

## Du salarié au consultant : une évolution de carrière en exploration

Noel White.

L'industrie minière ne constitue pas un environnement connu pour sa stabilité à long terme de l'emploi. Qu'arrive-t-il aux géologues seniors quand la fin de leur carrière approche ? Une enquête récente, menée par l'Institut australien des « géoscientistes » montre ce qui arrive en Australie : « Quand nous prenons de l'âge, la probabilité la plus forte est que nous passions d'un salariat à plein temps à une responsabilité de direction ou de gestion ou que nous nous retrouvions dans une position de contractuel. Depuis ces dernières années, il y a également plus de chances que nous travaillions à l'étranger ».

À l'approche de la soixantaine, mon expérience est à la fois inhabituelle sous certains aspects, et assez courante sous d'autres. Il est inhabituel que je sois resté longtemps comme salarié d'une très grosse société, mais courant que je termine ma carrière comme consultant de nombreuses compagnies, principalement des petites, travaillant dans différentes parties du monde. Bien que mon histoire des débuts soit différente de celle de jeunes géologues aujourd'hui, mon expérience ultérieure peut servir de guide sur ce qui risque d'arriver dans les dernières années de la carrière de nombre de géologues de l'exploration industrielle.

### Mon histoire à ce jour

Je suis citoyen australien, avec un passé relativement courant. Dans mon enfance, ma famille s'est déplacée dans différentes petites villes, en relation avec la profession de mon père. Nous nous sommes finalement établis à Newcastle, une ville industrielle au nord de Sydney dans le New South Wales. En 1964, à l'issue de mes études secondaires, je me suis retrouvé comme stagiaire à BHP, une compagnie industrielle et minière majeure à l'époque.

En ce temps là, il était possible d'étudier à temps partiel à l'université tout en travaillant pour une société. Après deux ans, j'ai repris des études à temps plein. J'ai alors changé d'orientation en passant de la métallurgie à un diplôme en géologie et chimie. La chimie était aussi une passion de jeunesse, mais cette passion a diminué en même temps que celle pour la géologie se développait. À l'issue de mon BSc, j'ai décidé de prolonger d'un an en *Honors* et d'être géologue plutôt que chimiste, une décision à laquelle j'ai été éternellement reconnaissant depuis.

Après mon année d'*Honors*, j'ai décidé de continuer en PhD. J'ai pu bénéficier d'une bourse de BHP pour

passer de ma 1<sup>ère</sup> université à Newcastle à l'université de Tasmanie à Hobart. C'est à ce moment là que je me suis finalement orienté vers la géologie économique car ma recherche a porté sur les minéralisations de l'extrémité méridionale des volcanites cambriennes de Mount Read, encaissant de plusieurs gîtes importants plus au nord. Une fois la thèse terminée, j'étais désireux de quitter l'environnement universitaire et de travailler dans l'exploration, toujours avec BHP.

Après ces années intenses de recherche et de rédaction de thèse, ce fut un grand soulagement que de passer du milieu académique à l'exploration. J'ai d'abord été nommé à Armidale dans le *New South Wales*, où j'ai été impliqué dans l'exploration de gîtes de sulfures massifs dans les volcanites du Permien et du Dévonien, ainsi que dans le nickel latéritique. Je me suis délecté d'un style de vie libre comportant beaucoup de déplacements et de travail de terrain et aucune des contraintes académiques. Mon travail à Armidale a cependant duré peu de temps et on m'a demandé de me déplacer de l'autre côté du pays en étant basé à Perth (*Western Australia*) pour travailler à l'exploration des sulfures massifs volcanogéniques (VMS : *Volcanogenic Massive Sulphides*) dans le craton archéen de Yilgarn. C'était peu après la découverte de Golden Grove, un gisement voisin de celui de Scuddles, et qui est le premier (et jusqu'ici le seul) grand gisement de VMS trouvé dans le Yilgarn.

Au début, mon travail impliquait de vivre sur le terrain dans une caravane, que j'ai habituellement partagée avec un compagnon, mais souvent occupé seul. J'ai commencé au milieu de l'été, par forte chaleur, et suis resté jusqu'au début de la saison d'hiver quand la pluie a provoqué l'apparition miraculeuse de vastes tapis de fleurs sauvages. Mon compagnon était un géologue très expérimenté d'Afrique du Sud et outre mon apprentissage de la pratique du métier dans cet environnement, nous parlions géologie jusqu'à des heures avancées de la nuit.

