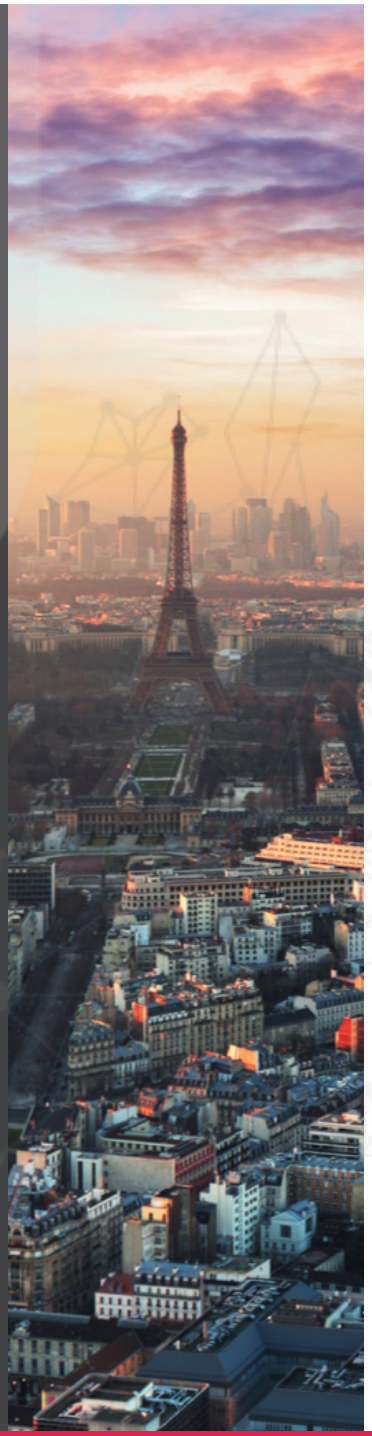
DAY

2



Manon Duclos

Quality manager as a strategist

Mouvement québécois de la qualité
ICI LA PERFORMANCE EN PRATIQUE

WWW.QUALITE.QC.CA

QUALITY STRATEGIST
A KEY ROLE FOR THE FUTURE OF QUALITY

Manon Duclos, ing. M,Ing.

Quality Councillor, Quebec Society for Quality (MQQ)

Performance Networks Facilitator, MQQ

Director, Canadian Society for Quality

Tous droits réservés. Ce document ne peut être reproduit en tout ou parti, sous aucune forme, sans la permission du détenteur des droits d'auteur.

1. Who we are
2. Introduction
3. Nine steps of the project
4. Seven skills for the quality strategist
5. Concordance with other models
6. Future challenges
7. Our model
8. Means of development

ICI LA PERFORMANCE EN PRATIQUE
Mouvement québécois de la qualité

AGENDA

WHO WE ARE

- **Non profit group** of 500 organizational members from different sectors of activity.
- Team of **15 people** supported by over thirty trainers and hundred of volunteers.
- Our mission is to **help organizations to explore, share and implement management's best practices** to enable
- them becoming the most performant ones in their field of activities.
- **Our products & services :**
  - **24 PERFORMANCE NETWORKS**
  - **QUEBEC PERFORMANCE PRIZES**
    - Co-owner with Quebec's government
    - Opex world class model
    - 100 laureates total
    - Recognition by the Quebec Prime Minister
  - **TRAINING PROGRAM**
    - 2200 managers are trained per year
  - **ANNUAL ONE-DAY BEST PRACTICES EVENT**
    - November 15th, 2018
    - 3000 visitors per year

INTRODUCTION

- We commissioned a marketing firm to determine **Quebec' organizations** needs for tools, training, new products and services.
- Among the expectations expressed, one wish was recurrent: that we draw up **a true skills profile of the person occupying the quality function** in an organization.
- The development of a new skills profile will contribute to set up the future of the quality function within Quebec companies. It responds to the vision that Mrs. Cecilia Kimberlin, President of the ASQ, presented in 2015:

  "A future where quality is an essential connector, a framework and a network, to develop skills to create a better world and a better society."

