

# Le nouveau centre de conservation de la British Library :

## → UN IMMEUBLE QUI CATALYSE LE CHANGEMENT

### HELEN SHENTON

British Library  
helen.shenton@bl.uk

Helen Shenton est directrice du British Library Center for Conservation.

Depuis [2007], la British Library dispose à Londres d'un centre de conservation<sup>1</sup> flambant neuf. Construit à proximité de la nouvelle gare de Saint-Pancras (Eurostar) inaugurée en novembre 2007, cet espace de 2 600 m<sup>2</sup>, qui a été expressément conçu pour accueillir les services de conservation, est relié au bâtiment principal de la British Library par une terrasse accessible au public.

En sus d'ateliers ultramodernes destinés à la conservation des documents imprimés et sonores, il est équipé pour organiser des sessions de formation intensive et des programmes à destination du grand public. Ces derniers comprennent notamment une exposition permanente (gratuite) et une installation éducative, toutes deux accessibles depuis le hall d'entrée, où seront présentés par rotation des objets rares conservés dans le Trésor de la British Library. Il est par ailleurs prévu de convier le public à assister, lors de visites gratuites, au travail effectué dans les ateliers de conservation, à des démonstrations et à des conférences. Dans un cadre plus strictement professionnel, le centre s'est associé à l'université des Arts pour créer un diplôme professionnel de conservation du livre, préparé sur deux ans, et pour contribuer au financement de stages sur la conservation des documents imprimés et sonores. Il participera également au programme de recherche de la British Library sur

les procédés de conservation. Le projet même du nouveau centre a d'emblée été défini autour de trois axes majeurs associés : la construction, le financement et le programme « autrement ».

Cet article les retrace tous les trois, en commençant par une description des locaux et de leurs caractéristiques les plus remarquables, tels les ateliers sonores « flottants », le choix d'éclairer les ateliers de conservation avec la lumière naturelle en les ouvrant au nord. Il montre également comment les attentes et la circulation des visiteurs ont pu être anticipées. Vient ensuite le mode de financement de ce projet de 19,65 millions d'euros (13,25 millions de livres sterling), une opération sans précédent, de par son ampleur, pour la British Library qui a réussi à réunir la somme nécessaire en faisant appel à des sources tant publiques que privées. La volonté d'assumer conjointement les missions de conservation, de formation professionnelle et d'ouverture au public est pour beaucoup dans ce succès.

Nous verrons enfin comment la nécessité d'aménager des espaces appropriés pour des secteurs d'activité qui n'avaient pas leur place dans le bâtiment construit à Saint-Pancras à la fin des années 1990 a en quelque sorte servi de catalyseur au changement. La nouvelle structure est conçue pour susciter d'autres façons de travailler et, dès sa phase d'élaboration, le projet a sciemment été utilisé pour amener ceux qui y participaient à s'y prendre « autrement ». Cette modernisation s'accompagne d'un « changement

\* Nous reproduisons ici les principaux passages d'un article paru dans *Liber Quarterly*, vol. 17, n° 3-4, 2007, avec l'aimable autorisation de l'auteur et de la rédaction. Traduit de l'anglais par Oristelle Bonis. L'article original est consultable en version intégrale à l'adresse suivante : <http://liber.library.uu.nl/publish/issues/2007-3-4/index.html?o00218>

1. [www.bl.uk/conservation](http://www.bl.uk/conservation)

culturel», le défi consistant à garder le meilleur des anciennes façons de procéder (les méthodes artisanales, l'habileté manuelle, les savoir-faire spécialisés et l'expertise technique) en s'appropriant ce que les nouvelles ont de meilleur (les techniques de conservation actuelles et le développement de compétences à la mesure des besoins d'aujourd'hui, sans oublier les évolutions proprement organisationnelles).