Dans mon activité, j'étais détaché auprès d'un partenaire de joint-venture, ce qui m'a permis de voir comment travaillent différentes sociétés. Cette expérience a été inestimable et elle a constitué un facteur essentiel qui explique pourquoi je suis resté si longtemps à BHP. La joint-venture n'a pas été un succès, ce qui m'a conduit à engager une reconnaissance du Yilgarn pour rechercher des prospects. De temps à autre, je travaillais avec mon chef, un excellent géologue et un bon compagnon. J'ai embau-

ché un assistant de terrain qui a travaillé avec moi pendant les 8 années qui suivirent et s'est aussi avéré un bon ami et un compagnon de grande qualité. Importante leçon à tirer de cette expérience : peu importe combien vous aimez la géologie, il est vital de travailler avec des personnes dont vous appréciez la compagnie. Si vous travaillez avec de bonnes personnes, aux bons endroits, avec de la bonne géologie, votre vie est un plaisir. Sans compagnons de travail sympathiques, cela peut devenir bien triste.

Durant les 9 années qui ont suivi mon déménagement à Perth, mes responsabilités et mon champ d'opérations se sont progressivement développés. Je suis devenu responsable d'une équipe de géologues et du personnel d'appui, travaillant sur des projets dans différentes zones de Western Australia, puis dans l'ensemble de l'Australie. Je me suis ainsi investi dans l'exploration des gîtes de nickel en contexte de komatiites.

Vers 1983, j'ai réalisé que j'avais besoin d'un changement complet. Il y avait beaucoup d'enjeux dans mon travail, mais quand vous travaillez sur un petit nombre de cibles, avec le même groupe de personnes, pendant de nombreuses années, vous arrivez au point où vous n'avez plus d'idées neuves pour apporter votre contribution : la seule solution est de changer complètement de responsabilités et d'environnement. J'ai fait part de mon besoin à mon patron et peu de temps après on m'a offert de passer au siège exploration de Melbourne comme Géologue de recherche principal. Il s'agissait essentiellement de faire émerger des sujets d'or épithermal dans différentes régions d'Australie et, plus tard, à l'étranger. Sur le plan technique, c'était un nouveau champ d'activités pour moi, qui impliquait également la formation technique du personnel, un rôle qui s'est poursuivi toute le reste de ma carrière.

Les 10 années suivantes, passées à Melbourne, ont été passionnantes car il s'agissait d'une période de croissance majeure de BHP. Une grande partie de mon travail a été réalisée dans différentes régions d'Asie, ce qui m'a apporté beaucoup de satisfaction. En 1989, j'ai été nommé chef géologue d'exploration avec la responsabilité de conseil technique du chef du département d'exploration, en plus de mes responsabilités d'alors de recherche scientifique à l'extérieur, de formation technique de personnel et de recrutement des jeunes diplômés.

Auparavant, durant de nombreuses années, BHP avait mis en place deux groupes d'exploration, l'un était son groupe d'origine, l'autre était issu de la reprise d'une société. Finalement, il a été décidé de fusionner les deux, ce qui a entraîné une réorganisation très importante. Par voie de conséquence, j'ai été transféré à Londres avec les mêmes responsabilités, mais en travaillant pour différentes équipes et dans différentes régions. Après 4 ans

à Londres, je me suis retrouvé au siège général de l'exploration à San Francisco. Environ un an après, il y a eu des changements majeurs dans la société, résultant de la nécessité de couper fortement dans toutes les dépenses. Le bureau de San Francisco a été fermé et le personnel réduit de 70% ; j'en faisais partie.

Au fur et à mesure que les problèmes de la société se développaient, il était facile, pour quelqu'un qui avait travaillé si longtemps avec elle, de voir ce qui allait arriver, et les changements ne m'ont pas surpris. Cependant, quitter une société avec laquelle j'avais passé 35 ans de ma vie constituait un changement majeur. Le problème n'était pas tant de quitter la société, mais laisser les nombreux collègues qui avaient été importants dans ma vie pendant si longtemps était une déchirure. Heureusement, dans cette phase tardive de ma carrière, ce changement n'entraînait pas de difficultés économiques, et cela m'a tout d'un coup offert la possibilité d'un grand nombre de choix pour ma vie future.

