

# CAS DE GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

JEUX DU COMMERCE 2013

HEC MONTRÉAL



JEUXDUCOMMERCE 2013  
HEC MONTRÉAL



## Introduction

Vous êtes à l'embauche du Groupe Pages Jaunes depuis maintenant quelques mois. À la sortie d'une rencontre avec les diverses parties prenantes avec lesquelles vous êtes impliqué dans le cadre du projet YellowAPI, vous êtes particulièrement découragé. Vous avez du mal à imaginer qu'à ce stade-ci du projet, l'on vous demande encore :

*“ Pourquoi voudrions-nous donner gratuitement l'accès à nos données? Quel est l'intérêt pour nous, tant en ventes que pour l'achalandage de nos sites?”*

Par cette journée d'hiver enneigée, vous décidez de vous réfugier au Starbucks pour faire le point sur les étapes que vous avez franchies et les défis à venir – après tout, la journée a été éprouvante.

## Profil du Groupe Pages Jaunes

Le Groupe Pages Jaunes (GPJ) est une société canadienne fondée en 1908 dont le siège social est situé à Montréal. L'entreprise est principalement connue pour son annuaire téléphonique, le plus consulté au pays. GPJ est le chef de file de l'industrie depuis qu'elle a publié son premier annuaire imprimé il y a un peu plus d'un siècle. Plus récemment, l'entreprise est également devenue une référence en termes de médias numériques. Ainsi, en plus d'offrir le traditionnel annuaire téléphonique imprimé, l'entreprise offre désormais plusieurs solutions d'affaires numériques à ses clients.

GPJ s'est donné pour mission la combinaison de stratégies touchant les produits imprimés et en ligne dans un effort soutenu visant à **trouver le meilleur vendeur pour chaque acheteur**. L'entreprise opère dans les services en ligne qui vont de l'optimisation d'engins de recherche (SEO), du marketing par moteur de recherche (SEM) jusqu'à la création de sites web et mobiles.

Aujourd'hui, l'entreprise embauche environ 2 700 employés et dessert plus de 340 000 commerces locaux à l'échelle nationale. La culture du groupe est de promouvoir l'innovation continue, une croissance dynamique tout en diversifiant constamment la gamme offerte de produits. Pour parvenir à une rentabilité durable, l'entreprise mise sur deux avenues de croissance : interne et externe.

## De l'imprimé au web

L'époque où l'unique façon de consulter la liste des entreprises était par le biais du très populaire annuaire imprimé Pages Jaunes est maintenant révolue. S'il était consulté religieusement lorsque venait le temps de trouver le numéro de téléphone d'un restaurant



favori, l'arrivée du Web dans la majorité des domiciles a largement changé les habitudes et pratiques des consommateurs. Les actions de recherche ont significativement évolué avec l'accessibilité accrue à l'information qu'offre maintenant Internet.

Ainsi, le GPJ a décidé de ne plus distribuer ses annuaires résidentiels dans certaines grandes villes du Canada. Les résidents de ces villes - au nombre actuel de 25, peuvent se procurer les annuaires téléphoniques sur demande. Cependant, avec seulement 5% des résidents qui en font réellement la demande, on peut donc témoigner du changement d'habitude des Canadiens en matière de recherche de renseignements téléphoniques résidentiels et d'entreprises. Cette initiative s'inscrit donc parfaitement avec le désir de l'entreprise à s'adapter aux besoins changeant des Canadiens, tout en soutenant une conscience environnementale décollée qui a permis à l'entreprise de réduire de 44% sa consommation de papier sur trois ans.

### **Comment GPJ a redéfini son modèle**

Dans une industrie en constant changement, GPJ a développé de nouvelles méthodes afin d'accomplir ses objectifs tout en écoutant ses clients. Le but est de leur livrer des services de qualité à un prix qu'ils sont prêts à payer.

