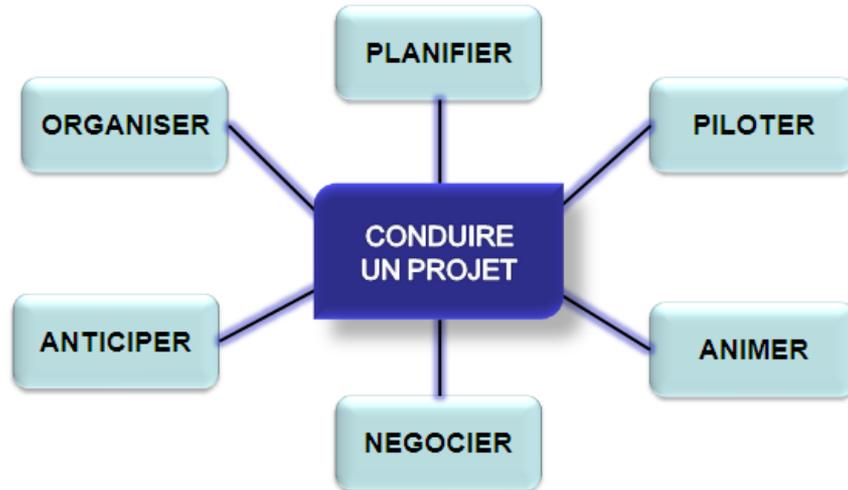
## Définitions

### Wikipedia

« La gestion de projet est une démarche visant à organiser de bout en bout le bon déroulement d'un projet. »

### Le Chef de Projet

« Le Chef de Projet a pour rôle d'assurer la cohérence du projet, de coordonner les équipes et de s'assurer qu'elles parlent toutes avec le même langage. »





# La gestion de projet, c'est quoi ?

Comment les projets IT fonctionnent réellement 1/4



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

Ce que le client a expliqué



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

Ce qu'a compris le chef de projet



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

Ce que l'analyste a conçu





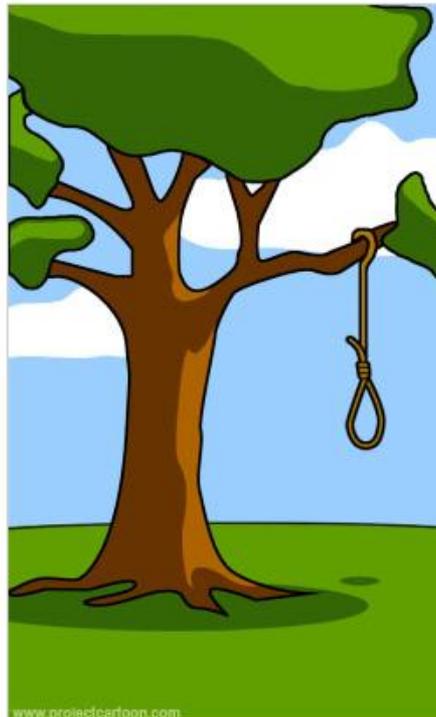
# La gestion de projet, c'est quoi ?

Comment les projets IT fonctionnent réellement 2/4



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

Ce que le développeur a fait



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

Ce que les bêta-testeurs ont reçu



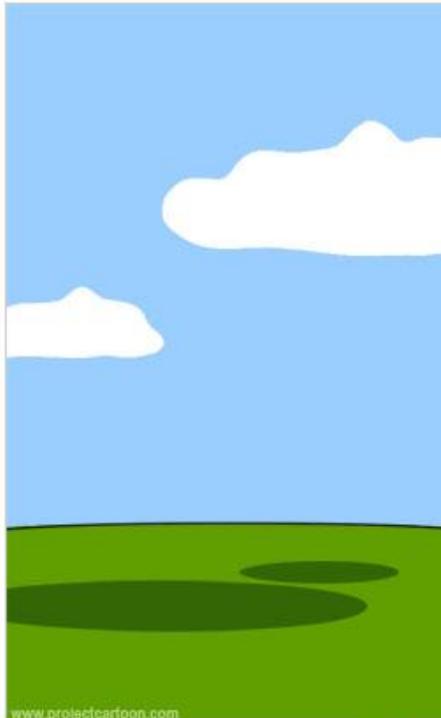
[www.projectcartoon.com](http://www.projectcartoon.com)

Comment les commerciaux l'ont décrit



# La gestion de projet, c'est quoi ?

Comment les projets IT fonctionnent réellement 3/4



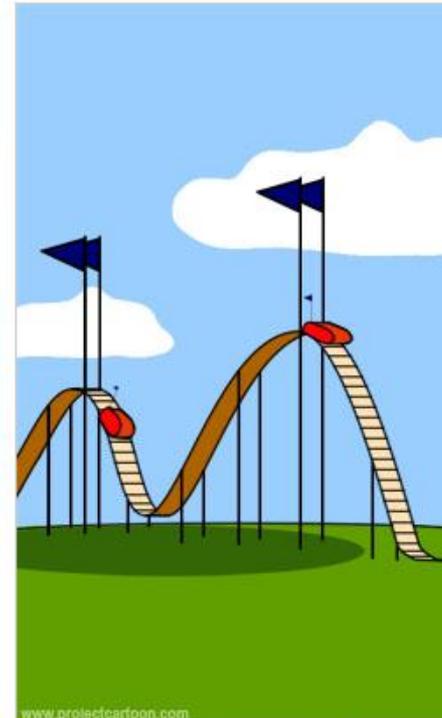
[www.projectcartoon.com](http://www.projectcartoon.com)

Comment le projet a été documenté



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

Ce que la production a installé



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

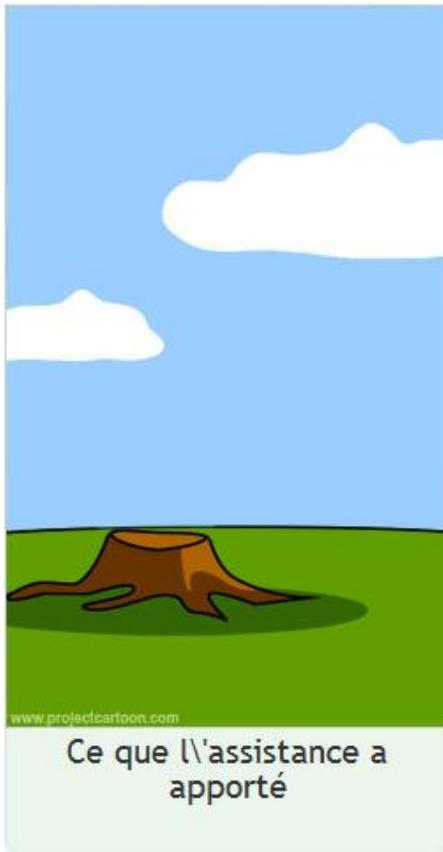
Ce que le client a été facturé





# La gestion de projet, c'est quoi ?

Comment les projets IT fonctionnent réellement 4/4





## Rappels sur le cycle en V

Un peu d'histoire...