Je devais au premier chef m'interroger sur mon envie de trouver un poste similaire et la réponse a été clairement « non ». Je devais aussi réfléchir à l'endroit où je voulais vivre et j'ai décidé de déménager à Brisbane, dans le Queensland, et cela pour plusieurs raisons. L'une d'elle était qu'après avoir vécu dans cette ville froide et morne qu'est Londres, je voulais vivre dans une ville à climat chaud. Une autre raison est que je connaissais beaucoup de monde dans cette ville. Une autre encore, et importante, est que je n'avais jamais vécu là antérieurement. Une des leçons de la vie est de ne jamais essayer de revenir sur le temps passé ; retourner dans les lieux où vous avez vécu auparavant pour y retrouver les bons moments passés, n'amène habituellement que du désappointement. Je voulais commencer une nouvelle phase de ma vie, dans un nouveau lieu. J'aurais pu virtuellement choisir n'importe quel endroit au monde, mais l'âge venant, il est important de s'installer en un lieu qui offre des facilités en matière de soins et de transport dont j'aurais peut-être besoin plus tard, en même temps, qu'un environnement sûr et agréable. Si l'on prend en compte tous ces facteurs, il n'y a pas tant de régions du monde entre lesquelles choisir.

Je n'étais pas à la recherche d'un travail, mais j'ai décidé de devenir consultant, en offrant un conseil technique et opérationnel aux compagnies d'exploration. Au moment où j'ai déménagé à Brisbane, l'industrie minière était en pleine récession et les occasions de travailler étaient limitées, bien que ce ne fût pas un souci pour moi car j'avais de nombreux domaines d'intérêt et j'étais activement impliqué à la fois dans la *Society of Economic Geologists* (SEG) et dans la *Society for Geology Applied to Ore Deposits* (SGA). Néanmoins, et bien que je ne fût pas

en recherche de travail, des travaux de consultant m'ont été proposés, ce qui a maintenu mon intérêt éveillé et m'a gardé raisonnablement occupé.

Un travail de consultant m'a été proposé par un ami qui avait un contrat avec la Banque mondiale, pour préparer un rapport de synthèse sur les opportunités d'exploration en Asie. Dans le cadre de cette synthèse, un groupe important de personnes s'est retrouvé à Ottawa, au Canada. Parmi elles, quelqu'un que je ne connaissais pas, un chinois chercheur à l'université de Toronto mais qui avait le projet de démarrer une nouvelle compagnie d'exploration pour travailler en Chine. Nous sommes devenus bons amis et je lui ai fait part des opportunités et des problèmes que je voyais dans son projet. Nous sommes restés en contact pendant les deux années qui suivirent, alors qu'il était retourné en Chine pour créer sa compagnie et finalement il m'a demandé de venir voir son travail et de le conseiller. Ce que je fis et j'ai été impressionné à la fois par les projets eux-mêmes, par le personnel qui y travaillait, et par les opportunités d'exploration en Chine. À la fin de ce séjour, il m'a demandé si je voulais continuer à travailler avec sa nouvelle compagnie et ma réponse a été oui, avec enthousiasme. Et ce fut le début d'une implication intense et pérenne en Chine, qui s'est avérée l'une des plus agréables et des plus bénéfiques périodes de ma vie.

Tout au long de ma carrière, j'ai travaillé dans 46 pays. En dehors de quelques années comme géologue sur site et responsable de programme, mon activité a aussi impliqué la recherche, le recrutement des diplômés, la formation et le développement de carrière du personnel. L'essentiel de mon travail actuel se déroule dans plusieurs pays étrangers, principalement en Chine. Je maintiens des liens forts avec plusieurs universités et participe activement à la recherche, ce qui implique la supervision d'étudiants du Supérieur. Je fais régulièrement des exposés sur un large éventail de domaines pour des sociétés savantes comme la SEG ou la SGA, ainsi que dans des universités, des services géologiques, des sociétés, et lors de congrès.

## Quelques expériences particulières

L'un des meilleurs aspects des déplacements liés à l'exploration est que cela nous conduit dans des lieux que les touristes ne voient jamais, où l'on découvre la « vraie » campagne et où l'on rencontre les personnes « véritables ». On me demande souvent quel est mon lieu favori, mais je n'en ai aucun. Quand vous voyagez pour votre travail vous devez tirer le meilleur profit des bonnes choses et évitez de vous préoccuper des moins bonnes. Bien que je n'aie pas de voyages favoris, il y en a trois qui sont particulièrement présents à ma mémoire.

En 1987, j'ai été l'un des trois géologues à explorer sept des îles Tonga, dans le Pacifique sud. Nous disposions d'un chalutier pour la pêche en océan qui avait été converti à la croisière de plongée pour naviguer entre les îles, et un hélicoptère sur le pont pour le transport local. Quels sont mes souvenirs ? D'énormes poissons attrapés lors de nos déplacements à la voile entre les îles. La nage en mer près des îles tropicales. Le mal de mer. Des formes volcaniques étonnantes, de création récente. La peur qui vous prend lorsque vous vous penchez pour regarder dans la gueule d'un volcan très actif. Des oiseaux partout, dans l'air, en mer, et sur terre. Les baleines sautant hors de l'eau. Des habitants souriant et courant après nous où que nous allions. Le partage de la *kava* avec eux (difficile). Le secours des marins perdus. L'accostage de l'hélicoptère sur la plage juste avant qu'une vague exceptionnelle soit sur le point de nous balayer. Des couchers de soleil à couper le souffle et les superbes chants des habitants.