- We refer to the ASQ report as a structural reference for the skills profile, from which adjustments and adaptations are still made to correspond to the Quebec reality.

NINE STEPS OF THE PROJECT

1. **Invitation** to all our members to participate.
2. **Selection** of 30 competency profiles within their organizations.
3. **Combination with job offers** posted on our website for a total of 39 descriptions.
4. Analysis exercise to **identify trends** in roles, responsibilities, tasks and functions (**RRTF**).
5. **Literature review** to draw a portrait of the future of the Quality profession.
6. **Interviews** with quality stakeholders, all of whom were in quality and continuous improvement positions.
7. **Reflection, organization and classification** of all information to bring out the skills of the profile.
8. **First draft** for discussion and review.
9. Approval step and emission of the **final report** (summer 2016).

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

- The reality of the **field is vast and includes a rich diversity** of professional situations. It is not uncommon for a person to accumulate responsibilities that may be associated with several RRTF and / or assume them only partially.
- It is up to everyone to use this profile as a frame of reference and make the **necessary adaptations to their organizational reality** by drawing on examples of observable behaviours.
- For each skill, a series of examples of observable behaviours is proposed. The developed model is dynamic.

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

1. Leadership

- Through the exercise of his leadership, the quality strategist **directs, develops, delegates, influences, and mobilizes individuals** and groups at all levels in his organization.
- The quality strategist leads them in the direction of the targeted orientation in order to **meet quality expectations**, in accordance with the mission, vision and organizational values.
- He plays a **leadership role** in advocacy and readiness to increase adaptive capacity and organizational flexibility.

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

2. Strategic vision & Governance

- The quality strategist **is the reference** in the determination and formulation of the organizational vision and quality.
- He contributes to the organizational architecture **to ensure the efficiency and effectiveness** of its alignment and governance.
- He **plans, analyzes, updates and communicates** the orientations and the mode of organization by ensuring the adherence to the values of the organization and those related to quality.

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

3. Management

- The Quality Strategist **analyzes the business environments** of the organization as a whole, applies strategic planning models, and develops deployment plans.
- He **plans actions adapted** to the recipients according to the expected effects.
- To communicate well with stakeholders, he **listens, organizes** his thoughts, and express himself appropriately.
- He **manages** the human, financial, material and informational resources.

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

4. Quality consultant

- The quality strategist must develop a new **comfort zone with a more holistic view of the organization** that is evolving in external and internal environments. He helps to raise the role of quality by promoting culture and values, and by adopting behaviour and actions that are in line with the values advocated.
- To aspire to a strategic role, it will be necessary to avoid the sub specialization of the scope of practice in favour of a **high-level intervention to adopt a more global point of view**.
- He **acts as an expert advisor to senior management** and to managers and teams with planned, structured and prominent interventions.
- He **masters the quality approach**. He contributes to the promotion and adoption of the quality philosophy to build and promote a strong culture that is well aligned with the organization's orientations.

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

5. Customer orientation

- The quality strategist puts the customer at the centre of the concerns. He values the **Qonsumer** and the **Qustomer**!
- He is the **interpreter of the business strategy**.
- The quality strategist is in a key position to promote the integration of the **customer perspective** into all organizational processes.

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

6. Supply chain management

- The quality strategist warns his organization and partners about the **importance of a healthy supply chain** management.
- He promotes **compliance with performance and quality standards** for all products and services of internal and external suppliers in order to maintain the reputation of the organization vis-à-vis its partners, customers and all parties' stakeholders.
- He **adopts the point of view of his customers** in the management of the supply chain.

SEVEN SKILLS FOR THE QUALITY STRATEGIST

7. Training & development

- The quality strategist **believes in the positive impacts of knowledge sharing and talent management**.
- He promotes professional skills and **provides continuous education, information and skills development activities related to quality management** for its internal clients at all levels.
- He **develops ambassadors** and effective quality leaders.
- With the retirement of key stakeholders, the transmission of tacit knowledge must be accelerated and at least shared.