## Le concept

Le processus d'installation de la British Library dans son vaisseau amiral, l'immeuble phare de Saint-Pancras, s'est achevé en 1998, alors qu'auparavant ses services étaient éparpillés dans plusieurs sites londoniens. [...] Édifié sur les plans de Sir Colin St John Wilson, le bâtiment qu'elle occupe désormais comprend onze salles de lecture, des salles d'exposition, des cafés, une librairie, auxquels on accède par une entrée aux allures de cathédrale, avec, en son centre, la Kings Library Tower, et ses quelque six millions de volumes, qui s'élève dans les hauteurs comme jaillie du sous-sol.

Le département de Conservation a pour partie déménagé à Saint-Pancras dès 1998. Ce fut en particulier le cas des ateliers spécialisés dans la conservation du papier, hébergés au préalable à Blackfriars. Les contraintes spatiales et budgétaires ne permettant toutefois pas d'accueillir tout le monde dans les nouveaux locaux, le service de conservation du livre fut maintenu dans ses anciens ateliers au British Museum, où il était désormais le seul représentant de la British Library. Quant à la section technique des archives sonores, elle dut rester à Islington, dans le nord de Londres. Ni l'un ni l'autre ne disposant toutefois d'installations adéquates, leur transfert à Saint-Pancras devenait urgent, d'autant que le contrat d'hébergement passé avec le British Museum expirait en 2007.

Le projet à la base du centre de conservation de la British Library fut lancé en 1999. Il comprenait quatre volets principaux : l'aménagement des ateliers, l'ouverture au public, la for-

mation et la recherche, et se proposait plus précisément :

- de regrouper pour la première fois, sur le même site que les collections, tous les ateliers de conservation des documents imprimés et sonores, et de les doter d'un équipement de pointe ;
- d'intégrer l'ouverture au public parmi ses missions fondamentales et d'éveiller l'intérêt pour les techniques de conservation ;
- d'organiser des programmes de formation et d'enseignement à même de pallier la désaffection pour les métiers de la conservation ;
- d'appliquer les méthodes scientifiques de la recherche à la conservation et à l'évaluation des fonds de bibliothèque.

## Les ateliers de conservation des documents imprimés et sonores

En sus des ateliers neufs qui accueillent d'ores et déjà cinquante spécialistes de la conservation, ce projet ambitieux a permis de concevoir un centre d'excellence pour la conservation du livre. Dans un premier temps, on a intégré au département un certain nombre de tâches déjà effectuées à Saint-Pancras, notamment les opérations préventives, facilitées par l'achat d'équipement (automatisation du rangement des archives en carton, par exemple), la conservation des livres orientaux et les activités financées par l'intermédiaire de l'initiative publique « Adopt a Book<sup>2</sup> ». Grâce au plateau technique de ses nouvelles installations, la section des Archives sonores de la British Library a pu mettre au point des outils standardisés de reproduction et de sauvegarde des archives, y compris en ce qui concerne le remixage professionnel des enregistrements sonores.

Dès le départ, il a également été décidé que le nouveau bâtiment devait

impérativement comporter d'autres espaces spécialisés, entre autres une salle où rassembler les objets prêtés par la bibliothèque pour des expositions hors les murs, et une zone de quarantaine où traiter les documents qui entrent à la bibliothèque, afin de protéger les collections de tout risque éventuel de contamination. Les spécifications précisait que les ateliers de conservation devaient être éclairés par la lumière naturelle et exposés au nord, et qu'il convenait de séparer les procédés de traitement selon qu'ils requéraient une atmosphère humide ou sèche et étaient, ou non, salissants ou bruyants. Elles imposaient en outre une parfaite isolation acoustique des ateliers techniques réservés au traitement des archives sonores, mesure d'autant plus nécessaire que le bâtiment est construit au-dessus d'une ligne de métro.

## L'ouverture au public

L'accueil du public, la présentation et l'explication des techniques de conservation faisant partie intégrante du projet global, les plans du nouveau bâtiment ont été dessinés pour faciliter la visite des ateliers. Cette idée novatrice s'appuie sur le succès des opérations « Adopt a Book » et « Meet your Book », qui ont permis de mesurer l'intérêt du grand public pour les tâches concrètes liées à la conservation documentaire. La circulation des visiteurs, la sécurité des collections et les conditions de travail dans les ateliers ont été prises en compte dès l'étape de la conception. [...]