En 1989, deux d'entre nous visitèrent le centre de Kalimantan en Indonésie. Nous avons pu circuler sur la Mahakan grâce à une embarcation de rivière, puis localement avec des pirogues creusées dans un tronc. Mes souvenirs, ce sont des jours à contempler un paysage de villages et de jungle au fur et à mesure que nous cheminions péniblement le long de la rivière. Des hordes de singes sur la rive et un jeune mâle orang-outang nageant dans la rivière ; il ressemblait à un rocker punk à cheveux roux. Les déplacements avec nos pirogues mugissantes à travers la jungle et les clairières, de nuit et de jour, écopant constamment et parfois râclant le fond de gravier. Visite de villages avec des maisons allongées et la présence de femmes âgées aux lobes d'oreille comme des pendeloques. Une salle communale remplie de milliers de sculptures en bois, dont une d'hélicoptère, et les piliers supports de la maison sculptés en personnages grotesques, certains avec d'énormes pénis comme pour dire « Faites attention, ici nous sommes des hommes forts ».

En 2005, une équipe de six géologues se rendit sur des prospectes de la province de Qinghai dans la partie nord du plateau tibétain. Le voyage se faisait en 4/4 et par le nouveau train qui relie Lhassa au reste de la Chine. Je me souviens de trajets interminables sur des routes difficiles, souvent en construction. Du mal d'altitude puisqu'on atteint 5 000 m. De nuits sous la tente avec des appareils de chauffage au milieu de l'été et du cours d'eau voisin qui gèle au cours de la nuit. De larges vallées vertes avec des cours d'eau limpide entourés de chaînes montagneuses escarpées. Des troupeaux de yacks et de moutons dans les vallées, surveillés par des bergers vivant sous la tente. Des troupeaux de petites antilopes sauvages fuyant à notre approche, et d'animaux divers vivant dans des trous

dans le sol. D'un grand nombre de fleurs sauvages de toutes sortes, et de leurs parfums portés par la brise. Des sanitaires incroyablement repoussants. Des milliers de drapeaux de prière sur les flancs de collines. D'une campagne étonnamment belle et d'une géologie passionnante.

Non, je n'ai pas de favoris, mais j'ai des souvenirs fabuleux sans fin, et ce sont nos souvenirs qui définissent la qualité de nos vies.

### Qu'est-ce qui distingue les employés, les contractants et les consultants ?

J'ai commencé ma carrière comme salarié et maintenant je suis consultant sur contrat. Qu'est ce qui différencie ces différentes formes d'emploi ?

La plupart des salariés travaillent à temps complet dans des conditions légales définies. Leur emploi se poursuit indéfiniment et ils sont payés un salaire fixé. Ils peuvent en fin de compte décider de quitter leur emploi et dans ce cas ils donnent leur démission, ou leur emploi peut être arrêté par l'employeur. Si cet arrêt résulte d'une insuffisance d'activité, ou de finances, ou de changements dans les priorités de l'employeur, alors on parle de compression de personnel, ce qui est habituellement assorti de conditions favorables de licenciement, comme des indemnités basées sur le nombre d'années de service. Si le salarié commet une faute, il peut être licencié sans délai par l'employeur, sans indemnités. Par les temps qui courent, il est inhabituel que les géologues travaillent très longtemps pour une société ; ils passent par plusieurs employeurs, soit parce qu'ils choisissent de quitter leur emploi et d'en prendre un autre, soit parce que l'employeur a diminué ses activités et réduit son personnel.

Dans les industries de l'exploration et de la mine, il est courant d'être employé sur contrat plutôt que comme salarié. Un contrat est un accord légal qui fournit les caractéristiques de l'emploi, dont le salaire, les conditions et la durée de l'emploi. Normalement, l'issue d'un contrat signifie la fin de l'emploi, à moins d'être remplacé par un nouveau contrat. Les conditions d'emploi peuvent être différentes de celles des employés à temps plein. Par exemple, il peut être demandé aux personnes sous contrat de fournir certains équipements pour leurs besoins ; de même, ils peuvent avoir la responsabilité de couvrir leurs propres impôts, leur assurance et leurs allocations de santé et de retraite. Pour cela, ils peuvent être payés à un niveau plus élevé que les employés salariés.