CORE COMPETENCY PROFILE P.1

ICI LA PERFORMANCE EN PRATIQUE
Mouvement québécois de la qualité

Le modèle détaillé proposé par le MQQ© Tous droits réservés

LEADERSHIP

ORIENTE
- Contribue au développement et à la mise en place d'une culture d'amélioration des processus
- Favorise une évolution vers la culture d'excellence organisationnelle
- Agit sur le climat pour qu'il soit aligné sur la philosophie de gestion et les valeurs partagées
- Adopte des valeurs fortes pour miser sur l'autorégulation des comportements souhaités
- Mobilise autour des valeurs organisationnelles partagées

DÉVELOPPE[1]
- Développe ses collaborateurs et clients
- Identifie et développe des ambassadeurs en milieu de travail

DÉLÈGUE
- Motive et habilite les autres à prendre leurs responsabilités pour la réalisation et l'amélioration des normes de performance
- Valorise la responsabilité et l'imputabilité de tous dans les processus

INFLUENCE
- Agit pour responsabiliser son personnel
- Assume son leadership par l'exemple
- Identifie les influences néfastes et agit pour rallier les visions divergentes
- Influence les comportements et les réflexes LEAN
- Influence le développement du modèle de livraison de services
- Négocie efficacement selon le contexte
- Facilite la résolution des problèmes
- Promeut les bonnes conduites dans les décisions et les actions

MOBILISE
- Mobilise les personnes dans la poursuite d'objectifs communs
- Pense et agit à courte portée avec une vision tournée vers l'avenir
- Applique des récompenses justes, équitables et appropriées
- Entretient et favorise la cohésion de son équipe
- Évalue la performance

GÈRE LE CHANGEMENT
- Détermine et applique les stratégies de gestion du changement adéquates
- Élabore et met en place des démarches structurées de mise en œuvre ou de déploiement du changement vers la situation désirée
- Tient compte des préoccupations des parties prenantes internes et externes[2]
- Fournit l'information nécessaire aux différentes parties prenantes
- Met en place les systèmes de consultation pré et post changement
- Anticipe la résistance liée au changement
- Met en place des mesures d'atténuation des préoccupations
- Soutient la direction et les équipes dans les stratégies de déploiement et de mise en œuvre des projets

[1] La compétence 7 porte spécifiquement sur la formation et le développement des personnes et des équipes. Elle y sera plus détaillée.
[2] Le terme parties prenantes inclue les actionnaires

VISION STRATÉGIQUE ET GOUVERNANCE

PLANIFIE
- Articule une vision claire et inspirante du futur
- Agit ou recommande des actions sur la structure, la gouvernance et les activités pour mieux répondre aux objectifs à long terme et assurer l'imputabilité
- Valide et révise la mission, vision, valeurs organisationnelles
- Tient compte des enjeux des environnements économiques, sociaux, politiques, technologiques et concurrentiels dans lesquels il évolue (par exemple avec des analyses SWOT)
- Développe et met en œuvre les stratégies qualité
- Applique un modèle structuré de planification stratégique
- Assure l'alignement des actions qualité avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation
- Élabore et déploie le plan qualité et veille à ce qu'il soit documenté et accessible dans toute l'organisation
- Fixe des objectifs SMART[1]
- Repense la structure, la gouvernance et les activités pour mieux répondre aux objectifs à long terme
- Définit des orientations qualité porteuses
- Voit au partage des responsabilités et délègue selon les forces de chacun
- Veille à ce que les parties prenantes comprennent le plan stratégique
- Voit à ce que les parties prenantes aient les compétences et les ressources nécessaires pour mener à bien leurs responsabilités