L'exposition permanente gratuite et l'espace éducatif situés à l'entrée du centre sont deux éléments majeurs du programme d'accueil du public. Baptisée « Conservation Uncovered<sup>3</sup> », la première invite les visiteurs à découvrir dans le détail ce qu'implique la conservation des collections de la British Library. Ses écrans interactifs permettent, par exemple, de reconstituer un discours prononcé il y a cent dix ans par Florence Nightingale et de le

2. Cf. Vicki Humphrey, « The British Library Centre for Conservation », *Alexandria*, 19 (2007) 1, p. 23-35.  
Le site : <http://adoptabook.bl.uk>

3. [www.bl.uk/onlinegallery/whatson/blcc/permethhibition.html](http://www.bl.uk/onlinegallery/whatson/blcc/permethhibition.html)

La British Library, avec à l'arrière-plan la gare Saint-Pancras. © British Library

comparer ensuite à la version sonore réalisée par les archivistes, ou bien de s'attaquer à la restauration d'un livre imprimé au XIX<sup>e</sup> siècle. L'exposition reçoit par ailleurs les objets que le Trésor de la British Library fait circuler par rotation. [...]

## La formation et le développement des compétences

Conçus à l'intention des professionnels débutants ou confirmés, la formation et le développement des compétences forment le troisième grand axe de la politique du centre de conservation. À cette fin, il s'est asso-

cié avec l'université des Arts pour instituer un nouveau diplôme professionnel de conservation du livre, délivré au terme d'un cursus de deux ans, et il contribue au financement de stages sur la conservation des documents imprimés et sonores. Le programme de formation est une réponse à la situation alarmante de l'enseignement des métiers de la conservation du livre au Royaume-Uni, puisqu'en l'espace de cinq ans le pays a perdu six de ses huit formations diplômantes. Il intéresse aussi directement le centre de conservation : une enquête interne réalisée en 2004 a montré que, dans les cinq ans à venir, près d'un employé sur cinq (19 %) partirait à la retraite, proportion qui, en réalité, représente le quart des effectifs directement af-

fectés à la conservation du livre. Ces gens ont pour la plupart des dizaines d'années d'expérience derrière eux, et ils ont appris le métier selon des méthodes aujourd'hui disparues.

De par ses attributions, le directeur du premier programme de formation aux métiers de la conservation jamais créé au sein d'une bibliothèque ou d'un centre d'archives britannique doit non seulement assurer dans les meilleures conditions le développement des compétences des quatre-vingts salariés du département de Conservation de la British Library, mais aussi déterminer la part d'enseignement que la British Library est en capacité de dispenser. Pour déterminer les besoins en formation du secteur, il fallait d'abord essayer de

préciser dans quelle mesure la conservation des collections imprimées resterait une nécessité à l'avenir. L'enquête internationale menée à cette fin montre qu'une majorité de professionnels la jugent indispensable, et qu'il faut en conséquence maintenir, voire augmenter, le niveau de formation et de recrutement. Plus révélateur encore, un grand nombre des personnes interrogées estiment que les possibilités offertes par le numérique vont non pas diminuer mais augmenter la valeur des livres en tant qu'objets, et que cette évolution se traduira par une plus forte demande des compétences spécialisées dans la conservation de ces artefacts<sup>4</sup>.

Loin, donc, d'être limitée aux seuls effectifs de la British Library, la nécessité d'étoffer la formation se fait sentir sur les plans national et international. Le plus urgent était, semble-t-il, d'insister sur l'acquisition des savoir-faire pratiques. Après analyse, la British Library a avancé des propositions pour consolider cet enseignement et l'élargir du niveau BTS au doctorat d'État. Un nouveau diplôme professionnel sur deux ans récemment instauré au Royaume-Uni permet aux universités de mettre en place des cursus directement en rapport avec les besoins des entreprises (dans la construction navale, par exemple, ou l'aide à domicile), qui interviennent dans la formation en accueillant les étudiants en stage.