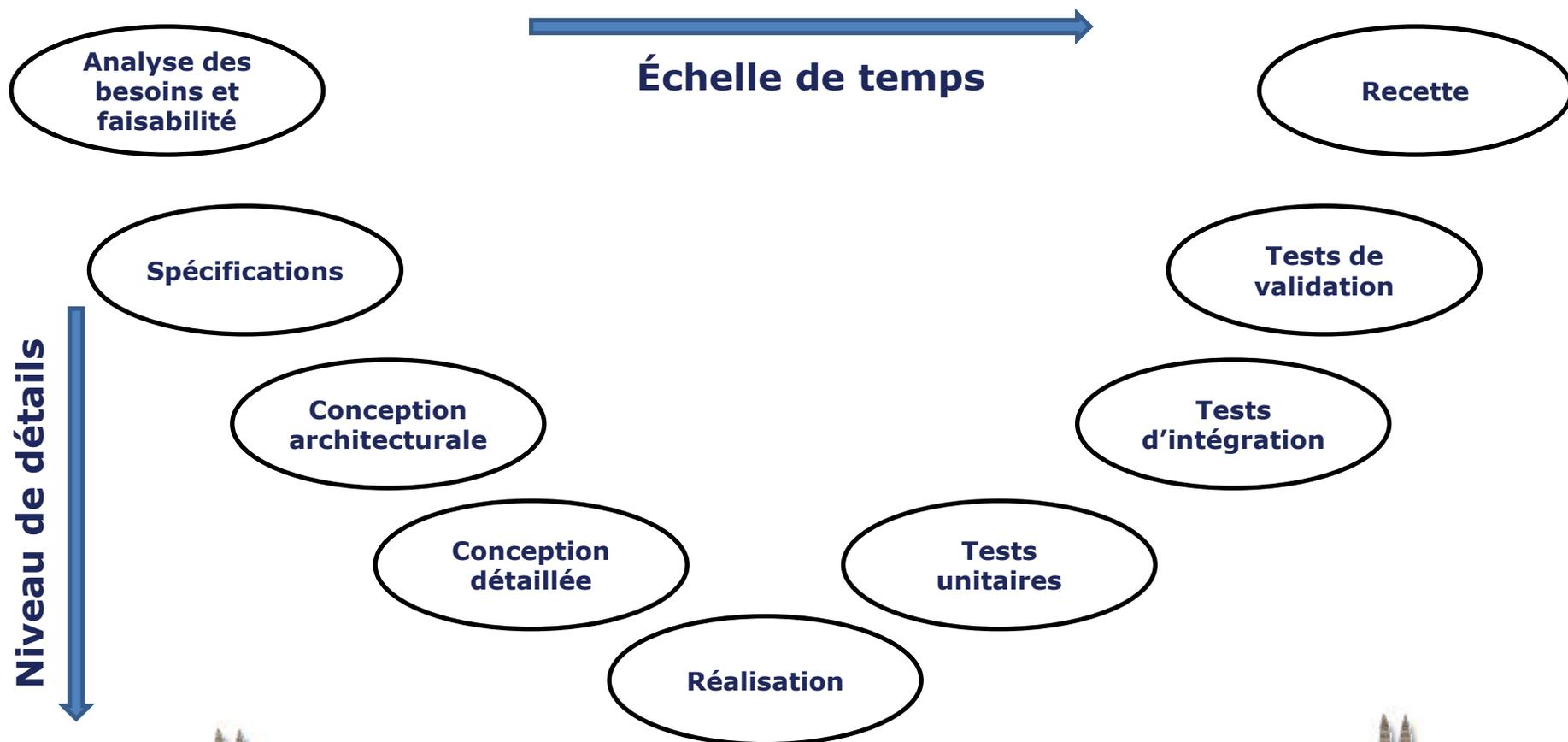
- 🕒 Standard de l'industrie logicielle depuis 1980
- 🕒 Largement utilisé par les projets de grande envergure
- 🕒 9 étapes séquentielles
- 🕒 De nombreux documents
- 🕒 Deux rôles bien séparés
  - Maitrise d'ouvrage (MOA)
  - Maitrise d'œuvre (MOE)





# Rappels sur le cycle en V

## Les phases du cycle en V





## Rappels sur le cycle en V

A chaque phase, un document est produit

### 🕒 Analyse des besoins et faisabilité

- Spécification des besoins utilisateur
- Dossier d'expression des besoins
- Dossier des exigences métier
- Contraintes réglementaires
- Cahier des charges

### 🕒 Spécifications

- Spécifications générales
- Spécifications détaillées
- Spécification technique des besoins

### 🕒 Conception architecturale

- Dossier de définition du logiciel
- Dossier d'architecture fonctionnelle
- Dossier d'architecture logique
- Dossier d'architecture technique
- Plan de tests

### 🕒 Conception détaillée

- Dossier d'architecture technique détaillé
- Rapport de conception détaillée

### 🕒 Codage

- Code source

### 🕒 Tests unitaires

- Rapport de tests unitaires
- Analyse de complexité

### 🕒 Tests d'intégration

- Assemblage
- Audit de sécurité
- Rapport de tests d'intégration

### 🕒 Test de validation

- Tests d'intrusion
- Procès verbal de validation

### 🕒 Recette

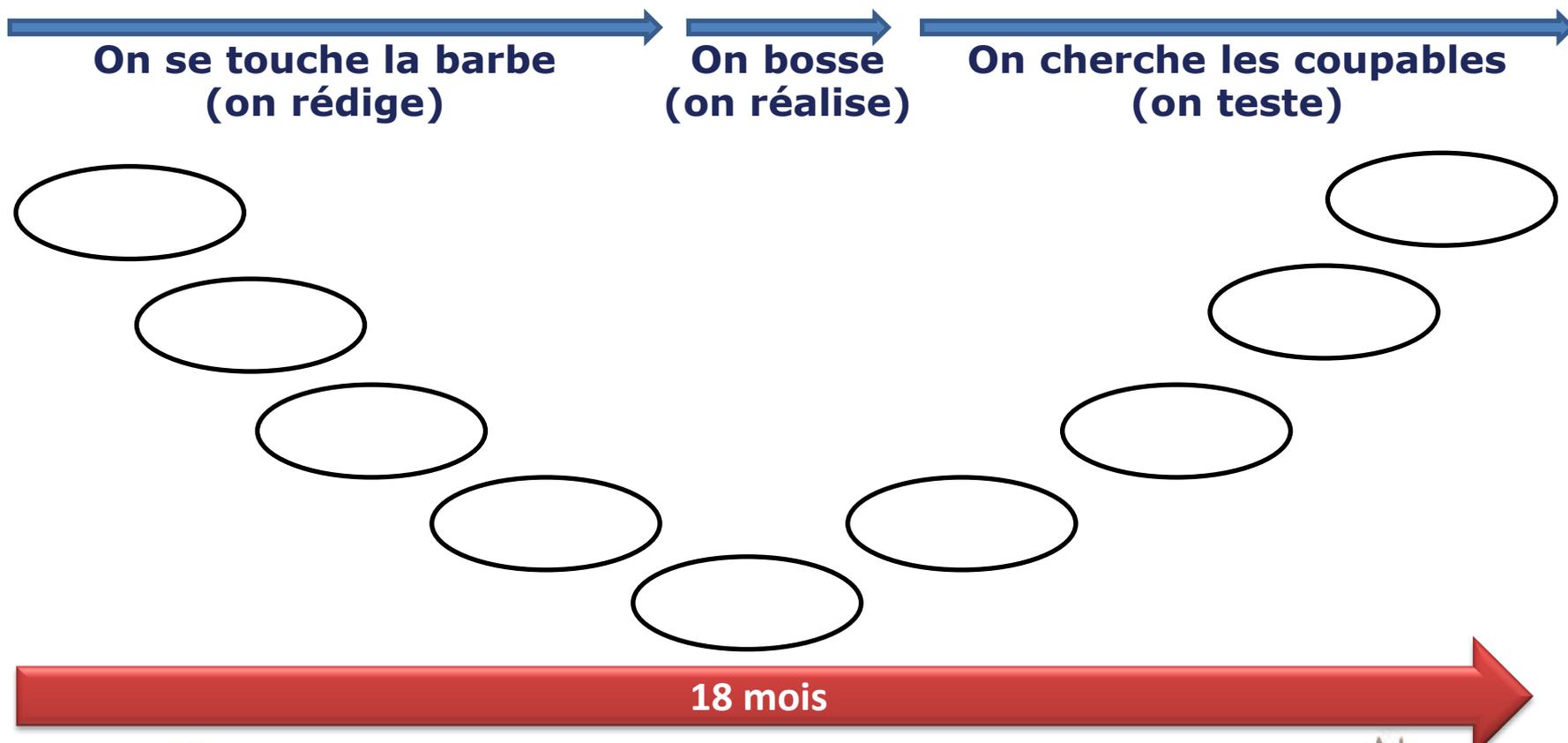
- Cahier de recette
- Tests de non régression
- Rapport de pré-production
- Tirs de performance
- Dossier de paramétrage
- Dossier de déploiement