Les consultants sont normalement employés sous contrat pour la spécificité de leur expertise ou de leur

expérience. On les emploie en général sur des périodes courtes, pour réaliser des tâches déterminées. Dans la plupart des cas, il est du rôle du consultant de conseiller les autres sur la façon de réaliser le travail, plutôt que de faire le travail lui-même.

### Ce que je fais comme consultant

J'ai travaillé comme consultant pour des compagnies d'exploration depuis que j'ai été licencié après 35 ans passés à BHP, maintenant BHP Billiton, la plus grosse compagnie minière mondiale. Cette longue période m'a permis d'acquérir une expérience diversifiée dans l'exploration de substances variées et dans de nombreuses régions du monde. Mon travail de consultant consiste à utiliser cette expérience et cette connaissance pour prêter mon concours aux compagnies qui m'emploient. Ce que je fais dans la réalité varie selon l'état d'avancement de l'exploration et l'expertise déjà disponible pour la compagnie. À un stade précoce des projets, mon rôle est d'étudier l'information disponible et d'évaluer le potentiel des secteurs d'exploration envisagés. Si ceux-ci sont jugés comme offrant un potentiel significatif et qu'il est décidé de poursuivre l'exploration, j'imagine des approches d'exploration susceptibles de reconnaître la zone la plus efficacement possible sur la base de ma connaissance de ce qui convient le mieux pour ce type de gisement et dans ce type de terrain. Cette approche implique de se rendre sur le terrain, de regarder la géologie et tout gisement connu, et d'examiner les travaux antérieurs. Pour des projets plus avancés qui ont déjà donné lieu à des travaux significatifs, mon rôle est d'étudier la géologie et toutes les données issues des travaux, et de donner mon avis sur l'efficacité du travail réalisé et sur la façon de poursuivre l'exploration de la meilleure façon possible. Dans tous les cas, mon travail implique le transfert de connaissance de ma part vers les employés de mon client. Parfois cela se fait simplement au hasard des conversations et discussions, mais souvent cela implique de donner des cours formels de formation.

Les compagnies utilisent des consultants pour différentes raisons, qui varient en fonction de la manière dont ils sont employés. Certaines les utilisent pour réaliser des audits afin d'évaluer la qualité du travail réalisé. Si le consultant confirme que les projets sont bons et que leur exploration est conduite avec efficacité, la compagnie fera peut-être appel au consultant une fois par an, voire moins. Certaines compagnies utilisent des consultants pour résoudre des problèmes spécifiques et, dans ce cas, ceux-ci ne seront employés que tant que le problème persiste. Une fois celui-ci réglé, le consultant n'est plus nécessaire. D'autres compagnies encore utilisent les consultants comme

conseillers seniors pour suivre régulièrement les progrès réalisés et les conseiller sur la meilleure façon de continuer les travaux. Ces compagnies veulent une régularité dans les visites et les conseils du consultant et ceci peut permettre de développer une relation sur le long terme.

Il y a plusieurs aspects essentiels dans le travail du consultant. Vous devez avoir acquis la connaissance et l'expérience spécifiques que les clients sont d'accord pour rémunérer, ce qui signifie habituellement que vous avez travaillé sur le terrain pendant de nombreuses années avant de devenir consultant. Vous devez avoir de très bonnes aptitudes à communiquer incluant tous les aspects de la communication : rédaction d'excellents rapports, formation de grands groupes de personnes et communication de personne à personne avec les personnels non techniciens. Vous devez développer confiance envers vous et crédibilité, ainsi qu'un bon réseau de contacts personnels car votre emploi relève principalement des personnes que vous connaissez ou qui entendent parler de vous par des contacts personnels. Toutes ces exigences se développent au fil de vos années d'expérience ; si vous percevez leur importance quand vous êtes jeune, alors vous pouvez les entretenir et elles vous aideront ultérieurement dans votre vie.

## Le bon et le mauvais dans l'activité d'un consultant ?

Un des meilleurs et des pires aspects de la vie du consultant est l'ampleur des déplacements nécessaires. Cela signifie que vous êtes amené à voir des lieux très différents et une géologie très variée. Mais, de nombreux voyages signifient aussi une vie très instable. Ce qui est un plaisir quand vous le faites occasionnellement devient une routine pénible lorsque vous le faites trop souvent. Beaucoup de déplacements répétés dans des endroits exotiques signifie que vous ne pouvez pas avoir d'engagements réguliers chez vous et que seules vos relations les plus stables survivront. Il s'avère très difficile de faire du sport d'équipe ou d'avoir des activités culturelles régulières comme jouer dans un orchestre ou chanter dans un chœur. Vous avez besoin d'un partenaire qui entretient vos relations sociales, ou sinon vous résigner à en perdre beaucoup.