Les résultats de l'étude mentionnée ci-dessus ont persuadé la British Library de nouer un partenariat avec le Camberwell College (rattaché à l'Université des Arts) pour mettre en place un cursus de deux ans débouchant sur un diplôme professionnel de conser-

vation du livre. Elle s'est engagée, de même que les autres institutions associées, à dispenser une formation pratique au cours de la deuxième année, et à cette fin elle doit recevoir cinq étudiants dans un des ateliers du

**“Les possibilités  
offertes par le  
numérique vont  
augmenter la  
valeur des livres  
en tant qu'objets,  
et cette évolution  
se traduira par une  
plus forte demande  
des compétences  
spécialisées dans la  
conservation”**

nouveau centre de conservation. Les titulaires du diplôme pourront ensuite poursuivre leurs études à Camberwell, jusqu'au niveau licence ou master. [...]

Par ailleurs, le centre de conservation a aussi vocation d'organiser des manifestations professionnelles, tel le colloque de cette année sur la numérisation des archives sonores, intitulé « Unlocking Audio: Sharing Experience of Mass Digitisation ».

### La recherche appliquée

Dans un souci d'efficacité, la British Library s'est efforcée de préciser dans quels domaines il convenait de développer la recherche sur les méthodes de conservation documentaire

tant au niveau britannique qu'international. [...] Trois d'entre eux se sont particulièrement imposés, à savoir: le « cycle de vie des collections », qui fait intervenir les prévisions sur la durée de vie des documents, leur vieillissement « naturel » et l'évaluation des stratégies de conservation; les effets des conditions de stockage, dont l'étude amènera à choisir un environnement optimum pour chaque type de document; l'utilisation de techniques non agressives pour évaluer l'état des documents.

La place faite aussi bien à la recherche appliquée qu'à l'ouverture au grand public et aux partenariats avec d'autres institutions va dans le sens des choix stratégiques de la British Library, en particulier de son intention affichée d'amener le grand public à saisir l'importance des enjeux scientifiques et technologiques pour le développement des collections. S'agissant plus précisément de sa politique de partenariat, elle a reçu une subvention de la fondation Andrew W. Mellon pour deux projets réalisables en trois ans. Le premier est une étude sur l'état de conservation de livres identiques conservés dans plusieurs grandes bibliothèques du pays; le second consiste à analyser les composés organiques volatils (COV) des ouvrages imprimés. D'autres recherches ciblées sur des fonds précis font notamment appel à l'imagerie multispectrale, technique utilisée pour examiner l'encre et les annotations manuscrites du *Codex Sinaiticus*, lorsqu'on a entrepris de le numériser pour le mettre en ligne sur internet<sup>5</sup>.

Le modèle de la recherche appliquée à la conservation retenu par la British Library encourage la collaboration avec plusieurs sous-traitants. En l'occurrence, l'analyse scientifique des deux projets subventionnés par la fondation Mellon a été confiée à des universités anglaises et écossaises. Parallèlement, au lieu d'adjoindre au centre de conservation des gros laboratoires gourmands en budget de fonctionnement, la British Library a choisi de le

4. Catherine Atkinson, *British Library Study: The Need for Book Conservation in the UK and Internationally*, Londres, British Library, 2004. [www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/ccare/introduction/training/webconservation.pdf](http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/ccare/introduction/training/webconservation.pdf)

5. Scot McKendrick, *In a Monastery Library: Preserving Codex Sinaiticus and the Greek Written Heritage*, Londres, British Library, 2006, 48 p.

Le centre de conservation documentaire, derrière le bâtiment principal de la British Library. © British Library

doter d'équipements d'examen scientifique accessibles à tous les spécialistes de la conservation.