Le GPJ a réinventé son modèle d'affaires au début des années 2000. Le groupe a ainsi rapidement compris le vent de changement qui soufflait sur son industrie et a décidé de prendre le virage technologique afin d'assurer la pérennité de ses opérations. Conséquemment, GPJ a fait plusieurs acquisitions d'entreprises web au cours des dernières années afin de favoriser sa pénétration dans les médias numériques. Les premiers pas du groupe dans l'univers électronique se sont faits par le biais de leur site web pagesjaunes.ca. L'atout majeur de PagesJaunes.ca est son vaste univers d'information. Non seulement il fournit des informations issues de sites Web accessibles au public, tels que d'autres moteurs de recherche, il met aussi ses données exclusives à la disposition des utilisateurs, y compris, des profils d'entreprise, des liens commandités, de la publicité, des menus et des cartes.

Plusieurs autres initiatives sont venues emboîter le pas dans la réorientation du groupe. Certains sites se sont ajoutés au pagesjaunes.ca afin d'offrir un vaste éventail de solutions en ligne adaptée aux besoins changeant des consommateurs. Inauguré en 2010, RedflagDeals.com est un site additionnel de recherche de promotions en ligne qui a été développé particulièrement à l'attention des consommateurs Ontariens, mais qui est également disponible au reste du Canada anglais. RedFlagDeals.com est un leader canadien de l'industrie des promotions en ligne et des outils commerciaux. Le site attire plus de 2,5 millions de visiteurs sur une base mensuelle.



La solution 360° Pages Jaunes est également une initiative du groupe qui vient en aide aux entreprises Canadiennes à se démarquer dans l'univers numérique. La Solution 360° Pages Jaunes est un amalgame des services de GPJ en vue créer une stratégie de marketing qui est personnalisée en fonction de chaque client. Cet ensemble complet de produits et services est un guichet unique pour tous les besoins de marketing des entreprises locales. Cette solution inclut notamment :

- La publicité d'entreprise numérique sur le site de PagesJaunes.ca
- La création de sites Web professionnels;
- Le positionnement prioritaire en ligne qui assure une apparition du site en haut du résultat de la recherche;
- Le positionnement de l'entreprise comme chef de file de son secteur et un accès exclusif au premier rang des résultats, selon une méthode de rotation.

La Solution 360° Pages Jaunes permet à l'entreprise d'offrir ce qu'aucune autre entreprise au Canada n'est en mesure d'offrir : un point d'accès unique au réseau GPJ qui joint 16 millions d'acheteurs chaque mois et à l'expertise numérique qui fait de GPJ l'entreprise Internet numéro un au Canada.

Également en 2010, GPJ a annoncé le lancement de Mediative; un fournisseur de solutions numériques de publicité et de marketing destinées aux agences et annonceurs nationaux. Parallèlement au lancement de Mediative, GPJ a annoncé l'acquisition de Enquiro Search Solutions Inc., une importante société œuvrant dans le secteur des moteurs de recherche, Ad Splash Inc., un leader national de la publicité de détail, et de UpTrend Media Inc., chef de file canadien indépendant pour la représentation publicitaire en ligne. Ces sociétés ont finalement été intégrées à Mediative.

Le tout dernier projet du GPJ concerne le lancement de son interface publique de programmation d'applications. En effet, vous avez été embauchés il y a quelques mois afin de diriger la mise-en-œuvre du site YellowAPI.com, qui permettra aux développeurs de toutes les plates-formes de transmettre du contenu de recherche local directement à partir d'une des bases de données de l'entreprise.

### **Yellow API – Qu'est-ce que c'est?**

Le terme API provient du l'acronyme anglophone *Application Programming Interface*. Il s'agit ainsi de l'interface intermédiaire fournie entre plusieurs programmes informatiques. Elle sert à faciliter l'interaction des programmes entre eux, de manière analogue à l'interface humain-machine – qui rend possible l'interaction entre l'homme et une machine.



Il existe deux types d'API. L'API fermé est réservé à l'usage exclusif des développeurs internes et certains partenaires d'affaires prédéfinis. En contre-partie, l'API ouvert donne accès aux développeurs externes sous certaines règles d'utilisation précises. On réfère souvent à l'API ouvert comme étant un API publique. Les avantages d'un API ouvert ou public est qu'il permet une distribution des données plus vaste et plus diversifiée, misant sur la créativité des partenaires externes.