# Rappels sur le cycle en V

En résumé





## Rappels sur le cycle en V

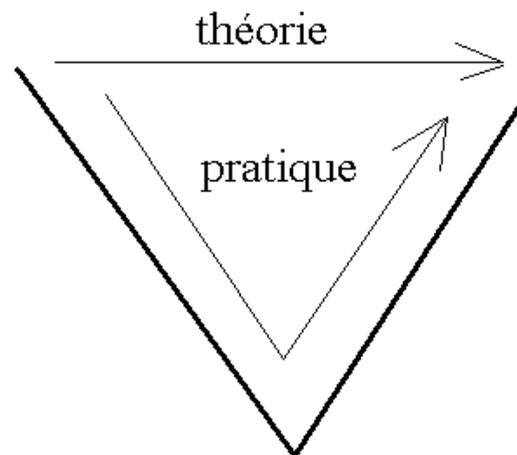
### Les défauts de la méthode 1/6

#### Wikipedia

« Une fois l'ensemble des besoins capturés et les spécifications établies, il arrive que dès le niveau de l'architecture, voire en phase de conception détaillée ou de codage, des difficultés d'ordre de cohérence, technique et humain interviennent. C'est la fameuse différence entre la théorie et la pratique : en théorie il n'y en a pas !

En pratique, il est difficile voire impossible de totalement détacher la phase de conception d'un projet de sa phase de réalisation. C'est souvent au cours de l'implémentation qu'on se rend compte que les spécifications initiales étaient incomplètes, fausses, ou irréalisables, sans compter les ajouts de nouvelles fonctionnalités par les clients.

C'est principalement pour cette raison que le Cycle en V n'est pas toujours adapté à un développement logiciel. La problématique des projets longue durée qui sont adaptés sur ce mode de gestion de projet est aussi souvent qu'ils risquent de ne plus "coller" aux besoins qui évoluent dans le temps. »





## Rappels sur le cycle en V

### Les défauts de la méthode 2/6

[chef-de-projet.org](http://chef-de-projet.org)

#### « MOA vs MOE, Maîtrise d'Ouvrage et Maîtrise d'œuvre

Ce modèle d'organisation du projet sépare systématiquement, en deux domaines cloisonnés, la réalisation concrète du projet : la Maîtrise d'Œuvre (MOE), de la problématique client : la Maîtrise d'Ouvrage (MOA). Selon ce modèle, le chef de projet n'est en charge que de la Maîtrise d'Œuvre (MOE). Il se consacre exclusivement à la réalisation technique, et ne garde en ligne de mire que les spécifications purement techniques de réalisation.

Au mieux, le résultat final du projet sera conforme aux spécifications. Si celles-ci ont été mal définies ou ont évolué en cours de parcours, cela ne change rien. Le projet sera conforme aux spécifications initiales et contractuelles. Nous sommes là sur le plan du juridique.

#### Un modèle coopératif

Tous ceux qui ont travaillé sur des projets d'entreprise savent pertinemment que les spécifications initiales sont bien souvent imprécises, que les besoins évoluent, et qu'en cours de développement, notamment dans le cadre de projets technologiques, des solutions originales pourront être dénichées.

#### Comment fuir l'usine à gaz

Il est préférable d'éviter de mettre en place une usine à gaz de type MOE/MOA et sa dilution de responsabilités, véritable armée mexicaine de la conduite de projet. Il ne sera pas nécessaire de rajouter cette couche hiérarchique supplémentaire. »





## Rappels sur le cycle en V

### Les défauts de la méthode 3/6

#### 🕒 Projets interminables

- Il est rare qu'on arrive à un projet qui marche à la date prévue
- La mise au point est lourde

#### 🕒 Peu de coopération

- On cherche les responsables plutôt que de résoudre les problèmes

#### 🕒 Documents redondants et souvent incohérents

- Chacun fait référence au document de sa phase
- Incompréhension des intervenants

#### 🕒 Besoin du client insatisfait car entre-temps il a changé

- En 18 mois, on a le temps de faire 2 enfants. Alors, le projet...

#### 🕒 Synonyme de : frustration, inefficacité, travail inutile, explosion du budget...





## Rappels sur le cycle en V

Les défauts de la méthode 4/6

**Cycle en V = Trop de documentation**

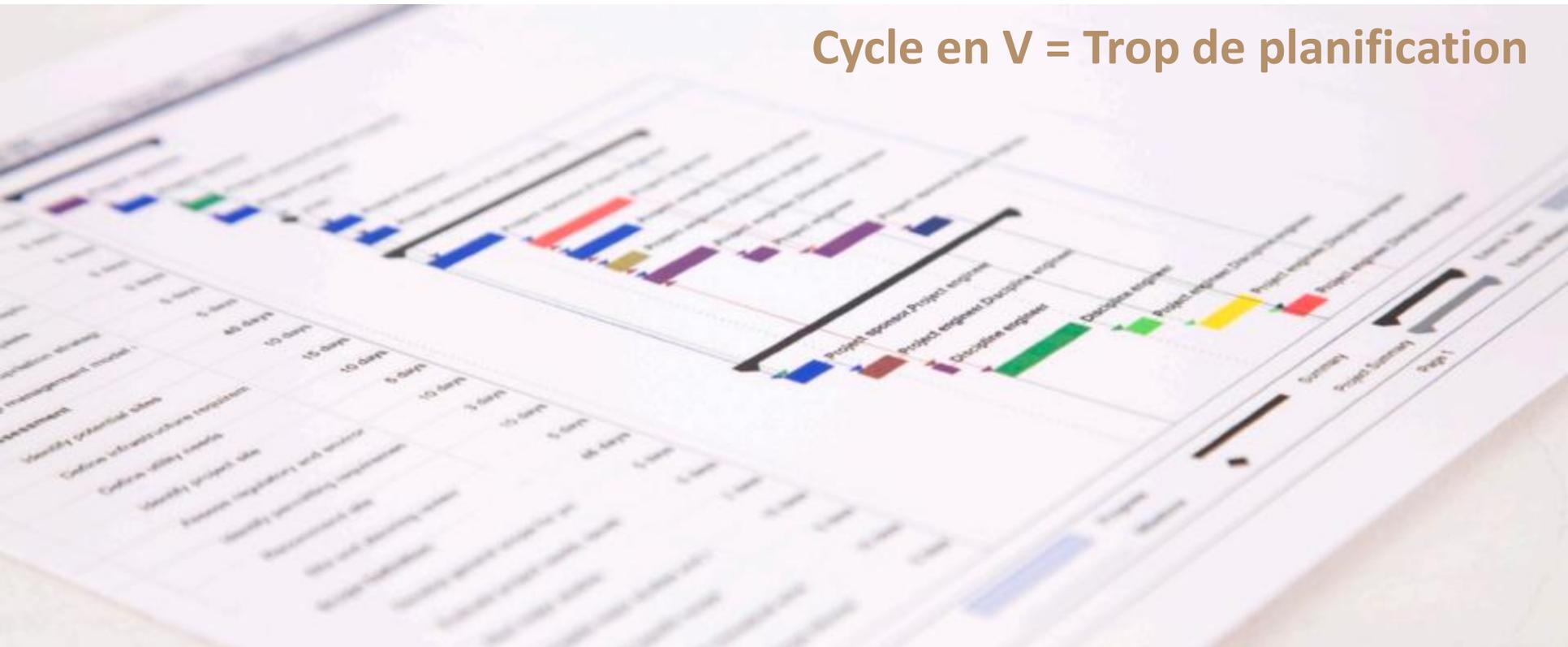




## Rappels sur le cycle en V

### Les défauts de la méthode 5/6

Cycle en V = Trop de planification





## Rappels sur le cycle en V

Les défauts de la méthode 6/6

Cycle en V = une cible souvent manquée





## L'agilité

Une méthode plus efficace ?