Résoudre des problèmes est très gratifiant quand votre action est couronnée de succès, mais très frustrant dans le cas contraire. Souvent, quand vous êtes sollicité pour traiter une question spécifique et unique (*one-time issue*), votre client considère que votre implication s'achève quand vous soumettez votre rapport. Il est possible qu'on ne vous dise jamais si ce que vous avez proposé a résolu le problème, ni même si votre client était content

ou non de votre prestation. Ce n'est pas très satisfaisant, ni professionnellement, ni à titre personnel.

Pour un consultant, la plus grande satisfaction dans son travail résulte d'une implication continue avec un client, nécessitant des visites régulières. Dans ce cas, vous pouvez mesurer l'impact que vous avez, et voir clairement si le client est satisfait ou non de votre travail. Vous avez aussi l'occasion de développer des relations avec le personnel de votre client et de faire partie d'une équipe ; cela est très gratifiant.

## En résumé, et cela s'applique à tous les géologues

Travailler dans l'exploration peut être extrêmement gratifiant pour les personnes impliquées, mais cela requiert un engagement et des sacrifices. J'ai pris la décision en 1969 de devenir géologue et cela a eu comme résultat d'avoir une vie passionnante de défis, alors que, par comparaison, la vie de beaucoup de gens peut paraître terne. Une nécessité fondamentale pour faire carrière dans l'exploration est une vision positive et optimiste et une soif de succès. Mais cette soif ne doit pas être excessive : il est nécessaire de prendre du plaisir à ce que vous faites même en cas d'insuccès, sinon vous ne pourriez supporter votre implication sur de longues périodes à chercher sans trouver.

Une des grandes satisfactions de ma vie a été de n'avoir jamais, même pour un instant, regretté ma décision de devenir un géologue et un explorateur. Les opportunités pour les jeunes qui démarrent dans l'exploration aujourd'hui sont tout aussi grandes, peut-être même plus, que lorsque j'ai débuté. Ceux qui saisissent ces opportunités verront peut-être encore davantage d'endroits merveilleux et feront plus de choses fascinantes que je ne l'ai fait. Je les envie.



Photo 1. Exploration au Belouchistan, Pakistan occidental. Le pays est essentiellement désertique avec des collines rocheuses volcaniques (cliché Noël White).



Photo 2. La région des Pilbaras en Australie de l'Ouest est curieusement dénommée « Pôle Nord ». Les roches ont 3,5 milliards d'années et sont cependant magnifiquement conservées, et elles renferment les plus vieux fossiles au monde (cliché Noël White).



Photo 3. Prospection électromagnétique au sol au Beloutchistan pour l'exploration de porphyres cuprifères (cliché Noël White).



Photo 4. Mineur local extrayant de l'or au Burkina Faso (cliché Noël White).



Photo 5. Mineurs d'or locaux utilisant le vent pour séparer l'or du stérile (cliché Noël White).



Photo 6. Examen des cartes géologiques d'un projet d'exploration pour or en Iran (cliché Noël White).



Photo 7. Ce groupe se tient autour du sondage de découverte d'un nouveau gisement majeur d'argent – plomb - zinc à Cannington, Queensland, Australie. Cette mine est aujourd'hui le plus important producteur d'argent du monde (cliché Noël White).



Photo 8. Noël White se fraie son chemin à travers une végétation dense en Chine du sud (cliché Noël White).



Photo 9. La direction de la société et des sondeurs chinois sur un projet en Chine du sud (cliché Noël White).

## Quelques conseils

Ces différents points ne sont pas repris dans un ordre bien précis, juste dans l'ordre dans lequel ils me sont venus à l'esprit. Je pense qu'ils valent la peine d'être pris en considération par les nouveaux-venus de l'Exploration. Prenez les simplement comme des conseils amicaux.

### Compétition et succès

Tout le monde dans l'Exploration est chargé de la même responsabilité : contribuer au maximum de ses possibilités à la découverte de nouveaux gisements. Ainsi, nous sommes en compétition avec les autres compagnies ; nous ne sommes pas en compétition avec les autres membres du Département Exploration. Au football, vous n'avez pas besoin de marquer les buts pour faire partie de l'équipe gagnante. De même dans l'Exploration, chacun a sa part dans le succès collectif. Il faut donc faire le mieux possible *son* travail, mais également contribuer autant que l'on peut au succès des autres. Souvenez-vous que nous sommes tous du même côté.