## De la conception à la construction

Articulé autour des deux phases principales de la conception et de la construction, le projet du centre de conservation a été confié à une équipe composée de l'entreprise de travaux publics Sir Robert McAlpine, du cabinet d'architectes Long & Kentish, de la société d'études Arup et du cabinet de consultants en immobilier d'entreprise Drivers Jonas. Érigé au nord du bâtiment principal de Saint-Pancras sur un terrain appartenant à la British Library, l'immeuble de trois étages a une surface de plancher de 2 600 m<sup>2</sup>. Tout le défi, pour les architectes, consistait à singulariser la nouvelle structure tout en l'intégrant harmonieusement au site de la British Library. Ils y sont parvenus en réunissant les deux immeubles, au niveau du premier étage, par une terrasse qui donne accès à l'entrée principale du centre de conservation et crée de surcroît un espace public très agréable. [...] Dessous, au rez-de-chaussée, un couloir couvert aménagé entre les deux bâtiments permet de

transporter en toute sécurité les objets des collections. [...]

La British Library a soigneusement veillé au dessin et à la qualité de la construction, ce dès la phase de soumission des plans initiaux et jusqu'au contrat définitif. Le projet a été suivi par la CABE (Commission for Architecture and the Built Environment), chargée de défendre des exigences de qualité dans l'aménagement des édifices publics. [...]

Le cahier des charges stipulait qu'à l'intérieur des locaux la température devait avoisiner les 21° C ( $\pm 2^\circ$ ), avec une hygrométrie autour de 50 % ( $\pm 5$  %).

Entamé en août 2005, le chantier s'est achevé dans les délais prévus, sans dépassement de budget. En mai 2007, le centre était fonctionnel.

Pour que les ateliers principaux puissent, comme souhaité, recevoir la lumière du nord, la plus grande partie de ces espaces de travail a été aménagée au premier étage, sous une verrière en dents de scie qui dispense un éclairage naturel. Cette disposition qui concentre l'essentiel des activités professionnelles au premier étage renverse les conceptions traditionnelles. Très vaste (42 x 18 m), le plus grand des ateliers contient quarante-huit postes de travail répartis en six modu-

les autour du pôle technique commun, selon un agencement qui, tout en respectant les spécialités des différentes équipes, assure la circulation des visiteurs et de bonnes conditions acoustiques.

Comme il fallait par ailleurs séparer les procédés de traitement selon qu'ils requièrent une atmosphère humide ou sèche, les premiers se déroulent dans une section adjacente, le long d'un mur fractionné par des parois de verre. Les traitements à base de solvants ont lieu dans une pièce à part, équipée d'extracteurs de fumée, et un autre local est réservé aux opérations de colmatage des pages abîmées. [...]

Enfin, un espace distinct a été affecté aux opérations de dorure. Très spectaculaire, la restauration à la feuille d'or remporte beaucoup de succès auprès des visiteurs, et la British Library emploie toujours quelques-uns des rares artisans britanniques qui en maîtrisent la technique. Leur atelier et leurs établis ont été pensés pour faciliter les démonstrations.

On trouve encore au dernier étage un atelier modulable (18 x 6 m) expressément conçu pour permettre au public de suivre les étapes de la restauration, avec des séances photos (à l'intention des visiteurs) et, par exemple, des démonstrations de sauvetage

de livres abîmés par l'eau (effectuées par le personnel). Beaucoup plus légers que les postes de travail fixes des ateliers principaux, les établis amovibles de ce local autorisent diverses configurations.

L'étage intermédiaire comprend, à côté de la réserve des fournitures, une zone spécialement destinée à accueillir une machine à fabriquer des

plaques de béton armé qui «flottent» sur des coussinets de caoutchouc (bon isolant acoustique) de soixante centimètres d'épaisseur. En plus des dix studios de reproduction du son et du studio d'enregistrement, ce niveau comprend également une salle où sont entreposés les nombreux appareils d'enregistrement (pour partie obsolètes) que le service des archives sonores

doit continuer à entretenir et à utiliser. Tous les ateliers sont équipés d'un matériel ultra-performant servant à effectuer les transferts sur divers supports audio. Les convertisseurs analogiques-numériques permettent de réaliser sur de nouveaux supports des copies extrêmement fidèles d'enregistrements historiques, tandis que l'analyseur audio de haute précision sert à tester le matériel et à vérifier qu'il satisfait précisément aux normes techniques professionnelles<sup>6</sup>.