# L'agilité

Le principe 1/4



**Découper en plusieurs objectifs plus petits pour arriver plus certainement à l'objectif.**



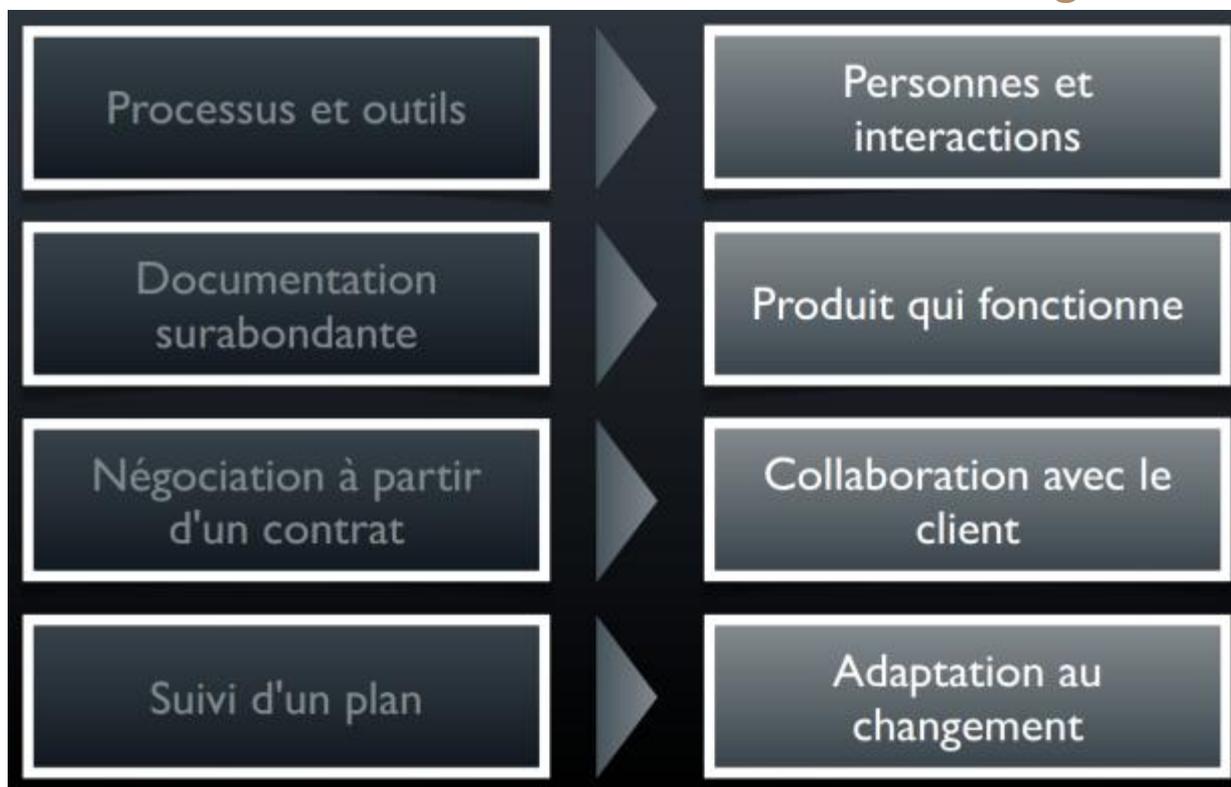


# L'agilité

## Le principe 2/4

### Méthode traditionnelle

### Méthode Agile





## L'agilité

Le principe 3/4



La valeur business détermine les priorités.

Ce qui prime, c'est la valeur business.

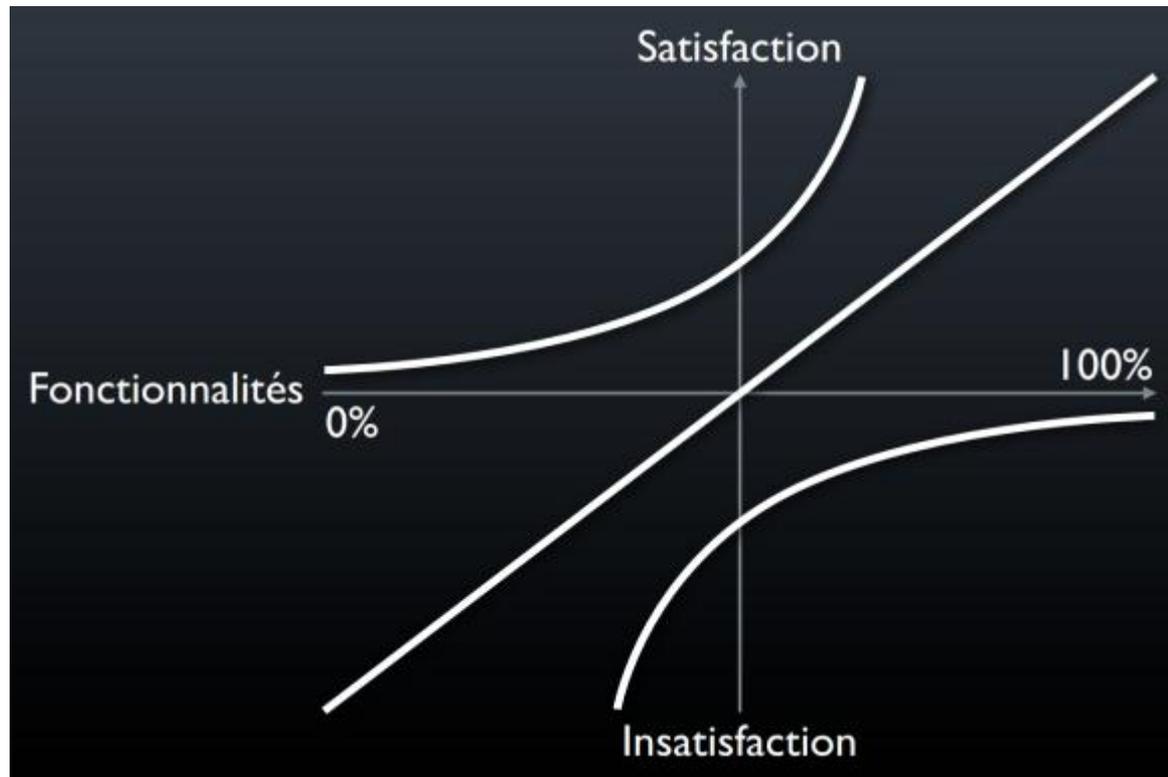




## L'agilité

### Le principe 4/4

- ☞ La satisfaction de l'utilisateur augmente de manière exponentielle dès que 50 % des fonctionnalités du produit sont disponibles.
- ☞ Mieux vaut avoir un produit incomplet tout de suite, qu'un produit complet trop tard.
- ☞ Time to market ?



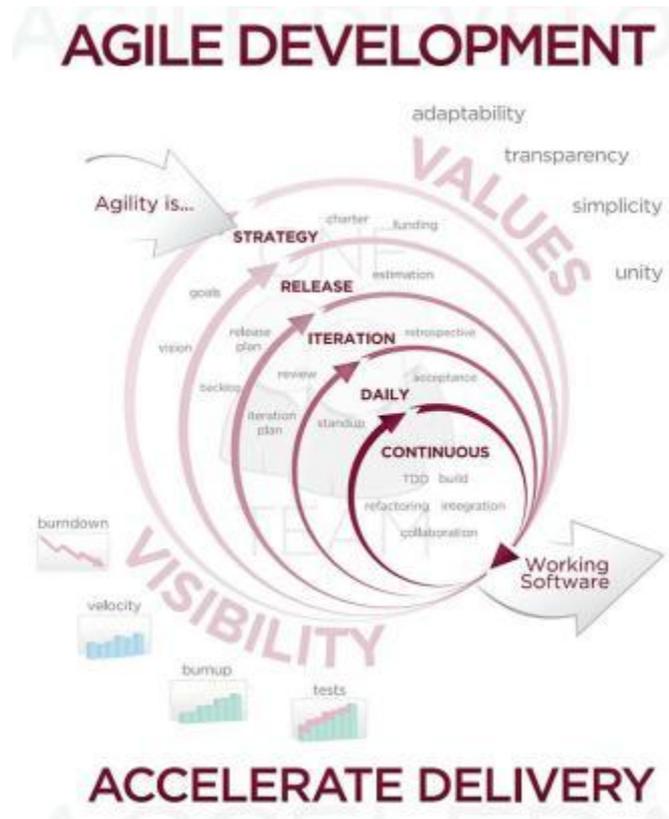


# L'agilité Historique

🕒 Officialisé en 2001 par « le manifeste Agile » rédigé par 17 experts reconnus.