### Influences positives et négatives

L'Exploration est soutenue par les caractéristiques positives de son personnel : énergie, enthousiasme, possibilité d'innovation. Les gens qui possèdent ces qualités sont perçus comme constructifs, ceux qui les freinent comme destructeurs. Ces derniers, par leur influence négative systématique, nuisent à la réalisation de nos objectifs. Tout le monde connaît des phases négatives de temps en temps, mais c'est quelque chose que nous ne pouvons pas tolérer longtemps.

### Performance

Nous sommes tous jugés d'après nos performances dans le travail, mais c'est rarement notre vraie motivation. En fait, notre performance est profondément déterminée par nos motivations internes : notre volonté de gagner, notre intérêt dans ce que nous faisons, notre propre échelle de valeur. Il est parfois fort confortable d'ajuster ses standards sur ce que les autres font : "Je travaille aussi bien que mes collègues, donc ça suffit". Bien sûr, à moins que nos collègues ne réalisent eux-mêmes des performances excellentes, cela peut ne pas suffire. Il est important de maintenir ses propres standards internes et de les réaliser, et non pas de les abaisser au niveau plus facile de quelqu'un d'autre. Ne vous contentez que de votre meilleure performance possible, non pas de la médiocrité du niveau de quelqu'un d'autre.

### Possibilités de promotion

Souvent, les jeunes géologues perçoivent le grand nombre de géologues plus âgés et plus expérimentés (et donc plus avancés) dans le Département d'exploration comme une limite à leur propre possibilité de promotion. Ceci est tout simplement faux. Nous pouvons promouvoir et récompenser n'importe

quel nombre d'employés ; il n'existe aucune limite au nombre d'employés qui peuvent être rétribués à un quelconque niveau. Si vous le méritez, vous pouvez être promu, quelles que soient les situations respectives des autres géologues plus avancés. Il y a de nombreux exemples de jeunes géologues vraiment bons qui ont dépassé des gens plus âgés au-dessus d'eux. Si vous êtes performant, vous serez récompensé. Si vous vous sentez frustré parce que vous considérez que vos efforts ne sont pas récompensés, n'hésitez pas à en parler à votre superviseur ou à son supérieur. Peut-être avez-vous besoin d'un écho honnête pour améliorer vos performances dans certains domaines.

### Agissez

L'exploration n'est pas de la science, c'est de la science *appliquée* et de la technologie. Nous nous développons grâce aux bonnes idées, mais en définitive ce sont les actions qui comptent. Les gens "qui font que les choses arrivent" sont précieux. Les meilleurs prospecteurs sont de bons penseurs avec de bonnes idées, mais qui agissent en fonction de ces idées. Les gens "actifs" obtiennent plus de résultats et créent un environnement actif qui stimule les autres. Ils sont donc doublement bénéfiques au Département d'exploration et ont par conséquent plus de chance d'être reconnus comme tels.

### Ne cachez pas votre talent

Ayez une bonne appréciation de vos propres capacités. La modestie est une qualité, mais l'honnêteté aussi : si vous devez choisir, optez pour l'honnêteté. La direction tend à respecter les gens qui disent "Je sais faire cela, je peux le faire..." Soyez prêt à faire un pas en avant et dire que vous avez certaines ambitions, certains désirs de carrière. La direction recherche des gens avec des talents et des motivations, alors à vous de ne pas vous faire oublier...

### Conditions de promotion

Pour être promu, il faut en général réunir trois conditions : compétence, ambition, et possibilité. Les gens de faible compétence ont peu de chance d'être promus et, à coup sûr, de continuer à être promus : tout directeur veut des subordonnés compétents, c'est pourquoi il recherche constamment de nouveaux talents. Les gens qui montrent de l'ambition et de la motivation pour s'occuper de travaux de plus grande ampleur, avec

plus de défis, et de plus grandes responsabilités, ont plus de chances d'être promus que les gens qui se contentent d'être là où ils sont. Les possibilités de promotion sont rarement limitées. Il est d'autant plus improbable que cela persiste si vous effectuez un très bon travail et que vous vous montrez motivé et prêt à assumer de nouveaux défis. Si vous avez l'impression d'être tenu à l'écart des possibilités de promotion, parlez à votre manager et expliquez lui ce que vous voulez.

### Les promotions généralement suivent et non pas précèdent les performances

On considère souvent que la promotion amène à un rôle plus important, mais les gens sont souvent promus en reconnaissance du rôle qu'ils ont *déjà* rempli. Vous êtes plus susceptible d'être chargé d'un travail si vous agissez comme si vous pouviez et deviez déjà vous en occuper. Vous devez être motivé par les défis de votre tâche, non pas par le statut hiérarchique. Relevez les défis, et laissez le statut évoluer de lui-même.