ANALYSE
- Prend du recul au moment opportun pour mettre en relief les leviers et forces
- Anticipe les impacts des modifications aux environnements
- Applique le bon modèle d'analyse selon les situations et les contextes
- Identifie et analyse les facteurs de risque et les enjeux et propose des avenues pour les amenuiser
- Tient compte des préoccupations et du niveau de maturité des différentes parties prenantes
- Cerne les enjeux environnementaux tant technologiques, sociaux, juridiques

ACTUALISE
- Dégage des perspectives d'évolution de la qualité pour l'organisation
- Saisit les occasions jugées appropriées et les communiques aux acteurs pertinents
- Applique les structures d'organisation du travail selon la philosophie et les valeurs organisationnelles
- Définit les rôles et responsabilité des différents niveaux d'intervenants dans l'organisation
- Structure l'organisation hiérarchique et fonctionnelle de l'organisation

COMMUNIQUE
- Fait la promotion de décisions socialement responsables
- Fait la promotion des valeurs guidant vers un comportement qualité éthique exemplaire et irréprochable
- Fait la promotion de la culture qualité et d'excellence organisationnelle
- Favorise l'adoption de comportements éthiques
- Crée un environnement ou un espace propice au dialogue, aux réflexions et délibérations éthiques
- Communique une vision positive et prospective
- Habite et incarne la philosophie de gestion de l'organisation

[1] Spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, définis dans le temps.

GESTION

- Identifie et analyse les facteurs de risques qui peuvent influencer le plan stratégique
- Applique les principes d'une gestion responsable dans la planification, l'organisation, la direction et suivi des opérations de son secteur
- Convertit les stratégies élaborées en plans d'action alignés
- Choisit le bon dosage dans l'allocation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles
- Tient compte de l'impact de ses décisions sur les autres systèmes organisationnels
- Applique des principes d'une gestion saine et prudente des ressources (humaines, matérielles, informationnelles et financières) sous sa responsabilité (prévision et actualisation)
- Exploite efficacement les ressources mises à sa disposition
- Comprend les enjeux d'affaires de son secteur comme de l'organisation et des secteurs de sa clientèle
- Facilite les démarches de recherche de solutions aux situations problématiques en collaboration avec les parties prenantes de son secteur ou de l'organisation à tous les niveaux concernés
- Valorise les activités de mesure et d'évaluation des actions mises en œuvre

GÈRE LES PROJETS
- Planifie, organise, dirige et contrôle son portefeuille de projets et ses projets

GÈRE LES PERSONNES ET LES ÉQUIPES
- Gère avec humilité et respect
- Applique des éléments de saine gestion des ressources humaines
- Met en œuvre des processus de consultation
- Reconnaît la contribution de tous les membres des équipes
- Rémunère adéquatement tous les contributeurs à leur juste valeur
- Crée un climat de confiance, d'ouverture et de communications honnêtes
- Compose avec les contrats collectifs de travail
- Collabore avec les parties prenantes dans un environnement syndiqué

GÈRE LES FINANCES
- Lit, interprète et utilise divers outils de gestion des finances corporatives
- Gère les budgets et utilise les ratios de gestion budgétaire appropriés

GÈRE LES RISQUES
- Identifie les risques potentiels de tout genre pouvant affecter la bonne marche des opérations de l'organisation
- Décrit et utilise les approches de gestion des risques et des méthodes d'atténuation

GÈRE LES CONNAISSANCES
- Contribue au transfert de connaissances des meilleures pratiques
- Documente la base des connaissances sur les produits
- Crée un système pour la collecte et le partage des connaissances implicites et explicites entre les travailleurs, les clients, les concurrents et fournisseurs
- Documente les leçons apprises et les meilleures pratiques
- Applique les apprentissages à travers l'organisation
- Fait la promotion des meilleures pratiques
- Identifie les barrières et préoccupations au partage des connaissances