Les ingénieurs du son préparent par ailleurs «l'habillage» sonore des différentes expositions de la British Library, et assurent la sonorisation de son site web. L'un des ateliers est exclusivement

équipé pour les enregistrements en direct des entretiens d'histoire orale et des conférences accessibles sur le programme de podcast de la British Library. Les documents à dupliquer sont préparés dans la zone de triage des services techniques, équipée d'un four de laboratoire et d'une cuve pour le nettoyage des disques.

## Le financement

La question du financement était bien évidemment cruciale. Les 19,65 millions d'euros nécessaires (13,25 millions de livres) ont pu être

réunis grâce à des contributions publiques et privées. La British Library elle-même a avancé la somme de départ, indispensable au lancement du projet, grâce à la vente d'un immeuble qu'elle avait libéré en 1998 en aménageant dans le nouveau site de Saint-Pancras. Pour la première fois de son histoire, elle a ensuite organisé une campagne pour lever le reste des fonds nécessaires. [...]

La vocation du nouveau centre, qui lie de manière indissociable les missions de conservation, de formation professionnelle et d'ouverture au public, a, semble-t-il, suffisamment séduit les donateurs pour que cette opération soit couronnée de succès. Les programmes accessibles à tous, notamment l'exposition permanente et la présentation des activités de conservation, figurent parmi ceux qui ont été le plus généreusement financés. Cette campagne minutieusement orchestrée faisait partie intégrante du projet, mis en œuvre, il faut le souligner, avant que les coûts soient entièrement couverts. [...]

## Les gens, les manières de faire, le lieu : tout un programme de changement

Le centre de conservation voulu par la British Library va bien au-delà d'un projet architectural. En fait, le besoin impérieux de reloger dans des locaux adaptés les personnels chargés de la conservation documentaire a servi de catalyseur à toute une série de transformations et d'améliorations, qui vont des changements d'ordre culturel et organisationnel à l'examen critique des processus de traitement et du matériel jusqu'alors utilisés. Il s'agit donc d'un programme de changement d'envergure qui, au-delà de l'installation dans le nouveau bâtiment, se poursuivra jusqu'à son assimilation dans les moindres détails des opérations courantes. Toute la difficulté de cette entreprise de modernisation et de transformation culturelle consistait à garder le meilleur des anciennes pratiques (les savoir-faire et l'expertise technique des artisans) en

“Toute la difficulté de cette entreprise de modernisation consistait à garder le meilleur des anciennes pratiques (les savoir-faire et l'expertise technique des artisans) en y adjoignant le meilleur des nouvelles”

cartonnages (qui peut également servir à produire des cadres et des supports pour les livres exposés). Avant son ouverture, le nouveau bâtiment a été équipé d'un nouveau système d'inventaire automatisé et, pour satisfaire l'exigence de séparation des diverses activités, on a aménagé à ce niveau deux salles de réunion insonorisées, un laboratoire d'examen scientifique, un atelier spécialement équipé pour les opérations salissantes, et une salle de quarantaine adjacente à l'aire de chargement.

L'étage inférieur regroupe essentiellement des ateliers «flottants» qui répondent aux spécifications acoustiques qu'exige le traitement des archives sonores. Leurs murs en parpaings revêtus de matériaux d'isolation thermique et acoustique s'appuient sur des

6. Voir Richard Ranft, «Technically speaking», *Playback*, (2007) 38, p. 4-6. [www.bl.uk/reshelp/bldept/soundarch/saplayback/playback38.pdf](http://www.bl.uk/reshelp/bldept/soundarch/saplayback/playback38.pdf)

Le nouveau centre de conservation, avec sa verrière en shed (dent de scie). © British Library

y adjoignant le meilleur des nouvelles (réactualisation des procédures, développement des compétences appelées par le renouvellement des collections, autres manières de travailler).

En même temps que l'espace était pensé pour encourager d'autres façons de travailler, le processus même d'élaboration du projet incitait les individus à travailler autrement. [...]