### La crédibilité est essentielle

On entend souvent des gens se plaindre de ce que les budgets sont accordés à des individus plutôt qu'à des projets. Ceci est particulièrement le cas des gens qui croient qu'ils ont un projet plus valable qu'un autre mais qui n'a pas obtenu le budget escompté. Si vous étiez manager, à qui donneriez-vous de l'argent ? Naturellement à la personne que vous pensez susceptible de rapporter des résultats. Ce n'est pas toujours cette même personne qui a le meilleur projet d'un point de vue technique. Pour obtenir l'appui que vous pensez mériter, il est important de présenter votre projet le mieux possible et aussi de vous montrer comme quelqu'un qui peut mener un projet à bien. Donc, si vous ne recevez pas l'appui que vous espériez, ne blâmez pas votre manager, blâmez vous et réagissez. Le projet est-il vraiment bon ? Peut-être devriez-vous le laisser de côté et vous concentrer sur quelque chose de mieux ? S'il est vraiment bon, pourquoi la direction ne l'a-t-elle pas perçu comme tel ? Peut-être devez-vous améliorer votre présentation ? S'il est vraiment bon et bien présenté, peut-être la direction n'a simplement pas foi en vous, alors que faire ? Un premier pas est sans doute d'en parler à votre manager, et d'écouter ce qu'il vous dit, *surtout* si vous n'aimez pas ce que vous entendez.



### Cultivez vos dons de présentation

Nous sommes jugés sur la présentation de nos résultats et de nos idées. Une bonne présentation peut rendre un travail médiocre attirant, une mauvaise présentation peut ruiner l'image d'un bon travail. Quoi que vous présentiez, vous devez le faire le mieux possible. Les présentations peuvent être plus ou moins formelles, écrites ou orales. Quelle que soit la forme de communication, vous êtes toujours jugés sur votre capacité de la mener à bien, et ceci a un impact majeur sur votre crédibilité. L'éducation moderne tend à minimiser l'aspect technique de la rédaction et le Français correct ; elle appuie surtout le côté "exprimez-vous". Si vos premiers mots conduisent votre audience ou lecteur à penser que vous êtes un ignorant, peu importe votre expression car votre message est perdu. Par conséquent, ne négligez aucune occasion de parfaire vos talents de communication, ils seront cruciaux tout au long de votre carrière. On ne le répétera jamais assez.

### Connaissez-vous

Quels sont vos talents et vos compétences ? Que faites-vous le mieux ? Que préférez-vous faire ? Que ne faites-vous pas bien ? Que n'aimez-vous pas faire ? Vous devez avoir réponse à ces questions. Quelles sont vos ambitions ? Sont-elles en accord avec vos compétences et vos goûts ? On découvre souvent une incohérence à ce niveau. Par exemple, des employés mal organisés et peu enclins à prendre les choses en main nous disent qu'ils souhaitent devenir managers. Ou d'autres, qui sont dans des positions junior malgré un âge relativement avancé proclament qu'ils ambitionnent de deve-

nir manager général. S'ils avaient une vision claire d'eux-mêmes, ils découvriraient qu'il y a incohérence entre leurs ambitions et leurs compétences et intérêts, ou alors que leurs ambitions sont simplement irréalistes. Ayez des ambitions réalistes, et puis organisez-vous pour les réaliser. Si vous avez besoin d'autres compétences essentielles, arrangez-vous pour les obtenir. En même-temps, si vos ambitions sont irréalistes ou incohérentes avec vos compétences, réajustez-les de façon à éviter la frustration qu'engendrent des buts impossibles. Si vous doutez de la cohérence et du réalisme de vos objectifs, discutez en avec votre manager ; vous aider à atteindre le potentiel ultime de votre carrière est une grande partie de son travail.

### Soyez polyvalent

Nous appartenons par la force des choses à une industrie cyclique. A intervalles réguliers s'opèrent des compressions de budget et par conséquent de personnel. BHP a été pratiquement (mais pas complètement) épargné par ce phénomène. Vous avez une sécurité d'emploi tant que vous êtes vu comme un collaborateur important. Mais réaliser un bon travail n'est pas toujours suffisant. Certains se spécialisent à un tel point que, bien qu'ils effectuent un bon travail, leurs compétences ne sont requises qu'épisodiquement. Ils sont en danger. Le meilleur moyen d'obtenir une certaine sécurité est d'être connu comme quelqu'un qui réalise un excellent travail, *quoi qu'il fasse* ou *quoi qu'on lui demande de faire*. Pour cela, il faut avoir des compétences multiples dans divers domaines. Soyez donc polyvalent.