CORE COMPETENCY PROFILE P.2

ICI LA PERFORMANCE EN PRATIQUE
Mouvement québécois de la qualité

SERVICES-CONSEILS EN MATIÈRE QUALITÉ

ILOTE

- Pilote l'exécution de la stratégie qualité
- Assure le déploiement harmonisé des actions
- Apporte du soutien aux démarches d'amélioration continue et la résolution de problèmes
- Oriente le déroulement de divers projets et mandats
- Élabore un plan d'action stratégique ou d'intervention tactique
- Établit les stratégies, plans d'action et méthodes d'évaluation quant à l'atteinte des objectifs qualité
- Crée un cadre de développement qui devient la norme organisationnelle
- Dégage des perspectives d'évolution de la qualité

ACCOMPAGNE

- Accompagne les clients internes dans la gestion de la qualité
- Accompagne les gestionnaires et employés dans la mise en œuvre des stratégies et moyens
- Accompagne les clients internes dans l'analyse des données à propos des effets obtenus
- Fournit le support nécessaire à l'identification et l'amélioration des processus d'affaires clés
- Soutient par son expertise en amélioration continue, les gestionnaires de l'entreprise

FACILITE

- Facilite l'animation de séances, ateliers, consultations, ou réunions
- Facilite l'application de démarches Qualité selon l'approche privilégiée
- Encadre les améliorations et la réalisation du programme d'amélioration continue
- Recommande les orientations à l'équipe de gestion relativement à la sécurité du produit et à la mise e œuvre du système de gestion de la qualité.
- Recommande des solutions pour améliorer l'efficacité des processus qualité
- Propose des stratégies et méthodes de travail à valeur ajoutée
- Favorise les pratiques novatrices, calculées et porteuses de succès

MESURE ET ÉVALUE

- Quantifie et qualifie les efforts et le rendement des ressources[1] déployées, les effets obtenus et les cibles visées pour son unité de travail et les unités de travail clientes
- Utilise ou développe les outils de mesures et tableaux de bords de suivi
- Sélectionne les indicateurs pertinents pour les préoccupations identifiées
- Mesure et interprète les résultats pré et post intervention
- Exerce un bon jugement appuyé sur des informations exactes et un raisonnement solide
- Évalue l'efficacité des systèmes, incluant le système qualité
- Contrôle la mise en œuvre et le respect des processus mis en place
- Valide et contrôle les procédés de production
- Valide la conformité des normes et procédés
- Sélectionne l'information importante et se l'approprie

[1] Ressources humaines, financière, matérielles et informationnelles

ORIENTATION CLIENT

ECOUTE

- Implique le consommateur pour améliorer le produit, régler les problèmes
- Mesure la satisfaction des clients
- Agit comme interprète dans l'élaboration de la stratégie commerciale
- Aligne les initiatives qualité en fonction des commentaires des clients

IDENTIFIE ET SEGMENTE

- Définit les clients internes et externes et décrit leur impact sur les produits et services
- Élabore des stratégies pour travailler avec les clients
- Met les besoins des clients au centre des décisions opérationnelles
- Intègre les exigences et besoins des clients pour améliorer les produits, les services et les processus
- Met en place des systèmes d'informations de gestion
- Met en application des modèles de segmentation de clientèle et de marché

GUIDE

- Aligne les initiatives qualité avec les commentaires des clients
- Contribue à susciter les réflexions sur les attentes des clients à tous les niveaux de l'organisation
- Adopte la position du client
- Sauvegarde la réputation de l'entreprise

GÈRE LA RELATION CLIENT ET LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

- Analyse les besoins clients en matière de produits et services offerts
- Priorise le développement futur en prévision de l'évolution des besoins des clients
- Développe des actions correctives et des méthodes proactives pour améliorer la satisfaction du client la loyauté, et les niveaux de rétention
- Développe et déploie des stratégies de gestion du service à la clientèle

GESTION DE LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT

GÈRE LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

- Définit, développe et utilise des critères de sélection des fournisseurs
- Sélectionne et établit les règles et les normes transactionnelles
- S'assure du respect des normes, règles et certifications
- Évalue et encadre les relations avec les fournisseurs
- Élabore et met en œuvre des moyens de communications adaptées aux fournisseurs
- Prévoit des modes de communications en cas d'urgence
- Exprime explicitement les attentes et exigences aux fournisseurs

MESURE LA PERFORMANCE DES FOURNISSEURS

- Définit, développe et surveille la performance des fournisseurs en termes de qualité, de coût, de livraison, de niveaux de service, de qualité des produits
- Établit des mesures associées pour réduire les non-conformités (fiabilité des produits, la performance fonctionnelle, la rapidité, la réactivité, disponibilité du support technique, etc.).