Quant au changement touchant à la structure organisationnelle, il se situe à l'intersection de trois composantes essentielles: «les gens», «les manières de faire» et «le lieu». Très tôt, l'équipe chargée du projet a souhaité transformer les pratiques directionnelles et a su traduire sa vision des locaux en fonction de modules d'activité. Les trente-six modules retenus comprennent notamment:

- l'examen critique des procédures de traitement;
- l'équipement, la programmation de la maintenance, l'acquisition du matériel;
- l'évaluation et le développement des compétences;
- les pratiques environnementales et la gestion des installations;
- le système documentaire et les techniques d'imagerie;
- la supervision et l'organisation des tâches: transmission des ordres, évaluation et planification;
- la prise en compte des handicaps;
- les procédures de quarantaine;
- la diffusion et les transferts de connaissance, la technique du profilage;

- le changement organisationnel, la culture, le professionnalisme;
- le déroulement des opérations et la logistique.

## La méthode

Chacun de ces modules a été assigné à un responsable, les premiers à être mis en chantier étant ceux qui influent directement sur la conception des locaux.

Pour piloter le projet et familiariser le personnel avec d'autres façons de gérer le travail et d'en assumer la responsabilité, on a d'abord adopté de nouvelles techniques de management inspirées, notamment, par la matrice RACI (Responsabilité, Approbation, Consultation, Information) qui permet de distribuer les rôles et les responsabilités.

Selon ce schéma, les chefs d'équipe étaient responsables de postes spécifiques – le matériel, par exemple. Ils devaient en conséquence: inventorier tout le matériel réuni dans les antiques ateliers de Bloomsbury; décider de ce qui devait être remis en état pour être transféré dans les locaux neufs et de ce dont il fallait se débarrasser; planifier les réparations en sorte de freiner le moins possible la productivité; prendre toutes les dispositions nécessaires pour vendre aux enchères le matériel superfétatoire; dresser la liste de ce qu'il convenait d'acheter pour enrichir la gamme des processus de traitement – tout cela dans les limites du budget fixé et en arrêtant le calendrier de la

maintenance des équipements. Cette tâche, qui concernait au total plus de mille pièces de matériel, a familiarisé les spécialistes de la conservation avec des techniques de suivi de projet qui leur étaient jusqu'alors étrangères, ce qui en soi est déjà positif.

Sur un autre plan, pour améliorer les affectations en ressources humaines (l'équivalent de quelque 60 000 heures-personne) on a mis en place un nouveau système d'évaluation et de transmission des ordres, et adopté un système de gestion documentaire (dit Preservation and Conservation Management System) qui fonctionne en lien avec le système intégré de la British Library et permet tout à la fois de diriger, suivre, contrôler et enregistrer les procédures de conservation.

## Les gens

Le personnel a été abondamment consulté, par exemple à propos de la conception des postes de travail. En plus de former les éléments de base autour desquels s'agent les ateliers, les établis en forme de U (2,60 x 2,60 m) représentent autant d'espaces personnels et professionnels très investis par les spécialistes de la conservation. Dans une première étape, on a donc fabriqué des maquettes testées *in situ* afin de déterminer précisément ce dont ces experts avaient besoin pour travailler dans les meilleures conditions, la hauteur et la taille optimales des tables, leur dis-

position par rapport aux zones où les visiteurs se regroupent afin d'observer les étapes du travail.

Les personnels du département de conservation viennent d'horizons très différents, entre ceux qui ont été formés en apprentissage chez un imprimeur-relieur et les titulaires d'un diplôme en conservation du livre obtenu à l'étranger. Quant aux spécialités, elles vont de la reliure à la dorure en passant par la conservation des plaques photographiques. Cette diversité se retrouve dans les procédures de traitement. Le projet du centre de conservation impliquait notamment de passer au crible l'ensemble des traitements de conservation appliqués à la British Library, de façon à en vérifier la cohérence et à les compléter le cas échéant par des procédés internationalement éprouvés. Cela a permis d'améliorer certaines pratiques, de renouveler une partie de l'équipement et du matériel et de créer d'autres ateliers (dont celui spécialisé dans les encres ferrogalliques). L'exposition permanente présente entre autres des films réalisés sur quelques-unes des techniques utilisées.