🕒 Il n’y a pas une méthode Agile, mais plusieurs...

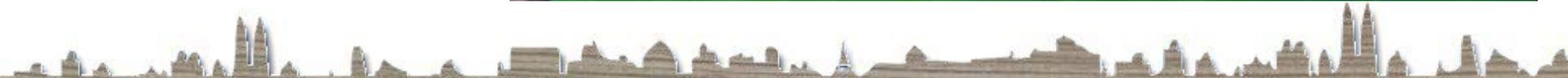
- Extreme Programming (1999)
- Scrum (1996)
- Kanban
- Rapid Application development (1991)
- Feature Driven Development
- Test Driven Development
- ...





## La méthode Scrum

- 🕒 La méthode la plus connue est la méthode SCRUM (1996)
- 🕒 On l'appelle par abus de langage la méthode Agile
- 🕒 Scrum = mêlée de rugby
- 🕒 Une bonne image de cohésion d'équipe





## La méthode Scrum

### Les acteurs : le Product Owner



- 🕒 Le Product Owner a une vision complète du produit.
- 🕒 Il est le représentant du métier pour le produit.
- 🕒 Il est garant de son évolution.
- 🕒 Il définit les objectifs.
- 🕒 Il est le seul à décider de la priorité.
- 🕒 Il est reconnu de tous.
- 🕒 Il n'y a qu'un Product Owner par produit.

**Son implication est capitale pour la bonne réussite du projet.**





## La méthode Scrum

### Les acteurs : le Scrum Master



- ☞ Le Scrum Master est le garant du bon fonctionnement de la méthode.
- ☞ Il aide l'équipe.
- ☞ Il anime les cérémonies.
- ☞ Il élimine les obstacles.
- ☞ Il protège l'équipe des interférences extérieures.
- ☞ Il s'assure que l'équipe reste concentrée sur l'objectif.
- ☞ Il communique l'avancement.

**Il est le point de contact n°1 de l'équipe.**



## La méthode Scrum

### Les acteurs : l'équipe



- ☉ L'équipe développe le produit.
- ☉ Elle s'engage sur l'objectif.
- ☉ Elle s'entraide.
- ☉ Il n'y a pas d'individualité.
- ☉ Les succès et les échecs sont celles de l'équipe.
- ☉ Le Scrum Master fait partie de l'équipe.
- ☉ La taille idéale d'une équipe est de 5 à 7 personnes.

L'équipe est autogérée.





## La méthode Scrum

Les éléments : les user stories (ou les histoires) 1/2



- ☉ La user story (ou l'histoire) est l'élément de base.
- ☉ Elle décrit un besoin et un seul.
- ☉ Elle est suffisamment petite pour être réalisée rapidement.
- ☉ Elle est indépendante.
- ☉ Elle suit un formalisme précis.

Lorsqu'elle n'est pas assez petite, on l'appelle Epic.

Elle sera alors découpée en histoires.





# La méthode Scrum

## Les éléments : les user stories (ou les histoires) 2/2

### *Le contenu d'une histoire*

- ⦿ En tant que <rôle>, je <description de l'action>, afin de <but de l'action>
- ⦿ Descriptif détaillé
- ⦿ Pré-requis
- ⦿ Conditions de succès
- ⦿ Cas d'erreur
- ⦿ En tant qu'utilisateur connecté, je vois le solde de mon compte en haut de la page, afin de rester toujours informé de mon solde.
- ⦿ Tous les éléments permettant de préciser ce besoin sont ajoutés ici, notamment les copies d'écran.
- ⦿ Liste des éléments indispensables afin que l'histoire puisse être réalisée, notamment l'accès aux données de l'utilisateur et en particulier son solde.
- ⦿ Description des cas de tests qui permettront de prouver que l'histoire a été réalisée avec succès.
- ⦿ Un ou plusieurs exemples de comportement de l'application dans des cas non nominaux (absence du solde, solde négatif, etc.)





## La méthode Scrum

### Les éléments : le product backlog 1/2



- 🕒 Le product backlog stocke toutes les histoires et epics à réaliser.
- 🕒 C'est la todo liste !
- 🕒 Tout nouveau besoin est ajouté dans le backlog. C'est une liste qui vit en permanence !
- 🕒 Le backlog dure toute la vie du produit.
- 🕒 Les histoires sont priorisées.
- 🕒 Les histoires les plus prioritaires doivent être bichonnées. Il faut s'assurer qu'elles remplissent les pré-requis pour leur réalisation.

**Tout ce qui est dans le backlog ne sera pas forcément réalisé.  
C'est une question de priorité et de valeur business !**



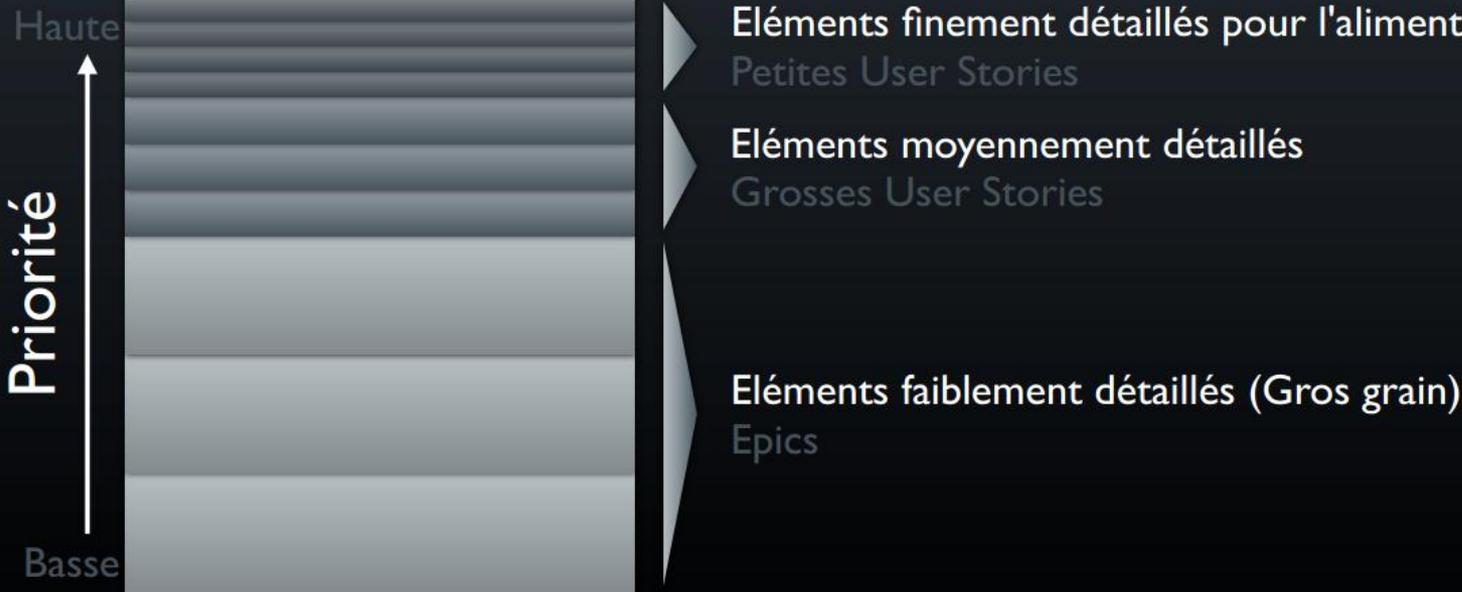


## La méthode Scrum

Les éléments : le product backlog 2/2

**Le niveau de détail des histoires est fonction de leur priorité.**

### Product Backlog





## La méthode Scrum

### Les éléments : le sprint 1/2



- ⌚ Le sprint est l'unité de temps de développement.
- ⌚ Il est toujours de durée fixe (1 à 5 semaines).
- ⌚ Les histoires matures les plus prioritaires sont inscrites pour le prochain sprint selon la vélocité de l'équipe.
- ⌚ La vélocité est calculée en fonction des sprint précédents et tient compte des congés de l'équipe.
- ⌚ Le sprint doit avoir un objectif unique.
- ⌚ L'équipe s'engage sur le périmètre au début du sprint.
- ⌚ On ne peut pas ajouter d'histoires pendant le sprint.
- ⌚ Toutes les histoires doivent être finies à la fin du sprint.