CONTRIBUE À L'AMÉLIORATION DES PRODUITS OU SERVICES DES FOURNISSEURS

- Définit et conduit des audits de qualité des fournisseurs
- Évalue les plans d'action préventifs et correctifs
- Fournit la rétroaction et suivi de l'amélioration des processus

ENTRETIENT UN RÉSEAU DE FOURNISSEURS SOLIDES

- Définit et met en œuvre des programmes de certification des fournisseurs
- Certifie les fournisseurs
- Identifie des stratégies pour le développement de partenariats et d'alliances client-fournisseur

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

PLANIFIE

- Identifie les actions à entreprendre pour guider vers un changement positif
- Développe des apprentissages à partir des essais, des expériences positives ou négatives
- Consulte ses interlocuteurs sur les actions à entreprendre pour saisir et répondre aux besoins de formation
- Élabore et mettre en œuvre des plans de formation qui sont alignés avec le plan stratégique de l'organisation et les besoins opérationnels généraux, y compris la formation en leadership et l'alignement des plans de développement personnel

ANALYSE LES BESOINS

- Utilise divers outils et techniques pour identifier les besoins de formation
- Analyse les évaluations de rendement et les résultats des audits pour identifier les situations à corrige

DÉVELOPPE

- Développe et offre des activités de développement des compétences
- Contribue au développement de ses interlocuteurs, individuellement ou en groupe
- Utilise outils, ressources et méthodologies pour développer du matériel de formation et des programmes qui répondent à des principes d'apprentissage des adultes
- Identifie les besoins d'apprentissage de la main-d'œuvre
- Utilise différentes méthodes de prestation de la formation

FORME

- Anime des activités ou des sessions de formation, développement ou de travail
- Assure la formalisation et l'actualisation des actions qualité.
- Contribue au développement de ses interlocuteurs, individuellement ou en groupe
- Interroge ses interlocuteurs sur les actions à entreprendre dans la suite de la conduite de leurs activité
- Conseille, guide, développe, soutien et confronte ses clients dans l'esprit des valeurs qualité à tous les niveaux et les équipes

ÉVALUE

- Met en relief la cible et la progression des personnes et équipes
- Fournit des rétroactions fréquentes quant aux choix et les démarches adoptées
- Évalue l'efficacité de la formation
- Analyse les résultats obtenus lors des évaluations, le comportement ou les performances des changements en situation de travail, et l'amélioration des performances
- Apporte des améliorations basées sur la rétroaction à la suite des activités de développement, de formation

CONCORDANCE WITH OTHER MODELS

- Comparison between MQQ's competencies and the elements listed in the Quality Profession of the CQI and the BOK of the ASQ.

Quality Strategist / MQQ	Quality profession / CQI	Body of Knowledge / ASQ
Leadership	Leadership	Leadership
Strategic Vision & Governance	Vision / Governance	Strategic Plan Development and Deployment
Management + Quality consultant	Improvement	Management Elements and Methods
Quality consultant + Leadership	Improvement / Context	Quality Management Tools
Customer orientation	Improvement	Customer-Focused Organizations
Supply Chain Management	Assurance	Supply Chain Management
Training and Development	Improvement	Training and Development

FUTURE CHALLENGES

Quality strategist will have to work in a VUCA environment :

- Volatile
- Uncertain
- Complex
- Ambiguous

Quality strategist will need to master seven behaviours :

- Effective Communication
- Courage
- Change management
- Creativity & Innovation
- Coaching & Mentorship
- Complex Problem Solving
- Collaboration & Partnerships