Anticipant sa mission de formation, la British Library propose à son personnel de suivre une « formation de formateurs » reconnue nationalement (National Vocational Qualification, ou NVQ, de niveau 3). Un service clientèle a été créé à l'intention des personnels qui assurent les visites guidées. Enfin, dès leur arrivée dans le nouveau centre, les salariés ont pu suivre un programme très complet sur l'histoire, les méthodes de travail et le bâtiment principal de la British Library.

Le programme « autrement » faisait lui aussi partie intégrante du projet. Il associait entre eux quantité d'éléments à moderniser et à améliorer pour créer un centre de conservation adapté aux exigences d'une bibliothèque du XXI<sup>e</sup> siècle mondialement reconnue. Il ne faut pas sous-estimer l'impact de cette volonté de changement étendue à tous les domaines. Toute une série de nouvelles techniques ont été mises en œuvre pour réfléchir à des questions plus sensibles en rapport avec l'agré-ment au travail et l'optimisme, l'incertitude et l'insécurité.

Parmi celles qui ont donné des résultats probants, il faut notamment mentionner : un dispositif copié sur les feux tricolores servant à jauger le moral des participants à la fin d'une réunion (vert pour signifier l'adhésion sans réserves ; orange pour des réticences ; rouge pour des problèmes préoccupants) ; la diversification des méthodes de communication, du classique bulletin d'informations à la

avantages attendus des changements. Le suivi régulier dont ces derniers font l'objet permet de vérifier que leurs retombées sont conformes aux prévisions.

### La publicité, le profilage, la communication

L'importance du programme « autrement » ciblé sur les personnels du nouveau bâtiment est directement traduite par la campagne de lancement publicitaire du centre de conservation, pour laquelle on a choisi de présenter des portraits des professionnels spécialisés dans la conservation des archives imprimées et sonores. [...]

Un délai de six mois est prévu entre la fin de l'installation dans l'immeuble de Saint-Pancras et le début des premières visites guidées, de façon à laisser à chacun le temps de se familiariser avec le nouvel environnement. [...]

### Un pôle d'excellence

Ses statuts imposent à la British Library de maintenir en l'état l'ensemble de ses collections, qui vont des manuscrits anglo-saxons, pour les fonds les plus anciens, à des sites web contemporains. La conservation proprement dite n'est qu'un élément du spectre très large des actions de prévention et de sauvegarde, étendues aux transcriptions numériques et à leur archivage dans un milieu idoine, ou à la reproduction d'enregistrements sonores dont les supports sont devenus obsolètes.

Le projet du nouveau centre de conservation de la British Library est d'en faire d'ici neuf ans un pôle d'excellence de réputation mondiale pour la préservation des documents imprimés et sonores. Le processus de changement dans lequel se sont engagés ceux qui y participent constitue un puissant levier pour atteindre cet objectif. ●

“La conservation proprement dite n'est qu'un élément du spectre très large des actions de prévention et de sauvegarde, étendues aux transcriptions numériques et à leur archivage”

réflexion en petits groupes ; des événements festifs pour clore des étapes importantes (comme la fête organisée à Bloomsbury après l'évacuation des ateliers et la vente aux enchères du matériel dont le centre ne voulait plus, afin de marquer, non seulement le départ du service de reliure hébergé dans ces locaux depuis 1885, mais aussi la fin du contrat de location entre la British Library et le British Museum).

Très ambitieux, le programme « autrement » a une portée considérable. Le plan « réalisation des bénéfices » défini lors de la phase finale de ce programme, conformément à la procédure « OGC Gateway Process » établie par le ministère du Commerce britannique<sup>7</sup>, précise quels sont les

7. [www.ogc.gov.uk/what\\_is\\_ogc\\_gateway\\_review.asp](http://www.ogc.gov.uk/what_is_ogc_gateway_review.asp)