YellowAPI est une interface de programmation intermédiaire qui permettra donc aux développeurs externes de diffuser du contenu canadien de recherche locale supérieur dans les applications qu'ils créent. Basé sur l'utilisation de la base de données de plus de 1,5 millions d'inscriptions d'affaires du GPJ, les développeurs externes pourront fournir des données dynamiques d'entreprises locales à leurs clients sans avoir besoin de maintenir leur propre répertoire. YellowAPI est donc la plateforme publique de GPJ et le point de départ de tous les partenariats d'intégration de l'entreprise. L'objectif ultime de YellowAPI est d'augmenter la visibilité de ses clients (i.e., les « commerçants annonceurs ») en multipliant le nombre de sites à partir desquels les données GPJ seront accessibles.

Les avantages pour les développeurs externes sont nombreux. L'utilisation du contenu de YellowAPI est complètement gratuite. En outre, le GPJ paie les propriétaires des applications développées en fonction du trafic généré sur les pages des marchands du groupe et des recherches effectuées. L'entreprise étant Canadienne, l'entreprise peut offrir un support incomparable aux développeurs ; que ce soit du point de vue technique, ou marketing. Le contenu est mis à jour quotidiennement par GPJ, faisant de YellowAPI.com la source la plus précise d'information sur les entreprises canadiennes à ce jour. Les bénéfices de l'utilisation de données intègres et adaptées sont abondants pour les développeurs. Il s'agit, en effet, d'un contenu riche à validité accrue, l'intégrité des données étant assurée par GPJ.

### **Constitution de l'équipe de projet**

L'équipe de projet formée pour YellowAPI est officiellement constituée de onze individus, sur une période d'environ un an et demi. On y retrouve un *Project Control Officer*, un *Sponsor*, un spécialiste en gestion du changement, un analyste fonctionnel sénior, deux analystes fonctionnels, quatre programmeurs et bien sûr vous-même, à titre de chef de projet.

Lorsque le projet YellowAPI a débuté vers le milieu de 2012, vous vous êtes assurés d'obtenir du bureau de projet un *Project Control Officer* (PCO). Ce dernier, nommé Robert Audet, a pour rôle de vous assister en tant que Chef de Projet afin de s'assurer du respect des normes et des règles établies par YPG en termes de gestion de projet. Il doit également s'assurer que le projet progresse tel qu'initialement prévu et fournit de l'aide lorsque la situation le demande. Monsieur Audet est un spécialiste du modèle de développement en cascade (« *waterfall*



*development methodology* »). Cette méthodologie est basée sur les pratiques traditionnelles de GPJ. Elle permet notamment de :

- Produire des livrables définis au préalable avec les clients;
- Terminer à une date prédéfinie et approuvée par le bureau de projet et les clients;
- Conclure le projet que lorsque les livrables sont jugés satisfaisant lors de l'étape de validation-vérification.

Monsieur Audet est un homme hautement rigoureux. Il adore que les choses soient structurées et planifiées. Ses compétences d'analyse et son souci du détail constituent assurément ses plus grandes forces. Il est perfectionniste et minutieux. Ses rapports avec les autres membres de l'équipe sont toutefois mitigés. Il est souvent considéré comme inflexible et autocrate. Tous les projets qu'il a supervisé se sont avérés des succès retentissants pour l'entreprise. Monsieur Audet a par ailleurs travaillé à la mise sur pied du bureau de projet chez GPJ. Il est un des piliers de l'approche traditionnelle de la gestion de projet au sein de l'entreprise.

Cette méthodologie, bien qu'imposée par le bureau de projet par l'entremise du PCO, est remise en doute par certains membres de votre équipe. Ceux-ci affirment qu'il serait plus aisé de s'orienter vers une méthode de développement dite *agile*, qui aurait pour effet de réduire le formalisme imposé, tout en multipliant le nombre de cycles itératifs.