OUR MODEL

Quality Strategist
1 Leadership
2 Strategic Vision & Governance
3 Management
4 Quality Consultant
5 Customer Orientation
6 Supply Chain Management
7 Training & Development
Collaboration & Partnerships
Effective Communication
Courage
Change Management
Creativity & Innovation
Coaching & Mentorship
Complex Problem Solving
BEHAVIOURS TO MASTER
CORE COMPETENCY PROFILE
BEHAVIOURS TO MASTER

OUR MODEL

1) Compétence : Leadership

BOK ASQ	Avec maturité	Exemples de tâches et responsabilités	Exemples de comportements observables	Exemples de moyens de développement disponibles
A. Les structures organisationnelles* B. Les défis du leadership : 1. Les rôles et responsabilit d'un leader 2. Les rôles et responsabilit d'un directeur 3. La gestion du changeme 4. Les techniques du leadership 5. Le pouvoir C. Les équipes et le travail d'équipe: 1. Les types d'équipes 2. Les étapes du développement d'une équipe	1 2 3	ORIENTATION • Propose une structure organisationnelle idéale et adaptée pour favoriser l'amélioration à tous les niveaux • Contribue au développement et à la mise en place d'une culture d'amélioration continue • Favorise une évolution vers la culture d'excellence organisationnelle • Agit sur le climat pour qu'il soit aligné sur la philosophie de gestion et les valeurs partagées • Adopte des valeurs fortes pour miser sur l'autorégulation des comportements souhaités DÉLÉGATION • Motive et habilite les autres à prendre leurs responsabilités pour la réalisation et l'amélioration des normes de performance • Valorise la responsabilité et l'imputabilité de tous dans les processus INFLUENCE • Identifie les influences néfastes et agit pour rallier les visions divergentes • Influence les comportements et les réflexes LEAN	ORIENTATION • Mobilise autour des valeurs organisationnelles partagées DÉVELOPPEMENT[2] • Développe ses collaborateurs et clients • Identifie et développe des ambassadeurs en milieu de travail INFLUENCE • Agit pour responsabiliser son personne • Assume son leadership par l'exemple • Facilite la résolution des problèmes MOBILISATION • Applique des récompenses justes, équitables et appropriées	• CLB programme de leadership • Handbook de l'ASQ : CVLSS et CNLSS • Cours AMDEC du MQQ • Fiche outil Valeurs de l'organisation disponible dans le guide Les sept clés • Se faire parrainer ou mentorer • Se faire parrainer, lors d'un « task force » • Guide le Cinq/35 pour résoudre les problèmes • Formation « Gérer le changement » du MQQ

MEANS OF DEVELOPMENT

We offer, among other things, these tools for quality strategists:

- **Performance networks** allow quality managers to share their best business practices (see *EOQ 2017 "Achieving excellence with structured networking - A Canadian Case Study "*)
- Traditional green or black belts, and the **Lean Master Certification (CLM),** an exclusive way for the MQQ to develop the skills listed in the profile.
- **Tools publishing** is at the heart of the MQQ's concerns. In the last two years, we issued a book on **strategic planning** and a 2nd one on **problem solving** which is at the heart of a quality strategist's day-to-day life.
- **International networking** keeps track of best practices and trends in quality, whether in Europe, Asia or the Americas. The conclusions are transmitted via two means: our Webzine and press reviews.

WHAT TO REMEMBER

1. Core quality competency profile is based on RRTF
2. Seven additional behaviours to master
3. Organizations have to build their own means of development
4. Dynamic model under constant evolution
5. Quality Strategist, performance manager or leader 4.0 ?

Mouvement québécois de la qualité

ICI LA PERFORMANCE EN PRATIQUE

WWW.QUALITE.QC.CA

THANK YOU

To be continued..

Tous droits réservés. Ce document ne peut être reproduit en tout ou parti, sous aucune forme, sans la permission du détenteur des droits d'auteur.