**A la fin du sprint, le produit doit pouvoir passer en production !**





# La méthode Scrum

## Les éléments : le sprint 2/2



### La notion de fini

Une histoire finie, c'est une histoire qui est :

- développée entièrement,
- testée,
- validée.

Elle peut être mise en production !

### La notion de bruit

Le bruit, c'est le temps que passe l'équipe à faire autre chose que ce qui était prévu au début du sprint.

On mesure la quantité de bruit (en nombre d'heures) pour améliorer la vélocité de l'équipe.





## La méthode Scrum

### Les éléments : la release



- 🕒 La release est une série de sprint.
- 🕒 A la fin d'une release, on passe en production.
- 🕒 On sait à l'avance QUAND on passe en production.
- 🕒 On sait au dernier moment le QUOI.

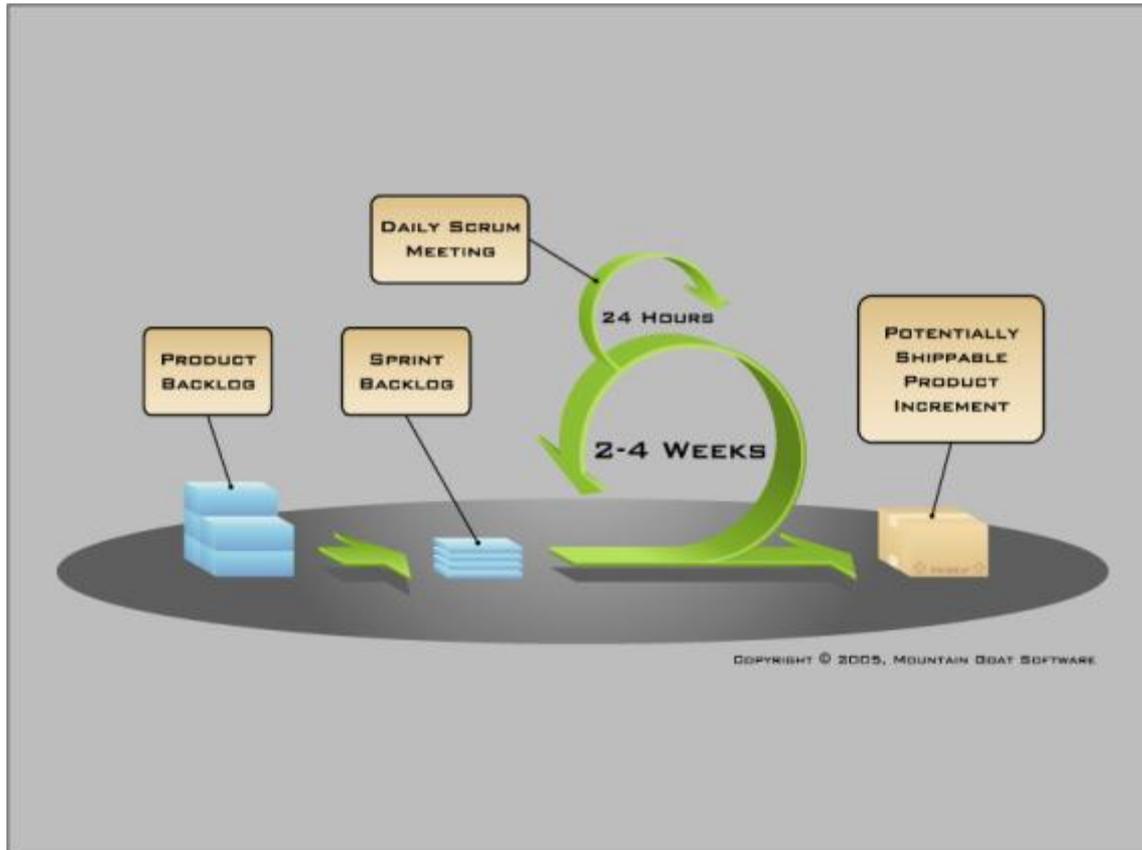
Exemple : une nouvelle version de Chrome sort toutes les 6 semaines.





# La méthode Scrum

## Les cérémonies : le daily scrum meeting



- ☞ Il a lieu tous les jours à la même heure.
- ☞ L'équipe est au complet, y compris le Product Owner.
- ☞ La durée est limitée à 15 mns !
- ☞ Chacun répond tour à tour aux questions du Scrum.
- ☞ On ne rentre pas dans les détails techniques !

### Les questions du Scrum

- Qu'ai-je fait hier ?
- Que vais-je faire aujourd'hui ?
- Qu'est ce qui me bloque ?



# La méthode Scrum

## Les cérémonies : le planning poker



- ☞ Chaque histoire est chiffrée par l'équipe lors de la séance de planning poker.
- ☞ Le Product Owner présente les histoires et répond aux questions.
- ☞ Le chiffrage se fait en points et pas en JH.
- ☞ Les points sont définis par l'équipe relativement aux autres histoires.
- ☞ Seules les histoires matures peuvent être inscrites à un sprint.

### Une histoire mature

- Elle est entièrement spécifiée.
- Ses prérequis sont disponibles.
- Les cas de tests sont définis.
- Elle est suffisamment petite.
- Elle est indépendante.
- Elle est chiffrée.



## La méthode Scrum

### Les cérémonies : le sprint planning



- 🕒 Le sprint planning a lieu à chaque début de sprint.
- 🕒 Les histoires priorisées pour ce sprint sont découpées en tâches et estimées en heures.
- 🕒 On vérifie ensuite que tout pourra être réalisé dans la durée du sprint.
- 🕒 Suite au découpage en tâches, on peut rajouter ou supprimer des histoires dans le sprint.
- 🕒 Le périmètre du sprint est figé à la fin de cette cérémonie et ne peut plus être changé.

**L'équipe s'engage a ce que tout soit réalisé dans la durée du sprint !**





## La méthode Scrum

### Les cérémonies : la démo



- ☞ A chaque fin de sprint, une démo est organisée.
- ☞ La démo a lieu en présence de l'équipe, du Product Owner et du client.
- ☞ Elle a pour but de montrer les développements réalisés dans ce sprint.
- ☞ Ils sont terminés. Ils peuvent donc passer en production !
- ☞ La présence de tous est indispensable car cela montre l'implication des acteurs à l'intérêt du projet.