Le *Sponsor* du projet est un rôle assuré par votre patron, André Boisvert. Monsieur Boisvert est une personne très compétente en informatique. Gradué en sciences informatiques, il a travaillé dans le domaine des technologies à l'endroit de plusieurs importantes compagnies par le passé. Directeur des services informatiques, ses fonctions actuelles au groupe PJ sont plus que variées. Ses capacités et son attitude sont hautement appréciées de tous – son expertise est régulièrement convoquée sur les projets d'envergure. En fait, Monsieur Boisvert est probablement un des employés les plus sollicités de l'entreprise. Conséquemment, son temps disponible afin de vous supporter est minime, voire inexistant. Vous devez donc régulièrement reprendre certaines fonctions du *Sponsor* afin de vous assurer qu'elles sont exécutées à temps dans l'échéancier. L'exemple parfait de cette situation précaire serait les difficultés que vous avez vécues lors de la recherche d'un spécialiste en gestion du changement.

Ainsi, en raison des budgets à base zéro prescrits par GPJ, aucun spécialiste informatique ne peut être en attente d'un projet. Puisque tous les spécialistes sont donc préalablement assignés à un projet, vous êtes en attente en vue de bénéficier de leurs services sur votre projet YellowAPI en matière de gestion du changement. La disponibilité du spécialiste en gestion du changement est prévue pour dans deux mois. Malgré que vous ayez fait vous-même plusieurs pressions au bureau de projet afin de devancer cette disponibilité, aucune ressource n'a pu être



libérée à l'avance. Vous ne connaissez donc pas l'identité de votre spécialiste pour le moment, mais vous craignez que l'introduction d'un nouveau membre qui a une connaissance quasi-nulle de votre projet pourrait entraîner des retards considérables sur les livrables, en plus de possiblement impacter la qualité du service rendu.

Heureusement, vous pouvez toujours compter sur votre analyste sénior pour vous assister lorsque nécessaire. À votre sens, vous avez là le parfait allié. Dominic Allard travaille en effet excessivement bien. Il possède une solide connaissance du web. Ancien développeur d'applications mobiles, la programmation n'a aucun secret pour lui. Il s'intéresse beaucoup aux nouvelles technologies et est un des plus féroces opposant à la méthodologie traditionnelle imposée par le bureau de projet, ses anciens emplois l'ayant amené à travailler avec des méthodes plutôt agiles. Il pose de nombreuses questions et n'hésite pas à innover. Toutefois, il n'est arrivé que tout récemment chez GPJ et ne possède qu'une maigre connaissance du métier de vendeur. Il est chargé de recueillir les besoins à l'interne, soit avec le département des ventes et du marketing du GPJ.

Les deux analystes fonctionnels attitrés au projet sont tout droit sortis de l'université. Alexis Fortin et Émilie Hogue ont gradué en mai 2012, soit trois semaines avant le début du projet. Ils écoutent religieusement ce que leur demande Monsieur Allard et ont démontré une grande volonté à s'approprier rapidement le projet YellowAPI. Leur rôle se trouve en amont de la phase développement soit principalement lors de l'analyse et de la rédaction du document de spécifications. Ils n'ont aucune allégeance à une méthodologie de développement particulière et se conformeraient à n'importe quelle façon de faire.

Finalement, l'équipe a également accès à quatre programmeurs. Toujours au nombre de quatre, ces programmeurs sont cependant tirés d'une banque de ressources externes sur une base mensuelle et peuvent conséquemment varier d'un mois à l'autre. Ceci vous assure donc de toujours avoir accès à quatre programmeurs, peu importe les vacances et congés de ceux-ci. Bien qu'ils soient embauchés par une firme externe, les programmeurs sont mobilisés dans les bureaux de Montréal du GPJ, où aura lieu le déroulement du projet YellowAPI.

### **Bilan du projet YellowAPI**

Afin de mieux comprendre le livrable souhaité à l'issue du projet YellowAPI, vous trouverez en annexe 1, 2 et 3 des exemples d'applications développées sur cette nouvelle plateforme. Ces applications ont été développées lors d'une phase de prototypage. Ce prototype a pour unique fonction de mieux présenter aux équipes ce que GPJ serait à même de proposer lors du déploiement du projet.



À ce jour, aucun document du processus habituel d'approbation n'a été signé par les diverses parties prenantes. Il semblerait que certaines informations aient été mal comprises lors de la collecte des besoins par Monsieur Allard et les deux analystes fonctionnels. Le résultat est que les ventes et le marketing sont hautement réticents au lancement du projet. Matthieu Houle, directeur au marketing, a souligné l'absence d'avantage à l'interne du déploiement d'une telle solution, de même que le reflet plus ou moins adéquat de la pratique chez GPJ.

Lors de la dernière réunion Monsieur Houle s'est exclamé :

*“ Ce que vous nous proposez est absurde et ne colle en rien avec notre réalité. Comment pouvons-nous rester une compagnie prospère si nous donnons gratuitement accès à nos données? Celles-ci constituent la pierre angulaire de notre succès!”*

Il faut également noter que les besoins des divisions pour ce projet semblent assez changeants. Le fait qu'ils ont des connaissances assez limitées au point de vue technologique complique hautement les discussions entre votre équipe et les leurs. Une incompréhension générale semble parfois régner et les frustrations qui en découlent sont innombrables.

Si pour la plupart, les employés des ventes et du marketing sont relativement inertes face aux changements que cette nouvelle solution puisse apporter et s'absentent régulièrement des réunions, certains employés font preuve d'une sincère révolte contre l'idée.

Les individus qui font preuve de ce comportement sont profondément convaincus que le changement risque non pas d'améliorer, mais bien de dégrader la situation de l'entreprise en compromettant ce que celle-ci possède de plus précieux. Ces individus considèrent que les données sont un avantage compétitif majeur pour GPJ et que l'exclusivité de leur utilisation permet aux sites de GPJ (PagesJaunes.ca, RedFlagDeals.com, ...) de générer un plus grand achalandage, ce qui est bénéfique tant pour GPJ que pour ses clients. Ils considèrent que de donner un accès gratuit aux données (tel que le propose le projet YellowAPI) diluera la valeur de ces données et conséquemment réduira considérablement l'achalandage des sites de GPJ.

Monsieur Houle se veut souvent la voix de ce groupe, qui exprime franchement ses inquiétudes face à YellowAPI. Vous vous dites que si seulement vous pouviez convaincre Matthieu Houle des bénéfices potentiels de YellowAPI, la suite serait beaucoup plus simple. Monsieur Houle s'est définitivement démarqué comme étant le leader et le représentant des divisions dans ce projet d'envergure. Les employés de ventes et de marketing l'écoutent et se rassemblent généralement derrière ses opinions.



Il est vrai que Monsieur Houle possède une connaissance accrue des fonctions de l'entreprise. Matthieu Houle avait eu, par le passé, la chance d'exercer plusieurs fonctions au sein du GPJ, ce qui lui avait permis d'évoluer rapidement dans l'entreprise. Son choix de carrière s'est arrêté sur le marketing mais sa profonde compréhension des fondements de GPJ lui valent maintenant le respect et la confiance de ses pairs.

Sur le plan technique, lors d'une informelle réunion avec les programmeurs, des estimations divergentes quant au temps requis pour développer ont été émises. Il ne semble pas y avoir d'accord sur le travail à effectuer au niveau de la base de données de l'entreprise afin de la rendre accessible et ce, de manière sécuritaire. L'important morcellement de la structure du projet multiplie les étapes à franchir et les intervenants requis pour mener adéquatement le projet. Par le fait-même, la complexité et les délais dans les évaluations sont multipliés.

L'application doit être fonctionnelle en novembre prochain et vous sentez que vous avez perdu énormément de temps jusqu'à présent. Puisqu'il s'agit de votre premier mandat à titre de Chef de Projet, vous voulez à tout prix que YellowAPI soit un vif succès pour GPJ. Bien que Monsieur Boisvert vous fasse entièrement confiance, il se fait de plus en plus pressant d'obtenir de réels résultats qui se traduiraient en l'avancement dans le plan de projet prévu.

## **Minutes de la dernière réunion**

Vous avez rencontré les équipes de ventes et de marketing ce matin. Représenté par Monsieur Allard et vous-même, votre équipe n'a su convaincre entièrement les parties prenantes du bien-fondé de la solution YellowAPI. Voici les points qui étaient à l'ordre du jour :

### **Présentation des risques actuels**

Tel que prescrit par le PCO, les risques présentés sont basés sur la triple contrainte soit; le coût, l'échéancier et l'étendue du projet. Le premier risque présenté est celui selon lequel l'échéancier est actuellement une semaine et demie en retard sur l'échéancier initial. Ceci est en grande partie lié à l'étendue du projet qui ne cesse de changer. Bien entendu, un dépassement d'échéancier risque d'engendrer des coûts grandissants pour l'entreprise.