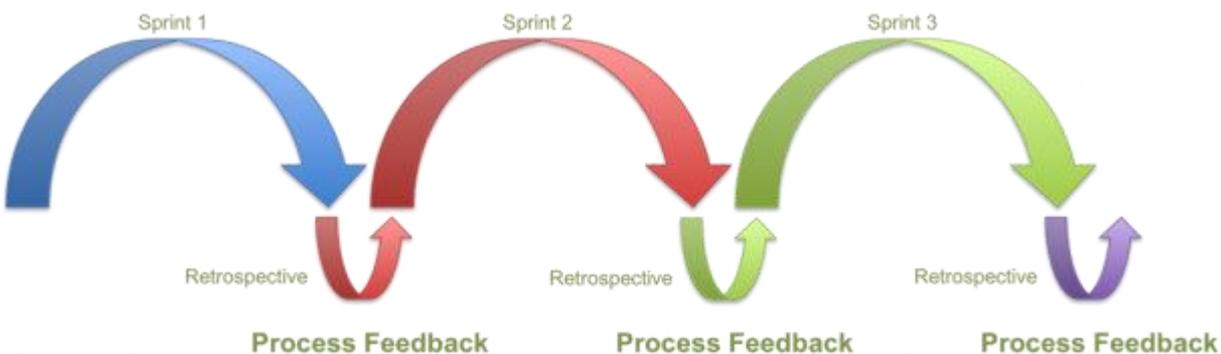
**La démo est l'élément essentiel pour la cohésion du groupe car l'équipe montre avec fierté à son client le travail réalisé.**





# La méthode Scrum

## Les cérémonies : la rétrospective



- ☞ La rétrospective a lieu à chaque fin de sprint en présence de l'équipe et du Product Owner.
- ☞ Chacun s'exprime pour dire :
  - Ce qui s'est bien passé,
  - Ce qui s'est mal passé,
  - Ce qu'il faudrait améliorer.
- ☞ On vote ensuite sur ce qui doit être amélioré en priorité.
- ☞ Les 3 premiers deviennent l'objectif du sprint suivant.

**La rétrospective permet de traiter les tensions  
au sein de l'équipe au plus tôt !**

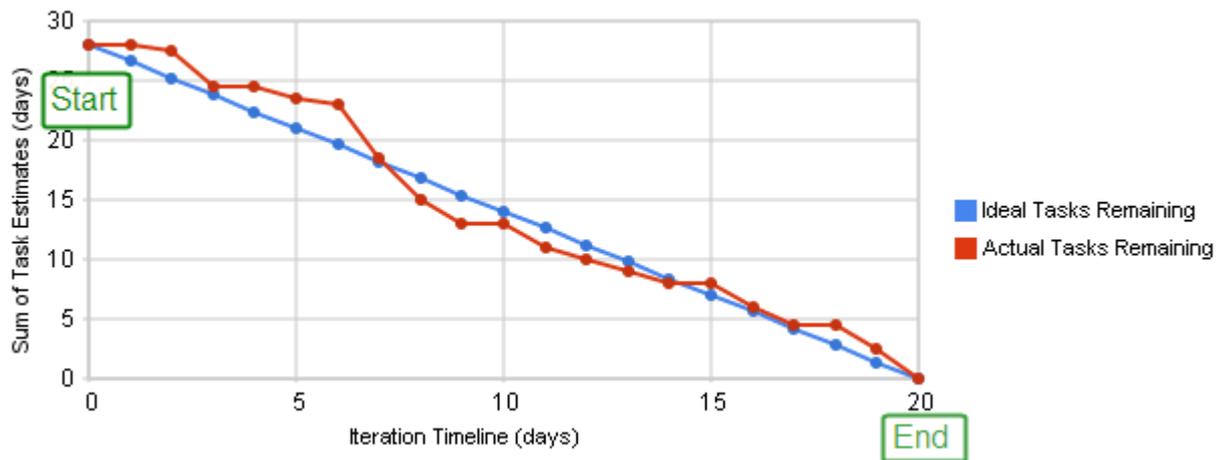




# La méthode Scrum

## Le reporting : le burndown chart

Project XYZ Iteration 1 Burn Down



- Le burndown chart permet de voir en un clin d'œil l'état d'avancement du sprint par rapport à l'objectif.
- Il est mis à jour quotidiennement suite aux échanges du daily meeting.
- La ligne oblique correspond à la ligne idéale.
  - Au dessous : on est en avance,
  - Au dessus : on est en retard.

En un clin d'œil, on connaît l'état d'avancement du sprint !





# La méthode Scrum

## La documentation



- Scrum ne veut pas dire que les développements se font sans documentation.
- Les histoires décrivent le besoin de manière complète et détaillée.
- La documentation du code fait partie des bonnes pratiques de développement, pas de Scrum.
- À défaut de spécifications rédigées à l'avance, Scrum va préférer la rédaction d'un document équivalent rédigé pendant la phase de développement basé sur ce qui est réellement développé.

**La documentation est TOUJOURS indispensable !**





# La méthode Scrum

## En résumé



Who is Involved?



Product Owner



Scrum Master



Scrum Team



Client

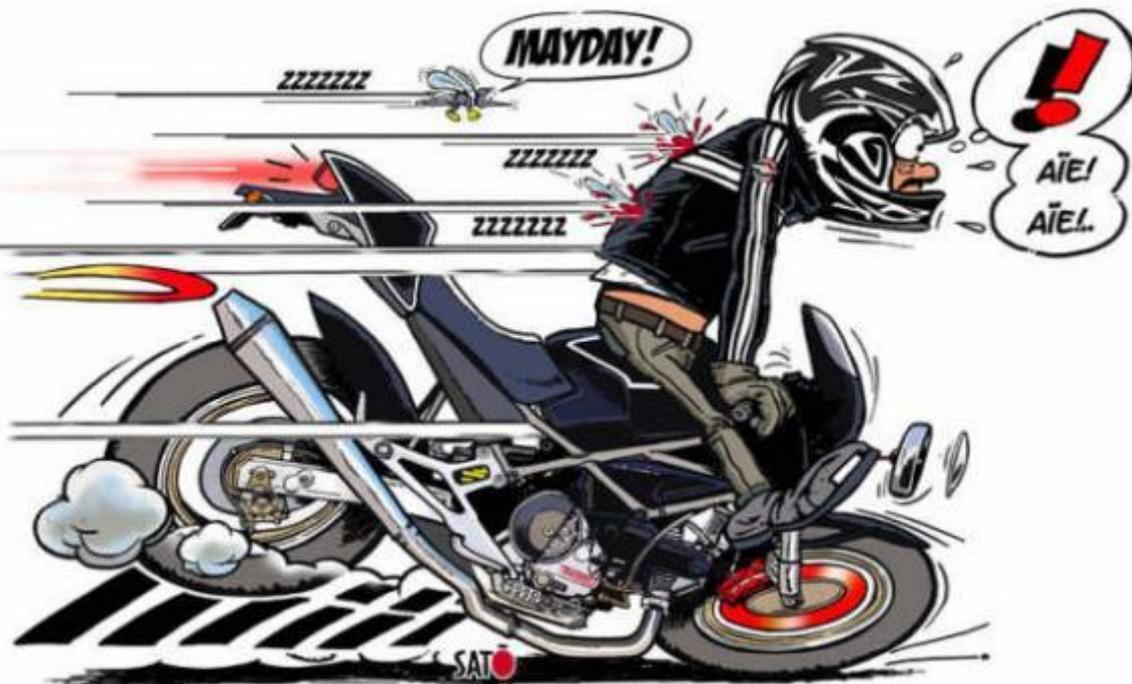
Scrum Pad<sup>®</sup>

© Copyright 2010





## Les freins à l'adoption de la méthode



- ⦿ Les facteurs de blocage à l'adoption de la méthode sont nombreux, surtout en France !
- ⦿ Ce sont toujours des facteurs humains.
- ⦿ La peur du changement...





## Les freins à l'adoption de la méthode

### Le blocage de l'équipe



- ☉ Si la méthode est mal présentée, l'équipe sera réticente.
- ☉ Le daily scrum peut être interprété comme un outil de flicage.
- ☉ En réalité, Scrum donne du pouvoir aux équipes.





## Les freins à l'adoption de la méthode

### La méthode mal appliquée



#### La durée du daily scrum

Le daily scrum n'est pas une réunion technique.

On rapporte ce que l'on a fait et ce que l'on va faire. On signale les problèmes, mais on ne les résout pas. La résolution se fait hors réunion.

Le respect de la durée est impératif si l'on veut que l'équipe s'y implique.