### **Retour sur investissement prévu (ROI)**

Votre équipe estime que dès l'an prochain, 35% du trafic mobile de l'entreprise proviendra de l'API uniquement.

### **Sécurité de l'accès aux données de GPJ**

La sécurité des données est assurément une priorité pour GPJ. Bien entendu, des mesures de base de sécurité seront mises en place. Notamment, l'authentification du client par un



identifiant unique, émis par GPJ à l'enregistrement, est une mesure prévue. Certains groupes d'employés demandent cependant à ce que des mesures de sécurité un peu plus agressives soient prévues.

### **Prochaines étapes**

Il faudra rapidement développer une stratégie afin de communiquer aux développeurs l'arrivée de YellowAPI sur le marché. Le but est de créer un momentum qui permettra à GPJ de faire une entrée remarquée dans le monde des API. Pour le moment, l'idée est d'assister aux conventions de développeurs (HackFest) et de présenter le projet à ceux-ci.

Lorsque vous l'avez croisé dans l'ascenseur, M. Boisvert vous a fait part de ses réserves par rapport au déroulement du projet :

*“ Les échos relatant l'état du projet YellowAPI m'inquiètent un peu. Par ailleurs, le plan de projet montre un léger retard dans l'échéancier qui pourrait se traduire en risque pour la livraison prévue de la solution.”*

Mais il se veut tout de même rassurant :

*“ J'aimerais que l'on travaille ensemble à redresser la situation. Je sais que vous avez tout ce qu'il faut pour réussir votre projet. Nous nous rencontrerons demain afin de discuter des prochaines étapes à entreprendre. Cette réunion est primordiale au bon déroulement de la prochaine rencontre avec les parties prenantes.”*

### **Énoncé de mission**

Vous savez donc que vous devrez rencontrer à nouveau les parties prenantes dans une semaine. Devant les récriminations reçues lors de la réunion ce matin, votre patron aimerait que vous lui présentiez un plan d'action afin de promouvoir ce projet, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. En tant que chef de projet pour le déploiement de YellowAPI, vous devez fournir une proposition qui articule clairement les défis-clés et les opportunités pour le GPJ.

Concrètement, vous devez répondre aux deux principales questions suivantes :

1. Compte tenu de la structure et de la culture actuelle de GPJ, quelles sont les principaux défis de la solution YellowAPI et comment pensez-vous les adresser.
2. Quelles sont les pistes de solutions éventuelles qui permettraient de tirer profit des forces et de remédier aux faiblesses de l'approche de gestion de projet actuelle utilisée par l'entreprise?



Pour répondre à la demande de Monsieur Boisvert, vous n'êtes assujettis à aucune contrainte budgétaire. L'innovation et la création de capacités sont les critères les plus importants sur lesquels le projet YellowAPI est construit.



## ANNEXE 1

L'exemple IAMS (Procter & Gamble) :

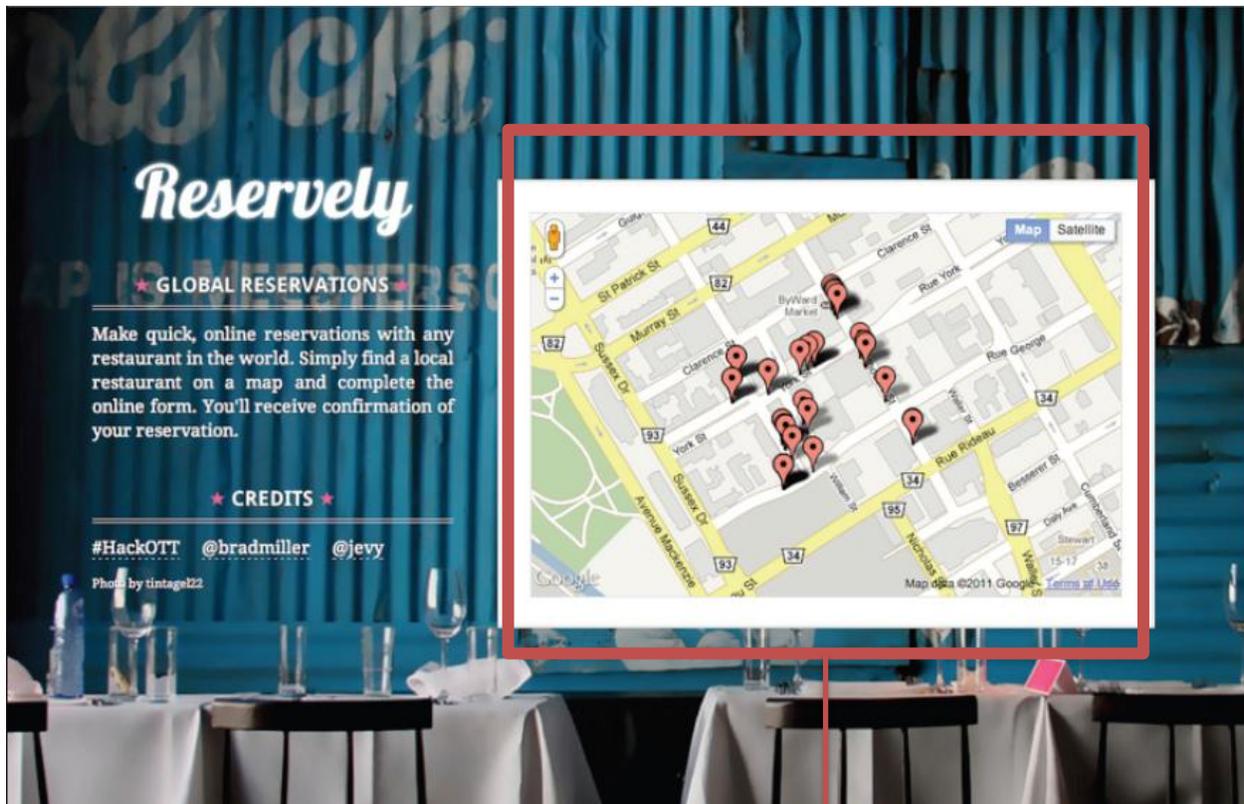


Utilise les données listées dans la base de données GPJ.



## ANNEXE 2

L'exemple Reservely :



Utilise les données listées dans la base de données GPJ.



## ANNEXE 3

### L'exemple PubCrawl :

**PUBCRAWL**  
*Creating and sharing bar tours has never been this easy*

PLAN A PUB CRAWL NEAR :

**Terrasses Bonsecours** +  
364 de la Commune, Montréal, H3C2W3

**Boîte à Karaoke (La)** +  
2071, rue Sainte-Catherine O, Montréal, H3H1M6

**Bar Rencontre Le Select Classique** +  
5800, boul Métropolitain E, Saint-leonard, H1S1A7

**Hurley' Irish Pub** +  
1225, rue Crescent, Montréal, H3G2B1

**Petit Medley (Le)** +  
6206, rue Saint-Hubert, Montréal, H2S2M2

**Create Crawl**

Utilise les données listées dans la base de données GPJ.



## ANNEXE 4

Morcellement du travail :

		Task Name	Work	Type	Effort Driven	Duration
0		 <b>YellowAPI</b>	2,066 hrs	Fixed Duration	No	257.6 days?
1						
2		 Proposition d'échéancier préliminaire	2,066 hrs	Fixed Duration	No	257.6 days?
3		Gestion de projet	70 hrs	Fixed Duration	No	1 day?
4		Analyse et spécifications	406 hrs	Fixed Work	Yes	96.67 days
5		Paramétrage et développement	1,020 hrs	Fixed Work	Yes	95.63 days?
6		Tests intégrés	290 hrs	Fixed Work	Yes	41.43 days?
7		Documentation	80 hrs	Fixed Work	Yes	7.62 days?
8		Formation	80 hrs	Fixed Work	Yes	19.05 days?
9		Go-live	0 hrs	Fixed Duration	No	0 days
10		Support post-go live	120 hrs	Fixed Duration	No	2 wks