- ☞ Ne pas respecter les cérémonies.
- ☞ Faire des daily scrum interminables.
- ☞ Ne pas laisser l'équipe chiffrer.
- ☞ Changer le périmètre du sprint en cours.
- ☞ Croire être agile et faire tout le contraire.
- ☞ Maquiller une gestion de projet classique sous couvert d'agilité.
- ☞ Ne pas faire confiance à l'équipe.
- ☞ Avoir un mauvais product owner.



## Les freins à l'adoption de la méthode

### Le blocage des décideurs



- ☞ Les décideurs gèrent un budget et s'intéressent plus au terme du projet.
- ☞ La méthode Agile se concentre plus sur le présent et les prochains sprints.
- ☞ Bien qu'améliorant la performance du projet, cette différence rend réticent le décideur.

Un décideur aime les kilomètres de reporting ! Même s'il ne les lit pas...





## Les freins à l'adoption de la méthode

### Le blocage de la maîtrise d'ouvrage



- ☉ La maîtrise d'ouvrage doit s'impliquer plus dans les travaux de la maîtrise d'œuvre.
- ☉ Elle doit être présente aux cérémonies.
- ☉ Elle doit revoir sa manière de rédiger son besoin.
- ☉ A quoi bon faire cet effort ?  
C'est tellement plus simple de se protéger derrière un contrat.
- ☉ Même si au bout, le produit est meilleur.

La rivalité maîtrise d'œuvre – maîtrise d'ouvrage est tenace...





## Les freins à l'adoption de la méthode

### Le blocage de l'entreprise



- 🕒 **L'entreprise n'est tout simplement pas préparée à l'implantation de Scrum.**
- 🕒 **Elle aime :**
  - La hiérarchie, pas Scrum.
  - Les budgets définis longtemps à l'avance, pas Scrum.
  - Les visions à 5 ans, pas Scrum.
  - Que chaque service soit indépendant, Scrum préfère la collaboration et l'entraide.
- 🕒 **La France est en plus très réticente à l'innovation. C'est un choc des cultures.**

**Scrum fonctionne mieux lorsqu'il a le soutien du top management ...**





## Les métiers autour de l'agilité

### 🕒 Product Owner

- Le nouveau nom pour la maîtrise d'ouvrage.
- Il doit s'impliquer plus dans la maîtrise d'œuvre.

### 🕒 Scrum master

- Le nouveau nom pour chef de projet.
- Interface entre l'équipe et le monde extérieur.
- Garant de la bonne application de la méthode.

### 🕒 Coach Agile

- Expert qui accompagne l'entreprise à la mise en place de l'agilité.
- Accompagne les équipes.
- Rassure et convainc les décideurs.





# Exemples pratiques chez nos clients

## Le tableau de suivi de sprint





## Exemples pratiques chez nos clients

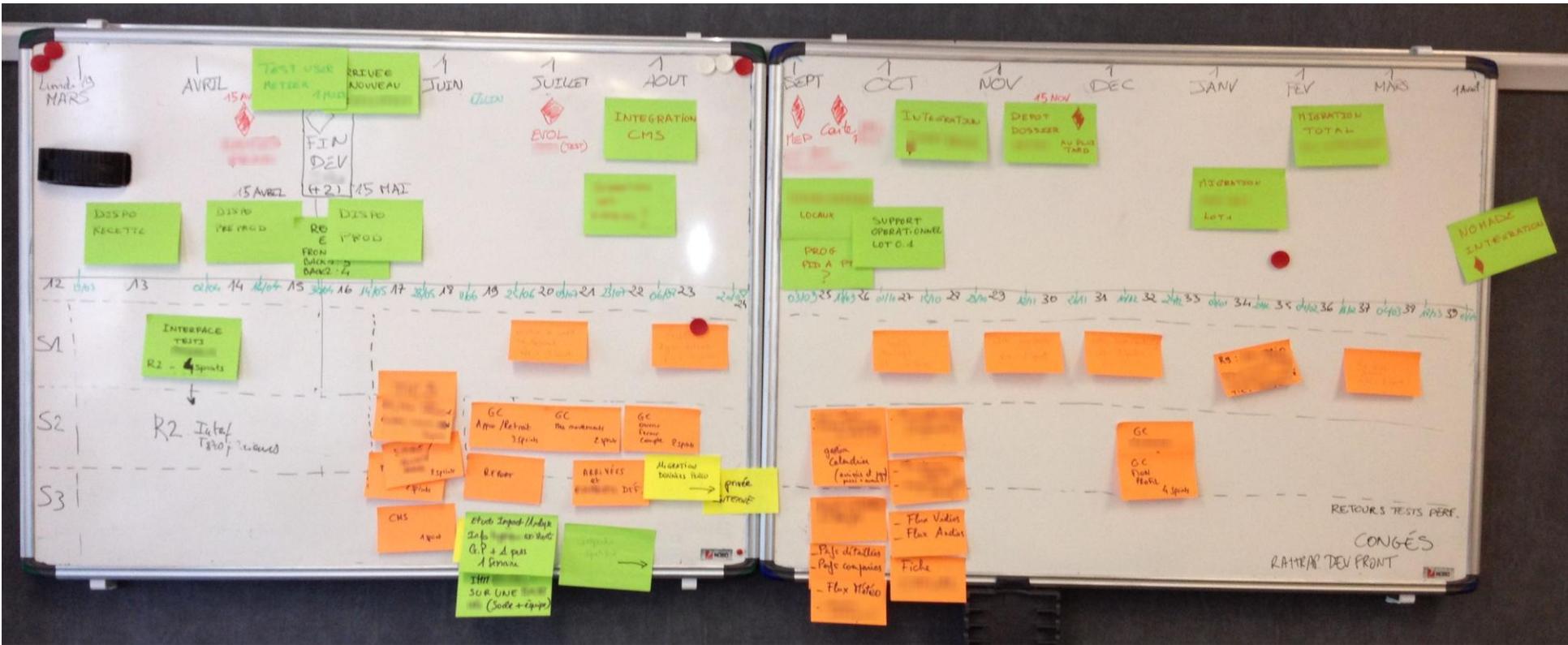
### Des T-shirts pour les retardataires au daily scrum





# Exemples pratiques chez nos clients

## Un planning de release à un an à la sauce Agile





## Exemples pratiques chez nos clients

Premier sprint d'une équipe qui découvre l'agilité





## Exemples pratiques chez nos clients

### Une autre mise en place, douloureuse

#### 🕒 Les symptômes

- « Ça ne sert à rien »
- « C'est de la réunionite »
- « Je suis un développeur, je ne suis pas payé à faire de la gestion de projet »
- « Avoir de la visibilité sur plus de deux jours, ce n'est pas possible »



#### 🕒 Les causes

- La méthodologie est imposée
- Certaines personnes ont du mal à vraiment travailler en équipe
- On n'a pas expliqué l'utilité des cérémonies
- Les outils sont un but en soi
- L'agile est vu comme un objectif donné par la hiérarchie et pas comme une exigence personnelle

... alors qu'après avoir été « convertis » à l'Agile, les gens ne veulent plus revenir en arrière...

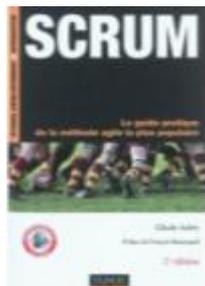




## Pour aller plus loin

### Références

#### Le livre de Claude Aubry



#### Le blog de Franck Beulé



<http://blog.beule.fr/mot-clef/gestion-de-projet>

#### Liens utiles

- 🕒 Le manifeste Agile : <http://www.agilemanifesto.org/>
- 🕒 Insights you can use, blog d'Esther Derby : <http://www.estherderby.com/category/insights>
- 🕒 Blog de Clément Bouillier : <http://clem-it.blogspot.fr/>
- 🕒 Getting started & Scrum certification : <http://www.scrum.org>
- 🕒 Fédération Agile France : <http://federationagile.com>
- 🕒 French Scrum User Group : <http://www.frenchsug.org>
- 🕒 Les conférences
  - Scrum Day : <http://www.scrumday.fr>
  - Agile France : <http://agile-france.org>
  - Agile Tour : <http://at2012.agiletour.org>





MERCI !

